BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Negativní jevy na pracovišti – mobbing

Negative Features in the Workplace

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Lenka Emrová

Anna Stará

2022

ČVUT
ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Stará** Jméno: **Anna** Osobní číslo: **495782**

Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**

Zadávající katedra/ústav: **Institut pedagogických a psychologických studií**

Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Negativní jevy na pracovišti - mobbing

Název bakalářské práce anglicky:

Negative Features in the Workplace

Pokyny pro vypracování:

Tato bakalářská práce se zaměří na analýzu negativních jevů v konkrétní společnosti. Cílem BP je komparace dvou či více školních zařízení (MŠ) s ohledem na výskyt mobbingu. Přínosem práce je doporučení pro eliminaci negativních jevů. Teoretická část se bude zabývat popisem negativních jevů, zvláště se zaměří na problematiku mobbingu. V praktické části bude proveden kvantitativní výzkum formou dotazníků,které se zaměří na analýzu negativních jevů na pracovišti. Výsledky budou analyzovány a shrnuty v grafech, tabulkách a následně interpretovány. V závěru budou navrhnuta opatření pro eliminaci negativních jevů na pracovišti.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - obecná charakteristika negativních jevů, diskriminace na pracovišti, jednotlivé druhy šikany (mobbing, bossing) 3. Praktická část - představení organizace, provedení dotazníkového šetření ve společnosti, vyhodnocení výsledku tohoto výzkumu; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

KRATZ, Hans-Jürgen. Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-726-1127-5.
MCCONNON, Shay a Margaret MCCONNON. Jak řešit konflikty na pracovišti. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-3003-5.
FEHLAU, Eberhard G. Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi. Praha: Grada, c2003. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0533-8.
NOVÁK, Tomáš a Věra CAPPONI. Sám proti agresi: mobbing. Vyd. 2. Praha: Grada, 1996. Rádce (Neografie). ISBN 80-716-9253-0.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

PhDr. Lenka Emrová Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **05.01.2022** Termín odevzdání bakalářské práce: **28.04.2022**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

PhDr. Lenka Emrová podpis vedoucí(ho) práce	doc. Ing. David Vaněček, Ph.D. podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc. podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání _____ Podpis studentky _____

©ČVUT v Praze, Design: ČVUT v Praze, VIC

STARÁ, Anna. Negativní jevy na pracovišti – mobbing. Praha: ČVUT 2022. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala 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: 20. 04. 2022 Podpis:

Poděkování

Chtěla bych poděkovala vedoucí bakalářské práce PhDr. Lence Emrové za velmi vstřícnou pomoc, ochotu a trpělivost při tvorbě práce. Dále bych chtěla poděkovat všem respondentům výzkumu za poctivé vyplnění dotazníku. Děkuji i své rodině a blízkému okolí za veškerou podporu.

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na negativní jevy na pracovišti, především na mobbing, tedy šikanu mezi zaměstnanci. Cílem práce je určit a analyzovat negativní jevy na pracovišti v prostředí mateřských škol. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část definuje nejdříve pracovní vztahy, dále pak konflikt, který se na pracovišti může objevit, následně popisuje mobbing a na konec se věnuje prostředí mateřských škol. Praktická část zkoumá výskyt konfliktu a mobbingu, a také povědomí zaměstnanců o dané problematice v prostředí mateřských škol. Z výsledků výzkumu je patrné, že učitelé mateřských škol nemají příliš tolik informací o dané problematice, ale chtěli by se dozvědět více. Výsledky následně slouží jako podklad pro návrhy opatření, která jsou shrnuta na konci práce.

Klíčová slova

Negativní jevy, pracovní vztahy, konflikt, šikana, mobbing, mateřská škola

Abstract

The bachelor's thesis focuses on negative features in the workplace, especially mobbing, that´s bullying among employees. The aim of the work is to identify and analyse negative features in the workplace in the kindergarten environment. The work is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part firstly defines the working relationships, then the conflict that can occur in the workplace, then describes mobbing and lastly deals with the kindergarten environment. The practical part examines the occurrence of conflict and mobbing, as well as employees' awareness of the issue in the kindergarten environment. The results of the research show that kindergarten teachers do not have much information about the issue but would like to know more. The results then serve as a basis for draft measures, which are summarised at the end of the work.

Key words

Negative features, working relations, conflict, bullying, mobbing, kindergarten

Obsah

Úvod ... 9
Teoretická část ... 10
1 Vztahy na pracovišti ... 11
1.1 Sociální vztahy ... 11
1.2 Druhy vztahů ... 12
1.3 Pracovní skupina ... 12
1.4 Negativní jevy ... 14
2 Konflikt ... 16
2.1 Příčiny konfliktu ... 17
2.2 Rozdělení konfliktu ... 18
2.3 Fáze konfliktu ... 18
2.4 Řešení konfliktu ... 19
3 Mobbing ... 21
3.1 Příčiny mobbingu ... 22
3.2 Fáze mobbingu ... 23
3.3 Strategie mobbingu ... 24
3.4 Důsledky mobbingu ... 25
3.5 Řešení mobbingu ... 26
4 Prostředí mateřských školek ... 27
4.1 Pedagogika předškolního vzdělání ... 28
4.2 Klima mateřské školy ... 29
4.3 Vztahy v mateřské škole ... 29
Praktická část ... **32**
5 Výzkum ... 33
5.1 Cíle výzkumu ... 33
5.2 Metoda výzkumu ... 33
5.3 Respondenti ... 33
6 Výsledky výzkumu ... 36
6.1 Vyhodnocení první výzkumné otázky ... 36
6. 2 Vyhodnocení druhé a třetí výzkumné otázky ... 40
6.3 Vyhodnocení čtvrté výzkumné otázky ... 44
6.4 Doplňující otázky ... 49
7 Doporučení ... 51
Závěr ... 53
Seznam použité literatury ... 54

Seznam grafů 56
Seznam tabulek 57
Seznam příloh 58

Úvod

Tématem této bakalářské práce jsou negativní jevy na pracovišti, konkrétně mobbing. Obecně lze říct, že člověk tráví hodně času na pracovišti, a proto je důležité, aby se tam cítil bezpečně a respektován. Vytváří si vztahy s kolegy, které tvoří celkovou pracovní atmosféru a mají vliv na osobní a kolektivní výkon. Avšak musí počítat s tím, že se někdy objeví konflikt, neboť ten je nevyhnutelný. Konflikt nemusí být vždy významný, může být i drobný, ale v obou případech by se měl řešit ihned a důkladně.

Mobbing, tedy šikana mezi zaměstnanci, se také objevuje na většině pracovišť. Jedná se o neetický způsob chování, který se zaměřuje na poškození a terorizování jedince. Projevuje se nejčastěji pomluvami či ignorováním spolupracovníka. Jde o jev, který je často opomíjený a bere se na lehkou váhu. Mělo by se ale vědět, že má skutečné následky. Následky jako jsou deprese, porucha koncentrace nebo pokud není problém dostatečně vyřešen, může vést až k sebevraždě. Má vliv i na práci, snižuje pracovní výkon a oběť se nedokáže soustředit. Proto je důležité, aby se zaměstnanci nebáli komunikovat otevřeně a snažili se tyto záležitosti náležitě řešit.

Šikana se může objevovat v jakémkoliv prostředí, a to i v prostředí mateřských škol. I zde hrají komunikace a vztahy velkou roli. Právě na kvalitě spolupráce v pedagogické rovině by se mělo vědomě pracovat, protože se od učitelek očekává, že dokážou vytvořit vhodné podmínky pro děti. Nicméně se stává, že vzniknou nepříjemné situace, které mohou vyústit právě až k šikaně. Bohužel v některých případech si pachatelé neuvědomují, že někomu ubližují. Z toho důvodu je podstatné, aby se o takových problémech vědělo.

Práce se proto zaměřuje právě na tuto problematiku, která je mnohdy přehlížená nebo se lidé o ní bojí mluvit. Mluvení o svých pocitech nebo nepříjemnostech nemusí být pro každého snadné, tudíž je potřeba na pracovišti vytvořit vhodné podmínky pro všechny. Je také potřeba zaměstnance vzdělávat a informovat o preventivních opatřeních, které se týkají negativních jevů. Vše zmíněné bude zahrnuto v této práci, která je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část se na začátku bude věnovat vztahům na pracovišti, jejich tvorbě, rozdělení a negativním jevům, které se tam mohou objevovat. Konflikt je dalším probíraným tématem, který bude definován a popsán. Následovat bude hlavní pojem mobbing, jeho příčiny, fáze, strategie a řešení. Poslední část bude věnována prostředí mateřských škol. Teoretická část bude tvořit podklad pro část praktickou a její analýzu.

Druhá část práce, tedy praktická část bude využívat kvantitativní výzkum ve formě dotazníku. Dotazník se zaměřuje na analýzu negativní jevů a povědomí zaměstnanců mateřských škol o mobbingu. Výsledky budou zpracovány a podle nich budou navrhnuta opatření pro eliminaci negativních jevů na pracovišti.

Teoretická část

1 Vztahy na pracovišti

Vztahy na pracovišti se v mnoha ohledech podobají obyčejným partnerským vztahům. Objevují se stejné problémy, postoje, chování, a i podobné konflikty.

Pracovní chování ovlivňuje několik faktorů. Především ho ovlivňují druzí lidé. Současně i my sami ovlivňujeme ostatní osoby, s nimiž přicházíme do kontaktu. Ostatní osoby mohou být například spolupracovníci, zákazníci, obchodní partneři, šéfové apod. Člověk je opravdu bytost společenská. V podstatě celková činnost člověka, obzvláště pak činnost pracovní, je činností společenskou. Osobnost je tvořena na základě sociálních vztahů (Pauknerová et al., 2012).

1.1 Sociální vztahy

Vzájemná sociální interakce je předpokladem sociálního chování. Typickým znakem sociálního chování je vysoká proměnlivost. Chování nejen jednotlivce, ale i uskupení lidí vychází z odlišných představ o jevech a procesech, z různých sociálních hodnot a z různých interpretací vzájemných vztahů (Nový a Surynek, 2006).

Sociální vztahy jsou součástí vnějšího světa člověka a základním vztahem je sociální interakce. Nový a Surynek (2006) definují sociální interakci jako *vzájemné působení sociálních systémů, které je charakteristické zřetězením účinků, kdy jedna strana interakce je podnícena k jednání druhou stranou a obráceně, přičemž ve výsledku dochází ke kvalitativní proměně v situacích jednajících osob*.

Existují tři hlavní procesy sociální interakce. Jsou to: kooperace, kompetence a konflikt. **Kooperace** nebo také spolupráce, je vzájemné působení mezi skupinami či jedinci, kteří pozorují společný cíl a mají společné zájmy. Lidé spolupracují společně, aby se navzájem podpořili a účinně uspokojili svoje potřeby. **Kompetence** je proces interakce sociálních skupin dosažení jednoho stejného cíle. Jinými slovy jde o boj či soupeření individuí, kteří jsou založeny na individualizaci. Na rozdíl od kooperace, kde jsou upřednostňovány zásady kolektivismu. **Sociální konflikt** je další proces sociální interakce a jedná se o střet zájmů, hodnot či uplatňování nároků na sociální status a moc, kdy cílem není jen naplnění požadavků, ale i poškození, resp. odstranění odpůrce (Nový a Surynek, 2006).

Vztahy v práci hrají klíčovou roli v existenci a úspěšnosti firem, jak malých, tak i větších. Kvalita pracovních vztahů ovlivňuje dosahování firemních cílů a zároveň pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Vyrovnané a vyhovující mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima na pracovišti a mají příznivý vliv na osobní, společný i celofiremní výkon (Koubek, 2011).

Smysl těchto vztahů je především v uspokojování sociálních potřeb člověka. K těmto potřebám patří zejména: potřeba sociálního kontaktu, potřeba poskytovat a přijímat pomoc, potřeba sociálních jistot, potřeba někoho ovládat, někomu se podřizovat, potřeba být přijímán, náležet k určité skupině a potřeba nalézat osoby blízké vlastní hodnotové orientaci. Vztahy se tvoří v rámci začlenění člověka do jednotlivých sociálních skupin. Podle subjektivních preferencí a sociálních potřeb si člověk postupně vybírá s kterými lidmi bude komunikovat, kterým se bude

vyhýbat a které bude cíleně ignorovat. Buduje tak síť neformálních vztahů a kontaktů, díky kterým se identifikuje v rámci pracoviště (Pauknerová et al., 2012).

1.2 Druhy vztahů

Existují tři druhy vztahů ve firmách/organizacích. Vztah **formální, neformální a reálný**. Vztah formální je určený strukturou, jako například vztahy nadřízenosti a podřízenosti, zodpovědnosti a kompetence. Neformální vznikají mimo formální strukturu. Průnik těchto dvou vztahů tvoří vztah reálný, který je podmíněn okolím, prostředím, současnými problémy i souvislostmi (Bednář et al., 2013).

Vztahy podle Bednáře et al. (2013) hrály a nadále hrají velkou roli ve fungování firmy. Příčiny některých problémů mohou právě být vztahy mezi zaměstnanci, popřípadě management. Nedostatky v sociálních vztazích ovlivňují průběh problémů, které se netvoří najednou, ale postupně. Tím pádem způsob řešení pro management může být omezen.

Hlavní vztahy ve firmách/organizacích (Bednář et al., 2013):

- **vztah mezi nadřízenými a podřízenými** – Hlavním prvkem tohoto vztahu je dominance. Nadřízený je autoritou vůči podřízenému, který je proti této autoritě alespoň formálně submisivní.

- **vztahy mezi podřízenými navzájem** – Vztahy mezi podřízenými jsou symetrické, to znamená, že jsou na té stejné úrovni. Jsou kooperativní (spolupráce) nebo kompetitivní (soutěžení o společný zdroj – vztah k šéfovi, výplata). Podřízení jsou sdílnější mezi sebou než například s nadřízeným, proto je jejich vztah k firmě nebo týmu silnější.

- **vztah mezi nadřízenými –** I přes to, že lidé na vyšších pozicích jsou více méně také na stejné úrovni, jejich vztah je od vztahu podřízených velmi odlišný. Nejsou zodpovědní jen za svou práci, ale i práci svých podřízených. Vztah mezi nadřízenými může zkomplikovat především rozdílný styl vedení.

1.3 Pracovní skupina

Podle Nového a Surynka (2006) je člověk v průběhu svého života nejen příslušníkem určité společenské vrstvy nebo národa, ale i součástí několika malých sociálních skupin. Do sociálních skupin patří rodina, škola, pracovní skupina a zájmová skupina. Všechny skupiny mají vliv na utváření názoru, postoje, hodnotové orientace i způsobu jednání. Vznikají komplexní osobní vztahy včetně vědomí a pocitu spolupráce, vzájemné závislosti a sounáležitosti.

Pracovní skupina se vztahuje na lidi jednoho pracoviště, kteří jsou spojení společnou činností, stejným vedením a vnitřní strukturou sociálních rolí. Mezi základní znaky patří (Nový a Surynek, 2006):

- pracovní cíl

- společné pracoviště
- pracovní činnost
- vztahy mezi pracovníky
- skupinové vědomí.

V každé pracovní skupině se členi snaží nějakým způsobem strukturovat sociální vztahy. Vztahy následně ovlivňují chování jednotlivců. Struktura těchto sociálních vztahů se postupně uvolňuje, formalizuje a institucionalizuje. Díky společným pracovním cílům se vytváří specifická pravidla vzájemné interakce a obecné spolužití. Jde především o sociální normy a jejich strukturu (Nový a Surynek, 2006).

Neformální a nepsané zásady jsou pro pracovní skupinu velmi důležité. Umožňují skupině, aby správně fungovala. Členové mají navzájem určitá očekávání, takže dokážou předem odvodit chování ostatních. Dále je předem definováno sociálně přijatelné chování ve firmě/organizaci. Uvnitř skupiny může docházet k různým konfliktům, proto je důležité se snažit udržet rovnováhu. Během konfliktu dochází k jejímu narušení a normy vedou ostatní členy k reakci, která pomáhá opět rovnováhu nastolit (Bednář et al., 2013).

Při formování pracovní skupin je důležité přihlížet především na (Koubek, 2011):

- kvalifikační komunikaci
- charakteristiky osobnosti jednotlivých členů
- charakteristiky osobnosti vedoucího pracovní skupiny.

Leckdy se stane, že se věnuje málo času formování pracovní skupiny, a to může vést k nesrovnalostem na pracovišti. Členi nemusí být schopni vzájemně spolupracovat a snášet se. Správně utvořená pracovní skupina tvoří pozitivní mezilidské a pracovní vztahy a také i přátelské i kooperativní pracoviště (Koubek, 2011).

Pracovní skupiny mají dále pak určitou strukturu a funkci. Struktura může být pozorována z různých hledisek. Nejzásadnější typy struktur jsou následující (Nový a Surynek, 2006):

- profesně-kvalifikační struktura: složení skupiny podle dosažené úrovně kvalifikace a hledisek příslušnosti k určitým profesím
- sociálně-demografická struktura: podle hledisek jako věk, pohlaví a rodinný stav.

Dále podle Nového a Surynka efekt a účinnost pracovní skupiny z hlediska funkce rozlišujeme:

- funkci sociální: podle toho, jak skupina působí na rozvíjení osobnosti svých členů, na formování jejich postojů, názorů, zájmů atd.
- funkci ekonomickou: v podobě vyprodukovaných výrobků (služby).

Značný vliv na pohodu, napětí a neklid mají ve skupině osobnostní charakteristiky jednotlivců. Chování jednotlivců ve skupině spoluutváří celkovou atmosféru spolupráce nebo naopak napětí. V zásadě je podstatné, jaký má jedince vztah se skupinou, zda se s ní shoduje či nikoliv. Jestliže se pracovník cítí ve skupině dobře a jsou uspokojeny jeho potřeby a je-li skupinou akceptován, tak se dá říct, že je se skupinou plně ztotožněn. Pro skupinové klima je zásadní, jestli člověk vykonává individuální práci a má své pracovní cíle nebo týmovou práci, kdy plní

úkoly s určitou spoluprací a s ostatními členy. U týmové práce zvládnutí společného úkolu závisí na podílu a spolupráci všech. Členi jsou orientováni a motivováni na společný cíl, s nímž se identifikují. Je pravděpodobnější, že společné cíle a úkoly vytvářejí pozitivní klima a udržují dobré vztahy na pracovišti, mezitím co individuální činnost práce ve skupině podporuje konkurenční poměry, tedy soupeření (Kocianová, 2010).

1.4 Negativní jevy

Sociální vztahy na pracovišti se stávají náročnými právě tehdy, když spolu neladí hodnotové představy a potřeby kolegů, jejich způsoby chování a postoje. Rozdílné osobnosti a jejich vlastnosti jsou častou příčinou sporů a nesrovnalostí. Tam, kde se objevují konkrétní pracovníci nebo skupiny neustále poškozováni nebo naopak přilepšováni, tam často vznikají vztahové konflikty (Fehlau, 2003).

Nepříjemnosti, které také ovlivňují pracovní vztahy jsou právě negativní jevy. Negativním jevem je především obecný pojem šikana. Příklady šikany na pracovišti jsou: mobbing, bossing, staffing, obtěžování a méně známé defaming, chairing nebo kyberšikana.

Šikana – „*Šikana je ubližování někomu, kdo se nemůže nebo nedovede bránit. Obyčejně mluvíme o šikaně tehdy, když jde o opakované jednání, ve velmi závažných případech označujeme za šikanu i jednání jednorázové, s hrozbou opakování.*“ (Říčan a Jarošová, 2010).

Na jedné straně stojí agresor a na druhé stojí oběť. Mezi nimi je určitý osobní asymetrický vztah moci. Oběť zná jeho agresora, bojí se ho a je podmíněna jeho náladám. Rozděluje se šikana přímá a nepřímá. **Přímá** šikana obsahuje násilí všeho druhu (působení fyzické bolesti, ponižující tělesná manipulace, poškozování osobních věcí), slovní napadání (nadávky, posměšky) nebo i zotročování (konání ponižujících věcí). **Nepřímá** šikana zahrnuje sociální izolaci jedince. Tato forma šikany je používaná především ženami. Jedinec je ignorován skupinou, není brán na vědomí, je vynechán z činností skupiny apod. Způsoby šikany jsou velice rozmanité, vždy záleží na okolnostech, prostředí, důvodech a jiných vlivech (Říčan a Jarošová, 2010).

Bossing – Odvozeno od slova boss, což se z angličtiny přeloží jako předák, pohlavár, šéf. Jedná se o týrání a pronásledování ze strany šéfa. Šéf má mnoho možností, jak může znepříjemnit podřízenému práci. Může ho ponižovat, zesměšňovat, přidávat mu práci překračující jeho síly nebo například poslat vysokoškoláka zametat dvůr (Novák, 2010).

Základní příčiny bossingu jsou například negativní vlastnosti vedoucího pracovníka, žárlivost na schopného pracovníka, který může představovat určitou hrozbu a dále tedy i strach o svou pozici vedoucího (Pauknerová et al., 2012).

Staffing – Staffing se považuje za podskupinu mobbingu. Jde o útoky a neférové jednání ze strany zaměstnanců směrem k jejich vedoucím. Až v 9 % případů se dějí takové útoky a psychické násilí na pracovišti. Většinou se jedná o systematickou likvidaci vedoucího. Věk nemusí, ale může hrát klíčovou roli, neboť staffingem jsou ohroženi převážně mladí lidé nastupující na nové pozice (Beňo, 2015).

Obtěžování – Dalším negativním jevem na pracovišti je obtěžování, konkrétněji tedy sexuální obtěžování. Velmi často dělají lidé, že ho nevidí a jsou k němu lhostejní. Zajímají se o jiné problémy na pracovišti (Pauknerová et al., 2012).

Sexuální obtěžování je nevhodné, nemilé a urážlivé chování, které ponižuje osoby a vytváří nepříjemnou atmosféru na pracovišti. Jde o pojem, který se nejvíce rozšířil v USA a šlo především o obtěžování žen muži. S vývojem společnosti se význam rozšířil i na obtěžování můžu ženami, žen ženami a mužů muži. Ve skutečnosti nejčastější oběti bývají nové, nápadné, úspěšné a osamocené ženy na pracovišti. Děje se jak verbální, tak i neverbální komunikací. Mezi verbální komunikaci patří například dvojsmyslné poznámky a řeči, oplzlé vtipy nebo nenápadné návrhy a nátlaky. Neverbální komunikací bývají gesta rukou, dlouhotrvající pohledy nebo to vede až k fyzické formě, jako například doteky, poplácávání, pohlazení, až po formy drsného obtěžování, včetně znásilnění. U sexuálního obtěžování je často náročné samotné stanovení hranicí. Ženy a muži vnímají obtěžování odlišně. Ženy berou verbální obtěžování jako sexuální obtěžování ve dvakrát větší míře něž muži, kteří ho spíše chápou jako neformální pochvalu či obdiv (Vymětal, 2008).

2 Konflikt

Konflikt je přirozený a nevyhnutelný a je součástí každého dne. Avšak mnoho lidí se snaží konfliktům vyhýbat a těžko snáší spory a odlišné názory. I přes to, že konflikty působí spíše negativně, mají v sobě i něco pozitivního. Slovo konflikt se v čínském písmu skládá ze dvou znaků. Znak pro „potenciální pozitivní změna“ a znak pro „hrozící nebezpečí/krize“. Z této dvojznačnosti vychází myšlenka, že konflikt může být hnací silou a dokáže tvořit pozitivní změny (Weinig, 2020).

Z konfliktu se stává překážka v momentě, kdy nám přijde, že neexistuje pro něj řešení. Situace jsou různorodé. Buď jednotlivé strany nemají zájem o vyřešení sporu nebo jen jedna strana chce spor vyřešit, ale nedá to najevo. Obě situace jsou obtížné a můžou vést k velmi nepříjemným situacím (Weinig, 2020).

Firmy, státní zřízení nebo vztahy se neobejdou bez konfliktů. Konflikty patří k životu, ať už chceme nebo ne. Jde především o odlišnosti v názorech, preferencích, motivech a postojích. Nebo rozdíl ve vnímání, kde mužské vnímání se liší od ženského a mladší generace se liší od starších (Medlíková, 2012).

Můžeme tedy říct, že konflikt má svoje pozitiva i negativa. Pozitiva v tom smyslu, že některé organizace vede k dosahování efektivního výkonu a některým zas naopak škodí a má nezdravý charakter. Pozitivní a negativní přínosy jsou následující (Cejthamr a Dědina, 2010):

- pozitiva:
    - nové, lepší nápady
    - stimulace zájmu a tvořivosti
    - lidé jsou nuceni hledat nové řešení
    - příležitost otestovat si svoje schopnosti
    - dlouhodobé problémy se pojmenují a začnou řešit
- negativa:
    - atmosféra nedůvěry a podezírání
    - někteří lidé se mohou cítit poníženi
    - zhoršení týmové práce
    - jednotlivci a skupiny se zaměřují jen na své úzké zájmy
    - vzroste odstup mezi soupeři.

I přes to, že se konflikt může zdát konstruktivní, většinou však má destruktivní výsledky a okrádá nás o čas, poškozuje naše zdraví a city. Představuje nejen velkou ztrátu pro člověka, ale ovlivňuje i celou firmu. Podle některých výzkumů manažeři zpravidla stráví až 25 % dne tím, že musí řešit konflikty, které ničemu ani nikomu neprosperují. Má pak mnohem méně času na produktivní a tvůrčí práci. Ztráta času manažerů i zaměstnanců vede například k pracovní absenci, neefektivnosti, nízké morálce a špatné týmové práci. V zásadě konflikty stojí mnoho firem velkou rezervu v oblasti snižování nákladů (MCCONNON, 2009).

2.1 Příčiny konfliktu

Konflikty jsou pokaždé jiné, přesto mají jisté společné znaky. Je to tím, že jádro problému bývá většinou dost podobné. Jde například o neslučitelnost potřeb, hodnot a cílů, dále také rozpory kolem statusu, moci nebo poměru v rozdělování (Fehlau, 2003).

Společným znakem konfliktů na pracovišti jsou tedy neřešené spory mezi pracovníky či mezi pracovními skupinami. K nejčastějším příčinám konfliktu patří (Kocianová, 2010):

- faktory technickoorganizačního charakteru: špatná organizace, nejasné kompetenční vztahy a nepřesné vymezení odpovědnosti a pravomocí
- faktory sociální povahy: rozdílnosti zájmu, vztahy nadřízených s podřízenými, nedostatky v odměňování práce
- faktory psychologické: vliv charakteristických vlastností jednotlivců a jejich temperament.

Podle Fehlaua (2003) se příčiny konfliktu rozdělují následovně:

- rozdíly ve vnímání problémů a pracovním hodnocení – Pracovníci mohou nahlížet na stejnou situaci zcela odlišně. Rozdílné vnímání a řazení problémů vede ke konfliktům při pracovním hodnocení. Je potřeba široké spektrum informací k tomu, aby se na daný problém nepřihlíželo jen z jedné perspektivy.

- rozdíly v motivech a cílech – Spolupracovníci v těchto konfliktech stojí proti sobě se svými stávajícími plány a představami. I přes to, že mají stejnou pracovní náplň, jejich přístup je odlišný a je jádrem určitého konfliktu. Zúčastněné osoby nemluví o svých motivech otevřeně a tím rozšiřují konflikty cílů.

- neslučitelnost různých rolí – Když se nesplní očekávání pracovníka, které se slibuje od jeho role, povede to s pravděpodobností ke konfliktu rolí. Pracovník na pracovišti zastává určité role a mnohdy se vzájemně kříží.

- zápas o uznání zdroje – Pracovníci jsou odměňování nejen ve finanční podobě, ale i ve vybavenosti pracovními prostředky. Pokud je přiřazování materiálních a personálních zdrojů vnímáno jako nespravedlivé, může to vést k určitým neshodám.

- obtížné mezilidské vztahy – Vztahy na pracovišti můžou také vést k nepříjemnostem, když se neshodují názory, postoje, hodnotové představy a potřeby jednotlivých pracovníků. Postižené osoby jsou často pracovníci určitých věkových skupin nebo v podstatě jakákoliv osoba, která se něčím odlišuje od většiny.

- události, které mění život v podniku – Změna týkajících se pracovních podmínek je z větší části přijímána negativně. Lidé neradi mění své pracovní zvyklosti nebo způsoby chování. Mezi změny, které je ovlivňují patří například propuštění, změny ve vedení nebo přesun na jiné pracoviště. Jejich obvyklá pracovní rutina se mění a tím dojde ke vzniku konfliktu.

2.2 Rozdělení konfliktu

Znalost druhů konfliktu, jejich příčiny a průběh nám pomůže k jejich řešení. Rozeznat typ konfliktu, o který se právě jedná, urychluje proces zmírnění konfliktu (Weinig, 2020).

Při určování druhu konfliktu se vychází především podle rozsahu počtu osob, kterých se konflikt týká, nebo podle psychologické charakteristiky střetávajících se tendencí**. Podle počtu zúčastnění osob** rozdělujeme konflikt do čtyř tříd (Křivohlavý, 2008):

- **intrapersonální konflikty**: osobní konflikt jedné osoby (vnitřní)
- **interpersonální konflikty**: konflikty mezi dvěma lidmi
- **skupinové konflikty**: konflikty, které existují uvnitř dané skupiny lidí
- **meziskupinové konflikty**: konflikty mezi dvěma skupinami lidí.

Rozdělení konfliktu **podle psychologických charakteristik**. U konfliktů lze pozorovat jednotlivé aspekty. Aspekty, které mohou zastiňovat jiné aspekty a mít určitou dominanci nad nimi. Tento jev vede pak ke třídění konfliktů. Provádíme členění s vědomím, že konflikty v reálném životě nemají jen jednu psychologickou charakteristiku, ale jsou vždy smíšeného typu. Následné rozdělení konfliktů není výhradní, neboť nelze konflikt zařadit jen do jedné skupiny nebo třídy. Konflikty podle extrémní dominance té či oné psychologické charakteristiky jsou (Křivohlavý, 2008):

- konflikty představ
- konflikty zájmů
- konflikty názorů
- konflikty postojů.

Co se týče konfliktů v týmu tak ty bývají dost časté, i přes to, že se jim snaží všichni vyhýbat. Skupinové a interpersonální konflikty se objevují pokaždé, a navíc nemusí být negativním jevem. Bezkonfliktní a pokojné prostředí může naopak vést k apatii. Existuje určitá míra konfliktu, která zajišťuje optimální výkonnost skupiny či týmu. Jde o **mobilizující konflikty**, které mají pozitivní vliv na pracoviště, protože vedou ke zkvalitnění aktivity a jejímu rozvoji. Tématy jsou třeba reorganizace pracoviště, výběr nových materiálních prostředků nebo prosazování nových pracovních postupů. Tyto konflikty jsou krátkodobé a řeší se většinou klidným způsobem. Zúčastněné strany by neměly odcházet z jednání s pocitem porážky. Kladné řešení vychází především ze schopností vedoucího manažera, jeho rozhledu, vlivu na spolupracovníky a obecné důvěře i autoritě. Oproti tomu konflikty **destruktivní** mají negativní podobu. Ať je to projev jednotlivce, managementu nebo celého týmu. Poškozuje sociální klima, nesměřuje k řešení problému a často je důsledkem jen osobních sporů jednotlivců či týmů. Při řešení těchto konfliktů se musí postupovat rychle a za pomocí dostupných pravomocí managementu (Dědina a Odcházel, 2007).

2.3 Fáze konfliktu

Konflikt je všudypřítomný a jak bylo upřesněno, tak i potřebný. Skládá se též z několika fází (Medlíková, 2012):

- fáze: **spouštěč** – Tato fáze obsahuje pro každého něco jiného. V podstatě je to cokoliv, čemu člověk dovolí, aby to v něm vyvolalo konfliktní reakci. Například hluk, váš kolega, příliš navoněný člověk nebo i vlastní zdravotní stav či osobní emocionalita.
- fáze: **eskalace** – V momentě kdy se nahromadí spouštěče, tak v člověku začne stoupat napětí a konflikt přechází do eskalační fáze. Jedinec je dráždivější, ale stále ještě umí přemýšlet racionálně. Chování a vyjadřování musí být propracované, neboť je zásah v této fázi náročnější.
- fáze: **vrchol konfliktu** – Obě strany konfliktu jsou ve stavu boje. Co se týká emocionality, tak ta je v zatmění a racionalita není nebo je silně potlačena.
- fáze: **zklidnění** – V této fázi dojde k uvolnění a ztišení konfliktu. Dojde k rekapitulaci proběhlé situace. Fáze je dočasná a krátkodobá, lehce se člověk může dostat zpátky do předchozí fáze.
- fáze: **postkonfliktní stav** – Stav pro zpětnou vazbu a nástroj, který pomáhá růstu vpřed. Dochází také k racionalizaci vlastního názoru a výčitkám.

2.4 Řešení konfliktu

Konflikty mají velký zásah do našeho života, proto je důležité se jim nevyhýbat a snažit se je co nejlíp vyřešit. Přistupovat k nim upřímně a otevřeně, i přes to, že nemusíme být s výsledkem spokojení. Dá se říct, že nejčastěji reagujeme na základě našich emocí, proto je někdy těžké se zastavit a analyzovat situaci. Abychom dosáhli řešení, musíme se snažit konflikt zpracovat.

Řešení konfliktu vidíme ve dvou smyslech. Jako proces, který má vést k výsledku, a zároveň jako výsledek, k němuž proces směřuje. Dá se říct, že řešení může být cílem i cestou. Jde o děj, kde řešení může mít podobu vyjednávání nebo mediace a takový výsledek označujeme slovem dohoda. Dohoda je řešením interpersonálního konfliktu, který vzniká souhlasem obou stran konfliktu (Plamínek,2012).

Existuje několik způsobů a postupů, jak konflikt vyřešit. Podle Mcconnon (2009) jsou 4 kroky, které dokážou vyřešit situaci (konflikt), kde nestojíte proti sobě, ale proti problému. Pomocí těchto kroků lze omezit obranný přístup a vytvořit lepší podporující spolupráci.

- **První krok**

Uznávání stanovisek a názorů partnera. To je obsahem prvního kroku. Většina lidí se začne hájit, když jsou kritizováni. Začne dávat důvody pro svoje chování, a tím může situaci akorát zhoršit. Proto prvním krokem při urovnávání konfliktu musí být snaha ukázat, že oceňujeme názor druhého a přijímáme jeho pocity a úmysly. To nemusí znamenat, že s nimi souhlasíme, jen, že je vnímáme a bereme je vážně a že jsou na stejné úrovni jako ty naše myšlenky.

„A jak byste si tedy přál, aby to bylo?“, „A co s tím tedy můžeme udělat?“, „A jak by to tedy mělo být?“. To jsou otázky, které by měly odpor zmírnit a vedou k naplnění neuspokojených potřeb. Dávají najevo, že protějšek posloucháme a snažíme se pochopit jeho pohled na skutečnost.

- **Druhý krok**

Požadavek nebo postoj osob jsou pokládány za specifickou reakci na danou potřebu nebo zájem. Otázka „proč“ může odstranit potřebu, která požadavek vyvolala. Požadavky se mohou často navzájem vylučovat. Dalším krokem je tedy zjistit potřeby, které se skrývají za požadavky. Tím dokážeme druhému porozumět a vyslyšet ho. Můžeme použít otázky: „Proč to považujete za důležité?“, „Proč vám to vadí?“, „Proč si to přejete?“.

- **Třetí krok**

Třetí krok se zabývá návrhem řešení. Návrh řešení by měla dát sama protistrana. Když sami navrhneme řešení, může se stát, že bude v souladu jen s našimi potřebami a nebude brát v potaz protistranu. Jestliže požádáme partnera o řešení, bude mít pocit, že se na řešení také podílí a tím bude aktivnější a bude více spolupracovat. Otázky směřující k vyřešení problému: „Co tedy navrhujete?“, „Co byste udělala vy?“, „Jak bychom mohli podle vás tento problém vyřešit?“.

- **Čtvrtý krok**

Na konec bychom se měli snažit, aby se obě strany cítily, že zvítězily. Snaha odstranit problém a nenarušení vztahu vede k úspěšnému vyřešení konfliktu. Někdy se může stát, že postup bude vyžadovat určitou trpělivost, neboť partner bude stále obviňovat a útočit. I přes to, je jakákoliv snaha o produktivní konverzaci posunem. Konflikt bude vyřešen až po tom, co obě strany budou přesvědčeny o tom, že jejich potřeby byly splněny.

3 Mobbing

Mobbing je pojem, o kterém se v dnešní době začíná čím dál častěji mluvit. Není to jen nějaké cizí slovo, ale jde o situaci, se kterou se můžou lidé ztotožnit. Lidé v jakýchkoliv firmách, institucích, zařízení atd. Není to nic, co by se mělo brát na lehkou váhou, může to změnit celkový přístup k životu.

Mobbing je odvozeno od anglického slova „to mob“, což v překladu znamená „obtěžovat“, „vulgárně vynadat“, „hromadně napadnout“ nebo „vrhnout se na“. Pojem vyjadřuje systematické šikanování, poškozování a terorizování jedince, a to konkrétně na pracovišti a mezi zaměstnanci. To se týká především českého prostředí, avšak v anglosaském jazykovém odvětví se užívá především pojem „bullying“. V obou konceptech jde o pravidelné terorizování se záměrem poškození jedince neetickým chováním (Wagnerová, 2011).

Mobbing využívá degradující způsoby, nadměrné kritičnosti, zesměšňování, drobných či větších intrik. Psychologové v tomto kontextu mluví o útočení na možnost komunikovat, na sociální vztahy, na kvalitu pracovní orientace a útočení na zdraví dotyčné osoby. Existuje sedm faktorů, které přesněji uvádějí formy mobbingu na pracovišti (Novák a Capponi, 1996):

- útok skrz administrativní postupy: zadávání ponižujících úkolů, přeřazení na jiné pracoviště
- sociální izolace
- útok na soukromí: zesměšňování faktických či vymyšlených handicapů
- fyzický útok: sexuální šikana
- útok proti politickým, náboženským či jiným postojům významným pro danou osobu
- nadávky, ponižující přezdívky
- pomluvy, drby, fámy.

Obětí mobbingu se může stát kdokoliv. Zasahuje zcela normální lidi, jak muže, tak ženy. Avšak ve větším ohrožení jsou osoby, které se od ostatních něčím odlišují. Kdo je tedy v největším ohrožení? Jsou to především lidé osamocení, nápadní, úspěšní nebo noví. Příklad osamělé oběti může být třeba jediná pracující žena v mužském kolektivu. Většinou jde o pozice, kde žena musela bojovat s předsudky a nepřátelstvím. Podobně to je i opačně, kdy samotný ošetřovatel mezi sestřičkami může být lehkým terčem. Dále máme skupinu nápadných lidí, kteří se od ostatních nějakým způsobem odlišují. Můžou to být například svobodné matky, cizinci či osoby s fyzickou vadou. Faktem je, že ten, kdo patří k menšině, se většinou stává terčem šikanování. Je označen za outsidera a často je vyčleněn z kolektivu (Huberová, 1995).

Další ohroženou skupinou dle Huberové (1995) jsou osoby, kteří jsou například povýšení. Úspěch může změnit postavení ve firmě a pohled spolupracovníků. Důvodem je především závist, která ovládá, co řeknou ostatní za zády oběti. Poslední ohroženou skupinou, jsou lidé, kteří přijdou na pracoviště jako noví. Nová síla se může před ostatníma prezentovat něčím odlišným, jako například lepším vzděláním, nebo je jen mladší, než je průměr. Může se také stát, že nový kolega či nová kolegyně má velmi oblíbenou předchůdkyni, což může být nepříjemné, neboť je od prvního dne hodnocena měřítky, které nikdy nemůže splnit.

Stejně jako neexistuje typická oběť, tak nelze přesně určit ani průměrného **pachatele**. O pachatele mobbingu se mnoho studií z pochopitelných důvodů nesoustředilo a zaměřovalo se

dosud spíše na postižené osoby a příčiny. Je také dost běžné, že pachatel si obecně nemusí uvědomovat, že je součástí nějakého psychického teroru. To samozřejmě neznamená, že se dotyčný zbavuje jakékoliv viny (Huberová, 1995).

Podle Huberové (1995) pachatele můžeme rozdělit do skupin na strůjce, náhodné pachatele a spoluúčastníky. Strůjci při mobbingu vymýšlejí pořád nové podlosti a nenechají svou oběť ani na vteřinu odpočinout. Slibují si od toho vlastní výhody nebo naopak sami cítí frustraci a chtějí se jí zbavit. Většina z nich konají sami, ale někteří si vyhledávají i spojence. Náhodní pachatelé se rodí z naprosto nedůležitého a nevinného konfliktu mezi dvěma účastníky. Jedná se o vyrovnaný boj, do té doby, než jeden z nich nezíská určitou převahu. Silnější účastník si může vybrat, zda v budoucnu zlomyslností nechá, nebo půjde přímo proti druhému účastníkovi. Poslední skupinou jsou spoluúčastníci. Buď se jedná o osoby, které aktivně podporují jednoho nebo více strůjců tím, že zatlačují oběť do kouta nějakými urážlivými poznámkami, nebo osoby, které daný problém zcela ignorují a nechtějí být zatažený do této války. Avšak oba případy se podílí na mobbingu, protože mobbing je obvykle možný s pomocí spoluúčastníků, kdy pachatel pokračuje ve své činnosti dál, neboť mu nikdo nepřekáží.

U pachatelů podle Huberové (1995) hraje také velkou roli pohlaví. Ženy a muži používají různé strategie, co se týče mobbingu. K typickým ženským metodám patří: posmívání se kolegyni, štvaní za zády oběti, palba kritiky (bez ověření si pravdivosti informací) a neustálé skákání do řeči. Metody charakteristické pro muže jsou: nepřetržité upozorňování na slabé stránky kolegy, namísto argumentů vyhrožování, ignorování, znepokojení kolegy poznámkami o jeho způsobu životu apod. Všechny metody jsou nepříjemné a mají stejný cíl, a to postiženého zneklidnit a nějakým způsob mu ublížit.

3.1 Příčiny mobbingu

Důvodů vzniku mobbingu může být několik. Zpravidla jde o nějaký buď vůbec, nebo špatně ošetřený problém. Může jít o primitivní problém, avšak není-li vyřešen, vytvoří svou vlastní dynamiku. Dojde k opakujícím se napadení mezi dotčenými osobami a z toho dále vznikne oběť (Fehlau, 2003).

Podle pracovních psychologů by příčiny byly především stres z přetížení, napětí, špatná organizace nebo monotonií práce. Dále by to mohla být nuda a přebytek času k pronásledování druhých. Kdybychom chtěli analyzovat tyrana u mobbingu bude pravděpodobné mít stejný charakteristiky jako u jiných případů šikany. Autoritativní osobnost, nízká tolerance k čemukoliv odlišnému, nezralost a také hloupost a nedbalost při uvažování (Novák a Capponi, 1996).

Halík (2008) uvádí 3 příčiny mobbingu:

- příčiny mobbingu na straně vedení firmy
    - nadměrný tlak na produktivitu práce
    - nedostatečně schopný vedoucí pracovník (v oboru lidských zdrojů)
    - nízká firemní kultura v oblasti vztahu k lidem
    - špatně fungující firemní struktury

- příčiny na straně kolektivu spolupracovníků a vedení firmy
    - nedostatek tolerance
    - závist, pomluvy
- podněty k mobbingu na straně poškozeného pracovníka
    - konflikty při řešení problémových situací
    - strach ze ztráty zaměstnání
    - konkrétní povahové vlastnosti.

Jednotlivé faktory mohou „slabším“ jedincům zapříčinit určité potíže a stresy. I mírná kombinace těchto faktorů dokáže narušit celkovou atmosféru na pracovišti.

Psychickému týrání ve firmách je vystaveno v průměru 10 % zaměstnanců. V severských zemích Evropské unie je mobbing častější než v jižních státech unie a v České republice jde o více než 10 % zaměstnanců (Pauknerová et al., 2012).

3.2 Fáze mobbingu

Mobbing obsahuje několik fází, které postupně stupňují. Typickým prvkem je narůstající aktivita tyrana a pasivita oběti (Pauknerová et al., 2012). Jak už bylo zmíněno jedná se o proces, který je dlouhodobý a může táhnout po celé měsíce nebo i roky. To znamená, že fáze mohou být, jakkoliv dlouhé a navzájem se ovlivňující.

Fáze mobbingu začínají drobnými konflikty a neshodami, na nichž se podílí obě strany. Avšak slabší strana z toho získává jen pocit zklamání a silnější strana nabývá kritičtějšího postavení. Na začátku jde především o drobnosti, které se větví a postupem času se dostáváme už k lehčím provokacím. Pomalu se dostáváme do další fáze, kdy se oběť stává středem pozornosti. K tyranovi se přidávají další, ať už za účelem se před tyranem předvádět nebo jen z důvodu toho, aby se sami nestali obětí. Psychický teror stupňuje. Oběť se dostává do nepříjemné pozice. Snaží se reagovat, avšak pod tlakem udělá většinou chybu, která je později použita proti ní. Další fáze spěje k vyvrcholení. Problém je už všeobecně znám na pracovišti. Zaměstnanec se buď aktivně obhajuje nebo utíká do pasivní obrany. Možností úniku je ve většině případů hledání nového zaměstnání nebo podání výpovědi i bez ohledu na další potencionální práci (Novák a Capponi, 1996).

Přesnější popis udává Huberová (1995), která rozděluje mobbing do čtyř fází:

- **konflikty, jednotlivé případy** – Jak bylo již zmíněno, na začátku je vždy konflikt. Konflikty se můžou vyřešit a mít i pozitivní dopad, vést k podstatným inovacích. Avšak nevyřešený konflikt může zas naopak způsobit nepříjemnou atmosféru a pokračovat do druhé fáze.

- **nastupuje psychický teror** – Určí se oběť, která se stane terčem útoků. Útoky jsou v pravidelných a častých intervalech. Přicházejí od jednoho či více útočníků mající nejrůznější odezvy. Během této fáze se psychický i fyzický stav postižené osoby pozorovatelně zhorší a začnou se projevovat symptomy choroby. Oběť se neustále dostává do obranný pozice.

- **případ se stává oficiálním** – Dříve či později si mobbingu všímá celý kolektiv na pracovišti. Nelze ho nijak utajit. Proto je nutné zasáhnout. Bohužel to často může vést k zhoršení situace. Oběť si špatnou atmosféru dává za vinu a řeší to absencí a už nepodává obvyklý pracovník výkon. Chybu se může dopustit i zaměstnavatel, který například postiženou osobu nevyslechne nebo se domlouvá za její zády.

- **vyloučení** – Nepohodlného pracovníka je potřeba zlikvidovat. Sám o sobě dobrovolně odejít nechce, tak je přesunut do zcela izolovaného místa a dávají se mu nesmyslné pracovní úkoly. Aby byl nepřímo nucen zaměstnání opustit.

3.3 Strategie mobbingu

Základní strategie mobbingu je slovní agrese, jejímž cílem je potupit hodnotu druhého člověka. Například pomluvy a intriky. Některé postupy jsou naprosto individuální a rozdělují se různě. Může se jednat o citové vydírání, nepřímé napadení prostřednictvím třetí osoby nebo určitá ignorance oběti, které není prováděno slovně (Novák a Capponi, 1996).

Strategií mobbingu se zabývá více autorů. Pro přehled zde budou uvedeny nejčastější strategie od Huberová (1995):

- šíření pomluv:
    - **zákeřné šuškání** – Oběť lehce tuší, že se o něm za zády mluví, avšak jistá si tím není.
    - **tajuplné narážky** – Jestliže oběť nic netuší, tím spíš nepochopí dvojsmyslné poznámky ani zvláštní komentáře. Zbytečné přemýšlení jí vede k zpochybňování vlastních smyslů.
    - **zlomyslné osočování** – Jedná se o jednu jedinou pomluvu, která se dostane mezi pracovníky. Tato forma je jedna s nejčastějších a dokáže být značně ničivá. Rozšíří se například, že kolegyně je alkoholička, je slabá v tom smyslu, že spí s každým, nebo mohla zpronevěřit peníze ve své dřívější práci.
    - **očerňování u nadřízeného –** Spočívá v tom, že pachatel chce ponížit oběť v očích zaměstnavatele a sebe tak povznést a představit v lepším světle. Zdůrazňuje slabiny a chyby postižené osoby.
    - **cílený „odstřel“ –** Snaha o vytvoření stále nových pomluv a drbů, které můžou oběti ublížit. Občas se obvinění posílá vedoucímu i anonymní písemnou formou či vyvěšením přímo na veřejnosti.
- izolování kolegy:
    - **odmítnutí podpory** – Spolupracovník nepomůže i přes to, že má svou práci již hotovou. Na otázky od postižené osoby přichází nerozumné odpovědi a rady jsou odmítány.
    - **ignorování oběti** – Pachatel se chová jako kdyby oběť vůbec neexistovala. Nepozdraví, nekomunikuje s ním, a to, co řekne zcela obchází.
    - **zapírání důležitých informací** – O změnách na pracovišti ví všichni zaměstnanci, až na postiženou osobu. Jde o zákeřnou strategii, protože se oběť cítí izolovaně a zároveň i dělá chyby. Chyby, který neví, že děla, neboť neví o

žádných změnách. Bohužel si kvůli tomu i od vedení vysloužíí negativní hodnocení.

- sabotování práce:
  - **mizení pracovních podkladů a přístrojů** – Ztrácejí se spisy a pomůcky oběti. Čas od času se zpátky objeví, ale třeba úplně na jiném místě.
  - **falšování a poškozování** – Již hotovu práci od oběti pachatel přepíše s chybami a předá je nadřízenému.
- znevažování výkonů a schopností:
  - **neustálá kritika a výčitky** – I přes dobře odvedenou práci se najde i ta nejmenší nedokonalost, takže ať postižený dělá, co dělá, nikdy to nebude stačit.
  - **zpochybňování odborné způsobilosti** – Oběť si chce vzít určitý úkol, ale její protivník neprodleně upozorní na její chyby a nedostatky. Zmíní například vzdělání, pracovní zkušenosti nebo povahové vlastnosti.
- poškození soukromí, osobnosti a zdraví:
  - **vtipkování na adresu vzhledu**
  - **napodobování oběti** – Imitace chůze, hlasu, gest, a dokonce i dialektu.
  - **zveřejňování důvěrných informací** – Soukromá záležitost se dostane mezi kolegy a je veřejně probíraná. Většinou se jedná o informaci trapného charakteru. Něco, co oběť rozhodně šířit nechtěla.
  - **vyhrožování tělesným násilím**
  - **tělesná zranění a špatné zacházení** – Útoky jsou částečně agresivní a zastírány, aby pak mohly působit jako vtip nebo nedorozumění. Příkladem je nastavená noha, nebo předmět hozen na oběť.

3.4 Důsledky mobbingu

Důsledky jsou dvojího typu. Jsou **psychologické** a **ekonomické.** Do **psychologických** důsledků se řadí deprese, poruchy koncentrace a stavy úzkosti. Z toho můžou být vyvolány i psychiatrické syndromy. Mobbing, který je dlouho neřešený může směřovat i k sebevražedným sklonům. Další následky bývají psychosomatického typu, jako například poruchy srdeční funkce a krevního oběhu, bolesti hlavy, zad, choroby zažívacího traktu apod (Pauknerová et al., 2012).

Ekonomické důsledky dle Pauknerové et al., (2012) jsou v důsledku toho, že oběť je kvůli mobbingu v pracovní neschopnosti, která může trvat týdny až měsíce. Následně vznikají i další újmy, kdy zaměstnanec dlouhodobě nevykonává práci na 100 %. Tedy sníží se jeho výkon a pracuje bez vlastní iniciativy. Zaměstnání se mění v jeho očích do nutného zla, kterému se snaží vyvarovat, a tak svému podniku vyvolává další ztráty.

Mobbing podle Pauknerové et al., (2012) obecně způsobuje stres, napětí, špatně organizovanou práci, nedůsledné řízení firmy, konkurenční tlak a dále pak strach z nezaměstnanosti.

Vskutku jen málo, kdo dokáže reagovat na mobbing pozitivním způsobem. Člověk se nedostává do lehké pozice a je velmi obtížné se tyranovi postavit. Následky, které z toho oběť utrpí by se neměly zlehčovat, aby se nedostali do pozice, ze které už není cesty zpět. Například když

pracujete v prostředí, kde jsou děti. Dětem by se mělo jít vždy vzorem, proto je důležité si uvědomit, kdy potřebujeme odbornou pomoc a kdy se dějí nesprávné věci.

3.5 Řešení mobbingu

Bránit se terorizování není nic jednoduchého. Terorizované osoby jsou spíše slabšího charakteru, tím spíš je obtížnější pro ně se tyranovi postavit. Obětí se však může stát kdokoliv. Terorizování ani nemusí být viditelné, neboť každý máme svůj způsob prožívání. Otázkou tedy je, zda je možné se mobbingu bránit a popřípadě jakou metodou?

Bohužel, nejsou univerzální metody, které by fungovaly proti všem mobberům a přispěly k obraně všem obětem. Poněvadž jde o proces, který se neustále vyvíjí a mění, není tedy snadné ho vyřešit a ani ho zastavit prostou radou nebo doporučením. Způsob obrany je vždy individuální a také závisí na různých faktorech. Osobnost oběti závisí na její sebedůvěře, odolnosti a odvaze. Dalším faktorem může být její zázemí, tedy rodinné a finanční zázemí. Vztahy s kamarády, kolegy a příbuznými jsou také velmi důležité. Dále závisí situace na osobnosti mobbera, případně na počtu osob, které proti postižené osobě stojí, na délce mobbingu a také na prostředí, kde se mobbing odehrává. Nejúčinnější obranou lze říct, že je prevence. Prevence jak z pohledu firmy, tak jedince (Svobodová, 2008).

Podle Svobodové (2008) by firma měla fungovat tak, aby se zaměstnanci v ní cítili bezpečně a zdravě při práci. Poněvadž mobbing je nejen problém jen postižené osoby, ale i všech ostatních zaměstnanců a zaměstnavatelů. Proto je důležité, aby v čele firmy stála osoba, která umí vést lidi a k tomu také umí řešit konflikty. Každá firma, podnik, organizace nebo škola by měla mít plán řešení konfliktů na pracovišti. Ten by měl zahrnovat strategie, jak se postavit proti konkrétním případům před jejich vznikem, při nich a také po nich. Prevence z podhledu jedince by měla spočívat v tom, že jedinec by si měl při nástupu dobře projít pracovní smlouvu. Před nástupem je také podstatné si všimnout pracovní atmosféry, prostředí a obecný chod firmy. Pomáhá to později k lehčímu začleňování do kolektivu.

Metody, které bývají často efektivní jsou metody asertivní. Buď může oběť útok vrátit a postupovat stejně jako tyran, tedy například kritizovat jeho nedostatky, nebo může použít jinou techniku, a to například selektivní ignorování. Ovšem nelze všechny formy mobbingu ignorovat, ale někdy se to u určitých forem vyplatí. Oběti mobbingu nebývají osoby plné sebevědomí, přesto by měli brát na vědomí, že právě suverenita je jedním z nejlepších obranných postupů (Novák a Capponi, 1996).

4 Prostředí mateřských školek

Mateřské školy po roce 1990 v souvislosti na společensko-politické změny začaly mít jiné priority. Místo kolektivně stanovených cílů a školních metod práce v jednotných mateřských školách se začaly orientovat na dítě a jeho individuální sociální, citové a vzdělávací potřeby. Zpřístupnily svou práci rodinám a uvolnily místo pro vstup alternativních směrů do výchovně vzdělávacího působení. Soustředí se také na vzájemné vztahy v dětských skupinách. Mateřské školy jsou v podstatě skoro jediné místo, kde se soustředěně dá tímto stylem pracovat. Nelze nechávat děti předškolního věku volně si hledat vrstevnickou skupinu samy, proto je důležitá podpora a pomoc. Každodenní pobyt v mateřské škole rozvíjí osobnost jednotlivého dítěte a zároveň kultivuje vzájemné vztahy v dětské skupině (Koťátková, 2008).

Mateřské školy jsou pracovištěm, kde se koncentruje předškolní vzdělávání a poskytují znalcům v oblasti předškolní pedagogiky možnost zkoumat a analyzovat vzdělávací procesy. Mají záměrný charakter a dokážou vytvářet stimulující situace i uspořádané celky, dovolují sledovat podmínky pro tyto procesy a styly učitelovy práce (Průcha a Koťátková, 2013).

Mateřské školy se rozdělují dle zřizovatele na veřejné mateřské školy, soukromé mateřské školy, soukromé dětské kluby a dětské skupiny. Dále se rozdělují dle vzdělávacího programu na mateřské školy církevní, lesní, montessori, daltonské, waldorfské, jazykové a speciální. Všechny typy mateřských škol mají svá specifika a řídí se podle jiných cílů a zásad (Růžičková, 2022).

Mezi nejznámější mateřské školy patří (Růžičková, 2022):

- církevní mateřské školy – Svou náplní se církevní školky od ostatních školek příliš neliší. Školka zábavnou formou seznamuje děti se základními fakty o náboženství a přijímá věřící i nevěřící děti.

- lesní mateřské školy – Jsou považovány za typ alternativního předškolního vzdělání dětí v předškolním věku. Charakteristickým prvkem této mateřské školy je, že výuka prohýbá za každého počasí převážně venku. Kladou důraz na rozvoj dovedností dětí v přímém kontaktu s přírodou.

- montessori mateřské školy – V této školce se výuka přizpůsobuje k potřebám dítěte. Klade se důraz na samostatnost, sebevědomí a zodpovědnost vůči ostatním. Děti by si měly zvolit činnost samy a bez pomoci. Školky pracují podle pravidla „Pomoz mi, až to dokážu sám“. Podobně tak to mají i daltonské mateřské školy.

- waldorfské mateřské školy – Zde je důraz kladem především na morální a citový vývoj dítěte. Preferuje se spíše hra a experimentování, aby se tolik nezatěžovala paměť. Děti se naučí domácí práce jako jsou například vaření, praní, uklízení apod.

- jazykové mateřské školy – Děti se učí už v předškolním věku cizí jazyky. Učitelé na ně denně mluví v cizím jazyce.

- speciální mateřské školy – Jedná se o školky, které pečují o děti se speciálními vzdělávacími potřebami. Například logopedické nebo jiné zdravotní problémy či postižení.

4.1 Pedagogika předškolního vzdělání

„**Pedagogika předškolního věku**“ je terminologické označení, které vychází z vývojového pohledu na určité období výchovně vzdělávacího působení v celoživotním kontextu. Souvisí s výchovou dítěte ve věku do nástupu povinné školní docházky, také s rodinami, bez jejichž opatrování a pomoci by děti nemohly v tomto věku žít a úzce se pojí i s dalšími formami výchovy a vzdělání mimo rodinu. Lze říct, že pedagogika školního věku je jednou z oblastí teorie a výzkumu obecné pedagogiky a má svůj vědecký základ, jejichž středem zájmu je dítě předškolního věku (Průcha a Koťátková, 2013).

Předškolní věk je v širším pojetí vymezení věku dítěte od narození do počátku povinného základního vzdělání na prvním stupni základního školy. Dále se ještě rozděluje předškolní věk následovně (Průcha a Koťátková, 2013):

- mladší předškolní věk – Období od narození do tří let, do kterého ještě spadá kojenecké (od jednoho roku) a batolecí (od jednoho do tří let) období.
- starší předškolní věk – Je od tří do šesti let. Dále bývá v mateřských školách rozděleno toto období na mladší děti a předškoláky. Předškoláci jsou děti v posledním roce před nástupem do základní školy.

Předškolní pedagogika vysvětluje, objasňuje a zkoumá výchovné jevy. Jejich popis a vysvětlení poté poskytují orientaci pro výchovnou praxi. Při výchově jsou velmi důležité individuální osobní zkušenosti a vlastní praxe, ale k rozvoji dítěte je také potřeba si osvojit teoretické poznatky, konkrétní vědomosti a naučit se určitým způsobem přemýšlet. Předškolní pedagogika rozvíjí znalosti o výchově dětí předškolního věku a sleduje příčinné souvislosti a vztahy, které provázejí předškolní výchovu. Současně na základě vlastního šetření a zjišťování připravuje, prověřuje a modeluje nové způsoby výchovné činnosti (Opravilová a Kropáčková, 2016).

Výchova podle Průchy a Koťátkové (2013) má zde pozici nadřazeného termínu a spočívá v záměrném působení na komplexní procesy rozvoje předškolního dítěte. Zahrnuje vztahy s nezbytnou péčí a bezpečím, které postupně pomáhají dítěti poznávat a učit se. Poskytuje rovněž základní orientaci do fungování užší i širší společnosti, ve které se dítě nachází a pomáhá mu poznat i danou kulturu. Dále pak vzdělávací procesy mají v tomto věku zásadní souvislost s naplněním fyziologických potřeb a dalších psychosociálních potřeb. Výchova a vzdělávací potřeby jsou systematicky a záměrně naplňovány v předškolních zařízeních, tedy v mateřských školách.

4.2 Klima mateřské školy

Školní klima je poměrně dlouhodobý a stálý stav sociálního a pracovního fungování a vnímání pracoviště. Je ovlivněno pracovními vztahy a kvalitou práce všech zúčastněných osob. Konkrétně jde o jev zejména sociální a skupinový, který je vázán na své tvůrce (primárně na učitelky a ředitelku). Školní klima je jimi utvořeno a současně na každého z nich zpětně působí a ovlivňuje jejich ochotu pracovat, odvádět kvalitní výkon a vytvářet každodenní příznivou atmosféru pro děti (i pro rodiče) (Průcha a Koťátková, 2013).

Klima v jakékoliv organizaci utváří řada činitelů z hmotného prostředí a sociálního prostředí. Celkový dojem zaměstnance poté tvoří kompletní mentální image. Mentální image organizace může být pro každého odlišný, nicméně má obvykle společné znaky. Jeho důležitým aspektem jsou v prvé řadě mezilidské vztahy v dané organizaci, zejména styl řízení (Nakonečný, 2005).

Pracovní podmínky mají vliv na výkonnost, spokojenost a spolehlivost pracovníků. Působí zároveň na psychickou a neurofyziologickou podstatu jedince v pracovním procesu jak pozitivně, tak i negativně. Je důležité se jimi zabývat a pracovat s nimi, aby zvyšovaly pohodu pracovníků a jejich celkový pracovní komfort. Mezi podmínky pracovního prostředí patří: prostorové a funkční řešení pracoviště, fyzické podmínky práce, optimalizace techniky a pracovních prostředků, bezpečnost práce, organizační podmínky práce, zdravotně-preventivní péče o pracovníky, hygienické podmínky a i sociálně-psychologické faktory pracovního prostředí (Pauknerová et al., 2012).

Následující specifika pracovního prostředí se vztahují na klima přímo v mateřských školách (Průcha a Koťátková, 2013):

- více osob, které pracují s jednou skupinou dětí (nejméně dvě učitelky a personál)
- malý pracovní kolektiv, který se společně často nesetkává
- celodenní provoz se směnnou prací
- průběžný denní kontakt s nepedagogickými pracovníky
- častý kontakt s rodiči
- sloučené pracoviště s jinou mateřskou nebo základní školou.

Některé tyto body mohou být zdrojem problematických situací, které mohou klima školy i negativně ovlivnit. Proto na kvalitě spolupráce v pedagogické i lidské rovině je třeba vědomě pracovat (Průcha a Koťátková, 2013).

4.3 Vztahy v mateřské škole

V mateřské škole se učitelé a rodiny setkávají více v přirozených podmínkách, než je to na základní škole. Překvapivě působí na dítě v mateřské škole současně větší počet dospělých, kteří mají vzájemné vztahy a různé povahové vlastnosti. Dítě je od první chvíle začleněno do širší společnosti a začíná vnímat chování dospělých, jejich způsob komunikace a řešení všech situací a ochotu něčemu se učit (Koťátková, 2008).

Nejdřív je důležité si vyjasnit roli učitelů. Podstatnou část svého profesního výkonu zaměřují na celkový rozvoj dětí. Jejich přístup by měl vycházet z demokratického stylu práce a

vyznačovat se nedirektivními dovednostmi. Od jejich práce se očekává, že dokážou vytvořit vhodné podmínky pro dítě v předškolním věku a budou mít dostatek vědomostí pro jeho výchovu (Průcha a Koťátková, 2013).

V mateřské škole vykonávají učitelky celou řadu různých odborných aktivit. Hlavní skupiny profesních dovedností jsou (Mertin a Gillernová, 2003):

- sociálněpsychologické profesní dovednosti
- profesní dovednosti spojené s obsahem realizovaných činností, s různými oblastmi rozvoje dítěte v předškolním věku
- metodologické profesní dovednosti
- speciálněvýchovné a diagnostické profesní dovednosti.

Podle Mertina a Gillernové (2003) lze všeobecně říct, že do vztahů a vzájemné interakce v mateřské škole nejvíce vstupují učitelky, rodiče a děti. Jejich vztah je různorodý, bohatý a do určité míry i zajímavý. Rozvoj sociálních vztahů pomáhá k lepší orientaci a přehledu v nich. Základním vztahem v mateřské škole tvoří interakce **učitelky a dětí**. Tato interakce je dost specifická a opírá se o celou škálu poznatků. Učitelky jsou pro děti vzorem a modelem chování a reagování. Také platí, že dospělí je pro dítě v předškolním věku vždy autoritou. Důležitým úkolem učitelek je přiměřené začlenění každého dítěte do vztahů v konkrétní třídě a mezi dětmi samotnými, také rozvíjet příznivou emoční atmosféru ve skupině.

Další vztah, který ovlivňuje prostředí v mateřské škole je vztah **mezi učitelkami a spolupracovnicemi** v rámci jedné mateřské školy. Když si učitelky navzájem rozumí a vycházejí spolu, snáze zvládají obtížné situace, dovedou si vzájemně pomáhat a ubývá náročných konfrontací zásadního typu. Tento vztah ovlivňuje v podstatě i přímou práci s dětmi a vztahy s nimi. Proto je důležité dbát na spolupráci a snažit se o udržení pozitivních vztahů (Mertin a Gillernová, 2003).

Dobrá kvalita vztahů dvou učitelek ve třídě se přímo promítá do naplnění potřeb dětí v oblasti jejich bezpečí, sounáležitosti a jistoty. Nevýhody malého pracoviště jsou, že nefunkční spolupráce v jedné třídě může ovlivnit celkové mínění o celé škole. Pozitivní pracovní vztahy ovlivňuje například: dovednost ocenit práci kolegyně, ochota vyváženě komunikovat a naslouchat, schopnost jednat transparentně nebo dovednost při řešení odlišných názorů (Průcha a Koťátková, 2013).

Velice významnou rovinou dle Mertina a Gillernové (2003) je dále vztah mezi **učiteli a rodiči**. Pro učitelky bývá tato interakce náročnější, neboť své dovednosti lépe dokážou uplatnit v interakcích s dětmi, kteří jsou středem jejich profesního působení. Rodiče jsou sociálními partnery učitelky v mateřské škole, spoluvytvářejí klima v mateřské škole a spolupodílí se na efektivitě práce učitelky. Přiměřená komunikace a vzájemné působení s rodiči podporuje úsilí učitelky o rozvoj dítěte a tím činí spokojenými rodiče i děti. Rovina vzájemné interakce učitelek a rodičů je všudypřítomná, jelikož dítě přináší své zážitky z mateřské školy domů a stejně to je i opačným směrem.

Síť sociálních vztahů v mateřské škole, v níž všichni aktéři realizují množství nejrůznějších sociálních aktivit, je rozsáhlá a spletitá. Také v ní účastníci působí dlouhodobě, vztahy jsou

intenzivní a strukturované (mateřská škola je společenská instituce). Všechny typy a druhy vzájemného působení se odehrávají v konkrétní sociální situaci, která má vliv na celkový její výsledek (Mertin a Gillernová, 2003).

Praktická část

5 Výzkum

Praktická část je určena analýze negativních jevů, především mobbingu, a to konkrétně v prostředí mateřských škol. Sběr dat byl možný pomocí dotazníkového šetření. Data následně slouží jako podklad pro doporučení pracovníkům, kteří ho potřebují.

5.1 Cíle výzkumu

Cílem dotazníkového šetření je získat data pro analyzování negativních jevů na pracovišti a zjistit od respondentů, jaké znalosti o dané problematice mají. Zkoumány jsou jevy, které byly definovány v teoretické části, a to konkrétně pojem mobbing. Zda se s pojmem respondenti už někdy setkali, popřípadě jak na něj reagovali. Podrobnější popis otázek je v dalších kapitolách. Díky výsledkům se dá vytvořit rámec pro pracovníky a doporučení pro eliminaci negativních jevů.

V práci byly stanoveny následující výzkumné otázky:

1. Jaké vztahy mají mezi sebou pracovníci a popřípadě, jak se je snaží vylepšit?
2. Jaké mají zkušenosti s konfliktem?
3. Jak se snaží řešit konflikt?
4. Jaké mají pracovníci vybraných školských zařízení povědomí o mobbingu?

5.2 Metoda výzkumu

Pro výzkum byla zvolena metoda ve formě dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření spadá do kvantitativního výzkumu a má několik výhod. Hlavní výhodou jsou nízké náklady na zpracování a tvorbu a časová nenáročnost. Právě kvůli těmto výhodám byla metoda zvolena. Dalším důvodem je, že se dotazník jednoduše zpracovává a vyhodnocuje. Dotazník byl vytvořen v Google Forms a byl rozeslán elektronicky přes email a sociální síť Facebook.

Dotazník měl 25 otázek a skládal se z uzavřených a polouzavřených otázek. Vyplnění trvalo zhruba pět minut. Respondenti vybírali z předem stanovených odpovědí a zároveň u některých otázek měli možnost se i vyjádřit sami. Otázky na sebe navazovaly a byly stanoveny tak, aby výsledky dokázaly odpovědět na stanovené výzkumné otázky.

5.3 Respondenti

Cílovou skupinou v tomto výzkumu byli učitelé mateřských škol. Osloveno bylo cca 45 mateřských škol po celé České republice a další respondenti přes Facebookové skupiny. Osloveny byly jak mateřské školy státní, tak i soukromé. Dotazník nakonec vyplnilo celkem **50** respondentů.

První čtyři otázky dotazníku jsou **identifikační**. Z první otázky je zřejmé, že v prostředí mateřských škol převažují především ženy než muži. Z celkových 50 odpovědí je pouze jeden mužského pohlaví. Oproti tomu věk je různorodý. Věk mezi 26-35 let a 46-55 let má stejný a největší podíl respondentů, 22 % zastávají respondenti ve věku 36-45 let, 14 % má skupina 56 a více a nejmenší podíl má skupina 18-25 let.

Graf 1 Věk respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Další identifikační otázka se týkala nejvyššího dosaženého vzdělání. Pro učitelku mateřské školy je potřeba mít pedagogické minimum, a to lze získat při vystudování střední pedagogické školy. Proto výsledek, který ukazuje, že 38 % respondentů má nejvýše dosažené vzdělání středoškolské s maturitou není překvapující. V podstatě učitelky nemají příliš velkou motivaci k dalšímu vzdělání, když jim stačí pedagogické minimum, které získají střední pedagogickou školou. Dále z tabulky níže je možné vypozorovat, že nejmenší část tvoří absolventi vyšší odborné školy (10 %) a podobný počet respondentů dosáhlo vysoké školy bakalářského a magisterského studia.

Tabulka 1 Nejvyšší dosažené vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost
Středoškolské s maturitou	19	38 %
Vyšší odborné	5	10 %
Vysokoškolské – bakalářské studium	14	28 %
Vysokoškolské – magisterské studium	12	24 %

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední identifikační otázka se ptá, v jaké mateřské škole respondent pracuje, zda ve státní nebo v soukromé. I přes to, že bylo osloveno podobný počet mateřských škol státních a soukromích, tak větší počet respondentů odpovědělo, že pracuje v mateřské škole státní.

Graf 2 Mateřská škola – státní, soukromá

Zdroj: vlastní zpracování

6 Výsledky výzkumu

Uspořádání výsledků v následujících kapitolách je určeno podle výzkumných otázek a stanovených cílů výzkumu. Ke každé výzkumné otázce náleží 2-5 otázek v dotazníku.

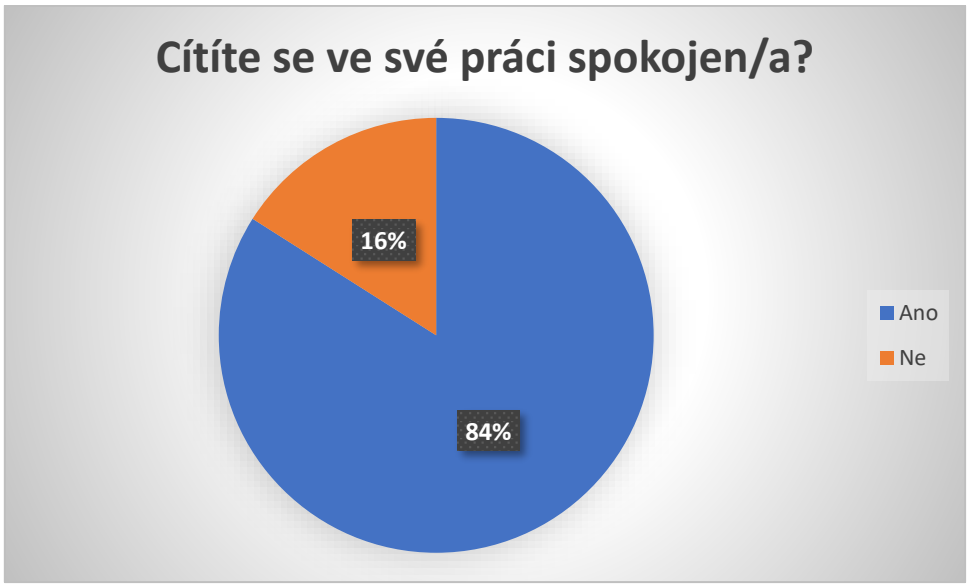
6.1 Vyhodnocení první výzkumné otázky

Otázky 5-9 odpovídají na první výzkumnou otázku. První výzkumná otázka se ptá na to, jaké vztahy mají mezi sebou pracovníci a jak se je snaží vylepšovat. Důležité je brát v potaz, že každé pracovní prostředí je odlišné a chování lidí ovlivňuje celkovou atmosféru v práci.

- Cítíte se ve své práci spokojen/á? (otázka č.5)

Zda se pracovník cítí ve své práci spokojen či nikoliv, nám napovídá, jestli ho práce baví nebo nebaví a jaký má pocit, když do práce chodí. Když se například cítí nespokojen může to následně mít vliv na celkovou atmosféru, neboť právě pracovníci určují klima. Z grafu lze vidět, že 84 % respondentů se v práci cítí spokojení a jen 16 % nespokojení.

Graf 3 Spokojenost pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování

- Jaká atmosféra převažuje na Vašem pracovišti? (otázka č.6)

Prostřednictvím této otázky se zjišťovala atmosféra v mateřských školách. Z výsledků lze vyčíst, že podle respondentů převažuje na pracovišti spíše příjemná atmosféra (40 %). Avšak až 18 % dotazovaných si myslí, že mají atmosféru spíše nepříjemnou. Neutrálně hodnotí 20 % a zbylí pracovníci berou klima na pracovišti za příjemné.

Atmosféru na pracovišti určují všichni pracovníci a je velmi zásadní jaká nálada převažuje. Ovlivňuje, jak ochotu pracovníků pracovat, tak i prostředí pro děti a rodiče.

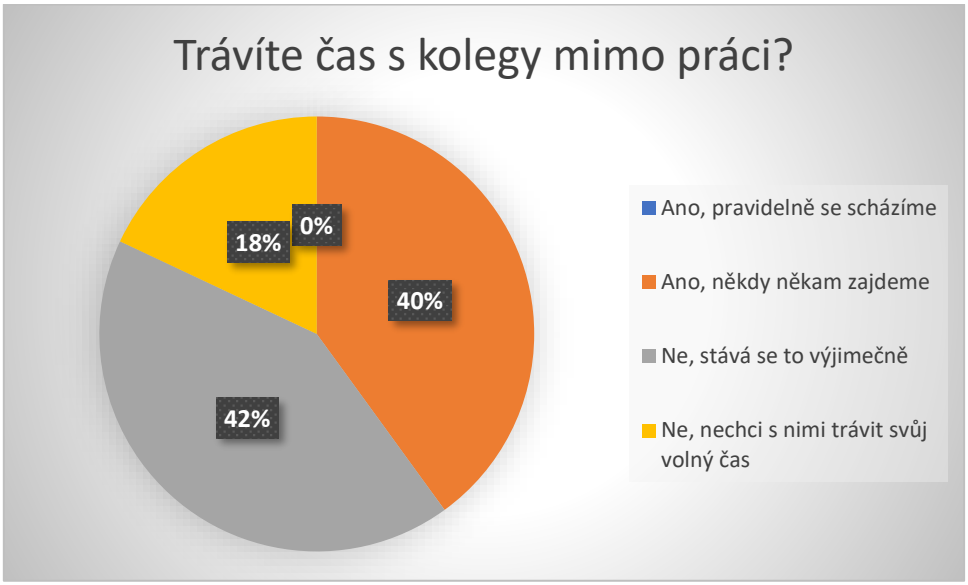
Graf 4 Pracovní atmosféra

Zdroj: vlastní zpracování

- Trávíte čas s kolegy mimo práci? (otázka č.7)

Následující otázka zkoumá, zda pracovníci mateřských škol tráví čas se svými kolegy i mimo pracovní dobu. Pravděpodobně kdyby šlo o jiné pracovní odvětví, tak by výsledky byly zcela jiné. Nicméně 42 % učitelek odpovědělo, že pokud se s kolegy potkává mimo práci tak je to výjimečné. 40 % respondentů někdy s kolegy někam zajde, ale nikdy to není pravidelné, proto žádný respondent nezaškrtl, že se pravidelně scházejí. 9 lidí uvedlo, že svůj volný čas nechce trávit se svými kolegy z práce.

Graf 5 Čas s kolegy



Zdroj: vlastní zpracování

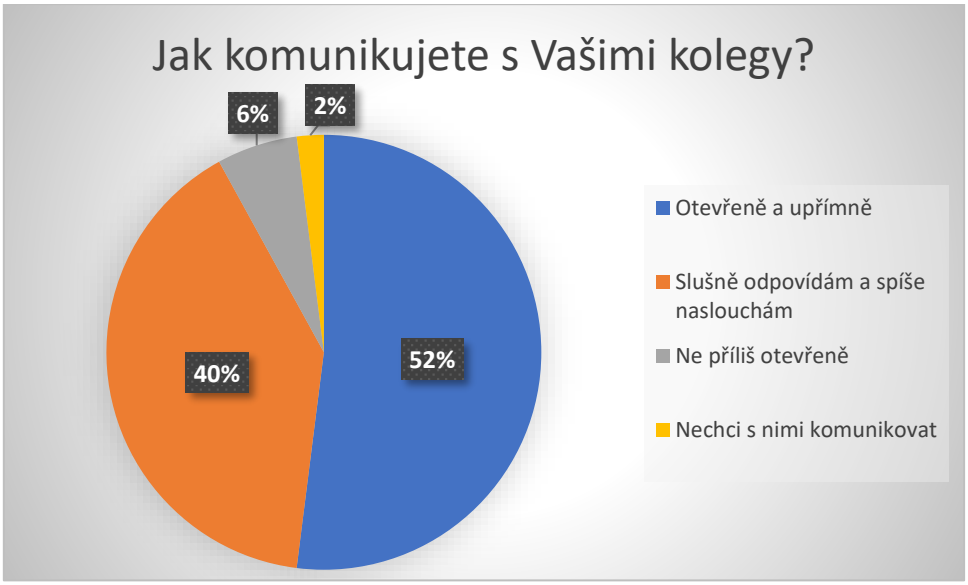
- Rozumíte si s kolegy? (otázka č.8)

Zda si pracovníci mateřských škol rozumí se svými kolegy se dozvíme z odpovědí otázky č.8. Podle výsledků si 68 % respondentů s kolegy spíše rozumí a 22 % respondentů si s nimi rozhodně rozumí. Jen 10 % si s kolegy spíše nerozumí a poslední možnost, že si s kolegy rozhodně nerozumí nevybral žádný respondent.

- Jak komunikujete s Vašimi kolegy? (otázka č.9)

Cílem této otázky bylo zjistit, jak respondent se svými kolegy na pracovišti komunikuje. Více než polovina komunikuje otevřeně a upřímně, což vede k vytvoření lepších pracovních vztahů. 40 % odpovědělo, že spolupracovníky spíše poslouchá a slušně odpovídá, a to lze hodnotit také pozitivně. Zbývající 4 lidi nekomunikují příliš otevřeně anebo s kolegy nechtějí mluvit vůbec.

Graf 6 Komunikace s kolegy



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky první části dotazníku odpovídají na první výzkumnou otázku. Jaké vztahy na pracovišti panují a zda se pracovníci snaží o zlepšení těchto vztahů či nikoliv. Z odpovědí lze říct, že více jak polovina pracovníků mateřských škol se cítí ve své práci spokojená a hodnotí pracovní atmosféru za příjemnou a spíše příjemnou. Z toho lze usoudit, že na pracovišti jsou dobré vztahy a tím pádem většina nepotřebuje nějak měnit či posilovat tyto vztahy. Avšak polovina učitelů aktivně vztahy vylepšuje, neboť někdy s kolegy tráví čas i mimo práci. Právě v prostředí mateřských škol jsou vztahy nesmírně podstatné, neboť utvářejí celkové klima pro děti a rodiče.

Další pozitivní zjištění je, že spolupracovníci mezi sebou komunikují otevřeně a upřímně, a to také dokáže upevňovat pracovní vztahy. Čím více člověka znáte, tím více dokážete očekávat jeho reakce a chování a tím pádem se můžete vyhnout určitým konfliktům.

6. 2 Vyhodnocení druhé a třetí výzkumné otázky

Jelikož se konflikt objevuje naprosto všude, je důležité o něm vědět a snažit se ho vždy vyřešit. Proto se druhá a třetí výzkumná otázka zabývá zkušenostmi pracovníků s konfliktem a způsobem jeho řešení. Každý řeší konflikt jinak a vnímá ho zcela odlišně, z toho důvodu se zjišťovali nejčastější příčiny a také frekvence výskytu.

Z první výzkumné otázky víme, že kolegové v mateřských školách mají poměrně dobré pracovní vztahy, ale to nezbytně nemusí znamenat, že se na pracovišti neobjevují spory.

Pomocí otázek 10-14 dokážeme odpovědět na druhou a třetí výzkumnou otázku. První otázka (otázka č.10), která se týká konfliktu se ptá, zda se učitelé mateřských škol někdy setkali s konfliktem v práci. Jak už bylo zmíněno, konflikt je všudypřítomný a výsledky tomu také odpovídají. Pouze dva lidé z padesáti odpovědělo, že se s konfliktem na pracovišti nesetkalo. Tedy 96 % respondentů někdy v práci narazilo na nějaký spor.

- Jak často se konflikt objevuje? (otázka č.11)

Podle výsledků se konflikt objevuje u 40 % respondentů jen párkrát do roka. 18 lidí odpovědělo, že se konflikt u nich v práci objevuje párkrát do měsíce a dokonce 6 lidí zaškrtlo, že se objevuje 1x za týden. Pouze podle jednoho respondenta se konflikt vyskytuje denně a podle pěti respondentů se nevyskytuje téměř nikdy.

Graf 7 Četnost konfliktu

Zdroj: vlastní zpracování

- Jaký je důvod vzniku konfliktu? (otázka č.12)

U této otázky měli respondenti možnost vybrat více odpovědí anebo také mohli odpovědět vlastními slovy. Zjišťovaly se příčiny vzniku konfliktu podle pracovníků mateřských škol. Nejčastější důvod byl rozdílnost názorů, následně pak špatná organizace. Dále si učitelé myslí, že důvodem je konkurence mezi zaměstnanci a v neposlední řadě nedostatky v odměňování práce. Jako další důvody respondenti uvedli například lidskou blbost, stresové situace a neschopnost některých pracovníků odvádět svou práci. Dva dotazovaní se také shodli, že příčina může vycházet ze strany nadřízeného.

Z této otázky je tedy patrné, že respondenti mají určité zkušenosti s konfliktem.

Graf 8 Důvody vzniku konfliktu

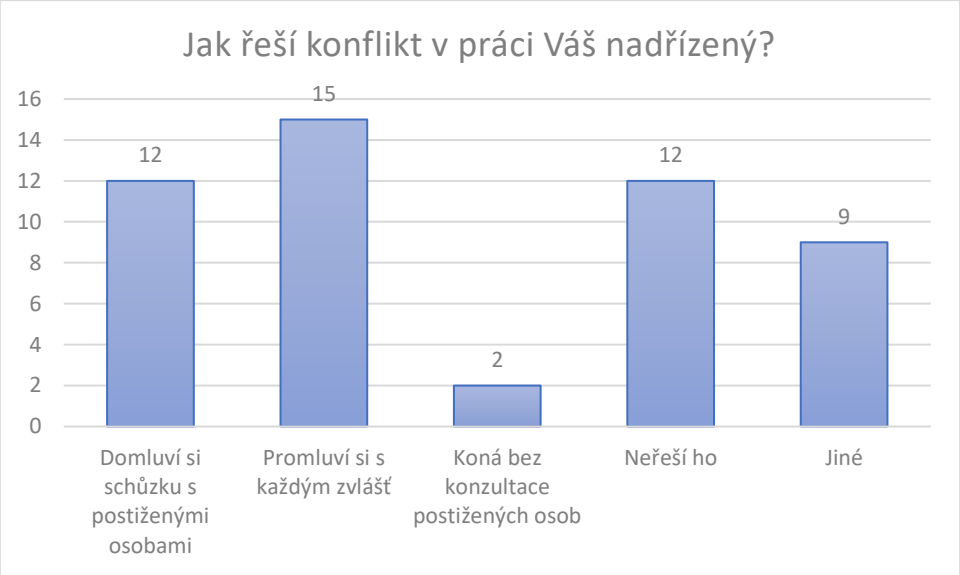
Zdroj: vlastní zpracování

- Jak řeší konflikt v práci Váš nadřízený? (otázka č.13)

Otázka č.12 zjišťovala od respondentů, jakým způsobem řeší konflikt na pracovišti jejich nadřízený. 15 zaměstnanců se shodlo, že konflikt řeší s každou postiženou osobou zvlášť. Další uvedli, že si nadřízený sjedná schůzku s osobami dohromady. Překvapivě 24 % lidí uvedlo, že jejich nadřízený konflikt vůbec neřeší. A pouze dva respondenti uvedli, že koná bez konzultace.

Rovněž u této otázky měli možnost dotazovaní odpovědět vlastními slovy. Většina uvedla, že vždy záleží na situaci a pokaždé jedná nadřízený jinak, někdy jedná zvlášť s postiženými osobami a někdy zase dohromady. Někteří napsali, že konflikty s vedoucím vůbec neřeší anebo, že se o konflikty vedoucí nezajímá, neboť přichází z jeho strany. Respondenti také uvedli, že jejich nadřízený konflikt řeší sankcemi a výtkami.

Graf 9 Řešení konfliktu nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování

Způsoby řešení konfliktu, jak je vidět z výsledků, je různorodý. Pohled zaměstnance může být také odlišný než pohled zaměstnavatele. Avšak dotazník byl určen především učitelkám mateřských škol nikoliv nadřízeným. Další otázka navazuje na předchozí s jediným rozdílem a to, že se ptá na řešení konfliktu konkrétně respondenta.

- Jak řešíte konflikt v práci Vy? (otázka č.14)

Z grafu můžeme vyčíst, že velká část respondentů nejradši řeší konflikty na pracovišti sami a na nikoho se neobrací. Když už se na někoho obrací, tak je to spíš jejich spolupracovník než jejich nadřízený. Se spolupracovníky ho řeší 9 lidí z 50 a s nadřízeným pouze 2. Zaměstnanců, kteří konflikt neřeší a jen ho ignorují, je 10 %.

Na otázku šlo odpovědět výběrem z možností, ale také i vlastními slovy, pokud si respondent vybral možnost jiné. Respondenti upřesnili, že když se jich konflikt netýká, tak ho neřeší. Když se jich týká, tak můžou být i lehce rozrušení. Někteří i uvedli, že konflikt vzniká od nadřízeného, takže ho musí řešit s ním, ať už chtějí nebo ne.

Výsledky tedy naznačují, že lidé řeší konflikty nejčastěji individuálně, a to může znamenat, že nechtějí spoléhat nějakým způsobem na ostatní. Některé konflikty lze řešit samostatně, avšak existují konflikty, o které se musí postarat nadřízený, neboť natolik zasahují do práce a atmosféry, že to jinak nejde. Každý pracovník musí posoudit sám, jestli konflikt zvládne vyřešit bez pomoci nebo zda k tomu někoho potřebuje. V mateřské škole by konflikty měly být vždy vyřešené, aby děti měly řádné a příznivé prostředí. Proto by se mělo na mezilidských vztazích pracovat a zlepšovat kvalitu spolupráce zaměstnanců v práci i mimo ni.

Graf 10 Řešení konfliktu respondentem

Zdroj: vlastní zpracování

Díky získaným datům pro druhou a třetí výzkumnou otázku, je možné konstatovat, že se konflikt na pracovišti vyskytuje jen párkrát do roka nebo jen párkrát do měsíce. Nejedná se o pravidelnou situaci, která by narušovala každodenní chod mateřské školy. Příčinami konfliktu jsou především rozdílnosti v názorech, což může být pochopitelné, protože z identifikačních otázek vyplývá, že v mateřských školách jsou různorodé věkové skupiny.

Podle odpovědí respondentů je zřejmé, že určité zkušenosti s konfliktem a sporem mají. Když ho řeší respondenti, tak většinou sami a když ho řeší jejich nadřízený, tak buď konzultací s postiženými osobami anebo ho neřeší vůbec.

6.3 Vyhodnocení čtvrté výzkumné otázky

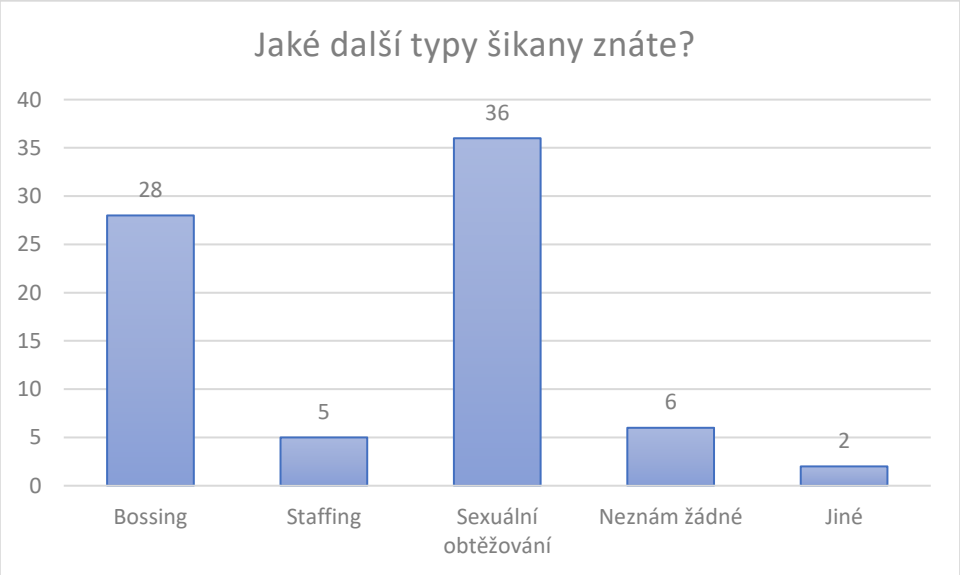
Poslední výzkumná otázka měla za cíl zjistit, jaké mají pracovníci vybraných školských zařízení povědomí o mobbingu? Podle získaných dat lze konstatovat, že většina respondentů nemá o mobbingu příliš tolik informací. V úvodu dotazníku byl mobbing definován, aby mohli dotazovaní, kteří o pojmu nic nevěděli, odpovědět na některé otázky.

První otázka (otázka č.15) týkajícího se mobbingu se ptala, zda se zaměstnanci už někdy s tímto pojmem setkali. Celkem 54 % lidí odpovědělo, že se s pojmem nikdy nesetkali a zbylých 46 % zaškrtlo, že na pojem někdy narazili.

- Jaké další typy šikany znáte? (otázka č.16)

Následující otázka obsahovala možnost více odpovědí anebo vložení vlastní odpovědi. Úkolem bylo zjistit, zda respondenti znají vůbec nějaké další typy šikany a pokud ano, tak jaké. Nejvíce respondenti znají sexuální obtěžování, pravděpodobně z důvodu toho, že pojem není v cizím slově a je velmi rozšířený. Celkem 28 lidí označilo, že zná pojem bossing a pouze 5 lidí zná pojem staffing. Což není překvapující, neboť staffing je obecně méně častá forma šikany. 6 respondentů z 50 odpovědělo, že nezná žádné další typy šikany a dva odpověděli vlastními slovy, že další typy zná, ale ne osobně.

Graf 11 Typy šikany

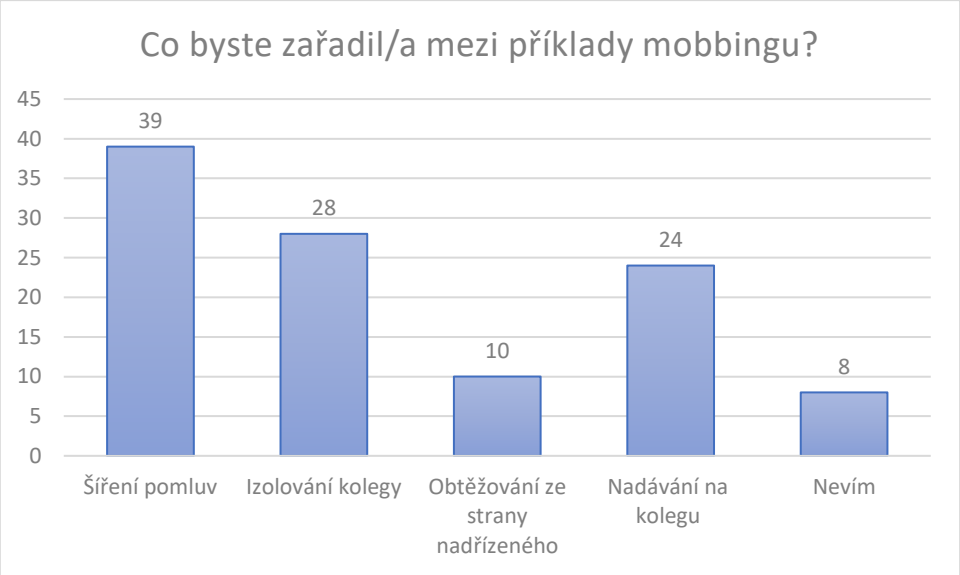


Zdroj: vlastní zpracování

- Co byste zařadil/a mezi příklady mobbingu? (otázka č.17)

Pomocí této otázky můžeme určit, co si lidé konkrétně představí, když se řekne mobbing. Mezi příklady mobbingu řadí převážně šíření pomluv a následně pak izolování kolegy. Oba příklady určitě patří mezi strategii mobbingu, stejně jako nadávání na kolegu, což je možnost, kterou zvolilo 24 respondentů. Nicméně obtěžování ze strany nadřízeného patří do strategii bossingu nikoliv mobbingu. Tato varianta tam byla vložena kvůli ověření znalostí a jako zkouška pozornosti. Jen 8 lidí si nedokázalo pod pojmem nic představit a vybrali možnost nevím.

Graf 12 Příklady mobbingu



Zdroj: vlastní zpracování

- Objevil se někdy mobbing na Vašem pracovišti? (otázka č.18)

Mobbing na pracovišti se objevuje u 60 % zaměstnanců mateřských škol. Na pracovišti u 6 lidí se neobjevuje a 9 lidí neví, zda se mobbing u nich vyskytuje.

Graf 13 Mobbing na pracovišti

Zdroj: vlastní zpracování

- Pokud ano, jak se projevoval? (otázka č.19)

Další otázka navazuje na předchozí a zjišťuje, jak se mobbing projevoval, pokud se na pracovišti vyskytl. Podle respondentů se mobbing nejvíce projevoval pomluvami. Pomluvy patří do strategií, které si volí především ženy a jak už víme z výsledků, tak na tento dotazník odpověděl pouze jeden muž a zbytek byly ženy. Dalším způsobem, jak se mobbing projevoval dle dotazovaných je ponižováním anebo ignorováním. Fyzické násilí se neobjevilo u žádného respondenta.

Zbytek lidí odpovědělo, že se u nich žádným způsobem neprojevil, neboť u předchozí otázky zaškrtli, že se mobbing na jejich pracovišti neobjevuje. I zde byla možnost reagovat vlastními slovy a respondenti využili tuto možnost a psali vlastní projevy mobbingu. Uvedli, že jde o rozdílnosti v odměnách, úkolování a odlišné chování vedení.

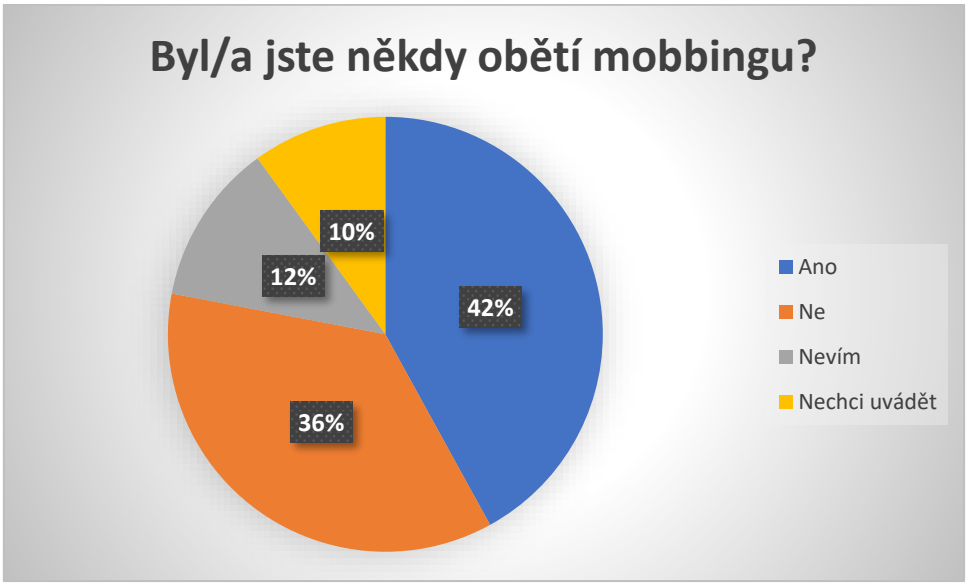
- Považujete mobbing za velký problém? (otázka č.20)

Zda lidé pokládají mobbing za velký problém byl cíl otázky č.20. Protože pracovní vztahy hrají velkou roli ve fungování kolektivu, je potřeba vědět, jaký mají na to názor zaměstnanci mateřských škol. Z výsledků je patrné, že vcelku 90 % tázaných zatrhli, že berou mobbing jako velký problém a pouze 5 lidí ho jako velký problém nevidí. Šikana se nesmí brát na lehkou váhu a učitelé mateřských škol s tímto souhlasí.

- Byl/a jste někdy obětí mobbingu? (otázka č.21)

42 % respondentů sdělilo, že už někdy obětí mobbingu bylo. To znamená, že v prostředí mateřských škol se určitě někdy šikana mezi zaměstnanci vyskytla. 36 % uvedlo, že obětí nebylo, ale to neznamená, že se mobbing na pracovišti neobjevil. Ti respondenti, kteří neví o šikaně na pracovišti bylo 12 % a zbylých 10 % nechtělo odpovědět na tuto otázku.

Graf 14 Zda zaměstnanci byli obětí mobbingu



Zdroj: vlastní zpracování

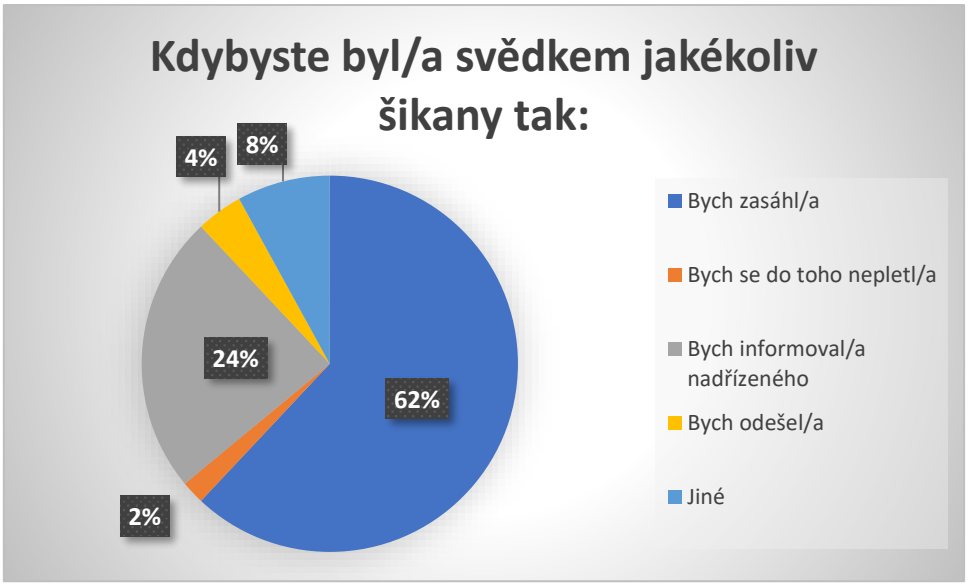
- Kdybyste byl/a svědkem jakékoliv šikany tak: (otázka č.22)

Možnosti u této otázky byly:

- Bych zasáhl/a
- Bych se do toho nepletl/a
- Bych informoval nadřízeného
- Bych odešel/a
- Jiné

Následně byla položena otázka, která se týkala reakce učitelů na přítomnost šikany. Většina respondentů se shodla, že kdyby byly svědky šikany, tak by zasáhla do situace. Celkem 12 zaměstnanců by informovalo nadřízeného. Jeden člověk by se do toho nepletl a dva by odešli, kdyby byli vystaveni této situaci. Někteří respondenti si myslí, že vždy záleží na situaci, že někdy by zasáhli a jindy zas nikoliv. Dále jsou tací, kteří napsali, že šikana vychází ze strany vedoucího, takže nemají tu možnost někoho informovat.

Graf 15 Reakce na šikanu



Zdroj: vlastní zpracování

Lze říct, že stejně jako konflikt se mobbing objevuje téměř všude (konkrétně na pracovišti). I přes to, že více než polovina respondentů se s pojmem nikdy nesetkala, dokázali si pod pojmem něco představit, a tedy i posoudit, jakým způsobem se mobbing přesně projevuje. Většina uvedla ty správné příklady, nicméně někteří vybrali možnost, která patřila mezi příklady bossingu.

Dále je možné konstatovat, že majorita zaměstnanců se shodla na tom, že mobbing považují za velký problém. Uváděli i vlastní zkušenosti s mobbingem, zda byli někdy obětí a jak by popřípadě na šikanu reagovali.

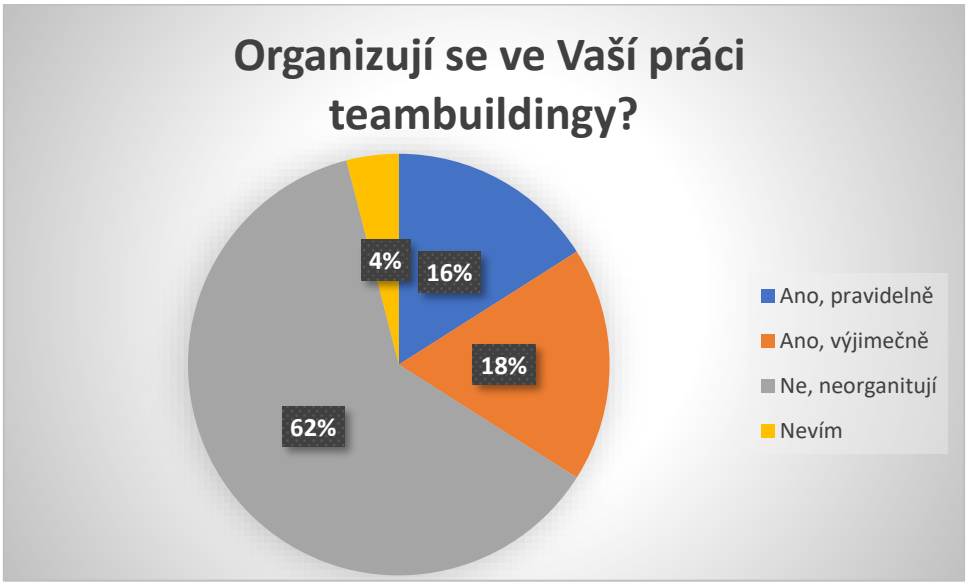
6.4 Doplňující otázky

Poslední tři otázky se řadí do doplňujících otázek. Cílem bylo zjistit informace, které se vztahují na pracoviště mateřských škol. Zda se konají nějaké společné akce se zaměstnanci, jestli byly případy, kdy někdo odešel z práce právě kvůli pracovním vztahům a jestli mají zájem o rozšíření svých znalostí o mobbingu.

- Organizují se ve Vaší práci teambuildingy? (otázka č.23)

Pro lépe fungující vztahy existují určité akce, které dokážou podpořit. U pracovních vztahů jde o teambuildingy. Teambuilding je vzdělávání a rozvoj týmu mimo pracoviště. Je vhodný pro jakoukoliv organizaci nebo podnik, který chce zlepšit týmový výkon, komunikaci, dynamiku a obecně vztahy mezi zaměstnanci. V mateřských školách podle respondentů se teambuildingy spíše neorganizují. 18 % odpovědělo, že se pořádají výjimečně a 16 % odpovědělo, že se konají pravidelně. Dva zaměstnanci o teambuildingu v práci nic nevědí.

Graf 16 Teambuilding



Zdroj: vlastní zpracování

- Odešel někdo z Vaší práce kvůli negativním vztahům na pracovišti? (otázka č.24)

Účelem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci mateřských škol mají povědomí o tom, jestli odchod jejich kolegů nesouvisí s negativními vztahy na pracovišti. Z výsledků je očividné, že 54 % respondentů vědí o případě, kdy jejich kolega odešel ze zaměstnání kvůli špatným pracovním vztahům. 12 lidí odpovědělo, že kvůli negativním vztahům nikdo z práce neodešel a 11 lidí o tom neví.

Graf 17 Negativní vztahy jako důvod odchodu z práce

Zdroj: vlastní zpracování

- Ocenil/a byste více informací o mobbingu a dalších typech šikany? (otázka č.25)

Poslední otázka dotazníku měla za úkol určit kolik lidí zajímá téma mobbingu a další typy šikany. Půlka respondentů by ocenila více informací a chtěla by se dozvědět více. Následně byl zájem i od dalších deseti lidí, kteří o mobbingu nic nevědí a zároveň by chtěli něco vědět. 8 % lidí tohle téma vůbec nezajímá, 12 % lidí odpovědělo, že je jim to jedno a 10 % neví, zda by chtěli více informací.

Z těchto doplňujících otázek je patrné, že akce, které mají posilnit pracovní vztahy se spíše v mateřských školách nekonají. To může být i důvod proč někdo opouští práci, protože se ve vztazích nic nemění a nezlepšuje.

Respondenti se zdají mít určitý zájem o další poznatky mobbingu a chtějí se o něm více dozvědět, neboť z výsledků vyplynulo, že berou šikanu mezi zaměstnanci za důležitou záležitost.

7 Doporučení

Závěrečná kapitola je určena návrhům opatření pro eliminaci negativních jevů na pracovišti mateřských škol. Zaměřená je konkrétně na šikanu mezi zaměstnanci a vychází ze získaných dat v předchozí kapitole. Jde o doporučení, které by mohlo vést k vylepšení pracovních vztahů mezi zaměstnanci mateřských škol.

V první řadě lze říct, že základem dobře fungujícího pracoviště jsou vyrovnané mezilidské **vztahy**, které vytvářejí pozitivní klima a ovlivňují osobní i pracovní výkon. Celková atmosféra z dotazovaných mateřských škol je klasifikována jako příjemná. Avšak vztahy mimo pracoviště nejsou příliš posilovány, neboť učitelé se příliš nesetkávají, proto by bylo důležité, aby se na to dbalo. Ideálním prostředkem pro budování vztahů je teambuilding. Teambuilding by měl přispět k týmové komunikaci, spolupráci a celkovému posílení vzájemné důvěry. Když si s kolegy rozumíte a dokážete společně pracovat bez nepříjemných situací, tak to dokáže minimalizovat i některé konflikty. Proto by bylo žádoucí, aby se mateřské školy snažily o konání těchto akcí, alespoň párkrát do roka.

Za druhé lze doporučit určité způsoby řešení **konfliktu**. Hlavními příčinami konfliktu podle výsledků byla rozdílnost v názorech a špatná organizace. Pro oba případy je důležitá právě komunikace, která se může zlepšit právě teambuildingem, jak bylo zmíněno výše. Dále můžou pomoci například určité konzultace se spolupracovníky nebo s vedením o konkrétních problémech či obavách. Nejefektivnější způsob řešení konfliktu je prevence. Stanovení předem dohodnutých postupů může minimalizovat výskyt konfliktů. Pak následně špatná organizace může být řešena kvalitnějším rozdělením pracovních činností.

Obecně řešení konfliktu je těžký proces, který může mít různé důsledky. Každý ho také řeší jiným způsobem. Podle respondentů až 24 % nadřízených konflikty na pracovišti neřeší. Jakýkoliv spor, který se v práci objeví, by měl vedoucí začít řešit už na počátku. Měl by nejlépe vést ke kompromisu a aby na konci byly obě strany spokojené s výsledkem. Ani jedna strana by se neměla cítit, že prohrála nebo že vedoucí někomu nadržuje.

Poslední návrh opatření se týká **mobbingu**. Mobbing se objevuje u více než poloviny zaměstnanců mateřských škol, a to konkrétně ve formě šíření pomluv nebo izolování kolegy. Avšak se může stát, že taková šikana mezi zaměstnanci nemusí být zjevná hned na první pohled. Protože je mobbing dlouhodobý proces, který může trvat až roky, je důležité ho postřehnout ihned a snažit se ho co nejdříve ukončit. Jinak může mít špatné důsledky jako je deprese nebo stavy úzkosti. Obrana je vždy zcela individuální. Nejvhodnější pro jedince je, aby předem věděl, jaký kolektiv ho na pracovišti čeká a aby si rozmyslel, zda mu vyhovuje například jen ženský tým. Ještě je vhodné zjistit, jaká atmosféra v práci panuje. Dále by se měla v mateřských školách předběžně vymyslet strategie před, v průběhu a po jakémkoliv konfliktu, aby se vědělo jak se, co může řešit. Příkladem může být možnost řešení nepříjemné situace prostřednictvím anonymního vzkazu na papír nebo konzultace s konkrétní osobou.

Mezi další opatření, které mohou pomoci je možné zařadit pravidelné setkávání spolupracovníků a nadřízených. V mateřských školách již probíhají několikrát do roka pracovní porady, avšak lze se během nich věnovat právě i negativním vztahům a problémům na pracovišti. Vše by se dalo vyřešit otevřeně a v klidné atmosféře.

Znalosti o mobbingu by si chtěla rozšířit více než polovina respondentů. Proto by bylo příhodné, aby zaměstnanci měli tu možnost se v dané problematice více vzdělávat. Mohou k tomu využít určité kurzy, přednášky na dané témata nebo i workshopy.

Závěr

Negativní jevy, které se objevují na pracovišti jsou čím dál tím více diskutované téma. Mezi nejzávažnější negativní jevy patří šikana. I přes to, že většina lidí dokáže šikanu nějak popsat, nemusí jí však pokaždé ve skutečnosti poznat. Z toho důvodu je důležité mít určité povědomí o této problematice. Konkrétně na mobbing, tedy šikanu mezi zaměstnanci by se měl klást větší důraz. Vztahy mezi zaměstnanci hrají totiž důležitou roli ve všech směrech. Pokud člověk má dobré pracovní vztahy, pak chodí do práce rád a jeho pracovní výkon je kvalitní. Pokud by vztahy nebyly pozitivní, pak může docházet i ke konfliktům. Konflikt je sice neodvratný, avšak nemusí být destruktivní, pokud se správně a včas vyřeší. Dokonce v některých případech může být i přínosný. Nutí lidi vymýšlet nová řešení, které mohou vést k potencionálním lepším změnám.

Na druhou stranu mobbing na rozdíl od konfliktu s sebou žádná pozitiva nepřináší. Ovlivňuje jak pracovní, tak i osobní život. Neexistují žádné všestranné metody, které by dokázaly mobbing vyřešit. Řešení je vždy jiné a záleží na situaci, avšak nejefektivnější způsob obrany je, jak bylo již zmíněno, prevence. Každá organizace nebo firma by měla mít svoje preventivní opatření.

Cílem bakalářské práce bylo zmapovat výskyt mobbingu v mateřských školách a následně navrhnout opatření pro eliminaci těchto negativních jevů. Práce je rozdělena na dva hlavní celky: teoretickou a praktickou část.

V teoretické části byly definovány vztahy na pracovišti a jak mohou celkově ovlivnit chod organizace či firmy. Interakce mezi lidmi se bohužel neobejde bez konfliktů, proto je i zde jedna z kapitol věnována konfliktům. Na konflikt navazuje kapitola o mobbingu, která popisuje příčiny, fáze, strategie a na konec i řešení, které by mohlo některých čtenářům poradit, pokud si neví rady. Závěr teoretické části je určen mateřským školám. Bylo objasněno, jaké vztahy se v prostředí mateřských škol objevují a jaký mají vliv na celkovou atmosféru. Vysvětleno bylo i jakou roli hrají učitelky a jak je důležité, aby měli dobrý pracovní vztah.

Pro praktickou část byl využit kvantitativní výzkum ve formě dotazníku. Výzkum byl určen učitelkám mateřských škol. Dotazník byl rozeslán elektronicky pomocí emailu a sociální sítě Facebook. Vyplnilo ho celkem 50 respondentů po celé České republice. Pomocí výsledků byly zodpovězeny předem vymyšlené výzkumné otázky. Potvrdilo se, že se mobbing ve většině mateřských škol objevuje a zaměstnanci nemají příliš mnoho znalostí o něm. Nicméně určité zkušenosti s negativními jevy mají. Analýza výsledků byla prezentována pomocí tabulek a grafů a následně shrnuta do závěrů. Poslední kapitola praktické části byla určena návrhům opatření pro učitele a zaměstnavatele mateřských škol. Měla za úkol doporučit určité kroky, které by pomohly při vylepšování vztahů, řešení konfliktu a mobbingu.

Seznam použité literatury

BEDNÁŘ, Vojtěch, Jan DRAHOŇOVSKÝ, Petr HLUŠIČKA a Helena TĚŠITELOVÁ. Sociální vztahy v organizaci a jejich management [online]. Praha: Grada Publishing, 2013 [cit. 2022-01-12]. ISBN 978-80-247-8639-1. Dostupné z: https://www.bookport.cz/e-kniha/socialni-vztahy-v-organizaci-a-jejich-management-728039/

BEŇO, Pavel. Šarmantní násilníci antimobbingová příručka [online]. Praha: Portál, 2015 [cit. 2022-02-18]. ISBN 978-80-262-0964-5. Dostupné z: file:///C:/Users/Anna/Downloads/Ben%CC%8CoPavel_2015_S%CC%8Carmantni%CC%81na%CC%81silni%CC%81ciantimobbingova%CC%81pr%CC%8C.pdf

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování [online]. 2. Praha: Grada Publishing, 2010 [cit. 2022-02-21]. ISBN 978-80-247-3348-7. Dostupné z: https://www.bookport.cz/e-kniha/management-a-organizacni-chovani-776990/#

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy [online]. Praha: Grada Publishing, 2007 [cit. 2022-02-22]. ISBN 978-80-247-6996-7. Dostupné z: https://www.bookport.cz/e-kniha/management-a-moderni-organizovani-firmy-782323/#

FEHLAU, Eberhard G. Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0533-8.

HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů [online]. Praha: Grada Publishing, 2008 [cit. 2022-01-24]. ISBN 978-80-247-6194-7. Dostupné z: https://www.bookport.cz/e-kniha/vedeni-a-rizeni-lidskych-zdroju-743859/#

HUBEROVÁ, Brigitte. Psychický teror na pracovišti: Mobbing. Martin: Neografie, 1995. ISBN 80-85186-62-4.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce [online]. Praha: Grada Publishing, 2010 [cit. 2022-02-20]. ISBN 978-80-247-6933-2. Dostupné z: https://www.bookport.cz/e-kniha/personalni-cinnosti-a-metody-personalni-prace-779125/#

KOŤÁTKOVÁ, Soňa. Dítě a mateřská škola [online]. Praha: Grada Publishing, 2008 [cit. 2022-02-27]. ISBN 978-80-247-6907-3. Dostupné z: https://www.bookport.cz/e-kniha/dite-a-materska-skola-789015/

KOUBEK, Jakub. Personální práce v malých a středních firmách [online]. 4. Praha: Grada Publishing, 2011 [cit. 2022-02-15]. ISBN 978-80-247-7083-3. Dostupné z: https://www.bookport.cz/e-kniha/personalni-prace-v-malych-a-strednich-firmach-750881/

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Konflikty mezi lidmi [online]. 2.vyd. Praha: Portál, 2008 [cit. 2022-01-12]. ISBN 978-80-262-0286-8. Dostupné z: https://www.bookport.cz/e-kniha/konflikty-mezi-lidmi-726445/

MCCONNON, Shay a Margaret MCCONNON. Jak řešit konflikty na pracovišti. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3003-5.

MEDLÍKOVÁ, Olga. Umíme to s konfliktem [online]. Praha: Grada Publishing, 2012 [cit. 2022-01-11]. ISBN 978-80-247-7964-5. Dostupné z: https://www.bookport.cz/e-kniha/umime-to-s-konfliktem-726460/

MERTIN, Václav a Ilona GILLERNOVÁ. Psychologie pro učitelky mateřské školy. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-799-X.

NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X.

NOVÁK, Tomáš. Sám sobě psychologem 2 [online]. Praha: Grada Publishing, 2010 [cit. 2022-02-17]. ISBN 978-80-247-6857-1. Dostupné z: https://www.bookport.cz/e-kniha/sam-sobe-psychologem-2-775495/

NOVÁK, Tomáš a Věra CAPPONI. Sám proti agresi. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-253-0.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. Sociologie pro ekonomy a manažery [online]. Praha: Grada Publishing, 2006 [cit. 2022-02-10]. ISBN 80-247-1075-0. Dostupné z: https://www.bookport.cz/e-kniha/sociologie-pro-ekonomy-a-manazery-754798/

OPRAVILOVÁ, Eva a Jana KROPÁČKOVÁ. Předškolní pedagogika [online]. Praha: Grada Publishing, 2016 [cit. 2022-02-27]. ISBN 978-80-271-9086-7. Dostupné z: https://www.bookport.cz/e-kniha/predskolni-pedagogika-789496/

PAUKNEROVÁ, Daniela, Zuzana HUBINKOVÁ, Tereza KRÁLOVÁ a Hana LORENCOVÁ. Psychologie pro ekonomy a manažery [online]. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012 [cit. 2022-01-24]. ISBN 978-80-247-7655-2. Dostupné z: https://www.bookport.cz/e-kniha/psychologie-pro-ekonomy-a-manazery-743792/

PLAMÍNEK, Jiří. Konflikty a vyjednávání [online]. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012 [cit. 2022-01-12]. ISBN 978-80-247-8140-2. Dostupné z: https://www.bookport.cz/e-kniha/konflikty-a-vyjednavani-727597/

PRŮCHA, Jan a Soňa KOŤÁTKOVÁ. Předškolní pedagogika. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0495-4.

RŮŽIČKOVÁ, Monika. Typy školek. Nejskolky [online]. Praha: Růžičková, 2022 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: https://www.nejskolky.cz/typy-skolek/

ŘÍČAN, Pavel a Pavlína JANOŠOVÁ. Jak na šikanu [online]. Praha: Grada Publishing, 2010 [cit. 2022-01-13]. ISBN 978-80-247-2991-6. Dostupné z: https://www.bookport.cz/e-kniha/jak-na-sikanu-728822/

SVOBODOVÁ, Lenka. Nenechte se šikanovat kolegou [online]. Praha: Grada Publishing, 2008 [cit. 2022-02-02]. ISBN 978-80-247-6109-1. Dostupné z: https://www.bookport.cz/e-kniha/nenechte-se-sikanovat-kolegou-727965/#

VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací [online]. Praha: Grada Publishing, 2008 [cit. 2022-02-18]. ISBN 978-80-247-6742-0. Dostupné z: https://www.bookport.cz/e-kniha/pruvodce-uspesnou-komunikaci-776381/#

WAGNEROVÁ, Irena. Psychologie práce a organizace [online]. Praha: Grada Publishing, 2011 [cit. 2022-01-13]. ISBN 978-80-247-7387-2. Dostupné z: https://www.bookport.cz/e-kniha/psychologie-prace-a-organizace-729040/

WEINIG, Silke. Jak vycházet s problémovými lidmi. Praha: Czech Edition Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1777-2.

Seznam grafů

Graf 1 Věk respondentů 34
Graf 2 Mateřská škola – státní, soukromá 35
Graf 3 Spokojenost pracovníků 36
Graf 4 Pracovní atmosféra 37
Graf 5 Čas s kolegy 38
Graf 6 Komunikace s kolegy 39
Graf 7 Četnost konfliktu 40
Graf 8 Důvody vzniku konfliktu 41
Graf 9 Řešení konfliktu nadřízeným 42
Graf 10 Řešení konfliktu respondentem 43
Graf 11 Typy šikany 44
Graf 12 Příklady mobbingu 45
Graf 13 Mobbing na pracovišti 46
Graf 14 Zda zaměstnanci byli obětí mobbingu 47
Graf 15 Reakce na šikanu 48
Graf 16 Teambuilding 49
Graf 17 Negativní vztahy jako důvod odchodu z práce 50

Seznam tabulek

Tabulka 1 Nejvyšší dosažené vzdělání..... 34

Seznam příloh

Příloha č. 1 – dotazník

Negativní jevy na pracovišti – mobbing

Vážení respondenti, vážené respondentky,

Ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, jehož výsledky budou sloužit jako podklad pro mojí bakalářskou práci, která je na téma „Negativní jevy na pracovišti – mobbing“. (Mobbing – šikana mezi zaměstnanci)

Dotazník je anonymní a zcela dobrovolný. Také bych ráda požádala o co nejpřesnější a pravdivé odpovědi.

Předem děkuji. Anna Stará z Masaryka Ústavu Vyšších studií.

1. Jaké je Vaše pohlaví?
   - Muž
   - Žena

2. Jaký je Váš věk?
   - 18-25
   - 26-35
   - 36-45
   - 46-55
   - 56 a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
   - Středoškolské s maturitou
   - Vyšší odborné
   - Vysokoškolské – bakalářské studium
   - Vysokoškolské – magisterské studium

4. Pracujete v soukromé nebo státní mateřské škole?
   - Soukromé
   - Státní

5. Cítíte se ve své práci spokojen/á
   - Ano
   - Ne

6. Jaká atmosféra převažuje na Vašem pracovišti?
   - Příjemná
   - Spíše příjemná
   - Neutrální
   - Spíše nepříjemná
   - Nepříjemná

7. Trávíte čas s kolegy mimo práci?
- Ano, pravidelně se scházíme
- Ano, někdy někam zajdeme
- Ne, stává se to výjimečně
- Ne, nechci s nimi trávit svůj volný čas

8. Rozumíte si s kolegy?
- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

9. Jak komunikujete s Vašimi kolegy?
- Otevřeně a upřímně
- Slušně odpovídám a spíše naslouchám
- Ne příliš otevřeně
- Nechci s nimi komunikovat

10. Setkal/a jste se někdy s konfliktem ve Vaší práci?
- Ano
- Ne

11. Jak často se konflikt objevuje?
- Denně
- 1x týdně
- Párkrát do měsíce
- Párkrát do roka
- Téměř nikdy

12. Jaký je důvod vzniku konfliktu? (možnost více odpovědí)
- Rozdílnost názorů
- Konkurence mezi zaměstnanci
- Nedostatky v odměňování práce
- Špatná organizace
- Jiné – uveďte:

13. Jak řeší konflikt v práci Váš nadřízený?
- Domluví schůzku s postiženými osobami
- Promluví si s každým zvlášť
- Koná bez konzultace postižených osob
- Neřeší ho
- Jiné – uveďte:

14. Jak řešíte konflikt v práci Vy?
- Obracím se na nadřízeného
- Obracím se na spolupracovníky
- Řeším ho individuálně
- Ignoruji ho, neřeším
- Jiné – uveďte:

15. Setkal/a jste se někdy s pojmem mobbing?
- Ano
- Ne

16. Jaké další typy šikany znáte? (možnost více odpovědí)
- Bossing
- Staffing
- Sexuální obtěžování
- Jiné – uveďte:
- Neznám žádné

17. Co byste zařadil/a mezi příklady mobbingu?
- Šíření pomluv
- Izolování kolegy
- Obtěžování ze strany nadřízeného
- Nadávání na kolegu
- Nevím

18. Objevil se někdy mobbing na Vašem pracovišti?
- Ano
- Ne
- Nevím

19. Pokud ano, jak se projevoval? (možnost více odpovědí)
- Pomluvami
- Ponižováním
- Ignorováním
- Fyzickým násilím
- Jiné – uveďte:

20. Považujete mobbing za velký problém?
- Ano
- Ne
- Nevím

21. Byl/a jste někdy obětí mobbingu?
- Ano

- Ne
- Nevím
- Nechci uvádět

22. Kdybyste byl/a svědkem jakékoliv šikany tak:
- Bych zasáhl/a
- Bych se do toho nepletl/a
- Bych informoval/a nadřízeného
- Bych odešel/a
- Jiné – uveďte:

23. Organizují se ve Vaší práci teambuildingy?
- Ano, pravidelně
- Ano, výjimečně
- Ne neorganizují
- Nevím

24. Odešel někdo z Vaší práce kvůli negativním vztahům na pracovišti?
- Ano
- Ne
- Nevím

25. Ocenil/a byste více informací o mobbingu a dalších typech šikany?
- Ano, nic o tom nevím
- Ano, chci se dozvědět více
- Ne, nezajímá mě to
- Je mi to jedno
- Nevím

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Anna Stará

V Praze dne: Klikněte nebo klepněte sem a zadejte datum.

Podpis:

Jméno	**Oddělení/ Pracoviště**	**Datum**	**Podpis**