

## PODCAST ŠIKANA V PRACOVNÍCH VZTAZÍCH z pohledu zaměstnavatelů

V dalším díle ze série podcastů VÚBP, který vznikl pod patronací Ministerstva práce a sociálních věcí ČR, jsme se zaměřili na fenomén mobbingu, bossingu a staffingu z pohledu zaměstnavatelů a vedoucích pracovníků.

Mobbing, bossing či staffing má závažné negativní důsledky nejen pro zaměstnance, který je tomuto jednání vystaven, ale také pro organizaci, ve které se odehrává. Tyto jevy jsou spojeny s častými a dlouhodobými pracovními absencemi, přináší také zvýšenou fluktuaci pracovníků a následně náklady na výběr a zaškolení nových zaměstnanců. Toxické pracovní klima ovlivňuje soudržnost pracovního kolektivu, podílí se na zvýšené hladině pracovního stresu, snižuje produktivitu práce a v konečném důsledku vede k finančním ztrátám organizace.

V případě mobbingu, bossingu a staffingu existuje také riziko, že dotčený zaměstnanec podá k prošetření orgánům inspekce práce podnět, který povede k uložení pokuty zaměstnavateli. Výjimečné nejsou ani případy soudních sporů v této oblasti, případně medializace případů a následné poškození důvěryhodnosti organizace.

Proto je i pro zaměstnavatele důležité zajímat se o problematiku mobbingu a vztahové patologie na pracovišti a preventivně působit a minimalizovat možnost výskytu těchto jevů.

Jaký vliv mají sociálně-patologické jevy v pracovních vztazích na hospodářské výsledky organizace?

Můžeme poznat chování „rizikového“ zaměstnance už při přijímacím řízení?

Proměnily se formy a projevy mobbingu, bossingu a staffingu během pandemie nemoci covid-19?

Co se skrývá pod pojmy kyberšikana a digitální nevolnictví?

Jaká antimobbingová opatření může zaměstnavatel použít a jaká je úloha peer pracovníka v organizaci?

Jana Ranglová

*Cílem tohoto podcastu bylo seznámit širokou veřejnost s problematikou šikany v pracovním prostředí a s jejími nejčastějšími formami – mobbingem, bossingem a staffingem.*

### ■ ÚVOD: Co je cílem podcastu

Cílem tohoto podcastu bylo seznámit širokou veřejnost s tématem šikany v pracovním prostředí a s jejími nejčastějšími formami – mobbingem, bossingem a staffingem. Druhý podcast v projektu byl zaměřen na tuto problematiku z pohledu zaměstnavatelů a vedoucích pracovníků organizace.

Šikana patří k nejzávažnějším patologickým jevům v interpersonálních vztazích, které se mohou vyskytnout v pracovním prostředí. Negativní dopady šikany pociťují její oběti, u kterých má zásadní dopad na jejich zdraví, pracovní a osobní život, ale významně se dotýká i zaměstnavatelů, protože zhoršená atmosféra v pra-

*Za posledních pět let proběhla v této oblasti u zaměstnavatelů razantní změna, jsou přijímány etické kodexy, dochází k nastavování pravidel firemní kultury, velké nadnárodní korporace mají velký zájem řešit tuto problematiku.*

covním kolektivu vede k napětí, snížení produktivity práce a finančním ztrátám.

V podcastu vystoupil PhDr. et Mgr. Vladimír Svoboda, psycholog, pedagog a expert na sociálně-patologické jevy. Moderátorem a realizátorem podcastu byl Dan Tržil.

## Představení účastníků

**PhDr. et Mgr. Vladimír Svoboda** vystudoval Vysokou školu pedagogickou a dále pak andragogiku se zaměřením na psychologii. V rámci programu celoživotního vzdělávání pak Katedru psychologie UK. Přednášel na UJAK, VŠAP a nyní na CEVRU etiku válečného konfliktu. Expert Ministerstva práce a sociálních věcí ČR na sociálně patologické jevy, v současné době pracuje v rámci projektů tohoto ministerstva. Jako vědecko-výzkumný pracovník se specializuje na vzdělávání dospělých, sociálně patologické jevy a poruchy chování v psychologické poradně ERUDITUS. Externí spolupracovník Státního úřadu inspekce práce pro prevenci šikany v zaměstnání. Vystudoval magisterský program Katolické teologické fakulty Univerzity Karlovy. Válečný veterán Armády ČR. Často publikuje ve vědecko-populárních a lifestyleových magazínech jako je Téma, Ekonom nebo Žena a život.



## HLAVNÍ POZNATKY z výzkumu

V úvodu zodpověděl Vladimír Svoboda otázku, proč by se problematikou mobbingu, bossingu a staffingu měli zabývat také zaměstnavatelé. Hlavní důvody jsou dva – prvním jsou hospodářské a finanční zájmy organizace. Kolektiv, ve kterém probíhá latentní konflikt, není efektivní, protože zaměstnanci se musí zabývat řešením šikany a nemají čas produktivně pracovat a vytvářet hodnoty. Druhý důvod je pak morálně-etický. V současnosti je na pracovním trhu v ČR spíše nedostatek zaměstnanců a každá solidní společnost si bude své značku a pověst. V době sociálních sítí může být jakýkoliv exces velmi rychle zveřejněn, což může poškodit dobré jméno společnosti a odradit kvalitní potenciální zaměstnance.

Za posledních pět let proběhla v této oblasti u zaměstnavatelů razantní změna, jsou přijímány etické kodexy, dochází k nastavování pravidel firemní kultury, velké nadnárodní korporace mají velký zájem řešit tuto problematiku. Přidává se k tomu také fakt, že je v současnosti na úrovni Evropské unie přijímána nová legislativa, která se dotýká těchto otázek – např. vyšší ochrana oznamovatelů podnětů (tzv. whistleblowing). V rámci EU se také připravuje nová právní úprava ve vztahu k telefonickému kontaktování zaměstnanců mimo pracovní dobu. Například v Portugalsku již byla tato otázka legislativně ukotvena a toto chování je považováno za projev bossingu. Souhrnně se pak tyto formy šikany v pracovních vztazích s použitím moderních

technologií nazývají digitální nevolnictví. Potřeba řešit tuto problematiku ještě zesílila v souvislosti s celosvětovou pandemií nemoci covid-19, kdy zaměstnanci začali v mnohem větší míře než dříve pracovat v režimu home office.

Aktuálním trendem v rámci pracovních vztahů je vytvoření symetrie mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. S praktikami, které byly ještě před deseti lety poměrně běžné, např. odvolání zaměstnance z dovolené, porušování práva zaměstnance na čerpání dovolené v minimální délce 14 dnů, se dnes již téměř neseťkáváme.

Může zaměstnavatel nějak odhalit už za začátku, že uchazeč o zaměstnání bude problémový, co se týče agresivity nebo vyvolávání konfliktů v práci? Doktor Svoboda odpovídá, že je to velmi obtížné. V ideálním světě by každý potenciální zaměstnanec mohl projít psychotesty, které by odhalily abnormality v chování, ale v praxi u běžných pracovních pozic je toto samozřejmě neuskutečnitelné (výjimku tvoří ozbrojené složky, hasiči apod.) Problém patologických osobností, které se v budoucnu projeví jako toxičtí zaměstnanci, spočívá v tom, že jsou často velmi inteligentní a dokáží se během přijímacího pohovoru a následné zkušební doby přetvařovat. V praxi se také často setkáváme s tím, že řada podnětů a oznámení na šikanu ze strany zaměstnanců se později ukáže jako neoprávněná, a naopak se prokáže, že oznamovatel





*Kyberšikana je jeden z nejrychleji rostoucích segmentů sociálně-patologických jevů, a to zejména v posledních dvou letech, kdy se především administrativní činnosti přesunuly do režimu práce z domova.*

a domnělá oběť je pachatelem staffingu. Motivací je často pomsta nebo vyřizování účtů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Také z tohoto důvodu v dnešní době velké nadnárodní firmy přijímají komplexní směrnice pro prevenci boje se sociálně-patologickými jevy, které obsahují přesné návody, jak se v konkrétní situaci zachovat a koho v hierarchii organizace kontaktovat.

Dalším tématem, které se doktor Svoboda pokusil v podcastu přiblížit, je kyberšikana. Kyberšikana je jeden z nejrychleji rostoucích segmentů sociálně-patologických jevů, a to zejména v posledních dvou letech, kdy se především administrativní činnosti přesunuly do režimu práce z domova. Formy kyberšikany jsou velmi různorodé – může se jednat o již zmíněné digitální nevolnictví, kdy dochází ke stírání rozdílů mezi pracovní dobou a dobou volna. Zaměstnavatel nabývá dojem, že zaměstnanec na home office by mu měl být neustále k dispozici (i o víkendech a v noci). Dále může jít o sexting (obtěžování formou elektronických zpráv se sexuálním obsahem), kybergrooming (snaha o vylákání oběti ke schůzce naživo, často pomocí falešných identit) apod. Obrovskou moc mají v dnešní době také sociální sítě, zejména ty profesní (např. LinkedIn). U řady

případů bossingu formou digitálního nevolnictví postačila pouze hrozba zveřejnění případu na sociální síti zaměstnancem a zaměstnavatel následně od tohoto jednání upustil.

Vymizelo s nástupem home office sexuální obtěžování na pracovišti? Vladimír Svoboda odpovídá, že se počet případů sice snížil, ale k úplnému vymizení samozřejmě nedošlo, protože řada pracovišť zůstala v běžném provozu. Pro sexuální obtěžování a násilí je navíc typická latence a časové zpoždění. V nedávné době proběhl českými médii případ psychiatra, u kterého jsou nyní ohlašovány útoky, které se staly i před několika desítkami let. Atmosféra ve společnosti se v poslední době výrazně uvolnila, o problematice sexuálního obtěžování se více mluví, oběti ohlašují větší množství případů z minulosti, protože přestávají vnímat tyto skutečnosti jako vlastní ostudu a ve větším míře jsou odhodlané řešit to oficiální cestou. Počet oznámení na sexuální obtěžování je podle zkušeností doktora Svobody v tuto chvíli stejný jako před pandemií.

Nejlepší prevencí mobbingu, bossingu a staffingu ze strany zaměstnavatelů vidí Vladimír Svoboda především v osvětě a vzdělávání, a to jak manažerů



a vedoucích pracovníků, tak řadových zaměstnanců. Tyto preventivní nástroje ve firmách dlouhodobě chybí, i když se situace pomalu zlepšuje a dochází k lepšímu zapojení větších i menších organizací. Dobrým nástrojem může být také institut tzv. peer pracovníka, který je již v řadě firem zaveden do praxe. Peer pracovník (jinak též mentor, facilitátor,

apod.) působí jako třetí, nestranná osoba, která přináší do dané situace určitý nadhled a zklidnění. Jakákoliv forma šikany je projevem konfliktu, kdy obě strany jsou do něj tak emočně zapojeny, že už v určitém momentu nejsou schopné ustoupit a projevit sebereflexi. Právě v tuto chvíli může přijít ke slovu peer pracovník a významnou měrou přispět k uzavření smíru mezi znepřátelenými stranami.

### Závěr

Problematika šikany a patologických jevů v pracovních vztazích by určitě ze strany zaměstnavatelů neměla být opomíjena, protože má výrazně negativní dopady na finanční výsledky organizace a dobré jméno společnosti. Preventivními opatřeními ze strany zaměstnavatelů by v první řadě mělo být nastavení principů firemní kultury v rámci etických kodexů a stanovení základních postupů ve vnitropodnikových směrnících. Preventivní vzdělávací programy pro vedoucí a řadové pracovníky mohou také napomoci k lepšímu zvládnutí konfliktů a interpersonálních vztahů na pracovišti.

*Preventivními opatřeními ze strany zaměstnavatelů by v první řadě mělo být nastavení principů firemní kultury v rámci etických kodexů a stanovení základních postupů ve vnitropodnikových směrnících.*

## Dosažený VÝSLEDEK

### Podcast Šikana v pracovních vztazích z pohledu zaměstnavatelů

Tento výsledek byl finančně podpořen z institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace na léta 2018–2022 a je součástí výzkumného úkolu 03-S4-2021-VÚBP Mechanizmy potlačující mobbing, bossing a staffing – patologické pracovní vztahy ohrožující zdraví zaměstnanců, řešeného Výzkumným ústavem bezpečnosti práce, v. v. i., ve spolupráci s Ústavem státu a práva AV ČR, v. v. i., v letech 2021–2022.



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons [Uvedte původ – zachovejte licenci] 4.0 Mezinárodní veřejná licence.

© Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., 2021



Obálka Podcastu Šikana v pracovních vztazích z pohledu zaměstnavatelů

Zdroj:  
Podcast Šikana v pracovních vztazích z pohledu zaměstnavatelů.  
Praha: VÚBP, 2021.  
Dostupný z:  
<https://vubp.cz/sikana-v-pracovnich-vztazich-z-pohledu-zamestnavatelu-mobbing-bossing-staffing-2/>

Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i.  
Jeruzalémská 1283/9  
110 00 Praha 1 – Nové Město

tel.: +420 221 015 844  
vubp@vubp-praha.cz  
datová schránka: yij6jvet  
[www.vubp.cz](http://www.vubp.cz)

© Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i.  
Praha, 2021

Policy Brief VÚBP, v. v. i.  
ISSN 2695-1606