

**Západočeská univerzita v Plzni**

**Fakulta právnická**

**Katedra veřejné správy**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Manipulace a motivace pracovníků ve veřejné správě

Předkládá: Lenka Tauschová

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta právnická

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Lenka TAUSCHOVÁ**  
Osobní číslo: **R17B0125P**  
Studijní program: **B6804 Právní specializace**  
Studijní obor: **Veřejná správa**  
Téma práce: **Manipulace a motivace pracovníků ve veřejné správě**  
Zadávající katedra: **Katedra veřejné správy**

### Zásady pro vypracování

1. Úvod
2. Manipulace
3. Motivace
4. Propojení pojmů manipulace a motivace
5. Závěr

Rozsah bakalářské práce:  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

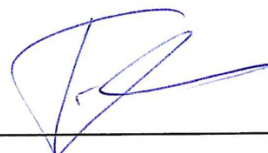
viz zvláštní seznam

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Helena Sequensová**  
Katedra veřejné správy

Datum zadání bakalářské práce: **29. března 2019**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2020**



**Doc. JUDr. Jan Pauly, CSc.**  
děkan



**JUDr. Tomáš Louda, CSc.**  
vedoucí katedry

V Plzni dne 1. listopadu 2019

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Manipulace a motivace pracovníků ve veřejné správě“ zpracovala samostatně a že jsem vyznačila prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpala způsobem pro vědeckou práci obvyklým.

V Plzni 29.2.2020

.....

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé práce Mgr. Heleně Sequensové za její ochotu, trpělivost a odborné rady, díky nimž jsem mohla tuto práci snadněji realizovat. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům veřejné správy, jež vyplnili můj dotazník, určený pro praktickou část.

# Obsah

Úvod.....	1
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b>	
<b>1. Manipulace .....</b>	<b>2</b>
1.1. Obecné vymezení.....	2
1.2. Formy manipulace ve veřejné správě.....	3
1.3. Manipulátor .....	7
1.3.1. Obecná definice.....	7
1.3.2. Typy manipulátora .....	7
1.4. Oběť .....	9
1.5. Možné následky manipulace.....	10
1.5.1. Stres, frustrace, deprese .....	10
1.5.2. Šikana.....	11
1.5.2.1. Obecné vymezení.....	11
1.5.2.2. Šikana a manipulace.....	12
1.5.2.3. Typy šikany na pracovištích veřejné správy .....	13
1.5.2.4. Šikana na pracovišti dle Zákoníku práce .....	19
1.6. Obrana proti manipulaci.....	19
<b>2. Motivace.....</b>	<b>20</b>
2.1. Obecné vymezení.....	20
2.2. Pojmy související s motivací.....	20
2.3. Pracovní motivace.....	22
2.3.1. Vnější a vnitřní pracovní motivace .....	23
2.3.2. Motivace a její vztah výkonu, výkonnosti a spokojenosti .....	24
2.3.3. Motivace, hodnocení a odměňování .....	26
2.3.4. Odměňování dle zákoníku práce.....	27
<b>3. Znaký spojící manipulaci a motivaci .....</b>	<b>28</b>
3.1. Manažer ve veřejné správě.....	28
3.1.1. Obecné vymezení .....	28
3.1.2. Manažer versus lídr.....	29
3.1.3. Osobnost manažera .....	30

3.1.4. Manažerské styly.....	31
3.2. Kolektiv.....	32
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>	
<b>4. Dotazníkové šetření.....</b>	<b>34</b>
4.1. První část dotazníku – základní otázky.....	35
4.2. Druhá část dotazníku - hypotézy jednotlivých otázek .....	37
4.3. Druhá část dotazníku -výsledky jednotlivých otázek .....	40
<b>Závěr .....</b>	<b>47</b>
<b>RESUMÉ.....</b>	<b>48</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>49</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>51</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>52</b>

## Úvod

V této bakalářské práci jsem se rozhodla zabývat manipulací a motivací pracovníků ve veřejné správě. Existence těchto klíčových problémů na pracovištích je zcela známá, ale téměř neřešena. Manipulace a motivace se mohou jevit jako dvě odlišná témata, která nemají nic společného. Opak je však pravdou, například prvním společným rysem těchto pojmů je to, že oba dva jsou aktuálními tématy na jakémkoliv pracovišti v každé době bez ohledu na historickou a politickou různorodost společnosti.

Jedním z cílů této práce je nejdříve definovat a vymezit manipulaci a motivaci jako dvě samostatné vědní disciplíny. Další z cílů se týká podrobného vymezení a charakterizování prvků, které manipulaci a motivaci spojují. Zároveň cílem této práce je zjistit, pomocí dotazníkového šetření, jak jsou tyto pojmy v dnešní době vnímány samotnými pracovníky veřejné správy.

Tato bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první kapitole teoretické části se zaměřuji na pojem manipulace ve veřejné správě, jejím obecným vymezením, jednotlivými formami manipulace, definováním manipulátora a oběti, možnými následky manipulace a obraně proti manipulaci. Druhá kapitola je naopak věnována motivaci, kde je jednak detailně rozebrán tento pojem, ale také i oblasti s ní úzce související. Následně je pozornost soustředována především na pracovní motivaci, hodnocení a odměňování pracovníků veřejné správy. Třetí kapitola se týká spojitosti mezi manipulací a motivací. V této kapitole blíže specifikuji jejich propojenost pomocí klíčových termínů, jakými jsou manažer a kolektiv.

Praktická část této bakalářské práce se týká průzkumu mezi pracovníky veřejné správy. Pomocí dotazníkového šetření zjišťuji, jakým způsobem zaměstnanci pociťují na svých pracovištích manipulaci a motivaci. Dotazník bude rozdělen na dvě části. V první části budou základní otázky, jejichž účelem bude specifikovat dotazovanou osobu (například: muž/žena, věk atd.) Druhá část dotazníkového šetření bude konkrétněji zaměřená na manipulaci a motivaci. Budou zde zahrnuty otázky typu, zda si pracovník myslí, že manipulace je na pracovištích běžná, jestli se někdy setkal s manipulací (osobně či přes spolupracovníka), o jaký druh manipulace se jednalo a popřípadě, jaké byly následky manipulace. Motivační otázky budou zaměřeny na to, zda se cítí pracovník ve své práci spokojený a jestli si myslí, že je v zaměstnání dostatečně ohodnocen a motivován atd.



# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Manipulace

### 1.1. Obecné vymezení

Podle E. Kulhánkové pochází pojem manipulace z latinského slova *manipulo*, jehož český překlad zní “*dělat něco rukama*”. Autorka mimo jiné dodává, že i navzdory doslovnému překladu může *manipulo* vyjadřovat hýbání nejen s rukama, ale i s jazykem.<sup>1</sup>

O. Škarka ve své diplomové práci však uvádí, že historie slova manipulace pochází z jiného latinského významu *manus*, jež v přeložení do českého jazyka znamená slovo ruka.<sup>2</sup> Podle J. Klimeše jsou obě tyto definice slova zcela v pořádku, jelikož on sám vysvětluje v etymologii slova manipulace oba tyto významy.<sup>3</sup>

Souvislost ruky s manipulací je zde na místě, neboť z logického úsudku lze vyvodit, že ruka je nepostradatelný nástroj každého člověka, sloužící k uchopování (manipulaci) všech věcí. De facto toto tvrzení znamená, že ruka je hlavní nástroj k tomu, aby se přemístila daná věc tam, kde ji člověk nejvíce potřebuje. Ne jinak je tomu i u manipulace v komunikaci, kde se dotyčná osoba (manipulátor) snaží nasměrovat svoji oběť přesně do té pozice, kde ji chce mít.

Je tedy zřejmé, že manipulace nemá jednotnou ucelenou definici, ale lze tento význam vyložit několika způsoby. Podle mého názoru je základní podstatou manipulativního jednání pokus o ovlivnění myšlení a chování oběti s cílem prosazení manipulátorových důkladně promyšlených zájmů. Dále také platí, že manipulovat může kdokoliv s kýmkoliv, což znamená, že buď jedinec řídí ostatní svým chováním, nebo více manipulátorů ovlivňuje jednoho konkrétního člověka.

---

<sup>1</sup> **KULHÁNKOVÁ, Eva.** Nejste jako loutka? Techniky manipulace a jak se jim bránit. *O psychologii.cz*. [Online] 2015. [Citace: 4. 7 2019.] <http://www.opsychologii.cz/clanek/205-nejste-jako-loutka-techniky-manipulace-a-jak-se-jim-branit/>.

<sup>2</sup> **ŠKARKA, Ondřej.** *K psychologii manipulace v komunikačním procesu*. Olomouc, 2010. Diplomová práce. Univerzita Palackého, Fakulta filozofická, Katedra psychologie.

<sup>3</sup> **KLIMEŠ, Jeroným.** *Partners and breakups*. Praha: Portál, 2005. str. 71. ISBN 80-7367-045-3.

A. Edmüller a T. Wilhelm zmiňují fakt, že manipulace představuje zároveň „*záměrné nebo nevědomé používání neférového způsobu chování*“. Znamená to, že většina manipulátorů ovlivňuje ostatní, aniž by o tom věděli.<sup>4</sup>

Z toho též vyplývá, že manipulátorem nemusejí být pouze osoby, jejichž cílem je uvědomělé dosažení konkrétní věci pro své vlastní blaho, ale jsou jimi i lidé, jejichž bezprostředním záměrem není dosáhnout svého blaha a poškodit tak druhou osobu.

## **1.2. Formy manipulace ve veřejné správě**

Podle A. Kaliny máme několik různých forem manipulace. Za základní považuje lichocení, výčitky neboli obviňování a svalování zodpovědnosti, závislost, technika nedobrovolného výběru a neverbálních projevů. Ostatními jsou podle autora také moralizování, poučování, koučování druhých a podobně.<sup>5</sup>

### **A. Lichocení**

Tento typ manipulace se nejčastěji projevuje tím, že manipulující osoba se snaží druhému jedinci zalichotit, aby dostala svou oběť přesně tam, kam potřebuje a aby zmanipulovaná osoba udělala přesně to, co dotyčný chce, aniž by k tomu byla donucena násilím. Za jeden z nejčastějších příkladů formy lichocení, ať už ve veřejné správě nebo v soukromé správě, se považuje případ, kdy manipulátor se snaží své oběti co nejvíce zalíbit, například tím, že mu každý den skládá nějaké na první pohled neškodné pochvaly. Konkrétní verzí lichocení ve veřejné správě je případ, kdy se klient úřednického aparátu snaží pomocí lichotivých pobídek dostat úředníka na svou stranu, kde ho potřebuje mít. Uvedme názorný případ, jak takováto situace může vypadat:

Klient, který potřebuje stavební povolení, jenž mu úřad odmítl vydat, už neví, co více má dělat. Klienta napadne, že na úřadě pracuje dotyčná zaměstnankyně. Klient bude pravidelně chodit za touto zaměstnankyní aparátu a bude ji opakovaně skládat lichotky, např. jak jí to dnes sluší, jaké má krásné šaty, jak mladě vypadá atd. Pracovnice, jež tento post úřednice zastává, má dvě možnosti.

---

<sup>4</sup> EDMÜLLER, Andreas; WILHELM, Thomas. *27 manipulativních technik: Jak účinně manipulovat a jak se ještě účinněji bránit*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 15. ISBN 978-80-247-3300-5.

<sup>5</sup> KALINA, Aleš. Manipulátor, jak ho poznat a odzbrojit? *ales-kalina.cz*. [Online] [Citace: 5.7.2019] <https://ales-kalina.cz/blog/osobni-rust/manipulator-poznat-odzbrojit/>.

První možností je, že pracovnice nebude na lichotky žadatele o stavební povolení nikterak reagovat a bude trvat na stejném stanovisku, jako je rozhodnutí úřednického aparátu. Tato možnost je správně a měli by se jí řídit všichni zaměstnanci, včetně pracovníků ve veřejné správě, u kterých je důležitá nepoddajnost čili nestrannost.

Druhou možností je, že úřednice je snadná oběť, nechá se zahrnovat pozitivními pobídkami a postupem času stavební povolení klientovi vydá, když je tak milý.

Na této variantě lze vidět, že se jedná o špatné rozhodnutí, jelikož jsou zde dva hlavní atributy tomu nasvědčující jednak na straně manipulátora, tak na straně oběti:

- a) Klient (tedy manipulátor) použil klamné jednání k “poblouznění” zaměstnankyně daného úřadu (oběti), nejednal ctnostně a snažil se z pracovnice udělat svou loutku, což se mu v této situaci opravdu podařilo.
- b) Zaměstnankyně se neměla nechat okouzlit autoritativnějším jedincem, měla si zachovat objektivní úsudek nehledě na to, jestli jsou jí poskytovány komplimenty. Navíc zastává funkci ve veřejné správě, a tudíž si musí zachovat nestrannost, jelikož by měla vydávat objektivní rozhodnutí, které nenapomáhají žádné straně. Zde tedy evidentně porušila morální zásady i pravidla, podle kterých se stanovuje vykonávání zaměstnání na postu v sektoru veřejné správy.

## **B. Výčitky, obviňování a svalování zodpovědnosti**

V mnoha případech u této techniky cílí manipulující člověk pomocí nesčetných výčitek poškodit danou osobu tím, že se jí snaží co nejvíce “znemožnit” různými obviňovacími prostředky. I. Nazare-Aga uvádí: „*Navozování viny u ostatních je zcela běžný jev. Spočívá v přenášení zodpovědnosti na druhého s cílem, aby pociťoval vinu. Z pocitu viny vznikají postoje a chování, které přinášejí výhody tomu, kdo vinu navozuje.*“<sup>6</sup>

Typickým úkazem z praxe je situace, kdy manažer anebo i kolega poukazuje na domnělou neschopnost svého podřízeného/spolupracovníka. Konkrétní příklad může mít následující scénář:

---

<sup>6</sup> NAZARE-AGA, Isabelle. *Nenechte sebou manipulovat?* 7. vyd. Praha: Portál, 2014. str.70. ISBN 978-80-262-0652-1.

Nadřízený/kolega na pracovišti veřejné správy zapomněl udělat úkol, který mu byl stanoven z vyšších míst, místo toho, aby přiznal svou vinu, snaží se obvinít svého pořízeného/kolegu, že kvůli němu tento úkol nemohl splnit, jelikož po něm chtěl udělat jinou věc. Obviněný se snaží bránit, ale manipulátor mu nedává moc prostoru, protože mu neustále podsouvá argumenty, proč k tomu došlo jeho vinou, až se někdy může přestat ovládat a začít ho obviňovat i z věcí, které s tímto problémem nemají nic společného. Tento způsob manipulace není jen typický na pracovištích, ale také i například v partnerském životě se stejným průběhem situace.

### C. Vytváření závislosti a “pseudoaltruismus”

Jedním z dalších typů ovlivňování je závislost na jiném člověku. Méně autoritativní člověk se snadno nechá od manipulátora k sobě tzv. „připoutat”. Jedná se buď o citové pouto, kdy autoritativní jedinec svým chováním usiluje o to, aby jeho loutka udělala přesně to, co on chce tím, že si ho k sobě připoutává. Zkrátka se snaží o to, aby o svého obětího beránka nepřišel, a napomáhá mu to, že mu může podsouvat fakt, že ho potřebuje ve svém životě a že bez něj nebude moci normálně fungovat.

Za klasický případ na pracovišti veřejné správy lze považovat situaci mezi nadřízeným/kolegou a podřízeným/spolupracovníkem. Vedoucí/kolega nám poskytuje citové aspekty, proč ho nesmíme opustit, třeba tím, že nám vyhrožuje fyzickým ublížením jeho samého, což už hraničí i s labilitou chování. Méně závažným typem by bylo, kdyby nám manažer/spolupracovník vyhrožoval jen tím, že to bez nás nezvládne v pracovním životě, že bez nás by nebyl tím, kým je, a proto ho nesmíme za žádných okolností opustit. Nejprve se takovéto jednání nezdá být projevem manipulace, avšak takovýto záměr k tomu v nesčetných případech směřuje.

Pseudoaltruismus oproti tomu vystihuje složeninu ze dvou odlišných slov “pseudo” a “altruismus”. Pseudo v překladu znamená klamný, falešný a altruismus naopak vystihuje nesobecké jednání jedince ve prospěch druhých,<sup>7</sup> jako je například dobročinnost.

---

<sup>7</sup> HARTL, Pavel; HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000. str.32, 468. ISBN 80-7178-303-X.

Pokud dáme kombinaci těchto dvou pojmů dohromady, vznikne nám význam vystihující něco jako „pochybné jednání vůči druhému“, které se na pracovištích také velmi hojně vyskytuje.

#### **D. Technika nedobrovolných výběrů a neverbálních projevů**

Technika nedobrovolného výběru patří k formám manipulace, jež jsou na první pohled nejméně poznatelné. Zároveň je potřeba zmínit i fakt, že pokud oběť nemá vůči tomuto druhu manipulace vhodný argument, těžko se z takovéto manipulující situace pak dostává. Nejčastěji má totiž člověk, s nímž se manipuluje, od svého ovlivňovatele striktně vymezené možnosti, ze kterých si musí vybrat.

Ten, kdo je dobrým manipulátorem, ví velmi dobře jakým způsobem a za jakých okolností takovouto formu použít. Nejdříve se tato technika jeví jako úplně nevinná obvyklá pobídka, jež začíná neškodnou frází jako „Dáš si čaj nebo kávu?“, ale postupem času už se mohou nabídky týkat daleko závažnějších věcí, než jsou jen banality jako čaj nebo káva, které závisí právě na výběru odpovědi oběti.

Příkladů této techniky najdeme v praxi mnoho. Stejně jako u ostatních případů může tato forma nastat u vztahu kolega/kolega i podřízený/nadřízený.

Typický příklad z praxe můžeme uvést ten, kdy kolega druhému kolegovi řekne: „Budeš dnes vydávat občanské průkazy nebo pasy?“ Záleží také na tom, v jaké fázi manipulace se oběť a manipulátor nachází.

Jak už jsem říkala, nejdříve se tato technika může opravdu jevit neškodně. Manipulátor by klidně totiž tuto otázku položit i docela jinak: „Budeš raději vydávat občanské průkazy nebo povolení?“, což může znít spolupracovníkovi i jako lichotka, že kolega dává druhému na výběr, co vlastně chce dělat raději.

Nenechme se ale zmást, protože v případě, že jde o tento způsob manipulace budou tyto otázky daleko agresivnější a pokud je jedinec snadno ovlivnitelný, nebude z nich úniku.

#### **E. Další techniky – moralizování, poučování a koučování**

- Moralizování

Manipulátor zde vystupuje jako takzvaný znalec morálky a etiky. V této situaci poučuje oběť o morálních zásadách, jak se má chovat. Sám však tyto morální způsoby mnohdy svým vystupováním porušuje právě on.

- Poučování

Cílem ovlivňujícího je poučovat a vytýkat chyby svému obětnímu beránkovi. Hranici těchto chyb obvykle nastavuje manipulátor. Tedy věci, za které je oběť kázána, vůbec nemusí být chybami.

- Koučování

Dnes ve velkých společnostech existují i pracovní pozice kouče, který pracovníky učí, co a jak mají správně dělat, hlavně při jednání s klientem, aby mu byli v jakýkoliv situacích schopni pomoci. Tito „učitelé“ nejsou považováni za klasické manipulátory, ale svým způsobem v jejich chování nalezneme i neškodné prvky této formy. Nechci však tuto pozici hanit nebo poškozovat, ba naopak si myslím, že pokud je mentor/kouč zásadový a jeho úmysly nejsou poškodit mentorovaného a zmanipulovat ho, může leccos užitečného své posluchače naučit.

### **1.3. Manipulátor**

#### **1.3.1. Obecná definice**

Manipulující osobou může být téměř každý, kdo nad druhým člověkem cítí určitou moc a snaží se toho využít ve svůj prospěch. Manipulátor hraje zároveň i roli taktika, jelikož každý „správný“ manipulující má přesně promyšlenou strategii vůči své oběti. Rozdíl mezi tím, kdo ovlivňuje a kým je ovlivňován, je hlavně v odlišném chování v určité situaci. Takovéto jednání se projevuje různými, až mnohdy zcela opačnými reakcemi účastníků.

Člověk, který manipuluje, se vyznačuje tím, že je mnohem sebevědomější, agresivnější, dynamičtější a dominantnější než jeho oběť. Žádná odezva od utlačované osoby by ho neměla překvapit. Pokud však k tomu dojde, nenechá to na sobě znát a zachová kamennou tvář.

#### **1.3.2. Typy manipulátora**

Existuje mnoho různých typů manipulátorů, které lze charakterizovat na základě projevů a masek, za které se v dané situaci schovávají:<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> NAZARE-AGA, Isabelle. *Nenechte sebou manipulovat?* 7.vyd. Praha: Portál, 2014. str.18-35. ISBN 978-80-262-0652-1.

- Sympatický manipulátor

Tento typ je velmi nebezpečný a zákeřný, jelikož mnohdy zprvu člověk ani netuší, že za milým pozorným člověkem se skrývá právě osoba s manipulujícím úmyslem. Manipulátor nejdříve vystupuje hlavně jako veselý, přátelský, příjemný a zajímaví se o druhé. Zmanipulovaný jedinec má pocit, že takovýto člověk je jeho přítel, který se o něj zajímá a záleží mu na něm. Postupem času mu ovlivněný stále více věří a svěruje se mu dobrovolně s čím dál více detailnějšími informacemi, což je právě jedním z manipulátorových cílů. Pomocí lstí pak svou oběť dostává do určitých situací, v jakých chce, aby oběť byla.

Tato technika je velmi obvyklá i na pracovištích. Pokud přijdeme jako nový pracovník do zaměstnání, tento člověk se s námi snaží co nejvíce skamarádit, aby z nás vymámil důvěrné informace, které pak použije proti nám. Velmi často se jedná o vztah kolegy ke druhému kolegovi. Může se však stát, že i takovýto postoj zaujme i vedoucí pracovník ke svému podřízenému.

- Okouzlující manipulátor

Takovýto člověk bývá velmi charismatický a šarmantní. Vyznačuje se také velkým sebevědomím projevujícím se mimo jiné upřeným očním kontaktem s druhou osobou. Za žádnou jím vyřčenou otázku se nestydí a vždy trvá na svém názoru, i když ví, že jeho úsudek nebyl správný.

- Altruistický manipulátor

Altruistický manipulátor se vyznačuje zásadou reciprocity,<sup>9</sup> to znamená, že pro svou oběť udělá téměř vše, co si přeje, ale na oplátku po své kořisti požaduje, aby udělala vše, co chce on.

Nikdy u něj neplatí to, že něco dá jen tak, aniž by za to on sám něco nedostal. Ten, s kým manipuluje, však podává zpětnou pomocnou ruku dobrovolně, jelikož většinou se řídí nepsaným pravidlem typu: „On pro mě udělal, co jsem chtěl, tak pro něj udělám to, co zase chce on.“

---

<sup>9</sup> NAZARE-AGA, Isabelle. *Nenechte sebou manipulovat?* 7.vyd. Praha: Portál, 2014. str.27. ISBN 978-80-262-0652-1.

- **Vzdělaný manipulátor**

Velice často dává tento ovlivňovatel najevo své vyšší vzdělání, než mají ostatní. Považuje se za toho chytřejšího a inteligentnějšího. Rád se chlubí svými nabytými vědomostmi veřejně, aniž by to po něm někdo žádal nebo k tomu byla příhodná chvíle. Neustále se nad ostatními povyšuje a dává najevo svou moc v oblasti vzdělání.

- **Nesmělý manipulátor**

Nesmělý manipulátor se vyskytuje velmi zřídka a je těžké ho odhalit.<sup>10</sup> Raději se drží v ústraní a stranou od všeho dění. Názor na danou věc si nechává pro sebe a vyjádří se v momentě, ve kterém by to málokdo čekal. Bývá tichý, mlčenlivý a nenápadný dokonce tak, že někdy mnozí jeho přítomnost ani nevezmou v potaz. Mívá upřený a propalující pohled, mířící na svou oběť. Jeho útoky bývají spontánní a nečekané, avšak to nemění nic na jejich obrovské intenzitě.

- **Diktátor – manipulátor**

Diktátora-manipulátora není těžké poznat, i když se někdy přetvařuje, dříve nebo později se neovládne a ukáže svou rozkazovačnou povahu. Mezi jeho vlastnosti patří hlavně přímost a agresivita. Útočí na lidi okolo sebe a mívá nepříjemnou povahu. Neuznává své chyby a je velice neústupný. Usiluje vždy o to, aby dosáhl určitého cíle, který si vytyčil.

## **1.4. Oběť**

Zmanipulovanými lidmi se zpravidla stávají lidé málo průbojní a s nízkým sebevědomím. Podléhají tak dominantnějším a útočnějším jedincům, z nichž se naopak stávají manipulátoři. Manipulátorům slouží jako loutky, s nimiž si postupem času mohou dělat téměř cokoliv.

Ulovená kořist nejdříve vůbec ani netuší, že se dostala do spárů manipulátorů. Záleží sice, o jaký druh manipulujícího jedince se jedná, ale ze začátku u všech případů většinou začíná ovlivňovatel s malými požadavky, jež se stále stupňují.

---

<sup>10</sup> **NAZARE-AGA, Isabelle.** *Nenechte sebou manipulovat?* 7.vyd. Praha: Portál, 2014. str.33. ISBN 978-80-262-0652-1.



Manipulovaný jedinec, tedy oběť, si ani většinou zprvu neuvědomuje, že je s ní nějakým způsobem manipulováno. Zpravidla nepoužívá svoje vlastní myšlení a řídí se tím, co mu poví manipulátor. Obvykle těmito oběťmi jsou lidé s nižším sebevědomím, jak jsem již zmiňovala, dále pak lidé se slabším charakterem (mírnější povahou), kteří nevědí, jak reagovat v určité situaci včas a mnohdy se bojí vyjádřit svůj vlastní názor.

## **1.5. Možné následky manipulace**

Možnými důsledky manipulování na pracovišti veřejné správy jsou problémy psychického rázu. Ve vyhraněných případech (mezi ně se řadí šikana) jsou i založení fyzického. Bohužel stále více se stává nepsaným pravidlem to, že oběť se z problémů spojených s manipulací nemůže dostat svépomocí, ale musí vyhledat odbornou pomoc. Následky takových psychických ataků si člověk nese několik let v podobě depresí, frustrací nebo v tom lepším případě v období stresu. Někdy se stává, že poškozená osoba neunes takovouto tíhu a sáhne si na to nejcennější, a tím je vlastní život.

### **1.5.1. Stres, frustrace, deprese**

- Stres

Stres se z hlediska psychologického dělí na eustres (pozitivní) a distres (negativní). Bohužel v případě manipulování se jedná o distres, kdy osoba ztrácí sílu bojovat a snižuje to její už tak nízké sebevědomí. Reaguje na to buď negativními fyzickými nebo psychickými odezvami. Za fyzický dopad na organismus lze považovat proces rychlejšího stárnutí nebo větší náchylnost ke konkrétním nemocem. Za další faktory projevující se na fyzické stránce jsou např. pocení, žaludeční nevolnost (zvracení/nechutenství), pocit slabosti. Z psychologického hlediska někdy stres přerůstá až v úzkost nebo ve frustraci a depresi.<sup>11</sup>

- Frustrace

Frustrace znamená pocit nedosažení neboli nenaplnění určitého cíle, ke kterému člověk směřuje. Jedinec nemůže dosáhnout takovéto potřeby v důsledku překážky, jež mu stojí v cestě a kterou se mu nedaří z nějakého důvodu překonat.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> **KOSTKA, Karel.** Techniky zvládnání stresu. *kostka-skola.cz*. [Online] [Citace: 22. 8 2019.] <https://www.kostka-skola.cz/archiv/soubor/KOSTKA-72798-techniky-zvladani-stresu.pdf>.

<sup>12</sup> **ŠTĚPANÍK, Jaroslav.** *Umění jednat s lidmi 3. Stres, frustrace a konflikty*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. str.11. ISBN 978-80-247-1527-8 .

Z dlouhodobé frustrace se stává deprivace, která signalizuje „*nedostatečné uspokojení základních potřeb*“.<sup>13</sup>

- Deprese

Deprese je psychická porucha, popisovaná Hartlem a Hartlovou, jako „*duševní stav charakterizující pocity smutku, skleslosti, vnitřního napětí*“ s následkem úzkosti a pocitu nenaplnění a nespokojenosti, jež se projevuje jak fyzickými, tak i psychickými zdravotními příznaky.<sup>14</sup>

## 1.5.2. Šikana

### 1.5.2.1. Obecné vymezení

V případě, že se manipulaci nezabrání a nechá se rozvinout, může přejít do horší formy, a tou je šikana. Tento projev sužování může být jednak fyzického, ale i psychického rázu. Termín šikana se velmi často objevuje ve školním prostředí mezi dětmi, ale stane se, že se šikanou setkají i dospělí jedinci. Tato forma ubližování nemusí probíhat vždy fyzickým kontaktem, existuje totiž i virtuální šikana (kyberšikana) probíhající na internetu, většinou na sociálních sítích, nicméně ta ve veřejné správě není tolik obvyklá.

Pojem šikana má velké množství různých definic. Podle odborníků na dětskou šikanu P. Říčana a P. Janošové je šikanování chápáno jako „*ubližování někomu, kdo se nemůže nebo nedovede bránit, toto ubližování se projevuje pravidelně, ale jsou i případy, kdy se jedná o jednorázový proces bez opakování.*“<sup>15</sup>

Další možností vysvětlení tohoto slova je definice od Bendla, který tvrdí, že šikana se vyznačuje jako „*fyzické nebo psychické, popř. kombinované ponižování, až týrání „slabších“ jedinců (většinou ve skupině) „silnějšími*“.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> HARTL, Pavel; HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000. str.107. ISBN 80-7178-303-X.

<sup>14</sup> HARTL, Pavel; HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000. str.105 ISBN 80-7178-303-X.

<sup>15</sup> ŘÍČAN, Pavel; JANOŠOVÁ, Pavlína. *Jak na šikanu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. str.21. ISBN 978-80-247-2991-6.

<sup>16</sup> BENDL, Stanislav. *Prevence a řešení šikany ve škole*. 1.vyd. Praha: ISV, 2003. str.26. ISBN 80-86642-08-9.

Právě z tohoto konstatování vyplývá podobnost a úzká spojitost s manipulativním chováním, protože v obou případech hrají velkou roli silní jednotlivci jako aktéři celého tohoto procesu a podobnost je i u projevu (šikany a manipulace), jejíž cílem je ponížít a podmanit si slabšího.

### 1.5.2.2. Šikana a manipulace

M. Kolář vymezuje celkem pět stupňů šikany.<sup>17</sup>

Podle něj se manipulace řadí na 2.stupeň šikany společně s fyzickou agresí.<sup>18</sup> Tomuto stádiu předchází 1.stupeň, v němž se silnější jednotlivci snaží pomocí intrik působit na slabšího. Pokud se nepodaří takovéto jednání v této fázi zastavit, nastává zmíněný druhý závažnější úsek šikanování, a tím je fyzická agrese spolu s manipulací. V této fázi mohou být cíle šikanujících celkem tři.

Prvním z nich je ten, že oslabená osoba funguje pro silnější jako ventil pro průchod potlačované agrese (v praxi ve veřejné správě to funguje tak, že kolega si na druhém kolegovi vybíjí zlost, jehož původcem spolupracovník ani nemusí být). Za druhý cíl lze považovat soustředění agresora na svou oběť jen proto, aby se zabavil. Například pracovník veřejné správy nemusí proti druhé osobě nic mít, ale tuto formu poškozování chápe pouze jako jakýsi druh netypické zábavy. Posledním cílem, který je typický pro skupinu šikanujících, je uspokojení svých potřeb pomocí dosažení pocitu moci a nadřazenosti nad ostatními. Ani tento případ není ničím ojedinělým a opravdu se děje často na různých pracovištích, nejen ve veřejném sektoru. Dokonce ani v tomto stádiu nemusí šikana propuknout naplno, proto Kolář vymezuje další stupeň.

Ve třetím stupni procesu ubližování dochází k velice klíčovému momentu, a tím se myslí tzv. *vytvoření pevného jádra* agresorů, který oproti minulým etapám začíná už spolupracovat více systematicky.

Čtvrtý stupeň charakterizuje přijetí nepsaných zákonů mezi šikanujícími osobami, v tomto kroku dochází k zásadnímu zvratu, a tím je nastolení a řízení se podle určitých norem, od nichž by se manipulující neměli pomyslně odchýlit. Situace se opět může v tomto cyklu zastavit, anebo ne.

---

<sup>17</sup> KOLÁŘ, Michal. *Skrytý svět šikanování ve školách: příčiny, diagnostika a skrytá pomoc*. 1.vyd. Praha: Portál, 1997. str. 31-37. ISBN 80-7178-123-1.

<sup>18</sup> KOLÁŘ, Michal. *Skrytý svět šikanování ve školách: příčiny, diagnostika a skrytá pomoc*. 1.vyd. Praha: Portál, 1997. str. 32. ISBN 80-7178-123-1.

Jestliže šikana neustane, nastupuje pátá nejkrutější část, která se vyskytuje hlavně v nápravných zařízeních mezi psychicky labilními jedinci nebo mezi vězni. V tomto závěrečném pátém stupni pak dojde k nastolení pravidel a určení rolí, kdo je opravdu kořistí a kdo je dominujícím.

### **1.5.2.3. Typy šikany na pracovištích veřejné správy**

- **Bossing**

Označení termínu bossing je odvozeno od anglického slova *boss*, jež lze přeložit do češtiny jako „šéf“, aneb ten, kdo poroučí. Bossing se od mobbingu odlišuje tím, že u mobbingu, kde je iniciátorem útoku kolega, je zde původcem nadřízený pracovník. Tento druh šikany bývá zejména psychického rázu, ale i v některých případech se může jednat i o útok fyzický, hlavně pokud se jedná o opačné pohlaví (sexuální atak). V tomto konfliktu vedoucí zneužívá svého postavení vůči podřízenému, a má tím pádem tzv. navrch v mnoha ohledech. Svému zaměstnanci se snaží vytvořit nepříjemnou atmosféru a určitým způsobem se ho snaží ponížít před ostatními kolegy. Bosser toho dosáhne několika možnými způsoby. Hojně využívanou formou je např. zadání nesplnitelných úkolů ve velmi krátkém časovém úseku, s následnou kritikou vůči pracovníkovi.

V roli manipulátora zde vystupuje bosser neboli nadřízený, co šikanuje. Obětí je pak jeho podřízený, kterým je manipulováno (proces se nazývá bossing). V tomto typu šikany na pracovišti má vedoucí pracovník strategickou pozici vůči pracovníkovi s nižší pozicí. Výhodou pro bossera je i to, že pokud uloží úkol svému podřízenému, tak to nejdříve není nikomu podezřelé, jelikož šéf bývá vždy brán jako autorita. Avšak po neustálém opakování těchto nesplnitelných zadání už je oběti jasné, že není náhoda, že dostává tyto složité věci na vypracování, za které je posléze svým nadřízeným, v případě nesplnění, ponížen. Iniciátor sociálního konfliktu se zaměřuje spíše na jedince než na skupinu jednotlivců, jelikož samotná osoba je snadnějším cílem, a také proto, že má určitou zášť vůči podřízenému.

Tento odpor vůči podřízenému může mít několik příčin, jednak ho můžeme brát jako závist druhému, ať už jde o vzdělání nebo o něco jiného, nebo jako nesnášenlivost z osobních důvodů, které nesouvisejí s těmi pracovními.

P. Beňo ve své knize podrobně popisuje a rozlišuje několik typů bossů: <sup>19</sup>

a) Klasický boss

Beňo popisuje klasického bossa jako jedince, který si musí dokazovat, že má nad někým moc, a který svému podřízenému neustále musí dávat najevo, kdo tu všemu velí. <sup>20</sup>

b) Závistivec

Tento typ bossa trpí určitou závistí vůči svému zaměstnanci. Tato závist může být jakéhokoliv druhu, ať už se jedná o dosažené vzdělání, o soukromý život atd.

c) Zbabělec

Zbabělý boss se cítí být podřízeným ohrožen, a vykazuje proto vůči němu kritické a útočné chování, aby zmenšil svůj komplex méněcennosti.

d) Škodolibec

Bosser škodolibec se vyžívá v šikanování, především v rámci dosažení pro sebe samého uspokojujícího pocitu.

e) Tradicionalista

Zaměřuje se hlavně na nově příchozí pracovníky, jelikož se bojí, aby neohrozili již zavedené normy na pracovišti. Bojí se jakékoliv změny zavedených pravidel.

f) "Ušlechtilý pomocník"

Radami a lichotkami se tento typ bossa snaží pouze o manipulaci nad svými podřízenými, kteří nenechají sebou manipulovat, na ty si následně rád stěžuje a kritizuje je.

---

<sup>19</sup> **BEŇO, Pavel.** *Můj šéf, můj nepřítel?: Pro ty, kdo se bojí jít ráno do práce, i pro ty, kdo jim šéfuji. Co je to mobbing a bossing, jak je rozpoznáte a jak těmto jevům zabránit.* 1.vyd. Šlapanice: ERA, 2003. str. 75-76. ISBN 80-86517-34-9.

<sup>20</sup> **BEŇO, Pavel.** *Můj šéf, můj nepřítel?: Pro ty, kdo se bojí jít ráno do práce, i pro ty, kdo jim šéfuji. Co je to mobbing a bossing, jak je rozpoznáte a jak těmto jevům zabránit.* 1.vyd. Šlapanice: ERA, 2003. str.76. ISBN 80-86517-34-9.

- Mobbing

„Výraz *mobbing* původně razil rakouský etolog a nositel Nobelovy ceny Konrad Lorenz, který jím označoval útok zvířecí tlupy na vetřelce. Do oboru lidského chování přenesl zmíněný výraz v 60. letech minulého století švédský chirurg Heinemann. V roce 1993 zavedl v Německu pojem *mobbing* švédský psycholog práce prof. Leymann.“<sup>21</sup>

Mobbing je původně převzatý pojem z anglického slovesa *to mob*, což znamená srocovat se, hromadně útočit nebo dotírat. V angličtině zároveň existuje i podstatné jméno *mob*, jehož překlad do českého jazyka vystihují nejlépe slova jako dav, tlupa či srocující se skupina lidí.

Význam mobbingu je tedy chápán jako ubližování mezi spolupracovníky v práci. Jedním ze záměrů takových ataků bývá ponížení spolupracovníka před ostatními a následné vyloučení osoby z kolektivu. Citlivější oběť po útoku trpí různými většinou psychickými nemocemi. Mírnějším zdravotním důsledkem je stresová zátěž, v horším případě končí takováto situace i sebevraždou.<sup>22</sup>

Následkem mobbingu bývá velice často odchod šikanovaného z pracoviště, což je hlavní úmysl manipulátora. Jednání pocházející od ostatních spolupracovníků bývají velmi nepřátelské a mnohdy forma komunikace přesahuje hranici etiky.<sup>23</sup>

Ve většině případů se terčem mobbingu stává jedinec, kterého utlačuje více kolegů. Podle profesora Leymana mobbingem můžeme označit útoky na pracovišti, které bývají prováděny jednou týdně minimálně podobu šesti měsíců.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> **KRATZ, Hans-Jürgen.** *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit.* 1.vyd. Praha: Management Press, 2005. str.15. ISBN 80-7261-127-5.

<sup>22</sup> **BEŇO, Pavel.** *Můj šéf, můj nepřítel: Pro ty, kdo se bojí jít ráno do práce, i pro ty, kdo jim šéfuji. Co je to mobbing a bossing, jak je rozpoznáte a jak těmto jevům zabránit.* 1.vyd. Šlapanice: ERA, 2003. str.9. ISBN 80-86517-34-9.

<sup>23</sup> **SVOBODOVÁ, Lenka.** *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing-skrytá hrozba.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. str.15. ISBN 978-80-247-2474-4.

<sup>24</sup> **HUBEROVÁ, Brigitte.** *Psychický teror na pracovišti. Mobbing.* Martin: Neografie, 1995. str.11. ISBN 80-85186-62-4.

#### a) Mobbing a šikana

Existují dva zcela protichůdné názory na otázku, zda se mobbing dá považovat za šikanu na pracovišti<sup>25</sup> nebo nikoliv.<sup>26</sup> Osobně se přikláním spíše k názoru L. Svobodové, která uvádí, že narozdíl od šikany, kde se objevuje fyzické i psychické omezení, se u mobbingu objevuje zpravidla újma psychického rázu. Mobbing se podle ní vyskytuje pouze na pracovištích v kolektivu mezi dospělými jedinci, za to šikana může být viděna i ve školních institucích mezi dětmi nebo například v armádě. Zároveň podotýká i fakt, že šikana a mobbing mají také i společné znaky, a to bývá právě jeden z důvodů, proč dochází k záměně těchto dvou pojmů.<sup>27</sup>

#### a) Mobber a oběť

Mobber je člověk, který má požitky z toho, když může druhým ubližovat, poškozovat a ponižovat je před ostatními spolupracovníky. Těmito útočnými projevy se zejména snaží o to, aby oběť co nejrychleji opustila dosavadní pracoviště. Mobbeři však mnohdy nemyslí na následky, které tímto chováním způsobí a které si poškození nesou s sebou i do osobního života.<sup>28</sup>

Podle německého psychologa M. Resche si každý mobber dříve či později uvědomí, že oběť trpí a pak záleží pouze na morální úrovni samotného pachatele, zda ve svém útočení přestane nebo ba naopak ještě přitvrdí.<sup>29</sup>

Mobber se zpravidla projevuje jako vůdčí, dominantní a panovačná osobnost se sklonem prosazovat své názory. Není mu cizí ani nadřazenost a povýšenost nad ostatními. Bývá velmi sebevědomý a rád dává veřejně najevo svou důležitost. Takovýto jedinec se stupňujícím se mobbingem posiluje svou moc a své ego. Cítí se být výjimečný nad ostatními a snaží se, aby ostatní mohl plně ovládat a kontrolovat. Neuznává jiné názory než ty jeho, myslí si, že je nejlepší a neomylný.

---

<sup>25</sup> **BENDL, Stanislav.** *Prevence a řešení šikany ve škole.* 1.vyd. Praha: ISV, 2003. str.19. ISBN 80-86642-08-9.

<sup>26</sup> **SVOBODOVÁ, Lenka.** *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing - skrytá hrozba.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. str. 20. ISBN 978-80-247-2474-4

<sup>27</sup> **SVOBODOVÁ, Lenka.** *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing - skrytá hrozba.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. str. 20. ISBN 978-80-247-2474-4.

<sup>28</sup> **SVOBODOVÁ, Lenka.** Mobber útočí aneb proč mě kolega šikanuje. *Prevence.* Praha: 2008. str. 15-16

<sup>29</sup> **HUBEROVÁ, Brigitte.** *Psychický teror na pracovišti. Mobbing.* Martin: Neografie, 1995. str.23. ISBN 80-85186-62-4.

Obecně, aplikovat šikanu na pracovišti může téměř každý. Třemi nejznámějšími typy mobberů bývají zejména strůjci, náhodní pachatelé a spoluúčastníci.<sup>30</sup>

- Strůjci

Strůjci si svou strategii dokonale připravují od počátku a jednají buď sami, nebo hledají i spojence.

- Náhodní pachatelé

Další skupinou jsou náhodní pachatelé, kteří původně od počátku o žádný spor neusilují, ale na základě nějaké události se pak stanou účastníky mobbingu.

- Spoluúčastníci

Spoluúčastníci jsou rozděleny na dva základní typy:

Jsou jimi jedinci, kteří se do sporu aktivně zapojují, a druhou skupinou jsou ti, kteří se problémem snaží nečinně přehlížet nebo ho úplně ignorovat.<sup>31</sup>

Chování mobbera k oběti se jeví velmi nepřátelsky až nedůstojně. Nejprve mobbing může vypadat jako dobírání si druhého nebo jako nevinné žertování na účet kolegy. Pokud si dotyčný nechá takovéto projevy líbit, mobber vycítí ihned příležitost, že našel tu správnou kořist a jeho lov bude brzo úspěšný. Ze žertování velmi rychle přejde do útočnější fáze, kdy už mu začíná na spolupracovníkovi vadit úplně všechno. Vadí mu jeho styl oblékání, směje se jeho slovnímu projevu, při komunikaci s ostatními se ho snaží tzv. přehlížet, při vyjádření názoru před ostatními mu šikanující skáče neustále do řeči, naváží se do jeho soukromí atd.

Při takovýchto urážkách je nesmírně důležité, jak se k tomu postaví sama oběť, jestli v sobě posbírání dostatek sil, aby se útočnickovi vzepřela, anebo jestli bude pořád nečinně přihlížet jeho útokům. Pokud se dokáže vzepřít a bojovat, buď samostatně, nebo s něčí pomocí, může být mobber vyveden z rovnováhy, což ho může vyburcovat ještě k tvrdším atakům, nebo se stáhne a najde si jinou oběť. V případě, že si takovéto jednání oběť bez odezvy nechá líbit, mobbera ještě více vyburcuje a mobber přidá na intenzitě ve svých útocích, dokud nedosáhne svého cíle - aby oběť odešla z práce.

---

<sup>30</sup> HUBEROVÁ, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti. Mobbing*. Martin: Neografie, 1995. str.23. ISBN 80-85186-62-4.

<sup>31</sup> HUBEROVÁ, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti. Mobbing*. Martin: Neografie, 1995. str.23-24. ISBN 80-85186-62-4.



Podle psychologa M. Resche typická oběť pro mobbing neexistuje, ale tento německý průkopník mobbingu tvrdí, že ve větším ohrožení jsou lidé, jež se od ostatních odlišují určitým způsobem, např. kteří jsou úspěšní, nadaní, osamocení nebo noví v kolektivu.<sup>32</sup>

- Bullying

Ohledně termínu bullying existují opět rozdílné názory. Profesor Leymann zastává názor, aby se termíny bullying a mobbing spolu neztotožňovaly. Dle něho u mobbingu není kladen důraz na fyzický atak vůči oběti, za to u bullyingu ano. Slovo *bully* totiž v angličtině vystihuje rváče nebo surovce, který útočí fyzicky.<sup>33</sup> Barancová však vysvětluje, že mnoho autorů pojmy bullying a mobbing vyjadřují zcela shodnou definici.<sup>34</sup>

Většina autorů se shoduje, že bullying je termín používaný nejčastěji v anglicky mluvících zemích - Austrálii, Velké Británii a USA. Nicméně používání termínu bullying pouze v anglo-saských zemích popírá H. J. Kratz ve své knize: *“...nezávisle na původním anglickém výrazu se ve Velké Británii prosadil pro mobbing spíše používanější termín „bullying“, v USA pak „employee abuse.“*<sup>35</sup>

- Staffing

Staffing je termín odvozený z anglického slova *staff* vyjadřující v českém jazyce slova jako personál nebo zaměstnanci. Staffing označuje formu šikany odehrávající se ze strany podřízeného/podřízených k nadřízenému pracovníkovi.

Tato forma útočení na pracovišti není tak obvyklá jako mobbing nebo bossing, nejvíce hrozí mladým a nezkušeným vedoucím pracovníkům nebo nově zvoleným šéfům. Projevuje se slovní kritikou nadřízeného, opakované neuposlechnutí zadání úkolů a pokynů od manažera atd. Takovéto chování přiměje nejčastěji nadřízené pracovníky k odchodu ze své funkce a následně i z práce. Jedinci postižení těmito útoky mohou mít i dlouhodobé psychické problémy.

---

<sup>32</sup> HUBEROVÁ, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti. Mobbing*. Martin: Neografie, 1995. str.20-21. ISBN 80-85186-62-4.

<sup>33</sup> LEYMANN, Heinz. *leymann.se. Leymann in english*. [Online] 2020. [Citace: 17. 02 2020.] <http://www.leymann.se/English/frame.html>. ISBN 8072611275.

<sup>34</sup> BARANCOVÁ, Helena. *Šikana a mobbing na pracovišti. Právní problémy*. 1.vyd. Praha: Leges, 2014. str.21. ISBN 978-80-7502-036-9.

<sup>35</sup> KRATZ, Hans -Jürgen. *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2005. str. 15. ISBN 80-7261-127-5.

#### 1.5.2.4. Šikana na pracovišti dle Zákoníku práce

Dle §1a písmene e) Zákoníku práce musí být zaměstnanci stanoveno rovné zacházení se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace.<sup>36</sup>

Další ustanovení týkající se rovného zacházení a zákazu diskriminace lze nalézt v hlavě IV v §16 odstavcích 1-4<sup>37</sup> a §17<sup>38</sup>, jež jsou vysvětleny níže.

V odstavci 1 §16 je obsaženo ustanovení, že zaměstnanci jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci v rámci jejich pracovních podmínek, podle odstavce 2 §16 je zakázána jakákoliv diskriminace, ať už z důvodu pohlaví nebo sexuální diskriminace atd.

Odstavec 3 §16 odkazuje na antidiskriminační zákon.<sup>39</sup> Dále dle odstavce 4 § 16 se za diskriminaci nepovažuje rozdílné zacházení, pokud z povahy zacházení vyplývá, že je nutné pro výkon práce. Dále se ustanovuje, že za diskriminaci se nepovažuje opatření vyplývající z antidiskriminačního zákona. §17 uvádí, že právní prostředky jako ochranu před diskriminací upravuje antidiskriminační zákon.

### 1.6. Obrana proti manipulaci

Jak jsem již zdůrazňovala v předchozí kapitole, že neexistuje žádný univerzální návod na obranu proti mobbingu, tak podobně je to i u samotné manipulace. Dovolím si jen připomenout základní pravidlo, jak předejít manipulaci úplně, a to je prevence. Jestliže dotyčný manipulaci objeví včas a nedovolí tak manipulujícímu ho ovlivnit, má zcela vyhráno. Pokud však manipulaci nepozná v počátcích a nechá ji rozvinout, je obrana proti tomuto chování čím dál tím těžší, proto je prevence velmi zásadní (ochrana ještě před samotným skutkem). A. Edmüller a T. Wilhelm radí, že mezi nejúčinnější techniky, jak se bránit manipulaci, patří tato základní pravidla:<sup>40</sup>

- Ptát se, naslouchat
- Ignorovat a pokračovat.
- Dělat ze sebe hlupáka
- Změna úhlu pohledu.
- Přerušování rozhovoru
- Vystoupení ze situace
- „Přeskakující gramofonová deska“
- Odmítnutí blokády

<sup>36</sup> Zákon č.262/2006 Sb., Zákoník práce. §1a písmeno e).

<sup>37</sup> Zákon č.262/2006 Sb., Zákoník práce. §16.

<sup>38</sup> Zákon č.262/2006 Sb., Zákoník práce. §17.

<sup>39</sup> Zákon č.198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon).

<sup>40</sup> EDMÜLLER, Andreas, WILHELM, Thomas. 27 manipulativních technik: Jak účinně manipulovat a jak se ještě účinněji bránit. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. str.27. ISBN 978-80-247-3300-5.

## 2. Motivace

### 2.1. Obecné vymezení

Motivace patří k nejzákladnějším psychickým procesům. Pochází z latinského slova *movere*, což v překladu znamená pohybovat nebo hýbat. Podle Hartla a Hartlové motivace vyjadřuje „*proces usměrňování, udržování a energetizace chování, které vychází z biologických zdrojů.*“<sup>41</sup>

Motivaci lze chápat jako interní popud (pohnutku) člověka, jež podněcuje a reguluje konkrétní jednání v určité věci. Zároveň se zabývá otázkami, čím bylo konkrétní chování vyvoláno a proč se, popřípadě změnilo a jakým podnětům a z jakého důvodu bylo k této změně třeba.

Za velmi uznávanou a používanou definici se v odborné literatuře považuje definice od P. T. Younga, amerického psychologa, který se motivací intenzivně zabýval a jenž motivaci popisuje jako proces, pomocí něhož dojde ke vzbuzení a podnícení určitého chování, a zároveň je to i proces, kterým je aktivita udržována a stanovena určitým směrem.<sup>42</sup> Jako další důležitou definici lze zmínit definici od českého autora M. Nakonečného, který motivaci vysvětluje jako „*postulovaný proces, určující zaměření (zacílení), trvání a intenzitu chování (jednání)*“.<sup>43</sup>

Stejně jako u manipulace, ani u motivace není jednotně ucelená definice jejího významu, a i když se vysvětlení tohoto termínu u mnoha autorů liší, všichni se shodují na tom základním, že zjednodušeně motivace znamená určitý proces, ovlivňující jednání a chování jedince.

### 2.2. Pojmy související s motivací

- Motivy

Pojem motiv lze chápat jako příčinu činnosti, tedy jednání, směřující k uspokojení konkrétní potřeby. Každý motiv má směr, cíl, intenzitu a trvalost.<sup>44</sup>

---

<sup>41</sup> HARTL, Pavel; HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000. str.328. ISBN 80-7178-303-X.

<sup>42</sup> MRKVIČKA, Jiří. *Člověk v akci*.1.vyd. Praha: Avicenum, 1971. str.13. ISBN 08-030-71 .

<sup>43</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. Praha: Academia, 1996. str.15. ISBN 80-200-0592-7.

<sup>44</sup> HARTL, Pavel; HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000. str. 327. ISBN 80-7178-303-X

Podle Říčana je motiv převzatý z latiny ze slova *motus*, vystihující překlad pohybu. Autor dále uvádí, že motiv vyjadřuje uvedení činnosti či procesu do pohybu.<sup>45</sup> Zjednodušeně lze říci, že motiv je jakýsi motor (pohon) motivace. Bez motivu, tedy pohnutky, by totiž nedošlo k aktivizaci činnosti.

Balcar mimo jiné dodává, že motiv hraje velice důležitou roli v motivaci a bez této základní, obsahově rozlišitelné, jednotky by motivace vůbec existovat nemohla.<sup>46</sup> Smékal dodává, že v každé činnosti jedince musí být hnací síly a těmi jsou právě motivy.<sup>47</sup> Dalo by se v podstatě říci, že motiv tedy vyjadřuje interní pohnutku s cílem uspokojení a dosažení určité potřeby.

- Stimulace

Hartl a Hartlová stimulaci chápou poněkud jinak, podle nich je stimulace záměrné podněcování neboli povzbuzení organismu k určitému výkonu, jež přichází buď z vnitřku (přání) nebo zvenku (pobídky ze soc. okolí).<sup>48</sup>

- Stimul

Stejně jako motiv je i stimul chápán jako určitá pobídka, avšak s tím rozdílem, že motiv je interní pohnutka, ale stimul vychází z vnějšku.

Provažník a Komárková upozorňují, že mnozí autoři ve svých publikacích chybně označují pojmy stimulace, stimul a motivace, motiv jako synonyma, což demonstrují na zásadním rozdílu mezi motivací a stimulací, jenž tkví v tom, že stimulace vyjadřuje vnější působení na psychiku člověka (tedy z iniciativy nejčastěji druhého člověka), kdežto motivace vychází z vnitřku.<sup>49</sup>

---

<sup>45</sup> **ŘÍČAN, Pavel.** *Psychologie osobnosti: Obor v pohybu.* 6.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. str.96. ISBN 978-80-247-3133-9 .

<sup>46</sup> **BALCAR, Karel.** *Úvod do studia psychologie osobnosti.* 1.vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství , 1983. str. 115. ISBN 14-343-83.

<sup>47</sup> **SMÉKAL, Vladimír.** *Pozvání do psychologie osobnosti: Člověk v zrcadle vědomí a jednání.* 1.vyd. Brno: Barrister & Principal, 2002. str.232. ISBN 80-85947-80-3.

<sup>48</sup> **HARTL, Pavel; HARTLOVÁ Helena.** *Psychologický slovník.* 1.vyd. Praha: Portál, 2000. str.565. ISBN 80-7178-303-X.

<sup>49</sup> **PROVAŽNÍK, Vladimír; KOMÁRKOVÁ, Růžena.** *Motivace pracovního jednání.* 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická., 1996. str.37. ISBN 80-7079-283-3.

- Potřeby

Dle V. Provozníka jsou potřeby chápány jako „...*prožívané nebo pociťované nedostatky něčeho subjektivně důležitého pro život. Prostřednictvím konkrétní činnosti usiluje pak člověk o odstranění či překonání pocitu nedostatku, o uspokojení specifické potřeby. Potřeby jsou tak vždy bezprostředně spojeny s činností.*“<sup>50</sup>

Lze tedy říci, že potřeby jsou chápány jako nedostatky něčeho, co jedinec potřebuje pro svůj život, a určitou činností se snaží pak tuto potřebu plně naplnit a zbavit se tak nedostatku.

Kohoutek dodává, že potřeba nemusí být vždy specifikována jako nedostatek, ale může být charakterizována jako nadbytek, avšak obě dvě příčiny mají stejný důsledek, a to ten, že člověku způsobí narušení rovnováhy v jeho organismu. Autor také dodává, že motiv jako pohnutka jednání cílí na uspokojení potřeby.<sup>51</sup>

R. Kociánová stejně jako V. Smékal charakterizuje potřeby jako projevy nedostatku, ale zároveň poukazuje i na vzájemnou souvislost potřeb s pracovní motivací, kdy autorka uvádí, že „*prostřednictvím práce uspokojuje člověk mnohé své potřeby (projevy nedostatku), a to potřeby existenční i sociální.*“<sup>52</sup> Z tohoto vyplývá, že nemáme pouze osobní potřeby v našem soukromém životě, které se nutně snažíme naplnit, ale máme také určité pracovní potřeby, které nás při dosažení naplňují. Mezi pracovní potřeby můžeme zařadit například pracovní povýšení, zlepšení pracovních vztahů, vyšší výdělek, vyšší kvalifikace aj.

### 2.3. Pracovní motivace

Motivace zaměstnanců vede k posílení pracovního výkonu, odpovědnosti a iniciativy. Tak lze vyjádřit úvodní slova docenta Urbana, zabývajícího se motivací a hodnocením pracovníků.<sup>53</sup>

<sup>50</sup> **PROVAZNÍK, Vladimír a kol.** *Psychologie pro ekonomy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. str. 90-91. ISBN 80-7169-434-7.

<sup>51</sup> **KOHOUTEK, Rudolf.** *Základy psychologie osobnosti*. Brno: Akademické nakladatelství, 2000. str.123. ISBN 80-7204-156-8.

<sup>52</sup> **KOCIÁNOVÁ, Renata.** *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 22. ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>53</sup> **URBAN, Jan.** *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2017.str. 9. ISBN 978-80-271-0227-3.

Autor mimo jiné poznamenává, že motivace nemá automatický předpoklad, že k ní dojde. Velikou roli v této otázce hrají zejména vedoucí pracovníci, od nichž má největší a nejsilnější motivace vycházet.<sup>54</sup>

Každého člověka v jeho práci motivuje něco jiného, dnešní výzkumy ukazují, že nejvíce však u zaměstnanců převládají motivátory typu finanční odměny (včetně různých prémie a benefitů), dobrého kolektivu, vyhovujícího vedoucího pracovníka atd. Motivovaní lidé jsou velkým přínosem pro organizaci (podnik), ve které pracují, jelikož pozitivně stimulovaný člověk vykazuje v práci daleko lepší výsledky a podává větší výkon než jeho demotivovaní kolegové.

V dnešní době bývá nejúčinnějším motivačním aspektem finanční odměna. Lidé si vybírají budoucí práci spíše podle finančního ohodnocení než podle pracovní náplně. Bohužel takový výběr vede spíše k demotivaci pracovníků, jelikož vidina vysokého finančního ohodnocení mívá pozitivní účinek jen po omezenou dobu. Poté si pracovníci hledají znovu jiné místo opět na základě toho, že je jejich pracovní náplň neuspokojuje, a touží proto po změně. Avšak ve většině případů dochází ke koloběhu a pracovníci si neustále svou další práci vybírají opět podle vyššího finančního ohodnocení.

### **2.3.1. Vnější a vnitřní pracovní motivace**

Vnitřní motivace znamená motivování z vlastní vůle, tedy to, co chceme my sami. Vhodným příkladem vnitřních motivátorů v pracovní motivaci může být kariérní růst a tím i následné zvýšení platu. Podle M. Amrstronga<sup>55</sup> by měla vnitřní motivace vyplývat z práce samotné a zároveň by měla lidem přinášet pocit, že je tato práce uspokojuje a je pro ně důležitá. Vnitřní motivační faktory bývají daleko dlouhodobější než vnější, hlavně z toho důvodu, že vznikají z vlastní pobídky člověka samého a jsou důležité pro samotnou práci.

---

<sup>54</sup>URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. str.9. ISBN 978-80-271-0227-3.

<sup>55</sup>ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. 13.vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. str.218. ISBN 978-80-247-5258-7.

Autor Pink<sup>56</sup> navrhl tři nástroje určené manažerům, pomocí nichž se vnitřní pracovní motivace u zaměstnanců může o něco zvýšit.

- autonomie – zaměstnanci mají naprostou svobodu ve způsobu, jakým se dopracují k výsledkům
- dokonalost – manažeři by se měli svým podřízeným pomoci k dosažení jejich pracovních výsledků a sledovat cestu k tomuto pokroku
- účel – vysvětlit zaměstnanci nejen, jak se určitý úkol řeší, ale i proč se tak řeší

U vnější motivace činnost nevykonává jedinec z vlastní iniciativy, ale je k tomu nasměrován, ať už určitými okolnostmi nebo z vůle druhých osob. Příkladem vnější pracovní motivace může být vzdělávání pracovníka v nové dovednosti v jeho oboru, kterou by se on sám dobrovolně ze svého rozhodnutí neučinil, ale je k tomu určitými faktory dotlačen.

### **2.3.2. Motivace a její vztah výkonu, výkonnosti a spokojenosti**

Spokojenost, výkon a výkonnost v práci jsou spolu velmi úzce související pojmy, jelikož čím větší spokojenost v práci pracovník vykazuje, tím větší výkon bude podávat. Jejich blízký vztah k motivaci v pracovním prostředí je tedy evidentní.

Nejprve je potřeba zdůraznit, že motivace vždy nemusí přinášet úspěch, neboť je důležité, v jaké intenzitě je motivace na pracovníky praktikována.

Obecně patří motivace na pracovišti k velice přínosným a fungujícím atributům, jak již jsem zmiňovala. Ale je také potřeba motivaci korigovat, aby nebyla příliš malá ani velká. Může docházet k oslabení výkonu pracovníka, což se negativně odráží na jeho pracovním postavení (pozici), ale hlavně také na vlastní spokojenosti zaměstnance, neboť pokud je pracovník demotivován, nebude podávat ani tak dobré výsledky, což bude nepříznivé jednak pro něho, ale také pro zaměstnavatele. Bohužel se stává, že v takových to případech si zaměstnavatelé hledají za pracovníky náhradu.

---

<sup>56</sup> **ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen.** *Řízení lidských zdrojů*. 13.vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. str.218-219. ISBN 978-80-247-5258-7.

Provazník a Komárková upozorňují, že příliš velká motivace nemá pozitivní vliv na výkon pracovníka, způsobuje psychické napětí, které oslabuje normální fungování lidské psychiky, což vede k zeslabení výkonu a tím pádem i k nespokojenosti s prací.<sup>57</sup>

- Motivace versus výkon a výkonnost

Velmi úzkou spojitost má pracovní motivace s výkonem. Zde je velmi důležité zmínit, jakou intenzitu motivace v pracovním prostředí má, jelikož s vyšší silou motivace pracovníka logicky poroste i jeho pracovní výkon. Velký pracovní výkon u zaměstnanců si přejí mít všichni zaměstnavatelé, proto se snaží pracovníky co nejvíce motivovat. Velice často takovýmto motivátorem bývá finanční odměna, různé benefity (peněžní i například v podobě vzdělávacích nebo kvalifikačních kurzů), prémie, dovolená atd.

Armstrong uvádí všeobecně známou definici, jež zní: „*Přesvědčení, že zvyšování spokojenosti s prací vede ke zlepšování výkonu, je všeobecně uznávané a nikoliv nerozumné.*“ Autor zároveň poznamenává, že ačkoliv stejnou myšlenku zastávalo více představitelů (Mayo, Roethlisberger a Dixon), tak se našli i tací, kteří se tuto ideu snažili vyvrátit. Kratz například tuto teorii vyvrací svými výzkumy, ve kterých dosáhl stejných výsledků úrovně spokojenosti při nízké a vysoké produktivitě.<sup>58</sup>

M. Mayerová<sup>59</sup> uvádí, že vztah výkonu a motivace lze obecně vyjádřit matematickým vzorcem:

$$P \cdot M = V,$$

kdy P vyjadřuje předpoklady (zkušenosti, znalosti, dovednosti), M znamená motivaci (ochotu) a výsledek těchto dvou veličin je V, jež vyjadřuje samostatný výkon.

---

<sup>57</sup> **PROVAZNÍK, Vladimír; KOMÁRKOVÁ, Růžena.** *Motivace pracovního jednání.* 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. str.66-67. ISBN 80-7079-283-3.

<sup>58</sup> **ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen.** *Řízení lidských zdrojů.* 13.vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. str.229. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>59</sup> **MAYEROVÁ, Marie.** *Stres, motivace a výkonnost.* 1.vydání Praha: Grada Publishing, 1997. str.91. ISBN 80-7169-425-8.



- Motivace a spokojenost s prací

Většina pracovníků potvrzuje, že když jste v práci spokojeni, podáváte nejenom snadněji lepší výkon, ale jste i daleko rychleji motivováni. Armstrong<sup>60</sup> na toto tvrzení navazuje teorií, že pokud pracovník projevuje a zastává pozitivní přístup k práci, tak to nejčastěji vede k dosažení jeho pracovní spokojenosti, naopak pokud člověk ke své práci zastává negativní postoj, vede to většinou k pracovní nespokojenosti.

Stejně jako u výkonu a výkonnosti v práci i spokojenost v práci může určovat různé množství atributů, mezi ně se velmi často řadí finanční odměna (+ benefity, prémie, bonusy), dalším známým prvkem motivace bývá kolektiv, vedoucí pracovník nebo pracovní prostředí. Armstrong dále uvádí, že mezi faktory, které vedou k pocitu spokojenosti zaměstnance v práci, patří:<sup>61</sup>

- Vnitřní motivační faktory
- Úroveň kontroly
- Úspěch nebo neúspěch

### 2.3.3. Motivace, hodnocení a odměňování

Motivace, hodnocení a odměňování jsou termíny, které spolu velmi úzce souvisejí, ač se to na první pohled nezdá. V případě, kdy pracovník bývá náležitě motivován (a to i znamená, že podává lepší výkon než běžně), je náležitě za tuto činnost odměněn (ať už se jedná o odměnu peněžní nebo slovní) a hodnocen.

J. Koubek představuje moderní hodnocení jako „jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly a usměrňování pracovníků.“<sup>62</sup>

Dle této definice lze tedy říci, že hodnocení můžeme chápat i jako jakousi kontrolu pracovníků, s cílem udržet pořádek na pracovišti, kdy zaměstnanec vlastně musí tzv. pracovat, jak nejlépe umí, aby byl následně co nejlépe posouzen, tedy ohodnocen.

<sup>60</sup> ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. 13.vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. str.228. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>61</sup> ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. 13.vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. str.228- 229 ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>62</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1995. str. 166. ISBN 80-85943-01-8.

Oproti tomu odměňování je chápáno jako „určitá forma ocenění, zpravidla výkonu.“<sup>63</sup>

Nejoblíbenější bývá mezi pracovníky ve veřejné správě klasická finanční odměna (viz praktická část této práce), avšak zaměstnanec za práci může dostat rozmanité množství benefitů, jako jsou stravenky na jídlo a pití, benefity ve formě slevových poukázek, flexipasů, sodexo, peněžní příspěvek na dovolenou atd. Velmi oblíben je v poslední době systém Cafeteria, jenž spočívá v libovolném výběru dané výše příspěvku na dovolenou, lázeňský pobyt, vzdělávací program, relaxační služby atd.

Za typickou slovní odměnu lze považovat pochvalu od nadřízeného, motivační rozhovor na povýšení, kariérní růst, možnost vykonávání manažerské pozice atd. Dalšími výhodami, které je možné za dobře odvedenou práci získat, může být i pružná pracovní doba, uzpůsobení pracovní doby podle potřeb zaměstnanců (velice často rodinné důvody), zkrácené pracovní úvazky (nejčastěji ženy na MD), možnost využití home office (práce z domova), příspěvek na penzi a životní pojištění, týden dovolené navíc atd.

#### 2.3.4. Odměňování dle zákoníku práce

Odměňování za práci a odměnu za pracovní pohotovost společně se srážkami příjmů ze základního pracovněprávního vztahu nalezneme v zákoníku práce v šesté části, v rozmezí mezi §109-150<sup>64</sup>, jejichž bližší specifikace je uvedena dále. Dle §109 odstavce 1 je stanoveno, že „za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní právní předpis jinak.“<sup>65</sup> Mzda dle odstavce 2 §109 je definována jako „peněžité plnění a plnění hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v zákoně stanoveno jinak.“<sup>66</sup> Ustanovení týkající se mezd zakotvuje hlava II v §113 - §121. Plat je pak dále definován v hlavě III v §122-§137 a odměnu z dohody zakotvuje pak článek 138. Podle §140 náleží zaměstnanci za pracovní pohotovost nejméně 10 % průměrného výdělku.<sup>67</sup> Společná ustanovení o mzdách, platu, odměně z dohody a odměně za pracovní pohotovost lze nalézt v hlavě VII v §141-§144a.

<sup>63</sup> HARTL, Pavel; HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000. str.367. ISBN 80-7178-303-X.

<sup>64</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. §109-§150.

<sup>65</sup> Zákon č.262/2006 Sb., Zákoník práce. §109 odstavec 1.

<sup>66</sup> Zákon č.262/2006 Sb., Zákoník práce. §109 odstavec 2.

<sup>67</sup> Zákon č.262/2006 Sb., Zákoník práce. §140.

### 3. Znaký spojující manipulaci a motivaci

#### 3.1. Manažer ve veřejné správě

##### 3.1.1. Obecné vymezení

*„Manažeři ovládají organizace, mají pravomoci a zodpovědnost, aplikují principy, programy a metody managementu, využívají nové přístupy, jejich znalosti a dovednosti významně ovlivňují konkurenceschopnost organizace.“* <sup>68</sup>

Manažer, tedy vedoucí pracovník je chápán jako klíčová osoba týmu, která má za úkol vést skupinu lidí k dosažení požadovaných úkolů v organizaci, k čemuž využívá různé metody a postupy. Měl by oplývat přirozeným respektem, autoritou a charisma.

V případě, že vedoucí pracovník má možnost sestavit si svůj tým, tak je to pro něj ideální stav. V praxi bohužel spíše platí, že si tým sestavit nemůže a přebírá skupiny podřízených jako ucelený a plně obsazený tým. Zde je velmi důležité podotknout, že v takové to situaci mají navrch podřízení, kteří se již navzájem znají a ví, jak to v práci probíhá a většinou bývají opravdu fungující tým, kdežto manažer je tzv. „hosen do cizích vod“ zcela sám, a proto mu ze začátku může chvíli trvat, než si sjedná respekt nebo než ho podřízení přijmou a začnou uznávat.

Manažer musí také kontrolovat podřízené, aby dosáhli požadovaného výkonu. Zároveň je i zodpovědný za hodnocení svých zaměstnanců, což zdůrazňuje i J. Koubek, který poznamenává, že *„klíčovou roli u všech forem hodnocení pracovníků hraje bezprostřední nadřízený hodnoceného pracovníka.“* <sup>69</sup> Autor mimo to také poukazuje na to, že právě přímý nadřízený je bezprostředně *„nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka. Ten také provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení.“* <sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> **KOCIÁNOVÁ, Renata.** *Personální řízení. Východiska a vývoj.* 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. str.14. . ISBN 978-80-247-3269-5.

<sup>69</sup> **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* 1.vyd.Praha: Managament Press, 1995. str. 167. ISBN 80-85943-01-8.

<sup>70</sup> **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* 1.vyd.Praha: Managament Press, 1995. str. 176. ISBN 80-85943-01-8.

### 3.1.2. Manažer versus lídr

Většina lidí, včetně autorů mnoha publikací, nedělá rozdíl mezi pojmy manažer a lídr a pokládá tyto významy jako zcela shodné bez rozdílů. Nicméně v mnoha případech platí, že manažer je zároveň i lídr, ale tato slova mají sama o sobě trochu odlišné pojetí a situace, kdy manažer a lídr nemusí nutně znamenat tu samou osobu.

Pojem manažer vychází z anglického originálu *managment*, což v češtině znamená řízení. Manažer je tedy jakási „řídící osoba“ celého týmu. Jednou z mnoha používaných definic pro manažerskou pozici je od V. Lednického:<sup>71</sup> „*Manažer je především profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřené mu organizační jednotky s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně tvůrčí účasti na stanovení cílů a jejich zajištění*“. M. Armstrong oproti tomu uvádí, že vést znamená uskutečňovat něco prostřednictvím druhých lidí a vedení znamená podněcovat a inspirovat jednotlivce a týmy, aby se ze všech sil snažili dosáhnout žádoucích výsledků.<sup>72</sup>

Vedení lidí je tedy potřeba praktikovat ve vzájemné interakci mezi více lidmi, v tomto případě ve vztahu vedoucí pracovník-podřízení. Aby mohl lídr vést, musí s jeho vedením souhlasit sami podřízení. „Vůdcem“ může být i manažer, který své podřízené vede k určité činnosti a úkolům, avšak jeho podřízení musí s takovým to ovlivňováním souhlasit.

Na základě těchto poznatků se manažeři dělí do dvou neoficiálních skupin. První skupinu tvoří manažeři, kteří jsou současně i lídři. Do této skupiny se řadí ti vedoucí pracovníci, kteří vzbuzují u svých podřízených respekt a autoritu a jejichž podřízení se nechají dobrovolně od nich řídit a vést. Druhá skupina zahrnuje manažery „nelídry“, kteří nejsou od podřízených uznáváni a ostatní zaměstnanci se od nich nenechají vést.

---

<sup>71</sup> LEDNICKÝ, Václav. *Základy managementu*. 1.vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. str.7. ISBN 80-7048-017-3.

<sup>72</sup> ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. 13.vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. str. 378. ISBN 978-80-247-5258-7

### 3.1.3. Osobnost manažera

U manažerů závisí daleko více na jejich osobnostních vlastnostech, rysech a osobních kvalitách než u jiných zaměstnanců, jelikož manažer svými chováními a jednáním ovlivňuje a působí na svoje podřízené.<sup>73</sup>

Úspěšnost manažera je dána kvalitou jeho jednání s lidmi. Osobní profil manažera musí být příkladem celého týmu, který jeho osobu musí respektovat, aby vše fungovalo tak, jak má. Manažer by měl mít přirozenou autoritu, dále by měl přijímat svou sebereflexi. Měl by být schopen analyzovat jakoukoliv vzniklou situaci a vyhodnotit ji – například jedná-li se o stížnosti ze strany klientů na jeho podřízené. Při takové stížnosti reklamaci je potřeba, aby manažer zůstal objektivní. To znamená, že za každou cenu nemusí být vždy pravda u svých zaměstnanců a je důležité i takovouto možnost uznat. Na druhou stranu je také nutné se za tým postavit, pokud je opravdu pravda na jejich straně. Pokud tým uvidí, že manažer stojí na straně svých lidí a nebojí se za ně postavit, když jde o spravedlnost, podřízení si svého šéfa o to budou vážit více a budou ho i více uznávat a respektovat.

Dalším důležitým atributem správného manažera je včasné diagnostikování a vyřešení chyby v týmu. Musí zkrátka reagovat na jakýkoliv nastalý okamžik, i když se jedná i o velmi nepříjemný moment v kolektivu. Musí zachovat chladnou hlavu a danou situaci vyřešit co nejrychleji a nejspravedlivěji, aby tak zamezil nepříjemnostech mezi spolupracovníky. Musí být razantní, přesvědčivý a neovlivnitelný za každé situace.

Velkou roli u jeho osoby hrají také temperament, společenské a charakterové vlastnosti, jako je upřímnost, otevřenost, pravdomluvnost, a dále nemít sklon k intrikám. Nejenom úplná znalost problematiky, nabyté vědomosti a vzdělání je u funkce manažera podstatná, ale také jsou to právě charakterové vlastnosti a chování. Člověk na pozici manažera musí být schopen vysoké komunikační schopnosti a prezentace na veřejnosti. Měl by se vyjadřovat jasně a stručně. Musí být schopen dokonalého zvládnutí úkolů, které jsou na něj kladeny jako na manažera, a úplné kontrole svých zaměstnanců.

---

<sup>73</sup> **BEDRNOVÁ, Eva a kol.** *Manažerská psychologie a sociologie*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2017. str.418.ISBN 978-80-7261-239-0.

- Motivující manažer

Vedoucí pracovník by měl své podřízené motivovat k pracovnímu výkonu a zároveň by měl zajistit, aby lidé chodili do práce rádi, tedy aby v pracovním prostředí byl dobrý kolektiv, v rámci vzájemných mezilidských vztahů. Měl by být svým podřízeným určitým vzorem, především jak v pracovním, tak může být i v osobním životě. Zároveň by měl být schopen lidem jednoduše vysvětlit, co mají dělat, tedy to, kdo má jaký úkol v týmu.

Lidé by k takovéto osobnosti manažera měli přirozeně vzhlížet a respektovat ho. Měl by být jakýmsi hnacím motorem skupiny. Takovýto šéf by měl příkladem svým podřízeným, měl by být lidský, přirozený, spravedlivý.

- Manipulující manažer

Neupřímným způsobem vede zaměstnance k dosažení výsledku. Manipulace je forma intrik, neupřímných frází. Pokud manipulujícího manažera tým pozná a odhalí, může to vést k záhubě celého týmu nebo narušení vztahů. Pod takovýmto člověkem se špatně pracuje.

#### **3.1.4. Manažerské styly**

Manažerským stylem se rozumí ten způsob, kterým manažer rozhoduje, plánuje, organizuje, řídí a kontroluje. Každý manažer má různý styl, výběr takovéto stylu závisí právě na jeho osobnostních vlastnostech, povaze, charakterových rysech atd.

Za základní manažerské styly jsou považovány autoritativní, demokratický a liberální styl řízení.

- Autoritativní styl

Všechna moc a rozhodování jsou soustředěny jen v rukách manažera. Ten nikdy nediskutuje, nesmlouvá a nebere na vědomí názor druhých. Komunikace mezi ním a jeho podřízenými zde nefunguje. Vždy se do důsledku musí udělat vše, co on chce, je nekompromisní. Takovým to chování potlačuje veškerou motivaci svých zaměstnanců a bývá neoblíbený u svého týmu.

- Demokratický styl

Funguje zde komunikace mezi podřízenými a nadřízeným. Manažer, jenž praktikuje takovýto styl, se ptá svých spolupracovníků na jejich názor. Největší váhu má nakonec sice jeho slovo, ale názor druhých ho může při konečném rozhodnutí mnohdy ovlivnit.

Bývá u svého týmu více oblíbený než autoritativní manažer, jelikož zaměstnance potěší, když se o jejich názor na věc jejich šéf zajímá, a připadají si tak důležití.

- Liberální styl

Manažer nechává průběh rozhodování zcela na svých podřízených. Celou svou zodpovědnost na ně přenesl a plně jim důvěřuje. Interesuje se plně na konečný cíl, a nechává tak volný průběh jeho projednávání na druhých. Podřízené téměř nekontroluje, a proto ho většinou neberou jako autoritu a nerespektují ho. Někteří takového přístupu zneužívají tím, že svého šéfa ve věcech obcházejí a dělají si, co chtějí.

### 3.2. Kolektiv

Makarenko označuje kolektiv jako „*termín pro skupinu lidí, kteří mají společný cíl, společnou činnost, jsou organizováni, mají své vedení, své normy chování a odpovědnost.*“<sup>74</sup> Dle mého názoru kolektiv je nejdůležitější aspekt, který ovlivňuje spokojenost lidí v práci, je to skupina spolupracovníků, s kterými pracují a jsou s nimi v každodenním kontaktu. Nově přichodící člověk to má vždy těžké, pokud přichází do již zaběhnutého kolektivu, kde se všichni znají.

- Motivující kolektiv

Motivující kolektiv je skupina spolupracovníků, ve kterých se zaměstnanec cítí spokojeně. Členové tohoto kolektivu si navzájem podávají pomocnou ruku a jsou opravdový tým. V případě, že jedinec z jejich řad potřebuje jakoukoliv pomoc (převážně pracovního rázu), neváhají mu podat pomocnou ruku. V motivačním kolektivu existuje i přirozená soutěživost mezi jednotlivými příslušníky, což však není na škodu. Dále zde člověk dosahuje rychleji lepších výkonů, jež jsou automaticky spojeny s úspěchem a tím i s různými odměnami. I když jedince jeho pracovní náplň zcela nenaplnuje, chodí do práce rád kvůli kolegům. Sen každého pracovníka a také vedoucího pracovníka je mít v práci skvělý a vřelý kolektiv, na který se může spolehnout.

---

<sup>74</sup> HARTL, Pavel; HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000. str.262..ISBN 80-7178-303-X.

- Manipulující kolektiv

Být součástí manipulativního kolektivu není pro žádného pracovníka nic příjemného. Lidé, působící dlouhodobě v takovémto kolektivu, bývají často nepřátelští, uzavření, dá se říci i agresivní, vyznačují se také vymyšlením různých intrik atd. Kolektiv buď odmítá přijmout nově příchozího pracovníka nebo se vyznačuje výhradami ke konkrétnímu kolegovi. Může se jednat o stádce, že v kolektivu jde každý člen proti sobě, ale také může nastat případ, kdy se skupina v kolektivu zaměří na konkrétního člověka a snaží se ho určitým způsobem znemožnit. Velmi častý důvod, proč jsou lidé nespokojeni ve své práci, (kterou i následně mnoho z nich opustí), bývá právě nevyhovující kolektiv.

Konkrétních příkladů z veřejné správy je hned několik. Např. když se skupina kolegů rozhodne, že vyčlení konkrétního jedince z jejich kolektivu. Takovéhoho spolupracovníka budou ignorovat, jakékoliv jeho pokusy vést se skupinou konverzaci budou sabotovat, nebudou si ho všimnout atd.

Tento případ z praxe bych se Vám chtěla pokusit vysvětlit na konkrétním příkladu: Jistý pracovník „A“ již po několikáté jde o polední pauze do „kuchyňky“, kde opět vidí, že postávají někteří jeho spolupracovníci z týmu. Z dálky vidí, že skupina je v náramně debatě a o něčem diskutuje. Když se však zaměstnanec „A“ přiblíží blíže, lidé ve skupině ihned svou konverzaci umlčují a předstírají, jako by se o ničem nebavili. Tímto chováním dávají kolegovi „A“ najevo, že není v jejich kolektivu vítán a že jakékoliv pokusy o konverzaci s ním jsou hned zatraceny.

Dalším hojně vyskytujícím se manipulujícím chováním na pracovišti je situace, kdy stávající kolektiv nechce do svých řad pustit nově příchozího spolupracovníka. K takovému to člověku se tým chová velmi nepřátelsky, neochotně, neupřímně atd. Dává mu tím najevo, že ho v kolektivu nechtějí a že ho jen tak lehce mezi sebe nepřijmou.

Nebo dalším případem, který se může stát novému zaměstnanci je ten, kdy ho má seznámit s jeho prací jeho kolega, který mu místo toho dělá však naschvály:

Pracovník je v kolektivu nový a potřebuje poradit s úkoly, kterému byly přiděleny, aby je splnil. Vedoucí pracovník nařídil, aby nového kolegu s prací seznámil jiný kolega. Tento pověřený zaměstnanec však novému spolupracovníkovi nepomáhá. Nevysvětluje vše, co je potřeba, aby k výkonu své práce znal, vysvětlí mu jen některé obecné věci nebo mu schválně řekne špatný postup při řešení úkolu s takovým cílem, aby nový pracovník odvedl svou práci špatně a byl za to pokárán.

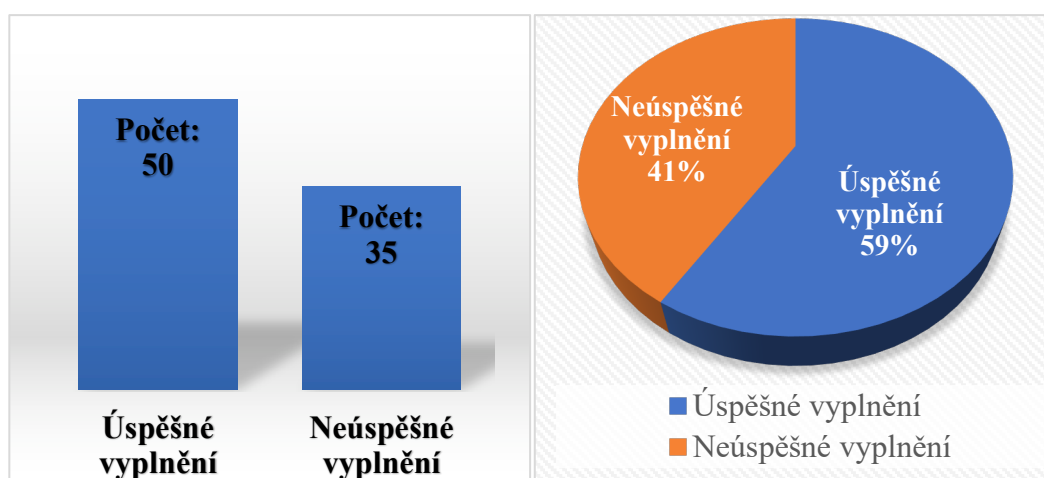


# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4. Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření proběhlo ve třech měsících kalendářního roku 2019–v září, říjnu a listopadu. Celkem bylo rozesláno a předáno 85 dotazníků pracovníkům veřejné správy, z tohoto celkového počtu se mi vrátilo vyplněných pouze 50 (graf 1).

Dotazník obsahoval celkem 15 otázek rozdělených do dvou částí. První část obsahovala 5 otázek, jejichž cílem byla bližší specifikace dotazovaných, druhá část s 10 otázkami byla zaměřena konkrétně na manipulaci a motivaci na pracovišti.



Graf 1: Úspěšnost vyplnění dotazníku (počet dotazovaných a procentuální zastoupení)

Výzkum byl prováděn především v elektronické podobě pomocí emailu. Emailové adresy jsem čerpala jednak z internetového portálu veřejné správy s názvem Epusa, ale jednak jsem také dotazníky rozesílala na jednotlivé úřady v různých městech. Několik dotazníků jsem osobně roznesla po svých známých, kteří ve veřejné správě pracují.

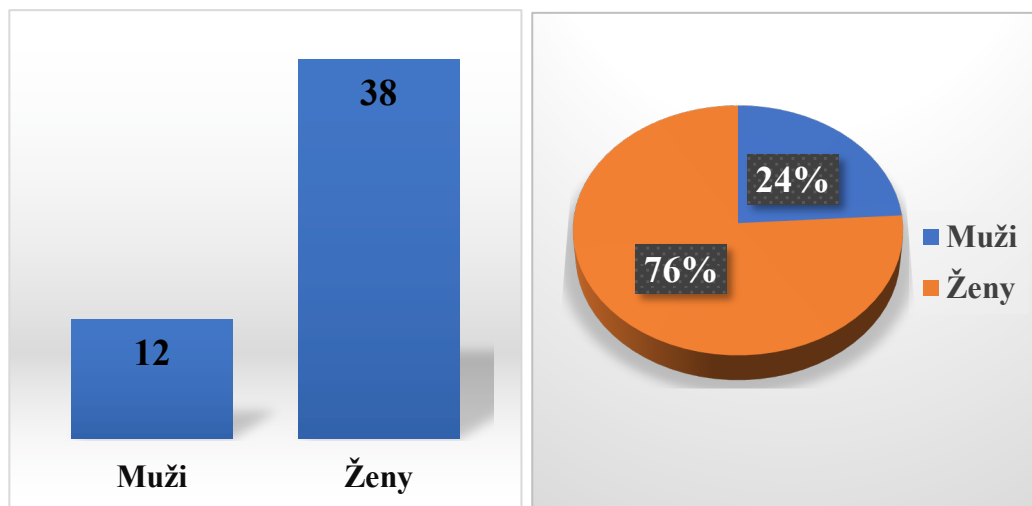
Města, ve kterých bylo dotazníkové šetření prováděno, byla: Praha, Kladno, Plzeň, Klatovy, Přeštice, Karlovy Vary, Ústí nad Labem, Děčín, Liberec, Hradec Králově, Jaroměř, Čáslav, Pardubice, Olomouc, Ostrava, Zlín, Brno, Jihlava, České Budějovice. Tato města byla vybrána záměrně, jelikož jsem chtěla udělat názorové srovnání z celé České republiky, a proto jsem se snažila dotazníky směřovat do větších, především krajských měst.

Bohužel kvůli příslibu anonymity, nemohu specifikovat, v jakém městě bylo vyplněno nejvíce dotazníků a do kterých konkrétních institucí veřejné správy byly dotazníky posílány.

#### 4.1. První část dotazníku – základní otázky

**Otázka: „Jste muž nebo žena?“**

Z celkového počtu 50 vyplněných dotazníků bylo vyplněno 38 dotazníků ženami a 12 dotazníků muži (graf 2).

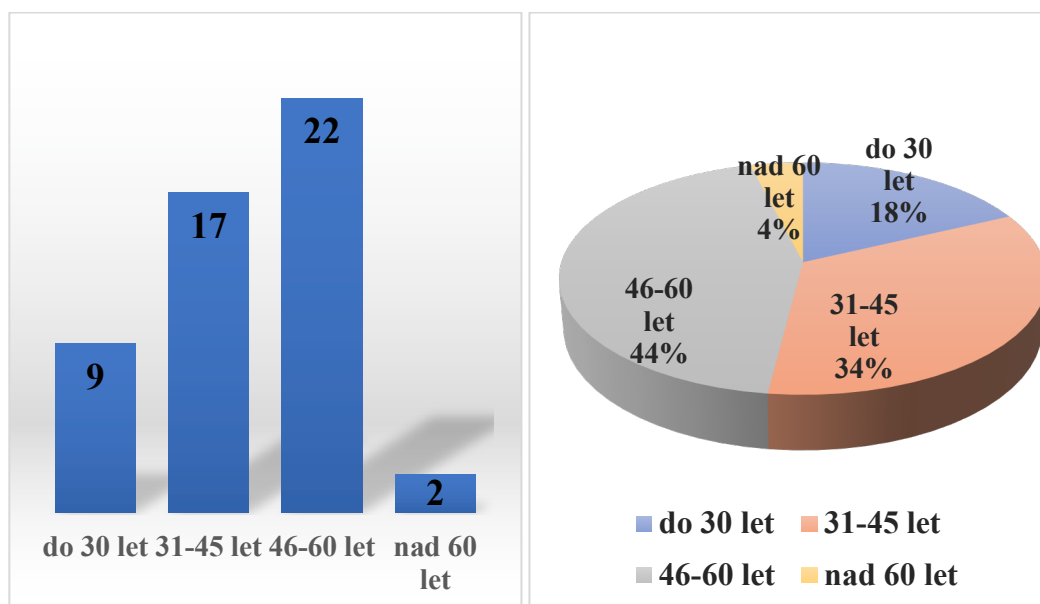


Graf 2: Podíl mužů a žen (počet dotazovaných a procentuální zastoupení)

**Otázka: „Kolik je Vám let?“**

a) do 30 let, b) 31-45 let, c) 46-60 let, d) nad 60 let

Výzkum zahrnoval celkem 4 věkové kategorie – za a) do 30 let, b) 31-45 let, c) 46-60 let, d) nad 60 let. První možnost (do 30 let) vybralo z celkového počtu 50 respondentů 9 jedinců, druhou (31-45 let) zaškrtnulo 17 dotazovaných, kategorii (46-60 let) uvedlo 22 osob a poslední skupinu (nad 60 let) zmínili 2 lidé, jak je uvedeno v grafu 3.

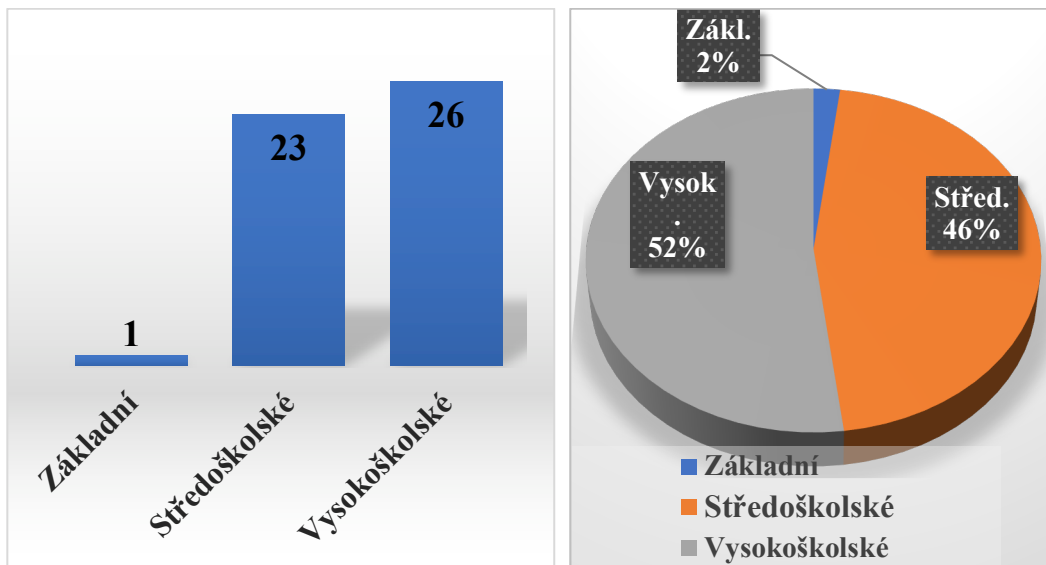


Graf 3: Věkové kategorie (počet dotazovaných a procentuální zastoupení)

**Otázka: „Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?“**

**a) základní, b) středoškolské, c) vysokoškolské**

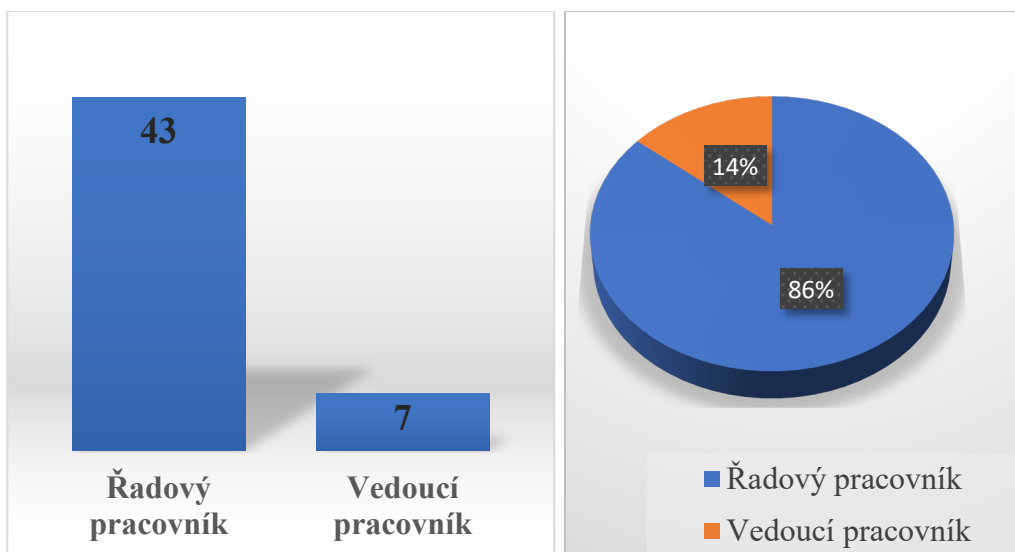
Nejmenší počet respondentů byl u kategorie základního vzdělání (pouze 1 dotázaný), naopak pro mne velkým překvapením bylo, že velké množství jedinců (celkem 26) uvedlo možnost vysokoškolské vzdělání. Ostatních 23 respondentů uvedlo, že jejich nejvyšším dosaženým vzděláním je vzdělání středoškolské (graf 4).



Graf 4: Dosažené vzdělání (počet dotazovaných a procentuální zastoupení)

**Otázka: „Na jaké pozici pracujete?“ - a) řadový pracovník, b) vedoucí pracovník**

U této otázky 43 dotazovaných osob uvedlo, že pracují ve veřejné správě na pozici řadového pracovníka a zbylých 7 na pozici vedoucího zaměstnance (graf 5).

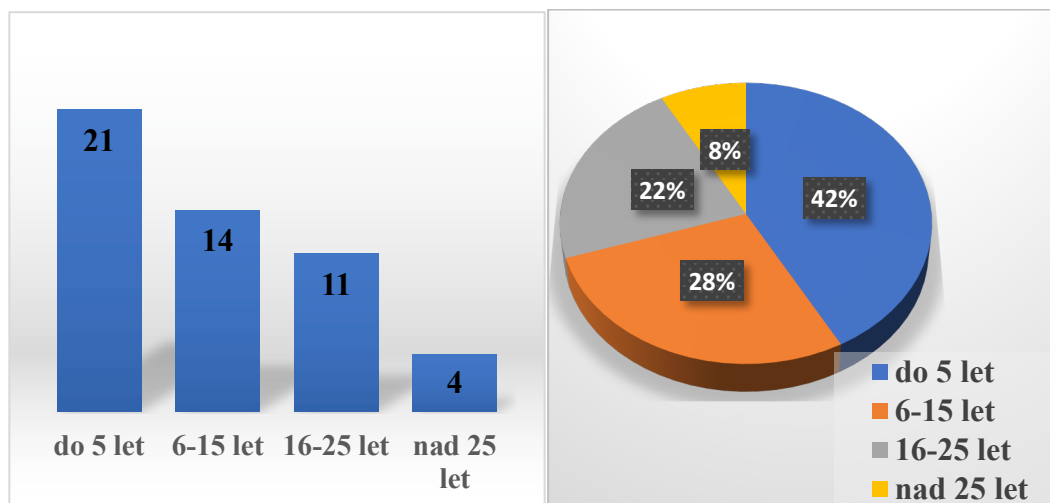


Graf 5: Pracovní pozice (počet dotazovaných a procentuální zastoupení)

**Otázka: „Jak dlouho pracujete ve veřejné správě?“**

**a) do 5 let, b) 6-15 let, c) 16-25 let a d) nad 25 let**

Respondenti mohli vybírat ze 4 různých kategorií, za a) do 5 let, b) 6-15 let, c) 16-25 let a d) nad 25 let. Celkem 21 osob označilo možnost za a) do 5 let, kategorii (6-15 let) vybralo 14 osob, (16-25 let) dalo 11 lidí a možnost více jak 25 let zaškrtnli 4 jedinci (graf 6).



Graf 6: Odpracovaná léta ve veřejné správě (počet dotazovaných a procentuální zastoupení)

## 4.2. Druhá část dotazníku - hypotézy jednotlivých otázek

Hypotéza otázky číslo 1:

**„Myslíte si, že problém manipulace/šikany se děje na pracovištích běžně?“**

**a) ano b) ne c) nejsem si jist/nevím**

U této otázky předpokládám, že poměrná většina dotazovaných odpoví za a), jelikož si myslím, že manipulativní chování na pracovištích, jak ze strany vedoucího pracovníka či ze strany řadového pracovníka není nic neobvyklého.

Hypotéza otázky číslo 2:

**„Setkal/a jste se Vy osobně nebo někdo z Vašich spolupracovníků na Vašem pracovišti s manipulací/šikanou?“**

**a) ano b) ne**

Přiznám se, že u této otázky jsem váhala, jestli dotázání zaškrtnou ano nebo ne, protože si myslím, že odpověď na tuto otázku závisí na mnoha různých aspektech, které se na jednotlivých pracovištích vyskytují, např. jaký kolektiv je na daném pracovišti nebo jaké vztahy mezi jednotlivými spolupracovníky na něm panují atd.

Nicméně i na základě těchto domněnek u mne zvítězil názor, že bude převládat spíše odpověď ano.

Hypotéza otázky číslo 3:

**„Pokud ano, prosím zaškrtněte, o jaký typ manipulace/šikany se jednalo.“**

- a) mobbing (=utlačování ze strany zaměstnanců)**
- b) bossing (=utlačování ze strany nadřízených)**
- c) staffing (=tlak zaměstnanců na vedoucího pracovníka, jehož cílem bylo jeho zničení)**
- d) více variant správně**

U této otázky si myslím, že většina respondentů zaškrtně odpověď a) nebo b), neboť možnost za c) totiž nebude na pracovištích častá.

Hypotéza otázky číslo 4:

**„Jaká by byla Vaše/Vašeho spolupracovníka obrana proti této manipulaci/šikaně?“**

- a) žádná**
- b) svěřeni se rodinnému příslušníkovi, či blízkým osobám (přátelé, spolupracovníci)**
- c) řešení tohoto problému s nadřízeným, jenž nebyl přímým účastníkem manipulace/šikany**
- d) jiné**

Myslím si, že na tuto otázku bude nejčastější odpověď za a) žádná z důvodu toho, že si dnes lidé jakékoliv své problémy nechávají v sobě a tzv. je v sobě dusí.

Hypotéza otázky číslo 5:

**„Jaké následky na Vás/Vašeho kolegu měla zkušenost s manipulací/šikanou?“**

- a) destruktivní (stres, psychické problémy)**
- b) posilující (ve výsledku Vás tato zkušenost posílila)**
- c) žádné**
- d) více variant správně**

Dle mého názoru bude nejčastěji používána odpověď a).

Hypotéza otázky číslo 6:

**„Jste spokojen/a ve Vaší práci?“**

**a) ano b) ne**

Zastávám názor, že mnozí dotazovaní odpoví, že ano. Myslím si, že lidé, kteří nejsou ve své práci spokojeni buď v této práci nezůstanou, anebo si nechají svou odpověď pro sebe.

Hypotéza otázky číslo 7:

**„Myslíte si, že jste dostatečně motivován/a na Vašem pracovišti?“**

**a) spíše ano b) spíše ne**

Myslím si, že u této otázky bude převládat odpověď ne, protože vždy může být motivace daleko větší, než je ve skutečnosti.

Hypotéza otázky číslo 8:

**„Pokud ano, co Vás v práci nejvíce motivuje?“**

**a) finanční odměna**

**b) pochvala**

**c) různé benefity (dovolená, stravenky atd.)**

**d) pracovní prostředí**

**e) pružná pracovní doba (zkrácená pracovní doba, home office atd.)**

**f) vedoucí pracovník**

Můj názor je, že velké množství odpoví za a).

Hypotéza otázky číslo 9:

**„Myslíte si, že jste za svou dobře vykonanou práci dostatečně ohodnocen/a?“**

**a) ano b) ne c) nejsem si jist/nevím**

Přikláním se, že bude zde převažovat odpověď b).

Hypotéza otázky číslo 10:

**„Co by Vás nyní motivovalo k podávání vyšších výsledků v práci?“**

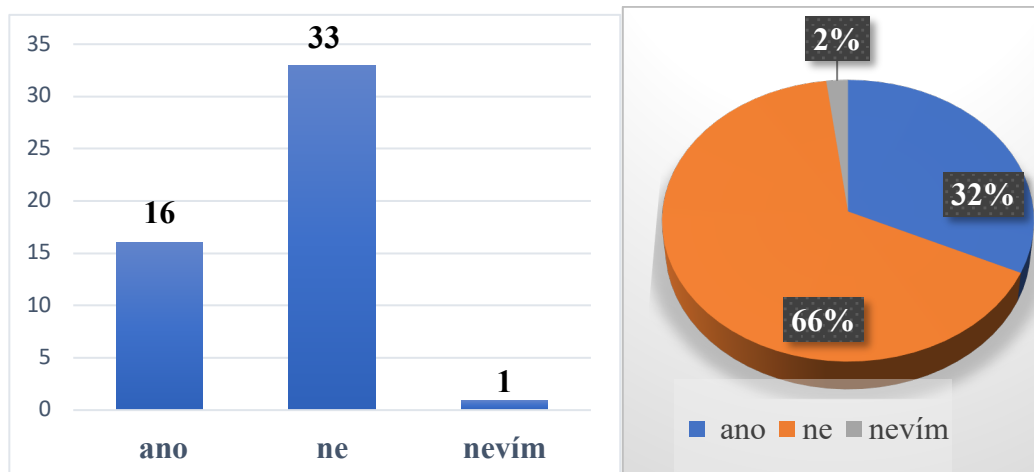
**Prosím, popište, jaký faktor Vás nejvíce motivuje.**

Upřímně si myslím, že nejčastěji budou převládat odpovědi typu: vyšší odměny, benefity, přidání peněz...

### 4.3. Druhá část dotazníku - výsledky jednotlivých otázek

#### 1. „Myslíte si, že problém manipulace/šikany se děje na pracovištích běžně?“

Na tuto otázku 16 respondentů uvedlo, že si myslí, že manipulace se na pracovištích děje běžně. Dalších 33 zaškrtnulo, že ne a 1 dotázaný uvedl, že si není jistý (graf 7). Zde se moje hypotéza tedy nepotvrdila, neboť jsem byla přesvědčena, že převládající většinová odpověď bude ano

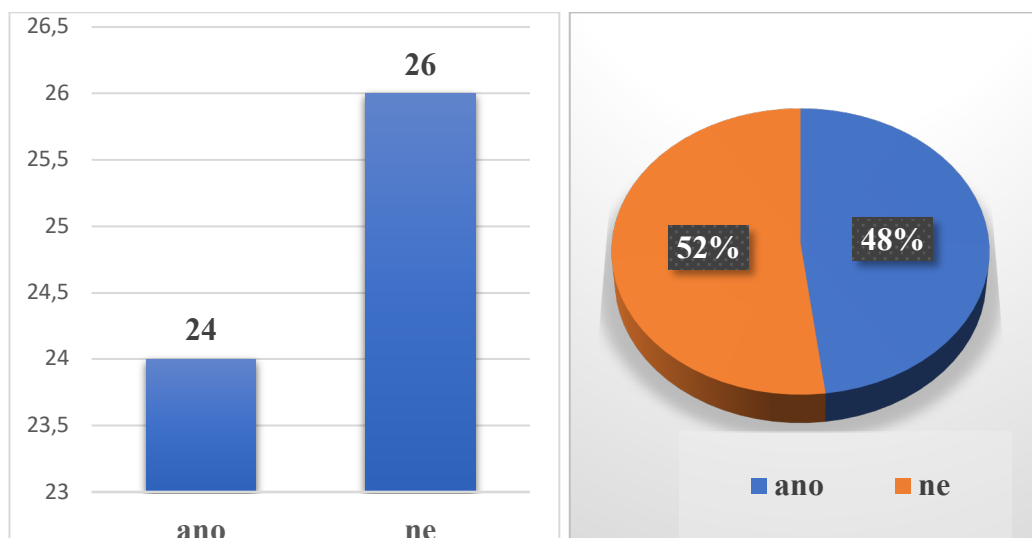


Graf 7: Problém manipulace a šikany se děje na pracovištích běžně? (počet dotazovaných a procentuální zastoupení)

#### 2. „Setkal/a jste se Vy osobně nebo někdo z Vašich spolupracovníků na Vašem pracovišti s manipulací/šikanou?“

Celkem 24 respondentů se setkalo na pracovišti s manipulací/šikanou, naopak 26 zvolilo možnost, že s manipulací/šikanou nesetkali (graf 8).

Moje hypotéza se i u 2. otázky zcela nepotvrdila, avšak moje domněnka se od reality nezdála být tak vzdálená, jelikož počet respondentů u odpovědí ano/ne byl téměř shodný

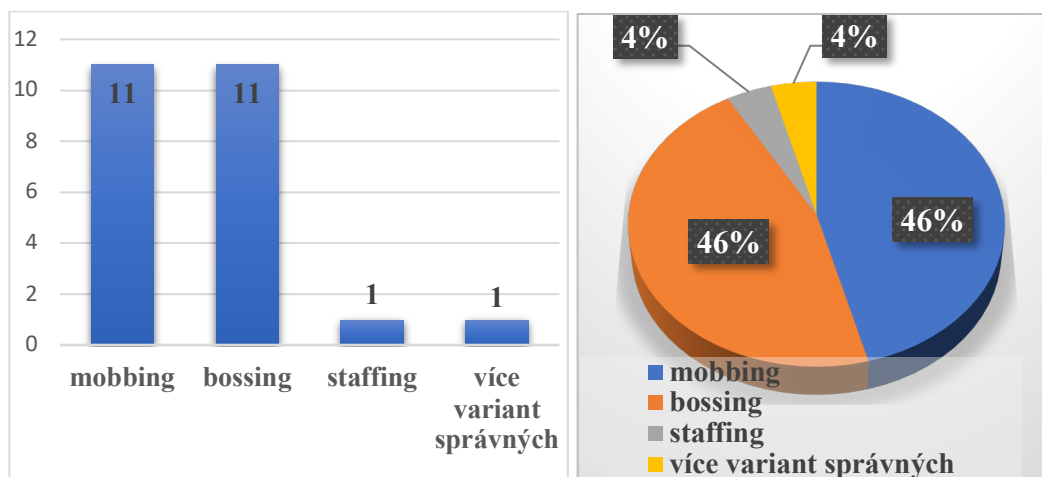


Graf 8: Setkání s manipulací/šikanou na pracovišti - osobně nebo někdo ze spolupracovníků- (počet dotazovaných a procentuální zastoupení)

### 3., „Pokud ano, prosím zaškrtněte, o jaký typ manipulace/šikany se jednalo.“

Tato otázka se týkala jen těch dotázaných, kteří se s manipulací/šikanou setkali na pracovišti. Z celkového počtu 24 lidí, jež přišli do kontaktu s manipulací/šikanou, 11 z nich uvedlo, že se setkala s mobbingem, dalších 11 lidí se potýkalo s bossingem a 1 respondent uvedl, že zažil na pracovišti staffing. Jeden respondent v dotazníku uvedl, že se v práci setkal jak s mobbingem, tak s bossingem (graf 9).

Zde se moje hypotéza potvrdila.

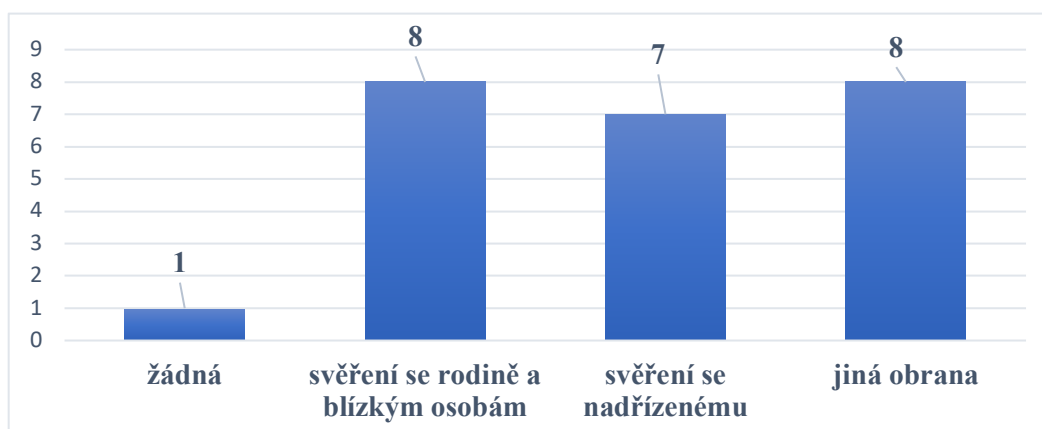


Graf 9: Výběr typu manipulace/šikany na pracovišti (počet dotázaných a procentuální zastoupení)

### 4., „Jaká by byla Vaše/Vašeho spolupracovníka obrana proti této manipulaci/šikaně?“

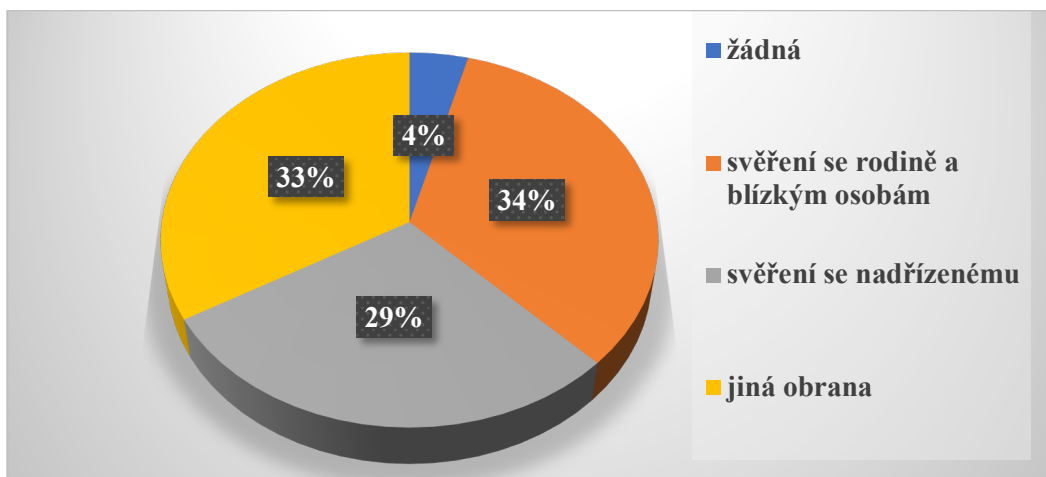
Z počtu 24 jedinců jen jediný sdělil, že se proti manipulaci/šikaně nijak nebránil, dalších 8 uvedlo, že se s problémem svěřili rodinnému příslušníku nebo jinak blízké osobě, 7 lidí se pokusilo řešit manipulaci/šikanu s nadřízeným pracovníkem a zbylých 8 uvedlo, že jejich obrana byla jiná (graf 10a-b).

U této otázky byla moje hypotéza zcela chybná, jelikož nejmenší počet osob zaškrtnulo žádnou obranu, u které jsem si myslela, že bude nejvíce odpovědí.



Graf 10a: Obrana proti manipulaci (počet dotázaných)



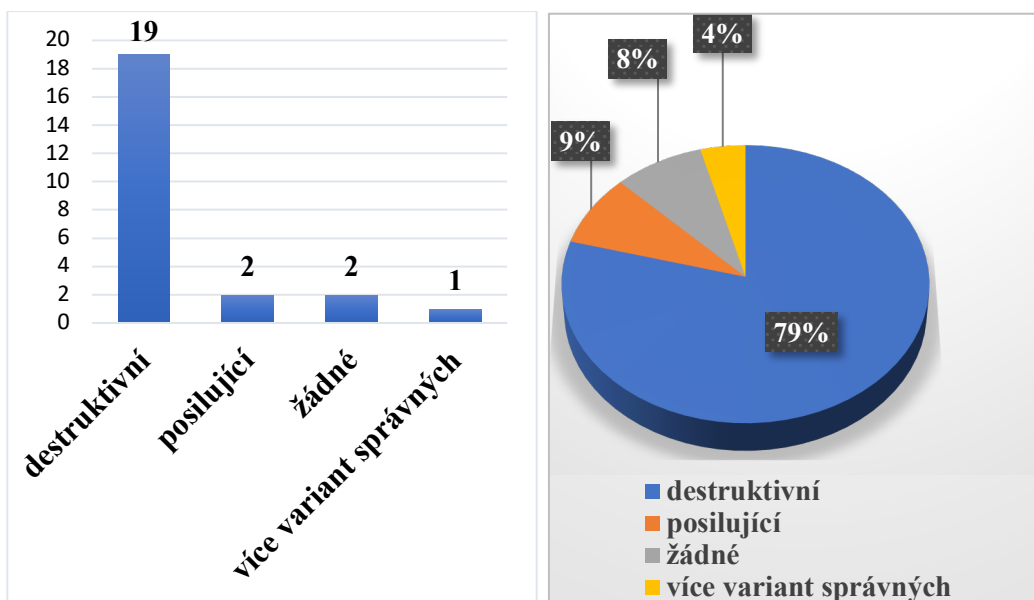


Graf 10b: Obrana proti manipulaci (procentuální část)

**5. “Jaké následky na Vás/Vašeho kolegu měla zkušenost s manipulací/šikanou?”**

19 osob odpovědělo, že jejich následky byly destruktivního charakteru, 2 lidé zaškrtnuli, že manipulace/šikana měla pro ně posilující dopad a 2 lidé nevykazovali po manipulaci/šikaně žádné následky, zbylý 1 respondent uvedl, že manipulace/šikana měla ve výsledku pro něj destruktivní i posilující efekt (graf 11).

Zde se moje hypotéza zcela potvrdila, většina lidí se ztotožnila s odpovědí a).

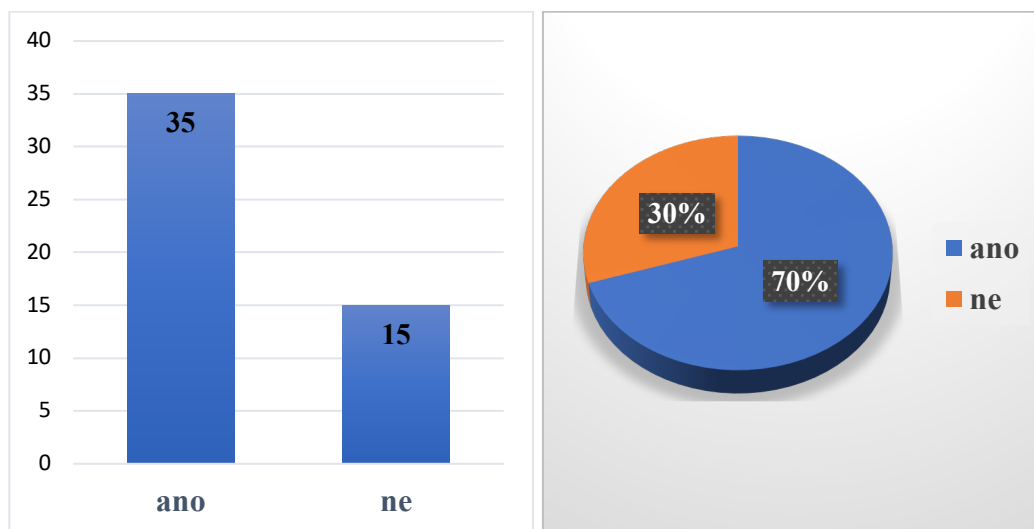


Graf 11: Následky manipulace/šikany (počet dotazovaných a procentuální část)

## 6. „Jste spokojen/a ve Vaší práci?“

Z celkového počtu 50 vyplněných dotazníků, 35 osob odpovědělo, že jsou ve své práci spokojeni, ostatních 15 jsou pak ve své současné práci nespokojeni (graf 12).

Hypotéza u této odpovědi se potvrdila, většina lidí se cítí ve své práci spokojena.

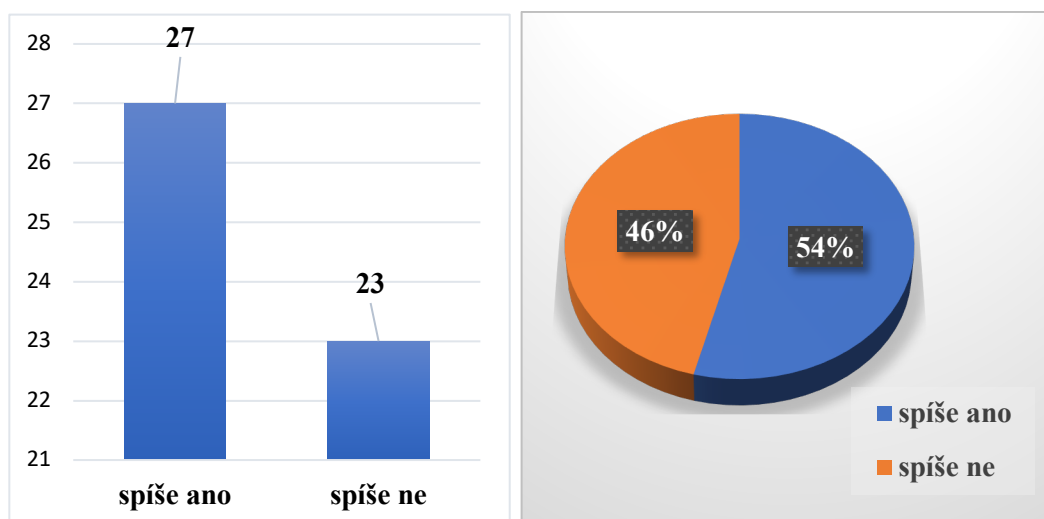


Graf 12: Spokojenost s prací (počet dotazovaných a procentuální zastoupení)

## 7. „Myslíte si, že jste dostatečně motivován/a na Vašem pracovišti?“

27 dotázaných odpovědělo, že se cítí být ve své práci motivováni, naopak 23 lidí si nepřijdou dostatečně motivováni (graf 13).

Moje hypotéza u této otázky se zdála býti nepravdivá, jelikož větší část respondentů se cítí být spíše motivována než demotivována.



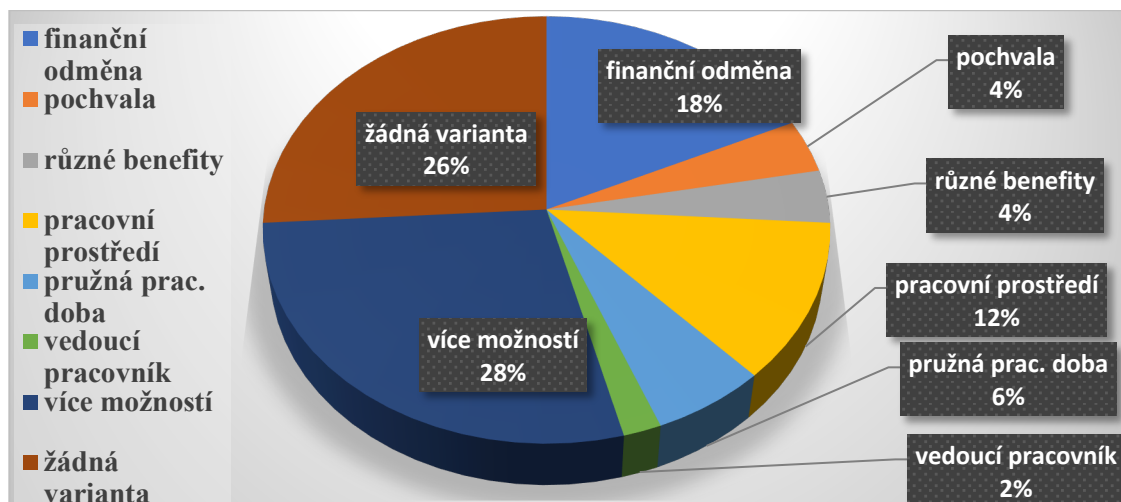
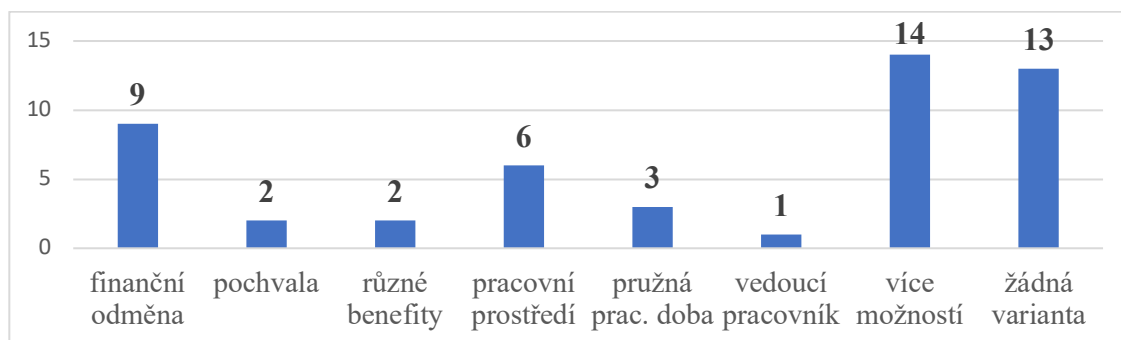
Graf 13: Dostatečná motivovanost na pracovišti (počet dotazovaných a procentuální zastoupení)

### 8. „Pokud ano, co Vás v práci nejvíce motivuje?“

9 lidí uvedlo, že jejich největším motivátorem je finanční odměna, pro 2 jedince je nejdůležitější pochvala, pro další 2 jsou to různé benefity. Pracovní prostředí motivuje v práci 6 osob, pružná pracovní doba je lákavá pro 3 pracovníky a pro 1 pracovníka je největším motivátorem vedoucí pracovník.

Pro 13 osob není motivující ani jedna z variant a 14 jedinců vybralo více správných odpovědí z nabízených možných variant: 3 respondenty motivuje finanční odměna ve spojení s pochvalou, 2 jedinci se přiklání k nabídce různých benefitů a pružné pracovní době a ostatní po jednom uvedli, že je motivuje nejvíce finanční odměna ve spojitosti s benefity nebo s pružnou pracovní dobou, dalším motivátorem pak je pracovní prostředí ve spojitosti s pružnou pracovní dobou, s vedoucím pracovníkem, anebo s oběma variantami. Dále byly označeny možnosti finanční odměna + pochvala + pracovní prostředí + pružná pracovní doba, finanční odměna + pracovní prostředí + pružná pracovní doba + vedoucí pracovník, finanční odměna + pochvala + pracovní prostředí + vedoucí pracovník anebo finanční pracovní doba + pochvala + různé benefity + pružná pracovní doba (graf 14).

Myslím si, že u této otázky se moje hypotéza potvrdila, neboť odpověď finanční odměna se v odpovědích vyskytovala nejvíce.

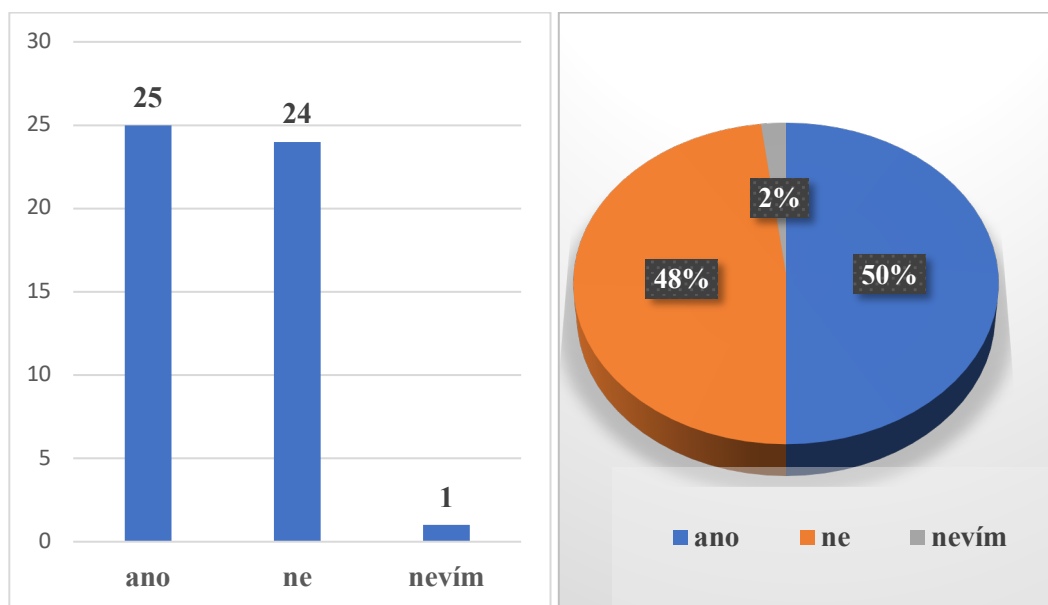


Graf 14: Faktor největší motivace (počet dotazovaných a procentuální zastoupení)

### 9. „Myslíte si, že jste za svou dobře vykonanou práci dostatečně ohodnoceni/a?“

Z 50 dotazovaných si 25 myslí, že jsou za svou práci dostatečně ohodnoceni, 24 se naopak cítí nedostatečně ohodnoceni a 1 respondent neví, zda se cítí dostatečně ohodnocen či ne (graf 15).

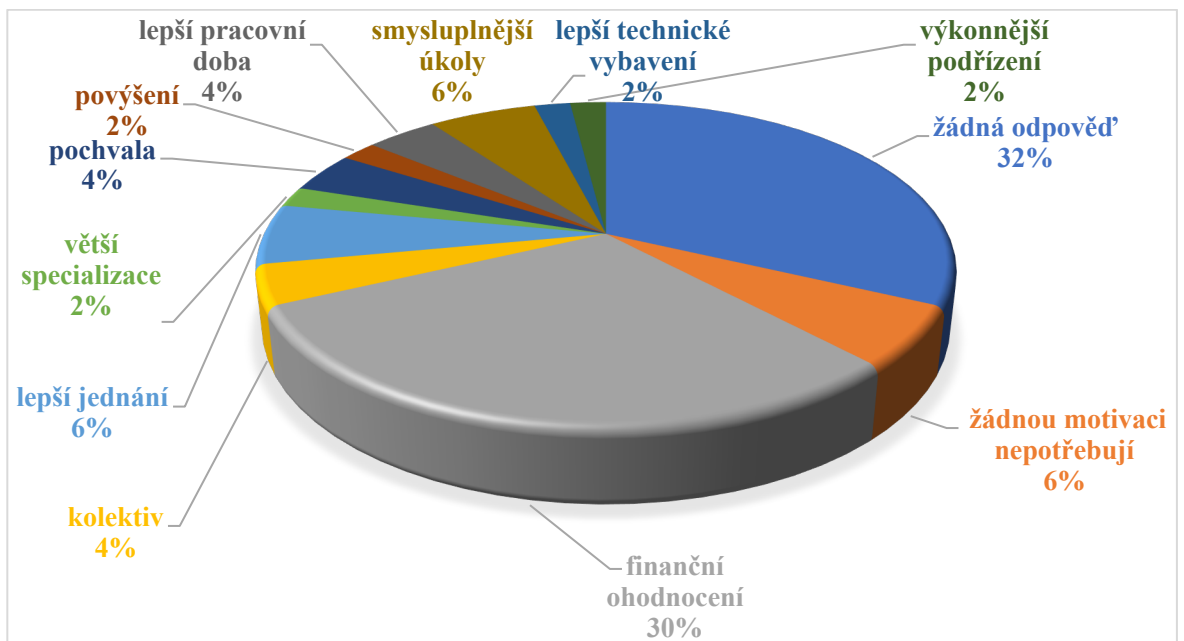
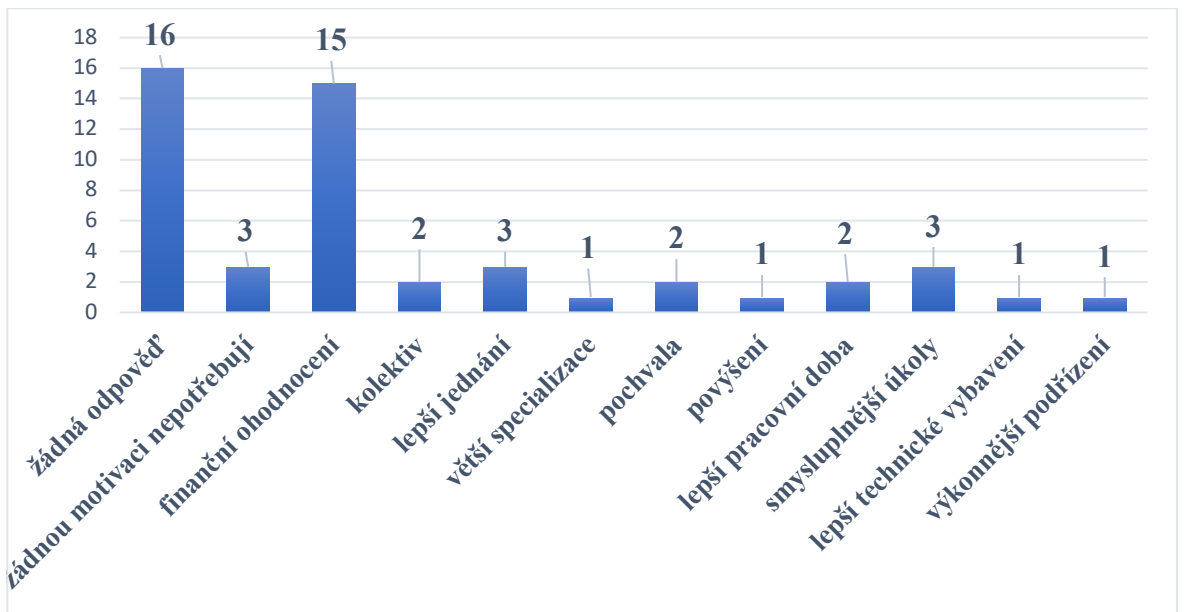
Zde se opět má hypotéza nepotvrdila, jelikož převažuje odpověď za a), avšak rozdíl v odpovědích není velký, výsledky jsou u odpovědi ano a ne jsou téměř stejné.



Graf 15: Dostatečné ohodnocení za práci (počet dotazovaných a procentuální zastoupení)

### 10. „Co by Vás nyní motivovalo k podávání vyšších výsledků v práci? “Prosím, popište, jaký faktor Vás nejvíce motivuje.

16 jedinců neuvedlo žádnou odpověď, 3 lidi v práci momentálně nic nemotivuje, jelikož jsou ve své práci naprosto spokojeni, 15 jedinců by motivovalo finanční ohodnocení (jako je lepší platové podmínky pro práci, finanční odměna, vyšší plat atd.). Dále 2 zaměstnance by uspokojili lepší vztahy na pracovišti, tzn. lepší kolektiv, 3 pracovníci by preferovali v zaměstnání přímé férové jednání a spravedlivé zacházení, 1 z nich by si přál větší specializaci v práci, 2 z nich vidí největší pracovní motivaci v pochvalu a v ocenění od nadřízeného pracovníka, 1 pracovník spatřuje největší motivaci v povýšení, další 2 by chtěli mít lepší pracovní dobu (tzn. zkrácenou a flexibilní), 3 lidé vyjádřili přání dostávat smysluplnější úkoly a dosahovat tak efektivnějších výsledků, 1 člověk by chtěl v práci lepší technické vybavení a posledního jedince by nejvíce motivovali výkonnější podřízení (viz graf 16).



Graf 16: Motivátory k podávání vyšších výsledků (počet dotazovaných a procentuální zastoupení)

## Závěr

Jedním z cílů této práce bylo charakterizovat pojmy manipulace a motivace jako samostatná témata. V kapitole manipulace jsem nejdříve obecně definovala, co to manipulace je, dále jsem se zaměřila na formy manipulace, na vymezení pojmů manipulátor a oběť. Další podkapitola se zabývala možnými následky manipulace. Zde byl velký prostor věnován zejména šikaně. Závěr kapitoly manipulace se týkal obrany proti manipulaci. Druhá kapitola se pak týkala motivace. Zde jsem nejprve stručně charakterizovala motivaci a pojmy s ní související. Dále jsem se zde zaměřila na pracovní motivaci, a také na hodnocení a odměňování pracovníků veřejné správy a na hodnocení a odměňování dle Zákoníku práce.

Dalším cílem bakalářské práce bylo dokázat, že manipulace a motivace mají i společné prvky, které je spojují. Těmito znaky jsou manažer a kolektiv. V podkapitole manažer jsem se snažila obecně definovat pojem manažer, rozdíl mezi manažerem a lídrem, osobnost manažera a manažerské styly. V závěrečné podkapitole kolektiv je pak vysvětleno, co je to kolektiv a jak se liší motivující a manipulující kolektiv.

Jak již jsem avizovala v úvodu, jedním z cílů této bakalářské práce byl také praktický výzkum, realizovaný pomocí dotazníku. Účelem praktické části bylo zjistit názor pracovníků veřejné správy na manipulaci a motivaci na jejich pracovištích. Na základě mnou provedeného průzkumu mezi pracovníky si většina oslovených myslela, že manipulace/šikana se na pracovištích neděje běžně. Avšak skoro polovina dotázaných uvedla, že se s manipulací/šikanou na pracovišti, setkala buď osobně nebo přes svého kolegu. Z průzkumu dále vyplynulo, že tři čtvrtiny zaměstnanců, kteří se s manipulací/šikanou setkali na pracovišti, se nebojí o ní mluvit a také se s ní svěřit, což si myslím, že je velmi dobře. U motivace byl pro mne překvapující fakt, že skoro polovina lidí se necítí býti spravedlivě ohodnocena za vykonanou práci, ale přesto se i tito lidé cítí ve své práci spokojeni. Většina respondentů zároveň uvedla, že se ve své práci cítí být dostatečně motivováni.

Manipulace a motivace jsou aktuálními problémy dnešní doby, které skutečně existují na pracovištích veřejné správy, jak bylo zjištěno mnou prováděném průzkumu. Zároveň je důležité se těmto problémům snažit i předcházet určitou prevencí, kterou by měl řešit každý zaměstnavatel na pracovišti. Je však jen na nás lidech, jak se k těmto tématům postavíme a jak na ně budeme reagovat.

## **RESUME**

Manipulation and motivation belong to the actual and key social topics in every historical period. These two topics are usually identified as separate problems although they are close to each other in particular way.

This thesis is divided into theoretical and practical parts. Theoretical part deals with the definition of manipulation, motivation and their common characters. Chapter Manipulation in public administration consists of definition of manipulation, forms of manipulation, meaning differences in definitions of manipulator and victim, consequences and defense against manipulation.

Chapter Motivation deals with the meaning of motivation and related definitions. The main part of this chapter focuses on the work motivation, particularly evaluation and fees of employees in public administration. On the other side, chapter about connection between manipulation and motivation deals with the definitions of manager and team.

Practical part of this thesis describes the survey among the employees in public administration. This survey focuses on the manipulation and motivation in public administration and how this problem is connected to these employees.

The results of this survey revealed that most part of the respondents think that manipulation (or bullying) is not quite common in public administration. However, half of these people has experience with manipulation.

Interesting results were found out, one-quarter of the respondents is not afraid of talking about manipulation or even start to solve. This reaction is perfectly correct and seems to be promising in sharing this problem with others.

Surprisingly, most people are not satisfied with the salary but they like their work.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Literatura

- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen.** *Řízení lidských zdrojů.* 13.vyd. Praha : Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9883-7
- BALCAR, Karel.** *Úvod do studia psychologie osobnosti.* 1.vyd.Praha : Státní pedagogické nakladatelství , 1983. ISBN 14-343-83.
- BARANCOVÁ, Helena.** *Šikana a mobbing na pracovišti. Právní problémy.* 1.vyd. Praha : Leges, 2014. ISBN 978-80-7502-036-9.
- BEDRNOVÁ, Eva a kol.** *Manažerská psychologie a sociologie.* 1.vyd. Praha : Managment Press, 2017. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BENDL, Stanislav.** *Prevence a řešení šikany ve škole.* 1.vyd. Praha : ISV, 2003. ISBN 80-86642-08-9.
- BEŇO, Pavel.** *Můj šéf, můj nepřítel?: Pro ty, kdo se bojí jít ráno do práce, i pro ty, kdo jim šéfuji. Co je to mobbing a bossing, jak je rozpoznáte a jak těmto jevům zabránit.* 1.vyd. Šlapanice : ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9.
- EDMÜLLER, Andreas, WILHELM, Thomas.** *27 manipulativních technik: Jak účinně manipulovat a jak se ještě účinněji bránit.* 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3300-5.
- HARTL, Pavel; Hartlová Helena.** *Psychologický slovník.* 1.vyd. Praha: Portál,2000. ISBN 80-7178-303-X.
- HUBEROVÁ, Brigitte.** *Psychický teror na pracovišti. Mobbing.* Martin:Neografie, 2008. ISBN 80-85186-62-4.
- KLIMEŠ, Jeroným.** *Partners and breakups.* Praha : Portál, 2005. ISBN 80-7367-045-3.
- KOCIÁNOVÁ, Renata.** *Personální činnosti a metody personální práce.* 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCIÁNOVÁ, Renata.** *Personální řízení. Východisko a vývoj.* 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5
- KOHOUTEK, Rudolf.** *Základy psychologie osobnosti.* Brno : Akademické nakladatelství, 2000. ISBN 80-7204-156-8.
- KOLÁŘ, Michal.** *Skrytý svět šikanování ve školách: Příčiny, diagnostika a skrytá pomoc.* 1.vyd. Praha : Portál, 1997. ISBN 80-7178-123-1.
- KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* Praha : Managment Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.
- KRATZ, Hans -Jürgen.** *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit.* 1.vyd. Praha : Managment Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.
- LEDNICKÝ, Václav.** *Základy managementu.* 1.vyd. Ostrava : Akademie Jana Amose Komenského, 2000. ISBN 80-7048-017-3.
- MAYEROVÁ, Marie.** *Stres, motivace a výkonnost.* 1.vydání Praha : Grada, 1997. ISBN 80-7169-425-8.
- MRKVIČKA, Jiří.** *Člověk v akci.* 1.vyd. Praha : Avicenum, 1971. ISBN 08-030-71.
- NAKONEČNÝ, Milan.** *Motivace lidského chování.* 1.vyd.Praha : Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
- NAZARE-AGA, Isabelle.** *Nenechte sebou manipulovat?* Praha : Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0652-1.
- PROVAZNÍK, Vladimír a kol.** *Psychologie pro ekonomy.* 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-434-7.



**PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena.** *Motivace pracovního jednání.* 1.vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN 80-7079-283-3.

**ŘÍČAN, Pavel.** *Psychologie osobnosti: Obor v pohybu.* 6.vyd. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3133-9 .

**ŘÍČAN, Pavel a JANOŠOVÁ, Pavlína.** *Jak na šikanu.* 1.vyd. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2991-6.

**SMÉKAL, Vladimír.** *Pozvání do psychologie osobnosti: Člověk v zrcadle vědomí a jednání.* 1.vyd. Brno : Barrister & Principal, 2002. ISBN 80-85947-80-3.

**SVOBODOVÁ, Lenka.** *Mobber útočí aneb proč mě kolega šikanuje.* *Časopis Prevence.* Praha: 2008. str. 15-16

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

**ŠKARKA, Ondřej.** *K psychologii manipulace v komunikačním procesu.* Olomouc : Univerzita Palackého, Fakulta filozofická, Katedra psychologie, 2010.

**ŠTĚPANÍK, Jaroslav.** *Umění jednat s lidmi 3. Stres, frustrace a konflikty.* Praha : Grada, 2008. str. 11. ISBN 978-80-247-1527-8 .

**URBAN, Jan.** *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha : Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

## Internetové zdroje

**KALINA, Aleš.** *Manipulátor, jak ho poznat a odzbrojit?* *ales-kalina.cz.* [Online] [Citace: 5. 7 2019.] <https://ales-kalina.cz/blog/osobni-rust/manipulator-poznat-odzbrojit/>.

**KOSTKA, Karel.** *Techniky zvládání stresu.* *kostka-skola.cz.* [Online] [Citace: 22. 8 2019.] <https://www.kostka-skola.cz/archiv/soubor/KOSTKA-72798-techniky-zvladani-stresu.pdf>.

**KULHÁNKOVÁ, Eva.** *Nejste jako loutka? Techniky manipulace a jak se jim bránit.* *O psychologii.cz.* [Online] 2015. [Citace: 4. 7 2019.] <http://www.opsychologii.cz/clanek/205-nejste-jako-loutka-techniky-manipulace-a-jak-se-jim-branit/>.

**LEYMANN, Heinz.** *leymann.se. Leymann in english.* [Online] 2020. [Citace: 17. 02 2020.] <http://www.leymann.se/English/frame.html>. ISBN 8072611275.

## Právní předpisy

**Zákon č.262/2006 Sb.,** Zákoník práce.

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Úspěšnost vyplnění dotazníku (počet dotazovaných a procentuální zastoupení).....	34
Graf 2: Podíl mužů a žen (počet dotazovaných a procentuální zastoupení).....	35
Graf 3: Věkové kategorie (počet dotazovaných a procentuální zastoupení) .....	35
Graf 4: Dosažené vzdělání (počet dotazovaných a procentuální zastoupení).....	36
Graf 5: Pracovní pozice (počet dotazovaných a procentuální zastoupení).....	36
Graf 6: Odpracovaná léta ve veřejné správě (počet dotazovaných a procent. zastoupení) ....	37
Graf 7 : Problém manipulace a šikany se děje na pracovištích běžně? (počet dotazovaných a procentuální zastoupení). .....	40
Graf 8: Setkání s manipulací/šikanou na pracovišti – osobně nebo někdo ze spolupracovníků (počet dotazovaných a procentuální zastoupení) .....	40
Graf 9: Výběr typu manipulace/šikany na pracovišti (počet dotazovaných a procentuální zastoupení) .....	41
Graf 10a): Obrana proti manipulaci (počet dotazovaných ).....	41
Graf 10b): Obrana proti manipulaci (procentuální zast. ).....	42
Graf 11: Následky manipulace/šikany (počet dotazovaných a procentuální zstoupení) .....	42
Graf 12: Spokojenost s prací (počet dotazovaných a procentuální zastoupení) .....	43
Graf 13: Dostatečná motivovanost na pracovišti (počet dotazovaných a procentuální zastoupení) .....	43
Graf 14: Faktor největší motivace (počet dotazovaných a procentuální zastoupení).....	44
Graf 15: Dostatečné ohodnocení za práci (počet dotazovaných a procent. zastoupení).....	45
Graf 16: Motivátory k podávání vyšších výsledků (počet dotazovaných a procentuální zastoupení) .....	46

# PŘÍLOHY

Příloha č. 1.

Dotazník pro zaměstnance veřejné správy

## Základní otázky

Jste muž/žena?

- a) žena
- b) muž

Kolik je Vám let?

- a) do 30 let
- b) 31- 45 let
- c) 46 - 60 let
- d) nad 60 let

Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) středoškolské
- c) vysokoškolské

Na jaké pozici pracujete?

- a) řadový pracovník
- b) vedoucí pracovník

Jak dlouho pracujete ve veřejné správě?

- a) do 5 let
- b) 6- 15 let
- c) 16 - 25 let
- d) nad 25 let

## Manipulace a motivace na pracovišti

1. Myslíte si, že problém manipulace/šikany se dnes děje na pracovištích běžně?

- a) ano
- b) ne
- c) nejsem si jist/nevím

2. Setkal/a jste se Vy osobně nebo někdo s Vašich spolupracovníků na Vašem pracovišti s manipulací/šikanou?

- a) ano
- b) ne

3. Pokud ano, prosím zaškrtněte o jaký typ manipulace/šikany se jednalo.

- a) mobbing (= utlačování ze strany zaměstnanců)
- b) bossing (= utlačování ze strany nadřízeného)
- c) staffing (= tlak zaměstnanců na vedoucího pracovníka, jehož cílem bylo jeho zničení)
- d) více správných variant

4. Jaká byla Vaše/Vašeho spolupracovníka obrana proti této manipulaci/šikaně?

- a) žádná
- b) svěřeni se rodinnému příslušníkovi, či blízkým osobám (přátelé, spolupracovníci)
- c) řešení tohoto problému s nadřízeným, jenž nebyl přímým účastníkem manipulace/šikany
- d) jiné

5. Jaké následky na Vás/Vašeho kolegu měla tato zkušenost s manipulací/šikanou?

- a) destruktivní (stres, psychické problémy)
- b) posilující (ve výsledku Vás tato zkušenost posílila)
- c) žádné
- d) více variant správně

6. Jste spokojen/a ve Vaší práci?

- a) ano
- b) ne

7. Myslíte si, že jste dostatečně motivován/a na Vašem pracovišti?

- a) spíše ano
- b) spíše ne

8. Pokud ano, co Vás v práci nejvíce motivuje?

- a) finanční odměna
- b) pochvala
- c) různé benefity (dovolená, stravenky atd.)
- d) pracovní prostředí (kolektiv, vybavení pracoviště atd.)
- e) pružná pracovní doba ( zkrácená pracovní doba, home office atd.)
- f) vedoucí pracovník

9. Myslíte si, že jste za svou dobře vykonanou práci dostatečně ohodnocen/a?

- a) ano
- b) ne
- c) nejsem si jist/nevím

10. Co by Vás nyní motivovalo k podávání vyšších výsledků v práci?

Prosím, stručně popište.

.....  
.....

Mnohokrát Vám děkuji za Váš čas a ochotu k vyplnění dotazníku ☺  
Lenka Tauschová.