

# Identifikácia vzájomných súvislostí medzi atribútmi manipulácie a faktormi sociálnej inteligencie z hľadiska počtu odpracovaných rokov zamestnancov

Ing. Ivana Ondrijová, PhD.

*Prešovská univerzita v Prešove*

*Katedra manažérskej psychológie*

*Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovakia*

[ivana.ondrijova@unipo.sk](mailto:ivana.ondrijova@unipo.sk)

PhDr. Mgr. Anna Tomková, PhD.

*Prešovská univerzita v Prešove*

*Katedra manažérskej psychológie*

*Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovakia*

[anna.tomkova@unipo.sk](mailto:anna.tomkova@unipo.sk)

Ing. Jozef Nemeč, PhD., MBA

*Prešovská univerzita v Prešove*

*Katedra ekonómie a ekonomiky*

*Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovakia*

[jozef.nemec@unipo.sk](mailto:jozef.nemec@unipo.sk)

## Abstrakt

V príspevku je pozornosť sústredená na špecifikáciu problematiky manipulácie s ľuďmi v pracovnom prostredí. Uvedená problematika je posudzovaná tak z hľadiska manažérov, ako aj výkonných pracovníkov. Atribúty manipulácie s ľuďmi v pracovnom prostredí sú analyzované z hľadiska miery vnímania faktorov sociálnej inteligencie a pomocou metodiky určenej pre lídrov v rámci zisťovania úrovne manipulácie a sklonu k nedôvere voči ostatným. Na základe analýzy sú charakterizované súvislosti v posudzovaní manipulácie z hľadiska počtu odpracovaných rokov zamestnancov. Cieľom výskumu je na báze výsledkov súvislostí medzi atribútmi manipulácie a faktormi sociálnej inteligencie respondentov obohatiť oblasť poznania efektívneho riadenia ľudí, predovšetkým z hľadiska využívania prvkov manipulácie. Predpokladali sme existenciu štatisticky významných súvislostí medzi počtom odpracovaných rokov respondentov a výskytom manipulácie v pracovnom prostredí. Vzorku respondentov tvorili pracujúci študenti alebo zamestnanci zo súkromnej alebo verejnej sféry z rôznych pracovných oblastí v počte 183 respondentov. Článok prináša prehľad poznatkov týkajúcich sa komplexnosti manipulácie v pracovnom prostredí.

## Kľúčové slová

odpracované roky, manipulácia, sociálna inteligencia, pracovné prostredie

## 1. Úvod

Manipulácia nie je nijaká zriedkavosť, a to dokonca ani na pracovisku. Je súčasťou života takmer každého človeka. Ľudia sú rôznorodí, niektorí svoje dosahujú vlastnou aktivitou a niektorí na to využívajú iných. Nikto z nás nie je voči manipulácii imúnny. Manipulácia sa prejavuje rôznymi spôsobmi a formami, ktoré si často ani neuvedomujeme. Jednou z úplne prvých vecí je potrebné uvedomiť si, že sa vôbec jedná o manipuláciu. Druhá vec je chcieť s tým niečo urobiť. Je možné konštatovať, že manipulácia bola, je a vždy aj bude súčasťou ľudských životov, či si to uvedomujeme, alebo nie. Manipulácia zasahuje do podstaty ľudskej povahy, správania človeka a nedá sa jej vyhnúť (Pospíšil 2009).

## 2. Základné teoretické východiská

Manipulácie v obchodnom vzťahu, ich prítomnosť alebo neprítomnosť sú viac závislé od profesionality zamestnanca a jeho sebavedomia. Je ťažké ovplyvniť osobu, ktorá pozná svoju vlastnú hodnotu. Ak zamestnanec nie je schopný alebo je príliš nespokojný nato, aby zdôraznil svoj rešpekt, zamestnávateľ alebo jeho kolegovia to využijú. Na pracovisku existuje množstvo okolností, kedy si potrebujeme kolegov získať na svoju stranu (Birknerová, Tomková, Čigarská 2020).

### 2.1 Pracovné prostredie

Pracovné prostredie tvorí množstvo rôznych faktorov, ktoré vychádzajú z materiálnych a sociálnych podmienok pracovnej činnosti. Úroveň pracovného prostredia pôsobí na činnosť zamestnanca a jeho pracovnú spokojnosť. Ak sa zamestnanec nachádza v nepriaznivom pracovnom prostredí, stupňuje sa jeho záťaž a môže sa ohroziť jeho zdravotný stav. Ide najmä o pôsobenie fyzikálnych a sociálnopsychologických faktorov (Kachaňáková a kol. 2007).

Ľudia túžia po spokojnosti, ktorá pochádza zo spoločenského uznania, chcú, aby ich nadriadený uznával ako schopných ľudí a aby ich akceptovali členovia pracovného kolektívu. Je možné konštatovať, že spokojní zamestnanci sú výkonnejší ako zamestnanci, ktorí nemajú radi svoju prácu. Výkonnosť človeka je často determinovaná tým, ako sa človek cíti vo svojom zamestnaní a aký má postoj k podniku, ktorý ho zamestnáva. Avšak, nie stále platí táto skutočnosť, pretože aj nespokojní zamestnanci môžu byť produktívni. Postoje k práci je možné opísať ako isté modely správania, pocitov a myšlienok smerom k určitému aspektu práce. Ľudia si zvyčajne myslia, že zložité a obohacujúce práce sú uspokojujúcejšie ako práce jednoduché a nevýrazné. V práci, v ktorej zamestnanci vykonávajú stále to isté potrebujú menej zručností, a preto ju tí, ktorí ju vykonávajú, zvyčajne považujú za nevýznamnú a neuspokojujúcu. Spokojnosť podriadeného s nadriadenými môže závisieť od toho, akým spôsobom nadriadený vykonáva svoju činnosť (Berry 2009; House 1971).

House (1971) je toho názoru, že na spokojnosť zamestnanca budú odlišne pôsobiť dva základné typy správania nadriadeného podľa charakteru práce. Nadriadený bude hodnotený ako uspokojujúci, ak je práca pochopiteľná a presná. Ak je práca nejasná, uspokojujúcejší bude nadriadený s organizačnými schopnosťami. Je možné konštatovať, že rozvážny nadriadený dosiahne väčšiu spokojnosť zamestnancov. Spokojnosť podriadeného môže ovplyvniť aj postavenie a vplyv nadriadeného v podniku. Vzťah medzi podriadeným a nadriadeným väčšinou funguje vtedy, ak podriadený vie realizovať svoje ciele prostredníctvom nadriadeného. Od veľkosti vplyvu nadriadeného závisí aj to, či je jeho zamestnanie zaujímavé alebo či postúpi v zamestnaní.

## 2.2 Manipulácia a sociálna inteligencia

Manipulácia nie je nijaká zriedkavosť, a to dokonca ani na pracovisku. Je súčasťou nášho života. Ľudia sú rôzni, niektorí svoje dosahujú vlastnou aktivitou a niektorí na to z nejakého dôvodu využívajú iných. Nikto z nás nie je voči manipulácii imúnny. Manipulácia sa totiž prejavuje rôznymi spôsobmi a formami, ktoré si často už ani neuvedomujeme. V tom úplne najhoršom prípade môže človeka úplne zničiť. Jednou z úplne prvých vecí je potrebné uvedomiť si, že sa vôbec jedná o manipuláciu. Druhá vec je chcieť s tým niečo urobiť. Manipulácia je spravidla kritické označenie pre snahu ovládať správanie osôb tak, aby si to ovládané osoby neboli úplne alebo vôbec vedomé a jednali v súlade s cieľmi manipulujúceho subjektu a bez ohľadu na vlastné preferencie a potreby, prípadne dokonca proti nim. Manipulácia sa snaží u manipulovaných subjektov vyvolať potreby a záujmy tak, aby následné jednanie odpovedalo cieľom manipulátora (Reifová 2004).

Manipulácia existuje od dôb, kedy sa ľudia snažia ovplyvňovať druhých ľudí. Preto od začiatku ľudských dejín boli skúmané rôzne mechanizmy pôsobenia na druhého človeka. Je možné konštatovať, že manipulácia bola, je a vždy aj bude súčasťou ľudských životov, či si to uvedomujeme, alebo nie. Manipulácia zasahuje do podstaty ľudskej povahy, správania človeka a nedá sa jej vyhnúť. Je to univerzálny jav a metóda ovplyvňovania. Má však aj negatívne významy, keďže vždy je jej súčasťou poškodenie inej osoby a získanie úžitku pre manipulátora. Je to zložitý proces, ktorý sa prejavuje kombináciou rôznych techník a prostriedkov (Čulenová 2015).

Manipulácie v pracovnom vzťahu, ich prítomnosť alebo neprítomnosť sú viac závislé od profesionality zamestnanca a jeho sebavedomia. Je ťažké ovplyvniť osobu, ktorá pozná svoju vlastnú hodnotu. Ak zamestnanec nie je schopný alebo je príliš nesmelý nato, aby zdôraznil svoj rešpekt, zamestnávateľ alebo jeho kolegovia to využijú. Na pracovisku existuje množstvo okolností, kedy si potrebujeme kolegov získať na svoju stranu. K tomuto cieľu nás dostanú buď argumenty alebo manipulácia. Problémom manipulácie je, že spočíva v absencii súhlasu, kedy manipulovaná osoba nekoná vedomo. Pri manipulácii hovoríme o rôznych stupňoch závažnosti, ale aj o miere, do akej si je manipulátor svojho konania vedomý. Je možné manipulovať úplne nevedome, avšak aj príliš vedomo. Na psychickom zdraví osoby sa môžu veľmi ťažko podpísať závažné formy manipulácie v pracovnom prostredí, ktoré hraničia s obťažovaním. Nadriadený s cieľom získania kontroly nad kolegom strieda urážky, kritiku, prejavy jemnosti a lichotenie (Jílek 2010).

Manipulácii na pracovisku sa možno vyhnúť, ak jasne vyjadríte svoj názor a budete si istí svojimi profesionálnymi kvalitami, prerušením konverzácie telefonickým hovorom alebo naliehavou otázkou. Dokonca aj jednoduchá zmena témy diskusie pomôže vyhnúť sa manipulácii. V rámci sebaobrany by sa v tom manipulovaný nemal ocitnúť sám, avšak, ak by pochybil bude zo skupiny veľmi rýchlo vylúčený. Niekedy sa stačí len prispôsobiť, prehodnotiť vlastné správanie, byť viacej otvorený a benevolentný, čo zaručí v práci dobro všetkých (Pospíšil 2009).

Na sociálnu inteligenciu sa môžeme pozerať ako na schopnosť presvedčiť a získať si ľudí, porozumieť im čo hovoria alebo čo chcú povedať, dá sa povedať, že ide o tzv. neverbálne prejavy. K sociálnej inteligencii patrí aj schopnosť predpovedať správanie ľudí a schopnosť odhaliť klamstvo a podvrh. Vyznačuje sa vysokou všímavosťou a pamäťou na udalosti, mená a tváre ľudí, s ktorými sme prišli do kontaktu. Veľmi dôležitá schopnosť v rámci sociálnej inteligencie je vcítenie sa do situácie druhej osoby, teda vedieť sa vžiť do potrieb, motívov a hodnôt ľudí. Sociálne inteligentný človek musí sám od seba chcieť pozitívne pôsobiť na svoje blízke okolie, mal by sa pohotovo pohybovať v bežnom sociálnom prostredí a vedieť jednať s ľuďmi a v prípade potreby vedieť do istej prijateľnej miery s nimi manipulovať (Goleman 2006).

Ak sa chceme pozrieť na sociálnu inteligenciu z historického pohľadu, tak z viacerých definícií sociálnej inteligencie je zrejmé, že sociálna inteligencia je identifikovateľná v značnej miere na úrovni praktických skúseností (existujú ľudia, ktorým orientácia v sociálnom prostredí nerobí žiaden problém, dokážu v spoločnosti rýchlo zapôsobiť, sú komunikatívni a podobne) než na teoretickom vymedzení (Frankovský 2010).

### 3. Metodológia

V rámci výskumného projektu bola pozornosť sústredená na špecifikáciu problematiky manipulácie s ľuďmi v pracovnom procese. Problematika bola posudzovaná tak z hľadiska manažérov, ako aj výkonných zamestnancov. Vo výskumnej časti sú prezentované výsledky a zistenia výskumu, v ktorom sme skúmali súvislosti manipulačných profilov zamestnancov, teda u vybranej vzorky respondentov pomocou dotazníkov MESI (Frankovský, Birknerová 2014) a MPS (Dahling a kol. 2009). Následne bola pozornosť sústredená na analýzu výsledkov týchto súvislostí. Cieľom príspevku bolo na báze výsledkov analýz súvislostí medzi atribútmi manipulácie a faktormi sociálnej inteligencie respondentov obohatiť oblasť poznania efektívneho pracovného prostredia.

Predpokladali sme existenciu štatisticky významných súvislostí medzi počtom odpracovaných rokov zamestnancov a výskytom manipulácie v pracovnom prostredí.

Respondenti boli do výskumnej vzorky vyberaní príležitostným výberom, ktorí pracujú v súkromnej alebo verejnej sfére z rôznych pracovných oblastí.

V rámci realizácie výskumu bolo oslovených 183 respondentov, a to 62 mužov (33,9%) a 121 žien (66,1%). Z výskumnej vzorky tvorili vekové hranice respondenti vo veku 18-60 rokov s priemerným vekom 29 rokov. Z oslovených respondentov malo stredoškolské vzdelanie 103 respondentov (56,28%) a vysokoškolsky vzdelaných bolo 80 respondentov (43,72%). Priemerný počet odpracovaných rokov bol 7. Najnižší počet odpracovaných rokov z množiny hodnôt bol 0 a najvyšší počet odpracovaných rokov 42 rokov. Medián tvoril 4 roky.

Za účelom overenia stanovenej hypotézy boli údaje spracované a analyzované prostredníctvom využitia matematicko-štatistickej metódy (Pearsonov korelačný koeficient).

Výskum testoval štatisticky významnú súvislosť medzi počtom odpracovaných rokov respondentov a výskytom manipulačných techník v pracovnom prostredí.

Tabuľka 1 Súvislosť medzi počtom odpracovaných rokov a výskytom manipulácie v pracovnom prostredí

		Manipulácia	Empatia	Sociálna iritabilita	Amorálnosť	Sociálny status	Kontrola	Nedôvera
Počet odpracovaných rokov	Pearson Correlation	,003	-,097	-,031	,073	-,089	-,033	-,007
	Sig. (2-tailed)	,965	,193	,674	,323	,232	,654	,926

\*\* p<0,01 \* p <0,05

(zdroj: vlastné spracovanie)

Tabuľka znázorňuje výsledky hypotézy, ktorá skúmala koreláciu medzi počtom odpracovaných rokov zamestnancov a výskytom manipulácie v pracovnom prostredí. Je možné konštatovať, že neboli zistené štatisticky významné súvislosti medzi počtom odpracovaných rokov a výskytom manipulácie v pracovnom prostredí. Hypotéza sa nepotvrdila, pretože sme nezaznamenali štatisticky významné súvislosti.

#### 4. Výsledky a diskusia

Realizácia výskumného projektu umožnila charakterizovať vzájomné súvislosti medzi skúmanými charakteristikami. Príspevok skúmal štatisticky významnú súvislosť medzi počtom odpracovaných rokov respondentov a výskytom manipulačných techník v pracovnom prostredí. V rámci výsledkov výskumu sme nezaznamenali štatisticky významné súvislosti. Z výsledkov môžeme konštatovať, že väčšina respondentov pracovne starších nevykazuje silné manipulatívne tendencie v pracovnom prostredí.

Výsledky výskumu Edelmana a Larkina (2014) však naznačujú, že starší zamestnanci a zamestnanci s dlhším pracovným životom čelia väčšej strate sebaúcty v dôsledku negatívnych sociálnych porovnaní a pravdepodobnejšie sa zapájajú do manipulácie a klamaní v reakcii na vykázaný výkon, ktorý je nižší ako výkon kolegov. Autori Hyde, Grieve a Scott (2016) sa domnievajú, že neslušné správanie a nepriama agresia na pracovisku sú poháňané ľuďmi so sklonom k manipulácii s ostatnými. Podľa nich demografické faktory, ako aj vek zamestnancov neovplyvňujú toto správanie v podstatnej miere. Náš výskum teda potvrdil tieto zistenia, s ktorými môžeme len súhlasiť.

Z výsledkov môžeme usúdiť, že oblasť manipulácie v pracovnom prostredí je dôležitou témou v rámci pracovného života. Aj keď v rámci nami stanovenej hypotézy neboli vo výskume zaznamenané štatisticky významné súvislosti medzi počtom odpracovaných rokov zamestnancov a manipuláciou, môže to byť spôsobené aj tým, že sme použili príležitostný výber výskumnej vzorky. Prvky manipulácie nás sprevádzajú počas celého života a zasahujú takmer do všetkých oblastí. V oblasti práce s ľuďmi je manipulácia prítomná hlavne na tých miestach, kde sa vyžaduje vedenie ľudí. Všetci účastníci výskumu, ktorí mali prácu, vyjadrili spokojnosť so súčasnou prácou v takmer všetkých oblastiach, teda v pracovných podmienkach aj etike práce, pri vzťahoch so zamestnávateľom a s kolegami v práci. Súčasní zamestnávatelia zamestnancov, podľa ich vyjadrení, nijak nediskriminujú, s kolegami majú dobré, i keď často iba formálne vzťahy. Zamestnávatelia vyjadrujú spokojnosť s prácou zamestnancov.

Účelom štúdie Hyde, Grieve a Scotta (2016) bolo pochopiť, ako a prečo môže niekto použiť svoje emocionálne schopnosti na ovplyvňovanie iných na pracovisku a ako to môže ovplyvniť ostatných v práci. Ich cieľom bolo posúdiť prevalenciu takéhoto správania meraním toho, ako často sa ľudia zapájajú do tohto správania a či boli oni alebo iní jeho príjemcami. Zvýšená úroveň informovanosti môže pomôcť zamestnancom a pracoviskám identifikovať a vyhodnotiť užitočnosť tohto správania. Táto štúdia bola prvou, ktorá zhodnotila ako ľudia vnímajú samých seba, kto je terčom emocionálnej manipulácie na pracovisku a popísala aj následky manipulácie na psychickú pohodu. Vzhľadom na to, že manipulácia môže spôsobiť medziľudský konflikt, čo znamená, že obe strany sú podnecovateľmi, treba byť opatrný pri rozlišovaní medziľudských konfliktov vznikajúcich od vzájomných nesúhlasov v porovnaní s niekým, kto má záujem ubližovať iným.

## 5. Záver

V príspevku sme popisovali teoretické poznatky skúmanej problematiky, ktorá sa týkala manipulácie s ľuďmi v pracovnom prostredí. Významnou témou sa stala oblasť manipulácie, a to predovšetkým v kontexte vymedzenia hraníc využívania manipulačných techník v pracovnom prostredí. Prostredníctvom teoretických poznatkov sme poskytli celkový pohľad na tému manipulácie a pracovného prostredia.

Cieľom výskumu príspevku bolo na báze výsledkov súvislostí medzi atribútmi manipulácie a faktormi sociálnej inteligencie respondentov obohatiť oblasť poznania efektívneho riadenia ľudí, predovšetkým z hľadiska využívania prvkov manipulácie. Predpokladali sme existenciu štatisticky významných súvislostí medzi počtom odpracovaných rokov respondentov a výskytom manipulácie v pracovnom prostredí.

Situácia ohľadom ovládania manipulácie a jej poznania je v dnešnej dobe veľmi komplikovaná. Dochádza k rozdielom využívania a vnímania manipulácie ako prvku tvorby pozitívnej pracovnej klímy s porovnaním využívania manipulácie ako prvku k dosahovaniu vlastných cieľov, a to bez ohľadu na osobnosť iných.

## Zoznam bibliografických odkazov

1. Berry, Lilly M. 2009. Psychológia v práci: úvod do pracovnej a organizačnej psychológie. 1. vyd. Pegaz zv. 21. Bratislava: Ikar.
2. Birknerová, Zuzana, Anna Tomková a Barbara Nicole Čigarská. 2020. Manifestations of machivellianism. Saarbrücken: LAP Lambert. 84 p.
3. Čulenová, Eva. 2015. Verbálna manipulácia. 1. vyd. Banská Bystrica: Belanium, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici.
4. Dahling, Jason. J., Brian J. Whitaler a Paul E. Levy. 2009. The development and validation of a new Machiavellianism Scale [online]. *Journal of Management*, vol. 35, no. 2, pp. 219–257.
5. Edelman, Benjamin a Ian, Larkin. 2014. Social Comparisons and Deception Across Workplace Hierarchies: Field and Experimental Evidence [online]. *Organization Science* vol. 26, no. 1. pp. 78-98.,
6. Frankovský, M. 2010. Behaviorálno-situačný koncept sociálnej inteligencie. In: Kognitívny portrét človeka. Bratislava: Slovak Academic Press. s. 143-161.
7. Frankovský, Miroslav a Zuzana Birknerová. 2014. Zisťovanie sociálnej inteligencie metodikou MESI – psychometrické charakteristiky. In *Človek a spoločnosť*. roč. 17, č. 1, s. 85-97.
8. Goleman, D. 2006. Social intelligence: the new science of human relationships. New York: Bantam Books. House, Robert. J. 1971. A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly* [online]. vol. 16, no. 3, pp. 321-339. Sage Publications, Inc., Johnson Graduate School of Management, Cornell University.
9. Hyde, Jane, Rachel, Grieve a Jenn, Scott. 2016. Effects of emotional manipulation on employees in the workplace [online]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/profile/Jane-Hyde-3/publication/297538486\\_Effects\\_of\\_emotional\\_manipulation\\_on\\_employees\\_in\\_the\\_workplace/inks/56dfad1408ae979addef6350/Effects-of-emotional-manipulation-on-employees-in-the-workplace.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jane-Hyde-3/publication/297538486_Effects_of_emotional_manipulation_on_employees_in_the_workplace/inks/56dfad1408ae979addef6350/Effects-of-emotional-manipulation-on-employees-in-the-workplace.pdf)Jílek 2010
10. Kachaňáková, Anna a kol. 2007. Riadenie ľudských zdrojov, personálna práca a úspešnosť podniku. 1. vyd. Bratislava: Sprint.

11. Pospíšil, Miroslav. 2009. Slovní manipulace v komunikaci, jak vydržet nad lží a chytráctvím aneb jak rychle, vtipně a efektivně reagovat a vyhrát, jak bravurně zvládat těžké situace. 1. vyd. Plzeň: Miroslav Pospíšil.
12. Reifová, Irena a kol. 2004. Slovník mediální komunikace. Praha: Portál.