

DOPORUČENÍ PRO ZAMĚSTNAVATELE K ELIMINACI MOBBINGU, BOSSINGU A STAFFINGU NA PRACOVÍŠTI

Jana Ranglová
Kateřina Vančurová
Lenka Scheu

Podle Evropské agentury pro BOZP (EU-OSHA) patří psychické a sexuální obtěžování či násilí třetích stran mezi pracovní podmínky, které se podílejí na vzniku psychosociálních rizik a stresu. Psychosociální rizika vyplývají ze špatné struktury, organizace a řízení práce a ze špatného společenského kontextu a mohou mít nepříznivé psychické, tělesné a sociální následky, jakými je například stres při práci, vyhoření nebo deprese.

Problematika násilí na pracovišti úzce souvisí s povinnostmi zaměstnavatele na úseku bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP). Oblast BOZP zahrnuje nejen ochranu fyzického zdraví zaměstnanců, ale i jejich zdraví psychického, včetně prevence stresu na pracovišti. Zákoník práce ukládá zaměstnavatelům základní povinnosti ve vztahu k zajištění rovného zacházení se zaměstnanci a zákazu diskriminace, dále musí zaměstnavatel plnit základní povinnosti na úseku BOZP a v určitých případech svému zaměstnanci odpovídá za způsobenou škodu.

*Problematika
násilí na
pracovišti
úzce souvisí
s povinnostmi
zaměstnavatele
na úseku
bezpečnosti
a ochrany zdraví
při práci.*

ÚVOD: Důsledky mobbingu pro organizaci

Projevy patologických pracovních vztahů přináší organizacím řadu negativních důsledků spojených i s výraznými finančními ztrátami. Ze studie Mezinárodní organizace práce týkající se mobbingu a produktivity ve Velké Británii vyplývá, že mezi mobbingem a poklesem produktivity existuje přímá souvislost: 25 % pracovníků, kteří udávali, že jsou aktuálně obětí mobbingu, mělo o 7 % nižší produktivitu práce než pracovníci, kteří mobbingu nebyli vystaveni ani jako svědci. Jiný norský výzkum prokázal, že u 80 % obětí mobbingu se pracovní výkonnost v určitém časovém horizontu snižuje.¹

Mobbing, bossing či staffing vede k psychickému i fyzickému vyčerpání postiženého pracovníka,

často dochází k psychosomatickým projevům, které si vyžádají častou či dlouhodobou pracovní neschopnost. Agresor na pracovišti se může šikanujícího chování dopouštět opakovaně na více pracovnících, organizace



¹ WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. S. 137. Praha: Grada, 2011.

Každý člověk má právo na ochranu jeho lidské důstojnosti, osobní cti, dobré pověsti a jména.

s výskytem šikany se pak potýkají s vysokou mírou fluktuace zaměstnanců, ztrácejí zkušené pracovníky a musí vynakládat prostředky na výběr a zaškolení nových zaměstnanců. Nezanedbatelnou komplikací je také hrozba kontroly ze strany orgánů inspekce práce na podnět postiženého pracovníka a případná pokuta podle zákona o inspekci práce. V dnešní době zrychleného přenosu informací prostřednictvím sociálních sítí existuje také značné riziko medializace případu, které může vést k poškození dobrého jména organizace a ztrátě důvěryhodnosti pro klienty i obchodní partnery.

Pracovněprávní souvislosti

Základní principy ochrany lidských práv jsou stanoveny již v ústavněprávních dokumentech – Ústavě České republiky a Listině základních práv a svobod. Základní lidská práva jsou nezadatelná, nezcizitelná, nepromlčitelná a nezrušitelná a jsou pod ochranou soudní moci. Základní práva a svobody jsou zaručena všem bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení. Každý člověk má

právo na ochranu jeho lidské důstojnosti, osobní cti, dobré pověsti a jména.

Z hlediska odpovědnosti a povinností zaměstnavatele je zásadním právním aktem zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (dále jen ZP), který obsahuje v ustanovení § 16 i základní antidiskriminační klauzuli rovného zacházení se všemi zaměstnanci a zákazu diskriminace v pracovněprávních vztazích, ohledně jednotlivých forem diskriminace je pak odkazováno na antidiskriminační zákon. Jednotlivé právní předpisy pak rovněž kvalifikují podstatu jednání agresora, který se šikany dopouští (občanskoprávní, přestupková nebo trestněprávní rovina).

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti bude v oblasti porušení zákazu diskriminace nebo rovného zacházení aplikován v případě, že k němu došlo ještě před uzavřením pracovněprávního vztahu (typicky během výběrového řízení s uchazeči o zaměstnání). Pokud k diskriminačnímu jednání dojde v již uzavřeném pracovněprávním vztahu, bude se posuzovat podle zákoníku práce. Postihy za toto jednání pak stanovuje zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, který v § 11 upravuje přestupky na úseku rovného zacházení.

² Pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.

³ Z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu a vztahu nebo povinností k rodině, politického nebo jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů; diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství, otcovství nebo pohlavní identifikace se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví.

Povinnosti zaměstnavatele ve vztahu k diskriminaci a rovnému zacházení podle zákoníku práce	
§ 16 odst. 1 ZP	Povinnost zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci. ²
§ 16 odst. 2 ZP	Zákaz jakékoliv diskriminace v pracovněprávních vztazích. ³
Povinnosti zaměstnavatele/vedoucích zaměstnanců na úseku BOZP podle zákoníku práce	
§ 101 odst. 1 ZP	Povinnost zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na možná rizika.
§ 101 odst. 2 ZP	Péče o BOZP je nedílnou a rovnocennou součástí pracovních povinností vedoucích zaměstnanců na všech stupních řízení v rozsahu pracovních míst, která zastávají.
§ 102 ZP	Povinnost vytvářet bezpečné a zdravé neohrožující pracovní prostředí a pracovní podmínky vhodnou organizací bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a přijímáním opatření k předcházení rizikům, včetně jejich vyhledávání.
§ 103 odst. 1 písm. a) ZP	Nepřípustit, aby zaměstnanec vykonával zakázané práce a práce, jejichž náročnost by neodpovídala jeho schopnostem a zdravotní způsobilosti.
§ 302 písm. c) ZP	Vedoucí zaměstnanec je povinen vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci.
§ 248 odst. 1 ZP	Povinnost zajišťovat svým zaměstnancům takové pracovní podmínky, aby mohli řádně plnit své pracovní úkoly bez ohrožení zdraví a majetku.
Povinnosti zaměstnavatele při náhradě škody zaměstnanci podle zákoníku práce	
§ 265 odst. 1 ZP	Povinnost nahradit zaměstnanci škodu, která mu vznikla při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním porušením právních povinností nebo úmyslným jednáním proti dobrým mrávům.
§ 265 odst. 2 ZP	Povinnost nahradit zaměstnanci též škodu, kterou mu způsobili porušením právních povinností v rámci plnění pracovních úkolů zaměstnavatele zaměstnanci jednající jeho jménem (např. vedoucí pracovníci).

HLAVNÍ POZNATKY z výzkumu

Doručení k předcházení mobbingu na pracovišti

1. Nastavení správné firemní kultury

Firemní kultura je stěžejním předpokladem pro dobrý pocit ze zaměstnání a loajalitu k firmě a má také nezanedbatelný vliv na chování pracovníků. Dobře nastavená firemní kultura má pozitivní vliv na produktivitu práce. Naopak špatné nastavení firemní kultury a dusná atmosféra na pracovišti výrazně snižuje výkonnost a podporuje vznik patologických vztahů. Firemní kultura musí být postavena na pevných morálních základech, jasně a srozumitelně deklarovat všem zaměstnancům, jaké jednání je po nich požadováno a jaké jednání je naopak naprosto nepřijatelné. Nedílnou součástí je firemní etika a odpovědnost za následky svého chování. Mezi stěžejní faktory, které ovlivňují firemní kulturu v rámci organizace, patří:



- **Vedoucí pracovníci** – Pokud se do vedení společnosti dostane pracovník, který je sice z pracovního hlediska ambiciózní, ale nemá dostatečnou průpravu pro vedení lidí, zvládání konfliktů a efektivní komunikaci, může způsobit značné škody. Významný je také manažerský styl vedoucího pracovníka. Příliš autoritářské rozhodování, nebo naopak příliš liberální přístup má na vznik šikany rozhodující vliv.
- **Organizace práce** – Špatná organizace práce a nefunkční kolektiv patří mezi další faktory negativně ovlivňující firemní kulturu. Pokud je nálada v týmu nadřazenému zcela lhostejná a konflikty mezi podřízenými ho nezajímají a nechce je řešit, vytváří se „ideální“ podhoubí pro vznik mobbingu.

- **Komunikace** – Živnou půdou pro mobbing je nefungující interní komunikace mezi jednotlivými firemními strukturami. Základním komunikačním nástrojem uvnitř firmy by měla být kvalitně nastavená interní pravidla (která mohou mít podobu interní, vnitropodnikové, vnitřní či organizační směrnice, rozhodnutí, metodického pokynu či příkazu ředitele), ideálně v písemné formě, která budou vymezovat práva, povinnosti, odpovědnost, zvyky apod.

2. Zavedení opatření k předcházení stresu na pracovišti

Zásadním atributem pro prevenci vzniku stresu a patologických jevů na pracovišti je zdravé pracovní prostředí. Zátěž plynoucí z nezdravého pracovního prostředí může mít dalekosáhlé dopady na zdraví zaměstnanců.

V současné době neexistuje jednotná metodika nebo doporučení, které by se užívalo v rámci českého pracovního prostředí pro prevenci stresu. Z praxe je ovšem evidentní, že pro organizace by měla platit základní metoda složená z těchto kroků:

- a) *Identifikace stresu na pracovišti* – formou dotazníkového šetření, řízených rozhovorů, budování otevřené komunikace a možnosti pohovoru s nadřízeným atd., která povede ke zjištění stresových faktorů; identifikace stresorů se ukazuje jako podstatná aktivita;
- b) *Analýza rizik stresu na konkrétních pracovištích;*
- c) *Plán akcí na řešení stresových faktorů na pracovišti*, který by měl vytipovat vhodné nástroje a opatření, které přispějí k eliminaci stresorů na pracovišti;
- d) *Implementace nástrojů a opatření;*
- e) *Evaluace a zpětná kontrola zavedených nástrojů a opatření.*

Psychické zdraví na pracovišti je možné podporovat dvěma základními způsoby:

- **směrem k jednotlivci přímo**, například nabídkou benefitů v oblasti wellness služeb, zdravé stravy a pitného režimu, zdravotních pobyťů, vzdělávání, asistenčních programů apod.
- **nepřímo formou předcházení rizik**, například volením vhodné organizační struktury, zefektivněním komunikace v organizaci, formou vytváření otevřené,

Cílem adaptačního procesu by mělo být začlenění nového zaměstnance do pracovního kolektivu tak, aby mohl efektivně uplatnit své pracovní zkušenosti.

*Vzdělávání,
informační
osvěta a rozvoj
kompetencí i tzv.
„měkkých“
dovedností
řadových
i vedoucích
zaměstnanců
a personalistů
hraje klíčovou
úlohu pro
prevenci vzniku
nežádoucích jevů
na pracovišti.*

inkluzivní a respektující firemní kultury, dobrého pracovního klimatu atd.

3. Adaptační proces u nových zaměstnanců

Nově nastupující pracovníci jsou potenciálně zranitelnou skupinou, která může být náchylnější k tomu stát se obětí násilí na pracovišti. Adaptační proces je zaměřený na plynulé začlenění do pracovního kolektivu, ideálně se stanovením mentora odpovědného za adaptaci nového pracovníka. Cílem adaptačního procesu by



mělo být začlenění nového zaměstnance do pracovního kolektivu tak, aby mohl efektivně uplatnit své pracovní zkušenosti. Zaměřujeme se na snížení míry adaptačního stresu, který vzniká jako reakce na neznámé lidi, prostředí a okolnosti. Hlavní výhodou hladkého zvládnutí procesu adaptace je pro organizaci zejména rychlé dosažení odpovídající produktivity práce daného pracovníka. V rámci adaptačního procesu dochází k seznámení s etickým kodexem, vnitřními předpisy zaměstnavatele (včetně případné organizační směrnice týkající se mobbingu) a pracovními podmínkami. Nový zaměstnanec se adaptuje na styl práce, osvojuje si znalosti a specifické dovednosti, orientuje se v tom, jak organizace funguje, a ztotožní se s organizačními cíli. Důležitost dobrého startu adaptace rozhoduje o tom, jak bude nově přijatý pracovník vnímat sám sebe a jak ho budou vnímat jeho kolegové.

4. Etický kodex organizace

Etický kodex lze obecně chápat jako interní dokument, který ve svém obsahu stanoví etické standardy uvnitř konkrétního podniku, přičemž slouží k řízení a vedení lidí, kteří zároveň dodržují tímto dokumentem nastavený morální standard s jasně deklarovanými principy společnosti, které jednání je v rámci pracovních vztahů absolutně nepřijatelné a nebude tolerováno. Etický kodex

stanovuje pravidla chování, zároveň představuje doplněk pravidel ve společnosti, která stanoví nejčastěji zákon, a takováto pravidla konkretizuje a rozšiřuje jejich působnost o etickou rovinu. Nedílnou součástí správného fungování etického kodexu v praxi je, že plnění požadavků v něm stanovených bude kontrolováno. Samozřejmě je žádoucí, aby chování v rozporu s tím, co stanoví etický kodex, bylo určitým způsobem možné sankcionovat. Etické kodexy mohou pokrývat celou škálu aspektů podnikatelské činnosti (např. korupce, společenská odpovědnost firem, vztahy k dodavatelům či obchodním partnerům, k veřejnosti a zákazníkům), v rámci problematiky prevence mobbingu je však zásadní zejména oblast vztahů mezi zaměstnanci a vedením, stejně tak jako mezi zaměstnanci navzájem.

5. Organizační směrnice pro řešení násilí na pracovišti

Kromě etického kodexu organizace může být dalším užitečným nástrojem k prevenci mobbingu na pracovišti sjednocení pravidel a postupů v rámci organizační směrnice zaměstnavatele (nebo jiného interního předpisu, tato oblast může být také integrována do širší směrnice nebo politiky BOZP organizace).

6. Vzdelávání zaměstnanců

Vzdělávání, informační osvěta a rozvoj kompetencí i tzv. „měkkých“ dovedností řadových i vedoucích zaměstnanců a personalistů hraje klíčovou úlohu pro prevenci vzniku nežádoucích jevů na pracovišti, jako je mobbing, bossing a staffing.

7. Určení kontaktní osoby (tzv. peer pracovník)

Tzv. „kontaktní osoba“ nebo také „peer pracovník“ (dále jen peer) je v rámci své činnosti určená k řešení situací na pracovišti, při kterých dochází k šikaně, mobbingu či jinému druhu násilí na pracovišti, nebo jsou tyto skutečnosti oznamovány. Zejména v zahraničí je již zaběhnutou praxí ustanovení či jmenování peera v rámci jednotlivé instituce, která je příslušná k přijímání podnětů, stížností a návrhů v oblasti mobbingu, bossingu a šikany na daném pracovišti.

Doporučený postup v případě výskytu mobbingu na pracovišti

Pokud organizace zachytí signály, že by na pracovišti mohl probíhat mobbing či jiná forma šikany (např. na základě stížnosti zaměstnanců), je důležité provést nejdříve diagnostiku situace neboli šetření, které zmapuje pracovní klima, vztahy jednotlivých zaměstnanců a rozkryje detaily vztahové patologie, tzv. vztahový audit, vztahové šetření či mapování pracovního klimatu.

Pokud se do prošetření šikany pustíte, musíte počítat s tím, že situace bude mít mnoho vrstev, zaměstnanci spoustu názorů a bude velmi obtížné zůstat neutrální a objektivní. Každý má svou pravdu a věří právě svému úhlu pohledu. Někdy se mobber sám označuje za oběť, a oběť naopak za pachatele. Je velmi důležité dodržet při šetření určité postupy, neboť pak můžeme předejít větším škodám.



Diagnostický postup:

1. *Diagnostika* – vztahový audit, dotazníky, rozhovory.
2. *Analýza situace* – zjištění závažnosti, rozsahu, příčin a motivace, SWOT.
3. *Strategie* – cíle (krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé), prognóza vývoje, rizika, impuls okolí.
4. *Taktika* – realizace s ohledem na cílovou skupinu, charakter, zvyklosti a dynamiku kolektivu, analýza a cíle strategie.
5. *Kontrola* – časový harmonogram nápravy a stabilizace, průběžný monitoring situace, komunikace.
6. *Hodnocení* – výsledky, zpětná vazba, absence, fluktuace.
7. *Prevence* – antimobbingová opatření, osvěta.

Někdy se mobber sám označuje za oběť, a oběť naopak za pachatele.

Dosažený VÝSLEDEK

Policy Brief 2/2022

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 Mechanismy 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 [Uveďte původ – zachovejte licenci] 4.0 Mezinárodní veřejná licence.

© Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., 2022

Zdroje:

Soubor doporučení pro zaměstnavatele k předcházení mobbingu

VZOR Etický kodex

VZOR Organizační směrnice mobbing, bossing, staffing

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: yi6jvet
www.vubp.cz

© Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i.
Praha, 2022

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