

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2017-2019

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Lucie Čečetková**

**Řešení vztahových problémů na pracovišti – současná teorie a  
praxe v ČR**

Praha 2019

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Pavel Beňo

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER COMBINED PART TIME STUDIES**

**2017-2019**

**DIPLOMA THESIS**

**Lucie Čečetková**

**Problem Solving in the Workplace - Current Theory and  
Practice in the Czech Republic**

Prague 2019

Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Pavel Beňo

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská/diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne            28.2.2019      Jméno autorky .....

## **Anotace**

Diplomová práce je zaměřena na vztahy v oblasti zaměstnání. Poukazuje především na jejich negativní stránku a to především se týká konfliktů, diskriminace či obtěžování. V práci jsou i popsáno řešení zmiňovaných konfliktů a problémů. Seznámení příčin, které vedou ke vzniku konfliktů na pracovišti. Poukazuje i na bossing, staffing, chairing, bullying a jiné. V druhé části se práce zaměřuje na praktickou část, popisuje dotazníkovou metodu, která je využita v základních školách na Lounsku. Zapojili se nejen učitelé, ředitelé, ale i provozní zaměstnanci. Po shrnutí šetření jsou statisticky vyobrazené nejčastější problémy na základních školách v praxi.

## **Klíčová slova**

Bossing, diskriminace, hodnoty, komunikace, mezilidské vztahy, mobbing, pracovní vztah, předsudky, šikana, týmová práce

**Annotation**

The diploma thesis is focused on relations in the field of employment. It points out, above all, their negative side, and above all concerns conflicts, discrimination or harassment. The thesis describes the solution of mentioned conflicts and problems. Introducing the causes that lead to conflicts in the workplace. It also points to bossing, staffing, chairing, bullying and others. In the second part, the thesis focuses on the practical part, describes the questionnaire method, which is used in primary schools in Louny. Not only teachers, managers, but also the operational staff were involved. After summarizing the survey, the most common problems in primary schools are shown in practice.

**Keyword**

Bossing, discrimination, values, communication, interpersonal relationships, mobbing, working relationship, prejudice, bullying, teamwork

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>1 TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....</b>	<b>10</b>
1.1.1 Pracovní vztahy.....	10
1.1.2 Postoje.....	11
1.1.3 Předsudky.....	12
1.1.4 Hodnoty.....	13
1.1.5 Konflikt.....	14
<b>1.2 KONFLIKT.....</b>	<b>14</b>
1.2.1 Typy konfliktů.....	15
1.2.2 Styly zvládání konfliktů.....	18
1.2.3 Příčiny konfliktů na pracovišti.....	20
1.2.4 Komunikace.....	22
<b>1.3 VZTAHOVÁ PATOLOGIE.....</b>	<b>24</b>
1.3.1 Mobbing.....	24
1.3.2 Šikana.....	29
1.3.3 Bossing.....	31
1.3.4 Staffing.....	34
1.3.5 Diskriminace.....	35
1.3.6 Bullying.....	36
<b>1.4 LEGISLATIVA ČR.....</b>	<b>37</b>
<b>2 PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>39</b>
<b>2.1 Vymezení výzkumných cílů.....</b>	<b>39</b>
<b>2.2 Charakteristika pracovišť.....</b>	<b>40</b>
<b>2.3 Výzkumný vzorek a metody výzkumu.....</b>	<b>41</b>
<b>2.4 VÝBĚR RESPONDENTŮ.....</b>	<b>41</b>
2.4.1 Rozdělení podle věku.....	42
2.4.2 Rozdělení podle pohlaví.....	43
2.4.3 Rozdělení podle pozice.....	43
2.4.4 Rozdělení podle délky praxe.....	45

<b>2.5</b>	<b>VLASTNÍ VÝZKUM .....</b>	<b>46</b>
2.5.1	Vlastní výzkum -mobbing.....	48
2.5.2	Vlastní výzkum- bossing.....	51
2.5.3	Vlastní výzkum- staffing.....	58
2.5.4	Vlastní výzkum – diskriminace.....	58
<b>2.6</b>	<b>ANALÝZA VÝSLEDKŮ VÝZKUMU A JEJICH PREZENTACE .....</b>	<b>60</b>
<b>2.7</b>	<b>První příběh z praxe .....</b>	<b>67</b>
2.7.1	Komentář k výše popsanému příběhu .....	69
<b>2.8</b>	<b>Druhý příběh z praxe .....</b>	<b>69</b>
2.8.1	Komentář k příběhu .....	70
<b>2.9</b>	<b>Třetí příběh .....</b>	<b>70</b>
2.9.1	Komentář k příběhu .....	72
<b>2.10</b>	<b>ČTVRTÝ příběh .....</b>	<b>72</b>
2.10.1	Komentář k příběhu .....	73
<b>2.11</b>	<b>Shrnutí zjištěných výsledků .....</b>	<b>73</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>83</b>

## ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá možnými problémy, které mohou vzniknout na pracovišti. Konkrétně typy daných konfliktů, které se vyskytují mezi zaměstnanci. Mezi nejtěžší situace, kterým ředitel musí čelit je právě řešení vzniklých sporů na pracovišti. Ač se může jednat o drobná nedorozumění, které jsou v lidském životě běžné, je nutné je ale neignorovat, protože se z lehkých sporů mohou stát i velmi vážné problémy. Pokud mají lidé vykonávat společnou práci je nutné mít kladné mezilidské vztahy. A to zajistí nejen zaměstnavatelé, ale i zaměstnanci, kdy budou přistupovat k řešení vzniklých konfliktů správně a včas.

Cílem této práce je se zaměřit na typy konfliktů a jejich správné řešení. Je také důležité zjistit, zda jsou zaměstnanci a zaměstnavatelé seznámeni s možným řešením daných problémů. Do této oblasti lze i zahrnout analýzu problematiky interpersonálních problémů.

První část diplomové práce se zaměřuje na mezilidské vztahy, především na jejich negativní stránku. Popisuje typy problémů, které v současnosti pravděpodobně nejčastěji vznikají na pracovištích mateřských škol. Jsou zde vysvětleny pojmy, jako pracovní vztahy nebo jsou zde i popsány dopady hodnot a postojů zaměstnanců na pracovní vztahy. Teoretická část je rozdělena do několika podkapitol. V té první se práce zabývá základními pojmy, které souvisí se zmiňovanou problematikou. Druhá kapitola popisuje konflikty. Jaké existují fáze, typy, jaké jsou možnosti zvládnutí a následné řešení. Třetí se zaměřuje na vztahové patologie. Popisuje šikanu a vysvětluje pojmy jako je bossing, mobbing, diskriminace, bullying, staffing či diskriminaci. Poslední kapitola teoretické části se zaměřuje přímo na legislativu České republiky, neboli jak se bránit právní cestou. Jaké existují zákony v současné době. Jsou vybrané pouze některé části. A přímo citované.

Praktická část se zabývá výzkumem, který je především získáván pomocí dotazníků. Ten je následně doplněn o metodu rozhovoru a pozorování v několika mateřských školách. Do šetření se zapojí mateřské školy na Lounsku a jeho okolí jsou zde začleněny, jak vesnické mateřské školy tak městské. Dotazník se zaměřuje na nejčastější problémy, které na pracovištích školství nejčastěji vznikají.



Tato kapitola nemá za úkol jen získat a vyhodnotit nejčastější problémy, ale nalézt i vhodná řešení zjištěných nepříjemností. V poslední řadě se praktická část zabývá několika případy zjištěných z praxe. Následně je ke všem příběhům napsán i komentář autora práce. V poslední kapitole je vše zhodnoceno, jak zpracované otázky z dotazníku, tak i zjištěné informace z pozorování a rozhovoru.

# 1 TEORETICKÁ ČÁST

## 1.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Zde následující kapitoly popisují základní pojmy týkající se konfliktů na pracovišti. Je nutné se seznámit s pojmy, jako jsou pracovní vztahy, postoje, předsudky a hodnoty. Veškeré tyto pojmy mohou vést ke vzniku konfliktu na pracovišti. Každý zaměstnanec má jiné postoje či hodnoty. Na kterékoliv mateřské škole se zaměstnanci mohou setkat s různými předsudky, které je nutné odbourat či vyřešit.

### 1.1.1 PRACOVNÍ VZTAHY

Pracovní vztahy vytvářejí významnou složku, která ovlivňuje dosažení nejen pracovních, ale i životních cílů. Pokud je zaměstnanecké klima harmonické a korektní zajistí uspokojivé mezilidské vztahy, což má za důsledek vytvoření produktivního klima, které vede k velmi pozitivnímu vlivu na celoorganizační výkon. Armstrong (2007, s. 85) vysvětluje pracovní vztah jako vzájemné spojení, které je mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Popisuje ho jako tak zvanou paralelu příbuzenského vztahu.

Koubek (2007, s. 45) tvrdí, že pokud na sebe působí několik činitelů, vždy to souvisí s vykonáváním práce. Z tohoto důvodu autor zmiňované spojení rozděluje do několika skupin. V České republice upravuje pracovněprávní vztahy zákon č. 262/2006 První vztah je mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Zde je postoj upraven platnou legislativou vycházející ze zákoníku práce (zákon č.262/2006). „*Zaměstnanec vykonává svou práci, která je sepsána na pracovní smlouvě, kterou obě strany podepsaly. Další pracovní vztah je mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením*“. Toto sdružení hájí zájmy všech členů. Jedná však vždy v souladu s pravidly. Poté jsou vztahy mezi podřízenými a nadřízenými, ty vždy podléhají pracovní smlouvě, která je uzavřena mezi oběma stranami. Na pracovišti se vyskytují i kolektivní pracovní vztahy neboli vztahy mezi všemi pracovníky. Jsou upraveny nejčastěji celostátními zákonnými normami. Další vztahy, které se vyskytují na pracovišti jsou mezi zákazníky a veřejností. Ty jsou obsaženy řadou speciálních, ale i obecných pravidel, které vytváří daná organizace.

Pracovní vztahy je možné rozdělit na formální a neformální. Formální vztahy jsou pracovněprávní. Které úzce souvisí s vykonáváním povolání. Jsou upravené v pracovněprávních předpisech.

Formální vztahy lze rozdělit i do několika podskupin. Spadají sem individuální, které se týkají zaměstnance a zaměstnavatele. A kolektivní vztahy, ty se vyskytují mezi zaměstnavateli a odborovými organizacemi. Za to neformální vztahy ty vznikají spontánně a přirozeně na pracovišti, ale i mimo něj. Jejich síla je plně individuální a závisí na jednotlivcích. Neformální vztahy ovlivňují nejen zaměstnance, ale i jejich výkon v rámci organizace. Např. Vztahy na pracovišti a partnerství definuje zákon číslo 262/2006 § 318. Ten chrání zaměstnance před ukončením pracovního poměru z důvodů navázání milostného vztahu mezi spolupracovníky

### **1.1.2 POSTOJE**

Definice postojů byla už v minulosti mnohokrát vysvětlena hned několika autory, však dodnes neexistuje přesné a jednotné vysvětlení tohoto pojmu. Armstrong (2007, s. 74) vysvětluje, že kterýkoliv postoj zahrnuje hodnocení jedince, kterého se to týká: líbí nebo nelíbí. Postoje jedinců se vytvářejí na jejich zkušenostech, ty se mohou během života těžko změnit. Postoje nejsou jen výsledkem několika myšlenek o daném předmětu či jedinci, ale souvisí i s činností, které z toho důvodu ovlivňuje i chování.

Postoje lze rozdělit, jako pracovní vztahy do několika kategorií. Spadá sem postoj instrumentální, který jedinci zastávají z jednoduchých důvodů a to především z praktických. Jedná se zde třeba o nižší daně. Další jsou postoje kognitivní neboli poznávací. Ty se především snaží pomáhat vnášet pravidla či řád na svět. Poté jsou postoje hodnotové. Ty jak podle názvu, tak sdělují individuální hodnoty, které se těžko mění. Dalšími postoji jsou ego-branné. Ty chrání hlavně před úzkostí a snižování svého ega. Poslední kategorií, která rozděluje postoje je sociálně adjustační, ta pomáhá pocitu, že jedinec někam patří, neboli je něčeho součástí.

Postoje jsou trvalé, během života jedince se mohou těžko změnit. Obsahují několik složek. Tou první je složka kognitivní, která obsahuje názor na hodnocený objekt. Jsou v ní obsaženy veškeré sebrané informace o zmiňovaném objektu, které jedinec získal. Lze sem zařadit nízké mzdy v porovnání s ostatními organizacemi. Další složka je emocionální. Ta se zaměřuje na city k objektu.

Spadá sem především přátelství, láska, radost, ale i zlost, nenávist a nechuť. Poslední složka je konativní, to už je přímo chování. Vyznačuje se i snahou jednat v prospěch či naopak v neprospěch organizace. (Čírtková, 2007 s. 99)

Velmi významným pojmem mezi postoji je přesvědčování, korektivní zkušenosti neboli životní krize či psychický otřes. Mezi faktory lze zařadit kredibilitu zdroje. To znamená, jak je zdroj, který jedince informuje důvěryhodný. Poté obsah informace, zda obsahuje pozitivní či negativní zkušenost. A poslední složka je informace příjematele. Komu je tato informace určena, zda se ho týká a vůbec jestli jej zajímá.

### **1.1.3 PŘEDSUDKY**

*„Předsudek je definován jako zvláštní třída postojů. Mezi jeho definiční znaky patří, že jde o postoj k sociální kategorii, je pokládán za příčinu diskriminace, na negativní valenci, je negativním postojem k sociální kategorii“ (Hnilica, 2010, s. 100)*

Předsudek je definován jako forma agrese, která je orientovaná na určité jedince. Zaměřuje se především na kulturní a etnické skupiny. Pokud posuzující osoba má v sobě již vytvořené předsudky v rámci hodnoceného objektu, nepřipustí si žádnou jinou možnost hodnocení nebo vlastnost druhého jedince. Čírtková (2007, s.26) popisuje pět stadií předsudků, které lze vypožorovat i posuzovat. První fáze je očerňování neboli pomlouvání. Jedná se o šíření nepravdivé informace o daném jedinci za cílem jej poškodit nebo mu ublížit. Druhá fáze je izolační stav. Zde se jedinci straní hodnocenému objektu. Při třetím stadiu dochází k diskriminaci neboli upírání např. zaměstnání. Čtvrté stadium je velmi vážně dochází zde k tělesnému napadání. Nemusí se jednat především o napadání osoby, ale spadá sem napadání i majetku. Poslední fáze je nejzávažnější, protože se jedná o vyhlazování. Je to násilná činnost, v minulosti patou fází lze přiřadit k holocaustu.

Existuje několik případů, kdy jedinci hodnotí bez dostatečných informací nebo zkušeností. Nejčastěji získávají lidé informace od jiných osob a pravost řečené informace si nijak neověří.

#### 1.1.4 HODNOTY

Hodnoty v životě jedince představují to, pro co člověk žije. Lze ji chápat jako subjektivně pojaté dobro. Hodnotou je pro bytost, to co mu přináší radost nebo uspokojení. Rozumí se tím i motivace, díky níž jsou lidé schopni žít, „*Hodnoty jsou skutečnosti materiální nebo nemateriální povahy, věci či jiný jev, jejich vlastnosti i vztahy, kterých si jednotlivec cení, považují jej za důležité a pro jejich dosažení usilují. Uznávanou hodnotou můžou být předměty, vztahy, myšlenky, či postupy.* (Nový a Surynek, 2006 s 64)

Každý jedinec má jiné hodnoty, ale mohou si být velmi podobné. Například pokud má jedinec vysoko postavenou hodnotu vzdělání je silný předpoklad, že bude studovat a získávat vědomosti než jiní. Nebo zda má jedinec vysoko postavenou hodnotu přátelství je velmi pravděpodobné, že brzo uzavře manželství. Hodnoty se mohou postupem věku měnit, když jedinec dospěje jeho hodnotový systém je ukotvený a již se nemění. Změní se například příchodem životní krize.

Mezi nejzákladnější hodnoty, které se nejčastěji vyskytují, patří sebeúcta, neboli jak každý člověk přijme sám sebe, jedná se o celoživotní proces, kdy se neustále poznává. Dále sem patří morálka (Hubertová 1995). Do této oblasti lze zařadit sebezdokonalování, pravdu, přátelství, lásku či humor. Další hodnota je komunikace, kam nespadá jen slovní zásoba, ale i znalost základních slov jako jsou prosím, děkuji, respektování druhých apod. Důstojnost je další hodnota, která je velmi důležitá pro život, neboli jedinci mají úctu k sobě i k druhým. Nejzákladnější hodnotou, kterou většina lidí zmíní je rodina neboli rodinný život. Dále tvořivost, emoce, empatie, asertivita, zdraví, cestování či kultura a jiné. Důležitost hodnot si každý člověk volí individuálně.

### 1.1.5 KONFLIKT

Pojem konflikt vznikl z latinského slova *conflictus* neboli srazit se spolu. Konflikt je definován jako srážka (vlastností, myšlenek, zájmů, postojů, které jsou definovány v předchozích kapitolách.). Jednodušeji řečeno se jedná o nedorozumění mezi dvěma či vícero osobami. Tento pojem je velkou součástí života lidí, každý jedinec by se měl ve svém životě s konfliktem setkat. Lze konflikt vyzorovat i např. v televizi, která jedince právě informuje o veškerých mezinárodních sporech či politických srážkách. Konflikt může také vzniknout na pozemku školy či v rodině a to mezi spolužáky, spolupracovníky, příbuznými, přáteli či partnery atd.

## 1.2 KONFLIKT

Konflikt lze definovat jako spor, verbální srážku nesouhlas, neshodu, rozpor. Tento pojem může způsobit psychické či sociální rozplození, které poté má dopad na pracovní výkon. Konflikty lze rozdělit do několika typů, složek apod. Nejzákladnější rozdělení je na interpersonální a intrapersonální.

Intrapersonální konflikty se odehrávají v každém jedinci uvnitř sebe sama. Je velmi důležitý aby jedinec s daným problémem bojoval. Tento typ konfliktu se vyskytuje především v moment, kdy se má člověk rozhodnout pro něco důležitého či je velmi obtížné danou věc zvolit. Z tohoto důsledku mohou vzniknout osobní problémy, kdy poté člověk pochybuje například i sám o sobě. Interpersonální konflikt je velmi častý jev, ke kterému dochází, když si dvě či více osob nerozumí. Zde dochází ke střetu zájmů, kdy jedinec se snaží prosadit svůj názor či cíle. Toto rozdělení již definovali Eberharda a G. Fehlau (2003)

Konflikty v současné době jsou zcela normální součástí lidského života a ani pracovnímu se nevyhýbá. Ze zaměstnání se nedá zcela odstranit ani mu zaměstnanci nemohou předcházet. Základním zdrojem vzniku konfliktu je, že jej vždy doprovází silné emocionální stavy. Např. se jedinci bojí, či jsou zranitelní nebo frustrovaní.

*„Konflikty nepadají z nebe. Objevují se zprvu jen v náznacích. Rozpoznáte-li příslušné příznaky, můžete se včas nachystat na možné střety a sporná jednání nebo jim zcela předejít. Předpokladem se ovšem zvláštní citlivost k náladám a změnám na pracovišti. Zostřené uvědomění si problémů vám pomůže vidět konfliktní potenciál a vyhodnotit průběh konfliktu v jeho vývoji. Přitom byste měli vzít na zřetel i svůj osobní podíl na konfliktní dění. To, zda rozpoznáte nějaký konflikt, závisí v první řadě na tom, jak vnímáte mezilidské problémy.“ (Eberhard, G. Fehlau, 2003 s 29)*

U konfliktů se rozlišují především dva pojmy a to spor a problém. Do sporu se zapojují i vztahové vlivy, kdy se osoby snaží prosadit svůj postoj. U problému se zapojují všichni členi a vstupují do této formy konfliktu se stejným cílem: najít dobré řešení pro všechny či pro organizaci.

Jedinec, který je účastníkem konfliktního jednání, pociťuje vnitřní napětí a lze vypožorovat pocit nespokojenosti. Soustředěnost na pracovní výkon se změní a osoba se zaměří na dané jednání. Velkou roli při řešení konfliktních situací hraje nervový systém, jedincova citlivost nebo míra tolerance. Pro řešení či zvládnutí konfliktního jednání neexistuje žádný recept, ale vždy sem vstupují dva hlavní faktory a to objektivní a subjektivní. Objektivní faktor souvisí s obsahovou stránkou jedince. Za to subjektivní faktor obsahuje emoce člověka. Z tohoto důvodu je důležité vždy při zvládnutí konfliktního jednání se zaměřit na stránku subjektivní a až poté faktor objektivní (Štikař a kol. 2003, s.124)

### **1.2.1 TYPY KONFLIKTŮ**

Konflikty již rozdělila, výše zmiňovaná kapitola. Nejzákladnější dělení je na interpersonální a intrapersonální, ale i toho rozdělení lze rozdělit podle Eberharda a Fehlaua (2003, s.55). Interpersonální konflikty se odehrávají mezi dvěma a více lidmi. Tyto konflikty autoři rozdělují do čtyř složek.

První rozdělení je interpersonální konflikty představ. Každý jedinec má jinou představu, jiný zájem, jiný cíl je plný individuálního očekávání, které se u každého liší. K tomuto konfliktu dochází, když se střetnou osoby s odlišným názorem či představou. Nejvhodnějším řešením z takovéto situace je komunikace. Jedinci si musí určit pojmy a termíny. Zde je nejlepší, když účastníci toho konfliktu naleznou a zároveň zvolí kompromis.

Další složka je interpersonální konflikt názorů. S touto formou se lidé setkávají v životě nejčastěji. Většina obyvatel dokonce považuje tuto formu konfliktu za běžnou a mají pocit, že patří k životu. Lze potvrdit, že každý člověk, má svůj názor, za kterým si jednoznačně stojí a je možné, že během života narazí na jiné osoby, které budou mít podobný názor, jako on nebo naopak, najde se dost odpůrců neboli lidí, kteří budou mít opačnou představu. Pokud dojde ke střetu tak řešením v takovéto situaci je nejlepší, když se přizve nestranný odborník.

Třetím rozdělením jsou interpersonální konflikty postojů. Pojem postoj je vysvětlován, jako názor, který je však součástí emocí. Např. něco se jedinci líbí či nelíbí, tak k danému subjektu zaujme kladný či záporný postoj. Toto stanovisko člověk zaujímá ke všem a ke všemu s čím přijde do kontaktu. Při řešení se jedinec rozhoduje většinou z osobního hlediska např. z hlediska osobnosti partnera nebo z hlediska vlivu prostředí.

Poslední složkou dělení interpersonálních konfliktů je podle zájmů. Pokud dojde k takovému typu konfliktu ve většině případů dochází k psychické i fyzické újmě. Patří k nejzávažnějším typům konfliktů. Řešení je zde individuálně, záleží kolik členů je do sporu zapojeno. Je nutné podotknout, že se mohou vyskytovat konflikty i smíšené.

Druhé rozdělení je intrapersonální, tento typ konfliktu probíhá uvnitř každého člověka. Wieke (2006, s.100) rozděluje je dále do čtyř složek. První rozdělení je podle představ. Zde se jedná o vnitřní konflikt, který se vyskytuje u rozhovoru s jinou osobou. Jedinec vnímá partnerovu mimiku, výrazy, sleduje jeho slovní výrazy. Poté si někteří mohou klást vnitřní otázky. Např. Lže? Souhlasí? Atd. Tento typ konfliktu může přijít i tehdy, když osoba nemá dostatek znalosti informací nebo pravidel. Druhým typem rozdělení je podle názorů. Zde nastává spor, když si člověk dělá na druhé názor. Nastává to při prvním setkání. Protože o dotyčném jedinec nic neví, nezná jeho osobní stránku, vznikají mu v hlavě konflikt názorů. Např. Je tato osoba zlá, příjemná, spolehlivá apod. A spousta dalších takových situací může v životě jedince nastat. Třetím rozdělením je podle postojů. Zde si dotyčný ujasňuje vlastní postoj v rámci nějaké situace. Jedná se např. o různé nápady apod.



Posledním rozdělením je intrapersonální konflikt zájmů. Zde se jedná o spor mezi dvěma zájmy, může se jednat, jak o společenské zájmy tak i o osobní. Čím více je důležité rozhodování pro jedince, tím větší spor v sobě člověk vede. I zde mohou konflikty být smíšené. Nemusí se vyskytovat pouze jeden typ konfliktu. Vždy je důležité brát ohled na osobní stránku jedince či na jeho psychický stav.

Ke konfliktu může dojít i mezi skupinou, tedy přímo v organizaci. Jedná se o intraorganizační konflikty. Zde se rozlišují spory vertikální a horizontální. Horizontální konflikty vznikají mezi jednotlivými odděleními, či skupinami pracovníků. Vertikální spory jsou mezi nadřízenými a podřízenými. Pokud dojde k jakémukoliv sporu v organizaci je velmi nutné, aby jej jedinci v co nejkratší době vyřešili. Do této skupiny lze zařadit i intraskupinový konflikt a interskupinový konflikt. Intraskupinový konflikt se týká pouze jedné skupiny, mají spory mezi sebou, nejčastější příčiny jsou vždy od počátků a to při zakládání spolku. Za to interskupinový konflikt se týká dvou až více skupin, mají konflikty mezi sebou. Posledním typem konfliktů je interorganizační, zde se jedná o spory z důvodu vzájemných vztahů. Je důležité určit si, zda s firmou s kterou se vede spor je potřebná do budoucna spolupráce či nikoliv. Pokud je v budoucnu důležitá spolupráce je nutné, aby konflikt byl mezi organizacemi vyřešen.

**Tabulka 1: Konflikty**

Typ konfliktu mezi pracovníky	procent
Jeden pracovník si stěžuje na práci jiného pracovníka	25%
Dva pracovníci se přou o výklad nějakého pracovního předpisu	10%
Pracovník si stěžuje na příliš vysoké nároky	7%
Pracovník si stěžuje na nějakou formu diskriminace	7%
Neshody týkající se odměňování	7%
Pracovník si stěžuje, že mu jiný zasahuje do povolání	6%
Stížnosti pro nedodržení dohody	6%
Obvinění z nečestnosti	6%
Jiné	20%

(Zdroj Michal Čakrt 2000 Konflikty v řízení a řízení konfliktů s. 40)

### 1.2.2 STYLY ZVLÁDÁNÍ KONFLIKTŮ

Jakým způsobem jedinec zvládne vyřešit konflikt, se liší v mnoha čítenelích. V první řadě záleží na individuální stránce člověka, poté na okolnostech, prostředí a ostatních vlivech. Velkou roli při zvládání konfliktů hraje emocionální stránka. Je pravděpodobné, že si člověk, který přemýšlí spíš racionálně, tak bude konflikt zvládat líp než jedinec, který je emočně založený. Tato kapitola se zabývá styly zvládání konfliktů, i to má totiž velký vliv na dobré zvládnutí problémových situací. Je mnoho stylů zvládání, a pokud jedinec zvolí vhodný styl řešení, může ho to vést k rychlému, úspěšnému a klidnému zvládnutí vzniklého konfliktu. V současné době se rozlišuje celkem pět stylů.

První styl je přizpůsobivý. Tento typ zvládnutí konfliktu si volí velká většina lidí, kteří se spíše přizpůsobují a neprosazují svůj názor či postoj. Pokud vznikne konflikt, tak raději jdou do postranní. Lidé si ho volí z důvodu, aby zvedli sebevědomí druhým. Ve většině případů se hodnotí tento styl pozitivně, ale nesmí jej jedinec volit často, poté je totiž daný člověk považován za slabou osobu a v tento moment se daný styl stává neúčelovým. Když dojde ke konfliktu a jedinec zvolí tento styl, zároveň si vybral složku emocionální, neboť se vcituje do druhého, snaží se jej povzbudit a raději ustoupí, aby mu splnil např. jeho tužby.

Druhý styl je únikový. Jedinci, kteří si zvolí tento styl zvládání, tak raději ustupují, utíkají před konfliktem. Jedná se o osoby, které se neprosazují, nesnaží se spolupracovat, jakmile dojde ke konfliktu, mají snahu zůstat neutrální. Únikový styl je využíván hlavně v domnění, že se problém či konflikt vyřeší sám. Je také pravděpodobnost, že jedinci co volí tento styl, už prošli nějakým drsným konfliktem, který na ně měl negativní dopad, a proto se dalšímu konfliktu raději vyhýbají. Janáčková (2009, s.86) ve své knize píše, že když si jedinec bude volit stále únikový styl, bude negativně posuzován u ostatních. Lidé jej budou vnímat, jako člověka, který nechce nic řešit a od problémů raději utíká, než aby je řešil.

Další styl je kompetitivní. Tento typ zvládnutí konfliktu si volí lidé, kteří rádi prosazují své zájmy, hodnoty a cíle. Spolupráce s druhými nepřipadá v tomto případě v úvahu. Jedinec si zde jde tvrdě za svým. Snaží se druhé přesvědčit, je totiž pro tohoto člověka velmi důležité, aby dosáhl svých cílů. Tito jedinci se neohlíží na druhé a jejich okolí. Zajímají se pouze o sebe. Je zde viditelná určitá dominance a tlak. Kompetitivní styl je nutné v některých situacích využít, ale nesmí jej člověk volit často, protože se poté ho společnost může odsoudit. Pokud si jedinec stále volí tento styl, je poté pro něj zcela normálním výsledkem konfliktu pocit, že musí vyhrát a za tím si i tvrdě jde. Neexistuje pro něj kompromis, ač by to v některých případech bylo pro společnost přínosné.

Posledním stylem je kooperační typ. Už z názvu je patrné, že se jedná o hledání kompromisu pro obě strany. Jedná se o oboustrannou spolupráci. Kdy se obě strany snaží najít vhodné řešení. Pokud si osoby zvolí tento styl řešení konfliktů je pravděpodobně kladně hodnocena společností. Jedinec je považován za cílevědomou osobu. Zde se snaží nalézt i vznik konfliktu a následně jej odstranit neboli vyřešit.

Reakce na konflikt rozděluje i Petr Hlušička (in Bednář a kol., 2013, s.145) ve své knize píše o třech stylech reakcí na konflikt. První styl je nazýván agresí neboli konfrontační reakcí. Tu lze vyzorovat u lidí, kteří jsou dominantními, touží vyhrávat i s vědomím, že by druhému mohli uškodit či ublížit. Dalším stylem je únik, zde se jedinci snaží konfliktu vyhýbat. Tento styl si člověk volí, z důvodu snahy odvrátit hrozbu vzniklého konfliktu. Zde lze vyzorovat, jak jedinci ustupují od svých cílů, hodnot i postojů. Mají za cíl i odsunout daný konflikt do budoucnosti, který bude později eskalovat. Posledním stylem podle Hlušičky je pasivita. Neboli se zde jedná o popírání vzniklého konfliktu. Odmítají jej i řešit. Pokud na to bude společnost pohlížet z krátkodobého hlediska, tak se jedná o ulehčení. Z dlouhodobého hlediska tento styl nepřináší vhodné řešení a vztahy se mohou i mezi zúčastněnými konfliktu zhoršovat.

Janáčková píše i o přirovnání stylů zvládnání konfliktů ke zvířatům, lze zde nalézt pět rozdělení. Jedná se o žraloka, želvu, medvídku, lišku, sovu: „Člověk, jehož chování je vyjádřeno zvířecím symbolem žraloka, ten je při konfliktu schopen jít za svým cílem. Svůj cíl prosazuje za každou cenu a soustřeďuje se na činnosti, které ho přibližují k stanovené metě, ne na lidi kolem sebe. Dalším je člověk, jehož chování je vyjádřeno zvířecím symbolem želvy, která v nebezpečné situaci využívá svůj ochranný krunýř, se raději schovává a nejde do konfliktu. Citově se neinteresuje, ani se nebije za cíl jako žralok. Takový člověk velmi nereaguje, ale čeká, dokud konfliktní situace nepřejde sama. Třetím je jedinec, jehož chování je vyjádřeno zvířecím symbolem medvídku, je vždy citově zainteresován a dává důraz na vztahy. Pokud to prospěje vztahu, umí ustoupit od svého původního cíle. Lidem vychází vstříc a tím dosahuje svého. Řídí se heslem "udělám všechno, jen mě mějte rádi ". Předposledním je osoba se zvířecím symbolem liška, je to jedinec kompromisů. Důležitý je pro něj vztah i výkon, proto nejde na 100 % jen za jedním cílem. Nedělá vše jenom pro vztah nebo výkon, ale raději sleví z obou. Posledním zvířecím symbolem je ta charakterizuje hloubavost a přemýšlení člověka, který hledá nejlepší řešení. Nebojuje hned za samotný cíl a výkon nebo výhradně za udržení vztahu. Nejde do rychlých kompromisů, snaží se o moudré řešení konfliktu a jde mu o dobrý výkon i vztah. (G. Janáčková, 2009 s 47)

### **1.2.3 PŘÍČINY KONFLIKTŮ NA PRACOVÍŠTI**

Příčin může být velké množství, které dají za vznik konfliktu na pracovišti. V této kapitole je několik příčin popsanych. Mohou se vyskytnout nejen na pracovišti školství, ale i v nejrůznějších odvětvích. Ke každé příčině patří vhodné řešení, je však nutné podotknout, že každý jedinec je individuální a může využít jiná řešení.

První typ je osobnost a celkové sociální chování jedinců. R. Meredith Belbin ve své knize hovoří (2012, s. 114), že tuto příčinu nejde lehce odstranit, tím, že se jedná o osobní stránku jedince. Spadají sem chroničtí cholerici či lidé, kteří rádi vyhledávají konflikty a jiné spory na pracovišti i mimo něj. Není problém pro tyto osoby uchýlit se i k násilí. Tito lidé porušují zákony, využívají ostatní, přiživují se na jejich práci. Řešením pro tuto příčinu vzniklého konfliktu je úplné vyřazení takového člověka z pracovního kolektivu či mírnější trest může být i pouhé ukáznění.

Druhý typ je nedorozumění. V každé situaci, u jakéhokoliv jedince může dojít ke konfliktu z pouhého nedorozumění. Tuto kapitolu popisuje Jiří Štikař a kol (2003, s.56) Příčinou tohoto typu je např. špatná komunikace, nedostatečné porozumění si či špatné vysvětlení přiděleného úkolu. Může se zde vyskytnout i nízká míra inteligence nadřízeného či podřízeného. Řešením v této situaci je jasné. Je nutné zaměstnance vzdělávat, nejen na začátku pracovní praxe, ale po celou dobu. Existuje řada školení, která jsou vhodná i cílená přímo pro danou pozici či činnost. Vzdělání se, ale týká i vedoucích a nadřízených. Podávat jasné a srozumitelné informace, nabídnout konzultační hodiny.

Třetí typ se týká především nedostatků v personální práci. Tyto příčiny mohou vzniknout především špatnou volbou při výběru zaměstnanců, chybným zařazením zaměstnance, nedostatečnou motivací, špatným rozdělením pracovních úkolů, nevzdělávání zaměstnanců nebo špatná celková péče o zaměstnance. Především těmto konfliktům se dá po změně vedení v personální oblasti. (Kraus, 2008, s. 121)

Čtvrtý typ příčin vzniku konfliktu na pracovišti se týká způsobu formování týmů. Velkou roli v této oblasti hraje kvalifikace celého týmu. Ať se jedná o podřízené či nadřízené. Ve většině případů píše G.Fehlau (2003, s.73) se zapomíná na individuální stránku zaměstnance. Je důležité, aby byl brán ohled na osobnostní charakteristické rysy všech jednotlivců. Řešením ve většině případů je snaha zvýšit pečlivost při výběrových řízeních, zapojit do řízení i psychologickou stránku.

Další jsou příčiny mimo zaměstnaní či organizaci. I když zde konflikty mohou vzniknout mimo pracoviště, úzce se podepisují na dalších možných konfliktech, které mohou vzniknout snadněji v organizaci. Do této oblasti spadají rodinné problémy zaměstnance, jeho finance, s kterými souvisí i zaměstnancovo bydlení, nemoc v rodině. Nespadají sem, ale jen osobní problémy, ale i problémy z oblasti politiky či ekonomiky. Řešení v takovéto situaci nelze požadovat po organizaci, ale mohla by vyjít vstříc či pomoci jedinci vyrovnat se s danou situací.

Další oblast se týká změny techniky či technologie a celkové organizace práce. Změny v organizaci se provádějí, aniž by se hledělo na zaměstnance, nikdo se nezajímá o jejich názor, je zde i špatná informovanost o dané změně. Poté když změna nastane, zaměstnanci díky málo dostupným informacím, nemají šanci odvádět dobré výsledky. Nejsou proškoleni, chybí jim potřebná kvalifikace. S příchodem změn může přijít i rušení pracovních pozic, změny zaměstnanců v kolektivech. Předcházet lze, když zaměstnanci budou informováni o dané změně čímž budou i připraveni. Případně zvolit konzultační hodiny, které zaměstnanci mohou využít a popřípadě zaměstnance (pokud je to možné) zapojit do procesu změn.

Předposlední příčina vzniku konfliktů je oblast, která se týká vedení a jeho stylu. Nevhodný styl vedení v organizaci je, když se zájmy zaměstnanců přehlídí, je sklon k direktivnímu řízení, velmi špatné je i povyšování se, rozdělování jedinců a stavění mezi nimi bariér. Ať mezi spolupracovníky či mezi nadřízenými a podřízenými. Předjetí tomuto lze úpravou stylu vedení či přímo zvolit styl nový. (Hnilica, 2010, s. 78)

Poslední je umístění pracoviště a jeho podmínky. Lokalita organizace může vyvolat problémy. Důvod může být např. Dálka od ostatních budov, které jsou potřebné pro fungování dané organizace. Což může být i sklad materiálů, administrativní či centrální pracoviště. Konflikt může vzniknout z důvodu častého přesouvání, odříznutí zaměstnance od ostatních či naopak. Špatné pracovní podmínky mohou zapříčinit vznik konfliktu. Spadá sem malý prostor, nedostateční osvětlení, špína, nepořádek. Všechny tyto body se podepíší na psychice pracovníka. Pokud má jedinec špatnou náladu je zde větší pravděpodobnost vznik konfliktu. Východiskem je výstavba komplexu, kde veškeré budovy budou blízko u sebe či pohromadě. Co se týče pracovního prostředí je jediným východiskem nedostatky urgentně odstranit.

#### **1.2.4 KOMUNIKACE**

Při komunikaci dochází k vzájemné výměně svých myšlenek a to buď prostřednictvím slov nebo písma či obrázků. Lze komunikovat nejen řečí, ale i psaným slovem. To od se od sebe liší tím, že do mluveného slova jedinec vždy vloží i emoce. Jiřincová (2010, s.175) ve své knize píše, že ke správné komunikaci dochází, když jedinec hovoří ty pravé věci ve správnou chvíli či naopak v ten pravý čas jedinec mlčí.

Komunikace není jen o volbě slov a vysílání signálů, jedná se o velmi složitý proces, při kterém je důležité zvládnout i jiné hlediska. Jedná se např. o styl kladení otázky, technice naslouchání, schopnost odhadnout partnera nebo sem lze zařadit i nonverbální komunikaci. Sdělené slovo lze rozdělit na verbální a neverbální.

Při verbální komunikaci dochází k procesu výměny myšlenek mezi lidmi prostřednictvím slov.,,Při verbální komunikaci se používá verbálních prostředků, neboli mluvené nebo psané slovo. Spadají sem i různé znakové soustavy, jako jsou rovnice či noty. Verbální komunikace zahrnuje i předpoklady (motivace) a výsledky (reakce). Tento typ spojení probíhá po dvou významových liniích. Tou první je tematická linie neboli obsahová – to o čem se hovoří. Druhá je interpretační a ta se zabývá, jaký smysl tématu lidé přikládají“ (Jiřincová 2010, s.45) Verbální komunikace může mít formu ústní či písemnou, může ale být i živá či reprodukováná, zprostředkovaná nebo přímá. Jedná se o důležitou součást lidského života, pokud dojde k dlouhodobé izolaci jedince od komunikace, může dojít i k deprivaci. Velmi důležité při této komunikaci je myšlení hovořících lidí a neverbální.

Při neverbální komunikaci se nepoužívají slova. Jedná se zde o gesta, mimiku, lze sem zařadit i úsměv, hněv atd. Do této kategorie spadají např. i rozšířené zorničky, dotyky, zvýšený hlas či vzdálenost. Kmoníčková (2008, s.69) píše o této komunikaci jako o nonverbální. Jedná se o takzvanou řeč těla, lidé se informují pomocí postojů, pohybů a jiných gest. V mnoha případech právě nonverbální komunikace rozhoduje o výsledku sporu či konfliktu. Postoje jsou vždy součástí verbální komunikace. Naopak Jiřincová (2010, s. 89) popisuje mimoslovní sdělení jako soubor informací, které mohou odhalit, to co se za slovy skrývá. Nonverbální komunikace tedy zvýrazňuje a podtrhuje verbální část, může ji i změnit. Lze nastat i situace, kdy se tyto dvě sdělení rozcházejí, poté jedinci spíše věří té neverbální části.

## 1.3 VZTAHOVÁ PATOLOGIE

Vztahová patologie se zabývá psychickým násilím, které se může vyskytnout i v zaměstnání. V současné době se dle statistik setkává až pětina pracujících lidí s touto formou násilí. V české republice se zatím převážně vyskytuje pojem šikana na pracovišti, však mnoho autorů zmiňuje pojem mobbing. Existují, ale jiné pojmy, které do vztahové patologie spadají, jedná se o bossing, bullying, harassment neboli obtěžování, diskriminace a stalking. Veškeré tyto pojmy mohou být označovány i jako psychosociální stres. Velmi zajímavě tento pojem definuje německý psychiatr Argoe Baemayer. Definuje psychosociální stres jako nástroje, který ti silnější jedinci současného světa ovládají slabší sociální skupiny. Zmiňovaný je i autorem pojmu mobbing syndrom. Jeho definice jsou dostupné z webu psychologie.cz.

### 1.3.1 MOBBING

Jedná se o nejčastější formu vztahové patologie v zaměstnání. Pojem mobbing pochází z anglického slova mob neboli chátka či lůza, lze to také přeložit jako sesypat nebo vrhnout se či zaútočit. Beňo (2015, s.85) definuje tento typ vztahové patologie jako útoky a celkový psychický teror ze strany zaměstnanců neboli spolupracovníků, kteří jsou na stejné úrovni jako oběť. Většina autorů definuje daný pojem podle Leymannovy definice neboli mobbing je urážení, sociální vylučování pracovníka, obtěžování nebo negativní ovlivňování výkonu jedince v práci. Jedná se tedy o psychické násilí či útoky v zaměstnání.

Najít definici, která by přesně vystihovala mobbing je velmi náročné, každý jedinec si jej vysvětluje jinak. Je nutné podotknout, že mobbing doposud v České republice není součástí trestného práva. Přesto však existují státy, které prohlásily ve svém soudnictví tzv. antimobbingový zákon. Ten lze najít např. ve Francii či Srbsku. Tuto skutečnost zapříčinil psycholog Heinze Leymann a jeho další nástupci. Leymann se mobbigem zabíral především ve Švédsku a Německu. Jeho první výzkum se týkal případových studií žen ve zdravotnictví, které se pokusily spáchat sebevraždu, z důvodu vzniklých událostí v zaměstnání. Je autorem inventáře psychologického útoku. Jedná se celkem o 45 mobbingových akcí.



Teror vůči jednomu určitému jedinci provádí buď jeden zaměstnanec či skupina kolegů a to podle Leymanna minimálně jednou týdně po dobu půl roku. Jedná se tedy o chování, které je poškozující a nevyžádané, je zaměřeno na určitou osobu. A jedinec dané činy vnímá jako ponižující, poškozující a ohrožující.

### **1.3.1.1 Historie mobbingu**

Historie mobbingu sahá k britskému ornitologovi k Franku Finnovi, který v roce 1919 použil daný pojem při popisování útočného jednání u ptáků (Beňo, 2015, s.93). Po Franku Finnovi přichází Konrad Lorenz, což je nositel Nobelovy ceny. Lorenz použil pojem mobbing při popisování lidského chování neboli teritorialita. Jedná se o živočichy, co žijí v různém společenství, neboli smečky, tlupy či stáda, kdy dochází k tak zvanému „značkování“ svého území (teritoria).

Poté se problematice v oblasti mobbingu zabýval P. Heinemann, který se zaměřil na šikanu obecně, jak mezi dětmi, tak mezi dospělými. (Beňo, 2003, s. 105) Na což poté navázal i psycholog Heinz Leymann, který se od roku 1955 věnoval v rámci své praxe především pacientům, s komunikačními a vztahovými problémy probíhající v zaměstnání. Jako první přirovnal chování zvířat ve smečkách k chování zaměstnanců v pracovních skupinách. Leymann se stal světovou autoritou v oblasti vztahové patologie díky svým výzkumům a vědeckým výsledkům.

### **1.3.1.2 Znaky Mobbingu**

V současné době je pro většinu zaměstnanců velmi těžké definovat a uvědomit si, že se jedná o mobbing. Existuje mnoho znaků, které se snaží označovat a identifikovat probíhající teror. U mobbingu se vyskytuje chování, které se opakuje a je nesmyslné vůči zaměstnanci, poškozují pracovní atmosféru a může jej i ohrozit na zdraví i jeho bezpečnost. Útoky jsou mířené pouze jedním cílem a velmi často se i opakují, mohou vést až k úplnému zničení dané osoby či k úplnému odstranění ze zaměstnání (Svobodová, 2008, s.77). Mezi nejzákladnější znaky patří agresivní manipulace.

Dalšími atributy jsou podle Leymanna (in Svobodová, 2008, s.105)

- Nekonečné a dlouhodobé útoky, které jsou zaměřené pouze na danou osobu
- Týrání je pravidelné a opakuje se po intervalech
- Komunikace mezi zaměstnanci je nepřátelská a má neetickou formu
- Vyskytují se zde skryté a nepřímé hrozby (je tedy velmi těžké útoky rozpoznat)
- Lze zde najít i rafinovanost a zákeřnost
- Nelítostnost, nelidskost a bezcitnost
- Dlouhodobě jsou zde viditelné znaky nepřátelství až agrese
- Vyskytuje se zde aktivní tlak, který může být i trvalý

Za mobbing se považuje několik jevů, znaků apod. Můžou sem spadat různé krádeže, kdy zmizí např. podklady. Přidělování práce, kterou oběť nerada dělá. Umístění na nevhodné pracovní místo, tam kde je např. hluk nebo žádná ochrana soukromí. Náhlé změny příkazů nebo termínů. Nezajištění vzdělávání zaměstnance a jeho kvalifikace. Spontánní zadržení odměn pouze pro oběť. Obviňování z krádeží. Negativní kritika, která je ponižující, přehnaná či nelítostná. Potlačení návrhů jedince pro zlepšení organizace. Šíření pomluv. Ignorování jedince či nekomunikace. Vyloučení jedince z kolektivu. Vyhýbání se oběti (přejít i na jinou stranu chodníku). Urážení a ponižování před ostatními. Prozrazení osobních informací. Zveřejnění nepravých dopisů, e-mailů, které údajně oběť napsala. Urážení, ubližování. Vytváření pocitu úzkosti nebo strachu (agresor do zaměstnání přinese mrtvé zvíře, do šuplíku oběti vloží pavouka či zkažené jídlo). Obtěžování telefonováním např. v noci. Ubližování členům rodiny. Fyzické útoky. Sexuální napadání. Způsobení zdravotních problémů (průvan, hlukem, dýmem, sprejem aj). Navádění jedince k sebevraždě. Ignorování probíhajícího mobbingu. Neposkytnutí oběti pomoci. Zlehčování situace (Beňo, 2015, s.178). Lze vypořádat při mobbingu, že oběť má problém i se sebevyjádřením, jedinec je neustále překřikován či kritizován

Mobbing je mezi dovoleným a zakázaným jednáním. Jedinec je pro své okolí neviditelný, ostatní zaměstnanci mohou dané chování kompromitovat, posmívat se pracovníkovi, systematicky ho odstříhnout od informací či popírat jeho pracovní výkony. V poslední řadě do této kapitoly spadají i pomluvy neboli se jedná o šíření pověstí či klepů, které mají za cíl daného jedince poškodit (Fehlau, 2003, s.87)

Je nutné si dát pozor na rozdíly mezi mobbingem a normálními konflikty na pracovišti. Aby se jednalo o mobbing, musí splňovat výše zmíněné znaky. Někteří autoři dokonce hovoří o spojitosti mezi pojmy mobbing, bossing a šikana, dokonce že ze sebe i vycházejí. Existuje mnoha opatření, která vedou k předcházení mobbingu. Pokud však k mobbingu již došlo, je důležité nezůstávat se svými starostmi sám, ale někomu se svěřit. Nepodceňovat a nezanedbávat komunikaci s ostatními. V současné době nelze spoléhat, že daný problém za jedince vyřeší někdo jiný (nadřízený, inspektor, média) Vždy je dobré mít kolem sebe přítele, spojence. Častou otázkou, kterou si oběti mobbingu pokládají je, zda mají zůstat v zaměstnání či nikoliv.

Důvodů, proč k mobbingu vůbec došlo, existuje velká řada, vše závisí i na individuálním případě. Velmi často se, ale daný důvody mohou týkat:

- Jedinec má nízkou schopnost vyřešit konflikt uvnitř sebe sama
- Tlak na zvýšení výsledků v zaměstnání
- Nevhodná firemní kultura
- Obava ze ztráty povolání
- Jedinec je závistivý a pocítuje silnou konkurenci
- Netolerantní vůči ostatním zaměstnancům
- Nízká schopnost vést
- Osobnost jedince (Krčmářová, 2002, s. 95)

### **1.3.1.3 Antimobbing**

Jedná se o jak aktivní, tak pasivní obranu vůči mobbingu. Je to vytrvalý boj, který má za cíl zlepšit pracovní podmínky a zcela vyřešit psychické týrání probíhající v zaměstnání. Beňo (2015, s.124) ve své knize píše o čtyřech rovinách a zásadách týkající se antimobbingu.

První rovina je osobní. Týká se individuální práce s jedincem či přímo s jeho rodinou. Zásada této roviny se zabývá navazováním kontaktů. Je důležité, aby jedinec nezůstal sám. Oběť navazuje komunikaci např. s poradcem a poté by měla vzniknout mezi nimi důvěra. Většinou se tak děje pomocí rozhovorů, telefonátů v individuálním případě i elektronickou komunikací. Až je to pro klientovu osobnost vhodné, lze domluvit i skupinové poradenství nebo terapii.

Druhá rovina je institucionální. Je zaměřená na vytvoření sociálního dialogu se zaměstnavatelem. Zásada zde nabádá ke spojení sil, což poté vede k úspěchu. V téhle rovině platí pravidlo, čím více hlav, tím více nápadů. Jedinec vede dialog s experty na vztahovou patologii, však hlavní roli hraje videozáznam z rozhovoru s klientem.

Třetí rovina je veřejná. V tomto směru je zapojena i veřejnost. *„Zveřejnění příběhu na webových stránkách či v médiích, a to formou informativního videoklipu či celého videointerview, prostřednictvím veřejných slyšení, besed, výjezdních zasedání a vzdělávacích akcí.* „(Beňo, 2015, s 84) Zásada v této rovině hovoří o seznámení veřejnosti s problémy týkající se vztahové patologie.

Poslední rovina se zabývá mezinárodní spoluprací. Zásada je o tom, aby se jedinci poučili a neopakovali chyby svých předchůdců či kolegů. V téhle rovině hraje velkou roli organizace international Assotiation on Workplace Bullying and Harassment (Beňo, 2015, s.154) Ta každé dva roky koná mezinárodní konference o vztahové patologii v zaměstnání.

#### **1.3.1.4 Důsledky Mobbingu**

Důsledky lze rozdělit do dvou kategorií. Existují ekonomické a psychologické. K psychologickým lze zařadit různé deprese, stav úzkosti, porucha koncentrace nebo různé psychiatrické onemocnění. Je nutné zmínit, že opakovaný a dlouhodobý teror v podobě mobbingu může vést až k sebevraždě. Vyskytují se zde i zdravotní komplikace. Za to ekonomické důsledky vznikají za předpokladu, že jedinec je dlouhodobě v pracovní neschopnosti (Pauknerová, 2012, s. 102)

Jiní autoři se zaměřují přímo na stránku oběti. Svobodová (2008, s. 158) ve své knize popisuje tři kategorie. Kdy rozděluje důsledky psychosomatické, psychické a sociální. Mezi ty psychické lze zařadit neklid, úzkost, špatnou koncentraci, pochybnosti o člověku, nízké sebevědomí aj. Veškerý tyto symptomy vedou ke ztrátě energie a celkové únavě. Klesá i pracovní výkon, snižují se dosažené výsledky. Mohou se zde vyskytnout i velmi těžké deprese. Mezi psychosomatické spadá celkové zhoršení celého zdravotního stavu. Vyskytují se zde obtíže při dýchání, bolest zad, hlavy aj. Může se i zvýšit tlak, objevit se poruchy spánku nebo příjmu potravy. Mezi oblast sociální spadají komplikace v osobním životě jedince. Vyskytují se problémy mezi rodinou, přáteli nebo i partnerem. Celkově dochází k izolaci od okolního světa a člověk není schopen se bavit či smát se atd.

### **1.3.2 ŠIKANA**

Slovo má původ z francouzského *chicane* a vyjadřuje, jak psychický tak fyzický teror. Jedná se o různá, úmyslná omezování, týrání nejslabšího člunku ve skupině. Děje se tak opakovaně, po několika intervalech. Setkat se s ní lze v jakémkoliv věku či v kterékoliv sociální skupině. Dojít k šikaně tedy může na pracovišti, doma, ve škole, mezi přáteli, v armádě, ve sportovních klubech apod.

Existuje řada metod i variant, jak je šikana prováděna. Většinou má jedinec, co šikanuje (agresor) fyzickou nebo psychickou převahu nad obětí. V české republice lze najít hned několik autorů, kteří se zabývali pojmem šikana. Jedná se o Michala Koláře, Pavla Říčana nebo Tomáše Čecha. Pavel Říčan (2010, s. 85) ve své knize upozorňuje, že obětí šikany se může stát i jedinec, který je duševně a tělesně vyspělý a pochází z velmi dobrých rodinných zvyků. Je na něj však upozorňováno, z důvodu nepřizpůsobení se většině. Šikana se liší individuálně a má různé formy, proto každé řešení je velmi náročné a je vhodné jej probrat s odborníkem. Takovýto teror lze chápat jako asymetrický a opakující se ubližování mezi jedinci. Konkrétněji se jedná o osobu nebo vícero osob, které úmyslně týrají slabší jedince opakovaně. (Pauknerová, 2012 s. 145)

Cílem šikany je uspokojení pocitu nadřazenosti. Jedná se o fyzické, sociální a mocenské převahy, kterou má na straně agresor. V současné době se i jedinec snaží teror zaznamenat na kameru, aby jej následně mohl sdílet a „pochlubit“ se ostatním uživatelům na internetu. Pokud se šikana nebude řešit a okolí jej bude ignorovat, může jedince dohnat až k sebevraždě. První případ sebevraždy pochází z Velké Británie a to z roku 1967, kdy se zabil chlapec, který neunesl právě zmiňovaný teror.

Šikanu lze rozdělit do několika projevů. Existuje ubližování přímé či nepřímé. Fyzické nebo verbální a aktivní a pasivní. Pokud se tyto body zkombinují, vznikne celkem osm druhů šikany.

- Fyzické, aktivní a přímé- fackování, bití, kopání aj.
- Fyzické, aktivní a nepřímé - ničení věcí
- Fyzické, pasivní a přímé - zabránění dosažení cílů oběti
- Fyzické, pasivní a nepřímé- neplnění požadavků oběti
- Verbální, aktivní a přímé - nadávky, výhrůžky
- Verbální, aktivní a nepřímé - šíření pomluv
- Verbální, pasivní a přímé - ignorování, neodpověď na otázku, pozdrav aj.
- Verbální, pasivní a nepřímé – nezastání se oběti

Pokud je jedinec dlouhodobě šikanován, pravděpodobně to na něm zanechá hned několik důsledků. Může dojít k fyzickému i psychickému poškození zdraví. Přetrhávají se citové vazby, dochází i ke ztrátě důvěry a jedinec zavrhne na celou společnost.

V legislativě České republiky je v souvislosti šikany používán termín „úmyslné jednání“. Které je směřováno proti oběti. Není zde brán velký zřetel na to, zda ubližování má formu fyzickou nebo psychickou, ale důležité je, že jednání je prováděno úmyslně a opakovaně. Existuje řada znaků, díky kterým poznat tento typ trestného činu. Je např. nutné prokázat úmyslnost daného činu jedince. Šikana je trestána podle trestního zákoníku. Jedná se o omezování osobní svobody, vydírání, loupeže, zastrasování, ublížení na zdraví, poškození cizí věci a znásilnění či zneužívání. (Kolář, 2001, s.111)

**Tabulka 2 : Znaky šikany a mobbingu**

<b>Z hlediska</b>	<b>Šikana</b>	<b>Mobbing</b>
Prostředí a společenství	vyskytuje se především ve škole nebo vojenském prostředí	Vyskytuje se v dospělých sociálních skupin
Formy agrese	jednodušší formy agrese, především se jedná o fyzické násilí	Vyskytuje se zde spíše psychická forma teroru
Specifika útoku	mnohem víc impulzivní, primitivnější a spontánnější	Teror je rafinovanější, zákeřnější a je mnohem více skrytý. Z toho důvodu se těžko dokazuje.

(Zdroj: Znaky šikany a mobbingu, Štikař 2003, Psychologie ve světě práce)

### **1.3.3 BOSSING**

Autorem tohoto pojmu je Svein Kilem. Ten daný termín použil ve svých textech v roce 1990, které se zaměřovaly na zdraví zaměstnance, jenž poškozeno stylem vedení (Beňo, 2003, s. 78). Jedná se tedy o konflikty s nadřazeným, které vedou až k šikaně podřízeného. Ne však každý konflikt může vést k bossingu. Mezi nejčastější znaky lze zařadit časté ponižování před ostatními spolupracovníky, urážky na jedincovu osobnost, zmiňuje veřejně soukromý život oběti, odepírá volno, velmi často kontroluje danou práci, zavaluje pracovníka nesmyslnou prací či přesčas.

Existuje velká řada důvodů, proč se nadřazení obrací k metodám bossingu. Spadá sem frustrace, obavy, strach, netolerance, zlost, hněv nebo závist. Velmi často je v této oblasti zmiňována porucha osobnosti. Pokud nadřazený má vysoké až přehnané nároky, je možné že se snaží zamaskovat skutečný stav věcí. Do této kapitoly spadají i genderové rozdíly a nesrovnalosti. Beňo (2015, s. 145) např. ve své knize popisuje chování důstojníků, kteří odešli do civilu a již nedokázali navázat rovnocenný kolegiální vztah s ostatními. Velmi často bossing pochází přímo z mobbingu, kdy se jedincům, co provádějí mobbing podaří díky manipulaci, získat veškeré vedení organizace. Beňo (2003, s. 102) přisuzuje tento fakt, že manažeři raději označí oběť, jako osobu, která může za veškeré komplikace a problémy firmy, než aby poškodili ostatní zaměstnance. Důvod také může vyplývat ze zaměstnancova chování, kdy z důvodů dlouhodobého stresu jedná neadekvátně.

Velmi vážný a destruktivní je personální bossing. „*O tom se mluví v případech, kdy se manažer uchyluje k používání psychického násilí při snižování počtu zaměstnanců z důvodů reorganizace. Cílem přitom bývá odchod podřízených bez dostupného, na něž obvykle mají zákonný nárok*“ (Beňo, 2015, s. 91)

### **1.3.3.1 Formy bossingu**

Formy bossingu definoval Beňo (2003, s. 115) ve své knize označil ty nejčastější. Vyskytuje se zde:

- Znevažování jedince před všemi spolupracovníky.
- Přidělení nevhodné, nesmyslné práce, která nespadá do náplně zaměstnance
- Zaúkolování pracovníka nezvládnutelnou prací
- Zbavení výhod (odebrání služebního vozu, telefonu)
- Křivé obvinění z chyb
- Upozorňování na neschopnost
- Zatajování pracovních informací
- Časté kontroly
- Přidělení úkolu, který nějakým stylem ohrožuje pracovníka (Chromý, 2014, s. 99)

Být obětí bossingu je v současné době velmi vážná a neřešitelná situace. Při stěžování si na nadřízeného u kolegů může vést buď k nevyřešení problému, nebo dokonce k zhoršení. Současně se může vyskytnout možnost ztráty zaměstnání při stěžování si u vyšších manažerů (Beňo, 2003, 77).

### **1.3.3.2 Příčiny bossingu**

Spousta autorů se pokusila nalézt příčiny bossingu. Je důležité brát ohled na to, že konflikty se běžně vyskytují na pracovišti. Z toho důvodu je nutné rozpoznat, zda se v zaměstnání vyskytuje bossing či nikoliv. Příčin je velká řada, mezi nejzákladnější patří obava ze ztráty moci, vlastní autority či kompetencí. Dále se patří závist toho, co zaměstnanec má a vedoucí ne: vyšší vzdělání, příjemný vzhled, soukromý život nebo finance atd. Do příčin lze zařadit i nesympatičnost, osobní problémy nadřízeného nebo se manažer cítí být ohrožen, má nízké sebevědomí nebo může i tajit nízkou sebeúctu. Jako u mobbingu i sem lze zařadit nevhodné pracovní klima (Beňo, 2003, s. 90)



### 1.3.3.3 Důsledky bossingu

Svobodová (2008, s. 78) ve své knize hovoří o třech možnostech oběti, jak se bossingu bránit. Na rozdíl od mobbingu je boj náročnější. První možnost je, že se jedinec vzdá a opustí své zaměstnání. Další možností oběti je vydržet v zaměstnání a trpět. Poslední možnost, kterou zaměstnanec má je vydržet a bojovat za lepší pracovní podmínky. To jak se jedinec rozhodne, závisí na fázi bossingu. Čím dle tento teror trvá, tím se úspěch na vyřešení snižuje. V každém případě je mnohem lepší netrpět a hájit svá práva hned od začátku. (Surynek, 2006, s. 88)

Někteří autoři zas tvrdí, že je mnohem lepší opustit své zaměstnání a to i z toho důvodu, že bude mít nárok na odstupné a třeba zaměstnanec dostane i dobrý tip na jiné povolání. Pokud si jedinec zvolí cestu soudu, musí si tuto volbu velmi pečlivě rozmyslet. Je pravděpodobné, že takováto cesta bude trvat i několik měsíců, zároveň je velmi psychicky, fyzicky a finančně náročná (Beňo, 2003, s. 129)

Svobodová (2008, s. 78) definovala tři fáze, které vedou k obraně jedince. První fáze se týká obrany, celkového boje proti bossingu. Pokud si zaměstnanec zvolí tuto fázi, musí nejdříve zanalyzovat útočníka. Zjistit důvody, které nadřízeného vedou k danému chování. Nesmí se však touto diagnostikou zabývat dlouho, je totiž pravděpodobné, že manažer nemusí mít žádný důvod.

Druhá fáze se zabývá komunikací. Oběť má snahu promluvit si s nadřízeným o daném chování. Je nutné při komunikaci, hovořit klidně, bez emočních projevů a vyrovnaně. Měl by vystupovat sebevědomě a neukázat svou slabou stránku. Pokud nastane situace, že nadřízený nereaguje na snahu vyřešit daný problém, je vždy dobré mít kolem sebe v podniku spojence, kteří mohou být i svědci teroru (Svobodová, 2008, s.102) Zároveň Huberová (1995, s. 102) dodává, že pracovník by měl mít spojence i mimo zaměstnání. V současné době je i dobrý internet, lze tam totiž nalézt mnoho odpovědí na své otázky, spoustu diskuzí, článků, projektů, přednášek, které se zabývají bossingem.

Poslední fází jsou důkazy. Kdy zaměstnanec ukáže svůj deník, kde je napsán datum a čas útoku a čeho se útok týkal. Beňo (2003, s. 93) udává další i důvod, proč psát deník. Např. se tím zlepší i psychický stav jedince. Takovýto zápis totiž dokáže srovnat myšlenky a vhodně zhodnotit situaci, ke které došlo.

### 1.3.4 STAFFING

Pojem staffing znamená buď proces nasazení, získávání nebo udržení zaměstnanců v určitém množství. Důsledkem tohoto rozvoje je udržení kvalitních zaměstnanců, kteří vedou firmu k dobrým pracovním výsledkům. Zároveň se však jedná i o šikanu ze strany podřízeného proti nadřízenému, neboli ze strany zaměstnance proti manažerovi (Beňo, 2015, s. 132).

Existuje daný postup, jak by se nadřízený měl bránit, již toto definovala Kazičková. *„Je dobré udělat si celkový obraz o skutečném stavu, co se stalo a co mohlo být příčinou události? Ověřit si, zda jde ze strany zaměstnance o chování ojedinělé, opakované, nebo typické. Může se jednat o staffing? Jak k dané situaci přispěje vedoucí.“* (in Beňo, 2015, s.99).

V další oblasti je důležité nehodnotit a neobviňovat. Zaměstnavatel musí vést rozhovory se zaměstnanci na nižších pozicích. V dané komunikaci je nutné zmínit chování, které zaměstnavatel prožil ze strany podřízených. Je i dobré se na řešení vzniklé situace zeptat přímo podřízeného. V rozhovoru není vhodné používat slova staffing či mobbing.

Dále není vhodné vyhrožovat a zaměstnavatel musí přesně vymezit pojmy, které zmiňuje. Pokud si manažer neví rady, může se obrátit na poradce. O všem by měl vědět jiný nadřízený, z důvodu možných personálních změn. Velmi by se mohla ocenit iniciativa společného shledání. Kdy může dojít i k novým začátkům. Pokud se však teror přitvrdí a komunikace je nulová, musí být zaměstnanec, který provádí staffing okamžitě propuštěn či přeřazen.

Beňo (2015, s. 135) ve své knize popisuje celkem šest bodů, kterých se manažeři či vedoucí mohou nechat „chytit“ .

1. Projev tvrdosti
2. Bossing
3. Spoléhají, že jejich problém se vyřeší sám
4. Pozdě žádají o pomoc
5. Propuštění nebo přeřazení oběti
6. Pozdní vyřešení

### 1.3.5 DISKRIMINACE

Na rozdíl od šikany tento pojem trestný zákoník České republiky zná. Jedná se o jakoukoliv formu rozlišování, či hledání rozdílů mezi jedinci. Pochází z latinského slova *discriminare*, což v překladu znamená rozlišení. Nejčastěji se hovoří o diskriminaci rasy, náboženství, věku či pohlaví. Nejběžněji se s tímto pojmem zaměstnanci setkávají v negativním smyslu.

Diskriminaci lze rozdělit do několika oblastí. První oblast je sociální. Zde jedinec omezuje či nějakým stylem utiskuje určitou skupinu lidí. Mají nízkou možnost uplatnění se ve společnosti. Jsou jim odpírána práva. Nejčastěji tato forma diskriminace vychází z předsudků a může se zde i objevit i rasismus. Další oblast se zabývá psychologii, která se vztahuje hlavně k vnímání a učení. Obecně se jedná o schopnost rozlišit a identifikovat probíhající diskriminaci. Poslední oblast se týká práva. V této části diskriminace se nejedná jen o rozlišování, ale o vytvoření určité nerovnosti.

V současné době existuje i termín pozitivní diskriminace. Kdy lze hovořit o záměrné snaze zvýhodnit skupinu lidí, kteří jsou nějakým stylem již diskriminováni. O výhodách pozitivní diskriminace se pře spousta autorů. Spousta jich tvrdí, že pozitivní diskriminace je pouze zástěra k diskriminaci negativní.

*„Ve vymezení základních pojmů zákona č. 198/2009, tzv. antidiskriminačního zákona, se v § 2, odst. 2. a 3. doslova uvádí: (2) Diskriminace je přímá a nepřímá. Za diskriminaci se považuje i obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci. (3) Přímou diskriminací se rozumí takové jednání včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, náboženského vyznání, víry či světového názoru.“ (Beňo, 2015, s. 104)*

Diskriminací se rozumí i vytváření genderových rozdílů na pracovišti. O této problematice hovoří směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/54/ES, která vyšla v platnost 5. 7. 2006. Ve zkratce hovoří o rovném zacházení na pracovišti mezi muži a ženami. V moment kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie, se zavázala k dodržování dané směrnice. Zmíněna legislativa se zmiňuje i o stejných pracovních příležitostech.

Tato skutečnost se stala, ale až po přehlasování prezidentského veta. Proto zákon o stejných pracovních příležitostech začal v České republice platit od 1. 9. 2009 a ČR se tak stala poslední zemí, která přijala daný zákon č. 198/2009 . . . „ *Tento zákon zapracovává příslušné předpisy Evropské unie a v návaznosti na přímo použitelný předpis Evropské unie a na Listinu základních práv a svobod a mezinárodní smlouvy, které jsou součástí právního řádu, blíže vymezuje právo na rovné zacházení a zákaz diskriminace ve věcech*“ (antidiskriminační zákon 198/2009)

### **1.3.6 BULLYING**

Poslední termínem je Bullying. Společnost zmíněný pojem zná nejméně. Beňo (2015 s. 108) ve své knize zmiňuje své provedené výzkumy, kdy pouze 3% studentů dokázala vysvětlit termín bullying, co znamená. Oproti tomu bossing zná 67%, mobbing 87% studentů. V překladu bullying znamená hrubé a násilnické jednání ve škole nebo i zaměstnání.

V roce 1897 se objevil pojem bullying v magazínu Pedagogical Seminary. Článek o šikanování a škádlení napsal F. L. Burka. V USA je často používána definice: Při bullyingu dochází k agresivnímu chování, při kterém se jedinec snaží úmyslně a opakovaně ublížit či poškodit oběť. Bullying jako ostatní formy šikany může mít několik forem. Může být bullying fyzický, verbální nebo ještě subtilnější a tím i hůře definovatelný. Oběť má velký problém se bránit a bez pomoci bullying nevyřeší.

Autoři Helge Hoel a Cary Cooper definují tento pojem jako destruktivní jednání, při kterém dochází k teroru ať fyzický nebo psychický. V podstatě o bullying lze hovořit v případě, kdy teror působí agresorovi potěšení a jeho jednání je dlouhodobé a systematické (in Beňo, 2015, s. 145).

Při bullyingu se používá několik typů zmíněného teroru. První typ se týká emocí. Jedná se o emoční zneužívání, v některých případech lze hovořit o vztahovém zneužívání. Druhý bod je zaměřen na verbální stránku a to jak v mluvené tak psané formě. Do třetího rozdělení spadá fyzický teror. Čtvrtý typ je kyberšikana. Zde dochází k násilí prostřednictvím technologií. Při předposledním rozdělení dochází k sociální agresi, kdy lze vyzorovat k sociální izolaci. Jedná se o nepřímou formu bullyingu. Přímý typ tohoto teroru je kterákoliv forma násilí. Ať už se jedná o strkání (shoving), pohlavkování (slapping), škrábání (cratching), kousání (biting) a jiné.

K sociální izolaci jedince lze dojít hned několika způsoby. Např. šíření pomluv či odepírání kontaktů. Do této kategorie spadá pár znaků třeba: nekomunikace, udílení nevhodných přezdívek, poškození osobní stránky, civění, posmívání se, zesměšňování aj. V tomto procesu může být součástí ne jeden člověk. Bystanders je termín, kdy jedinci o konaném bullyingu vědí, ale záměrně jej neřeší.

Norský autor Ståle Einarsen (In Beño, 2015, s. 144) se snažil se svými kolegy termín bullying hlouběji definovat. Rozdělil teror do dvou kategorií. Jeden typ se zaměřuje na osobní charakter jedince. Především sem spadá nevhodné chování, které pracovníkům zabraňuje vykonávat vhodnou činnost v zaměstnání (pracovník nemá možnost dodržet zvolený termín) Druhý typ podle S. Einarsena se týká osobní charakteru. Spadají sem útoky, urážky, posmívání, pomluvy, ponižování či zastrašování.

Bullying je považován za chování, které není náhodné a jednorázové. Teror nesmí být označen za bullying, pokud k němu došlo pouze jednou a mezi dvěma stejně silnými jedinci. Navzdory všem definicím, lze o bullyingu hovořit jako o negativním, opakujícím se a systematickém jednání.

## 1.4 LEGISLATIVA ČR

Legislativu o dané problematice upravuje zákoník práce. Např. v zákoníku práce se nachází cíl, který má stanovit stejné zacházení se všemi pracovníky dané instituce a stanovit stejné pracovní podmínky. Následně odstavec 2 a 3 zakazuje jakoukoliv formu diskriminace.

Dané téma upravuje i občanský zákoník. Především §11, 12 a 13 definuje bezpečí osobnosti.

*„§11 - Fyzická osoba má právo na ochranu své osobnosti, zejména života a zdraví, občanské cti a lidské důstojnosti, jakož i soukromí, svého jména a projevu osobní povahy.“*

Šíření nepravdivých informací upravuje Trestní zákoník: *„§ 184 - (1) Kdo o jiném sdělí nepravdivý údaj, který je způsobilý značnou měrou ohrozit jeho vážnost u spoluobčanů, zejména poškodit jej v zaměstnání, narušit jeho rodinné vztahy nebo způsobit mu jinou vážnou újmu, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok*

*A v § 175 - (1) Kdo jiného násilím, pohrůžkou násilí nebo pohrůžkou*

*jiné těžké újmy nutí, aby něco konal, opominul nebo trpěl, bude potrestán odnětím svobody na šest měsíců až čtyři léta nebo peněžitým trestem.(2) Odnětím svobody na dvě léta až osm let bude pachatel potrestán,*

*a) spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 jako člen organizované skupiny,*

*b) spáchá-li takový čin nejméně se dvěma osobami,*

*c) spáchá-li takový čin se zbraní,*

*d) způsobí-li takovým činem značnou škodu,*

*(3) Odnětím svobody na pět až dvanáct let bude pachatel potrestán,*

*a) způsobí-li takovým činem těžkou újmu na zdraví*

*Pro účely tohoto zákona se právem na rovné zacházení rozumí právo nebýt diskriminován z důvodů, které stanoví tento zákon nebo přímo použitelný předpis Evropské unie v oblasti volného pohybu pracovníků<sup>3</sup>).*

*(2) Diskriminace je přímá a nepřímá. Za diskriminaci se považuje i obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci.*

*(3) Přímou diskriminací se rozumí takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru, a dále v právních vztazích, ve kterých se uplatní přímo použitelný předpis Evropské unie z oblasti volného pohybu pracovníků<sup>3</sup>), i z důvodu státní příslušnosti.*

*(4) Za diskriminaci z důvodu pohlaví se považuje i diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství nebo otcovství a z důvodu pohlavní identifikace.*

*(5) Diskriminací je také jednání, kdy je s osobou zacházeno méně příznivě na základě domnělého důvodu podle odstavce 3.“ (Trestní zákoník, §184 – antidiskriminační zákon)*

## 2 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část diplomové práce se zabývá výzkumnou oblastí. Tato kapitola směřuje k vztahovým patologiím na pracovištích mateřských škol, vyskytující se v praxi. Zabývá se mobbingem, bossingem, bulyingem, šikanou či staffingem. Tato kapitola popisuje rozhovory zaměstnanců mateřských škol Pastelka, Postoloprty, Mašinka speciální aj. Pro přehlednost jsou zmíněné pouze tyto čtyři instituce.

Výzkumná část diplomové práce má za úkol doplnit část teoretickou o poznatky z praxe. Práce je zaměřena na zaměstnance z oblasti školství, tedy převážně je výzkum směřován na ženy. V tomto šetření se zúčastnilo více žen než mužů. Výzkum byl prováděn s odbornou literaturou od PhDr. Pavla Beňa. Z důvodu zajímavosti se zaměstnanci zúčastnili i školení spolu s autorem této diplomové práce, který vedl lektor Mgr. Karel Opravil a hovořil o vedení obtížných rozhovorů, jak se zachovat a jak reagovat.

### 2.1 VYMEZENÍ VÝZKUMNÝCH CÍLŮ

Důležitým cílem praktické části diplomové práce je potvrdit kapitolu teoretickou v části praktické. Hlavním cílem je tedy potvrdit teoretickou část diplomové práce a zjistit výskyt vztahových patologií na pracovištích v okolí Loun. Velmi důležité je znát teoretickou stránku této oblasti, aby se mohly potvrdit či vyvrátit možné znaky vztahové patologie. Dílčí cíle jsou zvoleny dva a to:

- Znalost vztahových patologií na pracovišti.
- Zjištění nejčastějšího důvodu vzniku možných konfliktů v praxi.

Cíle se zjišťovaly v mateřských školách na Lounsku. Výzkumu se zúčastnily např. instituce: MŠ Postoloprty, MŠ Pastelka, MŠ speciální, MŠ Mašinka.

## 2.2 CHARAKTERISTIKA PRACOVÍŠŤ

Výzkum byl prováděn v Lounech. Zmíněné čtyři mateřské školy, které mají odlišné složení, rozdílnou filozofii a celkově se dost od sebe liší.

Jako první je mateřská škola Postoloprty, která se nachází nedaleko Loun. Složení dětí na třídách je podle věku a děti postupují každý rok do vyššího oddělení, kde je vždy jiný pedagogický pracovník. Je zde zaměstnáno celkem 17 zaměstnanců, z toho 11 pedagogických a 6 provozních. Mateřská škola má v okolí dobré jméno, každý rok se přes léto rekonstruuje a rozšiřuje si zaměstnanecké pozice. V roce 2018 vedení školy přijalo 4 nové zaměstnance (3 asistenty pedagoga a 1 pomocnou kuchařku)

Mateřská škola Pastelka se nachází v Lounech. Složení dětí na třídách je smíšené a zůstávají se svými učitelkami. Tato instituce má čtyři třídy a celkem se zde nachází 15 zaměstnanců. Z toho 8 pedagogických a 7 provozních. Prostředí je velmi příjemné, škola je zrekonstruovaná a celkově působí kladným i klidným dojmem. Zúčastňují se několika akcí, pořádaných městským úřadem (masopust, čarodějnice, den Země, den matek, dětský den, den učitelů aj. )

Mateřská škola Mašinka se nachází na kraji Loun sousedící s vesnicí Černčice. Je ze všech institucí, které se zúčastnily výzkumu nejmenší. Má pouze dvě třídy a je zde zaměstnáno pouze 7 zaměstnanců, z toho 4 pedagogičtí a 3 provozní. Je vhodně vybavená a složení dětí na třídách je smíšené, z důvodu malého počtu tříd. Během školního roku je rodičům nabídnuto hned několik aktivit, na které pomohou své děti přihlásit (bruslení, školka v přírodě, angličtina pro nejmenší aj. )

Poslední mateřská škola je speciální. Jedná se o jedinou instituci pro předškolní děti, která je zaměřena na jedince se speciálními vzdělávacími potřebami. Jedná se o nejpočetnější mateřskou školu v Lounech, celkem je zde zaměstnáno 24 zaměstnanců, z toho 18 pedagogických a 6 provozních. Přijímají děti s lehkým i těžkým postižením. Mateřská škola je přímo v centru Loun. I když se jedná o speciální školku, tak je zde nabízeno rodičům hned několik aktivit (dílničky pro podporu dětí, bazar, akce pro děti se speciálními potřebami za podpory městského úřadu a jiných sponzorů)

Veškerí zaměstnanci plně souhlasili se zpracováním osobních údajů a byli seznámeni s účely šetření. Veškerý prováděný výzkum byl plně anonymní.



## 2.3 VÝZKUMNÝ VZOREK A METODY VÝZKUMU

V diplomové práci je zpracován rozdaný dotazník, který je následně doplněn o několik otázek z rozhovorů. Celkem se jedná o ženy průměrně ve věku 30 let. Šetření se zúčastnili všichni zaměstnanci, ale ne každý viděl své zaměstnání bezproblémové, někteří jedinci nebyli doposud seznámeni s pojmy vztahové patologie. Nejzajímavější byl vzorek z MŠ Pastelka. Zde došlo k neshodě mezi nadřízeným a provozními zaměstnanci. Výzkum je kvalitativní.

Metodou výzkumu diplomové práce je zvolen dotazník a pozorování, který je doplněn i o formu rozhovoru. Je veden jak s nadřízenými, tak i s podřízenými zaměstnanci. Po celou dobu šetření byla zajištěna anonymita zaměstnanců. Otázky byly čerpány z literatury Šarmantní násilníci (2015), kterou napsal PhDr. Pavel Beňo. Výzkum byl uskutečněn 10. 1. 2019 – 22. 1. 2019. Zaměstnanci podepsali svolení pro zveřejnění informací.

Úvodní otázky dotazníku byly zaměřené na pohlaví a věk zaměstnanců, dále se týkaly dosaženého vzdělání, délky praxe ve školství a pozice v mateřské škole. Další část se zaměřovala na mobbing, tedy na vztahy v zaměstnání, komunikaci, možné útoky, vyjádření zaměstnankyň k jednotlivému chování. Následující část dotazníku byla zaměřena na otázky zabývající se bossingem, tedy přímo chováním nadřízeného. Poslední kapitola rozhovoru obsahovala otázky týkající se možných řešení vzniklých patologií na pracovišti. Zda má zaměstnanec dostatek informací, kde lze nalézt pomoc.

## 2.4 VÝBĚR RESPONDENTŮ

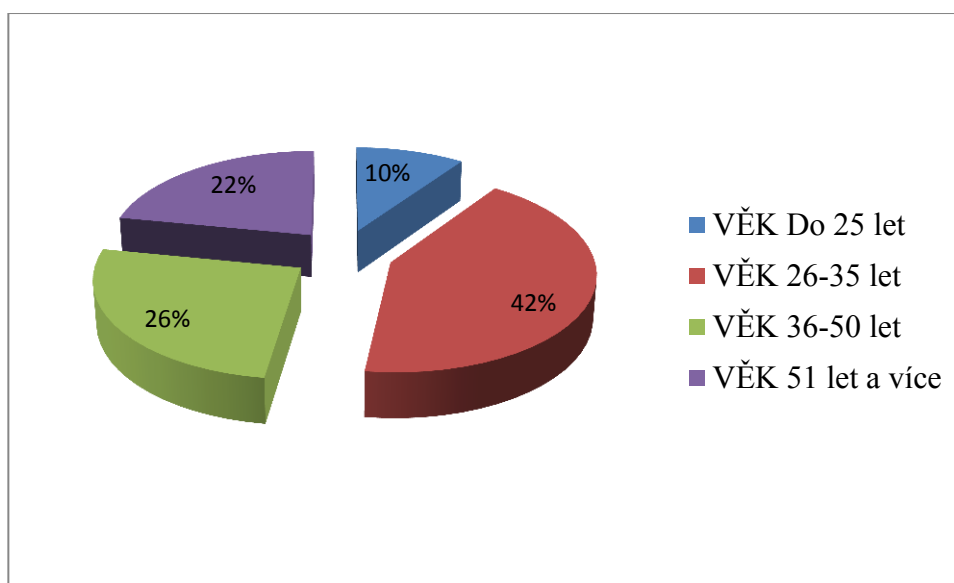
Celkem se výzkumu zúčastnilo 205 zaměstnanců z mateřských škol na Lounsku. Níže uvedené grafy znázorňují jejich rozdělení: podle věku, pohlaví, praxe a pozice. Veškeré zjištěné údaje slouží pouze pro účel tohoto výzkumu.

## 2.4.1 ROZDĚLENÍ PODLE VĚKU

Tabulka 3 : výběr respondentů podle kritéria - věk

VĚK	Do 25 let	20	10%
	26-35 let	87	42%
	36-50 let	53	26%
	51 let a více	45	22%

Graf 1: rozdělení podle věku



Z grafu je patrné, že nejpočetnější skupinou zaměstnanců při výzkumu byl střední věk. Nejčastěji se jednalo o období, kdy ženy ve většině případů měly odrostlé děti a dostatek praxe. Z rozhovoru u nadřízeného ve všech zařízeních bylo patrné, že o danou věkovou skupinu je největší zájem.

Lze zde vyzorovat částečně vzniklé předsudky o ostatních věkových skupinách. Nepřímají se mladí bez praxe z důvodu nízkých zkušeností. Druhá skupina je sice podle výzkumu nejvíce zaměstnávána na Lounsku, ale někteří zaměstnavatelé jí nezaměstnávají z důvodu časté nemocnosti malých dětí. Poslední skupina, která se v grafu vyskytuje nejméně je nejstarší věk a to 51 let a víc z důvodu pocitu nepřizpůsobení se jinému režimu.

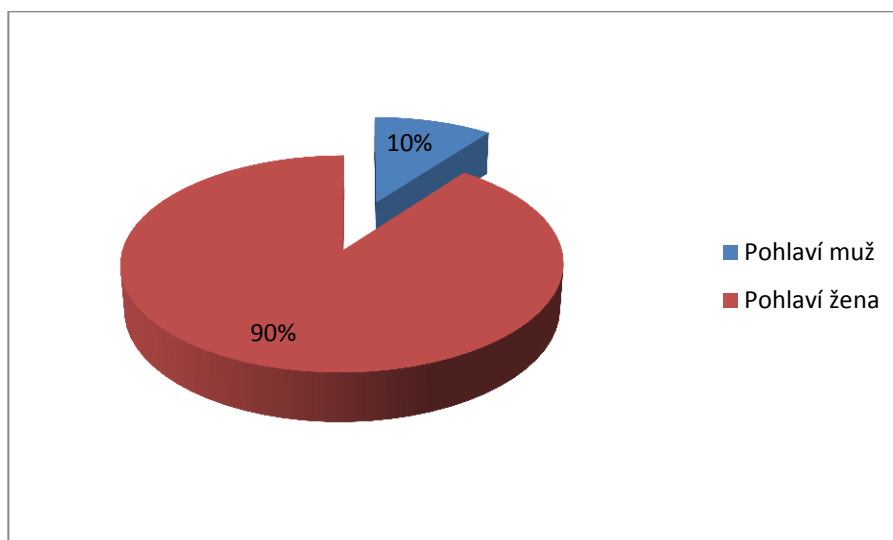
Veškerá předsudky jsou pouze názory ostatních zaměstnanců.

## 2.4.2 ROZDĚLENÍ PODLE POHLAVÍ

Tabulka 4 : výběr respondentů podle kritéria - pohlaví

Pohlaví	muž	21	10%
	žena	184	90%

Graf 2 : rozdělení podle pohlaví



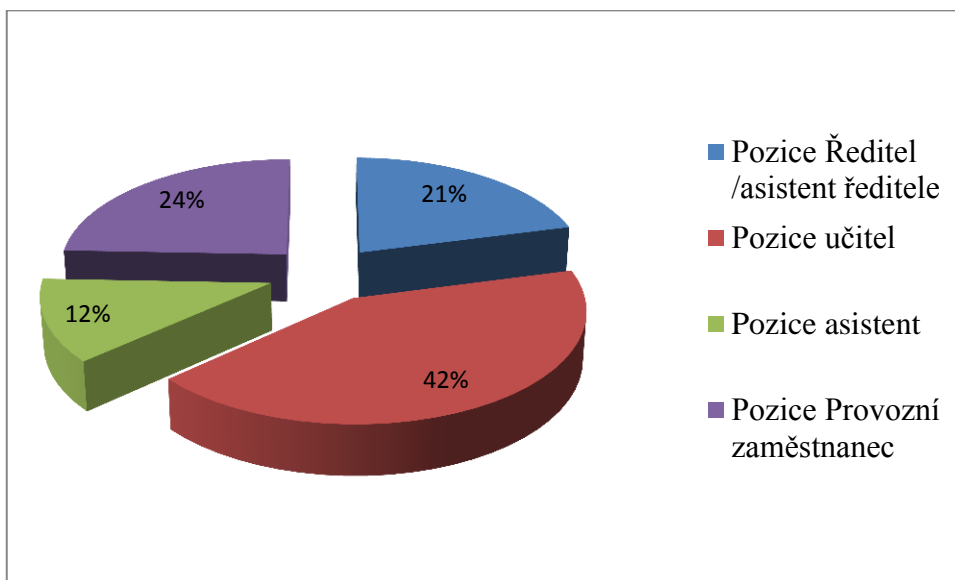
V oblasti školství jsou zaměstnané většinou ženy. Výzkumné části se zúčastnily převážně tedy ženy. Muži jsou zaměstnaní na Lounsku pouze z 10 %. Důvody nejsou specifikované, lze se pouze domnívat a dohadovat, proč moc muži nepracují v oboru školství. Lze hovořit o finanční stránce, či muže neláká povolání u malých dětí. Však velká většina respondentek mají názor, že by mužské zastání ve svém povolání uvítaly.

## 2.4.3 ROZDĚLENÍ PODLE POZICE

Tabulka 5 : výběr respondentů podle kritéria -pozice

Pozice	Ředitel /asistent ředitele	43	21%
	učitel	87	42%
	asistent	25	12%
	Provozní zaměstnanec	50	24%

**Graf 3 : výběr respondentů podle kritéria -pozice**



Z grafu lze vyčíst největší počet u pedagogických zaměstnanců. Zastoupení mají i provozní zaměstnanci a to 24%, lze to odůvodnit snahou některých ředitelů získávat zaměstnance z úřadu práce, který je následně zaměstnává vždy na rok např. pomocné kuchařky, které i následně hradí. Jiní ředitelé se velmi snaží získávat dotace z Evropské unie, které jsou vypsány na pozice asistenta pedagoga.

Z důvodu např. přijímání dvouletých dětí do tříd je zapotřebí obsadit další pozice, tvrdí v dotazníkové metodě někteří ředitelé, především se jedná o pozice zdravotní sestra či chůva. Pouze v jedné mateřské škole v Lounech je zaměstnaná chůva a zdravotní sestra – MŠ speciální. Ostatní ředitelé mají velkou snahu získat finance a povolení zaměstnat zmíněné pozice, což se zatím nedaří.

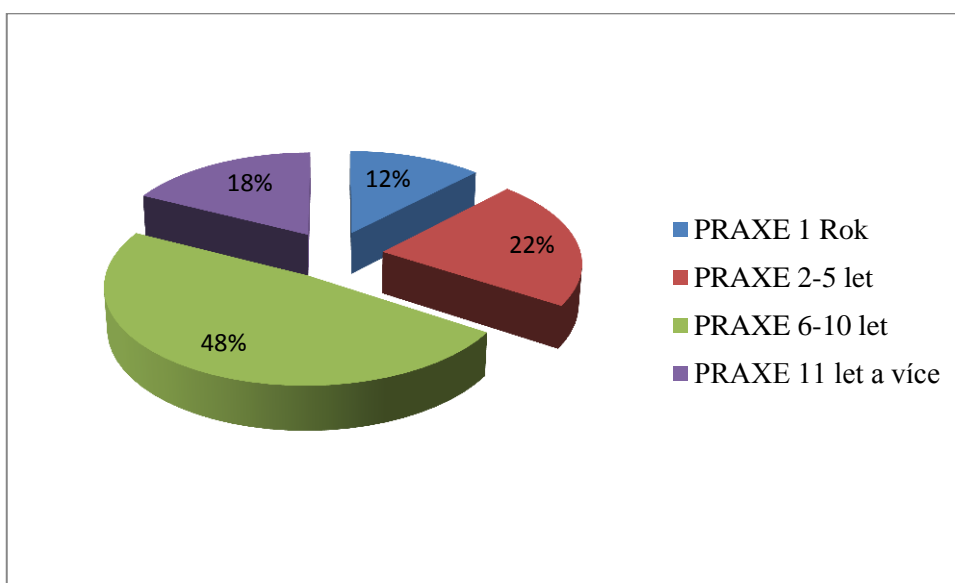
Učitelů na Lounsku je dostatek, všechny zmíněné mateřské školy mají plný stav zaměstnanců, který je plně kvalifikovaný. Pedagogové se snaží doplňovat si během své praxe další poznatky a znalosti v rámci školení, přednášek, kurzů aj.

## 2.4.4 ROZDĚLENÍ PODLE DÉLKY PRAXE

Tabulka 6 : výběr respondentů podle kritéria -praxe

PRAXE	1 Rok	25	12%
	2-5 let	45	22%
	6-10 let	99	48%
	11 let a více	36	18%

Graf 4 : Rozdělení podle praxe



Další rozdělení respondentů je podle praxe. Z některých rozhovorů nebylo znát povyšování se nad ostatními zaměstnanci, ať už u starších respondentů s dlouholetou praxí, tak u jedinců s nízkou praxí. Naopak byla patrná pokora a úcta vůči starším kolegům a snaha získat nové poznatky a informace právě od těchto zaměstnanců. Však se ale našly i mateřské školy, kde rivalita znát byla. Starší zaměstnankyně měly pocit ohrožení. Naopak mladší generace se nechtěla přizpůsobit režimu mateřské školy. Z rozhovorů na toto téma byla spíše cítit klidná atmosféra a celkově příjemné pracovní prostředí.

## 2.5 VLASTNÍ VÝZKUM

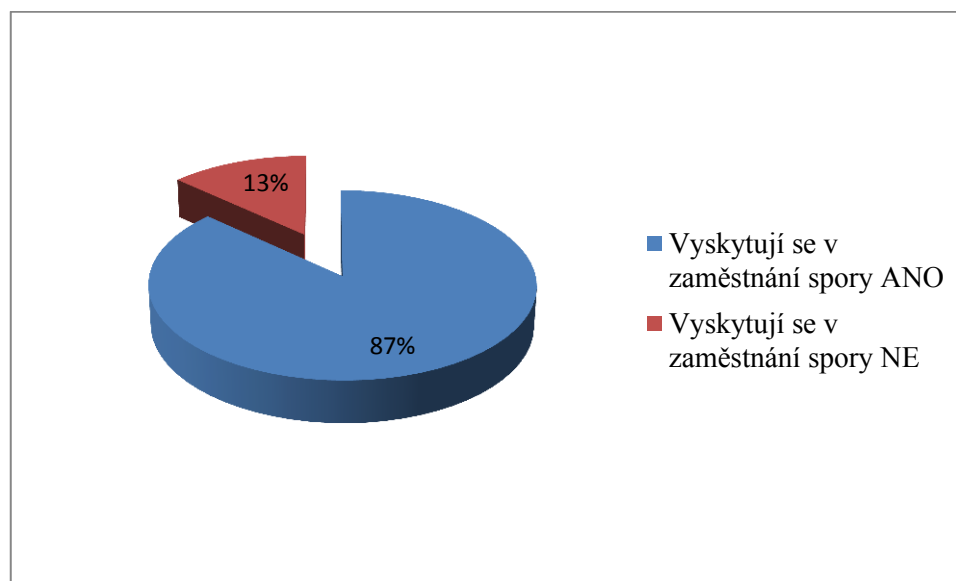
Spory v zaměstnání vznikají a vznikat budou, je nutné jejich příčinu a hloubku rozlišit. Někdy se může jednat o vztahovou patologii, jindy pouze o jeden spor na pracovišti, či se zaměstnancům nemusí líbit chování nadřízeného, který pouze vykonává svou náplň práce. Však časté a opakované konflikty mohou přerůst ve vztahovou patologii. V tomto případě neřešení problému může vést i k ohrožení života oběti.

Zaměstnanci ve školství nejčastěji uvádějí spory díky věkovým rozdílům, odlišné praxe, jiným přístupem či mají různorodé názory na chod tříd. Při otázce, zda jedinci mají pocit, že se na jejich pracovišti vyskytují časté konflikty, nejčastěji zaměstnanci odpovídali ano. Přičemž ano zde stále ještě neznamená výskyt vztahových patologií.

**Tabulka 7 : Vyskytují se na pracovišti spory**

Vyskytují se v zaměstnání spory	ANO	178	87%
	NE	27	13%

**Graf 5 : Spory v zaměstnání**

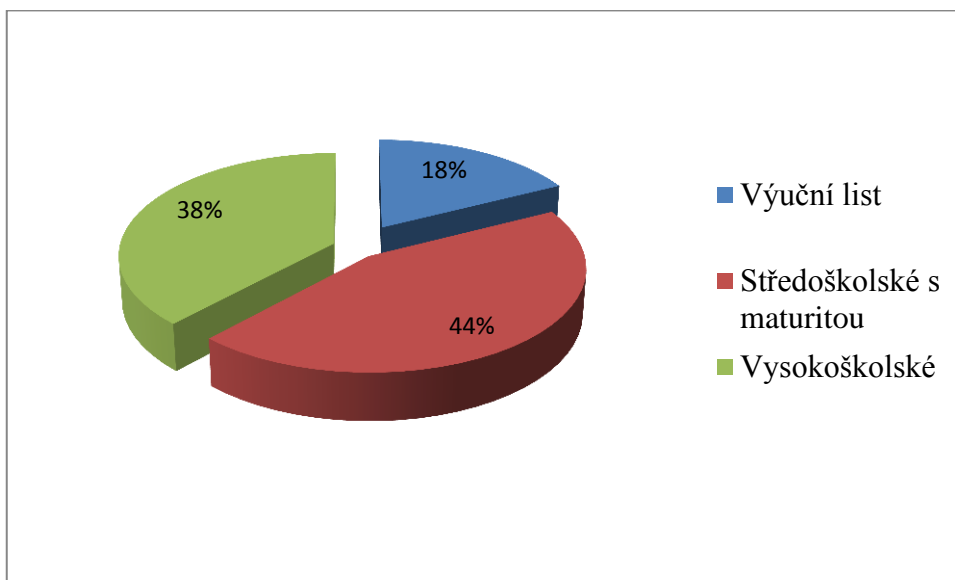


Následující a poslední otázka týkající se rozdělení respondentů, směřovala k dosaženému vzdělání zaměstnanců. Nejvíce zastoupení měla skupina středoškoláků s maturitou. V mateřských školách podle ministerstva školství je potřeba pro kvalifikaci pedagogů, mít obor předškolní a mimoškolní pedagogika. Nejméně zastoupena byla skupina, kde jedinci mají pouze výuční list. Odpovídali tak pouze provozní zaměstnanci.

**Tabulka 8 : Vzdělání zaměstnanců**

Vzdělání pedagogů	Celkem	%
Výuční list	36	18%
Středoškolské s maturitou	91	44%
Vysokoškolské	78	38%

**Graf 6 : Kvalifikace zaměstnanců**



Grafů vychází, že v mateřských školách na Lounsku jsou zaměstnaní v 38% vysokoškoláci, převážně tak odpovídali jedinci z vedoucích pozic, ale našlo se i pár pedagogů, kteří měli vysokoškolské vzdělání. Výuční list mají především provozní zaměstnanci na pozicích uklízečka/ kuchařka apod.

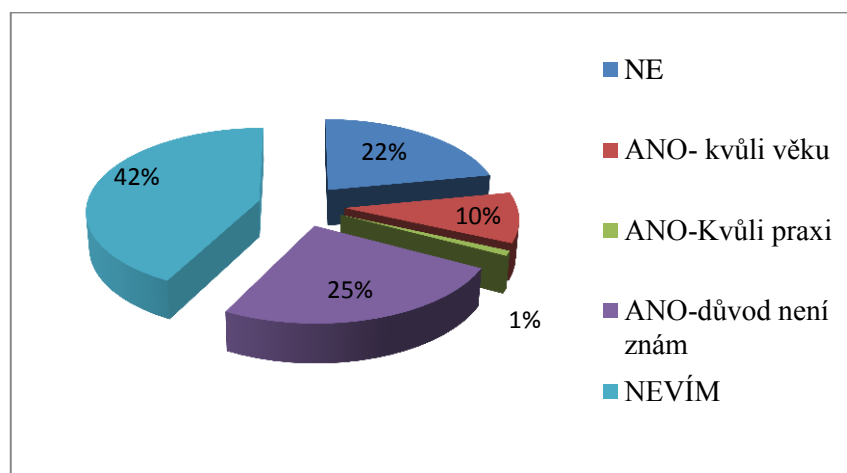
### 2.5.1 VLASTNÍ VÝZKUM -MOBBING

Další otázka na respondenty směřovala již k tématu diplomové práce a to ke vztahové patologii. Většina zaměstnanců se zamysleli nad pojmem mobbing. Bylo nutné zjistit, zda mají pocit dlouhodobého sporu mezi kolegy. Pokud ano, kde vidí příčinu. Důvodem probíhajících konfliktů může být jejich věk, praxe či jej nemusí ani znát.

**Tabulka 9 : Mobbing na pracovišti**

Konflikty na pracovišti se týkají vztahové patologie	celkem	%
NE	45	22%
ANO- kvůli věku	20	10%
ANO-Kvěli praxi	2	1%
ANO-důvod není znám	51	25%
NEVÍM	87	42%

**Graf 7 : Mobbing v zaměstnání**





Pod pojmem mobbing je velké množství, někteří jedinci chování, které jim je pácháno ani nepovažují za mobbing. Než zaměstnancům byla položena tato otázka, nejdříve se jim muselo vysvětlit, o jakém jednání se hovoří. Určit přesné příklady, které jsou stanovené v literatuře Šarmantní násilníci, kde autorem je PhDr. Pavel Beňo. Provozní zaměstnanci v jedné mateřské škole byli velmi překvapeni, když byli seznámeni s určitými příklady mobbingu. Oběťmi této vztahové patologie se cítí být celkem 36% osob z mateřských škol na Lounsku. Přičemž z rozhovorů byl patrný strach u některých zaměstnankyň přímo určit některé chování za mobbing. Právě 42% lidí zaměstnaných ve školství neví, zda má považovat dané jednání za vztahovou patologii. Jiní respondenti se shodli na podobném jednání, které je na nich pácháno, či na někom jiném a oni jsou pouze svědci. Nejčastěji se jednalo o poškozování pověsti zaměstnanců.

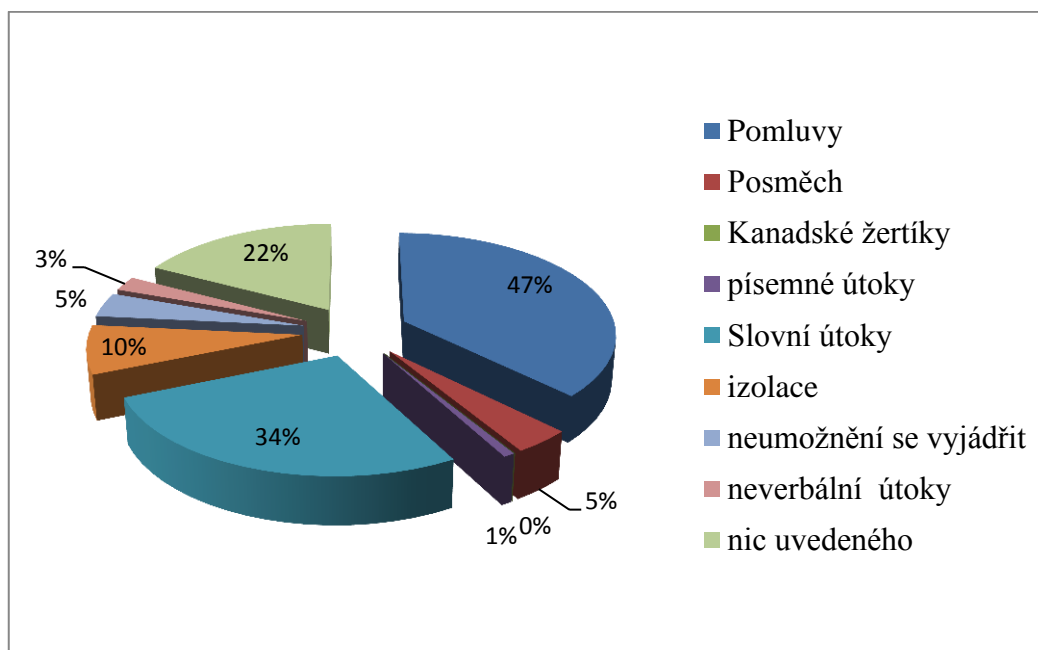
Jedna z pracujících popsala, jak v zaměstnání probíhají určité fámy a pomluvy, díky kterým není zapojována do kolektivu, a dané klepy její pověst poškozují. V určité míře je dané jednání dost stresující. V dotazníku uvedla, že potřebuje změnit povolání. Na otázku, zda ví, kdo zmíněné chování vykonává, bohužel v dotazníku nezmínila. Bohužel doposud nezjistili kdo je autorem pomluv. Je zde i komplikace u nadřízeného, který se vyhýbá šetření a tvrdí, že o žádných pomluvách neslyšel. Je důležité řešit sebemenší problém, spor či konflikt. Pracovní prostředí a podmínky jsou důležitou složkou pro výkon v povolání.

Jiná zaměstnankyně na dalším pracovišti uvedla případ, kdy dochází k častým konfliktům z důvodu jejího věku. Kolegové její nápady shazují a neuznávají. Velmi často slyší větu: jsi mladá, nevíš co je dobré. Nebo naopak o prázdninové provozy budeš sloužit ty, protože nemáš žádné závazky. Samozřejmě i v tomto případě se může jednat o vztahovou patologii. Je nutná potřeba zákroku vedení mateřské školy. Kdy ředitel by rozhodně měl rozhodit služby spravedlivě, ne podle kritéria: věk.

**Tabulka 10 : Znamky mobbingu na pracovišti**

Jaké znamky mobbingu jste zažili?	celkem	%
Pomluvy	97	47%
Posměch	10	5%
Kanadské žertíky	0	0%
písemné útoky	2	1%
Slovní útoky	70	34%
izolace	20	10%
neumožnění se vyjádřit	10	5%
neverbální útoky	6	3%
nic uvedeného	45	22%

**Graf 8 : Znamky v mobbingu v praxi**



Zde respondenti měli na výběr z několika příkladů, kdy mohli zaškrtnout více variant. Nejvíce zaškrtovali pomluvy, kdy i drobné šíření nepravdivých informací, může vést k poškození jedince. Pomluvám se velmi těžko zabraňuje, jejich šíření je rychlé a snadné. Zaměstnanci by si měli vždy, jakékoliv nedorozumění vysvětlit a nepodléhat takovému jednání. Hodně špatné je, vysvětlování si nejasností v afektu. V ten moment se mohou objevit i jiné znamky mobbingu, které se doposud nevyskytly.

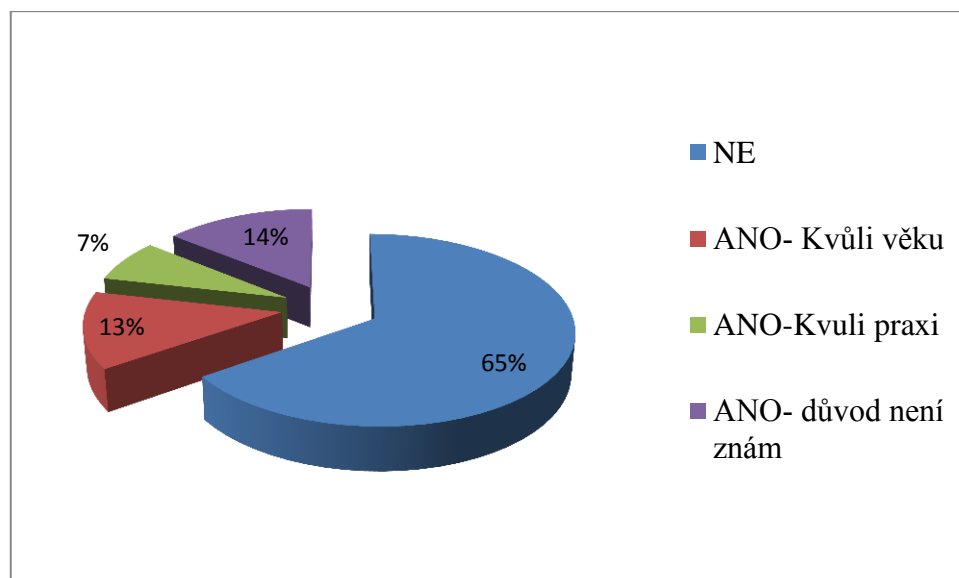
22% zaměstnanců v mateřských školách na Lounsku tvrdí, že za svoji doby praxe nezažili nic z uvedených znaků mobbingu. Než se však začne jednat o vztahovou patologii, musí se uvedené znaky projevovat dlouhodobě a po častých intervalech. Vždy budou existovat jedinci, kteří právě by mohli zmíněné pojmy vztahové patologie obrátit proti oběti (křivě obvinění).

## 2.5.2 VLASTNÍ VÝZKUM- BOSSING

**Tabulka 11 : Výskyt bossingu na pracovišti**

Výskyt bossingu na pracovišti	Celkem	%
NE	134	65%
ANO- Kvůli věku	27	13%
ANO-Kvůli praxi	15	7%
ANO- důvod není znám	29	14%

**Graf 9 : bossing v zaměstnání**



Tato kapitola zkoumá výskyt bossingu, ještě než zaměstnanci odpovídali na danou otázku, byli seznámeni právě s daným pojmem, a o jakém chování se hovoří. Existuje mnoho znaků této vztahové patologie. Někteří respondenti mateřských škol napsali, že již v minulosti prožili zmíněné chování nadřízeného nebo se stali i svědky.

Nejčastěji zde zaměstnanci zaškrtnli variantu ne. Neboli nedošlo k teroru formou útoků nadřízeného proti podřízenému.

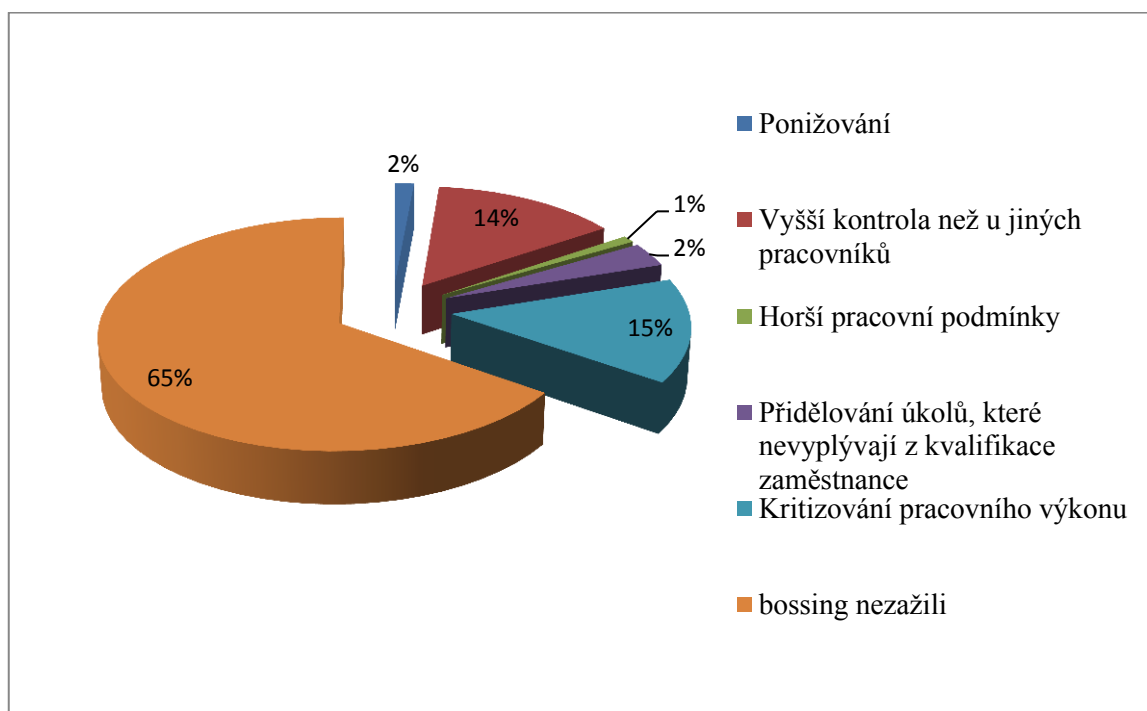
V jedné mateřské škole došlo ke slovním útokům ze strany nadřízeného proti podřízenému. Údajně se jednalo o dlouhodobé chování. Ředitel např. vulgárně napadal provozního zaměstnance, z důvodu údajně špatně uvařeného jídla, jindy byl oběd podle ředitele přesolený. Vždy však nadřízený reagoval afektovaně a vulgárně. V jednom případě údajně padly i výhrůžky, týkající se propuštění. Ředitel zde nevyplnil dotazník celý, proto není 100% jasné, o jaký typ situace se mohlo jednat. Řešení v tento moment je velmi složité. Buď jak uvádí teoretická část diplomové práce změnit zaměstnání nebo zkusit požádat o pomoc zřizovatele, ministerstvo školství aj.

**Tabulka 12 : chování na pracovišti – bossing**

Znaky bossingu na pracovišti	Celkem	%
Ponižování	3	2%
Vyšší kontrola než u jiných pracovníků	29	14%
Horší pracovní podmínky	2	1%
Přidělování úkolů, které nevyplývají z kvalifikace zaměstnance	7	3%
Kritizování pracovního výkonu	30	15%
bossing nezažili	134	65%

Nejvíce respondenti bossing nezažili. Ač jim byl daný typ vztahové patologie vysvětlen, byli si zaměstnanci jistí, že takového chování na pracovišti nezažili. Naopak ti co zažili či zažívají bossing, je velmi překvapivé číslo u kritizování pracovního výkonu. Zaměstnanec uvedl, velmi časté hospitace na třídě a poté následuje vždy kritizování odvedené práce. Kontrola u pracovníka probíhá mnohem častěji než u ostatních, je mu poté vyčítáno: nenabídnutí pitného režimu, nevyvětraná místnost aj. Vedení mateřské školy tento pocit zaměstnance nevidí, dotazník ředitele mateřské školy byl velmi pozitivní, nevidí nikde žádný problém. Zde by bylo nutné hloubkovější šetření. Veškeré výsledky dotazníkového šetření, jsou pouhé domněnky pracovníků.

**Graf 10 : Znamky bossingu v zaměstnání**

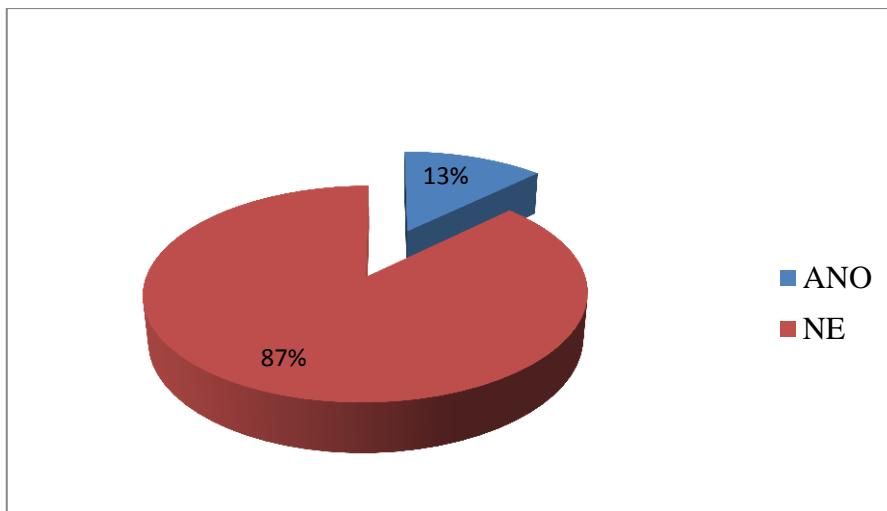


Další otázkou na zaměstnance, směřovala k pomoci, zda vědí, kam a na koho se mají obrátit při hledání řešení. Většině z nich pomohli kolegové, rodina a jeden zaměstnanec uvedl, že řešení našel sám- změnil zaměstnání. Následující otázka se zaměřuje na veškerý výskyt vztahových patologií na pracovišti.

**Tabulka 13 : Znalost řešení**

Věděli jste na koho se obrátit?	celkem	%
ANO	26	13%
NE	179	87%

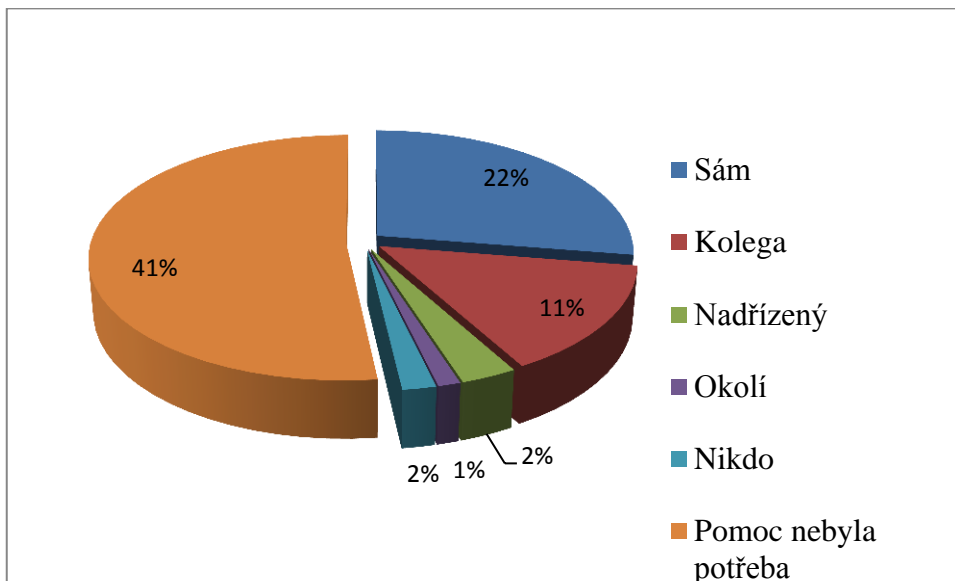
**Graf 11 : Pomoc při vztahové patologii**



**Tabulka 14 : Kdo pomoc poskytl**

Kdo Vám pomohl?	Celkem	%
Sám	44	22%
Kolega	23	11%
Nadřízený	5	2%
Okolí	2	1%
Nikdo	3	2%
Pomoc nebyla potřeba	83	41%

**Graf 12 : Kdo pomohl při vztahové patologii**

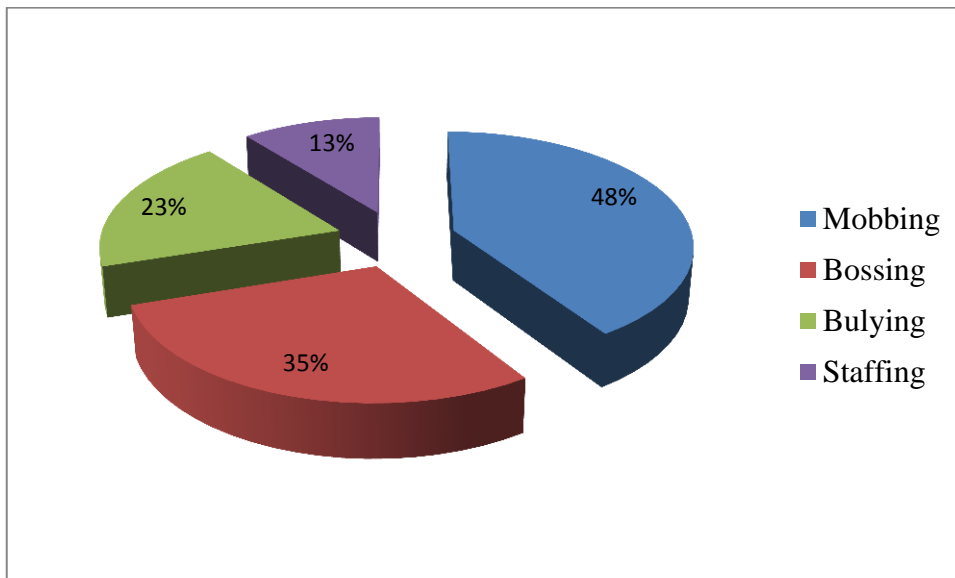


Podle výsledků výzkumu lze zjistit, že nejčastěji se údajně jednalo o chování, které nevyžadovalo žádnou pomoc okolí. V opačném případě si respondent pomohl sám, jaký způsobem se bohužel z dotazníkové metody nepodařilo zjistit. Je velmi dobře, že 11 % respondentů hledalo pomoc u svých kolegů.

**Tabulka 15 : pojmy vztahové patologie?**

Znalost pojmů vztahové patologie	Celkem	%
Mobbing	99	48%
Bossing	71	35%
Bullying	47	23%
Staffing	26	13%

**Graf 13 : Znalost pojmů vztahové patologie**



Nejvíce společnost zná pojem mobbing, všichni dokázali určit, o jaký typ chování se jedná. Nejméně je z grafu patrné, že lidé znají staffing. Nejvíce překvapení byli vedoucí pracovníci z informace, že existuje agresivní chování, které lze považovat až za šikanu nadřízeného pracovníka. Spousta zaměstnanců má dojem, že se u nich vyskytuje chování vztahová patologie bossing, ale pouze se jedná o příkazy vedoucího pracovníka, které jsou součástí jeho náplně práce.

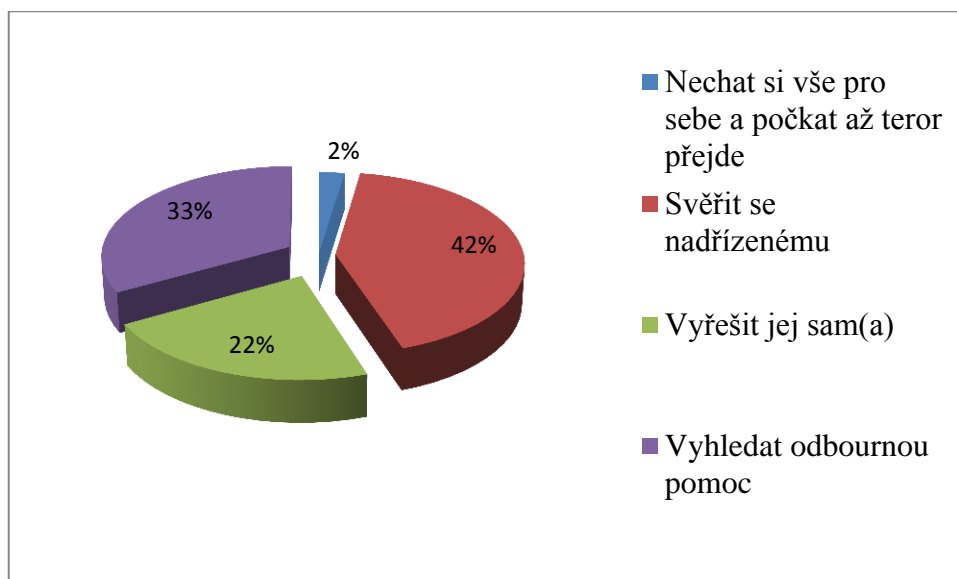
Další otázka směřující k tématu pomoci při výskytu vztahové patologie, je jak se daný problém vyřešil. Předchozí otázka směřovala k lidem, kteří pomohli probíhající teror vyřešit. Je však podstatné, i jak se konflikty vyřešily. To jak by konflikty a celkově probíhající teror zaměstnanci vyřešili, odpovídali v další otázce.



**Tabulka 16 : Jaká by podle zaměstnanců měla být reakce oběti.**

Oběť vztahové patologie, jak se zachovat?	Celkem	%
Nechat si vše pro sebe a počkat až teror přejde	5	2%
Svěřit se nadřízenému	87	42%
Vyřešit jej sám (a)	45	22%
Vyhledat odbornou pomoc	68	33%

**Graf 14 : Jaká by podle zaměstnanců měla být reakce oběti.**



Z grafu je patrné, že nejvíce zaměstnanců by se svěřilo svému nadřízenému a současně by u něj hledalo i pomoc. Nejpřekvapivější byla odpověď těch jedinců, kteří by probíhající např. mobbing si nechali pro sebe a počkali, až agresor přestane. Však pokud se jedná o dlouhodobé chování a opakuje se po častých intervalech, je velmi důležité aby se odborná pomoc, či podpora z vedení vyhledala, co nejdříve. Vyřešit sám probíhající vztahovou patologii, je velmi obtížné. Někteří zaměstnanci, kteří vyplnili jako řešení C (vyřešit si problém sám), ještě doplnili, že by změnili zaměstnání.

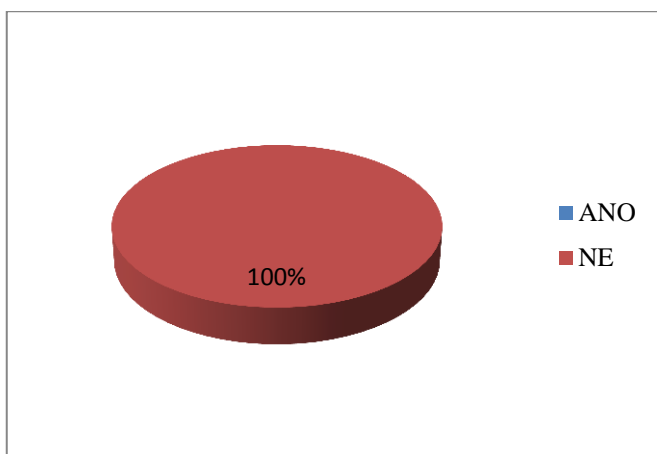
### 2.5.3 VLASTNÍ VÝZKUM- STAFFING

V této kapitole byli nejvíce překvapeni nadřízení. Někteří nevěděli, že vůbec může existovat šikana na pracovišti nadřízeného. Dotazníkový výzkum neobjevil v žádném pracovišti na Lounsku zmíněné chování. Ředitelé ani ostatní zaměstnanci se za dobu své praxe ve školství nesetkali s tímto typem jednání.

**Tabulka 17 : Výskyt staffingu v zaměstnání**

Výskyt staffingu na pracovišti	Celkem	%
ANO	0	0%
NE	205	100%

**Graf 15 : Staffing na pracovišti**



Z výzkumu je patrné, že nikdo ze zaměstnanců se se staffingem jako vztahovou patologií nesetkal, nebyl ani jako svědek zmíněného chování. Jednání spojené se staffingem je mnohem méně známé než např. mobbing či bossing. Podle výzkumů, které uvádí publikace od PhDr. Pavla Beňa se staffing vyskytuje u 9% případů (2015, s. 99).

### 2.5.4 VLASTNÍ VÝZKUM – DISKRIMINACE

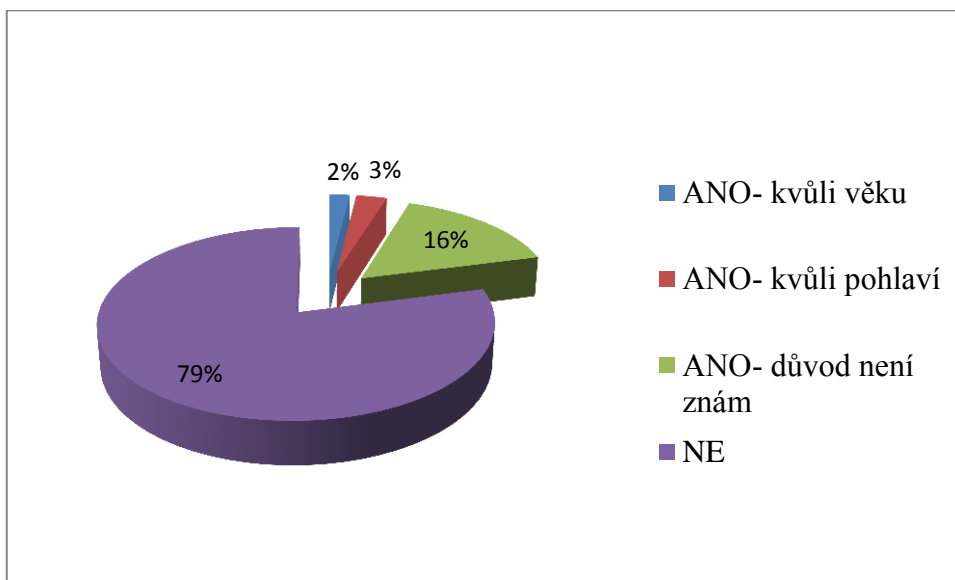
Diskriminace v pracovním prostředí probíhá častěji, alespoň si to zaměstnanci, tak myslí. Mají pocit, že jsou diskriminováni hlavně díky svému nízkému věku a tím i nízké praxi, dále mají pocit, že je na ně upozorňováno, pokud jsou bezdětní. Diskriminace v současné době probíhá. Je však důležité rozpoznat zda se již jedná o danou vztahovou patologii nebo naopak.

Diskriminaci řeší zákoník České republiky č. 189/2009. Při diskriminování jedince či skupiny se tedy páchá přestupek či trestný čin podle závažnosti dané situace. Celkem v dotazníkovém šetření odpovědělo 21 % respondentu, že údajně na jejich pracovišti probíhá diskriminace. Ovšem čeho se zmíněné jednání týkalo, už dokázalo odpovědět pouze 5% pracovníků.

**Tabulka 18 : Výskyt diskriminace**

Vyskytla se diskriminace na pracovišti?	Celkem	%
ANO- kvůli věku	4	2%
ANO- kvůli pohlaví	6	3%
ANO- důvod není znám	33	16%
NE	162	79%

**Graf 16 : Diskriminace na pracovišti**



## 2.6 ANALÝZA VÝSLEDKŮ VÝZKUMU A JEJICH PREZENTACE

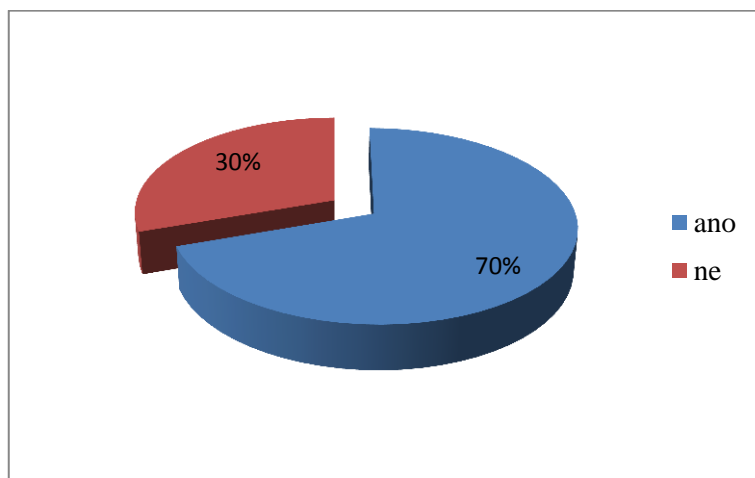
Průzkum probíhal ve školství, především se zaměřil na mateřské školy. Dotazník zjišťoval především výskyt vztahových patologií na pracovišti. Zkoumal, zda se zaměřuje dané chování na věk zaměstnanců, jejich praxi či pohlaví.

Praktická část diplomové práce se zabývala vybranými vztahovými patologiemi. Nejvíce zastoupena patologie je z oblasti mobbingu. Ve společnosti je i daný pojem velmi rozšířen, lze to vysvětlit jediným důvodem, a to že se jedinci velmi často setkávají s typem chování, které lze spojit s mobbingem. Spousta konfliktů může i vzniknout z důvodu nespokojenosti v zaměstnání. Jedinci však nemusí být nespokojeni pouze v zaměstnání, existuje řada osob, které si své osobní problémy a konflikty přenášejí do pracovního prostředí. Což může mít za důsledek vznik vztahových patologií.

**Tabulka 19 : Jste v zaměstnání spokojen?**

Jste v zaměstnání spokojen?	Celkem	%
ano	143	70%
ne	62	30%

**Graf 17 : Spokojenost v zaměstnání**



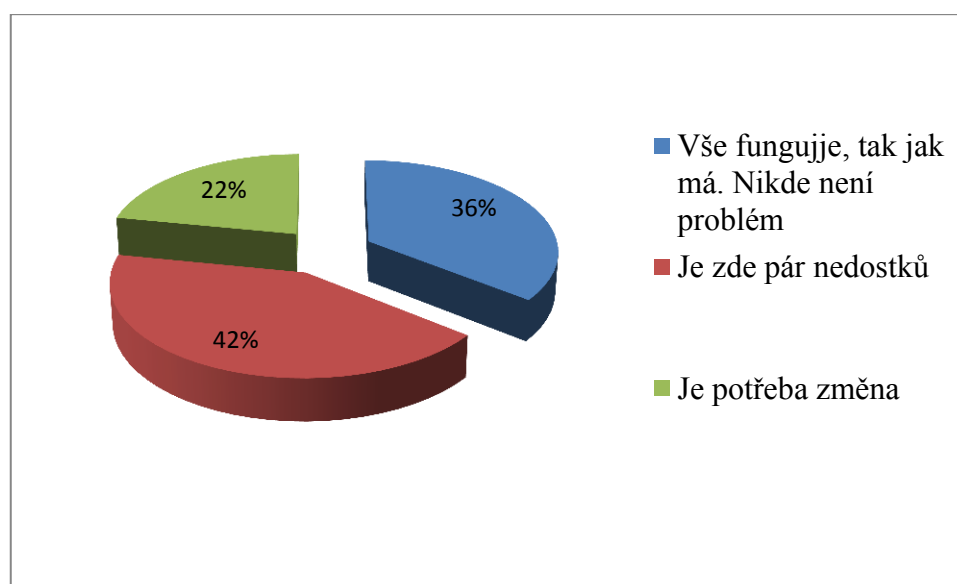
Podle průzkumů je na Lounsku celkem nespokojeno ve svém zaměstnání 30% respondentů. Podle zodpovězených dotazníků je více nespokojeno provozních zaměstnanců než pedagogických. Důvod doposud nebyl zjištěn.

Další otázka, která se zabývala obecně spokojenosti zaměstnanců, se týkala mínusů, které jedinci na pracovišti vidí nebo mají pocit, že by se daná oblast měla zlepšit.

**Tabulka 20 : Hodnocení pracoviště zaměstnanci**

Hodnocení pracoviště	Celkem	%
Vše funguje, tak jak má. Nikde není problém	73	36%
Je zde pár nedostatků	87	42%
Je potřeba změna	45	22%

**Graf 18 : Hodnocení zaměstnanci pracoviště**

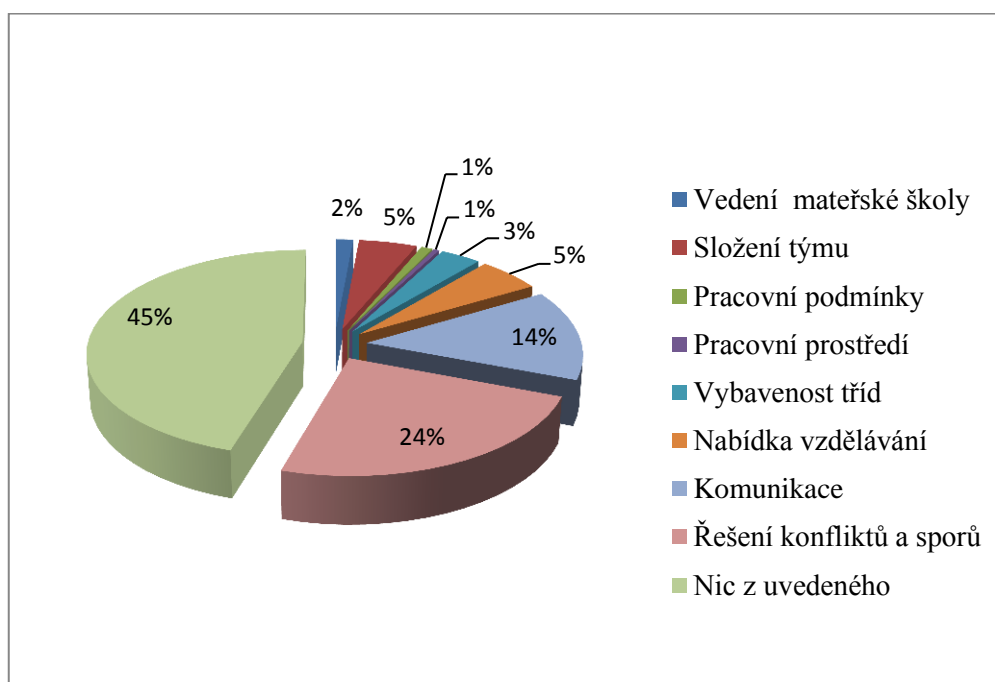


Většina respondentů má pocit, že v jejich zaměstnání je pár nedostatků, ale změna potřeba není. Zato 22% jedinců má dojem, že velmi rychle je potřeba změny. V čem konkrétně je zapotřebí učinit změnu, odpovídali respondenti v další otázce.

**Tabulka 21 : V čem je zapotřebí podle zaměstnanců učinit změnu**

V čem je potřeba změna	Celkem	%
Vedení mateřské školy	3	2%
Složení týmu	10	5%
Pracovní podmínky	2	1%
Pracovní prostředí	1	1%
Vybavenost tříd	7	3%
Nabídka vzdělávání	11	5%
Komunikace	29	14%
Řešení konfliktů a sporů	49	24%
Nic z uvedeného	93	45%

**Graf 19 : v čem je zapotřebí učinit změnu**



Výzkum hovoří, že nejvíce respondentů nemá pocit, že je zapotřebí učinit nějakou změnu. Naopak nejzajímavější číslo je 22% respondentů. Zde se jedná o skupinu, kdy mají jedinci pocit, že změna je zapotřebí v oblasti řešení konfliktů či sporů vznikajících na pracovišti. 14% respondentů by potřebovalo změnu v oblasti komunikace.

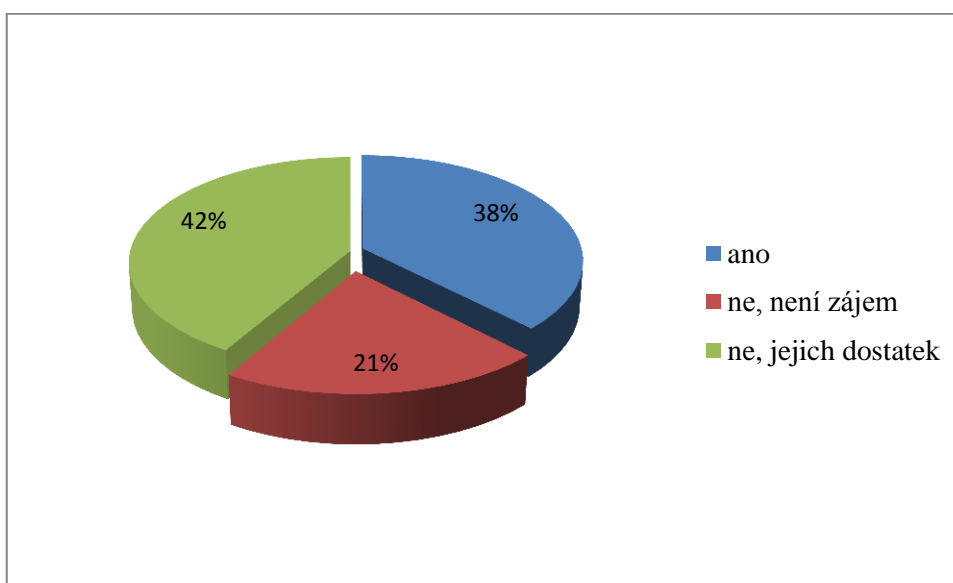
V mateřských školách je vhodná a správná komunikace velmi potřebná. Probíhá jak mezi pedagogem x dítětem, mezi kolegy, mezi nadřízeným a podřízeným, mezi zaměstnanci a rodiči a v poslední řadě i mezi zřizovatelem a nadřízeným. Proto je i důležité vědět, jak se v konfliktních situacích zachovat a jaká zvolit slova. Na toto téma proběhlo zmíněné školení od Mgr. Karla Opravila (vedení obtížných rozhovorů)

Předcházení konfliktům na pracovišti lze i díky pořádaným tzv. teambuildingů. Kdy se zaměstnanci scházejí mimo pracovní prostředí. Např. se pořádají v tomto smyslu různé rauty, večere, posezení, pobyty, výlety apod. Následující otázka směřovala především k této oblasti. Zda by zaměstnanci uvítali častější teambuilding, či je dostatek těchto konaných akcí na jejich pracovišti. Nebo naopak se moc nepořádají a zaměstnanci o ně ani nestojí.

**Tabulka 22 : teambuilding na pracovišti**

Teambuilding v zaměstnání	Celkem	%
ano	77	38%
ne, není zájem	43	21%
ne, jejich dostatek	85	42%

**Graf 20 : Teambuilding v zaměstnání**

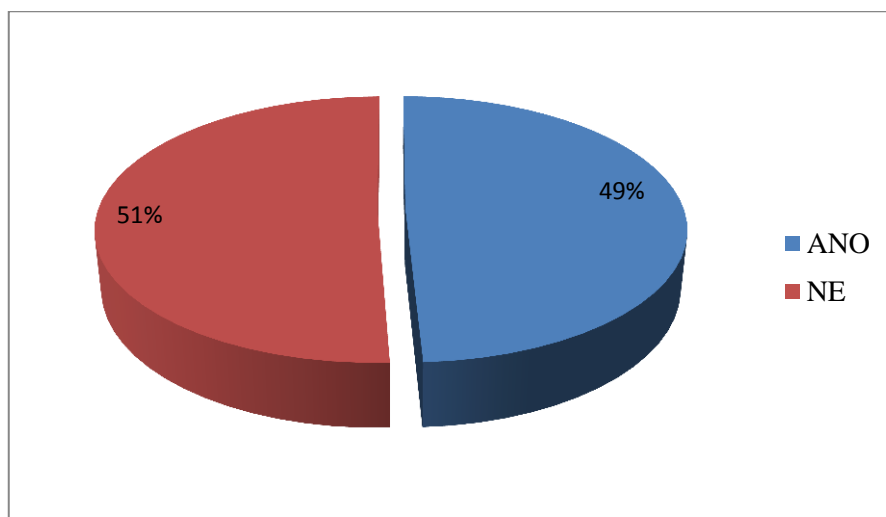


Podle grafu většina zaměstnanců o teambuilding nestojí, buď tyto akce v jejich mateřské škole se provozují a je jich dostatek nebo naopak o ně není ani takový zájem. Ale 38% jedinců pracujících v mateřských školách na Lounsku, by uvítalo více pořádaných akcí s tímto účelem. Nelze však vyhovět všem zaměstnancům, někteří lidé teambuilding vidí jako raut, večeri neboli jednodenní akci. Jiní jej považují za akci např. na víkend – výlety, pobyty apod. Nebo poslední skupina o dané akce nemá žádný zájem. Nelze vyhovět každému jedinci.

**Tabulka 23 : je problém vztahové patologie dostatečně medializován**

Medializace vztahové patologie	Celkem	%
ANO	101	49%
NE	104	51%

**Graf 21 : je problém vztahové patologie dostatečně medializován**



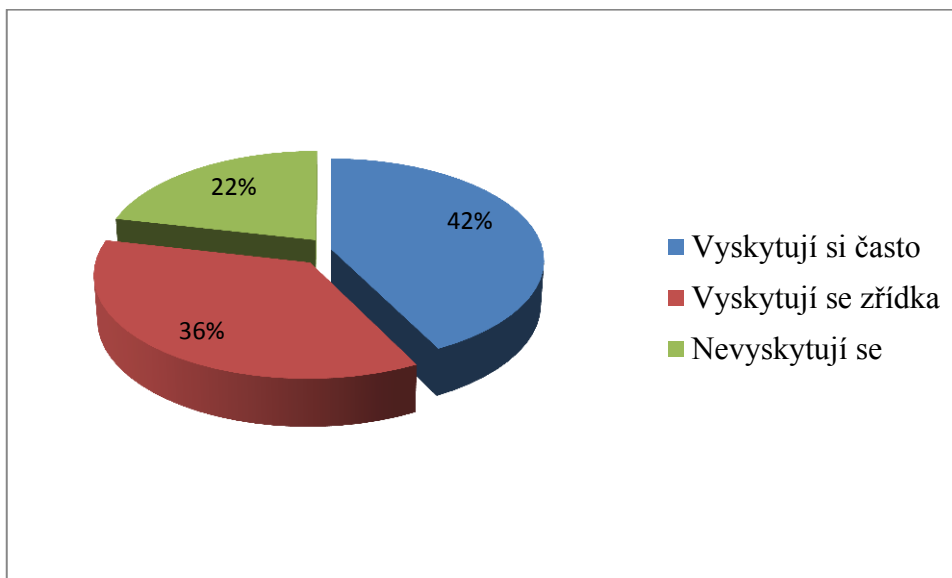
Skoro půlka dotazovaných si myslí, že současný problém výskytu vztahové patologie není dostatečně medializován a z toho důvodu není společnost znalá v této problematice.

**Tabulka 24 : konflikty na pracovišti**

Konflikty na pracovišti	celkem	%
Vyskytují si často	87	42%
Vyskytují se zřídka	74	36%
Nevyskytují se	44	22%



**Graf 22 : konflikty na pracovišti**



Předposlední otázka se týkala obecně výskytu konfliktů a sporů na pracovišti. Zabývala se, jak často se v zaměstnání vyskytují konflikty. Podobné zaměření měla otázka číslo pět, která se ptala na obecný výskyt sporů. Tuto otázku zajímala frekvence konfliktů, Zda se vyskytují často, zřídka nebo mají zaměstnanci pocit, že se konflikty nevyskytují.

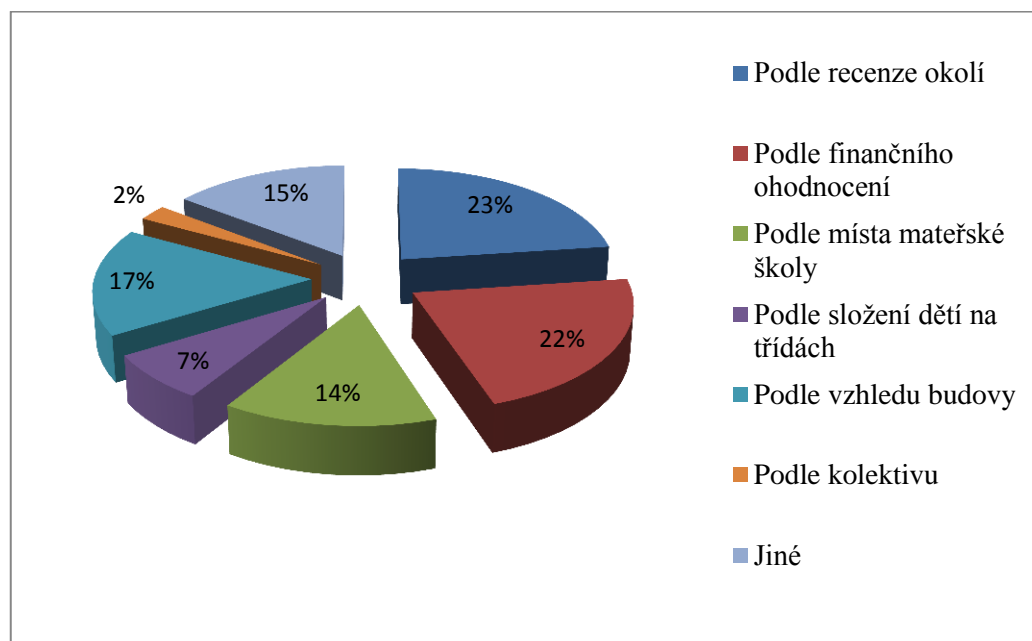
Je nutné podotknout, že každý jedinec bere konflikt či spor jinak. Pro jednoho zaměstnance je spor jen hádka či nesouhlas mezi spolupracovníky, pro někoho jiného je konflikt dlouhodobé jednání, které se stupňuje. 42% zaměstnanců tvrdí, že se u nich na pracovišti konflikty vyskytují často. Naopak 22% jedinců má dojem, že se u nich v zaměstnání spory nevyskytují. Jak bylo více uvedeno, každý jedinec má jiný názor na spor.

Poslední otázka se zabývala hodnotami, které jedinci mají a podle kterých si volí místo zaměstnání. Pro někoho je prioritní finanční odměna, pro někoho jiného složení dětí na třídách, někdo další upřednostňuje mateřskou školu ve městě, jiní volí podle recenze okolí. Každý má jiné hodnoty, předsudky. Např. existují i zaměstnanci, kteří odmítají jít pracovat do sociálně slabých oblastí.

**Tabulka 25 : kritéria zaměstnanců, podle kterých se rozhodují o volbě místa zaměstnání.**

Které kritérium je nejdůležitější	Celkem	%
Podle recenze okolí	47	23%
Podle finančního ohodnocení	45	22%
Podle místa mateřské školy	29	14%
Podle složení dětí na třídách	15	7%
Podle vzhledu budovy	34	17%
Podle kolektivu	5	2%
Jiné	30	15%

**Graf 23 : kritéria zaměstnanců, podle kterých se rozhodují o volbě místa zaměstnání.**



Podle grafu je patrné, že nejzastoupenější hodnotou u zaměstnanců mateřských škol na Lounsku je recenze okolí. 23% zaměstnanců se nejdříve poptá lidí, co žijí v daném prostředí na charakteristiku mateřské školy, ještě než nastoupí. Však 22% jedinců vybírá mateřskou školu podle finančního ohodnocení.

V současné době je nedostatek zaměstnanců mateřských škol a tak se spousta z nich snaží předhánět ve finančním ohodnocení a tím i dostat co nejvíce kvalitní pracovníky. Základní plat je tabulkově daný od ministerstva školství, však osobní ohodnocení, benefity a různé odměny je již v kompetenci vedoucího pracovníka. Každý zaměstnanec si vybírá instituci podle svého, jiní jsou např. i rádi za každé místo a jdou tam, kde je o dané pracovníky zájem.

## **2.7 PRVNÍ PŘÍBĚH Z PRAXE**

Zaměstnanec je 28 let, popisuje první příběh v rozhovoru. Pracuje v současné mateřské škole celkem 5 let. Celková praxe činí dohromady 7 let. Má ukončené vysokoškolské bakalářské vzdělání. Dané vzdělání si doplňoval během své praxe. Po nastoupení do pracovního procesu se seznámil s podmínkami a povinnostmi. Veškeré pracovní povinnosti splňoval a snažil se pracovat podle náplně práce. Ze začátku byl zaměstnanec velmi nadšený a spokojený, svou práci vykonával s radostí.

Ze začátku probíhalo vše, tak jak má. Nikde zaměstnanec neviděl žádný problém či komplikaci. Se svými kolegy vycházel kladně a celkově pracovní prostředí bylo hodnoceno podle jedince kladně a velmi příjemně. Nevyskytovaly se problémy ani mezi zaměstnancem a nadřízeným.

První komplikace přišly s nástupem nového provozního zaměstnance – uklízečka. Tato osoba nastoupila přibližně po 5 letech od nástupu zmíněného zaměstnance. Je nutné zmínit, že se jednalo o příbuzenský vztah mezi novou kolegyní (uklízečkou) a nadřízeným. Během krátké chvíle si nový zaměstnanec vyhlédl zmíněnou oběť. Nejdříve se jednalo o rozšiřování nepravdivých informací, ponižování před ostatními zaměstnanci, urážky, ignorování na pracovišti či poškozování pověsti pedagoga u zákonných zástupců. Při osobním kontaktu např. zaměstnanec osočila, že špatně odvedené práce. Požadovala vykonávání práce, kterou zaměstnanec neměl v pracovní náplni (vyčištění místnosti pro výtvarnou výchovu). Útoky se dlouhodobě opakovaly. Postupem času se teror od provozní zaměstnankyně i zvyšoval. Zapojovala i

ostatní kolegy. K teroru docházelo čím dál častěji a drsněji. Nová zaměstnankyně projevila schopnost ovlivnit i ostatní jedince v zaměstnání, což mělo za důsledek, že se většina přidala na stranu právě zmíněné zaměstnankyně.

Zaměstnanec se pokusil obrátit na své kolegy s prosbou o pomoc, snažil se daný problém řešit. Pomoci se však od ostatních nedočkal, protože již byli zmanipulováni právě danou osobou. Dokonce v rozhovoru oběť uvedla, že se někteří zaměstnanci snažili poradit nevhodně a to úmyslně. Postupem času chování agresorky natolik zevšednilo, že zvolila i nevhodné podle zaměstnankyně vtipné žerty. Protože se jednalo o uklízečku, která měla klíče od všech dveří, dostala se i bez problému do třídy. Kam umístila mrtvého hlodavce, který šest měsíců zapáchal právě ve třídě oběti. Byl z důvodu zápachu i pozván deratizátor, protože údajně nikdo nemohl nalézt příčinu zápachu. Jindy se oběti na měsíc ztratily přezůvky, údajně i přehazovala i oblečení dětí, které měly uložené v šatně ve skříních. Kdy následně vznikaly konflikty mezi obětí a rodiči. Tento teror zaměstnanec nevěděl, jak řešit, na koho se ještě může obrátit. Dokonce využil i možnosti svěřeni se nadřízenému, který však odmítl dané obvinění a ještě zaměstnanci sebral osobní ohodnocení z důvodu údajného šíření pomluv na pracovišti.

Zaměstnanec začal chodit do své práce s depresemi, nešťastný a celkově se u něj vyskytly i zdravotní komplikace. Pozoroval u sebe i častý výskyt pracovních chyb. Nechuť a celkovou podrážděnost. Zmíněné chyby mu později byly vyčítány i ze strany nadřízeného před kolegy.

Toto chování agresorky trvalo celkem rok, zaměstnanec byl již rozhodnut, že své zaměstnání opustí což, však následně změnil z důvodu velké záchrany. V tomto případě se jednalo o nástup nového vedoucího mateřské školy. Nový ředitel byl přísný, pečlivý a spravedlivý. Okamžitě si vytvořil u ostatních jedinců autoritu a celkově jej uznávali. Během měsíce si všiml chování provozního zaměstnance. Vyřešil jej pokáráním před všemi kolegy na poradě. Zmíněné rady se konaly každý měsíc, kdy zaměstnanci měli sdělit, co jim nevyhovuje, a kde vidí problém. I přes nesvěření zaměstnance si vedoucí všiml vztahů, které vládly na pracovišti, a velmi razantně na poradě upozornil na možný výskyt šikany. Vše se vyřešilo i odchodem provozní zaměstnankyně, která ukončila pracovní poměr dobrovolně. Během několika měsíců zaměstnanci začali vykonávat

svou náplň práce a celkový teror, který oběť zažívala, vyprchala. Atmosféra na pracovišti je zase příjemná, veselá a celkové se zaměstnanec do práce těší.

### **2.7.1 KOMENTÁŘ K VÝŠE POPSANÉMU PŘÍBĚHU**

Ve výše uvedeném příběhu se jednalo chování, které vykazovalo znaky mobbingu. Násilí nebylo nejdříve viditelné až později, když již byli všichni zaměstnanci zmanipulováni. V nadřazené pozici se nacházela osoba, která nehodlala nic řešit. Lze danou reakci vysvětlit příbuzenskou vazbou. V příběhu zaměstnance lze i nalézt prvky obsahující šikanu. Zde je i nutné se pozastavit nad reakcí kolegů v zaměstnání. Věděli o chování zaměstnankyně vůči kolegovi a nenašel se jediný člověk, který by se svého kolegy zastal. Oběť se zde projevila vytrvale a snažila se nalézt řešení. Nakonec se vše vyřešilo díky změně vedení a odchodu agresorky ze zaměstnání. Pokud by se tak neučinilo, zaměstnanec byl podle sdělených informací rozhodnut opustit své místo povolání a přejít na jiné pracoviště.

## **2.8 DRUHÝ PŘÍBĚH Z PRAXE**

Zaměstnanci v druhém případě je 51 let. Zde má pracovník vystudovanou střední školu ekonomickou v Lounech Pracuje v současné době na pozici provozního zaměstnance jako pomocná kuchařka. Celkem zde pracuje 16 let. Na této pozici však pouhý měsíc, před změnou pozice pracovala jako uklízečka. Dříve byla zaměstnaná na stejné pozici v jiné mateřské škole. Je seznámena s pracovními povinnostmi a podmínkami současné instituce. Nadřazený se do určité doby na zaměstnance obracel s každým provozním problémem. Když byli v mateřské škole dělníci, kteří např. předělávali školní zahradu, měla tato zaměstnankyně úkol se o dané pány postarat, seznámit je s prostředím mateřské školy nebo s plány, jak by zahrada měla vypadat, které herní prvky by měly zůstat zachované, odemknout a zamknout bránu na zahradu za dělníky apod. Svou práci vykonávala na 100% a velmi jí naplňovala.

Komplikace se objevily před dvěma měsíci, kdy zaměstnankyně pracující na pozici pomocné kuchařky, byla nespokojená v kuchyni mezi ostatními pracovníky. Budoucí oběť v daný moment onemocněla a byla po dobu neschopnosti 14 dnů doma. Po vyléčení a nastoupení do zaměstnání zjistila, že byla přefazena vedoucím

pracovníkem na jiné místo. Byla jí celkově změněna náplň práce a doposud jí nebylo vysvětleno, jaký důvod měl vedoucí pracovník k přesunu zaměstnanců.

V té chvíli začaly silné boje, kdy se oběť výměny začala bránit, obrátila se na místního zřizovatele, který bohužel neměl údajně čas na řešení problémů, které probíhaly v mateřské škole. Zaměstnankyně, kvůli které to vše vzniklo, neprojevila žádné emoce, lítost. Neomluvila se, byla velmi spokojená, že se dostala na pozici uklízečky, která vyžaduje mnohem méně práce než pozice pomocné kuchařky. Zaměstnanec hledal řešení problému, kde se dalo, snažila se vše řešit racionálně a celkem v klidu. Byla i u nadřízeného a požádala jej, zda by nebylo možné vrátit jí na původní místo. Tuto žádost z neznámého důvodu zaměstnavatel zamítl.

Vše se vyřešilo po měsíci, kdy zoufalá oběť podala výpověď a našla si jiného zaměstnavatele. Výpovědní doba daného pracovníka končí 1. 3. 2019. A současně nastupuje jako prodavačka do obchodního řetězce v Lounech.

### **2.8.1 KOMENTÁŘ K PŘÍBĚHU**

V příběhu, který byl popsán v předchozí kapitole, nebyla jednoznačně prokázána vztahová patologie. Útok byl zákeřný a rozhodně se jednalo o neprofesionální chování ze strany nadřízeného. To že je určitý zaměstnanec nespokojený na dané pozici, práce daného pracovníka nenaplňuje, či má požadavek na změnu pozice, která je již obsazená, nelze takovýmto žádostem vyhovět. Proč zaměstnavatel jednomu pracovníku vyhověl a druhému ne, doposud není zjištěno. Jednoznačně však z prvního dojmu podotknout, že se zde vztahová patologie nevyskytla.

## **2.9 TŘETÍ PŘÍBĚH**

Třetí a poslední příběh se odehrával v jedné mateřské škole na Lounsku. Zaměstnanci je 32 let. Má vystudovanou střední pedagogickou školu v Litoměřicích. Je zaměstnaná na pozici pedagogického pracovníka 3 roky. Před třemi lety byl pedagog na mateřské dovolené. Práce jí naplňovala do určité doby, v současné době se dlouhodobě a stále léčí se žaludečními obtížemi, vyskytly se u dané zaměstnankyně i časté migrény hlavy a bolesti zad. Údajně i za posledních 5 měsíců hodně zhubla.

V zaměstnání se nachází pár kolegů, kteří se snaží ji podpořit a daný teror řešit peticemi, stížnostmi u vedoucího pracovníka, dokonce zde bylo objednané i školení: prevence šikany na pracovišti od Mgr. Karla Opravila. Nic z uvedených bodů nezabírá a zaměstnanec si stále prochází terorem. Do práce se pedagog netěší jako dřív, nenaplnuje ho. Je nutné podotknout, že petici, kterou obdržel i zřizovatel, podepsala i většina rodičů.

Vše začala před měsíci, kdy pedagog na celkové poradě nesouhlasil s provozním zaměstnancem. Uklízečka navrhovala, aby děti předškolního věku nechodily v době pobytu na školní zahradě na toaletu. Údajně argumentovala, že děti v zimě na toalety v době pobytu venku nechodí na toalety. Vše vygradovalo, kdy pedagog i nadřízený nesouhlasili s daným návrhem provozního zaměstnance.

Po týdnů začal provozní zaměstnanec ignorovat pedagoga, šířit o něm nepravdivé informace, jako např. že trestá děti fyzickým násilím. Uklízečka začala tyto pomluvy rozšiřovat i do řad rodičů. Většina z nich ničemu nevěřila, ale našli se i tací, kteří se nad danou informací pozastavili a začali vše rozšiřovat dál.

Provozní zaměstnanec i odmítl uklízet třídu právě zmíněného pedagoga, to co děti měly k obědu, mohli všichni ostatní vypožorovat ještě dva dny poté. Padaly nemístné narážky, vulgarismy, nadávky a to vše před dětmi. Vše se stupňovalo, provozní zaměstnanec dokonce zašel i k telefonátům v ranních hodinách, zamykal třídu, upozorňoval nadřízeného na chyby, které zaměstnanec udělal. Kdy poté docházelo i k pokárání od vedoucího pracovníka. Útoky jsou zde časté a opakují se po intervalech, které se čím dál častěji zkracují.

V současné době bohužel není nic vyřešené a vše probíhá. Pedagog je ve většině času na nemocenské. Snaží si najít jinou mateřskou školu, protože práce s dětmi jej naplňuje a děti má rád. Ostatní zaměstnanci ještě napsali stížnost na ministerstvo školství, pod kterou se většina podepsala. Nadřízený s daným chováním nechce mít nic společného a údajně má dojem, že se na pracovišti nic neděje. Lze podotknout, že mateřská škola má v okolí velmi špatné jméno a zákonní zástupci velmi neradi přihlašují na toto místo své děti.

### **2.9.1 KOMENTÁŘ K PŘÍBĚHU**

Ve výše uvedeném příběhu se vyskytla vztahová patologie, jako v prvním příběhu vedoucí pracovník odmítl řešit vzniklý problém. Je důležité zabývat se každým sporem, který na pracovišti vznikne. Oběť se zde projevila velmi trpělivě a velmi dlouho se snažila daný problém vyřešit, vyhledala odbornou pomoc, sepsaly se různé stížnosti, petice. Bohužel nic nemělo kladné řešení. Ještě zaměstnanci ještě čekají na příchod inspekce, která by měla vše prošetřit.

Již jednou v této mateřské škole inspekce byla, z důvodu udání na jednoho pedagoga předškolní výchovy. Je velmi zarážející, že vedoucí pracovníci odmítají řešit jakékoliv konflikty, spory a problémy na pracovištích.

### **2.10 ČTVRTÝ PŘÍBĚH**

Poslední příběh vypráví žena, které je 45 let. Na otázku zda se setkala někdy se vztahovou patologií, odpověděla záporně. Nikdy se se šikanou údajně nesetkala. Pouze zmínila současnou situaci v mateřské škole, která není úplně ideální, ale prý si tímhle musí projít všichni. Je pravdou, že každý zaměstnanec se může setkat s určitým krátkodobým ignorováním, pomlouváním apod. Lze to vysvětlit z důvodu velkého procenta zastoupení žen.

Zaměstnanec je zde na pozici pedagoga již 12 let. Je spokojený a práce s dětmi jej naplňuje. Po nástupu se pedagog seznámil s pracovními povinnostmi a začal je okamžitě plnit. Po pěti letech zaučoval dalšího pedagoga. Vedoucí pracovník je s tímto zaměstnancem nadmíru spokojen. Pracovník je pečlivý, klidný, bezkonfliktní, pracující a nemá problém pomoci ostatním, když si např. nevědí rady. Nechá si ale i poradit od ostatních.

Před půl rokem se přijal nový zaměstnanec na pozici provozního zaměstnance – uklízečka. Není lehké vyjít vždy s každým pracovníkem dané mateřské školy. Daný provozní pracovník je konfliktní typ. Má problém s jakoukoliv pomocí, zatím se nedokázal přizpůsobit režimu mateřské školy. Začala se vyskytovat u jedné učitelky podrážděnost, únava i zdravotní komplikace.



Později se pozornost provozního zaměstnance zaměřila i na zmíněného bezkonfliktního pedagoga. Uklízečka začala údajně rozšiřovat pomluvy, kritizovat některé učitelé za nepořádek na třídách, velmi často zde padají různé vulgární urážky, znehodnocuje vykonanou práci učitelky, dokonce se začaly ztrácet některé dokumenty např: vyplněná docházka pedagogů, třídní kniha, omluvné listy dětí předškolních dětí. Apod.

Vedoucí pracovník o veškerém chování ví a snaží se jej řešit pokáráním na každé poradě zaměstnanců. Bohužel se vždy provozní zaměstnanec začne vhodně chovat pouze na nějakou dobu. Po uplynutí začíná teror nanovo.

Propuštění zaměstnance zatím nepřipadá podle slov ředitele v úvahu, z důvodu malého zastoupení uchazečů na danou pozici v oblasti Loun. Oběti se občas změní, uklízečka si vždy najde někoho jiného. Ale útoky se neliší.

### **2.10.1 KOMENTÁŘ K PŘÍBĚHU**

V příběhu vystupovala klidná a velmi trpělivá učitelka, která si nepřipustila jednání provozního zaměstnance vykazující prvky mobbingu. Bohužel v současné době zaměstnanci i na pozicích pedagogů scházejí, lze to vysvětlit z důvodu nízkého ohodnocení. Však kladnou stránku v této oblasti činí šestihodinová pracovní doba.

Snaha ředitele se cení, však řešením by bylo propuštění zaměstnance a poté zažádání úřad práce o jiného zaměstnance. Veškeré nápady na řešení jsou pouze domněnky autora diplomové práce.

## **2.11 SHRnutí ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ**

Dotazníkové metody se zúčastnilo celkem 205 zaměstnanců z mateřských škol na Lounsku. Zapojili se zaměstnanci jak z vedoucích pozic, tak i podřízení a ve většině případů se vztahová patologie, vyskytla u podřízených, viz grafické zpracování.

Potvrdit či vyvrátit hypotézy, měla za cíl stanovit praktická část diplomové práce. Jednalo se o potvrzení teoretické stránky, která se zabývala vztahovými patologiemi a jejich příčinami na pracovištích. I z jiných průzkumů týkající se této oblasti lze vyzorovat častý výskyt vztahových patologií v pracovním prostředí. Převážně se v zaměstnání vyskytuje mobbing. Lze to vysvětlit i tím, že společnost je spíše seznámena se vztahovou patologií – mobbing než např. staffing.

Hlavním cílem této práce je tedy potvrdit teoretickou část a zjistit zda se vyskytuje vztahová patologie v oblasti Loun. To zkoumalo dotazníkové šetření. Z grafů lze vyčíst, že někteří jedinci se setkali se vztahovou patologií především s mobbingem. To že existuje šikana směřována proti nadřízenému, bylo velké překvapení především pro vedoucí pozice. Na Lounsku bylo šetřením, zjištěn výskyt vztahových patologií, čímž se hlavní cíl diplomové práce potvrdil. Dílčí cíle byly stanoveny dva a to znalost vztahových patologií na pracovišti a zjištění nejčastějšího důvodu vzniku možných sporů v praxi.

První dílčí cíl byl splněn, zjistilo se, že někteří zaměstnanci jsou dostatečně informováni o možném výskytu vztahových patologií na pracovišti. Jiní doposud nebyli seznámeni s touto problematikou. Je potřeba více školení, více odborné literatury i s příběhy. Všem mateřským školám byla doporučena publikace šarmantní násilníci, kterou napsal PhDr. Pavla Beňo.

Velmi zarážející jsou znaky mobbingu, které zažívají zaměstnanci na Lounsku v mateřských školách od pomluv, ignorování, hádky apod. V rozhovorech nebylo zjištěno fyzické násilí. Především se jednalo o psychické násilí. Však je nutné podotknout, že ne se všim se zaměstnanci mohli svěřit a sdělit, tak své názory. Je nutné prověřit každou informaci, kterou zaměstnanci mateřských škol sdělili. Jedná se o povolání, kde se vyskytují děti předškolního věku, a z tohoto důvodu je důležité, aby zaměstnanci zachovali určité dekorum a veškeré spory a konflikty si nechali na neutrální území. Ve spoustě školkách se nacházejí sborovny, kde se konají i pracovní porady z důvodu neutrálnosti daného místa. Jedinec než dojde na určité místo, dostatek věcí si rozmyslí a nejedná již v afektu.

Ředitelé po provedeném výzkumu nebyli seznámeni s výsledky šetření, však si uvědomili závažnost řešeného problému, který je plně aktuální a z tohoto důvodu objednali i oni do mateřských škol publikace o vztahových patologií, některé instituce dokonce celoškolkové školení, které se zabývalo šikanou na pracovišti. Zaměstnavatelé i zaměstnanci pochopili závažnost problému vztahové patologie a proto jej chtějí řešit či předcházet.

## ZÁVĚR

Po vypracování této diplomové práce byl zvolen aktuální problém současné společnosti. Daná problematika je velmi závažná a její řešení je velmi obtížné. Pro oběť je velmi citlivé hovořit o chování, které prožívá. Mobbing a ostatní vztahové patologie se čím dál tím více rozrůstá a jsou zjišťovány ve více institucích než dříve. Jedinci nevědí, kam se mohou obrátit při hledání pomoci.

Jak bylo výše uvedeno při mobbingu se převážně jedná o psychické šikanování v individuálním případě lze nalézt i fyzický teror. Nelze jej zaměňovat s běžnými spory na pracovišti, které se vyskytují v každé instituci. Vztahová patologie je však rafinovaná, skrytá a tím pádem i zákeřná. Nejčastěji se vyskytuje v pracovním prostředí. Mobbing má špatný vliv nejen na pracovní výkon, ale i osobní život, zdraví zaměstnance či psychický stav.

Cílem diplomové práce bylo potvrdit zjištěné informace v teoretické části a současně ucelit celý pohled na zmíněné téma. Z tohoto důvodu byl v praktické části zjišťován u respondentů možný výskyt mobbingu za využití dotazníkové metody, pozorování a vše bylo doplněno o metodu rozhovoru. Cílovou skupinu tvořili zaměstnanci v mateřských školách v oblasti Loun. Pozornost byla především zaměřena na jednání v zaměstnání. Celkově byla snaha zjistit, do jaké míry se zmíněné chování vyskytuje na Lounsku. Práce v mateřské škole je náročná, spousta lidí si neuvědomuje, o co se jedná. Může se zde vyskytnout nátlak ze strany nadřízeného, kolegů, dětí či zákonných zástupců.

Dále se zjišťovala, jaká je informovanost zaměstnanců o daných vztahových patologiích. Respondenti by uvítali více informací, jak mobbingu předcházet, jak se bránit, kam se obrátit. Spoustu informací pracovníci v mateřských školách doposud nevěděli. Velmi by i uvítali příklady chování, které se již považuje za vztahovou patologii. V praktické části byly stanoveny tři cíle. Jeden hlavní a dva dílčí. Všechny cíle byly v diplomové práci splněny.

V praktické části se vyskytuje i několik příběhů z praxe, které zaměstnanci popsali při rozhovorech. Při jednom dialogu byla cítit ze zaměstnance nervozita, zaměstnankyně se zadržovala a celkově bylo viditelné, že je ve stresu. S ohledem na citlivost dané téma se diskutovalo bez kolegů či nadřízeného.

V boji s mobbingem je velmi významná prevence, jak teroru předcházet. Preventivní působení by mělo být zahájeno dříve než mobbing vznikne.

V poslední řadě se v diplomové práci jednalo o komentáře autora dané práce, týkající se zmíněných příběhů. Které jsou pouhým názorem či domněnkou.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

BEDNÁŘ V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*, 1.vyd. Praha: Grada, 2013, ISBN 978-80-247-4211-3

BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: Era, 2003, ISBN 80- 86517-34-9.

BEŇO, P. *Šarmantní násilníci*, 1.vyd. Praha: Portál, 2015, ISBN 978-80-262-0938-6

ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*, 1. vyd. Praha: management press , 2000, ISBN 80-85943-81-6

ČÍRTKOVÁ, Ludmila a Petra VITOUŠOVÁ. *Pomoc obětem (a svědkům) trestných činů: příručka pro pomáhající profese*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978- 80-247-2014-2.

CHROMÝ, J. *Násilí na pracovišti*, 1.vyd Wolters Kluwer, 2014, ISBN 978-80-747-8552-8

HLUBÍNKOVÁ, Z., kol. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*, 1.vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1593-3

HNILICA, K. *Stereotypy, předsudky, diskriminace* 1.vyd Praha: Karolinum, 2010 ISBN 978-80-246-1776-3

JANÁČKOVÁ, L. *Praktická komunikace pro každý den*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN 9788-80-247-244799-9

JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery* 1. vyd Praha: Grada, 2010 ISBN 978-80-247-1708-1

KMONÍČKOVÁ, Jana a Irena WAGNEROVÁ. *Mobbing a další druhy násilí na pracovišti. Psychologie v ekonomické praxi*, Ptaha: Grada 2005, ISSN 0033-300X.

KOLÁŘ, M. *Bolest šikanování* 2. vyd Praha: Portál, 2001 ISBN 80-7367-014-3

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů* 4.vyd. Praha: Management press, 2007, ISBN 80-7261-033-3

KRAUS, Blahoslav. *Základy sociální pedagogiky*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-383-3.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery* 1.vyd 2012 Praha Grada ISBN 978-80-247-3809-3

ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnost* 6.vyd Praha: Grada 2010 ISBN 978-80-247-3133-9

SURYNEK A, a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery* 2.vyd Praha: Grada 2006 ISBN 80-247-1705-0

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

ŠTIKAŘ J. a kol. *Psychologie ve světě práce* 1.vyd Praha: karolinum, 2003 ISBN 80-246-0448-5

### **Právní legislativa**

Zákon č. 198/2009 Antidiskriminační zákon

Trestní zákoník 40/2009 §184 o pomluvách

Trestní zákoník: 40/2009 §175 o vydírání

Občanský zákoník: 40/1964 §11 ochrana osobnosti

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů* 10. vyd. Praha: Grada, 2007 ISBN 978-80-247-1407-3

EBERHARD G. Fehlau, *Konflikty v práci*, 1.vyd Praga: Grada, 2003 ISBN 80-247-0533-8

HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. 1. vyd. Vydavatelstvo: Neografie, 1995, ISBN 80-851-8661-6

HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti – mobbing*. 1. vyd. Martin: Vydavatel'stvo Neografie, 1995, 144 s. ISBN 80-85186-62-4

KRATZ, Hans-Jurgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5

MEREDITH, B. *Týmové role v práci* 1. vyd. Wolters Kluwer, 2012 ISBN 978-80-7357-892-3

WIEKE T. *Problémové rozhovory v zaměstnání* 1. vyd Praha: Grada, 2006 ISBN 80-247-1685-2

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

KRČMÁŘOVÁ, G. *Dorazil mobbing i do českých knihoven?* Ikaros [on-line]. Dostupné z <http://www.ikaros.cz/node/964>. [Cit. 12.1.2019 15:45]

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Konflikty.....	17
Tabulka 2 : Znaký šikany a mobbingu.....	31
Tabulka 3 : výběr respondentů podle kritéria - věk .....	42
Tabulka 4 : výběr respondentů podle kritéria - pohlaví.....	43
Tabulka 5 : výběr respondentů podle kritéria -pozice .....	43
Tabulka 6 : výběr respondentů podle kritéria -praxe.....	45
Tabulka 7 : Vyskytují se na pracovišti spory.....	46
Tabulka 8 : Vzdělání zaměstnanců .....	47
Tabulka 9 : Mobbing na pracovišti .....	48
Tabulka 10 : Znaký mobbingu na pracovišti .....	50
Tabulka 11 : Výskyt bossingu na pracovišti .....	51
Tabulka 12 : chování na pracovišti – bossing.....	52
Tabulka 13 : Znalost řešení.....	54
Tabulka 14 : Kdo pomoc poskytl.....	54
Tabulka 15 : pojmy vztahové patologie? .....	55
Tabulka 16 : Jaká by podle zaměstnanců měla být reakce oběti. ....	57
Tabulka 17 : Výskyt staffingu v zaměstnání .....	58
Tabulka 18 : Výskyt diskriminace .....	59
Tabulka 19 : Jste v zaměstnání spokojen? .....	60
Tabulka 20 : Hodnocení pracoviště zaměstnanci.....	61
Tabulka 21 : V čem je zapotřebí podle zaměstnanců učinit změnu.....	62
Tabulka 22 : teambuilding na pracovišti.....	63
Tabulka 23 : je problém vztahové patologie dostatečně medializován .....	64



Tabulka 24 : konflikty na pracovišti .....	64
Tabulka 25 : kritéria zaměstnanců, podle kterých se rozhodují o volbě místa zaměstnání. ....	66

### **Seznam grafů**

Graf 1: rozdělení podle věku.....	42
Graf 2 : rozdělení podle pohlaví .....	43
Graf 3 : výběr respondentů podle kritéria -pozice .....	44
Graf 4 : Rozdělení podle praxe .....	45
Graf 5 : Spory v zaměstnání .....	46
Graf 6 : Kvalifikace zaměstnanců.....	47
Graf 7 : Mobbing v zaměstnání .....	48
Graf 8 : Znaky v mobbingu v praxi .....	50
Graf 9 : bossing v zaměstnání.....	51
Graf 10 : Znaky bossingu v zaměstnání.....	53
Graf 11 : Pomoc při vztahové patologii.....	54
Graf 12 : Kdo pomohl při vztahové patologii.....	55
Graf 13 : Znalost pojmů vztahové patologie .....	56
Graf 14 : Jaká by podle zaměstnanců měla být reakce oběti. ....	57
Graf 15 : Staffing na pracovišti.....	58
Graf 16 : Diskriminace na pracovišti .....	59
Graf 17 : Spokojenost v zaměstnání .....	60
Graf 18 : Hodnocení zaměstnanci pracoviště .....	61
Graf 19 : v čem je zapotřebí učinit změnu.....	62
Graf 20 : Teambuilding v zaměstnání.....	63

Graf 21 : je problém vztahové patologie dostatečně medializován .....	64
Graf 22 : konflikty na pracovišti .....	65
Graf 23 : kritéria zaměstnanců, podle kterých se rozhodují o volbě místa zaměstnání. ....	66

## **SEZNAM PŘÍLOH**

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

## Příloha A - Dotazník

Dobrý den,

Jmenuji se Lucie Čečetková a jsem studentkou posledního ročníku magisterského studia na Univerzitě Jana Amose Komenského Praze. Ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění následujícího dotazníku. Odpovědi budou použity pouze pro zpracování mé diplomové práce, která se zabývá konfliktními situacemi a jejich řešením.

Odpovědi budou zpracovány zcela anonymně.

Tímto bych Vám chtěla poděkovat za upřímnost, objektivitu a celkově Váš čas, který věnujete mému dotazníku.

Bc. Lucie Čečetková

1. Jaký je Váš věk?
  - A) Do 25 let
  - B) 26 let- 35 let
  - C) 36 let-50 let
  - D) 51 let a více
2. Vaše pohlaví?
  - A) ŽENA
  - B) MUŽ
3. Jaká je Vaše pozice v zaměstnání?
  - A) Ředitel /zástupce ředitele (vedení mateřské školy)
  - B) Učitel – pedagog
  - C) Provozní zaměstnanec
  - D) Asistent pedagoga
4. Jaká je vaše doba praxe?  
.....
5. Máte dojem, že se u Vás v zaměstnání vyskytují spory?
  - A) ANO
  - B) NE

6. Jaké je vaše vzdělání?
- A) Základní
  - B) Střední- výuční list
  - C) Střední maturita
  - D) Vysokoškolské
7. Zažil jste vy nebo někdo jiný ve Vašem zaměstnání mobbing?  
(Mobbing- chování vykazující znaky teroru mezi zaměstnanci – jedná se pomluvy, urážky aj, volání v ranních hodinách, obtěžování)
- A) ANO
  - B) NE
- Co bylo důvodem ? .....
8. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl ANO, jaké znaky mobbingu jste zažil ?
- A) Šíření nepravdivých informací
  - B) Posměch
  - C) Kanadské žertíky
  - D) Písemné útoky
  - E) Slovní urážky
  - F) Izolace/ignorování
  - G) Neverbální útoky
  - H) Jiné.....
  - I) Nic z uvedeného
9. Zažil jste vy nebo někdo jiný na pracovišti bossing? (agresivní chování nadřízeného proti podřízenému)
- A) ANO
  - B) NE
- Co bylo důvodem.....

10. Jaké se vyskytly znaky bossingu?
- A) Ponižování
  - B) Vyšší kontrola než u jiných pracovníků
  - C) Horší pracovní podmínky
  - D) Přidělování úkolů, které nevyplývají z kompetence zaměstnance
  - E) Kritizování pracovního výkonu
  - F) Nic z uvedeného
11. Víte kam se obrátit při pomoci?
- A) ANO
  - B) NE
12. Kdo Vám pomohl?
- A) Sám
  - B) Kolega
  - C) Nadřízený
  - D) Okolí
  - E) Nikdo
  - F) Pomoc nebyla potřeba
13. Znáte pojmy vztahové patologie? (Mobbing/ Bossing/ staffing aj. )
- Mobbing ANO X NE
- Bossing ANO XNE
- Staffing ANO X NE
- Bullying ANO X NE
14. Co dělat při vztahové patologii?
- A) Nechat si vše pro sebe a počkat až teror sám přejde
  - B) Svěřit se nadřízenému
  - C) Vyřešit jej sám
  - D) Vyhledat odbornou pomoc
  - E) Nevím
15. Setkal jste se se staffingem na pracovišti? (agresivní jednání podřízeného proti nadřízenému)
- A) ANO
  - B) NE

16. Setkal jste se s diskriminací na pracovišti?
- A) ANO
  - B) NE
17. Jste v zaměstnání spokojen?
- A) ANO
  - B) NE
18. Naplňuje Vás Vaše povolání?
- A) ANO
  - B) NE
19. Co by se podle Vás mělo na pracovišti změnit? V čem vidíte problém?
- A) Vedení mateřské školy
  - B) Složení týmu
  - C) Pracovní podmínky
  - D) Pracovní prostředí
  - E) Vybavenost tříd
  - F) Nabídka vzdělávání
  - G) Komunikace
  - H) Řešení konfliktů a sporů
  - I) Nic z uvedeného
20. Máte zájem o společné akce se zaměstnanci? Teambuilding?
- A) ANO
  - B) NE
21. Je vztahová patologie dostatečně medializovaná?
- A) ANO
  - B) NE
22. Jak často se vyskytují u Vás na pracovišti konflikty?
- A) ČASTO
  - B) ZŘÍDKA
  - C) NIKDY

23. Podle čeho si volíte místo zaměstnání?

- A) Podle recenze okolí
- B) Podle finančního ohodnocení
- C) Podle místa mateřské školy
- D) Podle složení dětí na třídách
- E) Podle vzhledu budovy
- F) Podle kolektivu
- G) Jiné.....

**Děkuji**



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Bc. Lucie Čečetková**

**Obor: Andragogika**

**Forma studia: Kombinovaná**

**Název práce: Řešení vztahových konfliktů na pracovišti, současná teorie a praxe**

**Rok: 2019**

**Počet stran textu bez příloh: 82**

**Celkový počet stran příloh: 5**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 23**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 7**

**Počet internetových zdrojů: 1**

**Vedoucí práce: PhDr. Pavel Beňo**