

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

Magisterské kombinované studium

2010 – 2012

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Bc. Michal Vinš

Pracovní vztahy zaměstnanců vězeňské služby  
ve Věznici Stráž pod Ralskem  
v návaznosti na výskyt pracovní šikany

**Praha 2012**

**Vedoucí diplomové práce:**

Mgr. Pavel Selinger

**COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE**

Master Combined Studies

2010 – 2012

**DIPLOMA THESIS**

Bc. Michal Vinš

Labour relations among the employees of Straz pod  
Ralskem Prison in connection with the occurrence of  
workplace bullying

**Prague 2012**

**The Diploma Thesis Work Supervisor:**

Mgr. Pavel Selinger

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 6. března 2012

*Michal Vinš*

## **Poděkování**

Poděkování patří především panu Mgr. Pavlu Selingerovi, vedoucímu mé diplomové práce za jeho obětavost, odbornou pomoc, cenné rady a připomínky k této práci. Děkuji také vedení Věznice Stráž pod Ralskem za umožnění provedení empirického šetření a následně též všem dotázaným zaměstnancům za jejich ochotu i vstřícný přístup k vyplňování dotazníků.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá problematikou pracovních vztahů v návaznosti na výskyt patologických jevů pracovní šikany u zaměstnanců Věznice Stráž pod Ralskem.

Teoretická část soustřeďuje hlavní poznatky o osobnosti člověka, konfliktů na pracovišti, komunikace v pracovním prostředí a patologických projevů šikany v rámci vnitropodnikové kultury, které lze v některých pracovních týmech nalézt a jež se stávají východiskem pro empirickou část diplomové práce.

Nedílnou součástí teoretického výkladu práce se stává provedený kvalitativní a kvantitativní výzkum ve Věznici Stráž pod Ralskem. V empirické části bylo využito metody fokusní skupiny a následně dotazníkovým šetřením proveden výzkum kvantitativní metodou u zaměstnanců Věznice Stráž pod Ralskem a to v oblastech pracovní spokojenosti, vztahy na pracovišti, nadřízený, pracovní šikana. Analýza získaných dat byla završena vyhodnocením stanovených hypotéz.

## **Klíčové pojmy**

bossing, fokusní skupina, manažer, mobbing, motivace, organizace, pracovní šikana, prevence, stres, time management, věznice, zaměstnanec.

## **Annotation**

This diploma thesis deals with labour relations issues in continuity with incidence of pathological effects of workplace bullying in Straz pod Ralskem Prison.

The theoretical part concentrates the knowledge of human personality, workplace conflicts, workplace communication and pathological manifestations of bullying within the internal company culture, which can be found in some work teams and which become the basis for the empirical part of the diploma thesis.

Conducted qualitative and quantitative research in Straz pod Ralskem Prison is an integral part of the theoretical interpretation. The empirical part includes using of the focus group method and subsequently a questionnaire survey of the employees as a quantitative research in the areas of job satisfaction, labour relations, superior, workplace bullying. Analysis of the obtained data was completed by the hypothesis evaluation.

## **Key words**

bossing, focus group, manager, mobbing, motivation, organization, workplace bullying, prevention, stress, time management, prison, employee.

# OBSAH

ÚVOD .....	8
1. OSOBNOST .....	11
2. KOGNITIVNÍ KONFLIKTY A KONFLIKTY ZÁJMŮ .....	15
3. KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI.....	19
3.1 Sociální klima.....	21
3.2 Komunikace v pracovním prostředí .....	22
3.3 Mezilidské vztahy.....	24
3.4 Role nadřízeného .....	26
3.5 Význam práce v životě člověka.....	27
4. STRES .....	29
5. FIREMNÍ KULTURA .....	33
6. STYLY ŘÍZENÍ.....	35
7. ŠIKANA A JEJÍ DRUHY .....	39
7.1 Mobbing .....	41
7.2 Bossing .....	44
7.3 Stalking.....	47
8. PREVENCE ŠIKANOVÁNÍ .....	49
9. PRACOVNÍ SPOKOJENOST A MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ .....	51
10. CÍL A STANOVENÍ HYPOTÉZ.....	55
11. POPIS CÍLE A METOD VÝZKUMU.....	56
11.1 Pracovní prostředí výzkumu.....	58
11.2 Výsledky výzkumu a jejich interpretace .....	61
11.3 Souhrnná interpretace patologických jevů pracovní šikany.....	79
11.4 Vyhodnocení stanovených hypotéz.....	81
ZÁVĚR.....	87
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ .....	92
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....	95
SEZNAM PŘÍLOH .....	97

## ÚVOD

Tématem této práce je násilí, a to konkrétně ty formy násilí, s nimiž se můžeme setkat na pracovišti. Celá práce čtenáři přináší komplexní pohled na problematiku násilného jednání v pracovněprávních vztazích od obecné definice násilí a agrese po konkrétní způsoby násilného jednání ať už ze strany zaměstnanců, či nadřízených. Text je rozčleněn na jedenáct kapitol, které se dále dělí na jednotlivé podkapitoly. Prvních devět kapitol je zaměřeno na teoretickou stránku problematiky, zbylé (kapitoly) se zabývají empirickým hlediskem.

Člověk se v průběhu života stále musí přizpůsobovat nejrůznějším náročným životním situacím, vnějšímu prostředí i svému vnitřnímu světu. Míra adekvátnosti volby základních přizpůsobovacích technik u normálních jedinců i osob psychicky abnormálních je zřejmá zejména v konfliktních, frustračních a stresových životních situacích.

Řešení konfliktů bývá jedním ze základních předpokladů lidského soužití; aby naše společnost mohla přežít, potřebujeme mezilidské porozumění. Každý má svou pravdu, lidé se řídí většinou svými cíli. Důležitý je obecný smysl pro to, co je slušné a nebojácný respekt jedné lidské bytosti ke druhé. Potřebujeme každodenní dobré skutky, pevnou věrnost, stálost a empatii. Lidé musí mít vizi, musí umět objevovat, vynalézat, ovládat své vášně, bigotnost a nevědomost. V praxi se ukazuje, že schopnost reagovat pohotově a duchapřítomně je nesmírně důležitá. Vhodně zvolené odpovědi mohou pomoci řešit různé konflikty a zvládnout celou řadu situací, které nastanou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Děje-li se nám v organizaci křivda, měli bychom se naučit efektivně bránit! Děje-li se křivda našim bližním - kolegům, spolupracovníkům či spoluobčanům, nemůžeme a nesmíme však ani my zůstat lhostejnými! Chceme-li být jako celek úspěšní, musíme se naučit bojovat za druhé.



Problematika šikany v zaměstnání se stává mimořádně aktuálním a složitým tématem. Šikana je každé chování, jímž druhému ublížíme nebo mu způsobíme bolest či poranění. Toto jednání je příčinou i důsledkem sociálně patologického chování, což znamená poruchu sociálního zdraví. Jedná se o narušené vztahy mezi lidmi. Řadíme mezi ně násilné chování jedinců, které má různé formy od tělesných, citových, slovních, až po sexuální zneužívání. Trauma způsobené násilím může mít následky v oblasti tělesné, psychické nebo sociální. Porucha tělesného zdraví se léčí nejnáze, také duševní zdraví lze dobře léčit, ale nejobtížněji se léčí porucha sociálního zdraví. Důvod je ten, že tato porucha se projevuje navenek negativní formou chování a většina lidí takto nemocného člověka častěji vnímá jako špatného a zlého, než jako člověka, který je nemocný, a proto se chová odlišně. Poruchy v sociálních vztazích mohou mít různou podobu. Často se projevují agresivním chováním a různými formami násilí – počínaje slovními útoky, citovým vydíráním, tělesným ubližováním a konče nejrůznější způsoby terorismu. Následkem poruchy sociálního zdraví je zhoršené prožívání života, neschopnost pociťovat radost a štěstí.

Patologie vnitro-firemní kultury a komunikace nebo onemocnění vztahů na pracovišti bylo skutečně identifikováno jako jev poškozující pracovní prostředí teprve na začátku devadesátých let. Rychlost, s níž tyto problémy narostly, nás nutí využívat poznatky a zkušenosti ze zahraničí. Svět práce není a ani nemůže být imunní vůči násilí, ale přesto se mu nevěnuje dostatečná pozornost. Je spjatý s faktory, které tvoří vhodné prostředí pro násilí, je to systém kompetencí a s ním související hierarchie moci. Interference osobních a pracovních cílů, nerovnocenné postavení podřízených, neexistující kontrola moci charakterizuje v některých organizacích současné raně kapitalistické pracovní prostředí. Zaměstnání se pro některé lidi stalo zdrojem velkého stresu, pro jiné noční můrou. Nedodržování zákoníku práce, diskriminace, zastrašování a ponižování z pozice moci nejsou v České republice na počátku dvacátého prvního století zdaleka tak výjimečné, jak by se mohlo zdát. Psychoteroru v zaměstnání jsou podrobena zaměstnanci napříč profesemi, a to bez ohledu na dosažené vzdělání. Vysoká míra nezaměstnanosti, v České

republice kolem 10 %, přímo podněcuje nejen diskriminaci, ale také šikanu na pracovišti. Malé či velké pracovní války vyčerpávají všechny zúčastněné. Nepřátelské vztahy na pracovišti v posledním desetiletí dostaly výrazný akcent pro starý vedlejší produkt světa práce. Nyní více než dříve se lidé stali odvážnějšími a už se nebojí hanby a o problému dokáží mluvit. Jde sice o pozitivní skutečnost, ale je to spíše vynucená ochota vyvolaná okolnostmi na trhu práce - strachem z nezaměstnanosti.

Téma diplomové práce si rozhodně zaslouží větší pozornost než pouhé prolomení bariéry mlčení o daném tématu. Všichni zainteresovaní odborníci i laici zaznamenávají vysoký nárůst problému spojeného s násilím na pracovišti. Zkušenosti z praktického života tento fakt pouze dokládají. Tato práce je jedním z důkazů této skutečnosti z praxe. Poskytuje informace některých zaměstnanců, kteří jsou konfrontováni tvář v tvář každodennímu šikanování v zaměstnání. Sociální pedagogika jako pomáhající profese se zabývá řešením nežádoucích jevů pracovní šikany. Za alarmujícími čísly statistických průzkumů se skrývají individuální, velmi bolestné zážitky a osudy jedinců. Ohrožení tímto fenoménem totiž pro každého z nás potencionálním nebezpečím. Praktický život přináší poznatky, že nikdo není imunní vůči psychoteroru a nikdo nemá jistotu, že se nestane obětí, popřípadě pachatelem.

Diplomová práce byla zpracována z praktického pohledu, teoretická část vychází z aktuálních poznatků k danému tématu, vykresluje pozadí vedoucí k psychickému teroru na pracovišti, využívá praktických příkladů pro názorné přiblížení a ukázání souvislostí mezi teoretickými poznatky a praktickými zkušenostmi. Empirická část se věnuje kvalitativní a kvantitativní metodě, která se opírá o teorii a validizuje zjištěná fakta.

Cílem práce je rozbor a nástin možných cest z komunikačních krizí v zaměstnání. Měla by také sloužit jako podklad pro tvorbu strategie organizace.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. OSOBNOST

Termín osobnost se používá nejen v lidové řeči, ale i v celé řadě různých oborů. Historie zkoumá roli osobnosti v dějinách. Sociologie se na osobnost dívá jako na průsečík společenských sil a vztahů. Pro právní vědy je osobnost subjektem práv a povinností. Psychologie, která do středu svého zájmu staví člověka jako jedince (individuum) a jeho jednání (činnost), má mimořádný zájem o problematiku osobnosti. „Jde jí v první řadě o vystižení struktury a dynamiky daného individua jako jedinečného, neopakovatelného jedince lidské společnosti.“<sup>1</sup> Osobnost je individuální spojení biologických, psychologických a sociálních aspektů každého jedince. Utvářejí ji vztahy mezi lidmi, prostředím a společností. Osobnost se vždy projevuje jako celek, je tvořena soustavou vlastností charakterizujících celistvou individualitu konkrétního člověka zaměřeného na realizaci životních cílů a rozvinutí svých potencialit. „Osobnost lze definovat jako relativně stabilní systém, komplex vzájemně propojených somatických a psychických funkcí, které determinuje prožívání, uvažování a chování jedince, a z toho vyplývající jeho vztah s prostředím.“<sup>2</sup>

Psychická struktura je tvořena psychickými vlastnostmi a rysy osobnosti, které determinují lidské reakce. Psychické vlastnosti osobnosti jsou relativně trvalé vlastnosti jedince, jimiž se vyznačuje, ovlivňují prožívání a myšlení, na jejich základě můžeme předpovídat, jak se člověk zachová či jak bude jednat. Rysy osobnosti jsou psychické vlastnosti člověka, projevují se chováním a jednáním příznačnými pro určitého jedince, těmito vlastnostmi se odlišuje od ostatních. Rozdíly mezi lidmi jsou individuální (jimi se liší jedinci navzájem) a typologické (těmi se od sebe liší skupiny lidí). Bylo vytvořeno mnoho teorií osobnosti (jsou to názory, které se pokoušejí vysvětlit podstatu a utváření osobnosti, její charakteristické vlastnosti). Temperament je

---

<sup>1</sup> Křivohlavý, 2008, s. 82

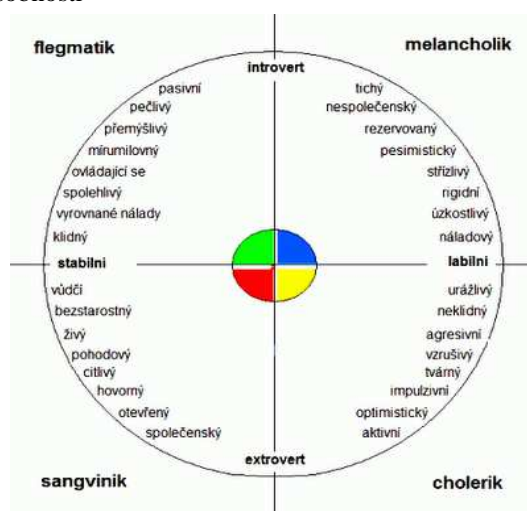
<sup>2</sup> Vágnerová, 2005, s. 215

považován za vrozený základ osobnosti. Je to individuálně typický sklon k určitému způsobu reagování. Je poměrně málo ovlivnitelný učním, ale může se měnit v průběhu života. Temperamentové dispozice se projevují v celkové reaktivitě, v emočním prožívání a ve vegetativních reakcích, představuje spojení mezi tělesnou a psychickou složkou. Obecné rysy temperamentu lze rozdělit na:

- **emoční prožívání** – jeho intenzita, stabilita a vyrovnanost, základní převládající ladění;
- **celkovou reaktivitu** – převládající formální znaky chování, intenzita reakcí, jejich stabilita a vyrovnanost, projevuje se přibližně stejně v různých aktivitách;
- **vegetativní reakce** – jejich intenzita, stabilita a vyrovnanost.

Temperamentové vlastnosti jsou předurčeny tělesnými znaky a slouží k rozlišování různých lidských typů. Nejstarší typologii, využívající představy, že temperamentové vlastnosti jsou předurčeny tělesnými znaky, vytvořil již ve starověkém Řecku Hippokrates (460-370 př. n. l.), využil k tomu převahy tělesné šťávy (žluč - choleric, krev - sangvinik, hlen - flegmatik a černá žluč - melancholik).

Obrázek 1: Typologie osobnosti



Zdroj: *O grafologii a Psychologie* [online]. Praha: ASPI posl. aktualizace říjen 2007 [cit.2011-08-11]. Dostupné na WWW: <<http://www.ografologii.blogspot.com/2007/10/4-klasick-tempramenty.html>>

Činitele podmiňující utváření osobnosti:

- **vnitřní biologické podmínky** (dědičné) – dědictví po předchozích generacích a vlivy, které působily na vývoj dítěte v těhotenství, během porodu a těsně po porodu;
- **vlivy prostředí** (sociální a materiální prostředí) – důležitější je sociální prostředí, v němž člověk vyrůstá (rodina, škola...); materiální prostředí zahrnuje kvalitu životního prostředí, klimatické podmínky, změny životního prostředí, přírodní prostředí;
- **vlastní činnost člověka** – především hra, učení a práce, také zájmová činnost; v činnostech člověk získává nové poznatky, dovednosti, rozvíjí své psychické vlastnosti, utváří si nové vztahy k lidem, věcem, poznává nové souvislosti.

Etapy vývoje osobnosti se projevují na základě biologie a rozlišuje se prenatální období, rané dětství (novorozenec, kojeneček, batole), předškolní, mladší školní věk, střední a starší školní věk (puberta, adolescence), dospělost, stáří. „Člověk je přitom chápán v podstatě buď jako reaktivní, nebo aktivní bytost. A tak je člověk jako aktivní bytost určován svým bytím, které sám – do jisté míry – aktivně utváří, ne vždy však zcela vědomě, záměrně, protože se v jeho prožívání i chování uplatňuje také dědictví po předcích, geneticky podmíněné vlastnosti a tendence. Aktivitou se tu rozumí vše, co vychází spontánně či záměrně z dané struktury osobnosti, toto určení se tedy nevyčerpává pojmem záměrného jednání.“<sup>3</sup>

Osobnost se skládá ze tří částí, jež se nazývají Superego (naučená a rozvinutá složka osobnosti), Ego (uspokojování pudových potřeb) a ID (základní a vrozená složka osobnosti). Naše chování řídí a způsobuje ego, které vyhodnocuje tlak ze stran IDu a SuperEga. V pozadí duševní energie zdůrazňuje sexuální pud (pokud pudově cítíme nějakou potřebu a potlačujeme ji, neboli se ji snažíme dostat z vědomí, energie potřeby nevymizí, pouze se přetransformuje do jiné části osobnosti a může se přeměnit až v psychickou

---

<sup>3</sup> Nekonečný, 2009, s. 112

poruchu). Branou do nevědomí jsou podle něj sny. Pokud dojde k silnému konfliktu SuperEga a IDu, který Ego nedokáže vyřešit, osobnost může reagovat třemi způsoby:

- vytěsněním – zpravidla se jedná o špatné řešení problému, kdy je konflikt (negativní psychický obsah) neúmyslně z vědomí přesunut do nevědomí, přičemž může vést ke vzniku neurózy;
- sublimací – pravděpodobně nejefektivnější způsob řešení konfliktů, kdy je negativní psychický obsah přeměněn do jiné, společensky přijatelné činnosti;
- regresí – neboli návratem (úpadkem) do již prožitých stupňů mentálního vývoje jedince. Jedná se o nejméně vhodný způsob řešení konfliktů.

„V psychologii vystupuje pojem ego v různých významech pro označení různých aspektů já, respektive jáství. V současné psychologii vyjadřuje pojem ego klíčový hypotetický konstrukt pro vysvětlení lidského duševního života, obecně fungující egocentrismus, tj. egovztažný obraz světa a egovztažnou motivaci jako základ psychické činnosti každého jedince. Osou této egovztažnosti je obraz sebe sama (sebepojetí a sebehodnocení).“<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Nakonečný, 2009, s. 321

## 2. KOGNITIVNÍ KONFLIKTY A KONFLIKTY ZÁJMŮ

Konflikt vznikl z latinského slova „conflictus“: con = vzájemně a fligo = někoho něčím zasáhnout. Lze ho charakterizovat jako střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry se navzájem vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí. Jedná se o takový případ rozporu, kdy napětí mezi póly dosahuje vrcholu a projevuje se vzájemným popíráním, křížením snah a zájmů a přímým bojem. Konflikt (je) nestabilizující aspekt systému, jakýkoliv vztah v systému, jenž může způsobit podstatnou změnu jeho stavu. „Několik přístupů k problematice konfliktu:

- **etologický** konflikt – chápán jako projev agresivity, která má instinktivní základ;
- **psychologický** konflikt jako následek poruch, psychického strádání, zejména v dětství;
- **teorie her** – řešení konfliktů jako problému racionálního rozhodování.“<sup>5</sup>

Od takto jednostranných přístupů se dnes upouští - příčiny vzniku konfliktu se studují nejen prostým pozorováním a popisem, snaha empiricky objasnit konflikty v různých životních oblastech - nejsou chápány jen jako nevyhnutelné problematické stavy, ale i jako procesy, které podléhají zákonům činnosti, učení a vývoje člověka. „Budeme-li zde hovořit o konfliktu zájmů dvou lidí, pak je třeba tímto termínem rozumět takové střetnutí snah dvou lidí, při němž splnění tužby jednoho buď zcela, nebo jen do určité míry vylučuje uspokojení druhé strany.“<sup>6</sup>

Konflikty se ojediněle vyskytují v samotném střetnutí, nejčastěji se prolínají, a proto se dají rozdělit na několik hledisek podle:

---

<sup>5</sup> Keller, 2008, s. 35

<sup>6</sup> Křivohlavý, 2008, s. 19

- **počtu zúčastněných** – intrapsychické (intrapersonální), interpersonální (dyadické, párové), skupinové (i konflikt jedince se skupinou) a meziskupinové;
- **psychologické charakteristiky:**
  - konflikty představ – kognitivní konflikty tam, kde dochází k rozporu u počitků, vjemů či představ;
  - názorů – mimo představu i její hodnocení;
  - postojů – navíc subjektivní hodnocení pozitivní nebo negativní;
  - zájmů – týkají se lidské motivace;
  - generační konflikty – tvoří zvláštní kategorii, rozpory v názorech starší a nastupující generace.

Dělení vycházející z behaviorální psychologie rozlišuje konflikty dvou kladných, dvou záporných sil, kladné a záporné síly a dvojitý konflikt kladné a záporné síly:

- **intrapersonální:**
  - a) způsobené kognitivními nesrovnalostmi (experimentální neurózy, šum v signálu, rozhodování);
  - b) způsobené konflikty hnacích sil (motivační struktura);
  - c) způsobené konfliktností situace (dynamické působení jednotlivce a prostředí).
- **interpersonální** = konflikty zájmů při střetnutí osob, kdy mohou nastat situace (zájmové oblasti jsou odlišné, zájmy se překrývají a zájmy se kryjí).

Ve způsobech řešení konfliktů existuje velké množství jednání, nejde o ustálené postupy, často i nevědomé, afektivní reakce. Základní typy řešení konfliktů:

- aktivní řešení situace;
- adaptace na situaci;
- změna vnímání situace.



Techniky řešení se mohou dělit na dostředivé (více útoků), odstředivé (úniková tendence) a spontánní řešení (obrané mechanismy).

U negociace jsou přítomni jen účastníci konfliktu. Jedná se o záměrný proces, kde se uplatňuje jak složka racionální, tak emocionální. Cílem bývá snížení napětí a změna soupeřivého chování obou stran. Pro zúčastněné je obtížné opustit účastnickou roli a hrát řešitelskou, která často selhává.

Mnoho konfliktů nelze řešit jen vlastními silami zúčastněných, proto je přizvána třetí osoba nebo instituce:

- a) *soudní jednání* – jasně daná pravidla, nemožné vyjednávání, výhra jednoho je prohrou druhého;
- b) *arbitráž* – strany vyberou nezávislou osobu, která po vyslechnutí argumentů učiní závazné rozhodnutí (proti soudu rychlejší, levnější, možný kompromis);
- c) *konciliace* (usmíření) – nejvíce podobné řešení bez třetí osoby; smírčí řídí komunikaci, pomáhá zúčastněným vytvořit příznivější prostor a najít oboustranně přijatelné řešení; *mediace*, jež se často užívá jako synonymum konciliace, klade větší důraz přímo na řešení konfliktu, zatímco v usmiřování se klade důraz na vztah účastníků a kvalitu komunikace.

U předcházení konfliktů se nejlépe využívá asertivita, „schopnost sebeprosazení a realizace vlastních plánů a uspokojení potřeb, v tomto případě v rámci platných sociálních norem.“<sup>7</sup> Jedná se o ofenzivní, dynamické a sebeprosazující chování bez snahy ublížit druhému, umění vyjádřit své názory a argumentovat, zároveň však dobře naslouchat ostatním, dovednost otevřeně přijímat kritiku a vyrovnat se s ní, ať je pozitivní či negativní, vyhýbá se manipulaci, agresi či pasivitě. Je založena na schopnosti spontánních reakcí, přiměřeném projevu emocí a dovednosti dát najevo svá přání a požadavky. Asertivní člověk má přiměřené sebevědomí, nikoho neponižuje; je schopen

---

<sup>7</sup> Vágnerová, 2005, s. 183

říkat, co si myslí, je uvolněný, jeho postoj je druhým zřetelný a srozumitelný; posuzuje i hlediska ostatních, je schopen přiznat svou chybu a přijmout kompromis.

Kognitivní konflikt i konflikt zájmů jsou obtížně rozlišitelné, a proto existuje tendence vysvětlovat příčiny konfliktů pouze předpokládanými rozdílnými zájmy stran a možností nevyváženého zisku. Byly však vyvinuty metody – ty odkrývají některé skryté charakteristiky konfliktu a tak potvrzují spíše působení kognitivního konfliktu než jen působení motivačních rozdílů. Takovou metodou bylo Hammondovo paradigma interpersonálního konfliktu, které poukazuje na to, že kognitivní rozdíly mohou být dostatečnou příčinou konfliktů a je těžké je ve skutečnosti tlumit.

Hammond také svázal možnost přežití lidí se schopností řešit vzájemné kognitivní rozdíly plynoucí z kognitivních vlastností problémů, jež musí řešit. Své poznatky aplikoval na pochopení tehdy napjatých mezinárodních vztahů. Dokázal, že přístupy jednotlivých účastníků se skrytě sblíží, aniž by si toho byli účastníci vědomi, přitom zjevný konflikt se tímto dějem neredukuje. To je způsobeno především nekonzistentností soupeřů vyplývající z kvaziracionality jejich kognice v podmínkách pravděpodobnostních informací a zabraňuje jim to ve skutečném sblížení stanovisek a redukci konfliktu. Tento stav vede k poklesu důvěry ve vlastní kognitivní kapacity a ústí v nedůvěru k soupeři. Spolupráce pak může degradovat na vzájemné soupeření.

### 3. KONFLIKTY NA PRACOVIŠTI

Konflikt znamená, z psychologického hlediska, rozpor, tzn. střetávání protichůdných tendencí především v citovém životě. Je nutné podotknout, že na jedné straně existují konflikty zanedbatelné, ale na druhé straně konflikty vážné, někdy až tragické. V každém případě konflikty na pracovišti jsou velmi negativním projevem, neboť ohrožují vzájemnou spolupráci zaměstnanců a ovlivňují také ekonomické výsledky.

Psychologové dělí konflikty na vnější (ty podněty, které leží vně jedince) a vnitřní (jde o odporující si pohnutky uvnitř jedince). Vnější konflikty mohou být mezi jednotlivci, skupinami, organizačními jednotkami, firmami (formou konkurence), regiony a státy (spory či válkami), ale také mezi kýmkoli jiným (sportovními fanoušky, rasami apod.). Vnitřními konflikty rozumíme např. hlásí-li se dva žáci najednou a učitel musí volit, komu dát přednost – zde jde o konflikt podnětů přicházejících z vnějšku. Dále dělíme konflikty podle druhu tendencí na konflikty dvou pozitivních pohnutek (apetencí), dvou negativních pohnutek (averzí) nebo negativní a pozitivní pohnutky (averze a apetence).

Stavem bezkonfliktnosti počínají následující stupně závažnosti konfliktů: spolupráce, pohoda a harmonie; potíže, problém, svízelná až náročná situace; nesrovnalost; neshoda; spor či svár; konflikt; zápas; nepřátelství. Uvedená typologie slouží především jako uvedení do tematiky konfliktů. Představuje však zároveň jistou strategii řešení. „Pečlivě vypracovaný plán, postup, program k dosažení určitého cíle.“<sup>8</sup>

Složky konfliktů jsou tyto:

- **Jevová** – má většinou situační charakter a může mít přinejmenším dvě části výrazová a behaviorální).
- **Názorová** – jeví se jako složka racionální a věcná. Rozeznáváme objektivní věcnost a subjektivní reflexe věcnosti (vidění věcí z

---

<sup>8</sup> Křivohlavý, 2008, s. 142

hlediska jistého pohledu či jednotlivce, který se domnívá, že jeho pohled je jediný možný).

- **Postojová** – jde o případ, kdy bychom si měli nejvíce dávat pozor, abychom celou věc nečinili horší, než ve skutečnosti je.
- **Motivační** – má dlouhodobější a hlubší charakter. Vyžaduje podrobnější a náročnější odborné analýzy toho, o co účastníkům konfliktu jde.
- **Situační** – situaci rozumíme víceméně nahodilou shodu okolností, které nemají hlubší nebo viditelnou souvislost.
- **Záměrná složka vzniku konfliktů** – předpokládá důvodné podezření, že konflikt byl vyvolán a je živen záměrně pro získání individuálních či skupinových výhod.

V podstatě platí, že čím včasější rozpoznání, tím je snadnější řešení.

Známe tyto stadia vývoje a řešení konfliktů:

- **Inkubace** – konflikt ještě zjevně nevypukl, ale jsou pro něj již vytvořeny potřebné předpoklady.
- **První symptomy** – většinou bývají nenápadné a málo významné.
- **Propuknutí** – fáze, v níž jsou znaky konfliktu zcela zřejmé a neopomenutelné.
- **Polarizace** – znamená zhoršení konfliktu tím, že se do něj zapojuje více osob.
- **Adaptační stadium** – období, v němž se sice podnikly potřebné či alespoň první kroky k likvidaci konfliktu, avšak zdaleka nebyly účastníky konfliktu přijaty.
- **Výskyt možných řešení** – nejde o jakékoliv návrhy řešení, nýbrž o hledání takových, které mají zřetelnou naději na převažující souhlas.
- **Konsensuální proces** – období řešení konfliktu, ve kterém se již nehledají nové varianty, ale dovršuje se proces přijetí nebo zavržení předložených řešení.

„Vyjednávací styly se liší svou silou, tedy schopností prosadit se.“<sup>9</sup>

Obrázek 2: Relativní síla stylů



Zdroj: PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání*. Praha: Grada 2009. s. 106

### 3.1 Sociální klima

„Za sociální klima je považován charakter převládajících vzájemných vztahů mezi jednotlivými členy pracovní skupiny, jejich celkové ladění.“<sup>10</sup>

Sociální klima podmiňuje pracovní jednání pracovníků, průběh i výsledky jejich pracovní činnosti. Občas bývá také označováno jako psychologické klima společnosti. Mezi faktory utvářející a ovlivňující sociální klima řadíme sociální normy a způsoby jejich prosazování, míru úspěšnosti pracovní skupiny při plnění pracovních úkolů, postavení skupiny uvnitř celého sociálního systému organizace, způsob vedení lidí v organizaci, osobní zvláštnosti jednotlivých pracovníků a styl řízení. Interpersonální konflikty na pracovišti je možné chápat jako příčinu i důsledek nepříznivého sociálního klimatu. Jejich společným znakem je existence neřešených rozporů mezi jednotlivými pracovníky či pracovními skupinami. „Konflikt představuje situaci, v níž jedna strana usiluje o dosažení určitého cíle, zatímco druhá strana se jí v tom snaží zabránit, respektive představuje situaci, kdy se obě strany snaží o dosažení téhož cíle, kterého však může dosáhnout pouze jedna z nich.“<sup>11</sup>

„Intenzivní, dlouhodobé a neřešené konflikty působí negativně na psychiku lidí, projevují se sníženou soudržností pracovní skupiny, sníženou výkonností jejich členů, zvýšenou fluktuací apod.“<sup>12</sup> Není překvapením, že ne

<sup>9</sup> Plamínek, 2009, s. 105

<sup>10</sup> Pauknerová, 2007, s. 199

<sup>11</sup> tamtéž, s. 205

<sup>12</sup> tamtéž, s. 206

všechny konflikty mají negativní charakter. Prosazování nových myšlenek, progresivních forem organizace práce apod. je téměř pravidelně – zákonitě provázáno otevřenými konflikty, jejichž úspěšné vyřešení posiluje soudržnost pracovní skupiny i důvěru ve vlastní síly jejich členů.

### **3.2 Komunikace v pracovním prostředí**

Stálá výměna informací je podmínkou jakékoliv činnosti, níž se podílí více lidí. Znamená tedy i podmínku vývoje a samotné existence lidské společnosti v jejím celku, ale i v každé její části, tedy i v organizaci. Pro svou zdánlivou jednoduchost a skutečnou složitost se stává prakticky nevyčerpatelným zdrojem mnohdy velmi záluďných a vždy veskrze zbytečných osobních konfliktů mezi lidmi. Nedílnou součástí mezilidské komunikace jsou děje v nitru každého člověka, jenž komunikuje s člověkem jiným. Tyto vnitřní děje mají charakter komunikace mezi některými částmi našeho já, které si spolu také vyměňují určité podněty a mohou se přitom chovat značně samostatně. „Je zajímavé, že vždy, když o něco jde, dostává kmen a jeho hluboce vžitá reakce přednost před kůrou a jejím vědomím zvažováním situace.“<sup>13</sup>

Při jakékoliv komunikaci si musíme uvědomit její složitost. Tedy, že pro vzájemné porozumění mezi dvěma jedinci číhá mnoho pastí. Např. v okamžiku, kdy připustíme možnost vnitřní komunikace a vnitřních rozporů, nevyhneme se rozlišení vědomých a nevědomých akcí a reakcí. Řadu věcí totiž vyjadřujeme bez přímé vědomé úvahy, tedy nevědomě. Může se např. stát, že to, co jedinec cítí a prožívá, uvnitř sebe, z nějakého důvodu nepronikne do jeho vědomých myšlenek. To může negativně ovlivnit komunikaci s ostatními lidmi např. tím, že sdělení vyznívají nejasně a nestále. Ovšem i v opačném případě, tedy když sdělení jsou jasná a stálá, se mohou výrazně lišit, a to mimikou tváře, výrazem či použitými slovy (např. jedinec říká: „jsem klidný“ a přitom

---

<sup>13</sup> Plamínek, 2000, s. 57

viditelně vibruje zlostí). Uvědomme si, že při běžné komunikaci mezi lidmi proudí informace minimálně třemi cestami:

- prostřednictvím volby slov – slova se týkají převážně rozumu, jsou dobrým prostředkem racionální argumentace;
- způsobem, jak jsou tato slova používána – vypovídá o citech, ukazuje emocionalitu sdělení;
- řečí těla – oznamuje pravdu, dokáže napovědět mnohé o hodnotách skrytých za sdělením.

Je důležité zmínit, že ne vždy dokážeme svá slova jasně vyslovit a ne vždy je doprovodíme dostatečně výstižnými gesty rukou, výrazem obličeje či pozicí těla. Ne vždy znamenají stejné symboly totéž pro nás jako pro toho druhého, hlavně pak, když pocházíme každý z jiného kulturního prostředí, což se v našem dnešním světě děje běžně. Spolupracujeme s cizinci, jsou našimi nadřízenými, či podřízenými. Pochopení stojí tedy na velmi tenkém ledě. Čtyři klíčové schopnosti, které tvoří skutečný základ úspěšné mezilidské komunikace: rozumět sobě, mluvit pravdu, rozumět ostatním, respektovat ostatní. Komunikace v podniku slouží k upevňování spolupráce na základě vzájemného porozumění. Je používána k cirkulaci informací, k překonávání rozporů v názorech, či k vysvětlování nejasností. To vše ovšem znamená, že tok informací v podniku má dostatečný prostor. Vymezení příslušných komunikačních cest v podniku je úkolem organizačního řádu, který (v podstatě) stanovuje:

- co má být sdělováno;
- kdo má sdělení připravit;
- kdo má sdělení přijímat;
- jak má být sdělení předáváno;
- kdy a kde má být sdělení předáváno;
- jak má být kontrolován výsledek.

Organizační zajištění komunikace jako toku informací se nevztahuje pouze k bezprostřednímu zadávání pracovních úkolů či k podněcování kooperace při jejich plnění a kontrole. Důsledné zajišťování úkolů vyžaduje

věnovat pozornost i těm formám komunikace vedoucích s pracovníky, jejichž prostřednictvím ovlivňují jejich vztah k podniku a k jeho cílům. Úroveň informovanosti a výměny informací v určité společenské struktuře v rámci podniku je do značné míry závislá na činnosti vedoucích a jejich přístupu k vedení lidí. Přiměřený postup v této oblasti nejlépe dokládá podíl pracovní doby, kterou vedoucí pracovník věnuje komunikaci s podřízenými. Stejně důležité v tomto směru je však i to, aby informační toky nebyly jen jednosměrné, ale aby v nich byla obsažena zpětná vazba.

### **3.3 Mezilidské vztahy**

Vztahy uvnitř teamu, mezi podřízeným a nadřízeným nebo vztahy ve společnosti jako takové, jsou odlišné od vztahů, které prožíváme každý den mimo pracovní prostředí. Vztahy mezi lidmi na pracovišti mají zásadní význam pro efektivní výkon pracovní činnosti. Mluvíme zde o základech vzniku sociální psychologie, která se zabývá také sociálními podmínkami práce. Ty mohou mít fyziologické efekty na člověka jak rušivé, tak především škodlivé. Častěji ovšem mívají negativní sociální podmínky za příčinu špatnou morálku na pracovišti, nedostatečné plnění pracovních povinností, společenskou apatii a vést tak také třeba k vysoké fluktuaci zaměstnanců.

Je s podivem, kolik různorodých forem může základní vztah člověka k druhému člověku nabýt. Vztahy můžeme dělit:

- osobní vztah;
- věcný vztah;
- vztah funkcionální;
- vztah instrumentální;
- vztah konvenční.

Pracovní chování jedince přímo ovlivňuje chování druhých lidí. Druzí lidé mohou být pro jedince jak spolupracovníci, nadřízení, tak i zákazníci. Význam takto vzniklých sociálních vztahů na pracovišti je dán především tím,



že právě v těchto vztazích dochází k uspokojování sociálních potřeb lidí. K nim patří zejména:

- potřeba sociálního kontaktu;
- potřeba poskytovat a přijímat pomoc;
- potřeba někoho ovládat, někomu se podřizovat;
- potřeba být přijímán, akceptován, náležet k určité skupině lidí;
- potřeba nalézat osoby blízké vlastní hodnotové orientaci;
- potřeba sociálních jistot.

Mezilidské vztahy na pracovišti, potažmo pracovní vztahy, lze rozdělit do dvou skupin – a to dle převažujících formálních a neformálních stránek. Nedá se s přesností určit, který vztah je přímo formální a který neformální, protože tomu tak je případ od případu, ale většinou můžeme vztahy na pracovišti rozdělit takto:

➤ Formální vztahy:

- vztah mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením (např. odbory);
- vztahy mezi odbory a zaměstnavatelem;
- vztahy k zákazníkům a veřejnosti;
- vztahy mezi pracovními kolektivy uvnitř organizace.

➤ Neformální vztahy:

- vztahy mezi spolupracovníky;
- vztahy mezi nadřízeným a podřízeným.

U vztahů je důležité odlišit sociální a mezilidskou přitažlivost. Sociální přitažlivost je krátkodobá a silně ji ovlivňuje členství v sociálních skupinách, to jistě může být pravda právě v případě pracovní skupiny. Musíme si uvědomit, že pracovní skupina je útvar, v němž jsou lidé sdruženi, aby odpovídajícím způsobem zvládli svěřené pracovní úkoly, zastávají zde určité pracovní pozice a plní jim odpovídající role, jsou ustaveni podnikem k plnění jednotlivých podnikových cílů. Lidé bývají do pracovních skupin zařazováni na základě těch svých předpokladů, které jim umožňují podílet se na plnění skupinových cílů, nikoliv tedy na základě svých vlastních potřeb a požadavků. Je to velmi

zvláštní situace, v pracovním prostředí trávíme většinu svého času, velkou část svého života a trávíme ho zde ve spolupráci s lidmi, jež nám vybrala organizace, pro niž pracujeme. Ano, můžeme navázat a s velkou pravděpodobností i navážeme citové vazby mezi jednotlivými členy pracovní skupiny. Být součástí pracovní skupiny v pozitivním slova smyslu znamená styk s lidmi, uspokojení potřeby někam patřit, možnost seberealizace či uznání. „Pracovní skupina je vždy vnitřně strukturovaným sociálním útvarům, v němž každý spolupracovník zaujímá určitou pracovní pozici. Pozici vyjadřuje jeho objektivní postavení v této pracovní skupině a odvíjí se od souhrnu práv a povinností, které skupina (podnik, instituce) tomuto jednotlivci určila.“<sup>14</sup> „Pracovní role je určitý ideál odvozený z příslušné pozice bez ohledu na konkrétního pracovníka, který ji bude vykonávat.“<sup>15</sup>

### 3.4 Role nadřízeného

Nadřízený, vedoucí, team leader, šéf – osoba, která nás vede a řídí, má mnoho jmen od těch oficiálních, přes kamarádké, až po hanlivé. Nadřízený je osoba, jejíž funkce je rozporuplná. Měla by nás dokázat vést, motivovat, informovat, měla by nám delegovat práci, hodnotit práci námi provedenou. Je to člověk, jenž dokáže, že se těšíme do práce, anebo naopak způsobí, že hledáme nové zaměstnání. Některé vlastnosti, které tvoří úspěšného manažera, prostě nejdou naučit, měli byste je už mít.

„Vzhledem k účelu efektivní týmové spolupráce bychom měli zdůraznit, že podstatně lepších výsledků dosahují týmy, jejichž vůdce má schopnost pozitivním přístupem přimět ostatní, aby jej následovali, čili plnili zadané úkoly.“<sup>16</sup> Manažer je tím, kdo určuje, co, kdy a jak se bude na pracovišti odehrávat. Nemůže tak ale činit libovolně bez ohledu na vedené pracovníky či pracovní skupiny. Proto jedna z jeho hlavních kvalitních

---

<sup>14</sup> Bedrnová – Nový, 1998, s. 87

<sup>15</sup> tamtéž, s. 88

<sup>16</sup> Kolajová, 2006, s. 28

vlastností by měla být komunikace, tedy dovednost sdělovat svým podřízeným své požadavky, ale také jim naslouchat. „Je nutné si uvědomit, že úspěšně řídit a vést může jen ten manažer, který zná názory a potřeby svých spolupracovníků.“<sup>17</sup> Pokud formální vedoucí neplní dobře svou řídicí činnost, může se ve skupině vyskytnout neformální vůdce, mluvčí. Bývá to obvykle člověk, který má největší vliv na skupinu, a to obvykle díky vyznění své osobnosti, tedy osobního kouzla, charisma. Tato situace by nevadila, pokud by neformální vůdce byl v harmonii s tím formálním, v opačném případě to však může uškodit skupině.

Za základní faktory, charakterizující vůdce, bývají považovány:

- uznávání a chápání členů skupiny;
- iniciativa a organizační schopnosti;
- účast na životě skupiny;
- osobní vztah k motivacím členů skupiny;
- sociální citlivost vůči dění ve skupině.

### **3.5 Význam práce v životě člověka**

Práce je kategorie ekonomická a společenská. Jejím nositelem je člověk, a proto je třeba zabývat se prací i z psychologického hlediska. Práce je ústřední činností, již člověk vykonává. Podle vykonané práce je společensky posuzován a zařazován.

Práce vytváří životně nezbytné produkty, které zlepšují hmotnou a kulturní úroveň společnosti. Pracovní činnost, ale také pracovní prostředí, technické a technologické uspořádání, struktura profesí aj. zasahují do života člověka a spoluvytvářejí jeho pracovní profil (soubor osobních vlastností, vědomostí, dovedností a zkušeností, postupů a norem, jež člověk v práci používá a respektuje). Práce zajišťuje uspokojování potřeb člověka a zároveň umožňuje jeho sebeaktualizaci prostřednictvím vykonané práce. Specializace

---

<sup>17</sup> Pauknerová, 2007, s. 86

vykonávaných činností na základě dělby práce vede k vytváření profesí, pracovních pozic a specifického profesionálního profilu pracovníka.

Pracovní činnost a chování člověka v práci formuje jeho osobnost. Tento formující účinek práce na člověka má více stránek:

- Práce vyžaduje důslednou disciplínu – práci je třeba plánovat a kontrolovat – jak její průběh, tak její výsledek.
- Cílové zaměření práce na produkt vyžaduje od pracovníka vypětí a úsilí, které působí na rozvoj jeho volního jednání a soustředění.
- Technologický rozvoj a růst složitosti práce vyžaduje odbornou kvalifikaci pracovníka, proměnlivost úkolů nároky na vyšší psychické procesy, zejména na různé stránky myšlení.
- Na psychiku člověka působí výše zmíněné prostředí jeho pracoviště, tj. neformální uspořádání jeho pracovní skupiny, konfrontace pracovníka a podniku v podobě vzájemného očekávání.
- Člověk si osvojuje určitý vztah k práci, který je subjektivním výrazem jeho pracovní pohody nebo nepohody. Osobní zaměření může být podmíněno zájmem o obor práce, uspokojením z průběhu nebo výsledků práce, z možnosti tvůrčí aktivity nebo odpovědnosti. Uplatňují-li se i některé osobní kladné vazby a nachází-li člověk v práci uspokojení, stává se pak práce velmi závažným zdrojem, rozvíjejícím jeho osobnost, zdrojem jeho seberealizace.

## 4. STRES

Slovo „stres“ k nám proniklo z anglického slova „stress“, a to vzniklo z latinského výrazu „stringo, stringere“, který znamenal „utahovati, stahovati, zadržovati“. V technickém smyslu je slovo „stres“ blízké svým významem „presu“, znamená „působit tlakem na daný předmět“. V oblasti věd o člověku výroku „býti ve stresu“ můžeme rozumět jako „býti vystaven nejrůznějším tlakům“, a proto „být v tísní“. Odborníci zabývající se člověkem mluví o stresu v tělesné (fyziologické), duševní (psychologické) a sociální (společenské) rovině.

Je všeobecně známo, že u jednotlivce, jenž se ocitne v zátěžové, ohrožující, nesnesitelné, nepříznivé situaci začíná na jedince působit nadměrně silný vnější či vnitřní podnět, který nazýváme stresor. Stresory vyvolávající stres působí na každého člověka. Je jen otázkou, do jaké míry tyto stresory vyvolávají stresové situace u jedinců.

Stresory vyvolávající nepříznivé či zátěžové situace lze rozdělit na emočně negativní a emočně pozitivní.

Emočně pozitivní stres nazýváme Eustres – ten lze definovat jako „uspokojení vitálních potřeb, případně stimulace center libosti v limbickém systému.“<sup>18</sup> Emočně negativní stres nazýváme Distres – lze cymezit jako „neuspokojení vitálních potřeb, stimulace center nelibosti v limbickém systému.“<sup>19</sup>

V dnešní uspěchané a informacemi zahlcené době se velmi často setkáváme právě se stresem negativním, který nás může dlouhodobě fyzicky a psychicky vyčerpávat. Zdrojem takového stresového vypětí může být (a bohužel obvykle bývá) práce. Často se pachtíme za pracovními úspěchy, chceme v zaměstnání dokázat co nejvíce a toužíme se postupně dostat na vyšší a vyšší funkce. Netoužíme být v zaměstnání ti poslední, kteří musí vykonávat

---

<sup>18</sup> Birkenbihlová, 1994, s. 18

<sup>19</sup> tamtéž s. 18

ty nejpodřadnější úkoly a plnit příkazy nadřízených. Usilujeme být těmi, kdo úkoly rozdávají a kontrolují jejich splnění. Chceme určovat výši platů svých podřízených a rozhodovat o udělování odměn či trestů za neplnění pracovních povinností. Děláme vše pro to, abychom docílili co nejúspěšnější pracovní kariéry a vyšplhali na ten nejvyšší stupínek, stupínek, který představuje to nejlepší postavení. Všechna nepřiměřená zátěž a úsilí za honbou těchto cílů, snů a představ může mít pro jednotlivce nedozírné následky v podobě rizikových faktorů pro vznik řady vážných onemocnění.

Stresové reakce můžeme rozdělit na několik typů, i když jen velmi schematickým způsobem. Optimální reakcí je úplné vyrovnání se organismu se stresovou zátěží, spočívající v kompletní restituci funkcí – tato adaptace provází každý podnět. Krajiní stresovou reakcí je úplné zhroucení až smrt organismu.

Nejčastějším druhem stresové odpovědi je přizpůsobení se (habituace) při opakovaném působení stresoru. Vzácnější je naopak senzibilace.

„Stresová situace může probíhat ještě pod jiným obrazem, a to zejména při velké intenzitě stresoru, jeho nepravdělném působení a kombinaci různých stresorů. Za těchto okolností nedochází k adaptaci organismu a stres může vyústit v jeho vážné poškození. Postiženy mohou být různé orgány. Lokalizace postižení záleží jednak na typu osobnosti, typu stresoru, ale i na momentální stavu organismu.“<sup>20</sup>

Stavy jedince při působení stresu:

- poruchy spánku;
- bolesti hlavy;
- mozkové příhody;
- negativní dopad na sexuální funkce, nechutenství k sexu, impotence;
- poruchy srdce, poruchy rytmu srdečního svalu;
- poškození žaludku a dvanáctníku, tzv. Stresový vřed;

---

<sup>20</sup> Schreiber, 1985, s. 254

- průjmy;
- náhlé úmrtí;
- změny v menstruačním cyklu;
- dvojité vidění a obtížné soustředění pohledu očí na jeden bod.

K poškození zdraví dochází při dlouhodobém, chronickém působení stresu. Proti jeho škodlivým účinkům se lze bránit několika jednoduchými způsoby a relaxačními technikami. Hygiena jako obecný pojem je sociální návyk (osobní hygiena, čištění zubů, mytí rukou atd.), ke kterému nás vedou naši rodiče již od útlého dětství. Ovšem v tomto případě se jedná o tělesnou hygienu. Máme-li však na mysli hygienu duševní, tak pod tímto pojmem si můžeme představit jistý styl života, určitý styl správné životosprávy, docílení duševního zdraví, odreagování se od běžných denních starostí. Existuje samozřejmě mnoho způsobů, jak „si vyčistit hlavu“ nebo si duševně odpočinout, vypnout, odreagovat se. K těm nejdůležitějším patří:

- **Pravidelný tělesný pohyb** – jedna z nejdůležitějších činností, jak se odprostit od stresu, je aktivní pravidelný tělesný pohyb; sportovní aktivity (běh, plavání, posilování, různé míčové hry, kolektivní či individuální hry), turistika atd.
- **Jednoduchý vegetariánský způsob stravování** – tento způsob stravování představuje nejmenší zátěž pro lidský organismus a je pro člověka nejpřirozenější; výsledkem je více energie, větší výkon a výdrž.
- **Abstinence tabáku, alkoholu, kofeinu a drog.**
- **Dostatek odpočinku** – jedna z nejdůležitějších věcí v našem životě; člověk, který málo odpočívá a spí, a má provádět fyzicky a psychicky náročné činnosti, je brzy unavený; nedokáže se pořádně soustředit na prováděnou činnost; dopouští se častých chyb v zaměstnání a zapomíná na důležité věci; proto by měl každý člověk odpočívat formou spánku až osm hodin denně.
- **Voda v hojné míře – vnitřně i zevně** – pijte tolik vody, aby vaše moč byla vždy čirá – to odpovídá 1,8 až 2,4 litrům vody

denně; naše tělo obsahuje až 60% vody; voda funguje v organismu jako rozpouštědlo; pokožka potřebuje vodu, aby zůstala pevná a vláčná; den začínejme vždy sprchou - střídavě teplou a studenou, nebo umytím do půl těla.

- **Pevný životní základ** – mít smysl života, klidný a pohodový rodinný styl, smysluplnou práci, dobré přátele.
- **Radostná mysl** – mít radost ze života, umět se radovat z maličkostí, z úspěchů v zaměstnání; mít radost, když ráno člověk vstane, podívá se z okna ven a uvidí jasné, modře zářící nebe, uvidí, že svítí sluníčko a řekne si „dnes bude opravdu krásný den“, opravdová maličkost a člověk jí musí využít k radosti; myslet pozitivně.

Je důležité, aby se každý člověk zamyslel nad faktem, jestli je pro něj samotného opravdu tolik důležité provádět všechny ty činnosti, které nás tak stresují a mají vliv na naše zdraví. Zamyslet se například nad tím, zda je přednější pracovní kariéra než zdraví, jestli má v životě smysl se přemáhat, přetěžovat, být v napětí a v neustálé nejistotě ze snahy docílit vytoužených snů a cílů, zamyslet se, je-li přednější být v životě úspěšný, mít velice prestižní postavení v naší společnosti, dosáhnout nejvyšších met v zaměstnání.

Toto je otázkou pro každého jedince naší společnosti. Každý si musí zvolit svou cestu životem – cestu náročnou s docílením těch nejvytouženějších cílů za cenu podlomeného zdraví, či cestu střední s obětováním některých svých snů, ale cestu zdravého života.



## 5. FIREMNÍ KULTURA

Firemní kultura je definována jako souhrn aktivit a vnějších i vnitřních znaků typických pro konkrétní společnost. Firemní kultura má za úkol vytvořit pro zaměstnance pracovní prostředí, které dokáže nasměrovat co nejvíce lidské energie, talentu a kreativity pro dosažení společných firemních cílů a spokojenosti zákazníků firmy. Jasně také odlišuje jednu společnost od druhé a vytváří vnitřní firemní klima. Mnohdy se jedná o nevyslovené, implicitně stanovené normy. „Kultura z hlediska její funkce ve společnosti je předmětem zájmu především kulturní antropologie. Hluběji než na úrovni její jevové stránky leží v jádru kultury neviditelný, ale identifikovatelný systém řízení a sebeřízení, který umožňuje společný život jednotlivcům.“<sup>21</sup>

Základní prvky firemní kultury:

- **Symboly** – mezi symboly podniku se zahrnují různé zkratky, slang, způsob oblékání, symboly postavení, které jsou známé jen členům této organizace.
- **Hrdinové** – jsou skuteční nebo imaginární lidé, kteří slouží jako model ideálního chování a jako nositelé tradice. Představují vzor ideálního zaměstnance či manažera. Často jsou jimi zakladatelé společnosti.
- **Rituály** – k rituálům patří různé společensky nezbytné činnosti a projevy. Jsou to neformální aktivity (oslavy), formální schůze, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systémy.
- **Hodnoty** – představují nejhlubší úroveň kultury. Jsou obecným vědomím toho, co je dobré a co špatné, co je normální a co ne. Hodnoty se promítají do pracovní morálky, sounáležitosti pracovníků s firmou i do celkové orientace firmy. Měli by být sdíleny všemi pracovníky, nebo alespoň zaměstnanci, kteří jsou ve vedoucí pozici.

---

<sup>21</sup> Bedrnová – Nový, 1998, s. 465

Podnikovou kulturu je možné charakterizovat jako způsob vykonávání práce a zacházení s lidmi. Proto bývá zvykem, že zaměstnavatelé si vybírají nové lidi tak, aby do firmy zapadli. Nebo se firma snaží vychovat si své lidi v jednotném vizuálním stylu. Ve světě neexistuje univerzální firemní kultura, která by vyhovovala každému. To je také důvod, proč se při výběru zaměstnání řídí uchazeči také podle firemní kultury. Zvláště ceněnou hodnotou je osobní svoboda, člověk je iniciativní a má chuť se seberealizovat. Styl práce a dodržování, dle jeho mínění, banálních a nesmyslných psaných i nepsaných pravidel, dokáže otrávit natolik, že místo lidé opouští ještě ve zkušební době. Zacházení s firemní kulturou se může stát velmi mocným nástrojem pracovní motivace, který může mít vliv i na úspěch či neúspěch společnosti. Správným uplatňováním firemní kultury lze snížit fluktuaci a zvýšit efektivitu. Pokud organizace vědomě a cíleně formují svou firemní kulturu i marketing, mohou dosáhnout značné konkurenční výhody. Výkonné organizace se vyznačují dynamickou kulturou s charakterem učící se firmy, s orientací zaměřenou na zákazníky, zaměstnance a další externí zainteresované skupiny. Silná organizační struktura může být ale i brzdou v rozvoji firmy. Pokud se firemní kultura orientuje na minulost, tedy na zavedené a fungující normy, zvyky a rituály, je velmi těžké pokusit se o změnu.

Firemní kultura dává firmě identitu. Její žádoucí aspekty pak můžeme prezentovat pomocí marketingové komunikace. Zároveň však komunikační aktivity firmy směřující k veřejnosti působí i na zaměstnance a jejich vnímání. Tak může marketingová komunikace posílit třeba hrdost zaměstnanců na příslušnost k firmě, což eventuálně povede i k posunu u firemní kultury. Důležité tedy je, aby firemní kultura a marketingová komunikace na sebe vzájemně příznivě působily a byly ve shodě. Proces budování vhodné firemní kultury je dlouhodobý, stejně jako budování dobrého jména a žádoucí pozice značky u zákazníka. Důležitá je schopnost přizpůsobovat se proměnlivým potřebám trhu a klientů. Organizační struktura musí být jasná a souvislá, pokud není, pak má každý zaměstnanec jiné představy o společnosti, její značce a hodnotách. To má vliv na marketingovou komunikaci firmy, která je málo přesvědčivá.

## 6. STYLY ŘÍZENÍ

Stylem řízení rozumíme způsob práce či činnosti manažera určitými postupy, které vedou dosažení předem definovaných cílů. Styl řízení je velice důležitým aspektem práce každého manažera, jelikož manažer se ve své práci setkává s řadou různorodých situací, které si žádají správný postup při jejich řešení. Aby určitý problém postupoval do správného konečného řešení, je nutné zapojení podřízených pracovníků. Právě vztah mezi manažerem a jeho podřízenými pracovníky určí, jak úspěšně bude problém vyřešen. Manažer tak dostává možnost volit takový přístup, že rozhoduje zcela nezávisle na názorech svých podřízených, nebo naopak volí přístup více spjatý s podřízenými a konečné řešení s nimi konzultuje. Problémy s nimiž se manažeři potýkají, jsou mnohdy různého rozsahu a problematičnosti, tudíž vedoucí pracovník nemůže použít jeden vzorec rozhodování. Většina manažerských rozhodnutí je ale takového charakteru, aby manažer měl možnost volby způsobu rozhodnutí. Za určitých zvláštních situací si manažer nemůže vybrat způsob rozhodování. Jedná se například o řešení problému v časové tísní, kdy manažer je nucen udělat okamžitá rozhodnutí, jenž povedou k řešení problému. „Styl vedení často odráží vztahy a mínění vrcholového řídicího týmu. Styl řízení je charakterizován soustavou sociálních interakcí, které určuje stupeň nezávislosti řízené jednotky na řídicím centru. Styl řízení je taková sestava metod, postupů a prostředků působení, která vtiskuje jednání a chování manažerů specifický řád a v tomto duchu formuje i jednání a chování lidí.“<sup>22</sup>

Zhruba v polovině šedesátých let přišel Rensis Likert, profesor University of Michigan, s členěním manažerských stylů, které rozdělil do čtyř skupin:

- **Autoritativní** – jedná se o přímé určování úkolů, kdy všechna rozhodnutí uskutečňuje manažer. Do procesu rozhodování manažerovi podřízení pracovníci nemají možnost se zapojit. Manažer se ani nesnaží vytvořit pro své podřízené prostředí, v

---

<sup>22</sup> Mužík, 2008, s. 24

němž by se navazovala důvěra. Pro tento styl je též typický strohý, formální způsob jednání s podřízenými.

- **Benevolentní** – často též benevolentní autoritativní styl. Situace, kdy je vedoucí autoritativní, ale snaží se udělat pro své podřízené partnerské prostředí. Při motivaci svých podřízených používá metodu cukru a biče. Svým pracovníkům důvěřuje a mnohdy se na ně při rozhodování obrací.
- **Konzultativní** – při tomto způsobu rozhodování je podporována obousměrná komunikace, ale základní rozhodnutí se uskutečňují na nejvyšší úrovni. Při motivaci pracovníků je použito hlavně pozitivních nástrojů, odměn. Tresty a postihy jsou použity v menší míře. V mnoha případech manažer zohledňuje názory a myšlenky svých podřízených.
- **Participativní** – manažer podporuje aktivní zapojení svých podřízených spolupracovníků do procesu rozhodování. Podřízení mají plnou důvěru svého nadřízeného. Manažer jim vytyčuje cíle a vytváří též příznivé klima pro jejich úspěšnou realizaci. Pracovníci mají celkovou volnost při realizaci řešení problému.

Individuální styl řízení je dán vnitřní a vnější stránkou vedoucího pracovníka i jeho osobností (schopnostmi, temperamentem, postoji, motivací,...), podmínkami, v nichž působí a zejména kolektivem a individualitami těch, jejichž řízení je mu svěřeno. Jednotlivé typy:

- **Autokratický** – na první místo svého zájmu staví výrobní a pracovní úkoly, má snahu lidí oddělovat a nevytvářet kolektiv, rozhoduje sám, většinou ve prospěch mladých, schopných výkonu, hájí své návrhy, řešení, je nepřesvědčitelný.
- **Byrokratický** – směrnice nade vše, orientuje se na získání moci, zakládá si na hodnostech, titulech, postavení, řídí a kontroluje přísně, hlavně z hlediska směrnic, v konfliktech zasahuje mocí – formálnost, neoperativnost.
- **Lhostejný** – bez většího zájmu o výrobu, úkoly, výkony, lidí, nerad rozhoduje, rozhodnutí odkládá.

- **Harmonický** – vyžaduje slušnou práci za slušný plat, při řízení využívá svých podřízených, naléhá jen tolik, aby tlak byl přijatelný, ustupuje do té míry, aby zabránil uvolnění pracovní morálky, řídí pevně, ale slušně motivuje odměnami a pochvalami, konflikty se snaží řešit spravedlivě, klade důraz na neformální vztahy a komunikaci.
- **Sousedský** – vychází z předpokladu, že budeme-li pečovat o dobré vztahy a spokojenost lidí, odrazí to pozitivně na výsledcích podniku – převážně mylný, plánuje pouze v hrubých rysech, má odpor ke kontrole, rozhoduje kompromisně, aby byli všichni spokojeni.
- **Týmový** – cílem je dobrá produkce při dobré morálce, plánuje za spoluúčasti lidí, určuje směr, nikoliv konkrétní cestu, umí naslouchat a pozorovat, při rozhodování využívá názorů specialistů, klade důraz na rozumové rozhodování, má schopnost přijímat nová a neobvyklá rozhodnutí.
- **Poradní** – jde o rozvoj osobnosti lidí, jejich vzdělávání, utváření a rozvíjení jejich potřeb a zájmů, neuznává vztahy nadřízenosti a podřízenosti, úkoly jsou rozdělovány na základě odbornosti, při rozhodování využívá vědecké metody práce, projevuje se sklon k jednostrannému řešení.

„Manažera čekají postupně takové úkoly, kterými hodlá skupině v týmu pomáhat:

- ☞ **Chaos** = chaotické řízení, založené na bezprostřední reakci na aktuální požadavky. Dochází k častým změnám směru, čímž úsilí jednoho člověka ruší úsilí druhého.
- ☞ **Důvěra** = prvním úkolem manažera je vytvořit stabilní vztah se skupinou.
- ☞ **Pořádek** = druhým úkolem manažera je zajistit stabilní podmínky v systému. Srozumitelně definovat produkty, procesy a zdroje, stanovit cíle a cesty, vysvětlit role jednotlivců a zavést systém zpětných vazeb, včetně pravidelného hodnocení lidí.

- ☞ **Aktivita** = třetím úkolem manažera je řízení skupiny postupně otevírat lidem, předávat jim stále více odpovědnosti za dosahování výsledků a poskytovat stále větší prostor pro volbu vlastních přístupů a řešení.
- ☞ **Synergie** = čtvrtým úkolem manažera je dosáhnout harmonie mezi sdílením myšlenek, hodnot, cílů a diverzitou rolí a lidských vlastností. Synergickou skupinu neřídí ani náhoda, ani manažer, ba ani všichni dohromady. Řídí ji sdílené myšlenky.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Plamínek, 2008, s. 144

## 7. ŠIKANA A JEJÍ DRUHY

Šikana (anglicky bullying) označuje fyzické i psychické omezování či týrání jedince v kolektivu. Dochází k ní ve všech skupinách věkových i sociálních.

K tomu, abychom mohli hovořit o šikaně, musí existovat agresor, oběť a prostředí, v němž se šikana uskutečňuje. Šikanování je velice závažný, společensky nebezpečný jev, ohrožující oběť fyzicky, ale zejména psychicky. Šikanování je nutno chápat jako poruchu vztahů. A to nejen mezi agresorem a obětí. Šikana vzniká tam, kde existují ve skupině nezdravé vztahy, kde je silná diference na silné a slabé. Problém šikany tedy nelze léčit jako problém vztahu mezi agresorem a obětí, aniž bychom neléčili celou skupinu. To je jedna z nejčastějších chyb, ke které při řešení problému šikany dochází.

Šikana se zejména v poslední době stala frekventovaným pojmem. V denním tisku, v rozhlase i v televizi se setkáváme s těmi nejkřiklavějšími, pro novináře atraktivními případy. Šťavnatý popis detailů přináší mnohdy hrůzné poznatky, kam až mohou dojít lidé, pokud jsou jejich vztahy narušeny. Šikana v nejčastější své podobě není až tak nápadná, je však stejně nepříjemná pro svou oběť a je velmi nebezpečná pro skupinu, v níž se vyskytuje. Je možná nebezpečnější než zveřejňované atraktivnější případy, protože často zůstává nepovšimnuta a nepotrestána, okolím bývá bagatelizována. Všem však způsobuje trápení s dlouhodobými, mnohdy celoživotními následky.

„Psychickým týráním na pracovišti je třeba rozumět každé zneužívající chování, projevující se konkrétně v jednání, slovech, činech, gestech nebo textech, které poškozují osobnost, její důstojnost a fyzickou nebo psychickou integritu jedince a které ohrožují jeho zaměstnanecké místo nebo znehodnocují pracovní klima.“<sup>24</sup>

Za šikanování lze považovat, když silnější jedinec nebo jedinci pro vlastní potěšení nebo prospěch, často i opakovaně, ubližují druhým. V počátku

---

<sup>24</sup> Hirigoyen, 2002, s. 59

se tak děje nenápadně, prostřednictvím různých legráček, případně odmítáním, přehlížením, zesměšňováním, pomlouváním. Později se otravování života stupňuje a zdokonaluje. Nastupuje fyzické násilí (bití, krádeže a poškozování věcí). Šikanování je vážná věc a v řadě případů bývá trestným činem.

Různé způsoby, jimiž lze šikanu realizovat:

- psychické týrání;
- vydírání;
- vyhrožování;
- zesměšňování;
- krádeže, okradení;
- ničení majetku oběti, oblečení, bot, pracovních pomůcek;
- vyčleňování jedince z kolektivu;
- násilné a manipulativní příkazy;
- fyzické napadání;
- znásilnění;
- pohlavní zneužívání – oběť je donucena např. pózovat nahá před fotoaparátem;
- omezování osobní svobody – agresori např. zamknou oběť na záchodě a v šatně.

Agresory nejčastěji upoutá sebenepatrná odlišnost a vzrušuje je pocit moci nad obětí. Obětí se často stává jedinec, který není agresivní, sebejistý a bezohledný.

Rozeznáváme tyto projevy týrání:

- ✓ fyzické násilí;
- ✓ ponižování;
- ✓ ekonomické vydírání.

Rozlišujeme následující typy agresorů:

- ✓ brutální, impulsivní, primitivní jedinec;
- ✓ slušný, kultivovaný jedinec;
- ✓ srandista šikanuje pro zábavu a pro pobavení ostatních.



## 7.1 Mobbing

Mobbing pochází od slova „to mob“ = srocovat se, dotírat, hromadně napadat. Jedná se o systematické intrikování, šikanování na pracovišti, řízené kolegy s cílem někoho poškodit, znemožnit a způsobit mu škodu. Termín mobbing používal ve svých popisech chování zvířat také slavný etolog Konrad Lorenz, který jím popisoval útok smečky na vetřelce, který vnikne do jejího teritoria. O vskutku masové rozšíření tohoto pojmu ve světě se svými statěmi zasloužil profesor Hainz Leymann. „Mobbing se odehrává výhradně mezi dospělými, a to převážně na pracovišti.“<sup>25</sup>

Mobbing představuje problém, jenž postihuje mnohé z nás a také se i každého z nás trochu týká. Stejnou měrou se na tom podílí každodenní, (i psychický) teror na pracovišti, šikanování mezi kolegy, systematické provádění zlomyslností, pomocí nichž nadřízený utočí na své podřízené, nebo i naopak. Malé konflikty v úřadech se vedly dávno předtím, než se zavedl pojem mobbing. Také existovalo nespočetně mnoho postižených, které cílevědomé šikanování zlomilo a ty raději onemocněli, aniž by otevřeně vypověděli o svém problému, ať již z hanby či strachu, že svoji situaci ještě více zhorší. Ovšem mlčení se prolomilo a o zakázaném tématu se začíná hovořit, tak bychom i u nás měli problému mobbingu přikládat větší váhu. Neboť všechno nasvědčuje tomu, že systematické válčení na pracovišti se za poslední roky rozpíná a nabírá obrátky. Každý jedinec může jakkoliv přispět k tomu, aby ochránil sebe i ostatní, anebo alespoň zahájil účinnou obranu. Podle odborníků je v současnosti více než jeden milión postižených vystaven útokům svých kolegů, nadřízených či spolupracovníků. Jsou to alarmující čísla, za kterými se skrývají individuální, zčásti velmi bolestné osudy jedinců. Mobbing tedy může postihnout naprosto každého. Zde lze také uvést sexuální obtěžování na pracovišti, vždyť nakonec ponižující chování některých mužů a žen patří k psychickému teroru toho nejhoršího druhu. Každý krok, který podnikneme proti psychickému teroru na pracovišti, pomůže postiženým, ale i přispěje k

---

<sup>25</sup> Svobodová, 2008, s. 20

tomu, že se slovo mobbing postupně oprostí od svého hrůzu nahánějícího významu.

Psychický teror na pracovišti může postihnout každého. Tvrzení, že intrikám jsou vystaveni především lenoši a podivíni, zde neobstojí, protože typická oběť neexistuje. Mobbing postihuje naprosto normální jedince, jak ženy, tak i muže. Příčina mobbingu jen zřídka spočívá v osobě, s níž by se dalo věcně souhlasit. Ovšem lidé jsou ve větším nebezpečí, jestliže se od ostatních nějak odlišují. Říká se, že prevence je lepší než léčba, právě v prevenci spočívá největší naděje na utlumení teroru v podniku a zastavení provozování mobbingu. Je to především věc odborů, podnikové rady, personálního oddělení a především vedení podniku. Již zmíněný mobbing je pro ekonomiku ztrátovým činitelem dosahujícím miliardových hodnot. Nejčastější příčiny jeho vzniku:

- nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí - autoritářský styl vedení;
- nízká schopnost vypořádat se s konfliktem;
- permanentní tlak na zvyšování výkonu a snižování nákladů;
- firemní kultura s nízkou úrovní etiky;
- nedostatky ve vnitropodnikových strukturách;
- strach před ztrátou zaměstnání (napjatá ekonomická situace);
- závist a konkurenční vztahy (konkurenční myšlení);
- podstatné rozdíly v míře, případný nedostatek tolerance;
- destruktivní zacházení s chybami či omyly;
- struktura osobnosti mobbovaného.

Druhy strategie při mobbingu:

- 1) **Šíření pomluv** = nejčastěji zákeřné šuškáání (postižený jen tuší, že se v jeho nepřítomnosti o něm mluví), tajuplné narážky (dvojsmyslné poznámky a zvláštní komentáře), jednotlivé zveličování a zevšeobecňování bezvýznamných případů, zlomyslné osočování (jádro pomluvy tvoří naprostá a zlomyslná lež), očerňování u nadřízeného.

- 2) **Izolace** = nejběžněji odmítnutí podpory a spolupráce, zabraňování oběti vyjádřit svůj názor, ignorování oběti, zadržování či zapírání důležitých informací, náhlé ukončení rozhovoru, jakmile oběť vstoupí do místnosti, ev. prostorová izolace.
- 3) **Sabotování práce** = mizení pracovních podkladů a přístrojů, falšování a poškozování, informační lži, zpronevěry důležitých podkladů a duchovní krádeže dobrých nápadů a nových návrhů.
- 4) **Znevažování výkonů a schopností** = nutno konstatovat, že oprávněná kritika a ojedinělé výtky nemají s mobbingem nic společného; psychický teror nastupuje tehdy, jestliže dochází ke stále novým a novým útokům; například zbytečná dramatizace banálních případů, neustálá kritika, kompromitace, zpochybňování rozhodnutí, zrazování od motivace, oklešťování kompetencí a zpochybňování odborné způsobilosti.
- 5) **Poškození soukromí a osobnosti** = nejčastěji se projevuje vtipkováním na adresu vzhledu, napodobováním oběti, vysmíváním se vadám, poškozováním či zcizováním osobních předmětů, terorizováním prostřednictvím telefonu, podezíráním z duševní choroby a podobně.

Fáze mobbingu:

1. fáze = konflikty, první útoky, první schválnosti či drzosti (např. šíření pomluy, zadržování informací), které iniciuje mobber, zatím ještě nikterak plánovitě.

2. fáze = systematický psychoteror, kdy jsou již záměrně a plánovitě připravované (jednou nebo více osobami), ale i prováděné činnosti proti oběti s cílem ji poškodit.

3. fáze = nezákonnosti, přehmaty a přestupky ze strany personálu nebo vedení společnosti - zde již dochází ke konkrétnímu napadání, ubližování nebo útokům (např. obvinění z duševní vyšinutosti atp.), nespravedlivým obviněním jako i cílenému pracovnímu přetěžování (příp. podceňování); mobbovaný je před vedoucími, personálem nebo dokonce u vedení označen jako černá ovce,

což samozřejmě vyvolá celou lavinu dalších přehmatů a křivd (důtka případně vyhrožování výpovědí); samotnému procesu mobbingu se tím dostává jakéhosi schválení či požehnání od vedení společnosti a stává se tak zcela legální a oficiální formou chování či jednání.

4. fáze = Zavržení a vyloučení ze světa práce - cíle je dosaženo, oběť je vypuzena. Postižený je nyní zlomen v celé struktuře své osobnosti a vykazuje v této fázi obvykle právě ty znaky chování, které jí byly od samého počátku (neoprávněně) vytýkány. Zaměstnavatel se musí s tímto stavem vypořádat a dojde k nespravedlivému rozhodnutí (výpovědi).

## 7.2 Bossing

Bossing, stejně jako mobbing, je v naší společnosti jednohlasně odmítán jako nežádoucí zlo v pracovním životě, jehož je třeba se zbavit. Bossing můžeme definovat jako psychoteror na pracovišti způsobený vedoucími pracovníky. „O bossingu se někdy mluví jako o „mobbingu shora“, tzn. ze šéfovských pater. Zatímco se v případě mobbingu jedná o konflikt mezi dvěma zúčastněnými stranami, je bossing spíše ze strany vedoucího.“<sup>26</sup> V případě, že teror nepochází od spolupracovníků, ale od nadřízeného, jde o bossing. Nadřízený se může bát úspěšného pracovníka, nebo si jen může chtít dokázat, že on je ten, kdo to tu řídí. Zlá situace nastává pro každého pracovníka, který upadne v nemilost svého šéfa, důvody jeho nepřízně jsou různé a zpravidla iracionální nebo špatně odhalitelné. Šéf prostě nemá určitého podřízeného rád a dává mu to patřičně najevo. Praktiky bossingu jsou ještě razantnější než u mobbingu – ten totiž probíhá většinou mezi stejně postavenými kolegy. Vedoucí má autoritu delegovanou vedením podniku a důvěru svých nadřízených. Má také odlišné motivy a používá jiné strategie.

Jedním z velmi výrazných motivů je hněv na organizaci a tlak shora. Tento motiv je zvláště silný v obdobích chaosu a organizačních zmatků.

---

<sup>26</sup> Beňo, 2003, s. 61

Vedoucí pak přenáší svoje frustrace vyplývající ze špatného řízení či špatných osobních vztahů se svými vlastními nadřízenými na své podřízené, případně na jednoho podřízeného, z něhož si učiní obětního beránka. A v neposlední řadě patří mezi tyto motivy i negativní osobní vlastnosti vedoucího, které dostanou příležitost se projevit v okamžiku, kdy dotyčný jedinec získá moc. Takže touha po moci nebo i jen touha po vyřízení osobních účtů s některým z podřízených dostávají silný impuls a podporu v podobě formálního postavení a pravomoci vedoucího. Důvodem bossingu jsou často obavy z úspěšného pracovníka, dokazování si osobní moci, nebo averze vůči pracovníkovi. Vedoucí pracovníci mají vždy silnější pozici pro poškození pracovníka, jenž je v roli oběti. To se projevuje například neumožněním dovolené, vyhrožováním výpovědí, nesmyslnými pracovními požadavky apod. Pokud je nadřízený rovněž majitelem firmy, může v takovém případě pomoci jedině změna zaměstnání či soudní spor. Šikanující vedoucí má nejenom motivy, které se odlišují od motivů na kolegiální úrovni, takový vedoucí používá i odlišné strategie. Tyto strategie vyplývají z mocenské pozice vedoucího vůči postiženému podřízenému. Hlavní strategie bossingu jsou následující:

- 1) **Přidělování sisyfovských úkolů.** Vedoucí podřízenému přiděluje jednotvárnou práci a úkoly – ty jsou buď zcela nesmyslné, nebo o jejich smyslu lze s úspěchem pochybovat.
- 2) **Úmyslné přidělování nevhodných úkolů.** Další strategií je zadávání úkolů, sice mají svůj smysl, ale jsou hluboko pod kvalifikační úrovní i dovednostmi postiženého pracovníka. Zrcadlovou strategií je pak přidělení úkolu nadmíru obtížného, nezvládnutelného. Do této kategorie patří i přidělování takových úkolů, jež jsou pro dotyčného nestravitelné nebo traumatizující z osobních důvodů. A rovněž sem patří i dotované úkoly, které mohou zaměstnance zdravotně poškodit, například je možné alergikovi zadat práci ve velmi zaprášeném prostředí.
- 3) **Trvalá kontrola** je jednou z nejrozšířenějších strategií bossingu. Postižený je kontrolován nad rámec běžný na daném pracovišti. To se týká všeho, co nějakým způsobem souvisí s pracovním procesem.

Vedoucí kontroluje i dílčí výsledky práce postiženého, jeho telefonní hovory a zejména přítomnost na pracovišti a přísné dodržování pracovní doby, včasných příchodů i odchodů, jakož i předepsaných přestávek. Strategie trvalé kontroly je mimořádně rozšířená a oblíbená strategie mezi vedoucími po celém světě. Je velmi jednoduchá a nenáročná na provedení a vedoucí ji velice snadno zdůvodní jako plnění povinností vyplývajících z jeho funkce.

- 4) **Přichystání nečekaných překvapení.** Zejména po delší nepřítomnosti na pracovišti (po nemoci nebo dovolené) je pracovník po svém návratu zaskočen nějakým nepříjemným překvapením, například byl jeho stůl přestěhován do jiné kanceláře, nebo mu na pracovním stole chybí počítač, tiskárna apod.
- 5) **Oklešťování kompetencí postiženého pracovníka.** To se může projevat například tím, že se mu odeberou dlouhodobé náročnější úkoly, v nichž je dobře zaběhnutý a s nimiž je spokojený, a předají se jinému kolegovi. Postiženému pak začnou být přidělovány dílčí úkoly pod jeho odbornou úroveň.
- 6) **Pracovní izolace postiženého pracovníka.** Zaměstnanec není například zván na porady, není informován o důležitých rozhodnutích a celkově se mu dává najevo, že se s ním nepočítá.
- 7) **Zpochybňování psychického stavu oběti.** Jakákoliv reakce se pak dá využít proti takto postiženému pracovníkovi. Energická nebo nervózní reakce se interpretuje jako patologická agresivita, reakce opačná se může interpretovat jako patologická pasivita. Podřízenému, který je v nemilosti, přiděluje nadřizený nejhorší práce, bezdůvodně jej překládá na jiné pracoviště, veřejně jej peskuje, ostentativně přehlíží a odpírá mu náležitý plat nebo prémie. Dělá nepříjemnosti v případě žádosti o dovolenou nebo náhradní volno atd. Celý kolektiv ví samozřejmě své, ale šikanujícího se zpravidla nikdo nezastane z obavy, aby se také nestal šikanovaným.

### 7.3 Stalking

Anglický výraz „stalking“ původně znamenal stopovat (zvěř). Z hlediska psychiatrie či kriminologie je slovo „stalking“ chápáno jako zlovolné a úmyslné pronásledování a obtěžování jiné osoby, které pak u oběti snižuje kvalitu jejího života a ohrožuje její bezpečnost. Podstatou této podoby agrese je systematické (tj. opakující se a dlouhodobé) a excesivní (tj. z normy vybočující) obtěžování a pronásledování určité osoby nevyžádanými projevy zájmu či pozornosti. „Stalking je pronásledování opakovaným a stupňovaným obtěžováním. Je to forma psychického teroru, v níž pachatel zahrnuje oběť textovými zprávami, neopětovanými vyznáními lásky, telefonáty třeba i rádoby anonymními, kdy jen zazvoní a po zvednutí sluchátka položí. Zahrnout sem lze i různé formy špehování, stopování a jiného sledování.“<sup>27</sup>

Stalking vždy zahrnuje porušování privátní sféry života oběti. Po jevové stránce lze za typické projevy nebezpečného pronásledování označit zejména následující vzorce chování:

- opakované a pro oběť skličující pokusy o kontakt cestou dopisů, telefonátů, mailů, SMS, zasílání drobných předmětů;
- demonstrování moci v podobě přímých nebo nepřímých výhrůžek, které u normální rozumné osoby vzbuzují oprávněný strach a obavy;
- ničení věcí.

Rozpoznat a odhalit agresora - stalkera nemusí být vůbec jednoduché a mnohdy se to ani nepodaří. Může se jednat o společensky zcela normální osobu, u níž nelze asi vytušit, že např. s použitím internetu a SMS zpráv obtěžuje svoji oběť.

Typologie stalkerů s ohledem na rizikovost pro oběť:

- **Odmítnutý pronásledovatel (REJECTED STALKER)** = tato osoba se dopouští pronásledování v důsledku rozčarování a

---

<sup>27</sup> Novák, 2010, s. 33

roztrpčení z ukončeného vztahu; může jít o vztah intimní, rodinný, pracovní či obchodní, není výjimkou i vztah terapeutický; chování stalkera je následkem jeho touhy obnovit vztah, nebo je odplatou, revanší za odmítnutí.

- **Hledač intimity** (INTIMACY SEEKER) = tento typ touží po vztahu s osobou, která ho zaujala; předpokládá, že bude její city opětovat; obvykle si vybírá osoby cizí nebo povrchně známé; z jejich řad se rekrutuje většina pronásledovatelů celebrit; neusilují primárně o sexuální vztah, ale dominuje touha po akceptaci uctívanou osobou, např. celebritou; pronásledovatelé tohoto typu mívají obvykle prázdný život, smyšlený vztah je zpravidla jediným vztahem v jejich momentálním životě.
- **Nekompetentní nápadník** (INCOMPETENT SUITOR) = tento stalker chce nějaký poměr, ovšem nehledá intimitu ani opětovný vztah, ale hledá rande nebo sexuální schůzku; tuto skupinu tvoří sociálně a interpersonálně málo způsobilí jedinci.
- **Zlostný pronásledovatel** (RESENTFUL STALKER) = svou oběť úporně pronásleduje kvůli skutečnému či domnělému zranění, újmě, kterou mu oběť přivodila; tyto stalkeri vynikají ve vyhrožování a zavražďování, bývají až kverulantsky vytrvalí; obtěžování jim přináší satisfakci, jde jim o moc a kontrolu nad obětí.
- **Predátorický pronásledovatel** (PREDATORY STALKER) = jeho cílem je útočné až sexuálně agresivní chování; vyznačuje se systematickostí v postupech, sbírá informace o oběti, fantazíruje o útoku; je nutno dodat, že líčené vzorce chování se vyskytují i u některých sexuálních pachatelů.



## 8. PREVENCE ŠIKANOVÁNÍ

Abychom se mohli zabývat otázkou prevence pracovního šikanování, je důležité shrnout, co je příčinou jeho vzniku. Důvody šikanování spočívají jednak v osobě samotné a jednak ve vztahu kolegů mezi sebou. Na druhou stranu mohou k šikanování vést i špatné organizační rámcové podmínky. Můžeme hovořit o čtyřech faktorech, které výrazně přispívají k šikanování na pracovišti. Jsou to nedostatky v plánu práce, nevhodné chování vedení, nedostatečná ochrana jednotlivých pracovníků a nízké morální vlastnosti pracovníků v oddělení (skupinách, týmech).

Dobrý plán práce s jasně stanovenými a vzájemně odsouhlasenými termíny snižuje míru stresu pracovníků, a tím i riziko jeho vybití na dalších pracovištích. Dostatečná kontrola práce jednotlivých pracovníků a možnost spolurozhodovat v pracovních záležitostech snižují pravděpodobnost výskytu šikany. Chová-li se top management odpovídajícím způsobem, svým příkladem předává model chování na střední management. Hodnoty, které jsou stanoveny top managementem, jsou jednodušeji přijímány a integrovány do celé firemní kultury. Management by měl svým chováním jít příkladem a posilovat kladné mezilidské vztahy na pracovišti. Ve firmách by měl mít každý právo stěžovat si a otevřeně se vyjádřit k různým pracovním situacím, mělo by zde být jasné stanoveno, jaké chování se považuje za šikanu a jaké chování je akceptovatelné.

V rámci prevence šikanování můžeme hovořit o dvou metodách, které se mohou jevit z hlediska prevence a zvládnutí šikany jako pokrokové a perspektivní. Jde o sociomapping a videotrénink interakcí. Sociomapping je zvláštní prostředek systému mapování vztahů mezi prvky komplexního systému, jenž je neurčitý a nekompletní. Metoda je využívána pro analýzu a zobrazení dat. Hlavní výhodou sociomappingu je možnost integrace a efektivního zpracování velkého množství různorodých dat, která umožňují odhalit nejen jejich strukturu, ale i dynamiku změn. Metoda se dá využít k rozvoji týmů, poznání konfliktů v týmu, pochopení mocenských soubojů,

zhodnocení důvodů pro přijetí nových členů týmů, nebo pro odchod členů týmů a pochopení celkového chování týmů z hlediska efektivity. Tuto metodu můžeme pokládat za vhodnou i pro diagnostiku potenciálu rozvoje šikany. Není pochopitelně zacílena přesně na tuto oblast, proto pokud zjistíme značné komunikační bariéry, které provázejí sociální izolaci oběti šikany, musíme zjišťovat příčiny. Sociometrie sociálních skupin může významně napomoci včasné diagnostice vznikající šikanové situace. V praxi jsou časté i případy, kdy k šikanování otevřeně došlo či dochází, ale problém není rozpoznán a pojmenován. Právě prostřednictvím sociometrie a sociomap je možné tyto problémy zaznamenat.

Videotrénink interakcí se prostřednictvím rozboru videonahrávek soustředí na zlepšení komunikace. Metoda je založena na principech dobré komunikace a na podrobné analýze interakčních prvků a vzorců. Tato analýza interakcí nabízí nový pohled na problémovou situaci a na možnosti změny. Těto metody se dá využít i v souvislosti s šikanou, a to zejména v těch případech, kdy aktéři mají ochotu spolupracovat na rozpoznání a změně situace. Vycházíme z toho, že šikana je často úmyslným a vědomým chováním, nicméně částečně je i nevědomým a pudovým projevem. Pokud je toto chování, zachyceno prostřednictvím metody videotrénink interakcí, označeno jako neprospěšné, pak je zde šance na jeho postupnou eliminaci. Přitom je zapotřebí akcentovat pozitivní prvky komunikace. Vhodnými situacemi pro tuto metodu budou pracovní porady a pracovní interakce.

Jak bylo výše zmíněno, důvody šikany spočívají jednak v osobě samotné, jednak ve vztahu kolegů mezi sebou. Na druhou stranu mohou k šikaně vést i špatné organizační rámcové podmínky. „Dokud se firmy nezačnou mobbingem zabývat a nezajistí svým zaměstnancům bezpečné a zdravé místo pro práci, bude se mobbingu stále více dařit a bude ničit nejen jedince, ale i celé týmy. Pokud naopak bude na pracovišti panovat vzájemný respekt, důstojnost a úcta, pak teprve mobbing nedostane šanci.“<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Svobodová, 2008, s. 88

## 9. PRACOVNÍ SPOKOJENOST A MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ

Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivačního jednání. Teorie motivací jsou:

- **Skinnerova teorie pozitivního posílení** je založena na operačním podmiňování při modifikacích chování. Tvůrcem této teorie byl americký psycholog a zastánce behaviorismu Burrhus F. Skinner. Ideu své teorie posilování založil na prosté myšlence: důsledky ovlivňují chování (odměny a tresty). Teorie pozitivního posílení je teorie funkcionalistická, ukazuje, jak věci fungují, nedává však návod na to, co přesně funguje v tom smyslu, že neříká, co přesně posiluje, nebo oslabuje dané chování. Jedinec si na vše musí přijít sám metodou pokus a omyl.
- **McClellandova teorie získaných potřeb** je známá též pod názvy teorie tří potřeb, teorie naučených (osvojených) potřeb (sounáležitosti, moci a úspěchu). Lidé mají potřebu něčeho dosáhnout, někam patřit a potřebu moci. Liší se pouze tím, jaký mají vnitřní žebříček priorit potřeb.
- **McGregorova teorie X a Y** nebývá jednoznačně zařazována mezi motivační teorie z důvodů stanovení efektivních principů vedení lidí. Má vážné důsledky také pro oblast motivace, kde za určitých podmínek se vedení lidí prostřednictvím účinné motivace stává nejefektivnější formou tohoto procesu. „Teorie X (lidé pracují neradi, jsou k práci nuceni a nemusejí u ní přemýšlet) a Teorie Y (lidé si svůj postoj k práci vytváří během pracovních zkušeností) jsou dvě skupiny předpokladů o lidské povaze.“<sup>29</sup> McGregor volí tyto pojmy proto, aby zachoval neutrální terminologii. Aplikace

---

<sup>29</sup> Nakonečný, 1992, s. 99

těchto teorií a jejich principy se považují za základ procesu motivace.

V organizaci má motivace význam zejména v souvislosti s podáváním pracovního výkonu a celkovou výkonností pracovníka, proto v této souvislosti hovoříme specificky o motivaci pracovního jednání. Pokud máme správnou motivaci k práci a tato motivace je uspokojena, můžeme být a většinou jsme spokojeni, alespoň po pracovní stránce. „Podnětem byla nutnost blíže prozkoumávat vztahy mezi pracujícím jedincem a pracovními skupinami na jedné a podnikem na druhé straně.“<sup>30</sup>

Teorií zabývajících se spokojeností či nespokojeností v pracovním procesu je mnoho, lze je rozdělit na faktory motivační (pracovní náplň, úspěch, uznání a zodpovědnost) a hygienické (mezilidské vztahy, dozor, pracovní podmínky, plat a bezpečí).

Základním motivátorem v pracovní činnosti je obsah práce. Když hledáme práci, nejzákladnější podmínkou a často první kladenou otázkou při pracovním pohovoru je, jaká je či bude náplň práce. Co přesně budeme dělat, jak to budeme dělat a v jakém množství.

Každý správný recruiter ví, že má-li nalákat vhodné uchazeče o zaměstnání, musí jim umět nabídnout dostatečný plat. Když čtete inzeráty nabízející práci, volají na vás vysoká čísla a vy jste lapen. Začínáte uvažovat, zda nejste v současné práci podhodnocen. Ano, v dnešním světě hypoték a celkového života na splátky by bylo divné, kdyby peníze netvořily základní hnací sílu. Na druhou stranu mnoho sektorů přichází o dobré zaměstnance jen proto, že nejsou schopni je zaplatit.

Úspěch a uznání, mnoho lidí dělá práci pro tu práci samotnou. Baví je se dále v oboru vzdělávat, být úspěšní, něco nového vytvořit a být za to uznáni. Je zvláštní dívat se na člověka, který našel práci, jež ho činí úspěšným a kde se

---

<sup>30</sup> Nakonečný, 1992, s. 173

velmi dobře seberealizuje. Takový člověk září spokojeností a není nad to, mít spokojeného zaměstnance.

V praxi se obvykle zjišťuje míra pracovní spokojenosti pracovníků jednak s dílčími stránkami práce a pracovního zařazení, jednak jejich spokojeností celkovou. Jako kvalitativně určitý soubor postojů bývá charakteristická jak pro každého jednotlivce, tak i pro celá pracoviště. K ověření úrovně pracovní spokojenosti se obvykle využívají různé dotazníky a řízené rozhovory.

Jedním z hlavních úkolů vedení lidí je ovlivňování jejich motivace. Ve vědě o řízení je ovlivňovací proces pokládán za součást řídicího cyklu, ve kterém na sebe navazují rozhodování, ovlivňování a kontrola.

Ovlivňovací proces v řídicí činnosti následuje po rozhodovacím procesu a předchází procesu kontrolnímu. Základní zaměření rozhodovacího procesu představuje přímé ovlivňování objektu řízení bezprostředně nadřízeným subjektem řízení. Jde o vztah podřízeného pracovníka a vedoucího pracovníka, který je založen na vyžadování pracovní kázně podřízených při plnění stanovených úkolů, ale také na rozvíjení a využívání jejich pracovní iniciativy a aktivity spolupráce. Sebeovlivňování objektu řízení se projevují v různých formách sebekontroly a sebehodnocení pracovníků vzhledem k zadaným a plněným úkolům. Toto sebehodnocení může být žádoucí, když je přiměřeně kritické, ale také nežádoucí, když tomu tak není a sleduje úzce osobní zájmy pracovníka. Ovlivňovací proces není nikdy libovolný. Musí respektovat principy a zákonitosti činností člověka a rozvoje lidské společnosti. S ohledem na tuto skutečnost je významná charakteristika lidské činnosti. Je to činnost uvědomělá a cílevědomá, obsahuje zpravidla více či méně výrazný soubor tvůrčích prvků, to znamená, že člověk při práci sám sebe kontroluje, řídí a je aktivní.

Vztah člověka k práci je ovlivněn okolnostmi, za nichž pracuje. Jsou-li příznivé, člověk nachází v práci uspokojení, má pracovní ctižádost, je iniciativní a samostatný, ochotně přijímá odpovědnost, usiluje o optimální

výkon. Jsou-li nepříznivé, je člověk v práci nespokojený, pasivní, odmítá odpovědnost, svou aktivitu zaměřuje na únik od pracovních úkolů nebo na mimopracovní aktivity. Ve společenském procesu práce má významnou úlohu pracovní kázeň, a tedy i vedení pracovního kolektivu ke kázni. Požadavky, které jsou na člověka kladeny, úkoly, před něž je stavěn, jej nutí, aby si určil místo mezi nimi. Objektivní vztahy, do nichž člověk vstupuje, určují jeho činnost a promítají se v jeho osobnosti. Upevňovat pracovní kázeň je složitý úkol vedoucího pracovníka. Cílem může být dosáhnout efektivního pracovního jednání podřízených pracovníků. Osobní zaměření pracovníka k žádoucímu výkonu spojuje velmi rozmanité položky, jako je zájem o práci, respektování nadřízeného, sebeúcta, zaměření na ekonomickou odměnu, obava z důsledků špatně vykonané práce. Je nutné uvážit používání prostředků působení na kázeň pracovníků, aby nenarušily některou složku osobní orientace pracovníka.

Při podněcování iniciativy řadového pracovníka vystupuje do popředí jeho bezprostřední kontakt s hmotným předmětem práce, tedy jeho výkon, zručnost, pečlivost, dodržování technologických, bezpečnostních a jiných podmínek atd. Zabýváme-li se iniciativou vedoucího pracovníka, vystupuje do popředí jeho operativní a koncepční kontakt s určitou organizovanou výrobní jednotkou, organizační schopnost, kulturní rozhled, atd.

Iniciativní jednání znamená hledání a realizování něčeho nového. Naproti tomu ukázněné jednání znamená dodržování a zachování stanovených pravidel, norem a postupů. Bylo by velmi zjednodušené, formulovat kázeň a iniciativu jako protiklady. Opakem kázně je nekázeň, tedy nedodržování stanovených pravidel norem a postupů, nikoliv tedy iniciativa.

Kázeň a iniciativa se pochopitelně neprojevují u všech pracovníků stejně zřetelně nebo se stejným laděním. Přesto je nutno při výkonu řídicí funkce co nejkonkrétněji znát celkový přístup pracovníků ke kázni a iniciativě a celkovou dosaženou úroveň. Stejně významné jsou proměny v této oblasti za delší období. Jen tak je možno věcně zhodnotit současný stav a určit tendence pro budoucnost.

## EMPIRICKÁ ČÁST

### 10. CÍL A STANOVENÍ HYPOTÉZ

Cílem výzkumu bylo pomocí dotazníků zjistit, zda se na pracovištích respondentů může vyskytovat pracovní šikana, na jaké úrovni jsou mezilidské vztahy na pracovišti, úroveň řízení a vedení zaměstnanců, pracovní spokojenost a to u pracovníků Věznice Stráž pod Ralskem. Hlavní důraz výzkumu byl kladen na pracovní šikanu.

Výzkum spočíval ve sběru dat od respondentů zaměstnaných na různých úsecích věznice (výkon trestu, vězeňská a justiční stráž, oddělení logistiky, zdravotní oddělení, ekonomické oddělení, správní oddělení, samostatný referát zaměstnávání vězňů, samostatný referát personální a samostatných referátů prevence a stížností). Účastníky výzkumu tvoří zaměstnanci, kteří zajišťují každodenní chod věznice v souladu s platnou legislativní úpravou.

Respondenti se prostřednictvím dotazníku vyjádřili k personálním údajům, pracovní atmosféře, symptomům projevu pracovní šikany, mezilidským vztahům na pracovišti, úrovni řízení a vedení lidí. Hlavním cílem diplomové práce je potvrzení, či vyvrácení stanovených hypotéz:

- I. Ve Věznici Stráž pod Ralskem se nevyskytují patologické projevy šikany (mobbing, bossing).
- II. Ve Věznici Stráž pod Ralskem jsou vedoucí pracovníci považováni za kompetentní pro výkon své funkce.
- III. Vnitropodniková kultura Věznice Stráž pod Ralskem vytváří zaměstnancům vhodné podmínky, vedoucí k jejich pracovní spokojenosti.
- IV. Vztahy mezi zaměstnanci v rámci vnitropodnikové kultury Věznice Stráž pod Ralskem nevykazují žádné negativní jevy.

## 11. POPIS CÍLE A METOD VÝZKUMU

Pro empirickou část diplomové práce bylo využito metody kvalitativní a kvantitativní.

V kvalitativní metodě bylo využito fokusní skupiny. Jedná se o interaktivní skupinovou diskusi složenou z šesti respondentů, která trvala hodinu a půl. Cílem bylo prozkoumat postoje, názory, mínění a předcházení syndromu vyhoření. Výstupem nebyly číselná data, ale informace, jak zaměstnanci smýšlejí o sledovaném problému. K místu jednání byla využita restaurace ve Stráži pod Ralskem. Setkání, jehož se zúčastnili zaměstnanci z výkonu trestu, vězeňské a justiční stráže a oddělení logistiky, se konalo v 15,30 hodin dne 11. listopadu 2011. Z jednání byly pořizeny písemné poznámky a byl zde navrhnut dotazník, který byl následně upraven. Po kompletním sestavení dotazníku proběhl předvýzkum, a to u šesti respondentů. Ti ho řádně vyplnili, ale měli k němu připomínky, proto byl upraven a následně využit jako aplikovaná metoda výzkumu.

V kvantitativní metodě bylo využito dotazníkové metody. Dotazník má podobné charakteristiky jako rozhovor, obsahuje písemně formulované otázky předtištěné na zvláštním formuláři. Byl zde kladen důraz na jejich srozumitelnost, konstrukce vycházela z principu introspekce, odpovědi jsou závislé na vnitřních poznacích respondentů. Výhodou dotazníku je poměrně snadná administrace a způsob vyhodnocení odpovědí. Problém shledávám v jejich diagnostické hodnotě, neboť ne každý má stejnou úroveň a schopnost introspekce, sebekritiky a náhledu, aby o sobě dokázal vypovídat objektivně, odpovědi bývají zkreslené, spíše sebenadhodnocované.

Dotazník byl vytvořen na podkladě kvalitativní metody a obsahoval dvaadvacet otázek. U jednotlivých otázek byla převážně používána tříbodová škála uzavřených odpovědí, které respondenti označovali tak, jak nejuvědomileji odpovídali jejich názoru nebo reakci. Dvě otázky byly otevřené a zde museli respondenti popsat význam pojmů. Průzkum proběhl v období od 10. do 22.



prosince 2011. Respondenti vyplněné dotazníky pro zabezpečení anonymity odevzdávali do schránek, jež byly umístěny na třech veřejných místech ve věznici. Celkem bylo rozdáno 220 dotazníků zkoumaného souboru, vráceno jich bylo 188 – z nich patnáct (dotazníků) nelze zpracovat. U dotazníků, které nelze zpracovat, jsou čtyři neúplně vyplněné a jedenáct respondentů si v otázkách protiřečí. Tyto dotazníky nebyly nadále zpracovávány. Dále bylo využito a následně zpracováno pro provedení průzkumu 173 dotazníků.

Cílem vytvořeného dotazníku bylo zjistit, zda se na pracovišti ve Věznici Stráž pod Ralskem vyskytuje pracovní šikana, jaká je pracovní spokojenost zaměstnanců, jaké jsou mezilidské vztahy na pracovišti a jaká je úroveň řízení a vedení lidí. Využitím této metody se podařilo získat větší množství informací od velkého počtu dotazovaných najednou. V úvodu dotazníku byli osloveni respondenti, kterým byl objasněn účel dotazníku, a ti byli následně požádáni o spolupráci. V závěru následovalo poděkování za vyplnění dotazníku. V dotazníku byly převážně použity uzavřené otázky nabízející odpověď z daných možností a pouze dvě otázky byly otevřené.

Koncem listopadu 2011 byly dotazníky rozdány malému počtu respondentů, důvodem bylo ověření dotazníků na vzorku šesti z nich a zjištění, zda je dotazník relevantní. Tímto způsobem se podařilo ověřit dotazníkovou metodu a odstranit několik drobných chyb.

Pro aplikovaný výzkum byli zvoleni zaměstnanci profesně zařazení na různých úsecích Věznice Stráž pod Ralskem.

Ředitel věznice plk. Mgr. Simon Michailidis byl požádán o svolení k provedení průzkumu. Následně autor o výzkumu informoval všechny vedoucí oddělení a požádal je o předání dotazníků jejich podřízeným. Účastníkům výzkumu byl objasněn smysl dotazníku a následně vysvětleno, že bude podkladem pro zpracování diplomové práce a že jeho vyplnění je anonymní. Dotazníky vyplnili a odevzdali jen ti respondenti, kteří byli k tomu vstřícní. Skupinu respondentů tvoří muži a ženy ve věku od osmnácti let až nad padesát let.

## 11.1 Pracovní prostředí výzkumu

Zákonem České národní rady č. 555/1992 Sb. o Vězeňské službě a justiční strážci České republiky, který nabyl účinnost dne 1. 1. 1993, byla zřízena novodobá podoba Vězeňské služby České republiky.

### ➤ „Úkoly Vězeňské služby ČR:

- spravuje a střeží věznice a vazební věznice, v nichž se provádí výkon vazby a výkon trestu odnětí svobody;
- střeží osoby ve výkonu vazby a ve výkonu trestu odnětí svobody;
- předvádí osoby ve výkonu vazby a ve výkonu trestu odnětí svobody;
- vytváří předpoklady pro převýchovu vězňů a podílí se na vytváření předpokladů pro jejich zapojení do společnosti;
- zabezpečuje úkoly při předcházení a odhalování trestné činnosti vězňů;
- provádí výzkum v oboru penologie a využívá jeho výsledky a vědecké poznatky ve výkonu vazby a ve výkonu trestu odnětí svobody;
- vytváří podmínky pro pracovní a jinou účelovou činnost osob ve výkonu vazby a ve výkonu trestu odnětí svobody;
- zajišťuje pořádek a bezpečnost v soudních budovách a budovách ministerstva spravedlnosti.<sup>31</sup>

Vězeňská služba České republiky spravuje několik typů vězeňských zařízení. K prvnímu typu lze zařadit vazební věznice, určené pro obviněné pachatele trestných činů, kteří nejsou pravomocně odsouzeni. V tomto typu vězeňského zařízení je uplatňována presumpce nevinny.

---

<sup>31</sup> Zákon č. 555/1992 Sb., o Vězeňské službě ČR. § 1

Druhý druh vězeňského zařízení představují věznice určené pro odsouzené k výkonu trestu odnětí svobody. Věznice se dále podle závažnosti, nebezpečnosti a charakteru trestných činů rozdělují na:

- ✓ věznice s dohledem „A“
- ✓ věznice s dozorem „B“
- ✓ věznice s ostrahou „C“
- ✓ věznice se zvýšenou ostrahou „D“.

Mezi poslední typ vězeňského zařízení se řadí speciální vězeňská zařízení představována zejména vězeňskými nemocnicemi a ústavy předurčenými pro výkon ústavní detence.

Vězeňská služba České republiky v současné době spravuje šestřiceti věznic a vazebních věznic. Věznice Stráž pod Ralskem je jednou z organizačních složek Vězeňské služby České republiky, která spadá do resortu Ministerstva spravedlnosti. Věznice sídlí na adrese: Máchova 260, Stráž pod Ralskem s telefonním spojením 487 878 101.

Věznice Stráž pod Ralskem zajišťuje výkon trestu odnětí svobody odsouzených zařazených do věznice s dozorem nebo ostrahou. Příslušníci VS ČR ve Věznici Stráž pod Ralskem plní mnoho úkolů, mezi něž spadá ten nejhlavnější – střežení. Dále předvádí a eskortují odsouzené osoby, a to podle potřeb do zdravotnických zařízení, k soudům nebo k vyšetřovacím úkonům.

Pracovníci Věznice Stráž pod Ralskem prostřednictvím programů zacházení, které reflektují druh a závažnost trestných činů, soustavně působí na odsouzené osoby ve výkonu trestu s cílem vytvořit předpoklady pro jejich zdárné zařazení do společnosti a vedení řádného života po propuštění. Věznice také provozuje hospodářskou činnost za účelem zaměstnávání osob ve výkonu trestu, vede jejich evidenci a plní úkoly vyplývající z ratifikovaných mezinárodních úmluv. Úkolem zaměstnanců věznice je také udržet či ještě zvýšit nadprůměrný podíl zaměstnanosti vězňů na nestřežených volných pracovištích mimo věznici, neboť práce je považována za nejvýraznější prvek výchovy odsouzených. Kromě pracovní činnosti se na naplňování cílů

programů zacházení vězňených osob významně podílí také realizace a rozvoj vzdělávacích, speciálně výchovných, volnočasových a extramurálních aktivit.

Věznice Stráž pod Ralskem zajišťuje zdravotní péči, zaměstnancům i odsouzeným. Vlastními pověřenými orgány prošetřuje trestnou činnost zaměstnanců i příslušníků, a to ve spolupráci s Policií České republiky a Generální inspekcí bezpečnostních sborů. V neposlední řadě také zabezpečuje další profesní vzdělávání příslušníků a zaměstnanců věznice, realizované Institutem vzdělávání vězeňské služby ČR.

Cílem zacházení s odsouzenými je uchování jejich tělesného a duševního zdraví a usnadnění společenské integrace po propuštění. „Trest odnětí svobody může být vykonáván jen takovým způsobem, který respektuje důstojnost osobnosti odsouzeného a omezuje škodlivé účinky zbavení svobody. S odsouzenými se musí jednat tak, aby bylo zachováno jejich zdraví, a pokud to doba výkonu trestu umožní, podporovaly se takové postoje a dovednosti, které odsouzeným pomohou k návratu do společnosti a umožní vést po propuštění soběstačný život v souladu se zákonem.“<sup>32</sup>

Ubytovací kapacita věznice čítá 857 míst. Odsouzení jsou umístřováni na tyto oddíly: nástupní oddělení, výstupní oddělení, oddělení se zesíleným stavebně technickým zabezpečením, oddělení bezdrogové zóny, oddělení pro odsouzené s mentální retardací, krizové oddělení, uzavřené oddělení, zdravotní oddělení a běžné oddíly. V současné době se skutečný stav odsouzených pohybuje v počtu 950 až 1000. Na chodu celé věznice se podílí 302 zaměstnanců, a to jak ve služebním poměru, tak i v pracovně právním vztahu. Struktura řízení je dělena na sedm oddělení a tři referáty, vše zastřesuje vedení věznice v čele s ředitelem plk. Mgr. Simonem Michailidisem a jeho dvěma zástupci. Věznice je rozdělena na tato oddělení: ekonomické, logistické, správní, zdravotní, vězeňské a justiční stráže a výkon trestu; dále na tyto referáty: personální, zaměstnávání vězňů, prevence a stížnosti, informatiky.

---

<sup>32</sup> Zákon č. 169/1999 Sb., o výkonu trestu odnětí svobody. § 2

## 11.2 Výsledky výzkumu a jejich interpretace

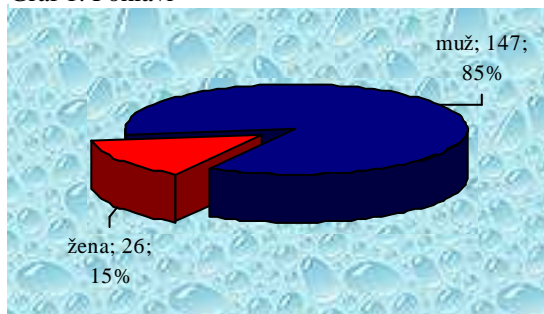
Údaje získané od dotázaných jsou uvedena u grafů v procentech, které jsou zaokrouhlená na celá čísla. U procent je vždy uveden i počet odpovědí respondentů.

**Personálními údaji** se zabývají otázky č. 1. Pohlaví?; 2. Jak dlouho pracujete u VS ČR?; 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?; 4. Vyberte Vaši věkovou kategorii.; 5. V jakém jste pracovně právním vztahu?.

### Empirická otázka č. 1.

**Pohlaví?** Zastoupení pohlaví u respondentů ve věznici je tímto podílem: ženy 15% (26 respondentů) a muži 85% (147 respondentů). Z tohoto je patrné, že muži v tomto kolektivu mají větší zastoupení.

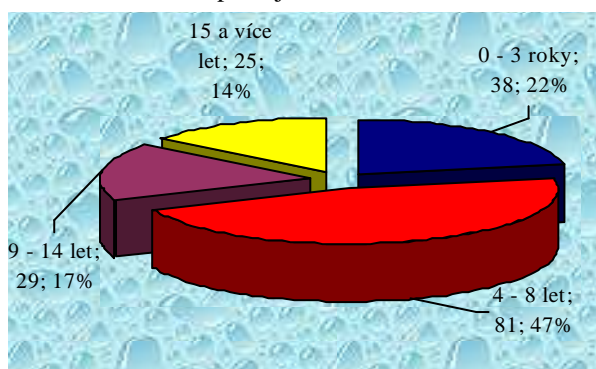
Graf 1: Pohlaví



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

### Empirická otázka č. 2. Jak dlouho pracujete u VS ČR? Otázka

Graf 2: Jak dlouho pracujete u VS ČR



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

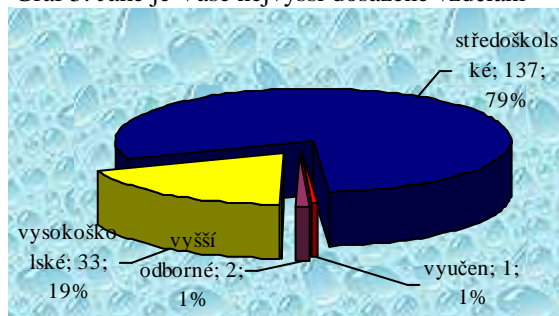
ověřuje, jak dlouho je pracovník zaměstnán ve věznici. Výzkumem bylo zjištěno toto: od nuly do tří let 22% (38 dotázaných), od čtyř do osmi let 47% (81 účastníků výzkumu), od devíti do čtrnácti let 17% (29 zaměstnanců), patnácti a více

let 14% (25 respondentů). Z grafu je patrné, že největší zastoupení mají hlavně zaměstnanci, kteří jsou v organizaci zaměstnání kratší dobu. Toto je zapříčiněno faktory, jakými jsou velká fluktuace, zvýšení požadavků na zaměstnance, rychlé doplnění volných pracovních míst a v neposlední řadě sociální a ekonomická situace v České republice.

### Empirická otázka č. 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tato otázka je pouze statistická. Nejširší zastoupení zaujmají absolventi středních škol ukončených maturitní zkouškou, a to 79% (137 respondentů). Další zastoupení bylo následující: vyučen 1% (1 dotázaný), vyšší odborné 1% (2 účastníci výzkumu) a vysokoškolské vzdělání 19% (33 zaměstnanců). Jiné dosažené vzdělání nebylo zjištěno.

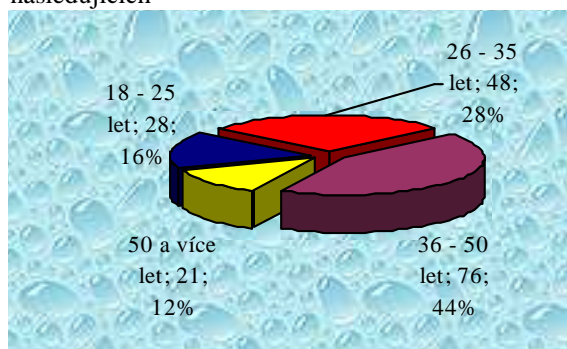
Graf 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

### Empirická otázka č. 4. Vyberte Vaši věkovou kategorii z následujících.

Věková struktura zaměstnanců je následující: osmnáct až pětadvacet let 16% (28 respondentů), šestadvacet až pětatřicet let 28% (48 účastníků výzkumu), šestatřicet až padesát let 44% (76 dotázaných), padesát a více let 12% (21 zaměstnanců). Toto složení pracovního kolektivu pravděpodobně vychází ze



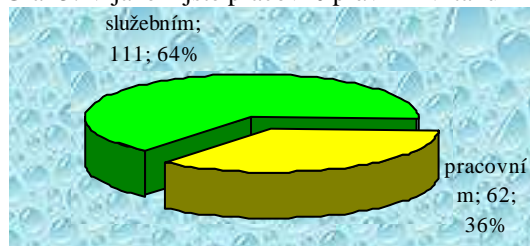
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

životních zkušeností s tím, že respondenti zde mají určité sociální garance. Nejméně zastoupenou kategorií jsou mladí lidé, kteří pravděpodobně hledají uplatnění na trhu práce a zde nacházejí určité jistoty.

### Empirická otázka č. 5. V jakém jste pracovně právním vztahu?

Tato otázka je spíše statistická. Vypovídá o tom, že největší zastoupení mají příslušníci, a to 64% (111 respondentů), další zaměstnanci v pracovním poměru – 36% (62 účastníků výzkumu). Výsledek je očekávaný

Graf 5: V jakém jste pracovně právním vztahu



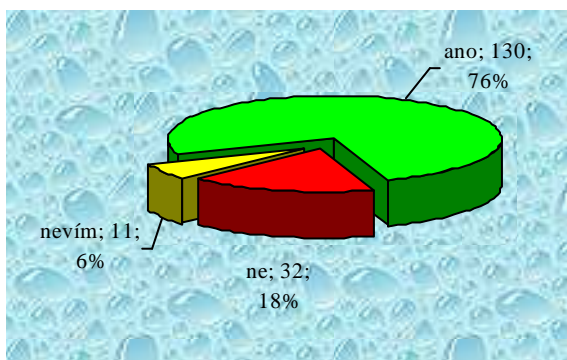
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

s přihlédnutím k celkovému zastoupení pracovních pozic, kdy jsou dvě třetiny zaměstnanců ve služebním poměru a třetina v pracovněprávním vztahu.

**Pracovní spokojenost** se zabývají otázky č. 6. Myslíte si, že mezilidské vztahy ovlivňují Váš pracovní výkon?; 23. Můžete se ohradit v případě, že nejste spokojen/a s úkoly, které Vám nadřízený zadává?; 24. Můžete si přijít k nadřízenému pro radu?; 25. Vyhovuje Vám rozsah Vaší působnosti v práci?; 26. Jste schopni zvládnout objem práce?; 27. Naplňuje Vás vaše práce?; 28. Máte nějaké nejasnosti ve vašich kompetencích?; 29. Myslíte si, že je pracovní klima dobré?; 30. Dostáváte dostatek informací vztahujících se k Vaší práci?; 37. Pociťujete někdy před novým pracovním dnem úzkost a stres?

### Empirická otázka č. 6. Myslíte si, že mezilidské vztahy ovlivňují

Graf 6: Myslíte si, že mezilidské vztahy ovlivňují Váš pracovní výkon



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

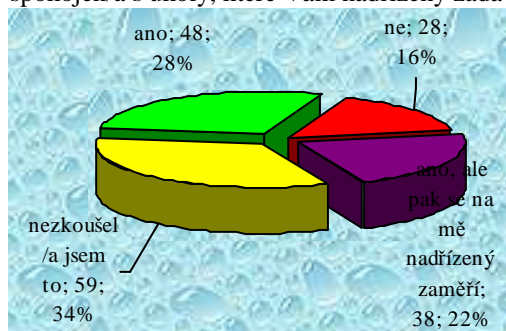
### Váš pracovní výkon?

Odpovědi: ovlivňují 76% (130 respondentů), neovlivňují 18% (32 účastníků výzkumu) a neví 6% (11 zaměstnanců). Většina zaměstnanců se domnívá, že mezilidské vztahy ovlivňují jejich pracovní výkon. Tento výsledek je očekávaný a vcelku i

logický.

**Empirická otázka č. 23. Můžete se ohradit v případě, že nejste spokojen/a s úkoly, které Vám nadřízený zadává?** K této otázce odpovědi zněly takto: ano odpovědělo 28% (48 respondentů), ne 16% (28 dotázaných), nezkoušel/a jsem to 34% (59 zaměstnanců), ano, ale pak se na mě nadřízený zaměří 22% (38 účastníků výzkumu). Z grafu je patrné, že většina (72%) se neohradí vůči zadaným úkolům.

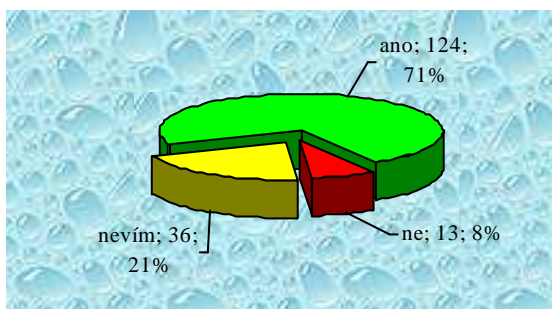
Graf 7: Můžete se ohradit v případě, že nejste spokojen/a s úkoly, které Vám nadřízený zadává



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

**Empirická otázka č. 24. Můžete si přijít k nadřízenému pro radu?**

Graf 8: Můžete si přijít k nadřízenému pro radu



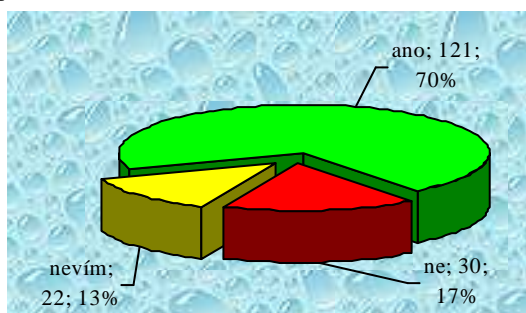
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Nejvíce respondentů odpovědělo ano, a to 71% (124 pracovníků), ne 8% (13 dotázaných) a neví 21% (36 účastníků výzkumu). Z tohoto je patrné, že větší část si pro radu k nadřízenému přijde, což je výhodné a obdivuhodné.

K nadřízenému by si nešla pro radu pouze nepatrná část zaměstnanců.

**Empirická otázka č. 25. Vyhovuje Vám rozsah Vaší působnosti v práci?** Odpovědi jsou následující: ano odpovědělo 70% (121 pracovníků), ne 17% (30 dotázaných) a neví 13% (22 účastníků výzkumu). Z grafu je patrné, že většině respondentů vyhovuje rozsah jejich působnosti v zaměstnání. Pracovní působnost nevyhovuje necelé jedné pětině zaměstnanců.

Graf 9: Vyhovuje Vám rozsah Vaší působnosti v práci

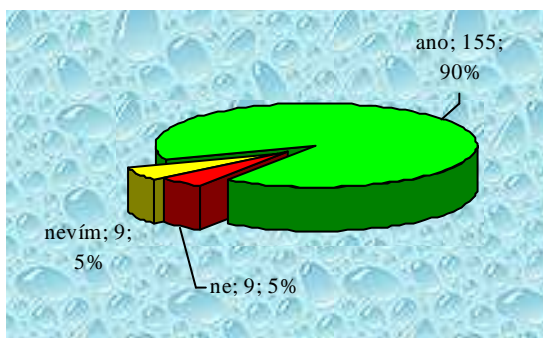


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření



### Empirická otázka č. 26. Jste schopni zvládnout objem práce?

Graf 10: Jste schopni zvládnout objem práce



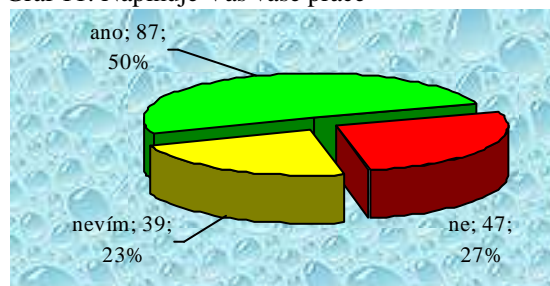
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Odpovědi zněly: ano odpovědělo 90% (155 respondentů), ne 5% (9 účastníků výzkumu), neví 5% (9 pracovníků). Z grafu je patrné, že skoro všichni zaměstnanci jsou schopni zvládnout přidělený objem práce. Pouze 5% z nich nezvládá svou práci.

### Empirická otázka č. 27. Naplňuje Vás vaše práce? Dotazovaní

odpověděli: kladně 50% (87 respondentů), záporně 27% (47 zaměstnanců), nejistě 23% (39 dotázaných). V této otázce nenaplňuje práce 27% zaměstnanců, ti ji vykonávají pravděpodobně pouze z jakési nutnosti. Práce naplňuje celých 50% účastníků výzkumu.

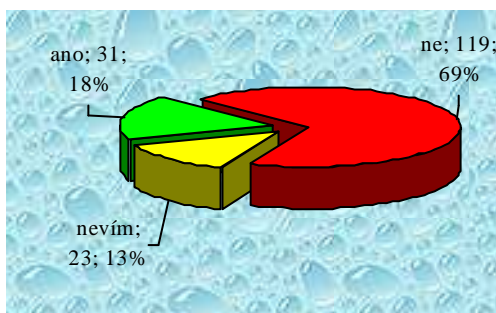
Graf 11: Naplňuje Vás vaše práce



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

### Empirická otázka č. 28. Máte nějaké nejasnosti ve vašich kompetencích?

Graf 12: Máte nějaké nejasnosti ve vašich kompetencích



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

výhodné pro chod organizace.

Převážná část respondentů odpověděla ne, a to 69% (119 dotázaných), ano 18% (31 dotázaných) a neví 13% (23 pracovníků). Podle odpovědí lze usuzovat, že zaměstnanci mají převážně jasně specifikované kompetence. Zcela určitě je to

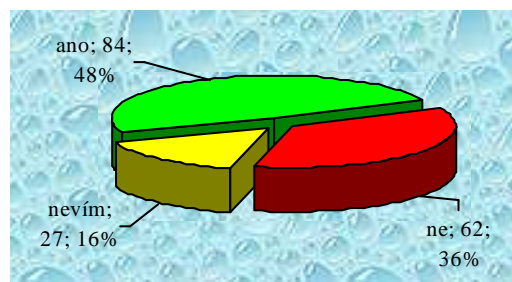
### Empirická otázka č. 29. Myslíte si, že je pracovní klima dobré?

Kladně odpovědělo 48% (84 respondentů), ne 36% (62 účastníků výzkumu) a neurčitě odpovědělo 16% (27 dotázaných).

Z této otázky je zřejmé, že necelá polovina respondentů je přesvědčena o nevhodném

pracovním klimatu. Toto bude pravděpodobně zapříčiněno autoritativním stylem řízení v této organizaci.

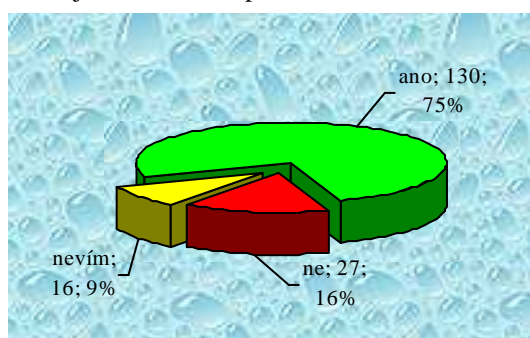
Graf 13: Myslíte si, že je pracovní klima dobré



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

### Empirická otázka č. 30. Dostáváte dostatek informací vztahujících se k Vaší práci?

Graf 14: Dostáváte dostatek informací vztahujících se k Vaší práci



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

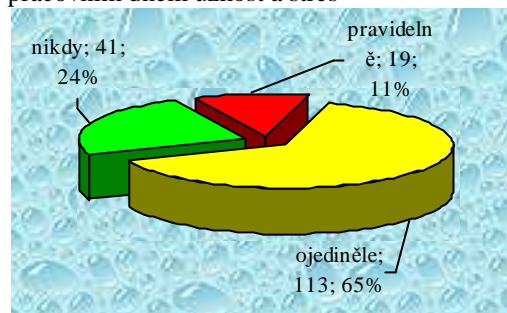
Ano odpovědělo 75% (130 respondentů), ne 16% (27 zaměstnanců), neurčitě odpovědělo 9% (16 účastníků výzkumu). Zde je patrné, že převážná část dotázaných získává dostatek informací k práci. Z toho vyplývá, že dochází plynule k předávání informací v celé

organizaci.

### Empirická otázka č. 37. Pociťujete někdy před novým pracovním dnem úzkost a stres?

Pravidelně pociťuje 11% (19 respondentů), ojediněle 65% (113 pracovníků), nikdy 24% (41 dotázaných). Z odpovědí je patrné, že zaměstnanci nenastupují do zaměstnání v dobré psychické kondici.

Graf 15: Pociťujete někdy před novým pracovním dnem úzkost a stres

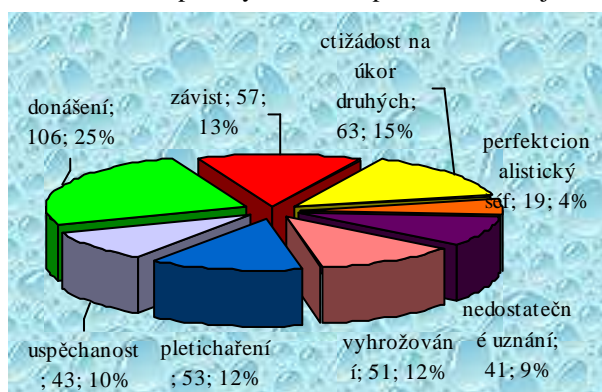


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

**Vztahy mezi kolegy** se zabývají otázky č. 31. Které způsoby chování v podniku odsuzujete?; 32. Máte dostatečný kontakt s ostatními spolupracovníky?; 33. Můžete si přijít ke kolegům pro radu?; 34. Jak často se dostáváte se svými kolegy do konfliktů?; 35. Jakým způsobem řešíte konflikty mezi kolegy?; 36. Máte důvěru ve své kolegy?

**Empirická otázka č. 31. Které způsoby chování v podniku odsuzujete?** U této otázky respondenti označovali více odpovědí (celkem tak

Graf 16: Které způsoby chování v podniku odsuzujete



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

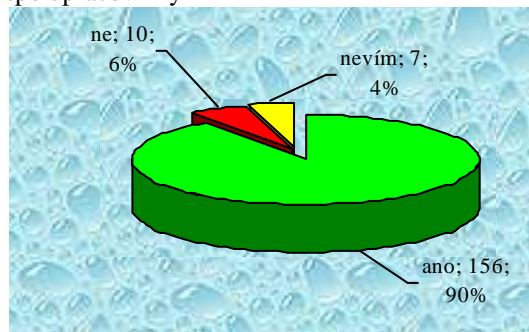
učinilo 112 z nich), odpověděli takto: donášení odsuzuje 25% (106 zaměstnanců), závist odsuzuje 13% (57 zúčastněných), ctížádost na úkor druhých odsuzuje 15% (63 dotázaných), perfekcionalistického šéfa

odsuzují 4% (19 pracovníků), nedostatečné uznání odsuzuje 9% (41 účastníků výzkumu), vyhrožování odsuzuje 12% (51 dotázaných), pletichaření odsuzuje 12% (53 respondentů), uspěchanost odsuzuje 10% (43 osob). Nejvíce zavrhují donášení.

**Empirická otázka č. 32. Máte dostatečný kontakt s ostatními spolupracovníky?** Kladně

reagovalo 90% (156 respondentů), záporně 6% (10 dotázaných), nejistě 4% (7 účastníků výzkumu). Z grafu je patrné, že většina zaměstnanců v organizaci má dostatečný kontakt s ostatními spolupracovníky. Tyto odpovědi

Graf 17: Máte dostatečný kontakt s ostatními spolupracovníky

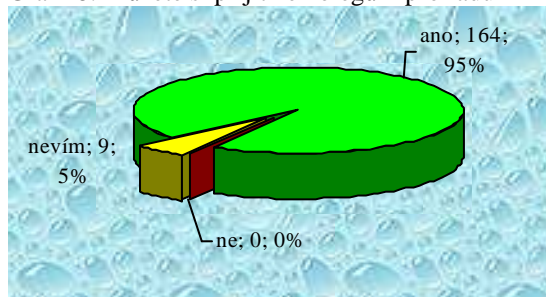


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

pravděpodobně vychází z vykonávaných pracovních pozic, jelikož nejsou statické, ale spíše dynamické.

### Empirická otázka č. 33. Můžete si přijít ke kolegům pro radu?

Graf 18: Můžete si přijít ke kolegům pro radu



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

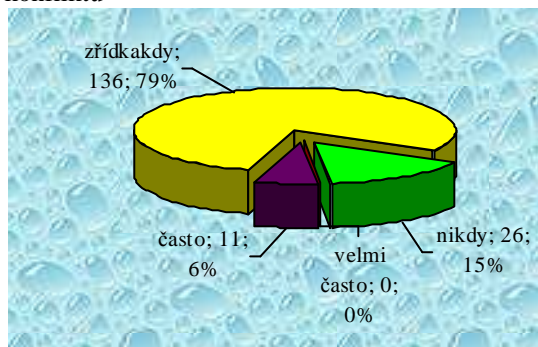
Odpovědi respondentů jsou následující: ano odpovědělo 95% (164 respondentů), záporně nikdo; nevím, nezkoušel/a jsem to odpovědělo 5% (9 dotázaných). Z odpovědí je patrné, že o pomoc ke svým spolupracovníkům si mohou

přijít skoro všichni zaměstnanci organizace.

### Empirická otázka č. 34. Jak často se dostáváte se svými kolegy do konfliktů?

Velmi často neodpověděl nikdo, často 6% (11 respondentů), zřídka 79% (136 zaměstnanců), nikdy 15% (26 dotázaných). Z odpovědí jasně plyne, že zaměstnanci organizace nevyhledávají úmyslně konflikty. Běžné konflikty na

Graf 19: Jak často se dostáváte se svými kolegy do konfliktů

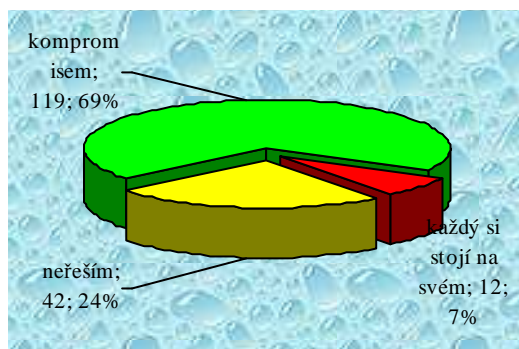


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

pracovišti jsou přirozené a nejspíše vyplývají spíše z nedorozumění. U zaměstnanců, kteří odpověděli často, se nejspíše jedná o konfliktní jedince.

### Empirická otázka č. 35. Jakým způsobem řešíte konflikty mezi kolegy?

Graf 20: Jakým způsobem řešíte konflikty mezi kolegy



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

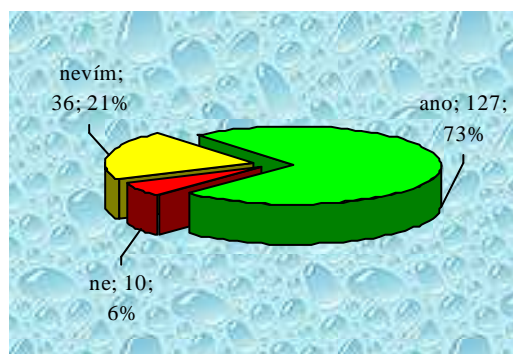
jednat o konfliktní nebo umíněné osoby.

**kolegy?** Kompromisem 69% (119 respondentů), každý si stojí na svém 7% (12 pracovníků), neřeší 24% (42 zúčastněných). Většina zaměstnanců konflikty neřeší nebo se snaží konflikt vyřešit kompromisem. V odpovědích respondentů, že si každý stojí na svém, se pravděpodobně bude

### Empirická otázka č. 36. Máte důvěru ve své kolegy? 73% (127

respondentů) důvěruje, 6% (10 dotázaných) nikoliv, nevím odpovědělo 21% (36 pracovníků). Převážná část zaměstnanců má důvěru ve své kolegy, toto je očekávané s ohledem na účel organizace. Důvěru nemá 6% účastníků výzkumu, což může být zapříčiněno jejich špatnou zkušeností.

Graf 21: Máte důvěru ve své kolegy



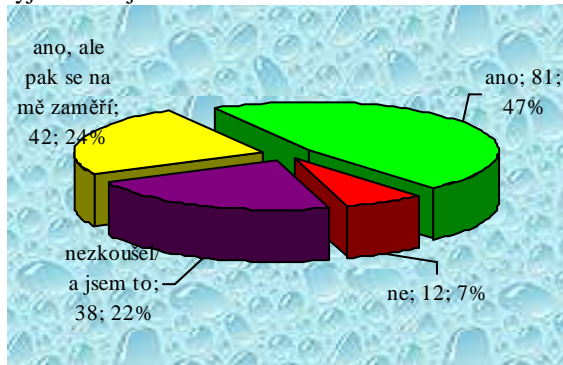
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

**Vedoucími pracovníky** se zabývají otázky č. 18. Máte možnost za přítomnosti nadřízeného vyjádřit svůj názor?; 19. Jste spokojen/a s vaším nadřízeným?; 20. Považujete Vašeho nadřízeného za odborníka (zda-li je to člověk na svém místě)?; 21. Jaký styl řízení uplatňuje Váš nadřízený?; 22. Zajímá se Váš nadřízený o vztahy ve Vašem týmu?



### Empirická otázka č. 18. Máte možnost za přítomnosti nadřízeného

Graf 22: Máte možnost za přítomnosti nadřízeného vyjádřit svůj názor



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

### vyjádřit svůj názor?

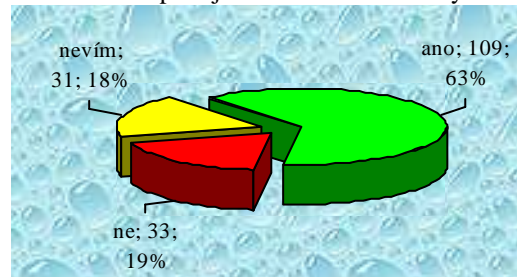
Kladně odpovědělo 47% (81 respondentů), záporně 7% (12 dotázaných), nezkoušelo to 22% (38 účastníků); ano, ale pak se na mě nadřízený zaměří, odpovědělo 24% (42 pracovníků). Vyjádřit svůj názor může téměř polovina

respondentů. Čtvrtina se obává msty ze strany nadřízeného, což je velká část, ale pravděpodobně se bude jednat o jejich pouhý subjektivní dojem.

### Empirická otázka č. 19. Jste spokojen/a s vaším nadřízeným? 63%

(109 respondentů) vyjádřilo spokojenost, 19% (33 zaměstnanců) opak, nevím odpovědělo 18% (31 dotázaných). Z grafu je patrné, že nadpoloviční většina je se svým nadřízeným spokojena. Necelá pětina respondentů je nespokojena se svým nadřízeným. Zřejmě se bude jednat o nevhodný styl řízení nebo se zde objevují určité antipatie.

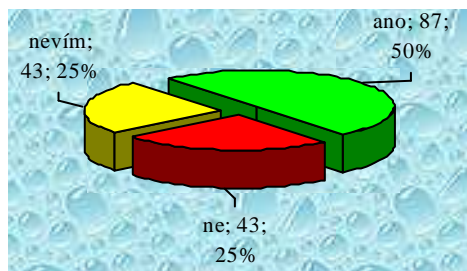
Graf 23: Jste spokojen/a s vaším nadřízeným



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

### Empirická otázka č. 20. Považujete Vašeho nadřízeného za

Graf 24: Považujete Vašeho nadřízeného za odborníka



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

### odborníka (zda-li je to člověk na svém místě)?

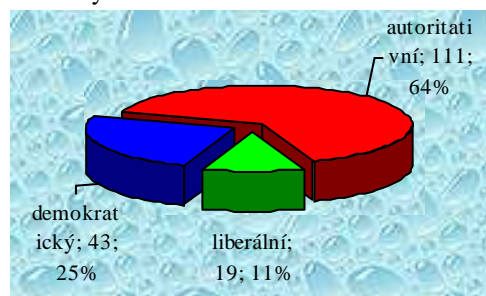
Odpovědi jsou následující: ano odpovědělo 50% (87 respondentů), ne 25% (43 dotázaných), nevím 25% (43 účastníků výzkumu). Z grafu je patrné, že polovina zaměstnanců považuje svého nadřízeného za odborníka, ale čtvrtina

nikoliv. Toto je značně vysoké procento, ale opět se spíše bude jednat o subjektivní názor nebo špatnou zkušenost a z toho pramenící osobní zainteresovanost ovlivňující rozhodnutí.

### Empirická otázka č. 21. Jaký styl řízení uplatňuje Váš nadřízený?

K autoritativnímu stylu řízení se přiklonilo 64% (111 respondentů), K liberálnímu 11% (19 pracovníků), k demokratickému 25% (43 zúčastněných). Odpovědi byly očekávané. Nejvíce zaměstnanců opovědělo, že styl řízení je autoritativní. Toto je logické

Graf 25: Jaký styl řízení uplatňuje Váš nadřízený

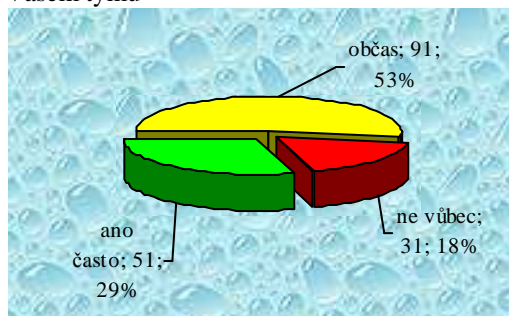


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

vzhledem k organizaci, ve které jsou zaměstnáni. Zcela jistě se nebude jednat pouze o jasně vyhrazený styl řízení, nýbrž zde budou určité modifikace jednotlivých stylů.

### Empirická otázka č. 22. Zajímá se Váš nadřízený o vztahy ve Vašem týmu?

Graf 26: Zajímá se Váš nadřízený o vztahy ve Vašem týmu



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Ano často odpovědělo 29% (51 respondentů), ne vůbec 18% (31 zaměstnanců), občas 53% (91 účastníků výzkumu). Z odpovědí respondentů je patrné, že se nadřízení v organizaci o vztahy v týmu zajímají. Díky tomu mohou reagovat na situace mezi

zaměstnanci a v případě potřeby zakročit.

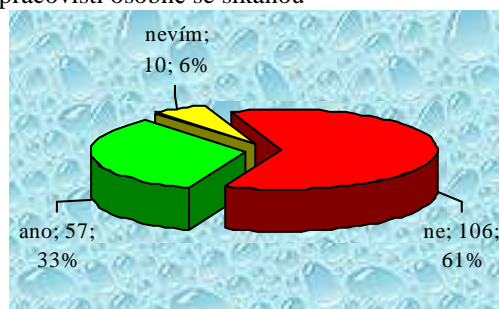
**Pracovní šikanou** se zabývají otázky č. 7. Setkal/a jste se na svém současném pracovišti osobně se šikanou?; 8. Setkal/a jste se na svém současném pracovišti se šikanou z doslechu?; 9. Víte jak se bránit proti šikaně na pracovišti?; 10. Nabízela Vám organizace účast na kurzu (školení), jež by se zabývalo pracovní šikanou?; 11. Ovlivnila Vás zkušenost se šikanou v dalším zaměstnání?; 12. Setkal/a jste se na svém současném pracovišti osobně

s mobbingem?; 13. Setkal/a jste se na svém současném pracovišti s mobbingem z doslechu?; 14. Setkal/a jste se na svém současném pracovišti osobně s bossingem?; 15. Setkal/a jste se na svém současném pracovišti s bossingem z doslechu?; 16. Myslíte si, že do budoucnosti existuje možná hrozba výskytu mobbingu na Vašem pracovišti?; 17. Myslíte si, že do budoucnosti existuje možná hrozba výskytu bossingu na Vašem pracovišti?; 38. Setkal/a jste se někdy v práci s narážkami se sexuálním podtextem ze strany zaměstnanců?; 39. Setkáváte se na pracovišti od vašich kolegů s nadávkami, ponižujícími přezdívkami či hanlivými označeními?; 40. Dochází na Vašem pracovišti ke zesměšňování Vás nebo Vašich kolegů?; 41. Napište, co podle Vás znamená mobbing?; 42. Napište, co podle Vás znamená bossing?

**Empirická otázka č. 7. Setkal/a jste se na svém současném pracovišti osobně se šikanou?**

Kladně odpovědělo 33% (57 respondentů, z toho 30 příslušníků a 27 občanských zaměstnanců), záporně 61% (106 pracovníků), neví 6% (10 dotázaných). Z grafu je patrné, že se většina zaměstnanců se šikanou na pracovišti nesetkala.

Graf 27: Setkal/a jste se na svém současném pracovišti osobně se šikanou

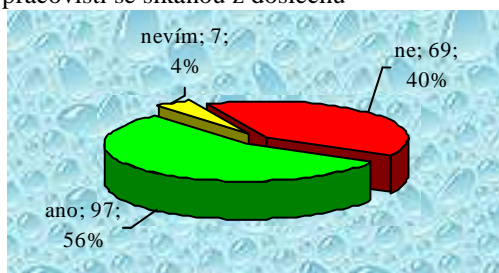


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

S tímto negativním jevem se setkalo 33%, což se jeví jako dosti vysoké procento. Je zřejmé, že se v organizaci na jednotlivých pracovištích vyskytují symptomy pracovní šikany.

**Empirická otázka č. 8. Setkal/a jste se na svém současném pracovišti se šikanou z doslechu?**

Graf 28: Setkal/a jste se na svém současném pracovišti se šikanou z doslechu



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

**pracovišti se šikanou z doslechu?**

Setkalo se 56% (97 respondentů, z toho 57 příslušníků a 40 občanských zaměstnanců), nesetkalo 40% (69 zaměstnanců), neví 4% (7 dotázaných). Z odpovědí je patrné, že s pracovní šikanou z doslechu se

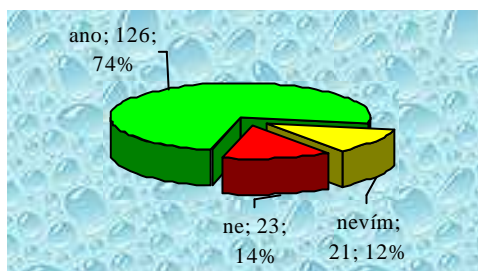


setkalo 56% zúčastněných. Tento údaj je hodně alarmující. Tato otázka navazuje na předchozí otázku a zároveň ji potvrzuje. Ze získaných údajů je patrné, že se na pracovištích v organizaci vyskytují formy pracovní šikany.

### Empirická otázka č. 9. Víte jak se bránit proti šikaně na pracovišti?

Ví 74% (126 respondentů), neví 14% (23 dotázaných), jisto si není 12% (21 účastníků výzkumu). Z odpovědí je patrné, že většina zaměstnanců ví, jak se bránit pracovní šikaně. Celých 14% pracovníků se pracovní šikaně neumí bránit.

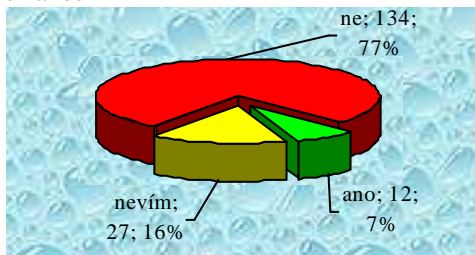
Graf 29: Víte jak se bránit proti šikaně na pracovišti



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

### Empirická otázka č. 10. Nabízela Vám organizace účast na kurzu (školení), jež by se zabývalo pracovní šikanou?

Graf 30: Nabízela Vám organizace účast na kurzu (školení), jež by se zabývalo pracovní šikanou



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

(školení), jež by se zabývalo pracovní šikanou? Odpovědi respondentů jsou následující: ano

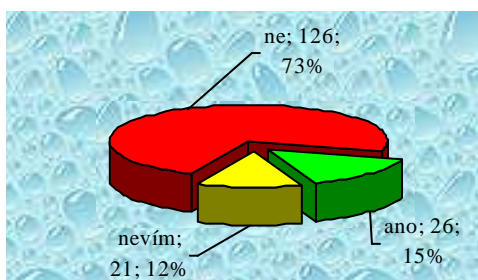
odpovědělo 7% (12 respondentů), ne 77% (134 dotázaných), neví 16% (27 účastníků). Z odpovědí je zřejmé, že organizace nenabízí svým zaměstnancům možnost účasti na

školení, které je zaměřeno na pracovní šikanu. Pouze 7% zaměstnanců bylo nabídnuto, zde se s největší pravděpodobností bude jednat o vedoucí pracovníky.

### Empirická otázka č. 11. Ovlivnila Vás zkušenost se šikanou v dalším zaměstnání?

Ovlivněno bylo 15% (26 respondentů), nebylo 73% (126 dotázaných), nejistý postoj zaujalo 12% (21 pracovníků). Z odpovědí vyplývá, že je zkušenost

Graf 31: Ovlivnila Vás zkušenost se šikanou v dalším zaměstnání

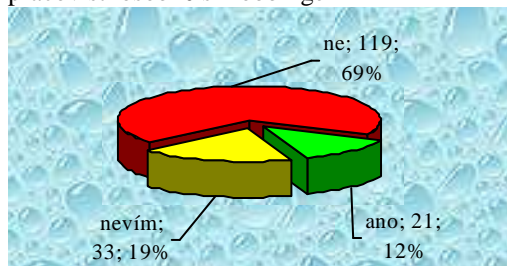


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

ovlivnila, a to v 15%. Ostatní zaměstnanci se pravděpodobně se šikanou nesetkali.

### Empirická otázka č. 12. Setkal/a jste se na svém současném

**pracovišti osobně s mobbingem?**



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

12% (21 respondentů, z toho 10 příslušníků a 11 občanských zaměstnanců) se setkala, 69% (119 osob) nikoli, jisto si není 19% (33 pracovníků). Tedy na současném pracovišti se osobně setkala 12% respondentů s mobbingem a 19%

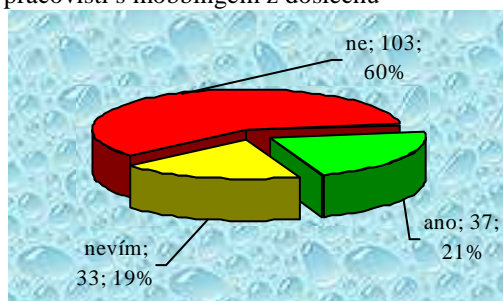
neví. Výskyt mobbingu byl v organizaci potvrzen, je možné, že někteří zaměstnanci nechtějí o tomto fenoménu hovořit z kvůli obavám z reakcí svých spolupracovníků.

### Empirická otázka č. 13. Setkal/a jste se na svém současném

**pracovišti s mobbingem z**

**doslechu? Ano** odpovědělo 21% (37 respondentů, z toho 14 příslušníků a 23 občanských zaměstnanců), ne 60% (103 dotázaných), neví 19% (33 pracovníků). Z odpovědí je zřejmé, že 21% respondentů se setkala na pracovišti s mobbingem alespoň z doslechu a 19% neví.

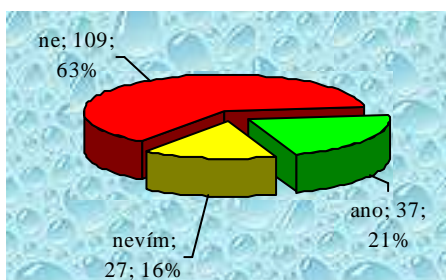
Graf 33: Setkal/a jste se na svém současném pracovišti s mobbingem z doslechu



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

#### Empirická otázka č. 14. Setkal/a jste se na svém současném

Graf 34: Setkal/a jste se na svém současném pracovišti osobně s bossingem



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

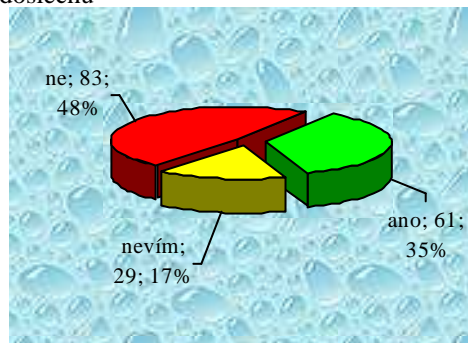
**pracovišti osobně s bossingem?** Kladně odpovědělo 21% (37 respondentů, z toho 25 příslušníků a 12 občanských zaměstnanců), záporně 63% (109 účastníků výzkumu), neví 16% (27 dotázaných). Z odpovědí plyne, že se s bossingem na pracovišti osobně setkalo 21% respondentů a 16% neví.

Zaměstnanci věznice si často stěžují na výskyt bossingu, ale to pouze neoficiálně. Výzkumem byl výskyt bossingu v organizaci potvrzen. Z dotazníku nelze přesněji indentifikovat pracoviště organizace, kde se vyskytuje, nebo je zde podezření na jeho výskyt.

#### Empirická otázka č. 15. Setkal/a jste se na svém současném pracovišti s bossingem z doslechu?

Odpovědi respondentů jsou následující: ano odpovědělo 35% (61 respondentů, z toho 33 příslušníků a 28 občanských zaměstnanců), ne odpovědělo 48% (83 pracovníků), nevim odpovědělo 17% (29 zúčastněných). Podle odpovědí se 35% dotázaných setkalo s bossingem z doslechu a 17% neví. Tyto odpovědi potvrzují výskyt bossingu v organizaci.

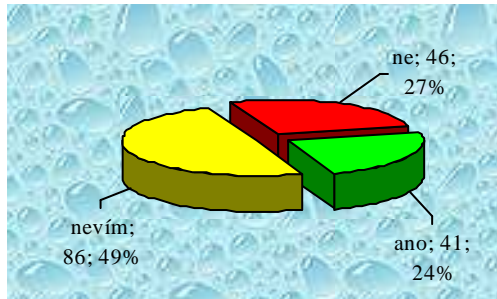
Graf 35: Setkal/a jste se na svém současném pracovišti s bossingem z doslechu



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

### Empirická otázka č. 16. Myslíte si, že do budoucnosti existuje

Graf 36: Myslíte si, že do budoucnosti existuje možná hrozba výskytu mobbingu na Vašem pracovišti



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

**možná hrozba výskytu mobbingu na Vašem pracovišti? Ano si myslí**

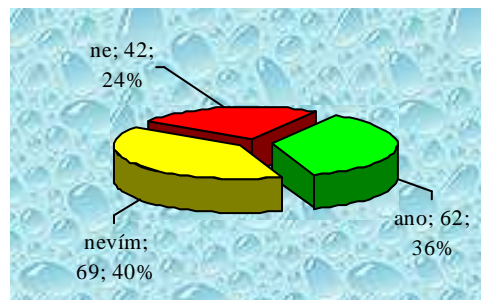
24% (41 respondentů), ne 27% (46 zaměstnanců), neví 49% (86 dotázaných). Není zcela patrné, zda existuje hrozba výskytu mobbingu na pracovišti. Skupina respondentů, která odpověděla neví, by se mohla přiklonit k oběma názorům.

### Empirická otázka č. 17. Myslíte si, že do budoucnosti existuje

**možná hrozba výskytu bossingu na Vašem pracovišti? K možné hrozbě**

se přiklonilo 36% (62 respondentů), k opaku 24% (42 účastníků výzkumu), nevědělo 40% (68 pracovníků). Na základě odpovědí je 36% zaměstnanců přesvědčeno o možném výskytu bossingu na pracovišti a 40% neví. Procento u této otázky je dosti vysoké, ale jedná se pouze o subjektivní názor respondentů.

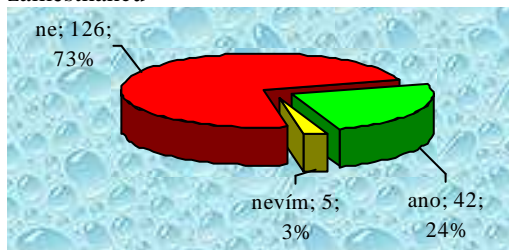
Graf 37: Myslíte si, že do budoucnosti existuje možná hrozba výskytu bossingu na Vašem pracovišti



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

### Empirická otázka č. 38. Setkal/a jste se někdy v práci s narážkami

Graf 38: Setkal/a jste se někdy v práci s narážkami se sexuálním podtextem ze strany zaměstnanců



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

**se sexuálním podtextem ze strany zaměstnanců? Setkalo se 24%**

(42 respondentů), nesetkalo 73% (126 zúčastněných), neví 3% (5 osob). Z výsledku je patrné, že necelá čtvrtina zaměstnanců se setkala se sexuálními narážkami. Toto procento zjištěných výsledků je

neuspokojivé, jedná se o subjektivní názor a je třeba se jim hlouběji zabývat.

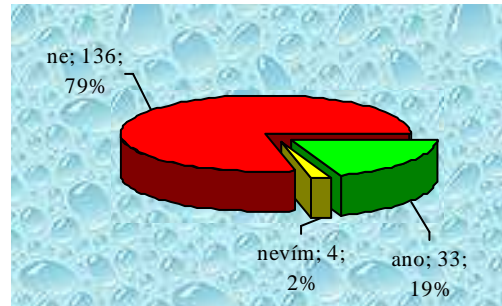


### Empirická otázka č. 39. Setkáváte se na pracovišti od vašich kolegů

s nadávkami, ponižujícími přezdívkami či hanlivými označeními?

Odpovědi respondentů jsou následující: ano potvrdilo 19% (33 respondentů), ne 79% (136 zaměstnanců), neví 2% (4 účastníci výzkumu). Lze vyvodit, že dochází k určitým nadávkám, ponižujícím přezdívkám nebo hanlivému označení.

Graf 39: Setkáváte se na pracovišti od vašich kolegů s nadávkami, ponižujícími přezdívkami či hanlivými označeními

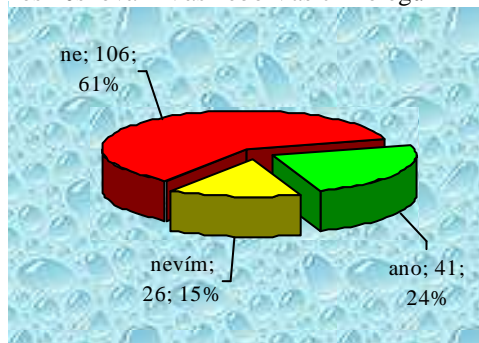


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Velká část – 79% dotázaných se domnívá, že k takovému jednání nedochází.

### Empirická otázka č. 40. Dochází na Vašem pracovišti ke zesměšňování Vás nebo Vašich kolegů?

Graf 40: Dochází na Vašem pracovišti ke zesměšňování Vás nebo Vašich kolegů



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

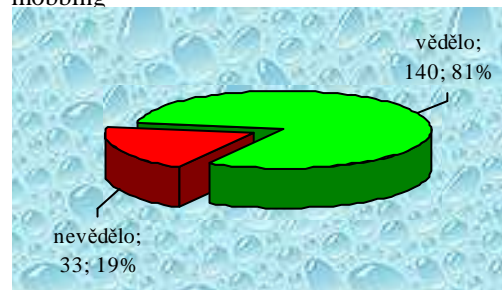
zesměšňování Vás nebo Vašich kolegů? Že dochází, odpovědělo 24%

(41 respondentů), opak potvrdilo 61% (106 pracovníků), neví 15% (26 zúčastněných). Zjevně v organizaci dochází k zesměšňování zaměstnanců, a to skoro čtvrtiny z nich. Podle 61% respondentů se toto jednání neděje.

### Empirická otázka č. 41. Napište, co podle Vás znamená mobbing?

Správnou definici vědělo 81% (140 respondentů), nevědělo 19% (33 dotázaných). Zaměstnanci vědí, co znamená pojem mobbing. Je to určitý přínos pro organizaci i samotné pracovníky. Odpovědi nebyly vždy přesně vystihující, ale dalo se rozpoznat, že respondenti vědí, jaký má pojem význam.

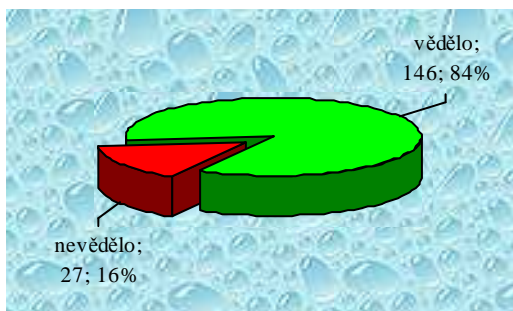
Graf 41: Napište, co podle Vás znamená mobbing



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

### Empirická otázka č. 42. Napište, co podle Vás znamená bossing?

**Graf 42:** Napište, co podle Vás znamená bossing



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Vědělo 84% (146 respondentů), nevědělo 16% (27 účastníků výzkumu). Zaměstnanci věznice vědí, co znamená pojem bossing. Což je přínosem pro organizaci i samotné její pracovníky. Definice nebyly vždy přesné, bylo však jasné, že dotázaní chápou význam

pojmu.

### 11.3 Souhrnná interpretace patologických jevů pracovní šikany

Z praktických výsledků vyplývá, že zaměstnanci organizace jsou spíše komunikativní, rámcově odolní vůči konfliktům. Ale mnohdy se neidentifikovali se svou prací a nejsou k organizaci příliš loajální. Nejsou vnímaví k jednání svých kolegů. Působí tak, že se často nechovají přiměřeně k situaci a jednají pod vlivem emocí. Hierarchie vztahů je rozvinutá, v organizaci existují formální i neformální vztahy. Zaměstnanci v sobě vidí konkurenty, na pracovišti panuje určitá rivalita. Dotázaní jsou ochotni z vlastní iniciativy sdělovat jakékoliv informace o ostatních zaměstnancích. Proto na pracovišti panuje jistý strach z donašečů. Nejedná se o dobrou pracovní atmosféru, což negativně působí na zdraví firmy a celkovou firemní kulturu.

Management firmy neumožňuje a nepodporuje společné řešení problémů, neusměrňuje chování lidí účinnou komunikací vize a strategie a důslednou demonstrací priorit. Lidé v těchto jednotkách si často vyvíjejí svůj vlastní systém významů a způsobů řešení problémů, který pak považují za správný. Pro výkonnost organizace nemusí být existence subkultur sama o sobě kontraproduktivní. Určitá míra konfliktů a napětí mezi jednotlivými funkčními, profesionálními či věkovými subkulturami je dokonce žádoucí, neboť vede ke konfrontaci různých úhlů pohledu, k vyvažování protichůdných tendencí a tím k rovnovážnosti systému. K tomu však může dojít pouze tehdy, je-li charakter konfliktu věcný, míra konfliktu zdravá a jsou-li dané konflikty řešeny konstruktivně s vědomím a respektováním společných cílů. Zdrojem harmonizace a soudržnosti organizace bývá v takovém případě existence dominantní kultury, kdy jednotlivci sdílejí dominantní hodnoty a normy organizace simultánně s hodnotami a normami jejich subkultury, která není s dominantní kulturou v konfliktu. Pokud ovšem sdílená dominantní kultura neexistuje, stává se, že se jednotlivé subkultury dostávají do konfliktu, a jejich střet je překážkou účinné integrace a koordinace uvnitř organizace. Myšlení a chování lidí v organizaci není harmonizováno prostřednictvím společného MY, ale rozděluje je vnímání ve smyslu MY a ONI. ONI jsou pak obvykle příčinou problémů, protože správné a normální je to, co uděláme MY.

Při dalším zpracovávání získaných dat se pracovní šikana projevila u 33%, mobbing u 12% a bossing u 21% respondentů. K získání dat s příznaky patologických jevů pracovní šikany byly použity otázky (Tabulka 1): č. 7. Setkal/a jste se na svém současném pracovišti osobně se šikanou?, 8. Setkal/a jste se na svém současném pracovišti se šikanou z doslechu?, 12. Setkal/a jste se na svém současném pracovišti osobně s mobbingem?, 13. Setkal/a jste se na svém současném pracovišti s mobbingem z doslechu?, 14. Setkal/a jste se na svém současném pracovišti osobně s bossingem?, 15. Setkal/a jste se na svém současném pracovišti s bossingem z doslechu? Prevencí se zabývaly otázky č. 9. Víte, jak se bránit proti šikaně na pracovišti?, 10. Nabízela Vám organizace účast na kurzu (školení), jež by se zabývalo pracovní šikanou?

Tabulka 1: Vyhodnocení výskytu patologických jevů pracovní šikany

Otázky	Pracovní šikana		Mobbing		Bossing		Prevence	
	7. Setkal/a jste se na svém současném pracovišti osobně se šikanou?	8. Setkal/a jste se na svém současném pracovišti se šikanou z doslechu?	12. Setkal/a jste se na svém současném pracovišti osobně s mobbingem?	13. Setkal/a jste se na svém současném pracovišti s mobbingem z doslechu?	14. Setkal/a jste se na svém současném pracovišti osobně s bossingem?	15. Setkal/a jste se na svém současném pracovišti s bossingem z doslechu?	9. Víte jak se bránit proti šikaně na pracovišti?	10. Nabízela Vám organizace účast na kurzu (školení), jež by se zabývalo pracovní šikanou?
<b>Ano</b>	33%	56%	12%	21%	21%	35%	74%	7%
<b>Ne</b>	61%	40%	69%	60%	63%	48%	14%	77%
<b>Nevím</b>	6%	4%	19%	19%	16%	17%	12%	16%

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Výsledky tohoto podrobného výzkumu jsou dosti znepokojivé. V organizaci existují symptomy pracovní šikany – například mobbing u 12% respondentů a bossing u 21% respondentů, což jsou velmi varovné údaje a tomuto tématu by měla být věnována mnohem větší osvěta nežli doposud. Podle získaných dat a soukromých informací od dotázaných je zřejmé, že mobbing i bossing se v organizaci vyskytuje. Určitým předpokladem je i fakt,



že se musí s mobbingem a bossingem reálně počítat i v budoucnosti. Organizace nečiní žádná opatření k eliminování těchto patologických jevů pracovní šikany. V oblasti prevence organizace taktéž nerealizuje žádná opatření a lze se domnívat, že si zřejmě situaci neuvědomuje.

Vyvstává otázka, jak vysoká je zde validita? Do jaké míry pravdivě odpovídali respondenti na jednotlivé otázky?

Prevence šikany má jistě zcela mimořádný význam. Pracovník vystavený nebezpečí pracovní šikany by měl především dbát na svou psychoprophylaxi. Každý sám na sobě je schopný rozpoznat, co mu přináší úlevu a uspokojení ze smysluplné práce. Vhodnou relaxací je umění, ať už v aktivní, či v pasivní podobě, dále pak sport, příroda, jiný druh práce, záliby a cestování. Za nebezpečné se považuje překonávání potíží za pomoci psychotropních látek, tedy zneužívání alkoholu, nikotinu, kofeinu nebo některých léků bez předchozí konzultace s lékařem.

Pojem zdraví je nutno chápat celistvě – jak po stránce tělesné, duševní, tak i po stránce sociálních vztahů; určitý čas ve volných chvílích žádoucí vyhradit fyzickým aktivitám. Stresovaný člověk se dokáže uvolnit velmi obtížně, proto je důležité zvládnout určité relaxační techniky, které mu pomohou. Nedílnou součástí introspekce je posouzení současného zdravotního stavu v oblasti psychické. Aktuální stav psychiky ovlivňuje proces vzdělávání. Zaměstnanci by měli dbát určitých zásad duševní hygieny. Jedná se o vytvoření zdravého odstupu od problému klienta (sémantické odosobnění, intelektualismus). Cíle a zaměření duševní hygieny jsou kladeny především na sebevýchovu, zrání osobnosti a duševní klid.

#### **11.4 Vyhodnocení stanovených hypotéz**

Zpracování výsledků zkoumané skupiny a jejich celkové vyhodnocení přineslo potvrzení, popřípadě vyvrácení stanovených hypotéz. Výzkum bylo

možné provést u 220ti zaměstnanců. Podařilo se získat data od 78,18% respondentů. Provedený výzkum dospěl k následujícím závěrům:

**Hypotéza č. 1:** Ve Věznici Stráž pod Ralskem se nevyskytují patologické jevy šikany (mobbing, bossing). Na základě získaných dat lze konstatovat, že **hypotéza nebyla potvrzena**, ale naopak vyvrácena. K tomuto závěru přispělo vyhodnocení otázky č. 7 Setkal/a jste se na svém současném pracovišti osobně se šikanou? Touto otázkou bylo zjištěno, že 57 zaměstnanců (33%) Věznice Stráž pod Ralskem se osobně setkala na svém pracovišti se šikanou (viz. graf 27). Vyhodnocení otázky č. 8, tedy zdali se respondenti setkali se šikanou z doslechu, kladně odpovědělo 97 pracovníků (56%), což dokládá graf 28. Z otázky č. 12, která zkoumala, kolik dotazovaných se na svém pracovišti osobně setkala s mobbingem vyplynulo, že s tímto patologickým jevem má osobní zkušenost celkem 21 účastníků výzkumu (12%); s bossingem – dle otázky č. 14 osobní zkušenost 37 zúčastněných (21%). V rámci provedeného šetření, a to otázkou č. 13, jež se tázala na to, zdali se respondent s mobbingem setkal z doslechu, bylo zjištěno, že tuto zkušenost má 37 zaměstnanců (21%). Otázka č. 15 se zaměřila na bossing z doslechu, přičemž z vyhodnocení dotazníku vyplynulo, že celkem 61 pracovníků (35%) se s bossingem setkala z doslechu od jiných kolegů. Při vyhodnocení hypotézy č. 1 byla použita i pomocná otázka č. 41, která se respondentů tázala, co znamená mobbing. Dotazovaní ve 140ti případech (81%) správně uvedli, že mobbing znamená šikanu mezi kolegy. Na otázku č. 42, již se dotazovala, co znamená bossing, odpovědělo 146 zaměstnanců (84%), ti uvedli, že bossing znamená šikanu ze strany nadřízených vůči podřízeným.

**Hypotéza č. 2:** Ve Věznici Stráž pod Ralskem jsou vedoucí pracovníci považováni za kompetentní pro výkon své funkce. Na základě získaných dat je možné konstatovat, že **hypotéza byla částečně potvrzena**. K tomuto závěru přispělo vyhodnocení otázky č. 20, respondenti ve 43 případech (25%) uvedli, že svého nadřízeného nepovažují za odborníka, přičemž stejný počet, tedy 43 účastníků výzkumu (25%) nedokázalo posoudit, zdali je jejich vedoucí

pracovník odborníkem. Otázka č. 18 zkoumala, jestli zaměstnanci mají možnost za přítomnosti nadřízeného vyjádřit svůj názor, 42 zúčastněných (24%) uvedlo, že má možnost svůj názor vyjádřit, ale pak se na ně vedoucí zaměří. Dále dotazovaní v rámci této otázky v 38 případech (22%) sdělili, že nikdy svůj názor před nadřízeným nezkoušeli vyslovit. V neposlední řadě 12 pracovníků (7%) je přesvědčeno, že svůj názor před vedoucím pracovníkem prezentovat nemohou. Pro úplnost je nutné dodat, že 81 respondentů (47%) si myslí, že před svým nadřízeným mohou bez obav svůj názor vyslovit. Součástí vyhodnocení hypotézy č. 2 bylo zkoumání odpovědi také na otázku č 19, která se snažila nalézt odpověď, zdali jsou zaměstnanci se svým nadřízeným pracovníkem spokojeni. K této otázce 33 respondentů (19%) uvedlo, že se svým nadřízeným nejsou spokojeni, 31 dotázaných (18%) nedokázalo na danou otázku jasně odpovědět, ovšem 109 zaměstnanců (63%) prokazatelně neuvedlo, že se svým vedoucím pracovníkem jsou spokojeni. Otázka 22 ověřovala odpovědi, jestli se nadřízení zajímají o vztahy na pracovišti v rámci pracovního týmu. Respondenti ve většině, a to v 91 případech (53%), odpověděli, že tuto ambici nadřízení mají pouze zřídka, naopak 31 dotázaných (18%) uvedlo, že vedoucí pracovníci se nezajímají o vztahy v rámci pracovních týmů. Pouze 51 zaměstnanců (29%) má pocit, že se manažeři zajímají o mezilidské vztahy mezi pracovníky. Otázku č. 21 lze označit za doplňující, neboť zkoumala, jaký styl řízení uplatňují nadřízení vůči podřízeným. Většina dotazovaných se v 111 případech (64%) shodla, že manažeři upřednostňují autoritativní styl řízení, jenž příliš nevytváří podmínky pro dialog. S tímto tvrzením nesouhlasilo 43 zúčastněných (25%) – ti uvedli, že u svých nadřízených pozorují spíše demokratický styl řízení. Podobný názor mělo 19 respondentů (11%), kteří sdělili, že u jejich vedoucích pracovníků převažuje liberální styl řízení. U vyhodnocení hypotézy č. 2 byl brán zřetel na výsledky předchozího předpokladu, z něhož vyplynulo, že 58 zaměstnanců (33%) Věznice Stráž pod Ralskem se osobně setkalo na svém pracovišti se šikanou, přičemž 21 pracovníků (12%) má osobní zkušenost s mobbingem a 37 respondentů (21%) s bossingem. Výskyt patologických projevů šikany, ať už jde o mobbing či bossing, na pracovišti Věznice Stráž pod Ralskem potvrzuje

97 pracovníků (56%), kteří jasně uvedli, že ačkoli nemají s těmito projevy osobní zkušenost, jejich spolupracovníci byli některou z forem šikany postiženi.

**Hypotéza č. 3:** Vnitropodniková kultura Věznice Stráž pod Ralskem vytváří zaměstnancům vhodné pracovní podmínky vedoucí k jejich spokojenosti. Na základě získaných dat lze konstatovat, že **hypotéza byla potvrzena pouze částečně**. K získání údajů přispěla otázka č. 6, v níž respondenti odpovídali na dotaz, zdali mezilidské vztahy na pracovišti ovlivňují jejich pracovní výkon. Nadpoloviční většina dotázaných ve 130ti případech (76%) jasně uvedla, že tyto vztahy působí na pracovní výkon. Opačný názor mělo 32 pracovníků, kteří si myslí, že mezilidské vztahy neovlivňují jejich vykonávanou práci. Bohužel 11 respondentů (6%) na tuto otázku nedokázalo jasně odpovědět. Následující otázka č. 23 zkoumala, jestli mají respondenti možnost se ohradit v případě, kdy nejsou spokojeni se zadanými úkoly. Kladně odpovědělo 48 zaměstnanců (28%), záporně 28 pracovníků (16%), zároveň této možnosti nevyužilo 59 dotázaných (34%). Účastníci výzkumu v počtu 38 (22%) uvedli, že sice mají možnost ohradit se, pokud nejsou spokojeni se zadanými úkoly, ale následně se na ně nadřizení zaměří. Otázka č. 24 zkoumala důvěru podřízených ve své manažery – ve smyslu, zda si mohou ke svému vedoucímu přijít pro radu. Nadpoloviční většinou, a to ve 124 případech (71%) respondenti uvedli, že mají možnost jít ke svému vedoucímu pro radu, opačně 13 zaměstnanců (8%) uvedlo, že tuto možnost nemají. Neurčitě se vyslovilo 36 zúčastněných (21%). Následující otázka č. 25 zkoumala, jestli respondentům vyhovuje jejich rozsah působnosti v práci. Dotazovaní převážně – ve 121 případech (70%) uvedli, že jim jejich rozsah působnosti v práci vyhovuje. Negativní postoj zaujalo 30 pracovníků (17%) a 22 zaměstnanců (13%) jasně neodpovědělo. Navazující otázka č. 26 se tázala, zdali jsou dotazovaní schopni bez problémů zvládnout objem uložené práce. Zaměstnanci ve 155 případech (90%) uvedli, že jsou bez problémů schopni zvládnout objem uložené práce, 9 respondentů (5%) je ovšem přesvědčeno, že uložené úkoly nedokážou co do počtu správně zvládnout. Pouze 9 pracovníků (5%) jasně neodpovědělo. Otázka č. 28 zkoumala

nejasnosti v kompetencích zaměstnanců. Lze konstatovat, že 119 účastníků (69%) má ve svých kompetencích naprosto jasno, ovšem skupina 31 účastníků výzkumu (18%) odpověděla zcela negativně a 23 respondentů (13%) na tuto otázku s určitostí neodpovědělo. Následný dotaz č. 29 zkoumal kvalitu pracovního klimatu. V rámci odpovědí 84 pracovníků (48%) uvedlo, že vnímají pracovní klima pozitivně, ovšem 62 respondentů (36%) s tímto stanoviskem nesouhlasilo, tedy nevnímají pracovní klima jako pozitivní. Otázka č. 30 se tázala, zdali respondenti disponují s dostatkem informací vztahujícím se k jejich práci. Na tento dotaz 130 zaměstnanců (75%) jasně odpovědělo, že dostávají všechny relevantní informace, které potřebují k výkonu své práce, avšak 27 pracovníků (16%) tvrdí, že nemají podstatné informace potřebné k jejich práci. Stěžejní otázka č. 37, jež pomohla k vyhodnocení hypotézy č. 3, položila respondentům dotaz, jestli před novým pracovním dnem pociťují úzkost a stres. Nadpoloviční většina zúčastněných jasně ve 113 případech (65%) uvedla, že před novým pracovním dnem ojedinele pociťují úzkost a stres. Skupina 19 účastníků výzkumu (11%) rovněž pociťuje úzkost a stres, ale tentokrát pravidelně. Pocity úzkosti a stresu nepociťuje 41 pracovníků (24%). Organizace, podle většiny dotázaných, vytváří vhodné pracovní podmínky, přičemž dochází k průběžnému předávání relevantních informací a jsou stanoveny kompetence. Ovšem nelze opomenout skupinu 62 respondentů (36%), podle kterých vnitropodniková kultura ve Věznici Stráž pod Ralskem nevykazuje vhodné podmínky vedoucí k pracovní spokojenosti. Lze předpokládat, že tito zaměstnanci se pravděpodobně setkali s patologickými projevy pracovní šikany.

**Hypotéza č. 4:** Vztahy mezi zaměstnanci v rámci vnitropodnikové kultury Věznice Stráž pod Ralskem nevykazují žádné negativní jevy. Na základě získaných dat lze konstatovat, že **hypotéza nebyla potvrzena**. Uvedenou hypotézu mimo jiné vyvrací otázka č. 31, která se respondentů tázala na způsoby chování, které v rámci vnitropodnikové kultury odsuzují. Největší skupina 106 účastníků výzkumu (25%) odsuzuje donášení. Dále respondenti v 57 případech (13%) uvedli, že odsuzují závist, 63 zaměstnanců (15%) uvedlo, že za negativní způsob chování u svých kolegů považují

ctižádost na úkor druhých. Další dva způsoby chování, které zaměstnanci odsuzují, tedy pletichaření a vyhrožování, shodně vybralo 53 zaměstnanců (12%). Následující zaměstnanci v počtu 43 (10%) uvedli, že odsuzují u svých kolegů úspěchanost, podobně jako 41 pracovníků (9%), jež pro změnu neschvalují nedostatečné uznání. Nejmenší skupina zúčastněných v počtu 19 (4%) odsuzuje perfekcionalistického nadřízeného. Otázka č. 32 zkoumala, zdali mají respondenti dostatečný kontakt s ostatními spolupracovníky. Jasná nadpoloviční většina dotázaných v 156 odpovědích (90%) uvedla, že se svými kolegy mají dostatečný kontakt, pouhých 10 respondentů (6%) uvedlo, že se svými kolegy mají nevyhovující kontakty. Minoritní skupina 7 zaměstnanců (4%) nedokázala na danou otázku jasně odpovědět. Otázka č. 33 kladla respondentům dotaz, jestli mohou ke svým kolegům přijít pro radu. Kladně odpovědělo 164 pracovníků (95%), přičemž 9 zaměstnanců (5%) neodpovědělo jasně. Dotaz č. 34 položil otázku „Jak často se dostáváte se svými kolegy do konfliktů?“ Nejvíce pracovníků – 136 (79%) uvedlo, že se svými kolegy se do konfliktu dostanou spíše zřídka. Ovšem 11 účastníků (6%) je přesvědčeno, že se svými kolegy se do konfliktu dostávají často a 26 respondentů uvedlo, že se svými kolegy nikdy nebyli v konfliktní situaci. K vyhodnocení stanovené hypotézy byla použita i pomocná otázka č. 35, která se tázala, jakým způsobem respondenti řeší konflikty. Kompromis si zvolilo 119 pracovníků (69%), konflikty neřeší 42 zaměstnanců (24%) z řad dotázaných a 12 respondentů (7%) si neoblomně stojí za vlastním názorem. Otázka č. 36 zkoumala, zdali mají respondenti důvěru ve své kolegy. Pozitivně se vyjádřilo 127 dotázaných (73%), negativní odpověď zvolilo 10 respondentů (6%) a 36 zaměstnanců (21%) na tuto otázku nedokázalo s určitostí odpovědět. Je nutné konstatovat, že vztahy mezi zaměstnanci v rámci vnitropodnikové kultury Věznice Stráž pod Ralskem mnohdy vykazují negativní jevy a spolupráce pracovníků na společném cíli není mnohdy efektivní.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo za pomoci kvantitativních metod výzkumu proniknout do problému patologických jevů pracovní šikany. V teoretické části autor čerpal z naší i zahraniční literatury a snahou bylo podat ucelený pohled na pracovní vztahy organizace a patologické jevy pracovní šikany. Práce se zaměřila na možnost výskytu patologických jevů pracovní šikany v organizaci. K vytčenému cíli bylo použito šest základních prvků zakotvené teorie, kterými jsou konflikty na pracovišti, firemní kultura, styly řízení, šikanování a jeho druhy, prevence šikany, pracovní spokojenost a motivace. V empirické části bylo využito metody fokusní skupiny a následně dotazníkovým šetřením byl proveden výzkum kvantitativní metodou u zaměstnanců Věznice Stráž pod Ralskem, a to v oblastech: pracovní spokojenost, vztahy na pracovišti, nadřízený, pracovní šikana. Smyslem výzkumu práce bylo potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy, což se podařilo. Největším překvapením byl zjištěný výskyt negativních patologických jevů pracovní šikany u pracovníků Věznice Stráž pod Ralskem.

Provedený výzkum o patologických jevech pracovní šikany je alarmující a měl by stát v centru pozornosti všech, kteří jsou v řídicích pozicích a mají možnost ovlivňovat vztahovou kulturu svých pracovišť. Současný stav pracovního klimatu je i přes neustálý nárůst administrativy na stabilní úrovni. Šikanou totiž v dnešní uspěchané době trpí velké množství lidí ve světě práce a jejich počty stále narůstají. Nyní už nejde o marginální problém, jenž je lépe zamést pod koberec se slovy, že jste dospělí lidé, musíte si umět poradit a jsou to vaše osobní averze, které manažer řešit neumí, nemůže, a nebo řešit nechce. Už jenom proto, že je prokázána souvislost a profesionalita vedoucího s mobbingem a bossingem. Lze jednoznačně dokázat, že jde o kontradiktorní vylučující se záležitosti.

Vedoucí, který se uchyluje k bossingu jako k metodě, co má posílit jeho autoritu, nemůže z dlouhodobějšího hlediska uspět a skončí sám jako jeho oběť. Rozpoznat pravého původce konfliktu a s tím spojených problémů na

pracovišti vyžaduje značnou míru profesionality v oblasti vedení lidí. V tom je podstata i jádro problému, tito vedoucí zmíněnou profesionalitu postrádají.

Samotný fakt absence účinných obranných mechanismů pro oběti násilí v práci je možné vysvětlit tak, že jim není věnována žádná péče ze strany kompetentních orgánů z řad zákonodárců, zaměstnavatelů a bohužel ani odborů. Oběti zůstávají se svým problémem osamoceny. V tomto ohledu je nezbytné projevit odvalu k chování, které prosazuje lidskou důstojnost, netrpí privilegia a prospěch jednotlivců nebo skupin vyvolených na úkor prospěchu celku. Chování podle zásady „nad nikoho se nepovyšuj a před nikým se neponižuj“.

Mobbing a bossing představují pro současnou společnost velký problém. Počet obětí šikany na pracovištích přibývá, avšak vzhledem k neefektivnosti právní úpravy v této oblasti se autor práce obává, že k podstatnému zlepšení v nejbližší době nedojde.

V případě mobbingu hovoříme o druhu šikany. Mobbing je však mnohem rafinovanější a zákeřnější než běžná šikana – ta představuje fyzické napadání za účelem někoho zesměšnit, ponížit a to okamžitě; bývá příznačná pro prostředí škol, domovů důchodců nebo vojenských zařízení. Hlavním prostředkem mobbera není násilí fyzické, nýbrž násilí psychické. Cílem mobbingu je oběť ponížit, donutit ji k ústupu. Mobbingový proces je dlouhodobou a promyšlenou záležitostí, nikoliv jednorázovou akcí. Obětí mobbingu se může stát kdokoliv. Neexistuje typická oběť, stejně jako neexistuje typický pachatel. Platí, že pokud je vedení podniku kvalitní, odhalí první známky mobbingu hned v počátcích a velmi rychle si dokáže s mobbery poradit. Pokud tedy nezasáhne včas vedení a šikana se na pracovišti rozvine, je třeba se jí začít bránit hned na jejím počátku. Oběť by měla dát mobberovi najevo, že nemíní snadno podlehnout. Jde o to ukázat mobberovi, že má co do činění se silnou osobností. Na počátku jde o jakousi testovací fázi, mobber ještě neví, co si může k oběti dovolit a jak bude reagovat. Pokud ho oběť nemile překvapí, mobber si s velkou pravděpodobností své další počínání rozmyslí.



Bossing můžeme definovat jako psychoteror na pracovišti způsobený vedoucími pracovníky. Každý zaměstnanec se bojí o své pracovní místo. Jestliže zaměstnanec upadne v nemilost, tedy mlčí a trpí všemi průvodními jevy dlouhodobého sociálního stresu. Jakmile se však naskytne možnost jiného zaměstnání, odchází. Odborníci se shodují v tom, že za odchod z tohoto důvodu se nemusí nikdo stydět a dodávají, že změna zaměstnání je nejlepší a častý způsob řešení problémů na pracovišti. Problém, který zůstává, tkví v tom, že týraný zaměstnanec, ve snaze zbavit se nepříjemností za každou cenu, nakonec přejde do zaměstnání, kde nemůže uplatnit svou kvalifikaci anebo, kde se jeho odbornost vůbec nevyžaduje. Uvedeným způsobem dochází nepochybně k úniku vysoce kvalifikovaných pracovních sil, a to by žádný resort neměl dopustit. Mnozí mohou za tímto cizím slovem spatřovat běžné konflikty s vedoucími pracovníky, kdy tyto konflikty neoprávněně za bossing pokládají. Nejenom z těchto důvodů by bylo vhodné průzkum za určité období opakovat, případně jej prohloubit nebo rozšířit.

V empirické části diplomové práce bylo zjištěno, že se na některých pracovištích věznic s největší pravděpodobností vyskytují patologické jevy pracovní šikany, jimž jsou mobbing a bossing. Zvolený způsob výzkumu samozřejmě nedokáže ověřit, na kterých pracovištích konkrétně. Toto by muselo být zkoumáno samostatně a velmi citlivě.

V prevenci konfliktů má velký význam dodržovat zásady optimálního společenského kontaktu a výchova k tzv. neztrátovému řešení nutných konfliktních situací v zaměstnání. Je třeba uvědomovat si, které situace snadno vedou ke konfliktům a umět se vcítit do duševního rozpoložení druhých lidí v různých situacích.

Zvládání konfliktů, jednání s problematickými lidmi, předcházení destruktivním sporům, využití toho, že některé konflikty otevírají nové možnosti a umožňují pozitivní změny. Přes veškeré specifické techniky řízení konfliktů a specifické osvědčené postupy pro vypořádání se s nimi jsou těmi nejdůležitějšími předpoklady pro správné nakládání s konflikty a předcházení jim obecnější komunikační, sociální a manažerské dovednosti, porozumění

mezilidským vztahům, organizace času a zvládnání sebe sama (time management, sebeřízení), správné vyjednávání. Zdokonalíme-li se v těchto dovednostech, získáme podporu v sobě samém pro to všechno, především ale odhodlání neutíkat před konfliktními situacemi, nezavírat před nimi oči, umět z nich vytěžit maximum, a na druhé straně zbytečně je nevyvolávat. Smyslem takového postupu není jen vlastní spokojenost, ale funkčnější pracovní tým, lepší pracovní výsledky všech, kterých se to týká.

Manažeři se ke svým zaměstnancům nechovají vždy fér, považují je pouze za objekty (věci) na cestě k uspokojování svých vlastních potřeb. Jejich téměř absolutní a často nikým nekontrolovaná moc je obvykle svádí k vydávání osobních cílů za cíle organizace nebo firmy. To vše již neodpovídá standardům civilizované a efektivně fungující demokracie. Důsledkem bývají formy agrese a násilí, ale především zcela nedůstojné a nerovnocenné postavení zaměstnanců. Manažerské a byrokratické elity všeho druhu, které jsou svázány řadou nelegitimních a často i nelegálních výhod, nechtějí či nemohou připustit otevřenou a rovnocennou diskusi! Lidé jsou řízeni, nuceni a popoháněni, nikoli však vedeni. Vládne tuhá hierarchie postavení a moci. Mobbing, bossing, vydírání ztrátou zaměstnání, zmanipulované dohody a nezákonná ukončení pracovních poměrů jsou běžnými nástroji personální práce. Zaměstnanci se bojí o práci, bojí se něco udělat špatně a místo toho, aby chyby přiznali a napravovali, se je snaží zaretušovat, bez ohledu na další škody, které tím způsobí organizaci!

Vysoká produktivita práce, podaří-li se ji vůbec dosáhnout v podmínkách zvýšeného tlaku a tzv. distresu, jde obvykle na vrub poškozování zdraví zaměstnanců a tudíž na úkor státu a všech daňových poplatníků. Je to produktivita strachu, která má k té skutečné lidské velmi daleko! Produktivita je především orientace, či spíše postoj člověka ke své práci! Proto by měla být považována za součást, nebo výsledek tzv. vztahových polí. Jsou-li vztahy mezi lidmi na pracovišti chladné, či dokonce destruktivní, budou i slova o vysoké produktivitě znít nedůvěryhodně a formálně. Děje-li v organizaci

křivda, měli bychom se naučit efektivně bránit! Děje-li se křivda kolegům, spolupracovníkům, nemůžeme a nesmíme však ani my zůstat lhostejnými!

Celkem se dá konstatovat, že se výzkum povedl a je vypovídající. Oslovena byla více než poloviční většina všech zaměstnanců ve věznici. Shromážděné informace mohou být využity k dalšímu zkoumání a zdokonalování předcházení formy vedení a řízení zaměstnanců, patologické jevy pracovní šikany. Chod celé věznice je založený na pracovní síle, již se organizace musí snažit udržet. Z ekonomického hlediska je nerentabilní, aby se stále přijímali noví zaměstnanci. Dalším aspektem jsou získané zkušenosti, o něž organizace přichází v souvislosti s odchodem zaměstnance. Podnětem pro další zkoumání je zvolení kvalitativní metody výzkumu.

Pouhé zvolení správného kroku, který bude přínosný v boji proti výskytu pracovní šikany a bude odpovídat představám organizace a zaměstnanců, je nelehký úkol. K jeho dosažení je zapotřebí efektivita práce a kvalitní komunikace.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ

### Monografie

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-03.

BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* Brno: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9.

BIRKENBIHLOVÁ, Věra. *Pozitivní stres*. Praha: I. Železný, 1996. ISBN 80-237-2836-9.

CAPPONI, V. – NOVÁK, T. *Asertivně do života*. Praha: Grada, 1994. ISBN 978-80-247-0989-5.

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

ČÁP, J. – DYTRYCH, Z. *Konflikt, frustrace, stres a utváření osobnosti*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1967. 17-359-67.

DEVITTO, J., A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada, 2001. ISBN 978-80-247-2018-0.

EDMÜLLER, A. – WILHELM, T. *Nenechte sebou manipulovat! Jak rozpoznat manipulaci a prosadit svou vůli*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0410-2.

FEHLAU, E., G. *Konflikty v práci*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0533-8.

HÁJEK, K. *Práce s emocemi pro pomáhající profese*. Praha: Portál, 2006. ISBN 978-80-7367-346-8.

HARTL, P. – HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-569-1.

HIRIGOYEN, M. F. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0994-9.

KEBZA, V. *Psychosociální determinanty zdraví*. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1307-5.

KELLER, J. *Úvod do filozofie, sociologie a psychologie*. 1. vyd. Liberec: Dialog, 2008. ISBN 978-80-86761-81-7.

KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-375-8.

- KHELEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-223-9.
- KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1764-6.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-407-6.
- KUGLEROVÁ, J. – ŠIFFEROVÁ, O. – VACÍNOVÁ, T. *Jak vypracovat bakalářskou, diplomovou, rigorózní a disertační práci*. 2. vyd. Praha: Univerzita J. A. Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-61-7.
- MISKELL, J., R. – MISKELL, V. *Pracovní motivace*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-317-0.
- MUŽÍK, J. *Edukace řídicích dovedností*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-341-6.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0592-7.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
- NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1680-5.
- NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-0689-3.
- NOVÁK, T. *Sám sobě psychologem*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2956-5.
- PALÁN, Z. *Výkladový slovník lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
- PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.
- PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2944-2.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.
- PLZÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004. ISBN 978-80-200-1499-3.

PRAŠKO, J. – PRAŠKOVÁ, H. *Asertivitou proti stresu*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-334-0.

ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti*. 5. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1174-4.

SCHREIBER, V. *Lidský stres*. Praha: Academia, 2000. ISBN 80-200-0240-5.

SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

ŠPATENKOVÁ, N. *Krizová intervence pro práci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0586-9.

ŠTIKAR, J. et al. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

VASILJUK, F. *Psychologie prožívání*. Brno: Panorama, 1988. 505-21-825.

VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 2005. ISBN 80-246-0841-3.

VEBER, J. a kol. *Management*. Praha: Management press, 1992. ISBN 80-7261-029-5.

VODÁČKOVÁ, D. *Krizová intervence*. 2. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 80-7367-342-8.

## **Zákonné normy**

*Zákon 555/1992 Sb., o Vězeňské službě ČR*

*Zákon 293/1993 Sb., o výkonu vazby*

*Zákon 169/1999 Sb., o výkonu trestu odnětí svobody a o změně některých souvisejících zákonů*

## **Internetové zdroje**

*ASPI – automatizovaný systém právních informací* [online]. Praha: ASPI posl. aktualizace leden 2012 [cit.2012-01-10]. Dostupné na WWW:<<http://www.aspi.cz>>

## SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Typologie osobnosti.....	12
Obrázek 2: Relativní síla stylů .....	21

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Vyhodnocení výskytu patologických jevů pracovní šikany.....	80
--	----

### Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví .....	61
Graf 2: Jak dlouho pracujete u VS ČR.....	61
Graf 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání .....	62
Graf 4: Vyberte Vaši věkovou kategorii z následujících .....	62
Graf 5: V jakém jste pracovně právním vztahu.....	63
Graf 6: Myslíte si, že mezilidské vztahy ovlivňují Váš pracovní výkon .....	63
Graf 7: Můžete se ohradit v případě, že nejste spokojen/a s úkoly, které Vám nadřízený zadává .....	64
Graf 8: Můžete si přijít k nadřízenému pro radu .....	64
Graf 9: Vyhovuje Vám rozsah Vaší působnosti v práci .....	64
Graf 10: Jste schopni zvládnout objem práce.....	65
Graf 11: Naplňuje Vás vaše práce .....	65
Graf 12: Máte nějaké nejasnosti ve vašich kompetencích .....	65
Graf 13: Myslíte si, že je pracovní klima dobré .....	66
Graf 14: Dostáváte dostatek informací vztahujících se k Vaší práci .....	66
Graf 15: Pociťujete někdy před novým pracovním dnem úzkost a stres .....	66
Graf 16: Které způsoby chování v podniku odsuzujete .....	67
Graf 17: Máte dostatečný kontakt s ostatními spolupracovníky .....	67
Graf 18: Můžete si přijít ke kolegům pro radu .....	68
Graf 19: Jak často se dostáváte se svými kolegy do konfliktů.....	68
Graf 20: Jakým způsobem řešíte konflikty mezi kolegy.....	69
Graf 21: Máte důvěru ve své kolegy .....	69
Graf 22: Máte možnost za přítomnosti nadřízeného vyjádřit svůj názor .....	70

Graf 23: Jste spokojen/a s vaším nadřízeným .....	70
Graf 24: Považujete Vašeho nadřízeného za odborníka.....	70
Graf 25: Jaký styl řízení uplatňuje Váš nadřízený .....	71
Graf 26: Zajímá se Váš nadřízený o vztahy ve Vašem týmu .....	71
Graf 27: Setkal/a jste se na svém současném pracovišti osobně se šikanou ....	72
Graf 28: Setkal/a jste se na svém současném pracovišti se šikanou z doslechu	72
Graf 29: Víte jak se bránit proti šikaně na pracovišti.....	73
Graf 30: Nabízela Vám organizace účast na kurzu (školení), jež by se zabývalo pracovní šikanou.....	73
Graf 31: Ovlivnila Vás zkušenost se šikanou v dalším zaměstnání.....	73
Graf 32: Setkal/a jste se na svém současném pracovišti osobně s mobbingem	74
Graf 33: Setkal/a jste se na svém současném pracovišti s mobbingem z doslechu.....	74
Graf 34: Setkal/a jste se na svém současném pracovišti osobně s bossingem .	75
Graf 35: Setkal/a jste se na svém současném pracovišti s bossingem z doslechu .....	75
Graf 36: Myslíte si, že do budoucnosti existuje možná hrozba výskytu mobbingu na Vašem pracovišti .....	76
Graf 37: Myslíte si, že do budoucnosti existuje možná hrozba výskytu bossingu na Vašem pracovišti .....	76
Graf 38: Setkal/a jste se někdy v práci s narážkami se sexuálním podtextem ze strany zaměstnanců.....	76
Graf 39: Setkáváte se na pracovišti od vašich kolegů s nadávkami, ponižujícími přezdívkami či hanlivými označeními .....	77
Graf 40: Dochází na Vašem pracovišti ke zesměšňování Vás nebo Vašich kolegů .....	77
Graf 41: Napište, co podle Vás znamená mobbing.....	77
Graf 42: Napište, co podle Vás znamená bossing .....	78



## SEZNAM PŘÍLOH

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

## Příloha A - Dotazník předkládaný respondentům

### DOTAZNÍK

**Dobrý den.**

Dostává se Vám do rukou dotazník, který je součástí mé diplomové práce. Žádám Vás o pravdivé vyplnění všech otázek. Vámi poskytnuté informace budou považovány za důvěrné. Ujišťuji Vás, že dotazník je **ANONYMNÍ**, výsledky plynoucí ze získaných dat budou v práci uvedeny pouze statisticky. Údaje budou sloužit **pouze k průzkumu**, který je součástí diplomové práce.

U otázek zakřížkujte jedinou odpověď, která odpovídá vaší situaci (vždy do pole pod vybranou odpověď) a u otázek, kde jsou nevyplněné řádky, stručně uveďte odpověď.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas věnovaný jeho vyplnění.

Bc. Michal Vinš

#### 1. Pohlaví?

<i>Žena</i>	<i>Muž</i>

#### 2. Jak dlouho pracujete u VS ČR?

<i>0 – 3 roky</i>	<i>4 – 8 let</i>	<i>9 – 14 let</i>	<i>15 a více let</i>

#### 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

<i>Vyučen (bez maturity)</i>	<i>Středoškolské</i>	<i>Vyšší odborné</i>	<i>Vysokoškolské</i>

#### 4. Vyberte Vaši věkovou kategorii z následujících:

<i>18 – 25 let</i>	<i>26 – 35 let</i>	<i>36 – 50 let</i>	<i>50 a více let</i>

#### 5. V jakém jste pracovně právním vztahu?

<i>Služebním</i>	<i>Pracovním</i>

#### 6. Myslíte si, že mezilidské vztahy ovlivňují Váš pracovní výkon?

<i>Ano</i>	<i>Ne</i>	<i>Nevím</i>

#### 7. Setkal/a jste se na svém současném pracovišti osobně se šikanou?

<i>Ano</i>	<i>Ne</i>	<i>Nevím</i>

**8. Setkal/a jste se na svém současném pracovišti se šikanou z doslechu?**

<i>Ano</i>	<i>Ne</i>	<i>Nevím</i>

**9. Víte, jak se bránit proti šikaně na pracovišti?**

<i>Ano</i>	<i>Ne</i>	<i>Nevím</i>

**10. Nabízela Vám organizace účast na kurzu (školení), jenž by se zabývalo pracovní šikanou?**

<i>Ano</i>	<i>Ne</i>	<i>Nevím</i>

**11. Ovlivnila Vás zkušenost se šikanou v dalším zaměstnání?**

<i>Ano</i>	<i>Ne</i>	<i>Nevím</i>

**12. Setkal/a jste se na svém současném pracovišti osobně s mobbingem?**

<i>Ano</i>	<i>Ne</i>	<i>Nevím</i>

**13. Setkal/a jste se na svém současném pracovišti s mobbingem z doslechu?**

<i>Ano</i>	<i>Ne</i>	<i>Nevím</i>

**14. Setkal/a jste se na svém současném pracovišti osobně s bossingem?**

<i>Ano</i>	<i>Ne</i>	<i>Nevím</i>

**15. Setkal/a jste se na svém současném pracovišti s bossingem z doslechu?**

<i>Ano</i>	<i>Ne</i>	<i>Nevím</i>

**16. Myslíte si, že do budoucnosti existuje možná hrozba výskytu mobbingu na Vašem pracovišti?**

<i>Ano</i>	<i>Ne</i>	<i>Nevím</i>

**17. Myslíte si, že do budoucnosti existuje možná hrozba výskytu bossingu na Vašem pracovišti?**

<i>Ano</i>	<i>Ne</i>	<i>Nevím</i>

**18. Máte možnost za přítomnosti nadřízeného vyjádřit svůj názor?**

<i>Ano</i>	<i>Ne</i>	<i>Nezkoušel/a jsem to</i>	<i>Ano, ale pak se na mě nadřízený zaměří</i>

**19. Jste spokojen/a s vaším nadřízeným?**

<i>Ano</i>	<i>Ne</i>	<i>Nevím</i>

**20. Považujete Vašeho nadřízeného za odborníka (zda-li je to člověk na svém místě)?**

<i>Ano</i>	<i>Ne</i>	<i>Nevím</i>

**21. Jaký styl řízení uplatňuje Váš nadřízený?**

<i>Autoritativní</i>	<i>Liberální</i>	<i>Demokratický</i>

**22. Zajímá se Váš nadřízený o vztahy ve Vašem týmu?**

<i>Ano často</i>	<i>Ne vůbec</i>	<i>Občas</i>

**23. Můžete se ohradit v případě, že nejste spokojen/a s úkoly, které Vám nadřízený zadává?**

<i>Ano</i>	<i>Ne</i>	<i>Nezkoušel/a jsem to</i>	<i>Ano, ale pak se na mě nadřízený zaměří</i>

**24. Můžete si přijít k nadřízenému pro radu?**

<i>Ano</i>	<i>Ne</i>	<i>Nevím, nezkoušel/a jsem to</i>

**25. Vyhovuje Vám rozsah Vaší působnosti v práci?**

<i>Ano</i>	<i>Ne</i>	<i>Nevím</i>

**26. Jste schopni zvládnout objem práce?**

<i>Ano</i>	<i>Ne</i>	<i>Nevím</i>

**27. Naplňuje Vás vaše práce?**

<i>Ano</i>	<i>Ne</i>	<i>Nevím</i>

**28. Máte nějaké nejasnosti ve vašich kompetencích?**

<i>Ano</i>	<i>Ne</i>	<i>Nevím</i>

**29. Myslíte si, že je pracovní klima dobré?**

<i>Ano</i>	<i>Ne</i>	<i>Nevím</i>

**30. Dostáváte dostatek informací vztahujících se k Vaší práci?**

<i>Ano</i>	<i>Ne</i>	<i>Nevím</i>

**31. Které způsoby chování v podniku odsuzujete?**

<i>Donášení</i>	<i>Závist</i>	<i>Ctížádost na úkor druhých</i>	<i>Perfekcionalistický šéf</i>
<i>Nedostatečné uznání</i>	<i>Vyhrožování</i>	<i>Pletichaření</i>	<i>Uspěchanost</i>

**32. Máte dostatečný kontakt s ostatními spolupracovníky?**

<i>Ano</i>	<i>Ne</i>	<i>Nevím</i>

**33. Můžete si přijít ke kolegům pro radu?**

<i>Ano</i>	<i>Ne</i>	<i>Nevím, nezkoušel/a jsem to</i>

**34. Jak často se dostáváte se svými kolegy do konfliktů?**

<i>Velmi často</i>	<i>Často</i>	<i>Zřídka</i>	<i>Nikdy</i>

**35. Jakým způsobem řešíte konflikty mezi kolegy?**

<i>Kompromisem</i>	<i>Každý si stojí na svém</i>	<i>Neřeším</i>

**36. Máte důvěru ve své kolegy?**

<i>Ano</i>	<i>Ne</i>	<i>Nevím</i>

**37. Pociťujete někdy před novým pracovním dnem úzkost a stres?**

<i>Pravidelně</i>	<i>Ojedinelé</i>	<i>Nikdy</i>

**38. Setkal/a jste se někdy v práci s narážkami se sexuálním podtextem ze strany zaměstnanců?**

<i>Ano</i>	<i>Ne</i>	<i>Nevím</i>

**39. Setkáváte se na pracovišti od vašich kolegů s nadávkami, ponižujícími přezdívkami či hanlivými označeními?**

<i>Ano</i>	<i>Ne</i>	<i>Nevím</i>

**40. Dochází na Vašem pracovišti ke zesměšňování Vás nebo Vašich kolegů?**

<i>Ano</i>	<i>Ne</i>	<i>Nevím</i>

**41. Napište co podle Vás znamená mobbing?**

.....

.....

.....

**42. Napište co podle Vás znamená bossing?**

.....

.....

.....

*Vyplněné dotazníky prosím odevzdejte do jedné z označených schránek, které jsou umístěny na chodbě oddělení výkonu trestu, v přízemí velitelské budovy (kuchyňka) a na chodbě u kanceláře inspektora dozorčí služby.*

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Michal Vinš

**Obor:** Andragogika

**Forma studia:** kombinovaná

**Název práce:** Pracovní vztahy zaměstnanců vězeňské služby ve Věznici Stráž pod Ralskem v návaznosti na výskyt pracovní šikany

**Rok:** 2012

**Počet stran:** 84

**Celkový počet stran příloh:** 5

**Počet titulů české literatury a pramenů:** 44

**Počet internetových zdrojů:** 1

**Vedoucí práce:** Mgr. Pavel Selinger