



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií  
Katedra inženýrské pedagogiky**

**Mezilidské vztahy na pracovišti**

**Interpersonal relationships at workplace**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

Vedoucí práce: PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D

**Jitka Skálová**

---

**Praha 2015**



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

**Masarykův ústav vyšších studií**

Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha 6

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**studijní program:** Ekonomika a management

**studijní obor:** Personální management v průmyslových podnicích

**akademický rok:** 2014/2015

**Jméno a příjmení studenta:** Skálová Jitka

**Zadávací katedra:** Katedra inženýrské pedagogiky

**Téma bakalářské práce:** Mezilidské vztahy na pracovišti

**Téma bakalářské práce  
v anglickém jazyce:** Interpersonal relationships at workplace

### Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte současný stav mezilidských vztahů na pracovišti.
- Proveďte průzkum mezi studenty posledních ročníků středních škol o jejich povědomí o mezilidských vztazích na pracovišti a navrhnete případné vzdělávací semináře.
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná průzkumem a vyhodnoťte výsledky.
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky průzkumu nebo s praktickými přístupy.
- Navrhnete konkrétní doporučení pro školy, jak by mohly povědomí studentů rozšířit a připravit je tak na budoucí pracovní život.

**Rozsah grafických prací:** Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce


**Rozsah práce bez příloh:** Dle předpokladu cca 30-50 stran

**Základní odborná literatura:**

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Šlapanice: ERA group, 2003, xiv, 181 s. ISBN 80-865-1734-9.
- COVEY, Stephen M a Rebecca R MERRILL. *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008, 347 s. ISBN 978-80-7261-176-8.
- HAYES, Nicky. *Základy sociální psychologie*. Vyd. 7. Překlad Irena Štěpaníková. Praha: Portál, 2013, 166 s. ISBN 978-80-262-0534-0.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 131 s. ISBN 80-726-1127-5.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. 1.vyd. Praha: Portál, 2002, 189 s. ISBN 80-717-8642-X.

**Vedoucí bakalářské práce:** PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D

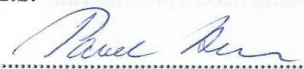
**Podpis vedoucího bakalářské práce:**

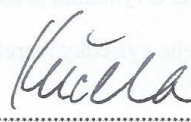
.....  


**Termín zadání práce:** 5. prosince 2014

**Termín odevzdání práce:** 5. května 2015

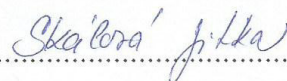
L.S.

.....  
  
**Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.**  
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

.....  
  
**Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.**  
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

**Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:**

.....  


## **Vzor citačního záznamu**

SKÁLOVÁ, Jitka. *Mezilidské vztahy na pracovišti*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval (a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval (a) a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne .....

podpis: .....

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala paní PhDr. Markétě Šnýdrové Ph.D za cenné rady, vedení a odborný dohled při zpracování této bakalářské práce. Dále bych také chtěla poděkovat rodině a přátelům, kteří mi byli po celou dobu studia a tvorby bakalářské práce velkou oporou.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce je zaměřena na mezilidské vztahy na pracovišti, především na jejich negativní stranu. V první části práce jsou popsány vybrané druhy negativní části mezilidských vztahů jako například konflikt, mobbing, diskriminace a sexuální obtěžování, taktéž jsou zde popsány i některé z možností upevnění vztahů na pracovišti, mezi které patří důvěra, týmová spolupráce a komunikace. Druhá část bakalářské práce je zaměřena na popis dotazníkového šetření provedeného mezi žáky posledních ročníků středních škol, shrnutí výsledků šetření a navržení řešení pro školy vedoucích ke zlepšení znalosti popisované problematiky a tím i k možné eliminaci dopadu negativních stran mezilidských vztahů nejen na pracovišti.

## **Klíčová slova**

Diskriminace, důvěra, hodnoty, komunikace, konflikt, mobbing, postoje, pracovní vztah, předsudky, sexuální obtěžování, tým, týmová spolupráce.

## **Abstrakt**

Bachelor thesis is focused on interpersonal relationships in the workplace, especially on the negative side. In the first part selected types of negative interpersonal relationships are described. It is for example conflict, mobbing, discrimination and sexual harassment. There are also described some of the options of consolidation of working relationships which include trust, teamwork and communication. The second part is focused on the description of a survey which was carried out among students from last classes of secondary schools, the summary of the survey results and the proposing solutions for schools to improve the knowledge of the issues which are discussed and thus to the possible elimination of the impact of the negative sides of human relations not only in the workplace.

## **Keywords**

Discrimination, confidence, values, communication, conflict, mobbing, attitudes, working relationship, prejudice, sexual harassment, team, teamwork.

## Obsah

I. Teoretická část.....	3
Úvod .....	3
1. Pracovní vztahy .....	5
2. Vnímání lidí.....	7
2.1. Postoje .....	7
2.2. Předsudky .....	8
2.3. Hodnoty .....	9
3. Negativní strana mezilidských vztahů .....	10
3.1. Konflikt.....	10
3.2. Mobbing .....	12
3.3. Diskriminace.....	15
3.4. Sexuální obtěžování.....	16
4. Upevnění kvalitních vztahů organizace.....	17
4.1. Důvěra .....	17
4.2. Tým a týmová spolupráce.....	19
4.3. Komunikace.....	21
II. Praktická část .....	23
5. Hlavní šetření.....	24
6. Vedlejší dotazníkové šetření.....	30
7. Srovnání odpovědí.....	35
8. Doporučení .....	40
Závěr.....	41
Zdroje .....	42

# I. Teoretická část

## Úvod

Člověk je již od pravěku předurčen k vytváření sociální vazeb a různorodých společenských vztahů. Potřebu sociálního uspokojení pocítuje každý, ačkoli nutno uznat, že její důležitost se různorodě liší. Velmi záleží na tom, v jakém prostředí jsme byli vychováni, jaké hodnoty nám předali rodiče a blízké okolí, jak velký vliv má na nás okolní společnost ovšem především to, v jaké žijeme době a jaké jsou naše sociální postoje. Už od útlého věku se pohybujeme v různě velkých společenství osob, počínaje rodinou, přes mateřskou a základní školu, konče domovem důchodců. Podstatně největší část našeho života trávíme v prostředí pracovním, ať už jako řadoví zaměstnanci, nadřízení či podnikatelé. Zkrátka kontaktu s druhými osobami se nevyhneme, proto je velmi důležité naučit se s nimi komunikovat a umět si vytvářet takové vztahy, které budou pro všechny zainteresované strany výhodné a co nejefektivnější

Cílem bakalářské práce je zjistit, jaká je informovanost žáků posledních ročníků středních škol o problematice negativních mezilidských vztahů a následně pak navrhnout případná doporučení pro školy, která by zvýšila informovanost a celkové povědomí žáků.

První část této bakalářské práce je zaměřena na teorii týkající se především negativní strany mezilidských vztahů. Jsou zde vysvětleny pojmy jako pracovní vztah a jejich dělení, následně jsou popsány některé pojmy ovlivňující vnímání lidí jako například postoje, předsudky a hodnoty. Dále následuje vysvětlení pojmů negativní strany mezilidských vztahů jako konflikt, mobbing, diskriminace a sexuální obtěžování. První část je zakončena popisem možných způsobů zmírnění či eliminací výše popsaných problémů. Druhá část bakalářské práce se zabývá vyhodnocením provedeného dotazníkové šetření mezi žáky posledních ročníků středních škol.



Absolventi středních škol jsou jednou z nejzranitelnějších skupin na trhu práce. Po ukončení střední školy nastupují do hlavních pracovních poměrů nebo jako brigádníci při studiu vysokých škol. Tak nebo tak jako noví a nezkušení zaměstnanci jsou velice zranitelní a právě oni se mohou stát oběťmi šikany, diskriminace či sexuálního obtěžování. Jak se říká, co se v mládí naučíš, ve stáří jako když najdeš, proto pokud se právě tito mladí lidé dostanou do rolí obětí jakéhokoli nepráví, aniž by věděli, že je jim vlastně ubližováno, je vysoká pravděpodobnost, že si takovéto chování osvojí a později, až budou mít možnost ocitnout se v rolích například vedoucích či manažerů, budou takovéto chování považovat za normální nebo jej nakonec vyžadovat od svých podřízených.

Výzkumným předpokladem této bakalářské práce je:  
Žáci posledních ročníků středních škol nemají dostatečné povědomí a nejsou informováni o problematice mezilidských vztahů.

# 1. Pracovní vztahy

*„Pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon“ (Koubek, 2007, s. 326).*

Armstrong (2007, s. 193) popisuje tento termín jako vzájemné spojení, které je mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a vůbec mezi pracovníky v organizaci. Označuje ho jako jakousi paralelu příbuzenského vztahu. Koubek (2003, s. 201) označuje kvalitní pracovní vztahy jako právě ten faktor, který výrazně ovlivňuje dosahování cílů organizace, ale také ovlivňuje i životní cíle jednotlivých pracovníků. Harmonické mezilidské vztahy vytvářejí kýžené pozitivní pracovní klima, které zvyšuje pracovní výkonnost a také se podílí na sladování podnikových a individuálních zájmů a cílů.

*„Vztahy na pracovišti mohou mít formální podobu, například podobu pracovní nebo jiné psychologické smlouvy... Mohou mít individuální rozměr, který se vztahuje k individuálním smlouvám a očekáváním, nebo kolektivní rozměr, který se týká vztahů mezi managementem a odbory, sdruženími pracovníků nebo členy společných konzultativních institucí, jakou jsou podnikové rady“ (Armstrong, 2007, s. 193).*

Interakce člověka s jiným při jakékoli lidské činnosti souvisí s vykonáváním práce, Koubek (2007, s. 325-326) proto člení tato spojení do následujících skupin:

**Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem**, který je zpravidla upraven zákoníkem práce, kolektivní, pracovní či jinou smlouvou, díky které zaměstnanec vykonává práci.

**Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením**, které hájí zájmy svých členů, vždy v souladu s pravidly vymezující povinnosti a práva všech zúčastněných členů.

**Vztahy mezi podřízeným a nadřízeným** podléhají pracovní smlouvě, pracovnímu řádu nebo jiným dalším předpisům organizace.

**Kolektivní pracovní vztahy** neboli vztahy mezi všemi druhy sdružení pracovníků či vedením organizace, nejčastěji jsou upravované celostátními zákonnými normami.

**Vztahy pracovních kolektivů v organizaci** nejčastěji je vymezují pracovní či organizační řády, především jde o eliminaci nežádoucí soutěživosti a podpoření té žádoucí.

**Vztahy k veřejnosti a zákazníkům**, které jsou ošetřeny řadou zvláštních ale i obecných pravidel sestavených organizací.

**Vztahy mezi spolupracovníky** jelikož jde především o neformální spojení, nejsou upravené žádnými speciálními předpisy. Jde tedy o běžné sociální, mezilidské vztahy, které rozlišují vertikální a horizontální rovinu.

Na rozdíl od Koubka Šikýř (2014, s. 143) uvádí jednodušší dělení vztahů:

**Formální vztahy** – pracovněprávní vztahy související s výkonem práce, které jsou upravené pracovně právními předpisy. Tato skupina se dělí do několika podskupin. Individuální vztahy, vznikající mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Kolektivní vztahy jsou takové, které se objevují mezi zaměstnavateli a odborovými organizacemi. Dále vztahy mezi všemi zaměstnanci organizace a samozřejmě i vztahy ke všem zainteresovaným stranám organizace (dodavatelé, odběratelé, zákazníci atd.)

**Neformální vztahy** – takové, které vznikají v organizaci i mimo ni spontánně a přirozeně a jejich hloubka i úroveň výrazně ovlivňuje jednotlivce i fungování celé organizace.

Dvořáková a kol. (2007, s. 344) pracovní vztahy dělí do tří základních skupin:

**Individuální pracovní vztahy** jsou takové, které zahrnují vztahy mezi zaměstnanci jako jednotlivci a jejich zaměstnavatelem. **Kolektivní pracovní vztahy** pak zahrnují vztahy skupin zaměstnanců a jejich zaměstnavateli nebo vztahy mezi skupinami zaměstnavatelů a vyššími orgány či odborovými organizacemi podniku. **Tripartitní vztahy** také známé též jako tripartita, čili vztah mezi zaměstnanci, zaměstnavateli a státem. Dále Dvořáková a kol. (2007, s. 344) popisují hlavní rozdíly mezi individuálními a kolektivními vztahy, jedná se o počet subjektů vyjednávání, rozsah oprávnění vyjednat, právní základna vyjednávání, metody vyjednávání a také sféra vlivu.

## 2. Vnímání lidí

### 2.1. Postoje

*„Jakýkoli postoj obsahuje hodnocení toho, zda se objekt, jehož se to týká, líbí nebo nelíbí. Postoje se vytvářejí na základě zkušeností, ale jsou méně stabilní než rysy osobnosti a mohou se měnit na základě nových zkušeností nebo absorbovaných vlivů“ (Armstrong, 2007, s. 215).*

Definice postojů byla v minulosti zveřejněna mnoha autory a dodnes neexistuje jediné správné znění. Fishbein a Ajzen (1975, s. 95) vytvořili takové tvrzení, které zdůrazňovalo tři hlavní rysy postojů: jsou naučené, týkají se příznivých či nepříznivých reakcí a zároveň jsou konzistentní. Další definice vyzdvihovaly fakt, že se postoje týkají i jednání a činností, a zároveň jsou podobné jakémusi mentálnímu nastavení jedince a mají důležitou hodnotovou složku. Všechny definice obsahovaly společný fakt a to, že postoje nejsou pouhým součtem několika myšlenek o objektu, ale jsou spojené i s činností, tedy ovlivňují chování jedince.

Hayesová (2013, s. 96) rozděluje popis postojů do tří dimenzí, které jsou důležité pro celkový obraz postoje.

- 1. dimenze – kognitivní, jde se o soubor myšlenek a názorů, které jedinec vůči předmětu postoje má,
- 2. dimenze – emocionální, zabývá se emocionálními reakcemi jedince k předmětu postoje,
- 3. dimenze – behaviorální či konativní, sleduje sklony chování a jednání ve vztahu k předmětu postoje.

Nesmíme si plést postoje a názory, rozdíl mezi nimi je ukotven v dimenzi emocionální. Názory jsou na rozdíl od postojů neutrální, jedná se pouze o výroky, které považujeme za pravdivé. Kdežto postoje mají funkci hodnotící, předurčují naše pocity ve vztahu k dané situaci či předmětu.

## 2.2. 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, má negativní valenci, tj. je negativním postojem k sociální kategorii“ (Hnilica, 2010, s. 100).*

Hayesová (2003, 121 s.) definuje předsudek jako jistou formu agrese zaměřenou proti členům určité kulturní či etnické skupiny. Jedná se o předem zformovaný postoj, který se projevuje bez ohledu na povahu objektu předsudku. Při posuzování druhé osoba, která má předsudky, nepřipouští žádné alternativy při hodnocení chování či vlastností hodnoceného. Předsudky se dělí na negativní a pozitivní. Mezi negativní se řadí výrazné nepřátelství vůči menšinám, pozitivním předsudkem jen například tvrzení, že lidi ze stejného města jsou velice přátelští. Hayesová také zmiňuje pět stádií etnických předsudků, které se projevují u společenstev zaměřené na podporu rasismu. Jako **první** přichází na řadu očeňování, především propagace rasismu a šíření pomluv. **Druhým stádiem** je izolace, stav, kdy se dominantní skupina straní skupinám etnickým. **Třetí přichází** na řadu diskriminace neboli omezování nároků na občanská práva či získání zaměstnání. **Čtvrtou fází** je tělesné napadání, přesněji násilné chování konané na osobách či majetku právě příslušníků etnické skupiny. **Posledním pátým** stádiem je nejhorší činnost – vyhlazování, bezohledná násilná činnost vůči celé etnické skupině, např. holocaust.

Recknagel a Rohmann van Wüllen (2012, s. 110-111) upozorňují na hlavní znak předsudku, tedy na to, že jde o hodnocení zakládající se na malém a nedostatečném množství informací či zkušeností. Nejčastěji je přejímáme od druhých osob a jejich pravou podstatu si nijak neověřujeme. K předsudkům patří i zobecňování, které později bereme jako samozřejmé hodnocení celé skupiny či jednotlivce. Zároveň také poukazuje na fakt, že předsudky jsou jakýmsi pomocníky v utváření pozitivního sebepojetí, kdy se rozhodujeme do které skupiny chceme/nechceme patřit, příslušnost k této skupině nám později dodává jistotu.

## 2.3. Hodnoty

*„Hodnotu lze v kladném slova smyslu chápat jako subjektivně pojaté dobro. Hodnoty jsou tedy subjektivně žádoucí a pozitivně významné vlastnosti objektů, tj. bytostí, činností a věcí. Hodnotné je tedy to, co danému subjektu přináší uspokojení“* (Hubinková a kol., 2008, s. 84). Summers a Watson (2010, s. 142) tvrdí, že hodnoty a názory jsou záměry, ale také zapálení a motivace, díky kterým jsme schopni prožívat každodenní život. Za hodnoty považujeme vše, co je pro nás v životě důležité.

*„Hodnoty jsou skutečnosti materiální nebo nemateriální povahy, věci a jiné jevy, jejich vlastnosti a vztahy, kterých si určité společenství nebo jednotlivec cení, jež považují za důležité a o jejich dosažení usilují. Uznávanou hodnotou mohou být předměty, vlastnosti, vztahy, myšlenkové postupy atd. Hodnoty poskytují možnost orientace ve světě, protože skutečnost kolem člověka strukturují z hlediska významu a tak ji hierarchizují“* (Nový a Surynek, 2006, s. 64).

Hodnoty podle Hubinkové a kol. (2008, s. 85) přejímáme od svého sociálního okolí a každý z nás si vytváří svou hierarchii hodnot, která je závislá na míře poznání světa a osobních zkušenostech. **Intelektuální hodnoty** napomáhají vnímat svět, přemýšlet o něm a zdokonalovat jej. **Jednodušší a nižší hodnoty** člověk získává sám pro sebe a vztahují se k určitému účelu a bývají prakticky využitelné. **Vyšší hodnoty** neboli ideje se objevují ve chvílích, kdy jsou do jisté uspokojeny hodnoty nižší, především jde o uznání povahy a její následné přijetí. **Mravní hodnoty** zahrnující všechny hodnotové oblasti jedince vyplývají z postoje ke světu a určují vztahy a chování k druhým lidem a okolnímu světu.

## 3. Negativní strana mezilidských vztahů

### 3.1. Konflikt

*„Termín konflikt má v češtině, a nejen v češtině, výrazně negativní přízvuk. Svým významem naznačuje rozkol, nesoulad, disharmonii jako opak harmonie a souladu. Tento přízvuk disharmonie v mezilidských vztazích nám bude na překážku“ (Křivohlavý, 2002, s. 17).*

Kratz (2003, s. 25) definuje konflikty jako poruchy, narušující běžný způsob práce a způsobují též dočasnou dezorientaci. Vyvolávají stres a mají sklon k eskalaci – zahrnují více témat, zasahují čím dál větší počet lidí, jejich intenzita a rozšíření se stupňuje. Dále poukazuje na fakt, že konflikty je nutné řešit, urovnat je na takovou míru, aby došlo ke shodě mezi všemi zainteresovanými stranami konfliktu. Armstrong (2007, s. 256) dále upozorňuje na nevyhnutelnost konfliktu, ty vznikají také ve chvílích změny, jelikož právě ta může být považována za něco, co je potřeba zpochybnit nebo je nutné se proti ní bránit nebo v případech, kdy existuje agrese vyvolávající nespokojenost, která vede k boji. Konflikt je označován za výsledek pokroku a změn a je nutné ho využívat konstruktivním způsobem.

**Intrapersonální konflikt** je podle Plamínka (2012, s. 17) konflikt působící v prostředí psychicky jednotlivce, tedy o jeho vnitřní či osobní konflikty. Křivohlavý (2002, s. 35-36) doplňuje několik příkladů intrapersonálních konfliktů se sociální tematikou – intrapersonální konflikty představ, názorů a postojů, ale také i nejistota ve věci společenských norem.

**Interpersonální konflikt** jsou podle Plamínka (2012, s. 17) takové konflikty, které se odehrávají mezi dvěma lidmi nebo mezi skupinami. Křivohlavý (2002, s. 22) dále tuto kategorii dělí na čtyři další a to na konflikt postojů, zájmů, představ a názorů.

Plamínek (2012, s. 17) dále uvádí třetí skupinu konfliktů, kterými jsou **konflikty extrapersonální**, jde konflikt, jehož účastníky nejsou lidé, ale ostatní živočichové či sama příroda, například odpor, ke kterému dochází při louskání ořechu pomocí louskáčku na ořechy. Křivohlavý (2002, s. 20) také doplňuje skupiny konfliktů o další dvě, o **skupinové konflikty**, které se objevují uvnitř skupiny a **meziskupinové konflikty**, tedy konflikt mezi dvěma skupinami.

Koubek (2007, s. 336-337) se na rozdíl od Plamínka a Křivohlavého zabýval konflikty především v rovině pracovní a rozdělil je následovně dle možnosti jejich zdrojů vniků:

**Osobnost a sociální chování jedinců** - jedná se především o osoby se sklony k násilí, které vnášení do pracovního prostředí kulturní zvyklosti, které ostatní pracovníky obtěžují, o takové lidi, kteří se přiživují na práci jiných, jsou líní, neukáznění a problémoví.

**Nedorozumění** - nejčastější příčinou nedorozumění je právě špatná komunikace či nedostatečné vysvětlení požadavků a pravidel.

**Nedostatky personální práce** – příčin může být hned několik, nedostatky ve výběru či umístění pracovníka, chyby v jeho následném hodnocení, zanedbávání vzdělávání a péče o zaměstnance.

**Styl vedení lidí v organizaci** – do této části patří sklony k byrokratickému vedení, nevěnování pozornosti zájmům a personálním cílům, sociální bariéry mezi pracovníky a vedením, nerespektování jak pracovníků, tak i odborů, nespravedlivé rozdělování povinností a upírání práv.

**Formování týmů** – při formování týmu jde na první místo jeho kvalifikační struktura, složení týmu z pohledu charakteristik jednotlivých členů není připisována žádná váha.

**Změny techniky, technologie, organizace práce nebo organizační struktury** – prováděné změny jsou implementovány bez ohledu na postoje a názory zaměstnanců, kteří nejsou dostatečně informováni.

**Umístění pracoviště a pracovní podmínky** – potíže mohou dělat vzdálenosti mezi sklady či spolupracujícími odděleními nebo pohyblivé pracoviště nebo naopak izolované pracoviště. Pracovní podmínky mohou vyvolávat konflikty, pokud jde o stísněné pracovní místo, pokud se neudrží potřebný pořádek na pracovišti, zatížení pracovníků ale také i samotná nálada pracovníků.

**Příčiny mimo organizaci** – nejčastějším problémem jsou příčiny, které souvisí s životními podmínkami jedince, ale například i hospodářská či politická situace země a konkurenční prostředí firmy.



## 3.2. Mobbing

*„Mobbing je nedostatečná schopnost komunikovat, nedostačující osobnost, znevažování a arogance, závist, špatné způsoby chování a jednání s druhými, neschopnosti řešit konflikty a otevřeně k nim přistupovat, sociální nejistota...“ (Beňo, 2003, s. 8).*

Jedni z prvních, kdo se mobbingem podle Beňo (2003, s. 7) zabývali, byli Lorenz a Leymann. Lorenz používal výraz vzniklý z anglického „to mobb“ – napadat, útočit - při popisování studia teritoriálního chování zvířat. Mobbing se objevoval především u zvířat, která žijí ve smečkách a používají jej za účelem vypuzení vetřelce ze svého teritoria. Leymann se věnoval pacientům se vztahovými a komunikačními problémy na pracovišti, kdy navazoval na práce Lorenza a aplikoval teorii o útočení smeček na mnoha případech u chování mezi kolegy ve firmě. Právě díky Leymannovým výzkumům se začal pojem mobbing využívat u chování lidí v organizační praxi.

Beňo (2003, s. 8) poukazuje na hlavní rozdíl mezi mobbingem a konfliktem. O mobbingu hovoříme v případech, kdy se nepřiměřené chování či podrazy opakují s pravidelnou periodou a zároveň trvají delší dobu, kdežto konflikty jsou pouze jednorázové neopakující se akce. Hlavním znakem mobbingu je eskalace nespravedlivého a nerovnoměrného rozložení sil. Oběti mobbingu jsou vystaveny velkým stresovým zátěžím, které končí nemocí, v nejhorších případech se mohou pokusit i o sebevraždu.

*„Každému mobbingu předchází konflikt, který nebyl správně urovnán. Tento konflikt kvasí pod povrchem a může spustit mobbingové aktivity“ (Kratz, 2005, s. 16).*

Kratz (2005, 16 s.) definuje mobbing jako radu nedativních komutativních jednání, kterých se dopouští jednotlivec či několik osob vůči jinému člověku po delší dobu (minimálně půl roku a alespoň jednou týdně). Cílem mobbingových aktivit je zamezení mezilidské komunikace oběti, snížení spolupráce s obětí na minimum a především zablokování sociálních vazeb a trvalé poškození sociální vážnosti oběti a to ve v naději, že se oběť rozhodne své pracovní místo opustit sama od sebe. Kratz popsal mobbing jako zdlouhavý vysilující proces, který se vyznačuje nesmírnou dynamikou a sestavil model čtyř vývojových fází mobbingu, které ovšem není možné aplikovat na veškeré akce, protože faktorů ovlivňujících činnost mobberů je mnoho.

## **První fáze – neřešený konflikt**

První fáze mobbingu začíná podle Beňa (2003, s. 45) zcela plíživě a nenápadně. Původně neškodné legrácky mezi kolegy, kdy se jeden z nich stane terčem pro ostatní, přerostou v konflikt, kdy mají útočící silnější převahu nad obětí. Na to navazuje Kratzova (2005, s. 25) hlavní myšlenka, tedy nutnost řešení konfliktů. Ačkoli konflikt patří k věcem, které nelze úplně vyřadit ze života, protože každý člověk má různé názory a postoje, je nutné, aby jejich hojnost byla snížena na minimum a jejich řešení probíhalo otevřeně, jedině v tomto případě je možné „vyčistit“ stávající nepříjemnou situaci a navodit opět zdravé vztahy.

## **Druhá fáze - psychoteror**

V případech, kdy není konflikt vyřešen, přeroste počáteční jízlivost v systematický psychický teror. Podle Kraze (2005, s. 27-28) je oběti připsán status odmítaného vyvržence. Časté a nekončící mobbingové útoky se podepíší na fyzickém i psychickém stavu oběti. Ztrácí vlastní sebedůvěru, přichází neustálý stav stresu a pocit strachu, který může vyvrcholit psychosomatickými poruchami. Tento stav se oběť snaží řešit krátkodobými absencemi, ty ovšem pomohou jen „na chvíli“ a po pár dnech návratu do mobbového prostředí se jeho psychické problémy navrátí zpět. Beňo (2003, s. 46) popisuje typy chování, které musí „zazděná“ oběť snášet – nedostatek či odepření přístupu k potřebným a zásadním informacím, mobber přestane oběť zdravit nebo jí ani neodpovídá na pozdrav, do firemního koloběhu jsou vypuštěny pomluvy o dotyčné osobě, její odborné kompetence jsou veřejně zpochybňovány a vědomě jí poskytují nepravdivé a zavádějící informace.

## **Třetí fáze – vstup vedení**

Reakce personálního vedení. Pokud zaměstnavatel dlouhodobě přehlíží konflikty svých podřízených, je podle Krätze (2005, s. 31-32) nutný jeho aktivní zásah v případě, kdy začne klesat pracovní výkonnost celého oddělení. Tato situace nastává právě tehdy, pokud „úspěšně“ proběhla fáze číslo dvě. Oběť je vyřazena ze společenského života firmy, žádný z kolegů s ní nemá zájem spolupracovat a tím je znemožněno kvalitní plnění cílů firmy. Vše vrcholí v jednomyslné rozhodnutí o nutnosti vyloučení „problémového“ zaměstnance, neboli oběti, z jeho pracovního místa. To se nejčastěji stává přeřazením k jiné pracovní skupině či na úplně jiné pracovní oddělení. Beňo (2003, s. 46) poukazuje na fakt, že v některých případech může takovéto jednání nastat i na popud samotné oběti šikany. Ve chvíli, kdy si uvědomí, že na svém pracovišti už žádné spojence nenajde a usoudí, že její psychický stav je natolik vážný, začne hledat podporu u některé z autorit z vedení či pomoc odborů, popřípadě uveřejní

svůj případ v médiích. Nejčastěji si tím však svůj osud zpečetí a je odznačena právě za toho viníka, kvůli kterému vznikají všechny problémy na pracovišti.

### **Čtvrtá fáze – vyloučení oběti**

Vyloučení oběti mobbingu z podnikového společenství. Kratz (2005, s. 33) poukazuje na situaci, kdy přeložení na jiné pracovní místo stav oběti nevyřeší, je pro podnik nejlepší se s postiženým co nejdříve rozloučit. Bohužel tomu brání právní předpisy státu. Pokud šikanovaný nechce přistoupit na výpověď dohodou, mobbingové akce se stupňují, až se oběť rozhodne podat výpověď z vlastní iniciativy. V mnoha případech ani nenastoupí do nového zaměstnání, protože musí nejdříve podstoupit dlouhodobou duševní rekonvalescenci k navrácení vlastní sebedůvěry a schopnosti podávat kvalitní a požadované výsledky. Beňa (2003, s. 47) doplňuje tuto fázi o jakési varování. Pokud budou „úspěšně“ dokončeny všechny fáze a oběti opravu firmu opustí, bude to pro všechny ukázkou toho, že mobbing je „efektivním řešením“ vztahových problémů a dost vysoká pravděpodobnost, že se v nejbližší době objeví nová oběť a není vyloučeno, že se jí může stát sám samotný mobber.

### **Další formy šikany**

**Bullying** se podle Beňa (2003, s. 42) můžeme nazývat jakousi analogií k mobbingu s tím rozdílem, že se šikany dopouští spíše jednotlivec, nikoli celá skupina. Hubinková (2008, s. 214) pod tímto pojmem označuje šikanu existující mezi mladistvými a dětmi. Jedná se především o posměch, pomluvy či okrádání a fyzické násilí.

**Bossing** je nejmladším označením, a to takzvané šikany „shora“. Dle Beňa (2003, s. 61) o bossingu lze hovořit už v případech, kdy dochází k šikaně mezi dvěma pracovníky a vedoucí proti takovému chování nikterak nezakročí – dává tichý souhlas, nebo se případně i sám do mobbingových aktivit zapojuje. Kratz (2005, s. 16) doplňuje definici bossingu o nefér útoky vedení v podobě nátlaku za účelem vynucení pozornosti a poslušnosti či vypuzení podřízeného z jeho pracovního místa.

**Staffingem** označuje Kratz (2005, s. 16) takzvané útoky „zdola“, tedy útoky pořízených na vedoucí pracovníky. Cílem staffingu je podle Beňa (2003, s. 42) „zruinování“ samotného vedoucího pracovníka nebo celého jeho oddělení popřípadě pracovního týmu.

**Stalking** znamená podle Beňa (2003, s. 42) pronásledování a obtěžování za pomoci mobilního teroru, zasílání výhružek a vytváření veřejných scén. Hubinková (2008, s. 215) upozorňuje na fakt, že právě obava z pronásledování je hlavním příčinou proč oběti šikanu raději přetrpí a nijak ji neřeší.

### 3.3. Diskriminace

*„Diskriminace znamená negativní posuzování jedince nikoliv podle osobnostních kvalit a schopností, ale podle jiných kritérií, například na základě pohlaví, rasy, náboženského vyznání, věku sexuální orientace, národnosti atd.“ (Hrubiková, 2008, s. 210).*

Hnilica (2010, s. 18) označuje diskriminací nerovné chování vůči jednotlivci či skupině, kteří patří do určité sociální kategorie. Dále upozorňuje na to, že podnět k diskriminaci v některých případech vychází ryze z osobních sympatií a antipatií jedince. Podoba bývá formou odepírání přístupu ke vzdělání či pracovním příležitostem, ale také k informačním zdrojům, odepírání získání sociálních statusů apod. Může se ale také objevit odmítání pomoci, žádná či minimální komunikace s příslušníky „nevhodné“ sociální kategorie a neverbální projevy vůči diskriminovaným skupinám.

Koldinská (2010, s. 11) pak popisuje znaky subjektu, který diskriminuje takto:

- porušil povinnosti nezachováním právně stanovených rovností,
- v důsledku diskriminace vznikla škoda ve formě morální či peněžní újmy,
- zavinění má formu vědomé nedbalosti.

#### **Pozitivní diskriminace**

Podle Hnilici (2010, s. 18) je pozitivní diskriminací zvýhodňování vybrané skupiny. Koldinská (2010, s. 14) naopak označuje pozitivní diskriminací jako pozitivní akci, kdy vytváříme přínosnější podmínky pro znevýhodněné skupiny osob. Jedná se tedy o přidání práv jedné skupině osob.

#### **Negativní diskriminace**

Hnilica (2010, s. 18) ji označuje jako znevýhodňování skupiny či jednotlivce. Podle Koldinské (2010, s. 14) však je negativní diskriminace právně ošetřena, jelikož v jejím důsledku dochází k omezování či vylučování určitých subjektů a takovéto chování ohrožuje a narušuje postavení rovnosti ve společnosti.

### 3.4. Sexuální obtěžování

*„Sexuální obtěžování je určitý proces, kdy si (nejen) vedoucí pracovník vynucuje nějaké rozhodnutí kontaktem, protislužbou v sexuální oblasti. V současnosti v českých podmínkách se sexuální obtěžování na pracovišti dá spíše tušit, než řádně evidovat. Je také nutné si uvědomit, že v naší kultuře je řada fyzických kontaktů tolerována a nejsou uváděny jako příklad této činnosti“ (Pauknerová, 2012, s. 248).*

Hubiková (2008, s. 217) upozorňuje na lhostejnost či přílišné nevšímání si lidí co se týče sexuálního obtěžování, neboli harassmentu. Je velmi složité aplikovat jakoukoli právní obranu, a to především z důvodu těžkosti definování toho, co sexuální obtěžování je, a co není. Na rozdíl od Hubikové Wolff (2007, s. 53) tvrdí, že v oblasti těžkých přestupků jsou muži a ženy zajedno. Do této „kategorie“ patří vynucování líbání či pohlavního styku výměnou za příslib zaměstnaneckých výhod nebo pod výhružkou výpovědi z práce v případě odmítnutí. Ovšem to je jediná kategorie, na které se obě pohlaví shodnou. Další vnímání co do sexuálního obtěžování spadá, záleží na osobních hranicích jedince, na jeho přístupu k sexualitě a především na jeho životních zkušenostech.

Podle Kolářové a spol. (2009, s. 9) vede sexuální obtěžování ke stavům, jako jsou úzkost, snížené sebevědomí, vyhýbání se ostatním lidem, vyvolávání konfliktů a také přenos negativních zkušeností do osobního a dalšího profesního života. Dále upozorňují na dopady obtěžování, které negativně ovlivňuje celý kolektiv. Patří sem především narušení důvěry, napětí na pracovišti a také ke zhoršení pracovního výkonu.

## 4. Upevnění kvalitních vztahů organizace

### 4.1. Důvěra

*„Důvěra, jak ji definuje Oxfordský slovník angličtiny (Oxford English Dictionary), je pevné přesvědčení, že na nějakou osobu je spolehnutí. Alternativní definici nabízí Shaw (1997) podle něhož důvěra je přesvědčení, že ti, na kterých jsme závislí, splní naše očekávání s nimi spojená. Tato očekávání závisejí na našem kritickém zhodnocení zodpovědnosti jiného člověka uspokojit naše potřeby“ (Armstrong, 2007, s. 197).*

Podle Coveye (2008, s. 47) je budování důvěry jakousi základnou pro vývoj oddanosti. Měla by se považovat za jakýsi společenský kapitál, být chápána jako fond důvěry, přátelství a projev dobré vůle, aby mohla poskytnout lidem v sociálních skupinách možnost spolupráce. Pokud organizace svým zaměstnancům důvěřuje, lze to považovat za jakousi konkurenční výhodu, která vede vysoké výkonnosti podniku. Peters-Kühlinger a John (2007, s. 72) označují důvěru jako základ všeho, je to jakési očekávání možnosti spolehnout se na druhého ve chvílích krize. Bez její přítomnosti není možné správně zužitkovat své měkké dovednosti nebo přesvědčit lidi kolem sebe a přijmout jejich kritiku či návrhy. Carnerige (2010, s. 74-75) popisuje důvěru jako základní znak pro úspěch či neúspěch leaderů. K její ztrátě stačí velmi málo například, aby nedodržel daný příslib nebo odmítl sdílet informace s ostatními lidmi v týmu. Obnovování důvěry je pak mimořádně náročné. Budování důvěry je pro vedoucí, ale i lidi samotné velmi důležité, pokud si mezi sebou nevěří, je pak vzájemná spolupráce složitá a může komplikovat plnění jakýchkoli cílů.

Peters-Kühlinger a John (2007, s. 75-76) definovali následující tři fáze budování důvěry: První fáze, komunikujte srozumitelně a jasně: je důležité zapojit všechny čtyři roviny komunikačního modelu podle Schulze von Thuna, tedy věcný obsah, výzvu, vztah i sebeprojev, vše je nutné propojit s jistou dávkou empatie a to vše umožňuje překonat první překážky v budování důvěry.

Druhá fáze, komunikujte transparentně a otevřeně: otevřená, upřímná a transparentní komunikace předchází pocitu ohrožení druhých. Důležitá je také zpětná vazba, přesněji odůvodnění chování či rozhodnutí, které jste učinili.

Třetí fáze, dávejte víc důvěry, než očekáváte: hlavní myšlenkou této fáze je nutnost darování většího podílu důvěry než toho, který přijímáte. Přiřazováním náročnějších úkolů či kompetencí důvěru posílíte a zároveň podpoříte růst sebedůvěry.

Covey a Link (2012, s. 95) naopak vyzdvihují následující aktivity, které jsou podle nich pilíři důvěry. **Nutnost víry v důvěru**, základní myšlenkou je utvoření si základního vzoru, od kterého se pak budou odvíjet chování utvářející důvěru. **Začít u sebe**, především zaměřením se na vlastní věrohodnost, to znamená na rozvoj kompetentnosti i vlastního charakteru. **Oznámení vlastních záměrů**, s dostatečným předstihem zpřesnění zamýšlených aktivit a všeho, co se plánuje a především důvod všeho. **Dělat to, co bylo řečeno, že se bude dělat**, přesněji dbát na to, aby se vyslovená slova a činy v ničem nelišily a neodbíhaly od stanovených záměrů. **Rozšíření sféry důvěry**, být příkladem pro své okolí a vytvářet důvěru, která povede k prosperitě, ale také i k potěšení a pocitu štěstí.

Carnerige (2010, s. 90) na druhé straně zastává názor, že získání a udržení důvěry druhých je zásluhou dodržení několika následujících rad. Nutnost naslouchat a to nejen ušima, ale i očima a srdcem. Při kladení otázek klást důraz na zájem o druhé a na uznání jejich názoru. Sdílení myšlenek a emocí k čemuž neodmyslitelně patří čestné, opravdové a morální jednání. Dalším důležitým aspektem je soulad mezi vlastními slovy a činy, jednání na základě ověřených informací. Nejpodstatnějším faktorem je splnění slibů, uznání dobrého výkonu a nepřivlastňování si cizích úspěchů. Důvěru si také získáme dotahováním cílů a jejich bedlivou kontrolou a samozřejmě i podporou zaměstnanců.

## 4.2. Tým a týmová spolupráce

*„Tým v obecném slova smyslu chápeme jako skupinu lidí. Každý člověk vyhledává v průběhu svého života určité skupiny. Ideální je mít pozitivní vztah ke svému pracovnímu týmu, kde můžeme plně rozvinout své schopnosti. Týmy většinou tvoří pilíře dobře fungujících organizací“* (Kolajová, 2006, s. 15).

Franková (2011, s. 118) definuje tým jako specifický druh pracovní skupiny. Je tvořen skupinou pracovníků na stejném pracovišti a stejnými znaky, jimiž jsou společné cíle, společná činnost, vnitřní struktura pracovních rolí a pozic, vzájemné kontakty mezi ostatními členy, trvalé sociální vztahy a vědomá příslušnost ke skupině. Khelerová (1995, s. 73) vyzdvihuje naopak jiné znaky skupiny jako je společná minulost, charakteristika účasti, komunikace, soudržnost, atmosféra, skupinové normy, struktura a organizace. Bay (2000, s. 12) popisuje pouze pět společných znaků, kterými se skupina vyznačuje, a to členění podle funkcí, společně stanovené cíle, intenzivní vzájemné vztahy, výrazný kolektivní duch a soudržnost členů týmu. Bělohlávek (2008, s. 11) upozorňuje na fakt, že týmem nemusí být pouze jen skupina lidí, kteří spolupracují v rámci jednoho útvaru a ve stejné časové jednotce. Týmem jsou také odborníci z různých útvarů firmy, externí partneři firmy se také označují za součást týmu, také vrcholoví manažeři tvoří jakýsi tým i přesto, že každý manažer odpovídá za svůj úsek, dále jednotlivá oddělení firmy musejí pracovat v předem dané návaznosti, proto také tvoří tým. Zjednodušeně řečeno celá firma musí pracovat jako sehraný tým, složený z dílčích týmů.

### Dělení týmů

Bay (2000, s. 14) nabízí dvojí dělení týmu, a to podle doby existence na časově omezené a neomezené a dále podle organizační identity, tedy podle toho zda spadají či nespádají do formálního rozdělní organizace. Armstrong (2007, s. 249) uvádí také dvojí dělení týmu, ovšem týmy dělí na formální a neformální. Formální týmy jsou takové, které jsou utvořeny organizací, a jejich cílem je dosažení stanoveného cíle. Složení a povaha týmu vždy záleží na povaze úkolu, kterého má být dosaženo. Neformální týmy jsou utvářeny na základě vzájemných sympatií a pocitu, že jsou si jejich členové nějak spřízněni. Není tedy vyloučeno, že jedna formální skupina bude obsahovat třeba hned několik malých neformálních celků. Kolajová (2008, s. 15) doplňuje rozdělení týmů podle velikosti na malé a velké. Velikost týmu vždy ovlivňuje vnitřní soudržnost, proto je důležité mít vždy optimální počet pracovníků, aby byla zajištěna jak produktivita týmu a zároveň, aby bylo riziko vzniku



konfliktu eliminováno na minimum. Pro stanovení optimálního počtu je nutné vzít v úvahu hned několik faktorů jako například povahu práce, nutnost kvalifikace, složitost a fyzickou náročnost zadaného cíle.

## **Vývoj týmu**

Klein a Kresse (2008, s. 6-7) uvádění čtyři fáze vývoje, kterými si procházejí všechny týmy. První stupeň je „forming“ neboli formování týmu, kdy se tým sestavuje. Druhým stupněm je „storming“- bouře, fáze vzájemného zkoumání, začátek spolupráce všech členů a také začátek vzniku nedorozumění a bojů o moc. Následuje „norming“ neboli normování, je to čas, kdy se vytvářejí formální ale i neformální pravidla spolupráce. Posledním stupněm je takzvaný performing čili výkon, uspořádání týmu je kompletní a tým je schopen podávat požadované výkony. Plamínek (2009, s. 23) naopak definuje vývoj přeměny skupiny na tým, a to z pohledu pozornosti jejích členů. V první fázi se vždy do středu pozornosti dostává rozdělní vlivu členů, a to zejména u těch skupin, kde se členové v minulosti neznali. Během druhé fáze se pozornost přesouvá k věcným aspektům, kdy skupina začíná lépe soustředit na zadané cíle. V návaznosti na tuto fázi přichází fáze třetí, tedy zaměření pozornosti na proces, jedná se o jednu z nejdůležitějších fází, protože právě nyní se roste efektivita celé skupiny. Následuje poslední fáze tedy doba, kdy se pozornost upíná k jednotlivým lidem, k jejich osobnímu rozvoji a spokojenosti, v této fázi se vztahy ve skupině dostávají do nové dimenze a to přineslo změnu skupiny na tým. Kolajová (2006, s. 53-54) na rozdíl od předchozích autorů uvádí šest stadií rozvoje týmu. První je orientace, charakteristické pro toto stádium je nejistota členů a obava o roli a postavení v týmu. Vytvářejí se první sympatie, ale také i antipatie. Druhým stádiem je výzva a konflikt, období, kdy se členové navzájem zkoušejí a prověřují. Nyní se formuje struktura celého týmu. Následuje stadium soudržnosti neboli koheze, mocenská struktura se přebudovává, členové přijímají nové ale i stávající role, a zároveň se vytváření nepsaná pravidla spolupráce. Čtvrtým stádiem je fáze opojení, aktivita týmu je nevyšší, protože všichni členové jsou spokojeni, vládne zde harmonická a uvolněná atmosféra. Ovšem po této fázi přichází stadium zklamání, soudržnost se snižuje, začínají vznikat podskupiny a objevují se pocity promarnění, výkonnost týmu rapidně klesá. Tato fáze končí až ve chvíli, kdy se osoba, která se stane vůdcem. Většinou se jedná o realistickou až optimistickou osobnost, která dokáže členy podnítit zaměřením se na nový cíl.

## 4.3. Komunikace

*„Procesy komunikace, uskutečňující se v organizacích, mají významný vliv na to, jak organizace fungují zejména, když se na tato komunikace uskutečňuje prostřednictvím sítě, která se může zvrhnout v šuškandu“ (Armstrong, 2007, s. 256)*

Peters-Kühlinger a John (2007, s. 36) pojmem komunikace označují vzájemnou výměnu myšlenek a to jak mluveným slovem, ale také písemnou či obrazovou formou. Jako dobré komunikační chování označují situaci, kdy říkáte pravé věci ve správný čas nebo naopak ve správné chvíli mlčíte. Khelerová (1995, s. 13) upozorňuje na fakt, že komunikace není jen vhodnou volbou slov a vysíláním signálů, ale jde složitý proces, během kterého je třeba zvládnout i další aspekty jakou jsou technika kladení otázek, aktivní naslouchání, umění odhadnout partnera a nonverbální komunikace.

### Verbální komunikace

*„Verbální komunikace je procesem výměny informací mezi lidmi prostřednictvím soustavy zvukových nebo grafických znaků.“ (Jiřincová, 2010, s. 23)*

Vymětal (2008, s. 112) označuje verbální komunikaci jako vyjadřování se prostřednictvím slov v jazyce, ve kterém je komunikace vedena. Verbální komunikace může mít formu jak písemnou či mluvenou, ale může být i přímá nebo zprostředkovaná a živá či reprodukováná. Mikuláštník (2010, s. 98) doplňuje definici verbální komunikace o její význam. Je nepostradatelnou součástí života a je podmíněna myšlením. Dlouhodobá separace jedince od možnosti verbálně komunikovat může vést k deprivaci. Dále poukazuje na fakt, že je důležité při verbální komunikaci dbát i na neverbální část sdělení, protože ta je od slovní části neodlučitelná.

### Neverbální komunikace

*„Neverbální komunikace je komunikace beze slov. Neverbálně komunikujete například tehdy, když gestikulujete, usmíváte se, mračíte se, rozšiřují se vám zorničky, přisunete svou židli blíže k druhému, máte na sobě šperky, dotýkáte se někoho, zvýšíte hlas, nebo konce i když nic neříkáte“ (DeVito, 2008, str. 152).*

Vymětal (2008, str. 54) popisuje neverbální neboli nonverbální komunikaci jako proces, při kterém probíhá dorozumívání za pomoci neslovních prostředků. Jedná se o předání informací či sdělení vycházejících a vyplívajících z postojů člověka či jiného organismu. Nonverbální komunikace se označuje též jako „řeč těla“, informace jsou získávány z pohybů, gest, mimiky, dotyků, činností očí nebo zaujaté vzdálenosti. Jiřincová (2010, str. 95) označuje mimoslovní část komunikace jako soubor neverbálních informací, který vypovídá o tom, co se za slovy skrývá. Mnohdy je to právě „řeč těla“, která může rozhodovat o výsledku sdělení. Nonverbální komunikace je tedy to, co verbální část zvýrazňuje, podporuje nebo mění zcela její význam. Pokud nastane situace, kdy si verbální a neverbální část sdělení odporuje, nejčastěji věříme právě části neverbální.

## II. Praktická část

Výzkumným předpokladem praktické části je: Žáci posledních ročníků středních škol nemají dostatečné povědomí a nejsou informováni o problematice mezilidských vztahů. Cílová skupina v podobě žáků posledních ročníků středních škol příbramského regionu ve Středočeském kraji byla pro dotazníkové šetření zvolena právě pro všeobecnou zranitelnost žáků. Po ukončení střední školy většina z nich nastupuje do pracovního procesu buď jako pracovníci pracující na dohody o provedení práce či pracovní činnosti nebo jako řadoví zaměstnanci na hlavní pracovní poměr. V obou případech jsou žáci vzhledem k nízkým či nulovým pracovním zkušenostem snadnou obětí diskriminace a sexuálního obtěžování a také se mohou velmi lehko stát oběťmi mobbingu, bossingu a jiných forem šikany.

Pokud by žáci o možnostech výskytu takového chování nebyli dostatečně informováni, mohli by výše popsané situace považovat za běžné chování v organizaci a nikterak by jej neřešili. Což by vedlo nejen k možným psychickým újmám jedince, ale také k jistému snížení jeho pracovního výkonu. Mladí zaměstnanci by si takovéto chování mohli osvojit a při následném kariérním postupu pak považovali za správné, pokud by se stejné chování v jejich okolí praktikovalo nadále a tím by se v organizaci uzavřel začarovaný kruh, ve kterém by lidé nemohli být spokojeni. Proto byl sestaven dotazník čítající 27 otázek, včetně otázek demografických (viz příloha č. 1), jejichž cílem bylo zjistit, jaké jsou názory a celkové povědomí žáků právě o výše popsané problematice.

### Pilotní šetření

Jako první bylo provedeno pilotní šetření u skupiny 10 žáků posledních ročníků středních škol. Šetření bylo zaměřeno na srozumitelnost otázek připraveného dotazníku. Žáci po vyplnění celého dotazníku zhodnotili, že většina otázek pro ně byla srozumitelná, problém nastal pouze u 3 otázek, které byly následně upraveny. Dotazník byl žákům opětovně předložen, aby byla ověřena srozumitelnost nových podob otázek. Druhou verzi dotazníku žáci hodnotili jako plně srozumitelnou.

## 5. Hlavní šetření

Celkový počet respondentů činil 50 žáků z toho 38 žen a 12 mužů, 38 žáků střední školy s maturitou a 12 žáků střední školy bez maturity. Věkové složení se pohybovalo v rozmezí 17 – 20 let. Respondenti byli žáci oborů: čtyřleté gymnázium, všeobecné gymnázium, obchodní akademie, aranžér, hotelnictví, kuchař/číšník, management sportu, kadeřnice a truhlář.

Po prvních čtyřech otázkách demografických byly otázky dotazníku rozděleny do podskupiny, které na sebe informativně navazovali. Na otázku číslo 5 „**Jaké jsou Vaše dosavadní pracovní zkušenosti?**“ odpovídali žáci následovně: 34 % žáků pracuje či pracovalo v kolektivu do 10 zaměstnanců, 10% pracuje či pracovalo v kolektivu nad 10 zaměstnanců, 14 % pracuje či pracovalo pouze u soukromníka a 32 % nemá žádné pracovní zkušenosti. Otázka číslo 6 „**Jak hodnotíte vztahy, které vládnou/vládly na pracovišti?**“ odpovídali pouze žáci, kteří již mají pracovní zkušenosti. Z těch, kteří se již v pracovním procesu ocitli, 64 % hodnotilo vztahy, se kterými se na pracovišti setkali jako přátelské, 6 % jako příliš formální a 4 % jako konfliktní.

V otázce číslo 7 „**Následující pojmy: mobbing, bossing, bullying, staffing, stalking**“ měli žáci zhodnotit, zda pojmem plně rozumí, význam tuší, ale nejsou si jisti nebo pojem vůbec neznají. Pojmu mobbing plně rozuměli pouze 2 žáci, 14 žáků pouze tušilo, co pojem znamená, ale jistí si nebyli a 34 žáků pojmu nerozumělo. Pojmu bossing rozumělo 7 žáků, 24 žáků význam tušilo a 19 žáků pojmu vůbec nerozumělo. Pojmu bullying plně rozumělo 21 žáků, 12 žáků tušilo jeho význam, 17 žáků vůbec nerozumělo. Pojem staffing, jemuž plně rozumělo pouze 5 žáků, 13 žáků význam pouze tušilo a 32 žáků pojmu vůbec nerozumělo. Nejlépe dopadl pojem stalking, kterému plně rozumělo 40 žáků, 7 žáků jeho význam tušilo a pouze 3 žáci jej vůbec neznali. Na výsledky této otázky navalovala otázka číslo 10 „**Jak byste definovali pojem „šikana“?**“, která ukázala, že žáci šikanu znají, vědí, co znamená, jen nevědí, že se skrývá i pod výše uvedenými pojmy. Všichni žáci se ve svých odpovědích popisujících šikanu shodli, že se jedná o záměrné psychické či fyzické ubližování a ponižování jiné osoby. Na otázku číslo 11 „**Setkali jste se někdy ve svém okolí se šikanou?**“ odpověděli žáci následovně: 8 z nich již se stali sami obětí šikany, 36 žáků bylo svědkem šikany jiné osoby, 10 žáků se nikdy se šikanou neseťkalo a překvapivě 1 student byl v roli samotného tyрана.

V následující otázce číslo 12 „**Následující fáze šikany ohodnot'te podle Vašeho názoru na jejich závažnost.**“ měli žáci seřadit fáze šikany, podle názoru na závažnost jednotlivých

fázi, na 1. místo měli umístit nejméně závažnou fázi a na 4. místo pak fázi nejvíce závažnou. Hodnocení, viz tabulka č. 1, dopadlo následovně:

**Tabulka č. 1: Hodnocení závažnosti - žáci**

	1.	2.	3.	4.
<b>Psychoteror</b>	5	2	9	34
<b>Neřešený konflikt</b>	15	18	9	8
<b>Vytěsnění z kolektivu</b>	6	17	19	8
<b>Nutnost zásahu vedení</b>	7	12	18	13

Zdroj: Autorka

Psychoteror byl jako nejvíce závažná fáze označen ve 34 případech, devětkrát byl posunut na 3. místo, dvakrát na místo druhé a v pěti hodnoceních byl označen jako nejméně závažná fáze. Neřešený konflikt byl v 15 případech postaven jako nejméně závažná fáze, v 18 případech byl umístěn na místo druhé, v devíti hodnoceních se objevil na místě třetím a v překvapivě se objevilo 8 hodnocení, které jej umístilo na 4. místo, tedy na místo nejzávažnější fáze. Fáze vytěsnění z kolektivu byla jako nejvíce závažná fáze označena osmkrát, 19krát byla postavena na místo 3., v 17 hodnoceních se objevila na místě druhém a za nejméně závažnou fázi byla označena šesti hodnoceními. Fázi, při které je nutný zásah vedení, označili respondenti jako nejméně závažnou v 7 hodnoceních, na druhé místo jí umístili 12krát, na třetí místo byla usazena 18 hodnoceními a na poslední, tedy nejzávažnější fázi, byla umístěna 13krát.

V otázce číslo 8 „**Pojmu „předsudek“:**“ měli respondenti zhodnotit, zda pojmu rozumí či nerozumí. Plně pojmu rozumělo 94% žáků, zbylých 6% pojmu předsudek nerozumělo. V navazující otázce číslo 9 „**Předsudky Vaše rozhodnutí:**“ odpovídali pouze ti z respondentů, kteří pojem znají, a jejich úkolem bylo ohodnotit, zda jsou jejich rozhodnutí předsudky ovlivněna či nikoli. Ze žáků, kteří znají a uvědomují si význam předsudku, překvapivých 58 % uvedlo, že je jejich rozhodování předsudky ovlivněno a zbylých 38 % nenechá své rozhodování předsudky ovlivňovat.

Otázka číslo 13 „**Co je podle Vás diskriminace?**“ zjišťovala znalost pojmu mezi žáky. Při charakterizování pojmu se opět respondenti shodli, že se jedná o oprávněné či neoprávněné upřednostňování či vyčleňování různých typů lidí z kolektivu. Někteří žáci též uvedli, že k diskriminaci patří i ubírání práv či úplné vytěsnění diskriminované skupiny. Pouze jeden student uvedl, že neví, co pojem diskriminace znamená. V následujících otázkách číslo 14 „**Pojem: pozitivní diskriminace, negativní diskriminace:**“ a v otázce číslo 15 „**Diskriminace je podle Vašeho názoru:**“ bylo zjišťováno, zda žáci rozumí pojmem pozitivní a negativní diskriminace a jak hodnotí její přípustnost.

Odpovědi byly následující: pojmu pozitivní diskriminace plně rozumělo 8 žáků, 23 žáků význam pouze tušilo a 19 pojem vůbec neznalo. Pojmu negativní diskriminace plně rozumělo 14 žáků, 22 žáků si významem nebylo jistých a 14 žáků jej neznala vůbec. Diskriminace označilo 6 % žáků za vždy přípustná, 30% žáků by považovalo diskriminaci za přípustnou pouze v některých případech např. u těhotných či mladistvých, překvapivých 52 % žáků by diskriminaci nepřipustilo v žádném případě.

Následující otázky číslo 16 „**Setkali jste se někdy se sexuálním obtěžováním?**“ a číslo 17 „**Nadřízený či kolega po Vás vyžaduje (viz tabulka), spadá toto chování dle Vašeho názoru do sexuálního obtěžování?**“ byly zaměřené na sexuální obtěžování, přesně tedy na to, zda se s ním žáci již setkali a především na to, co by považovali za sexuální obtěžování v případě, že by takového chování po nich vyžadoval nadřízený nebo jejich kolega. Zcela překvapivě se již 4 žáci setkali se sexuálním obtěžováním na vlastní kůži, 5 žáků bylo svědkem sexuálního obtěžování u jiné osoby a 41 žáků se sexuálním obtěžováním nikdy nesetkalo. Ohodnocení jaké chování podle jejich názoru spadá do sexuálního obtěžování v případě, že by po nich takovéto chování vyžadoval nadřízený či kolega, dopadlo následovně: líbání by rozhodně považovalo za sexuální obtěžování 70 % žáků, 18 % uvedlo odpověď „spíše ano“, odpověď „spíše ne“ označilo 10 % žáků a 2% žáků nepovažuje líbání za sexuální obtěžování. Osahávání rozhodně za sexuální obtěžování považuje 84 % žáků, 14 % žáků označilo odpověď „spíše ano“, žádný student neoznačil odpověď „spíše ne“ a 2 % žáků uvedlo, že by takové chování nepovažovali za sexuální obtěžování. Pohlavní styk hodnotilo 90 % žáků odpovědí „rozhodně ano“, odpověď „spíše ano“ zvolily 4 % žáků, odpověď „spíše ne“ také 4 % žáků a „rozhodně ne“ pouhé 2 % žáků. Slovní narážky považuje za sexuální obtěžování 26 % žáků, 28 % se přiklonilo k odpovědi „spíše ano“, odpověď „spíše ne“ označilo 38 % a 8 % žáků by slovní narážky rozhodně nepovažovalo za sexuální obtěžování.

V otázce číslo 18 „**Podle čeho utváříte své postoje (hodnocení, zda se mi něco líbí či nelíbí)?**“ se 88 % žáků shodlo, že své postoje utváří na základně vlastních prožitků, pouze 7 % je vytváří podle názorů a komentářů lidí, kteří se pohybují v jejich okolí a 9 % si názory druhých podkládá i vlastní zkušeností.

Otázky číslo 19 „**Jak byste definovali pojem „konflikt“?**“ a 20 „**Ohodnot'te následující tvrzení podle Vašeho pocitu, že mohou být příčinou konfliktu na pracovišti:**“ byly zaměřeny na konflikt, přesněji na charakteristiku pojmu a poté na ohodnocení, které z uvedených tvrzení může být podle žáků příčinou konfliktu na pracovišti.

V charakteristice pojmu konflikt se žáci opět většinově shodli a charakterizovali jej jako problém či střet mezi dvěma a více účastníky, který je nutné řešit, v opačném případě by mohl mít negativní následky.

Hodnocení tvrzení, viz tabulka č. 2, podle pocitu, že by tvrzení mohlo být příčinou konfliktu na pracovišti, dopadlo následovně (1. nejmenší možnost konfliktu, 5. nejvyšší možnost konfliktu):

**Tabulka č. 2: Hodnocení příčin konfliktu - žáci**

	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>	<b>5.</b>
<b>Osobnost a chování jedince</b>	3	4	17	14	12
<b>Nedorozumění</b>	4	15	12	12	7
<b>Nedostatky personální práce</b>	3	14	26	5	2
<b>Styl vedení organizace</b>	1	6	13	16	14
<b>Složení týmu</b>	3	6	15	12	14
<b>Technologické změny v org.</b>	3	19	17	8	3
<b>Pracovní podmínky</b>	3	3	21	12	11
<b>Situaci mimo organizaci</b>	10	13	15	8	4

Zdroj: Autorka

Osobnost a chování jedince bylo ve třech případech umístěno na 1. místo – místo s nejmenší možností konfliktu, ve čtyřech případech bylo umístěno na místo 2., v 17 hodnoceních se umístilo na místě třetím, ve 14 případech na místě 4., dvanáct hodnocení označilo toto tvrzení místem pátým – tedy místem s nejvyšší možností konfliktu. Nedorozumění bylo umístěno na 1. Místo ve čtyřech případech, na místo druhé v 15 případech, 12 hodnocení jej umístilo na místo 3., na místě čtvrtém se objevilo ve 12 případech a zbylých 7 hodnocení jej označilo jako situaci s nejvyšší možností konfliktu. Nedostatky personální práce označili respondenti jako situaci s nejmenší možností konfliktu ve třech případech, ve 14 případech je umístili na místo druhé, ve 26 případech byly postaveny na místo třetí, v pěti případech na místo čtvrté a pouze ve dvou případech jim byla přiřknuta podoba situace s nevyšší možností konfliktu. Styl vedení organizace se na prvním místě umístil pouze jednou, v šesti případech se objevil na místě druhém, 13 hodnocení jej postavilo na místo třetí, 16 hodnocení pak na místo čtvrté a jako situace s nejvyšší možností konfliktu byl označen 14 hodnoceními. Složení týmu bylo postaveno na první místo ve 3 hodnoceních, v 19 hodnoceních bylo umístěno na místo druhé, 15 hodnocení jej umístilo na místo třetí, ve 12 případech se objevilo na místě 4. A zbylých 14 hodnocení jej umístilo na místo nejvyšší možnosti konfliktu.



Technologické změny v organizaci byly označeny za situaci s nejmenší možností konfliktu ve 3 hodnoceních, v 19 hodnoceních byly umístěny na místo druhé, v 17 na místo třetí, v 8 hodnoceních se objevily na místě čtvrtém, na místě, s nejvyšší možností konfliktu se umístily pouze ve 3 hodnoceních. Pracovní podmínky v organizaci se objevily na prvním místě ve třech případech, na druhé místo jej umístila také 3 hodnocení, ve 21 hodnoceních byly umístěny na místo třetí, ve 12 případech byly postaveny na místo 4. a ve zbylých 11 hodnoceních byly umístěny na místo s nejvyšší možností konfliktu. Situace mimo organizaci byla v 10 případech hodnocena jako situace s nejmenší možností konfliktu, ve 13 případech byla umístěna na místo 2., 15 hodnocení jen umístilo na místo třetí, na místě čtvrtém se objevila v osmi případech a na místo s nejvyšší možností konfliktu byla umístěna 4 hodnoceními.

Otázky číslo 21 „**Týmová práce je podle Vás:**“, číslo 22 „**V jakém týmu byste chtěli nejradyji pracovat?**“, číslo 23 „**Jak byste definovali pojem „důvěra“?**“, číslo 24 „**Důvěra je podle Vás v týmu:**“, číslo 25 „**Komunikace v kolektivu je:**“ a číslo 26 „**Při komunikaci je důležitější:**“ zjišťovaly názory respondentů na důležitost týmové spolupráce, na názor, v jakém pracovním týmu by se jim nejlépe pracovalo, na charakteristiku důvěry a také na komunikaci, přesněji na názor, zda je důležitější část verbální či neverbální. Týmová spolupráce je pro 98 % respondentů důležitá, pouze 2 % žáků uvedlo, že podle jejich názoru není důležitá. V malém kolektivu s převahou neformálních vztahů by chtělo nejradyji pracovat 58 % žáků, 20 % žáků by zvolilo malý kolektiv s převahou formálních vztahů, pouhé 4 % by se lépe cítilo ve velkém kolektivu, ve kterém ovšem vládnu neformální vztahy, 12 % žáků by si raději zvolilo velký kolektiv s převahou formálních vztahů a našli se i jedinci, zbylých 12 % tvoří žáci, kteří by nejradyji pracovali sami. V následující otázce měli respondenti definovat pojem důvěra, stejně jako u předchozích otázek se většina shodla na tvrzení, že důvěra je stav, kdy se můžeme na druhé spolehnout, máme víru, že nás nezradí ani nezklame a můžeme se mu s čímkoli svěřit, aniž by nás odsoudil nebo naše tajemství vyzradil. Důvěru v týmu označilo 94 % žáků jako důležitou, překvapivě se našlo i 6 % žáků, kteří ji považují za nedůležitou. Podobný názor měli žáci i na otázku důležitosti komunikace v týmu, 98 % žáků ji označilo za důležitou, ačkoli našly se 2 % žáků, kteří ji důležitou nepovažují. Dále měli žáci zhodnotit, která část komunikace je důležitější. Většinově se shodli a 74 % respondentů uvedlo, že obě části jsou stejně důležité. Ovšem 22 % respondentů považovalo za důležitější pouze verbální složku a 6 % naopak složku neverbální.

V poslední otázce číslo 27 „**Pokud byste se stali obětí: šikana, konflikt, sexuální obtěžování, diskriminace**“ byli žáci dotazováni na jejich názor, zda by se uměli výše popsaným problémům bránit a zda by věděli, na koho se obrátit v případě, že by se stali oběťmi takového chování. 84 % žáků zhodnotilo, že by se dovedli šikaně, zbylých 16 % žáků by se bránit nedovedlo. Nejlépe dopadl konflikt, jemuž by dokázalo čelit 96 % dotazovaných a pouhé 2 % by si nevědělo rady. Sexuálnímu obtěžování by dovedlo vzdorovat 84 % žáků a 16 % by nevědělo, jak se bránit nebo koho požádat o pomoc. Diskriminaci by se nenechalo líbit 70 % žáků a překvapivých 30 % by nevědělo, jak v tomto případě reagovat či na koho se obrátit.

## 6. Vedlejší dotazníkové šetření

Souběžně s hlavním dotazníkovým šetřením bylo provedeno i dotazníkové šetření vedlejší. Stejně dotazníky byly předloženy dvaceti zaměstnancům škol příbramského regionu ve Středočeském kraji, aby bylo možné porovnat názory na danou problematiku jak ze strany žáků tak i učitelů, kteří jsou v pracovním procesu delší dobu.

Celkový počet respondentů činil 20 zaměstnanců škol z toho 11 žen a 9 mužů. Věkové složení se pohybovalo v rozmezí 38 – 66 let. Stejně jako u žáků bylo v otázce číslo 5 „**Jaké jsou Vaše dosavadní pracovní zkušenosti?**“ a otázky číslo 6 „**Jak hodnotíte vtahy, které vládnou/vládly na pracovišti?**“ zjišťováno, v jakém kolektivu zaměstnanci pracují a jak hodnotí své pracovní prostředí. Všichni učitelé pracují v kolektivu nad 10 zaměstnanců a kromě pěti pracovníků, kteří hodnotili své pracovní prostředí jako příliš formální, se ostatní učitelé shodli a ohodnotili jej jako přátelské.

Otázka číslo 7 „**Následující pojmy: mobbing, bossing, bullying, staffing, stalking**“ se týkala porozumění pojům jako. Pojmu mobbing plně rozumělo 17 zaměstnanců a 2 zaměstnanci pouze tušilo, co pojem znamená a jen 1 ze zaměstnanců pojem neznal. Pojmu bossing taktéž rozumělo 17 zaměstnanců, 2 zaměstnanci význam tušili a jeden z nich pojem neznal. Nejhůře dopadl pojem bullying jemuž plně rozumělo 5 zaměstnanců, 11 zaměstnanců význam pouze tušilo, ale nebyli si jisti a 4 zaměstnanci význam slova vůbec neznali. Dalším pojmem byl staffing, jemuž plně rozumělo jen 5 zaměstnanců, 10 zaměstnanců význam pouze tušilo a 5 zaměstnanců pojmu vůbec nerozumělo. Nejlépe dopadl pojem stalking, kterému plně rozuměli všichni dotazovaní respondenti. Na tuto otázku navazovala otázka číslo 10 „**Jak byste definovali pojem „šikana“?**“, ve které respondenti charakterizovali význam slova šikana. Většinou se shodli, že se jedná o utlačování a ubližování slabšího jedince kolektivu, při němž dochází o omezování jeho práv. Na otázku číslo 11 „**Setkali jste se někdy ve svém okolí se šikanou?**“, odpověděli zaměstnanci následovně: 15 z nich se stalo svědkem šikany u jiné osoby, 5 se s šikanou nesetkali vůbec, a ani jeden ze zaměstnanců nebyl ani obětí šikany, ani nebyl v roli tyрана. V otázce číslo 12 „**Následující fáze šikany ohodnot'te podle Vašeho názoru na jejich závažnost**“ měli respondenti seřadit fáze šikany, podle závažnosti jednotlivých fází, na 1. místo měli umístit nejméně závažnou fázi a na 4. místo pak fázi nejvíce závažnou.

Hodnocení, viz tabulka č. 3, dopadlo následovně:

**Tabulka č. 3: Hodnocení závažnosti - zaměstnanci**

	1.	2.	3.	4.
<b>Psychoteror</b>	0	0	2	18
<b>Neřešený konflikt</b>	10	5	5	0
<b>Vytěsnění z kolektivu</b>	1	6	7	6
<b>Nutnost zásahu vedení</b>	4	5	10	1

Zdroj: Autorka

Psychoteror byl učiteli nejčastěji umístěn na místo nejzávažnější fáze, to v 18 hodnoceních, ve 2 případech byl postaven na 3. Místo. Naopak neřešený konflikt byl nejčastěji umístěn na místo první, tedy na místo nejméně závažné fáze, v pěti případech byl umístěn na místo druhé a stejně tak i na místo třetí. Názory na závažnost fáze vytěsnění kolektivu a fáze, kdy je nutný zásah vedení, se rozcházel. Vytěsnění z kolektivu bylo v 1 hodnocení postaveno na místo nejzávažnější fáze, v šesti případech na místo druhé, v sedmi případech bylo postaveno na 3. místo a ve zbylých šesti hodnoceních bylo umístěno na místo fáze nejzávažnější. Fáze nutnosti zásahu vedení byla v 1 případně postavena na místo nejzávažnější fáze, v 10 hodnoceních byla označena jako fáze na 3. místě, během 5 hodnocení byla umístěna na místo druhé a ve zbývajících 4 hodnoceních se umístila na místě nejméně závažné fáze.

Otázka číslo 8 „**Pojmu „předsudek“:**“ a 9 „**Předsudky Vaše rozhodování**“ byly zaměřené na porozumění pojmu předsudek a to, jak ovlivňují či neovlivňují rozhodování respondentů. Pojmu předsudek rozuměli všichni zaměstnanci. Překvapivě 12 zaměstnanců uvedlo, že předsudky jejich rozhodování ovlivňují, pouze 8 zaměstnanci své rozhodování nenechají předsudky ovlivňovat.

Pod otázkami číslo 13 „**Co je podle Vás diskriminace?**“, číslo 14 „**Pojem: pozitivní diskriminace, negativní diskriminace**“ a číslo 15 „**Diskriminace je podle Vašeho názoru:**“ se ukrývala problematika diskriminace, tedy zda respondenti znají význam slova diskriminace, umějí jej popsat a znají pojmy pozitivní a negativní diskriminace, následně i zhodnotit její přípustnost či nepřípustnost. Při charakterizování pojmu diskriminace se zaměstnanci shodli na názoru, že se jedná znevýhodňování či upřednostňování jedinců či skupiny lidí vyznačující se minimálně jedním společným znakem. Pojmu pozitivní diskriminace plně rozumělo 17 zaměstnanců, 2 ze zaměstnanců význam pouze tušilo a 1 ze zaměstnanců pojem vůbec neznal. Pojmu negativní diskriminace plně rozumělo 19 dotazovaných a 1 respondent si významem slova nebyl jistý.

Diskriminace označilo 12 zaměstnanců za přípustnou pouze v některých případech, jako jsou například mladiství či těhotné ženy, 7 zaměstnanců by diskriminaci nepřipustili v žádném případě, zbývajících 1 respondent označil diskriminaci za vždy přípustnou.

Následující otázky číslo 16 „**Setkali jste se někdy se sexuální obtěžováním?**“ a 17 „**Nadřizovaný či kolega po Vás vyžaduje (viz tabulka), spadá toto chování dle Vašeho názoru do sexuálního obtěžování?**“ byly zaměřené na sexuální obtěžování, přesně tedy na to, zda se s ním respondenti setkali a na názor, co by považovali za sexuální obtěžování v případě, že by takového chování vyžadoval nadřizovaný nebo jejich kolega. Se sexuálním obtěžováním se během své kariéry setkali 3 respondenti na vlastní kůži, 4 ze zaměstnanců byl svědkem sexuálního obtěžování u jiné osoby a zbylých 13 se sexuálním obtěžováním nikdy nesešlo. Následovně měli respondenti označit, jaké chování podle jejich názoru spadá do sexuálního obtěžování. Výsledky dopadly následovně: líbání považuje za sexuální obtěžování 18 respondentů, 1 uvedl odpověď „spíše ano“, odpověď „spíše ne“ označilo 0 dotazovaných a 1 z dotazovaných by líbání nepovažoval za sexuální obtěžování. Osahávání rozhodně za sexuální obtěžování považuje 17 zaměstnanců, 1 respondent označil odpověď „spíše ano“, 1 ze zaměstnanců označil odpověď „spíše ne“ a zbývajících 1 uvedl, že by takové chování nepovažoval za obtěžování. Pohlavní styk rozhodně za sexuální obtěžování považuje 18 dotazovaných, odpověď „spíše ano“ zvolil 1 z dotazovaných, odpověď „spíše ne“ nezvolil nikdo a zbývajících 1 respondent by pohlavní styk nepovažoval za sexuální obtěžování. Slovní narážky by za sexuální obtěžování rozhodně považovalo pouze 6 respondentů, 11 dotazovaných označilo odpověď „spíše ano“, 1 respondent označil odpověď „spíše ne“ a našli se i 2 respondenti, kteří slovní narážky rozhodně nepovažují za sexuální obtěžování.

V otázce číslo 18 „**Podle čeho utváříte své postoje (hodnocení, zda se mi něco líbí či nelíbí)**“ týkajících se utváření postojů se 13 zaměstnanců shodlo na tvrzení, že si názor druhých podkládají vlastní zkušeností, 4 zaměstnanci postoje utváří výhradně dle svých vlastních prožitků a překvapivě 8 zaměstnanců důvěřuje názorům lidí, kteří se pohybují v jejich okolí.

Otázky číslo 19 „**Jak byste definovali pojem „konflikt“?**“ a číslo 20 „**Ohodnoťte následující tvrzení podle Vašeho pocitu, že mohou být příčinou konfliktu na pracovišti**“ byly zaměřeny na konflikt, přesněji na charakteristiku pojmu a dále na ohodnocení, které z uvedených tvrzení může být příčinou konfliktu na pracovišti. V charakteristice se zaměstnanci opět většinou shodli a charakterizovali pojem jako střet mezi dvěma a více účastníky z důvodu protichůdných názorů či rozhodnutí.

Hodnocení tvrzení, viz tabulka č. 4, dopadlo následovně (1. nejmenší možnost konfliktu, 5. nejvyšší možnost konfliktu):

**Tabulka č. 4: Hodnocení příčin konfliktu - zaměstnanci**

	1.	2.	3.	4.	5.
<b>Osobnost a chování jedince</b>	0	1	6	9	4
<b>Nedorozumění</b>	1	2	7	5	5
<b>Nedostatky personální práce</b>	2	4	11	2	1
<b>Styl vedení organizace</b>	1	2	8	6	3
<b>Složení týmu</b>	3	6	3	5	3
<b>Technologické změny v org.</b>	2	8	8	2	0
<b>Pracovní podmínky</b>	0	2	12	5	1
<b>Situaci mimo organizaci</b>	6	6	3	3	2

Zdroj: Autorka

Osobnost a chování jedince nebylo v žádném hodnocení umístěno na 1. místo, tedy na místo s nejmenší možností konfliktu, v jednom případě bylo umístěno na místo 2., v 6 hodnoceních se umístilo na místě třetím, v 9 případech na místě 4., čtyři hodnocení označilo toto tvrzení místem pátým, tedy místem s nejvyšší možností konfliktu. Nedorozumění bylo umístěno na 1. místo v jednom případě, na místo druhé v 2 případech, 7 hodnocení jej umístilo na místo 3., na místě čtvrtém se objevilo v 5 případech a zbylých 5 hodnocení jej označilo jako situaci s nejvyšší možností konfliktu. Nedostatky personální práce označili respondenti jako situaci s nejmenší možností konfliktu ve dvou případech, ve 4 případech je umístili na místo druhé, v 11 případech byly postaveny na místo třetí, v dvou případech na místo čtvrté a pouze v jednom případě jim byla přiřknuta podoba situace s nevyšší možností konfliktu. Styl vedení organizace se na prvním místě umístil pouze jednou, ve dvou případech se objevil na místě druhém, 8 hodnocení jej postavilo na místo třetí, šest hodnocení pak na místo čtvrté a jako situace s nejvyšší možností konfliktu byl označen třemi hodnoceními. Složení týmu bylo postaveno na první místo ve 3 hodnoceních, v šesti hodnoceních bylo umístěno na místo druhé, 3 hodnocení jej umístila na místo třetí, v pěti případech se objevilo na místě 4. a zbylé 3 hodnocení jej umístila na místo nejvyšší možnosti konfliktu. Technologické změny v organizaci byly označeny za situaci s nejmenší možností konfliktu ve dvou hodnoceních, v 8 hodnoceních byly umístěny na místo druhé, taktéž v 8 hodnoceních na místo třetí, ve dvou hodnoceních se objevily na místě čtvrtém, na místě, s nejvyšší možností konfliktu se neumístily v žádném hodnocení.

Pracovní podmínky v organizaci se neobjevily na prvním místě v žádném případě hodnocení, na druhé místo jej umístila dvě hodnocení, ve 12 hodnoceních byly umístěny na místo třetí, v 5 případech byly postaveny na místo 4. a ve zbylém jednom hodnocení byly umístěny na místo s nejvyšší možností konfliktu. Situace mimo organizaci byla v 6 případech hodnocena jako situace s nejmenší možností konfliktu, taktéž v 6 případech byla umístěna na místo 2., tři hodnocení jen umístila na místo třetí, na místě čtvrtém se objevila v také ve třech případech a na místo s nejvyšší možností konfliktu byla umístěna 2 hodnoceními.

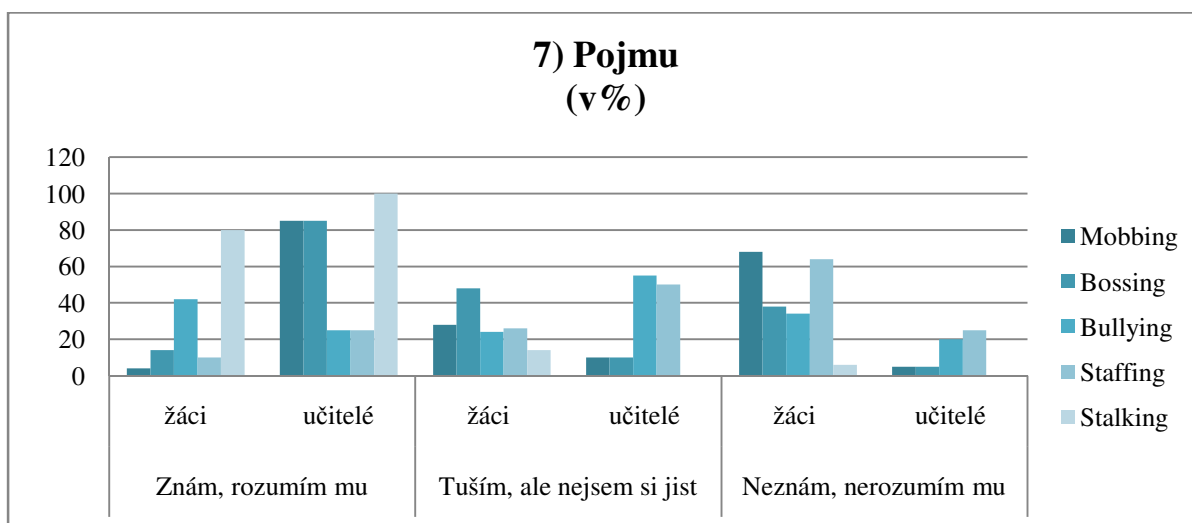
Otázky číslo 21 „**Týmová spolupráce je podle Vás?**“ a číslo 22 „**V jakém týmu byste chtěli nejraději pracovat?**“ se zaměřovali důležitost týmové spolupráce a volbu nejhodnějšího pracovního týmu pro respondenty. Týmová spolupráce je podle všech dotazovaných respondentů důležitá. Ze všech respondentů by 9 nejraději pracovali v malém kolektivu s převahou neformálních vztahů, pouze 1 z dotazovaných by zvolil malý kolektiv s převahou formálních vztahů, 6 zaměstnanci by se lépe cítili ve velkém kolektivu, ve kterém ovšem vládou neformální vztahy, 4 zaměstnanci by si raději zvolili velký kolektiv s převahou formálních vztahů, žádný z respondentů by nechtěl pracovat sám.

Následující otázky číslo 23 „**Jak byste definovali pojem „důvěra“?**“ a číslo 24 „**Důvěra je podle Vás v týmu:**“ se zabývali důvěrou, tedy její charakteristikou a dále označením její důležitosti či nedůležitosti pro tým. Stejně jako u předchozích otázek se většina dotazovaných shodla na tvrzení, že důvěra je stav, kdy máme víru nebo jsme vedeni naší intuicí, že druhá osoba nám bude oporou a můžeme se na ni spolehnout. Všech 20 respondentů pak označilo důvěru v týmu jako důležitou. Ke stejnému názoru dospěli i u otázky číslo 25 „**Komunikace je v kolektivu**“ týkající se důležitosti komunikace v týmu, všichni dotazovaní komunikaci označili jako důležitou pro fungování týmu. Dále měli respondenti v otázce číslo 26 „**Při komunikaci je důležitější**“ určit, která část komunikace je důležitější. Většinou se shodli a uvedli, že obě části jsou stejně důležité, pouze jeden z dotazovaných považuje za důležitější verbální složku komunikace.

Jako poslední byla otázka číslo 27 „**Pokud byste se stali obětí: šikana, konflikt, sexuální obtěžování, diskriminace**“, která se zaměřovala na názor, zda by se dotazovaní uměli výše popsaným problémům bránit či na koho se obrátit v případě, že by se stali oběťmi následujícího chování. Šikaně by se dovedlo bránit 19 dotazovaný, pouze jeden by si nevěděl rady. Při konfliktu by si uměli poradit všichni respondenti. V případě sexuálního obtěžování by si nevěděl rady jen 2 z dotazovaných, zbylých 18 respondentů by vědělo jak zareagovat a na koho se případně obrátit. Stejně to bylo i v případě diskriminace, zde by se neuměli bránit také pouze 2 z dotazovaných.

## 7. Srovnání odpovědí

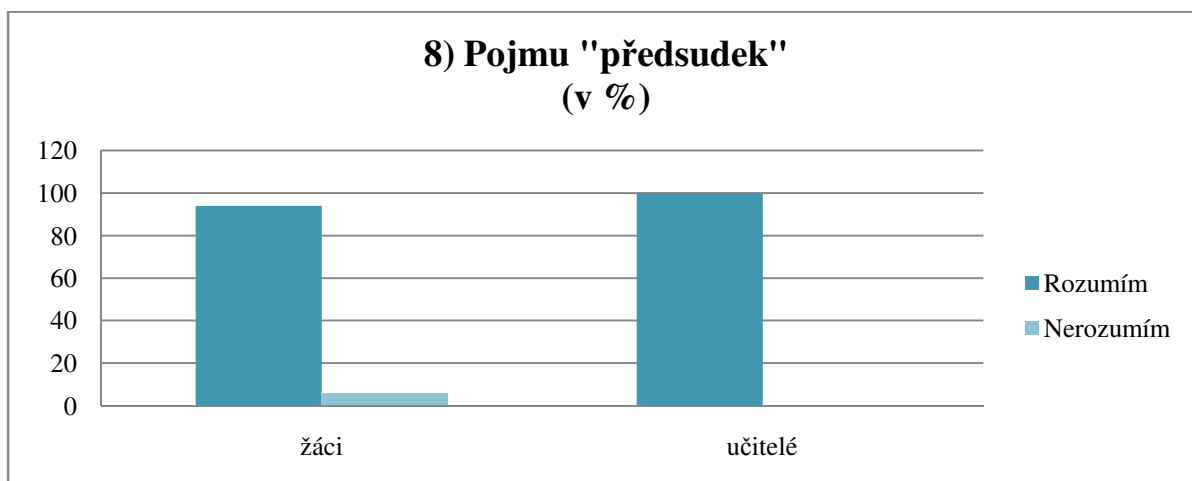
Graf č. 1



Zdroj: Autorka

Z grafu č. 1, znázorňujícího odpovědi žáků i učitelů na otázku č. 7, je zřejmé, že názory učitelů jsou stejnorodé, našlo se jen malé procento ze všech učitelů, kteří pojmem nerozuměli a ti pocházeli z řad věkové kategorie 55+, čím se vysvětluje neznalost nových moderních pojmů. Žáci většinu pojmů hodnotili nejistě nebo jejich významu vůbec nerozuměli.

Graf č. 2

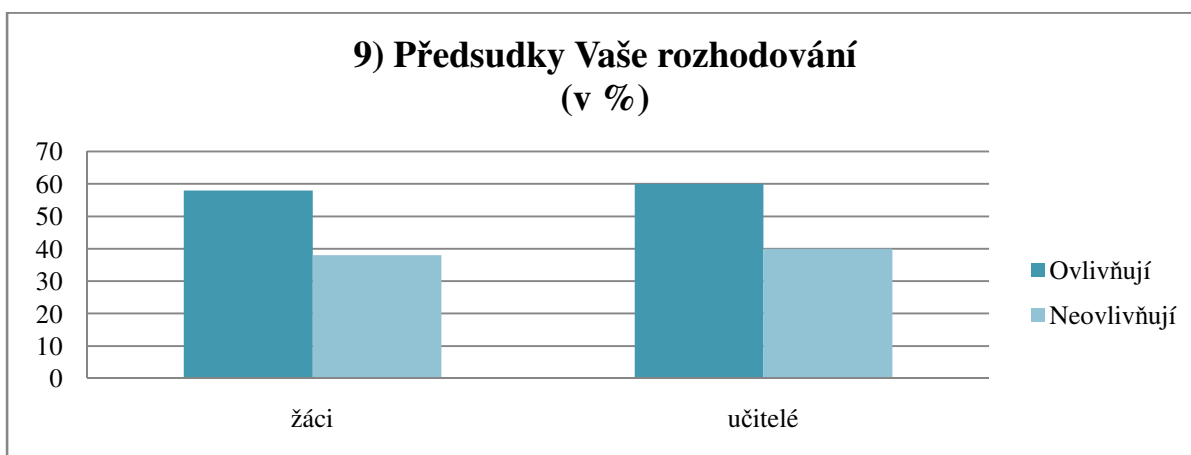


Zdroj: Autorka

Graf č. 2 znázorňuje porozumění pojmu předsudek, zde se názory žáků i učitelů shodovaly, našli se pouze 3 žáci, kteří pojmu nerozuměli.



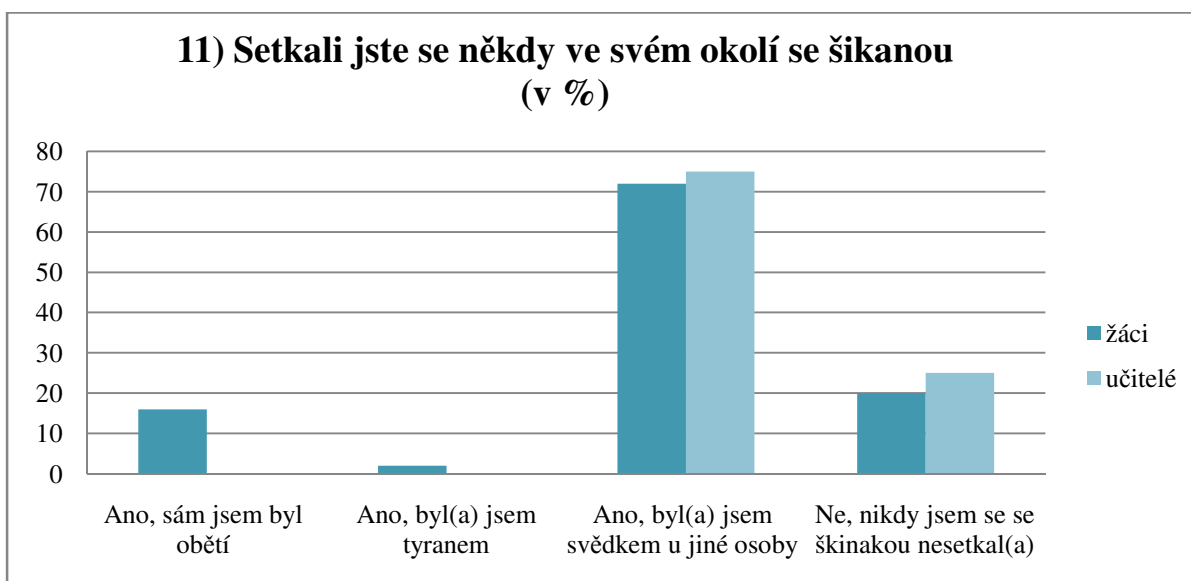
**Graf č. 3**



Zdroj: Autorka

Odpovědi na otázku č. 9 znázorněnou v grafu č. 3 podávali pouze ti z respondentů, kteří v předchozí otázce odpověděli kladně. Přestože všichni z odpovídajících respondentů význam slova znají, překvapivá většina nechává svá rozhodnutí předsudky ovlivňovat.

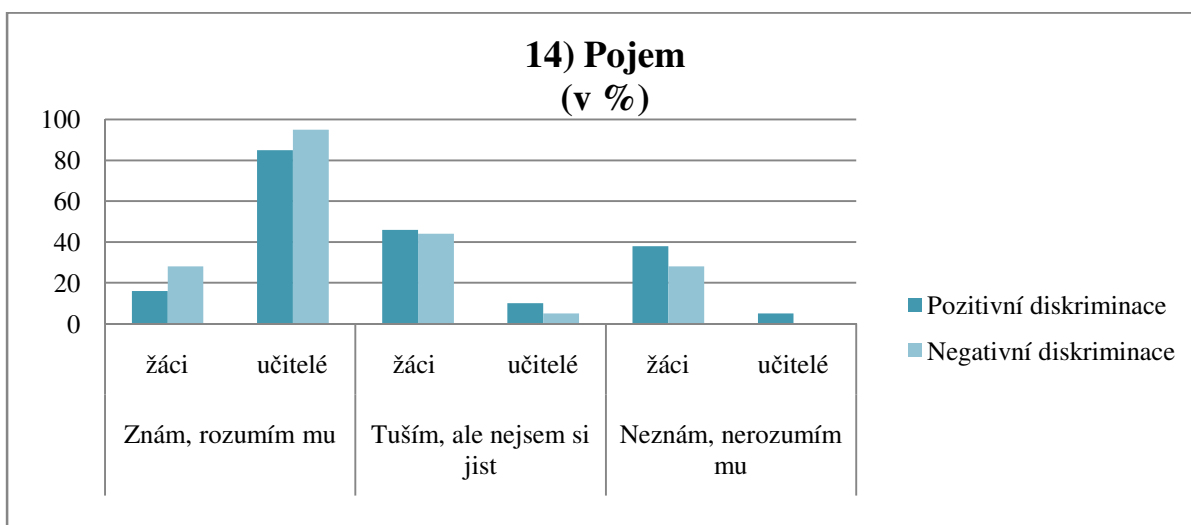
**Graf č. 4**



Zdroj: Autorka

Na otázku č. 11 vyobrazenou v grafu č. 4 odpovídali respondenti většinou shodně, pouze jeden z žáků odpověděl, že byl v minulosti roli tyрана a překvapivých 8 žáků se již v minulosti stalo obětí šikany na vlastní kůži. Zbylí respondenti se stali pouze svědky šikany nebo se s ní nesetkali vůbec.

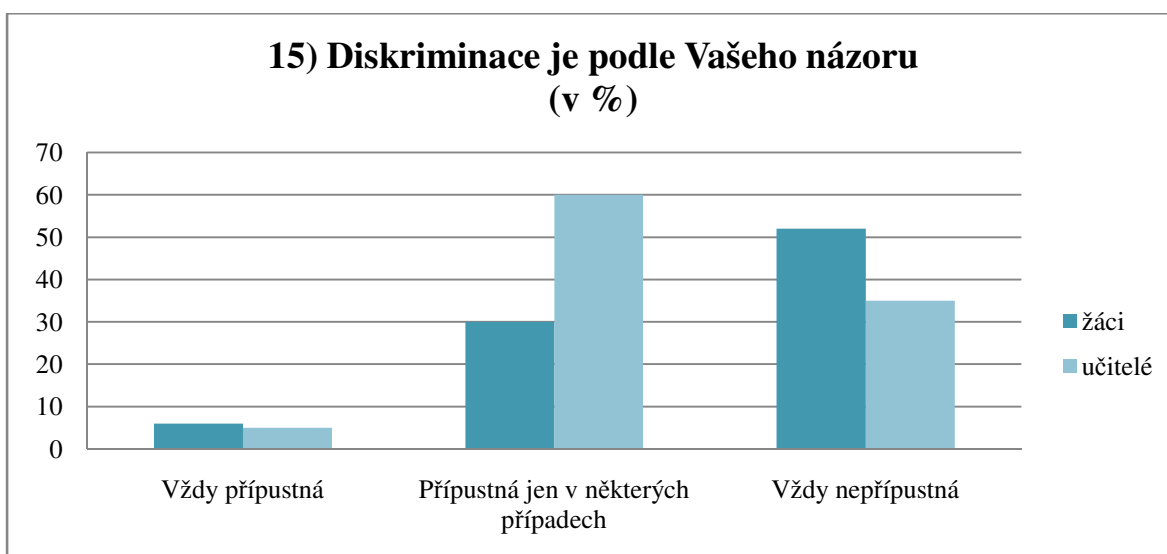
**Graf č. 5**



Zdroj: Autorka

Graf č. 5 znázorňující otázku č. 14 ukazuje převahu porozumění pojmům ze strany učitelů nad žáky. Jen malé procento ze žáků pojmy zná a rozumí jim, polovina význam pouze tuší a zbylý žáci významům pozitivní a negativní diskriminace nerozumí.

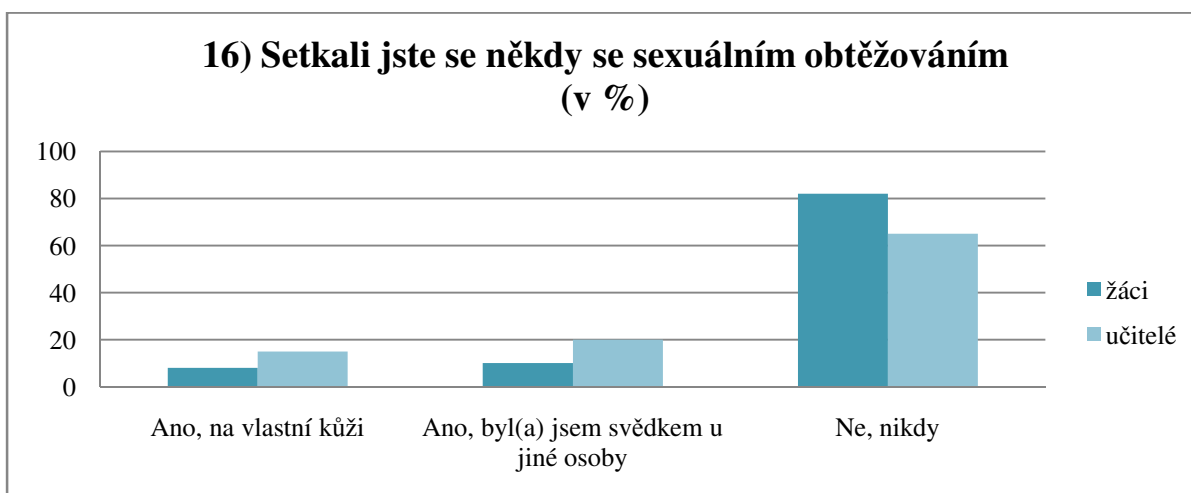
**Graf č. 6**



Zdroj: Autorka

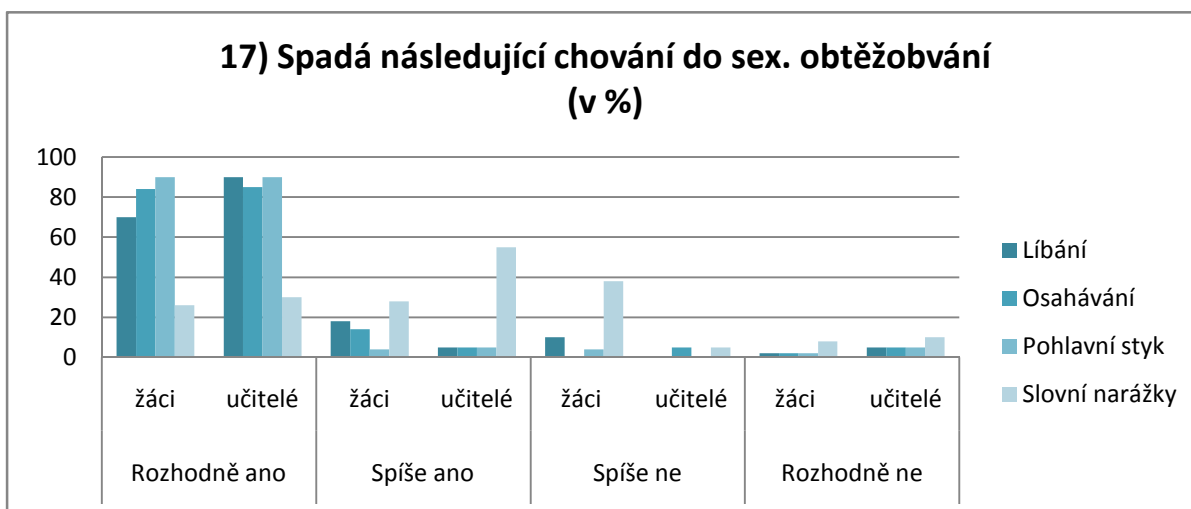
Ačkoli většina učitelů pojmům plně rozumí, překvapivé procento z nich by diskriminaci označila jako nepřipustnou, většina učitelů ovšem označila diskriminaci jako přípustnou v některých případech, jako jsou například mladiství či těhotné ženy. Žáci většinou odpověděli, že by diskriminaci v žádném případě nepřipustili a jen malé procento by ji povolilo v některých případech, jako jsou např. těhotné ženy či mladiství. Jako přípustnou diskriminaci označilo pouze mizivé procento učitelů tak i žáků.

Graf č. 7



Zdroj: Autorka

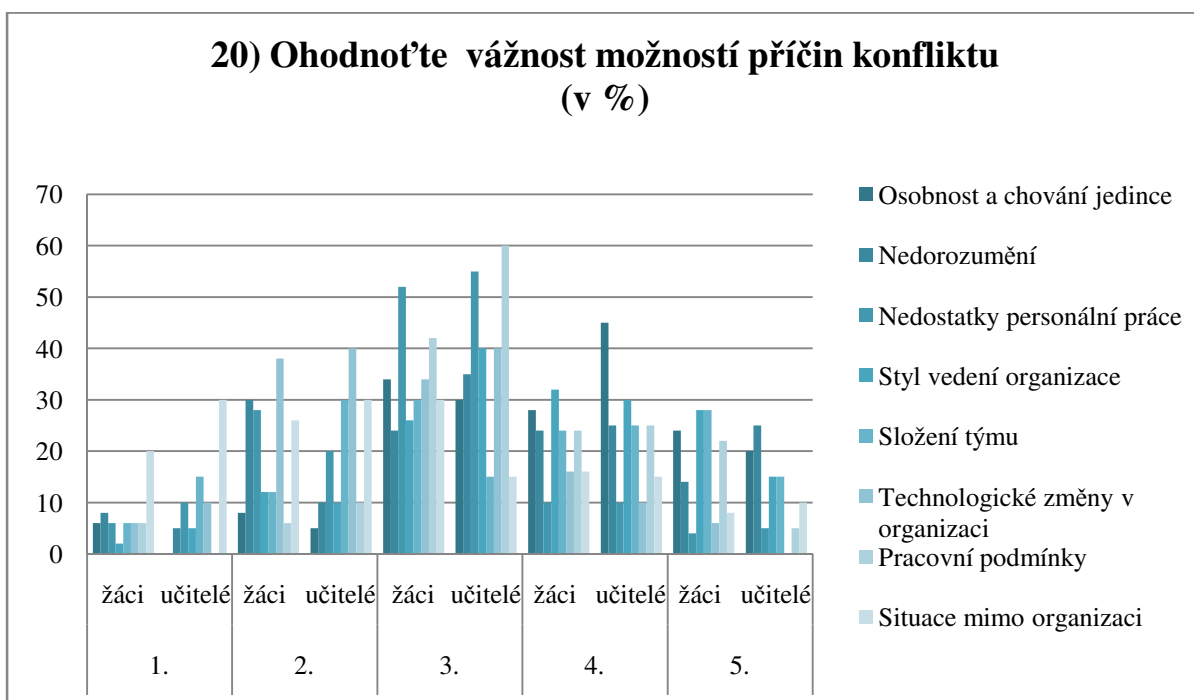
Graf č. 8



Zdroj: Autorka

Z grafu č. 7, který znázorňuje otázku č. 16, vyplývá, že se jen velmi malá část z respondentů setkala se sexuálním obtěžováním. Ovšem velice záleží na odpovědích vyznačených v grafu č. 8, který zobrazuje odpovědi na otázku č. 17, ve které měli respondenti označit, jaké chování považují za sexuální obtěžování či nikoli. Pokud respondenti některé z uvedených chování mylně nepovažují za sexuální obtěžování, mohou být otázky na setkání se sexuálním obtěžováním chybně zodpovězené. Tento problém se především týká slovních nářezek, u jejichž hodnocení obě skupiny respondentů váhaly. Objevilo se jen mizivé procento z respondentů, kteří žádné z uvedeného chování nepovažují za sexuální obtěžování.

**Graf č. 9**



Zdroj: Autorka

Názory na otázku č. 20, které znázorňuje graf č. 9, jsou různorodé na obou stranách šetření. U většiny možných příčin konfliktu obě skupiny respondentů nejčastěji volili hodnocení v podobě zlaté střední cesty, tedy postavili je na neutrální třetí místo. Našla se i tvrzení, ve kterých se obě skupiny shodovali, nebo je od sebe dělilo pouze malé procento hodnocení. Na první místo, na místo s nejmenší možností konfliktu, obě skupiny nejčastěji dosahovali situaci mimo organizaci, naopak na místo 5, tedy místo s největší možností konfliktu, bylo správně usazováno nedorozumění a osobnost jedince.

## 8. Doporučení

Jak ukázalo dotazníkové šetření provedené mezi žáky posledních ročníků středních škol, jejich povědomí o výše popsané problematice není stoprocentní. Ačkoli většina žáků usoudila, že by si v případech, kdy by se stali oběťmi šikany, diskriminace, sexuální obtěžování či ve střetu v konfliktu, věděli rady a věděli na koho se obrátit, našlo se i několik jedinců, kteří by si v takovýchto chvílích rady nevěděli. V některých otázkách bylo jasně znatelné, že si žáci ve znalostech některých pojmů nejsou jistí, přesněji tedy jejich významy pouze tušili nebo je vůbec neznali. V případě, že si pak žáci význam pojmů odvodili mylně, mohlo dojít i k mylnému ohodnocení schopnosti se výše popsanému chování bránit.

Žáci by rozhodně měli být schopni detekovat možné zdroje konfliktů, jak je popisuje například Koubek (2007, s. 336-337), rozlišit možné fáze šikany, které se své publikaci uvádějí Beňo (2003, s. 45-47) a Kratz (2005, s. 31-33) a také se seznámit s dalšími formami a podobami šikany, které také zmiňují např. Beňo (2003, s. 41-42), Kratz (2005, s. 16-17) či Hubinková (2008, s. 214-215). Další problematika, se kterou by měli být žáci podobněji seznámeni je problematika diskriminace, kterou se zabývá například Hnilica (2010, s. 18) a Koldinská (2010, s. 11). Proto je školám doporučeno zařadit do výuky i takové části, které by se zabývali právě probíranou problematikou, jejímu přesnému vysvětlení a popsání možností, které mohou výskyt a následky negativních mezilidských vztahů zmírnit či je úplně eliminovat. Tato doplňková výuka by měla být například ve formách jednorázových vzdělávacích seminářů či vzdělávacích kurzů, rozdělených do kratších časových úseků. Každý z jednotlivých seminářů by měl disponovat dostatečnou časovou dotací, během které by byla problematika nejen popsána a vysvětlena posluchačům ze strany teoretické, ale také by měl být prostor popis názorných příkladů řešení přímo z praxe, proto kurzy či semináře musí být vedeny kompetentním školitelem či přímo odborníkem z praxe.

Tyto kurzy a semináře mohou být otevřeny i široké veřejnosti za předem stanovený poplatek, což by přispělo nejen k rozšíření povědomí o mezilidských vztazích na pracovišti i v široké veřejnosti, ale také by škola mohla tímto způsobem získat dostatek finančních prostředků, čímž by mohla tyto kurzy pro své žáky zpřístupnit zcela bezplatně či za minimální poplatek. Dalším řešením by bylo zaražení problematiky mezilidských vztahů do standardní výukových plánů v některých předmětech zaměřených na společenské vědy apod. Ovšem na toto řešení jsou školy „krátké“, tento krok může být udělán pouze ze strany Ministerstva školství.

## Závěr

Bakalářská práce se zabývala mezilidskými vztahy na pracovišti, především jejich negativní stranou. První část práce byla zaměřená na teoretickou podstatu problematiky. Přesněji na vysvětlení pojmu pracovní vztah a jejich dělení, dále pak na možné způsoby vnímání lidí, které ovlivňují kvalitu mezilidských vztahů nejen na pracovišti. Kapitola číslo tři byla vyhrazena právě negativní straně mezilidských zdrojů, popsány a vysvětleny zde byly pojmy jako konflikt, mobbing, diskriminace a sexuální obtěžování. Poslední kapitola teoretické části práce se zabývala možnými způsoby upevnění nekvalitních vztahů na pracovišti. Objevily se zde pojmy jako důvěra, týmová spolupráce a komunikace.

Druhá část bakalářské práce vycházela z provedeného dotazníkové šetření mezi žáky posledních ročníků středních škol příbramského regionu ve Středočeském kraji. Žáci byli jako cílová skupina vybráni právě pro svou zranitelnost na trhu práce. Jako nově příchozí členové do pracovních kolektivů mají velmi nízké či nulové zkušenosti a tak se mohou velmi lehko stát oběťmi výše popsané problematiky. Cílem bakalářské práce a také provedeného šetření bylo zjistit, zda jsou studenti o problematice informováni a jejich povědomí je dostatečně vysoké, aby byli schopni se bránit v případě, že by se dostali do rolí obětí některého z výše uvedených situací.

Vyhodnocení dotazníkového šetření potvrdilo, že informovanost žáků o mezilidských vztazích není stoprocentní a jejich povědomí není tak vysoké. Proto bylo školám doporučeno zařadit do své výuky doplňkovou výuku zabývající se právě výše popsanou problematikou, která by přispěla k lepší povědomí a informovanosti žáků a tím je lépe připravila na jednu z částí budoucího pracovního života. Jak říká jedno staré rčení - starého psa novým kouskům nenaučíš, pokud tedy chceme, aby se pracovní vztahy v našich organizacích zlepšovali, je nutné vštěpovat utváření zdravých pracovních, ale i osobních vztahů žákům co nejdříve.

Vyhodnocení výzkumného předpokladu:

Povědomí a informovanost žáků posledních ročníků středních škol o mezilidských vztazích na pracovišti je nedostačující.

## Zdroje

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BAY, Rolf H. *Účinné vedení týmů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, 152 s. ISBN 80-247-9068-8.
- BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Šlapanice: ERA group, 2003, xiv, 181 s. ISBN 80-865-1734-9.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 142 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7.
- CARNEGIE, Dale. *Jak rozvíjet vztahy s lidmi, působit na ně a získat jejich důvěru*. 1. vyd. Praha: Práh, 2010. ISBN 978-80-7252-280-4.
- COVEY, Stephen M, Greg LINK a Rebecca R MERRILL. *Chytrá důvěra: vytváření prosperity, osobní energie a radosti ve světě plném nedůvěry*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 284 s. ISBN 978-80-7261-254-3.
- DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 502 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 254 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3317-3.
- HAYES, Nicky. *Základy sociální psychologie*. Vyd. 7. Překlad Irena Štěpaníková. Praha: Portál, 2013, 166 s. ISBN 978-80-262-0534-0.
- HNILICA, Karel. *Stereotypy, předsudky, diskriminace: pojmy, měření, teorie*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2010, 207 p. Acta Universitatis Carolinae, 167. ISBN 80-246-1776-5.
- HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008, 254 s., [4] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7261-178-2.
- HUBINKOVÁ, Zuzana. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 3., aktualiz., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2008, 277 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1593-3.
- JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 138 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.
- KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační dovednosti manažera*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1995, 141 s. ISBN 80-7169-223-9.

- KLEIN, Hans-Michael a Albrecht KRESSE. *Psychologie - základ úspěchu v práci*. 1. vyd. Překlad Zuzana Veselá. Praha: Grada, 2008, 185 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2444-7.
- KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 105 s. ISBN 80-247-1764-6.
- KOLÁŘOVÁ, Kateřina, Petr PAVLÍK a Irena SMETÁČKOVÁ. *Co je sexuální obtěžování a jak se mu bránit.: Příručka pro studující vysokých škol*. 1. vydání. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze, 2009. ISBN 978-80-87398-03-6.
- KOLDINSKÁ, Kristina. *Gender a sociální právo: rovnost mezi muži a ženami v sociálněprávních souvislostech*. Vyd. 1. Praha: C.H.Beck, 2010, xv, 240 s. Beckova edice právní instituty. ISBN 978-807-4003-431.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003, 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KUTNOHORSKÁ, Jana. *Multikulturní ošetrovatelství pro praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, 160 s. Sestra (Grada). ISBN 978-802-4744-131.
- KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 131 s. ISBN 80-726-1127-5.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. 1.vyd. Praha: Portál, 2002, 189 s. ISBN 80-717-8642-X.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 325 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- MÜHLEISEN, Stefan a Nadine OBERHUBER. *Komunikační a jiné měkké dovednosti: soft skills v praxi*. 1. vyd. Překlad Iva Michňová. Praha: Grada, 2008, 183 s. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-266-25.
- NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, 288 s. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- PETERS-KÜHLINGER, Gabriele. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 105 s. ISBN 978-80-247-2145-3.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3. upr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 134 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4485-8.



- PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 120 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.
- RECKNAGEL, Marion a Heike ROHMANN- VAN WÜLLEN. *Jak komunikovat chytře: tipy a triky pro zvládnutí obtížných rozhovorů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 157 s. ISBN 978-80-247-4022-5.
- SUMMERS, Heather a Anne WATSON. *Jak být v životě šťastnější: skvělé nápady na změny k lepšímu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 204 s. ISBN 978-802-4735-108.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.
- WOLFF, Inge. *Etiketa v zaměstnání: udělejte dobrý dojem!*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 127 s. ISBN 978-80-247-2081-4
- .

# Přílohy

## Příloha č. 1 – Dotazník pro žáky/učitele

Vážený žáci, vážený učitelé,

jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia na Masarykově ústavu vyšších studií, ČVUT v Praze a ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku. Odpovědi jsou zcela anonymní a budou použity pouze pro zpracování mé bakalářské práce, proto prosím o upřímnost a objektivitu.

Děkuji za Váš čas.

1) Pohlaví :

- Žena
- Muž

2) Věk \_\_\_\_\_

3) Jsem :

- Student SŠ s maturitou
- Student SŠ bez maturity
- Zaměstnanec školy

4) Obor: \_\_\_\_\_

5) Jaké jsou vaše dosavadní pracovní zkušenosti?

- Pracuji/pracoval(a) jsem v malém kolektivu (do 10 zaměstnanců)
- Pracuji/pracoval(a) jsem ve velkém kolektivu (nad 10 zaměstnanců)
- Pracuji/pracoval(a) jsem u soukromníka
- Žádné (na následující otázku neodpovídejte)

6) Jak hodnotíte vztahy, které vládly/vládou na pracovišti?

- Přátelské
- Příliš formální
- Konfliktní

7) Následující pojmy (1- znám, rozumím mu, 2- tuším, ale nejsem si jist, 3- neznám, nerozumím):

	1	2	3
Mobbing			
Bossing			
Bullying			
Staffing			
Stalking			

8) Pojmu „předsudek“:

- Rozumím
- Nerozumím

9) Předsudky Vaše rozhodování:

- Ovlivňují
- Neovlivňují

10) Jak byste definovali pojem „šikana“:

11) Setkali jste se někdy ve svém okolí se šikanou?

- Ano, sám jsem byl (a) obětí
- Ano, byl (a) jsem tyranem
- Ano, byl (a) jsem svědkem šikany
- Ne, nikdy jsem se šikanou nesetkala

12) Seřadte následující fáze šikany podle závažnosti (1. nejméně závažná, 4. nejvíce závažná):

	1.	2.	3.	4.
Psychoteror				
Neřešený konflikt				
Vytěsnění z kolektivu				
Nutnost zásahu vedení				

13) Co je podle Vás diskriminace:

14) Pojem:

	Znám, rozumím mu	Tuším, ale nejsem si jist(á)	Neznám, nerozumím mu
Pozitivní diskriminace			
Negativní diskriminace			

15) Diskriminace je podle Vašeho názoru:

- Vždy přípustná
- Přípustná v některých případech (např. týkající se mladistvých nebo těhotných žen)
- Nepřípustná

16) Setkali jste se někdy se sexuálním obtěžováním?

- Ano, na vlastní kůži
- Ano, byl (a) jsem svědkem u jiné osoby
- Ne, nikdy

17) Nadřizený či kolega po Vás vyžaduje (viz tabulka), spadá toto chování dle Vašeho názoru do sexuálního obtěžování?

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Líbání				
Osahávání				
Pohlavní styk				
Slovní nářádky				

18) Podle čeho utváříte své postoje (hodnocení, zda se mi něco líbí či nelíbí):

- Podle toho co jsem si sám prožil (a)
- Podle toho co mi řekli lidé kolem mě
- Názor druhých si podložím vlastní zkušeností

19) Jak byste definovali pojem „konflikt“:

20) Ohodnořte následující tvrzení podle Vařeho pocitu, ře mohou být přičinou konfliktu na pracoviřti (1 – nejmenří mořnost konfliktu, 5- nejvřetří mořnost konfliktu):

	1	2	3	4	5
Osobnost a chování jednice					
Nedorozumění					
Nedostatky personální práce					
Styl vedení organizace					
Složení řtýmu					
Technologické změny v organizaci					
Pracovní podmínky					
Situace mimo organizaci					

21) Řtýmová spolupráce je podle Váš:

- Důležitá
- Nedůležitá

22) V jakém typu řtýmu byste chtěli pracovat:

- Malý, s převahou neformálních vztahů
- Malý, s převahou formálních vztahů
- Velký, s převahou neformálních vztahů
- Velký, s převahou formálních vztahů
- Chci pracovat sám

23) Jak byste definovali pojem „důvěra“:

24) Důvěra v kolektivu je:

- Důležitá
- Nedůležitá

25) Komunikace v kolektivu je:

- Důležitá
- Nedůležitá

26) Při komunikaci je důležitějši:

- Verbální část sdělení
- Neverbální část sdělení
- Obě části jsou stejně důležité

27) Pokud byste se stali obětí (viz tabulka):

	Uměl (a) bych se bránit (vím na koho se obrátit)	Neuměl (a) bych se bránit (nevím na koho se obrátit)
Šikana		
Konflikt		
Sexuální obtěžování		
Diskriminace		

### **POUZE PRO PILOTNÍ PRŮZKUM**

28) Otázkám dotazníku jsem:

- Rozuměl (a)
- Nerozuměl (a)

Pozn. Uved'te čísla otázek, které pro Vás byly nesrozumitelné \_\_\_\_\_

