

Souhrnná výzkumná zpráva o postupu prací a dosažených výsledcích za období 2021–2022 (Vsouhrn)

Číslo výzkumného úkolu/ interní číslo VÚBP:

03-S4-2021-VUBP

9031

Název výzkumného úkolu:

Mechanizmy potlačující mobbing, bossing a staffing - patologické pracovní vztahy ohrožující zdraví zaměstnanců

Hlavní řešitel:

Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i.

Spoluřešitel:

Ústav státu a práva Akademie věd České republiky, v. v. i.

Období (měsíc/ rok):

01/2021 – 06/2022

Odborný garant MPSV:

Ing. Jaroslav Hlavín

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., 2022

Obsah

1	Základní informace o projektu	3
1.1	Předmět a cíle výzkumného úkolu.....	3
1.2	Složení řešitelského týmu	5
2	Postup řešení výzkumného úkolu.....	5
2.1	Fáze první – rešerše znalostní základny (01/2021–08/2022)	5
2.1.1	Rešerše odborné literatury a dalších zdrojů k dané problematice.....	5
2.1.2	Rešerše průzkumů s tematikou mobbingu a diskriminace na úrovni ČR a EU.....	6
2.1.3	Právní rešerše.....	6
2.2	Fáze druhá – příprava výsledků projektu (09/2022–06/2022).....	7
3	Popis dosažených výsledků	8
3.1	Plánované výsledky	8
3.2	Realizované výsledky.....	8
3.2.1	Vsouhrn	8
3.2.2	2x Jost – odborný recenzovaný článek k dané problematice.....	8
3.2.3	2x O – manuál s doporučenými postupy k eliminaci mobbingu, bossingu, staffingu .	9
3.2.4	2xA – audiovizuální stopa, podcast k dané problematice	10
3.2.5	5x O – Policy Brief	10
4	Souhrnné závěry výzkumného úkolu a doporučení	11
4.1	Rozsah šikany (mobbing, bossing, staffing) a diskriminace v pracovních vztazích na základě dostupných průzkumů:	11
4.2	Hodnocení účinnosti současné právní úpravy v oblasti ochrany zaměstnance před mobbingem, bossingem, staffingem či diskriminací	12
4.3	Doporučení pro zaměstnance	16
4.3.1	Psychologické obranné mechanismy	16
4.3.2	Právní obranné mechanismy.....	17
4.4	Doporučení pro zaměstnavatele.....	19
4.4.1	Doručení k předcházení mobbingu na pracovišti.....	19
4.4.2	Doporučený postup v případě výskytu mobbingu na pracovišti	23
5	Implementační plán výsledků výzkumného úkolu	24
5.1	Identifikace výsledků	24
5.2	Cíl implementace a cílové skupiny	24
5.3	Diseminace výsledků směrem k cílovým skupinám a veřejnosti.....	24
5.3.1	Sociální síť VÚBP.....	24
5.3.2	Webové stránky VÚBP.....	24
5.3.3	Oborový portál BOZPinfo.cz.....	24
5.3.4	Podcastové platformy.....	25
5.4	Ukončení výzkumného úkolu a další monitoring.....	25
6	Seznam zdrojů	26
7	Seznam příloh.....	29
8	Seznam zkratk	30

1 Základní informace o projektu

1.1 Předmět a cíle výzkumného úkolu

Různé formy násilí, šikany a diskriminace v pracovních vztazích jsou negativním jevem, který je spojen s psychosociálními riziky a vysokou mírou stresu na pracovišti. Šikana se na pracovišti může vyskytovat v různých podobách, ať už se jedná o mobbing, bossing či staffing, což jsou pojmy označující systematické agresivní jednání na pracovišti s cílem získat pocit převahy či výhod, namířené proti jednotlivci nebo skupině osob. Znakem jednotlivých druhů agresivního chování je pak jeho trvalost či opakovanost. S některou z forem šikany na pracovišti se podle existujících průzkumů setkává přibližně čtvrtina osob starších patnácti let.¹

- **Mobbing** je pojem, který označuje druh šikany na pracovišti, která probíhá mezi kolegy. Jedná se o cílené a opakované útoky na osobu na pracovišti, spočívající především v destruktivní komunikaci, která má za cíl vyčlenit osobu z kolektivu a postupně likvidovat osobnost oběti. Může zahrnovat ale i fyzické násilí.
- **Bossing** označuje šikanu ze strany nadřízeného směrem k podřízeným.
- **Staffing** označuje šikanu ze strany podřízených směrem k nadřízenému, přičemž útoky mají ohrozit vedoucí funkci, pracovní tým či firmu.

Podle odborných výkladů by toto chování mělo trvat přibližně 6 měsíců s četností minimálně 1x týdně. V českém právním řádu není pojem mobbing, bossing ani staffing upraven.

Pojmy mobbing, bossing, staffing jsou často označovány souhrnně jako šikana na pracovišti - šikana není přesně definována v právních předpisech ČR, ale považuje se často za součást nebo jednání blízké právnímu institutu zneužití (subjektivního) výkonu práva: „zneužití subjektivního výkonu práva, kdy domnělým výkonem práva má ve skutečnosti být toliko způsobena druhé smluvní straně, resp. účastníku škoda“ (viz rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 28. 6. 2000, sp. zn. 21 Cdo 992/99). Právním předpisem, který upravuje zákaz zneužití výkonu práva, je ustanovení § 8 občanského zákoníku, podle kterého zjevné zneužití práva nepoživá právní ochrany. Co se týče šikany, požaduje se zjevnost zneužití práva. Ten, kdo se dovolává ochrany proti šikaně, je povinen její existenci prokázat.

K uvedené problematice se úzce váže i otázka diskriminace. Podle antidiskriminačního zákona² se za diskriminaci považuje takové rozlišování nebo znevýhodňování, které se odehrává v oblasti právních vztahů, kde je zakázáno, a které vede k porušení rovnosti. Postihnout takové jednání lze jen za splnění podmínky, že k němu došlo na základě určitého, předem vymezeného diskriminačního důvodu. Za diskriminaci se považuje taktéž obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci, navádění k diskriminaci. Zaměstnavatel nesmí podle zákoníku práce zaměstnance zvýhodňovat či znevýhodňovat pro rasu, etnický původ, národnost, pohlaví, sexuální orientaci, věk, zdravotní postižení, náboženské vyznání, víru, světový názor,

¹ Podrobné statistické údaje o rozšíření mobbingu viz Příloha 2 – Výzkumy násilí na pracovišti a diskriminace v EU a v České republice.

² Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací (antidiskriminační zákon).

těhotenství, mateřství, otcovství, pohlavní identifikaci, barvu pleti, jazyk, sociální původ, majetek či jiné postavení nebo státní příslušnost.

Dlouhodobé vystavení mobbingu má vážné dopady na zdraví a psychickou pohodu oběti. Mezi nejčastější důsledky mobbingu pro mobbovaného jedince patří zvýšená hladina stresu, nervozita, úzkost, únava, poruchy koncentrace a nespavost, snížené sebevědomí, pochybnosti o sobě samém. Oběti mohou hledat únik od extrémně stresové situace pomocí alkoholu, jiných návykových látek či psychofarmak, v některých případech může dojít k rozvoji závislosti. V dlouhodobějším měřítku může vyvinout deprese s následnými sebevražednými myšlenkami. Mobbing nezasahuje pouze samotnou oběť, ale má vliv také na sociální vazby, negativně ovlivňuje spolupracovníky a blízké osoby oběti. Tyto důsledky mobbingu pro oběť se opakovaně objevovaly také v případových studiích, které byly v rámci výzkumného úkolu zpracovány³.

Z hlediska zaměstnavatelů představuje mobbing, bossing negativní důsledky, které se projevují ve finančních ztrátách a poklesu produktivity a konkurenceschopnosti organizace. Mezi hlavní negativní dopady mobbingu pro organizaci jsou v odborné literatuře uváděny tyto:

- Snižuje se kvalita produktů.
- Zbytek kolektivu musí zvýšit pracovní výkon a nahradit práci oběti i agresora, jejichž pozornost je přesunuta k řešení mobbingu.
- Zhoršuje se pracovní klima, mezi zaměstnanci vzniká neklid a nervozita, zda se také nestanou terčem útoků. Klesá loajalita stávajících zaměstnanců k firmě.
- Kvůli zdržování a pozměňování informací se zpožďují a komplikují firemní procesy.
- Zveřejnění případu mobbingu ohrožuje pověst a dobré jméno organizace v očích zákazníků, dodavatelů, investorů, potenciálních zaměstnanců, státních institucí i široké veřejnosti.
- Oběť často skončí v dlouhodobé pracovní neschopnosti, organizace ponese tyto náklady a bude muset nahradit výpadek pracovního výkonu.
- V případě, že mobbing skončí odchodem postiženého zaměstnance, organizace ponese náklady na výběr, zaškolení a adaptaci nového pracovníka, tyto náklady stoupají s mírou požadované kvalifikace na danou pracovní pozici.
- Hrozba ztráty kvalifikované pracovní síly a odchodu ke konkurenci.
- Nárůst podílů předčasných odchodů do důchodu.

Cílem výzkumného úkolu je poskytnout komplexní a relevantní informace o způsobech účinné obrany zaměstnancům ohroženým některou z forem šikany či diskriminace na pracovišti.

V průběhu realizace projektu došel řešitelský tým k závěru, že kromě právních prostředků jsou neméně důležitou (a spíše ještě významnější) součástí účinné obrany i individuální psychologické obranné mechanismy jedince, proto jim v rámci řešení výzkumného úkolu byla věnována pozornost završená publikací výsledku První pomoc při šikaně v práci, viz kapitola Fáze druhá – příprava výsledků projektu (09/2022–06/2022). Dalším dílčím cílem výzkumného úkolu je také zvýšení obecného povědomí veřejnosti o problematice násilí a šikany v pracovních vztazích a zaměření na nová a aktuální témata související s touto problematikou.

³ Výsledek O: První pomoc při šikaně v práci - Praktický manuál pro zaměstnance ohrožené některou z forem šikany v zaměstnání – mobbingem, bossingem nebo staffingem.

1.2 Složení řešitelského týmu

Mgr. Denisa Cívínová – hl. řešitelka od 01/2021 do 03/2021, výzkumný pracovník VÚBP, v. v. i.

JUDr. Magdaléna Svobodová, Ph.D. – hl. řešitelka od 04/2021 do 08/2021, výzkumný pracovník VÚBP, v. v. i.

Ing. Jana Ranglová – hl. řešitelka od 09/2021 do 06/2022, výzkumný pracovník VÚBP, v. v. i.

Mgr. Kateřina Vančurová – člen týmu, výzkumný pracovník VÚBP, v. v. i.

Mgr. Jaroslava Rudolfová, DiS. – člen týmu, výzkumný pracovník VÚBP, v. v. i.

Hana Hlavičková – člen týmu, výzkumný pracovník VÚBP, v. v. i.

Mgr. Jan Vančura – člen týmu, výzkumný pracovník VÚBP, v. v. i.

Ing. Petr Polák, MBA – člen týmu, výzkumný pracovník VÚBP, v. v. i.

Mgr. Josef Havelka – člen týmu, výzkumný pracovník VÚBP, v. v. i.

JUDr. Lenka Scheu, Ph.D. – člen týmu, výzkumný pracovník ÚSP AV ČR, v. v. i.

Doc. JUDr. Mgr. Joža Spurný, Ph.D. – člen týmu, výzkumný pracovník ÚSP AV ČR, v. v. i.

PhDr. et Mgr. Vladimír Svoboda – externí spolupracovník, armádní psycholog a pedagog, expert na prevenci šikany v zaměstnání a problematiku sociálně-patologických jevů

Bc. Petra Lhotáková, LL.M. – externí spolupracovník, mentor a metodik MPSV v projektech Důstojné pracoviště a Stopper, zabývajících se eliminací šikany na pracovišti veřejné správy

2 Postup řešení výzkumného úkolu

Práce na výzkumném úkolu byla rozdělena do dvou fází – viz níže.

2.1 Fáze první – rešerše znalostní základny (01/2021–08/2022)

V první fázi řešení výzkumného úkolu se projektový tým VÚBP zaměřil především na zmapování znalostní základny, odborné literatury a zpracování právní rešerše v problematice mobbingu, bossingu a staffingu. Ve sledovaném období provedli jednotliví členové řešitelského týmu rešeršní činnost pro účely zpracování budoucích výstupů. Byla projednána spolupráce s Ústavem státu a práva AV ČR, v. v. i. (dále „ÚSP“). Bylo dohodnuto, že ÚSP zpracuje konkrétní modelové případy mobbingu, bossingu a staffingu (dále též „MBS“) a možnosti jejich řešení. Hlavní řešitelkou JUDr. Svobodovou byla zpracována koncepce manuálu První pomoci zaměstnance při šikaně v práci.

2.1.1 Rešerše odborné literatury a dalších zdrojů k dané problematice

V první fázi řešení výzkumného úkolu byla členy řešitelského týmu provedena rešerše odborné literatury a dalších relevantních zdrojů k problematice mobbingu, šikany a násilí na pracovišti a diskriminace. Rešerše zahrnovala následující zdroje informací:

- Odbornou literaturu v češtině;
- Odbornou cizojazyčnou literaturu;
- Dokumenty mezinárodních organizací;



- Právní předpisy ČR;
- Judikáty k dané problematice;
- Stanoviska veřejného ochránce práv;
- Směrnice a strategické dokumenty EU;
- Instituce a projekty zabývající se problematikou Mobbingu, šikany na pracovišti a diskriminace;
- Internetové zdroje.

2.1.2 Rešerše průzkumů s tematikou mobbingu a diskriminace na úrovni ČR a EU

V rámci zkoumání problematiky mobbingu, šikany a diskriminace v pracovních vztazích a získání uceleného pohledu, jaká část zaměstnané populace je tímto negativním fenoménem zasažena, byla provedena rešerše dostupných a reprezentativních průzkumů, které byly na toto téma zpracovány v České republice a z hlediska mezinárodního srovnání také na úrovni EU.

V rámci EU vycházel řešitel zejména z průzkumu, který v pravidelných pětiletých intervalech realizuje European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions v rámci průzkumu The European Working Conditions Surveys, data uvedená v rešerši pochází z průzkumu uskutečněného v roce 2015.⁴

Na úrovni České republiky se pak rešerše opírá v oblasti mobbingu a šikany zejména o nejrozsáhlejší průzkum z let 2015–2016 týmu profesora Cakirpaloglu z Univerzity Palackého v Olomouci, v oblasti diskriminace v pracovních vztazích pak vychází z reprezentativního výzkumu „Diskriminace a možnosti institucionální obrany očima české veřejnosti“, který provedla v roce 2014 Kancelář Veřejného ochránce práv. Pozornost je věnována také statistickým údajům Státního úřadu inspekce práce týkajících se počtu podnětů a zjištěných porušení ve vztahu k nerovnému zacházení, diskriminaci či šikaně zaměstnanců.

Příloha 1 – Výzkumy násilí na pracovišti a diskriminace v EU a v České republice

2.1.3 Právní rešerše

Ve spolupráci s ÚSP byla zpracována prvotní rešerše relevantních právních předpisů České republiky vztahujících se k problematice šikany a diskriminace zaměstnance na pracovišti. Cílem a současně ambicí této rešerše bylo předestřít komplexní portfolio informací, k čemuž je možná nejúčinnější ochrana a zároveň obrana proti šikaně na pracovišti. Zároveň byla provedena kritická a konstruktivní analýza právních předpisů vztahujících se k zákazu diskriminace na pracovišti a bude polemizováno nad tím, zda současné „nastavení“ právní úpravy je dostačující k eliminaci šikany na pracovišti a umožňuje se případně proti šikaně efektivně bránit. Dále bylo rozebráno, co v praktické rovině může zaměstnanec použít jako důkaz k prokázání šikanózního jednání na pracovišti a jakou váhu jednotlivé důkazy mají. Stejně tak součástí rešerše byla doporučení pro zaměstnance, jak by měli reagovat, popřípadě jaké podklady a důkazní materiál si ponechávat,

⁴ Průzkum započatý v roce 2020 nebyl dokončen z důvodu probíhající pandemie covid-19 a nemožnosti uskutečnit osobní rozhovory s respondenty.



pokud se začnou domnívat či pociťovat, byť jen nepatrné nuance, že mohou být vystaveni začínající šikaně na pracovišti. Právě shromáždění zaměstnancem co možná největšího počtu relevantních důkazů je klíčové pro prokázání šikany na pracovišti a nezbytným krokem pro unesení důkazního břemene v případě soudního řízení. V této rešerši bylo dále poukázáno na specifika dokazování v případě soudního řízení a vymezení práv a povinností, kterými zaměstnanec disponuje.

K naplnění cílů rešerše byla zvolena metoda založená na teoretickém vědním postupu, tedy na metodě kvantitativní. Dále byla užitá metoda analytická, díky které došlo k podrobnějšímu prozkoumání jednotlivých dílčích aspektů těchto institutů, jelikož pojem šikany na pracovišti není sám o sobě v českém právním řádu definován. Podstata analytické metody přitom spočívá v identifikaci jednotlivých práv a způsobů „obran“, kterými šikanovaný zaměstnanec disponuje a identifikovat jejich efektivnost.

Tato právní rešerše byla použita jako základ pro zpracování výsledku O: Mechanizmy právní obrany v případě mobbingu, bossingu a staffingu.

Příloha 2 – Právní rešerše šikany a diskriminace v českém právním řádu

2.2 Fáze druhá – příprava výsledků projektu (09/2022–06/2022)

V druhé fázi řešení výzkumného úkolu, která započala v září 2021 a trvala až do ukončení projektu v červnu 2022, byly postupně realizovány plánované výsledky projektu.

V roce 2021 byly realizovány celkem 4 plánované výsledky a 3 výsledky nad rámec plánu (Policy Briefs). Jako první byl v roce 2021 publikován manuál První pomoc při šikaně v práci obsahující úvod do problematiky MBS, případové studie včetně kazuistik agresivního jednání a účinné psychologické obrany oběti. V říjnu 2021 vyšel v časopise Josra č. 3/2021 odborný recenzovaný článek *Násilí na pracovišti: peer pracovník jako možná cesta ochrany zaměstnanců?* Do konce roku 2021 byl dále realizován a publikován první podcast Šikana v pracovním prostředí a obranné mechanismy z pohledu zaměstnanců aneb jak se bránit projevům mobbingu, bossingu a staffingu. V prosinci 2021 došlo k realizaci v pořadí druhého podcastu k výzkumnému úkolu s názvem Šikana v pracovních vztazích z pohledu zaměstnavatelů (Mobbing, bossing, staffing #2), publikován byl v lednu 2022. K manuálu První pomoc i k oběma podcastům byly připraveny řešitelským týmem Policy Briefs.

V roce 2022 byla pozornost řešitelského týmu soustředěna na přípravu manuálu Mechanizmy právní obrany zaměstnance a finalizaci souhrnné výzkumné zprávy (V souhrn). Jako jedna z příloh V souhrnu byl zpracován doporučený postup pro zaměstnavatele obsahující preventivní antimobbingová opatření organizace. Dále byl zpracován vzor etického kodexu organizace a vzor interní směrnice zaměstnavatele pro řešení mobbingu, bossingu a staffingu.

Příloha 3 – Soubor doporučení pro zaměstnavatele

Příloha 4 – Vzor Etického kodexu

Příloha 5 – Vzor Organizační směrnice zaměstnavatele pro řešení mobbingu, bossingu a staffingu

3 Popis dosažených výsledků

3.1 Plánované výsledky

V následující tabulce jsou uvedeny plánované výsledky podle charakteristiky RIV za celý výzkumný projekt:

1x Vsouhrn – výzkumná vědecká zpráva s přílohami
2x Jost – odborný recenzovaný článek k dané problematice
2x O – manuál s doporučenými postupy k eliminaci mobbingu, bossingu, staffingu
2x A – audiovizuální stopa, podcast k dané problematice

3.2 Realizované výsledky

3.2.1 Vsouhrn

Souhrnná výzkumná zpráva byla zpracována na konci celého výzkumného projektu (viz tento dokument).

3.2.2 2x Jost – odborný recenzovaný článek k dané problematice

Jost: Násilí na pracovišti: peer pracovník jako možná cesta ochrany zaměstnanců?

Autor: JUDr. Lenka Scheu, Ph.D.

V roce 2021 byl publikován v časopise Josra odborný recenzovaný článek „Násilí na pracovišti: peer pracovník jako možná cesta ochrany zaměstnanců?“

V článku byly na základě analýzy relevantních českých právních předpisů a případně jejich legislativních návrhů představeny možnosti zavedení institutu peer pracovníka na pracovišti. Tento článek pojednával především o možných cestách působení peer pracovníka a o právech a povinnostech, které by ze své pozice měl. Dále byly představeny poznatky z praktického působení osoby peer pracovníka v SRN a v Rakousku.

Příloha 6 – Jost: Násilí na pracovišti: peer pracovník jako možná cesta ochrany

Odkaz na publikaci výsledku: <https://www.bozpinfo.cz/josra/nasili-na-pracovisti-peer-pracovnik-jako-mozna-cesta-ochrany-zamestnancu>

Jost: odborný recenzovaný článek k problematice whistleblowingu a ochrany oznamovatelů nezákonné činnosti probíhající v organizaci v České republice a v EU

Autoři: Ing. Jana Ranglová, JUDr. Lenka Scheu, Ph.D.

Článek byl zaslán v březnu 2022 do recenzního řízení časopisu JOSRA a je v redakčním plánu na 2. pololetí 2022.

Odkaz na výsledek bude doplněn po publikaci.

3.2.3 2x O – manuál s doporučenými postupy k eliminaci mobbingu, bossingu, staffingu

O: První pomoc při šikaně v práci - Praktický manuál pro zaměstnance ohrožené některou z forem šikany v zaměstnání – mobbingem, bossingem nebo staffingem

Autoři: doc. JUDr. Mgr. Joža Spurný, Ph.D.; JUDr. Lenka Scheu, Ph.D.; Ing. Jana Ranglová; Mgr. Josef Havelka

V roce 2021 byl publikován manuál První pomoc při šikaně v práci - Praktický manuál pro zaměstnance ohrožené některou z forem šikany v zaměstnání – mobbingem, bossingem nebo staffingem. Manuál je určen zejména zaměstnancům, kteří jsou ohroženi některou z forem mobbingu, bossingu a staffingu. Seznamuje se základními pojmy uvedené problematiky, s projevy, formou a fázemi násilí na pracovišti, v rámci případových studií rozebírá kazuistiku jednotlivých typů násilné interakce v pracovních vztazích. Dále se zaměřuje na popis zejména psychologických obranných mechanismů zaměstnance. Je zde také uveden průřez dosud provedenými průzkumy a studii na toto téma.

Příloha 7

Odkaz na publikaci výsledku: <https://vubp.cz/soubory/produkty/publikace-ke-stazeni/prvni-pomoc-pri-sikane-v-praci.pdf>

O: Mechanizmy právní obrany v případě mobbingu, bossingu a staffingu

Autoři: Ing. Jana Ranglová, Mgr. Kateřina Vančurová, JUDr. Lenka Scheu, Ph.D.

V roce 2022 byl publikován manuál Mechanizmy právní obrany v případě mobbingu, bossingu a staffingu. Zatímco první manuál byl zaměřen na konkrétní případové studie a psychologické obranné mechanismy zaměstnance, tento se věnuje problematice mobbingu z právní perspektivy. Publikace přibližuje čtenáři právní konstrukci institutu diskriminace a její provázanost s problematikou šikany v pracovních vztazích, dále obsahuje komplexní informace ohledně postupů účinné ochrany a zároveň obrany proti šikaně a diskriminaci na pracovišti. Publikace obsahuje stručnou a přehlednou analýzu právních předpisů vztahující se k zákazu diskriminace na pracovišti a polemiku, zda současné nastavení právní úpravy je dostačující k eliminaci šikany na pracovišti a umožňuje případně proti šikaně efektivně se bránit. Součástí jsou také doporučení pro zaměstnance, jak by měli reagovat, popřípadě jaké podklady a důkazní materiál si ponechávat, pokud se začnou domnívat či pociťovat, že mohou být vystaveni začínající šikaně na pracovišti. Právě shromáždění co možná největšího počtu relevantních důkazů je klíčové pro prokázání šikany na pracovišti a nezbytným krokem pro unesení důkazního břemene v případě soudního řízení. Kromě informací o důkazních prostředcích naleznete v publikaci přehled judikatury a rozhodovací praxe v případech mobbingu, bossingu a staffingu, věnuje se i povinnosti zaměstnance zachovávat mlčenlivosti a rozdělení na zaměstnance na soukromou a veřejnou sféru. Publikace také obsahuje vzorovou případovou studii, ke které byly vypracovány vzory podání, které může zaměstnanec využít v případě šikany a diskriminačního jednání na pracovišti. Tyto jsou opatřeny také právními komentáři k jednotlivým částem návrhů.

Příloha 8

Odkaz na publikaci výsledku: https://vubp.cz/mechanizmy-pravni-obrany-zamestnance-v-pripade-mobbingu-bossingu-staffingu/?fbclid=IwAR1u8oK8PDCVqwIIAI_YYQSMh7WIRAtNnF-uKoRqiM-qc-u-Enk76KvJkc

3.2.4 2xA – audiovizuální stopa, podcast k dané problematice

A: Podcast Šikana v pracovním prostředí a obranné mechanismy z pohledu zaměstnanců aneb jak se bránit projevům mobbingu, bossingu a staffingu

Autor podcastu: Ing. Jana Ranglová

Protagonisté podcastu: Dan Tržil (moderátor), Doc. JUDr. Mgr. Joža Spurný, Ph.D., Bc. Petra Lhotáková, LL.M. (hosté)

V roce 2021 byl realizován podcast Šikana v pracovním prostředí a obranné mechanismy z pohledu zaměstnanců aneb jak se bránit projevům mobbingu, bossingu a staffingu.

Cílem tohoto podcastu bylo seznámit širokou veřejnost s problematikou šikany v pracovním prostředí a s jejími nejčastějšími formami – mobbingem, bossingem a staffingem. Tento v pořadí první projektový podcast byl koncipován jako úvod problematiky se zaměřením na definici a rozpoznání šikany, seznámení s jejími formami, projevy, důsledky a obrannými mechanismy, které může využít zaměstnanec, který se stal obětí šikany na pracovišti.

Odkaz na výsledek: <https://vubp.cz/sikana-v-pracovnim-prostredi-a-obranne-mechanizmy-z-pohledu-zamestnancu-aneb-jak-se-branit-projevum-mobbingu-bossingu-a-staffingu/>

A: Podcast Šikana v pracovních vztazích z pohledu zaměstnavatelů (Mobbing, bossing, staffing #2)

Autor podcastu: Ing. Jana Ranglová

Protagonisté podcastu: Dan Tržil (moderátor), PhDr. et Mgr. Vladimír Svoboda (host)

V roce 2022 byl realizován podcast Šikana v pracovních vztazích z pohledu zaměstnavatelů (Mobbing, bossing, staffing #2).

Druhý podcast se podíval na téma mobbingu, bossingu a staffingu optikou 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. Existuje také riziko, že dotčený zaměstnanec podá podnět k prošetření orgánům inspekce práce, které povede k uložení pokuty zaměstnavateli. Výjimečné nejsou ani případy soudních sporů v této oblasti, případně medializace případů a následné poškození důvěryhodnosti organizace.

Podcast se věnoval následujícím tématům: vliv mobbingu na hospodářské výsledky organizace, kritéria rizikového zaměstnance, šikana na pracovišti v době pandemie covid-19, sexuální obtěžování na pracovišti, kyberšikana a antimobbingová opatření organizace.

Odkaz na výsledek: <https://www.buzzsprout.com/1514908/9872941-sikana-v-pracovnich-vztazich-z-pohledu-zamestnavatele-mobbing-bossing-staffing-2>

3.2.5 5x O – Policy Brief

V roce 2021 byly publikovány tři Policy Briefs k výsledkům výzkumného úkolu:

- O - Policy Brief VÚBP, v. v. i. – 7/2021 První pomoc při šikaně v práci Praktický manuál pro zaměstnance ohrožené některou z forem šikany v zaměstnání – mobbingem, bossingem nebo staffingem

Příloha 9

[Odkaz na publikaci výsledku](#)

- O - Policy Brief VÚBP, v. v. i. – 17/2021 Podcast Šikana v pracovním prostředí a obranné mechanismy z pohledu zaměstnanců aneb jak se bránit projevům mobbingu, bossingu a staffingu

Příloha 10

[Odkaz na publikaci výsledku](#)

- O - Policy Brief VÚBP, v. v. i. – 18/2021 Podcast Šikana v pracovních vztazích z pohledu zaměstnavatelů

Příloha 11 –

[Odkaz na publikaci výsledku](#)

V roce 2022 byly publikovány dva Policy Briefs k výsledkům výzkumného úkolu:

- O - Policy Brief VÚBP, v. v. i. – 1/2022 Mechanizmy právní obrany zaměstnance v případech mobbingu, bossingu a staffingu

Příloha 12

[Odkaz na publikaci výsledku](#)

- O - Policy Brief VÚBP, v. v. i. – 2/2022 Doporučení pro zaměstnavatele k eliminaci mobbingu, bossingu a staffingu

Příloha 13

[Odkaz na publikaci výsledku](#)

4 Souhrnné závěry výzkumného úkolu a doporučení

4.1 Rozsah šikany (mobbing, bossing, staffing) a diskriminace v pracovních vztazích na základě dostupných průzkumů:

- V rámci EU28 je nežádoucím sociálním chování na pracovišti vystaveno cca 16% pracovníků.
- V rámci EU28 pociťuje diskriminaci v pracovních vztazích 7% osob, nejčastěji kvůli věku, pohlaví, rase či národnosti.⁵
- Z výzkumů ČR vyplývá, že s mobbingem z pozice oběti má zkušenost zhruba 20–25% respondentů. Reálných obětí mobbingu dle stanovených kritérií může být podle výzkumu Univerzity Palackého v Olomouci kolem 8%.
- Rizikovými odvětvími z hlediska násilí na pracovišti jsou zdravotnictví, sociální služby a veřejná správa, kde k násilí může docházet i od třetích osob.

⁵ Eurofound (2017). Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update), Publications Office of the European Union, Luxembourg. ISBN 978-92-897- 1597-3.



- Častěji jsou násilím na pracovišti a šikanou ohroženy ženy než muži.⁶
- V ČR patří diskriminace při hledání nebo výkonu práce mezi nejčastější situace, kdy se respondenti cítili být diskriminováni (73% dotazovaných, kteří uvádějí, že zažili diskriminaci). Diskriminační důvody jsou především věk, pohlaví a rodinný status (péče o děti).⁷
- Z pohledu orgánů inspekce práce směřuje většina podnětů na tzv. šikanu na pracovišti. Nejčastějšími zjištěnými porušeními zákoníku práce bylo porušení rovného zacházení se všemi zaměstnanci ve smyslu § 16, odst. 1 zákoníku práce.⁸

4.2 Hodnocení účinnosti současné právní úpravy v oblasti ochrany zaměstnance před mobbingem, bossingem, staffingem či diskriminací

- Vazba na mezinárodní úmluvy a strategické dokumenty EU:
 - Úmluva ILO o násilí a obtěžování z roku 2019 (C 190)⁹ – dosud neratifikováno
Úmluva Mezinárodní organizace práce (ILO) C190 o omezování násilí a obtěžování při práci byla přijata v rámci Mezinárodní konference práce v červnu 2019 v Ženevě. Úmluvu do konce roku 2021 ratifikovalo 10 států, z toho ve třech z nich již úmluva nabyla účinnosti a v dalších sedmi má nabýt účinnosti v průběhu roku 2022 (včetně dvou členských států EU – Řecka a Itálie). V současné době probíhá ze strany ILO mezinárodní informační kampaň, jejímž cílem je prosadit úmluvu C190 v celosvětovém měřítku. Tato úmluva je první mezinárodní smlouvou, která deklaruje právo každého člověka na pracovní podmínky bez násilí a obtěžování, včetně obtěžování na základě pohlaví. V úmluvě jsou poprvé definovány pojmy „násilí a obtěžování při práci“ a „násilí a obtěžování na základě pohlaví“. Státy, které tuto úmluvu ratifikují, budou muset přijmout odpovídající právní předpisy a politická opatření k prevenci a řešení násilí a obtěžování v pracovních podmínkách.
 - Strategický rámec EU pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci na období 2021–2027

⁶ ČAKIRPALOGLU, Panajotis, Jan ŠMAHAJ, Simona ČAKIRPALOGLU a Denisa COUFALOVÁ. Šikana na pracovišti a právní ochrana zaměstnanců v České republice. Psychologie a její kontexty, 2016, roč. 7, č. 1; ČAKIRPALOGLU, Panajotis, Jan ŠMAHAJ, Simona ČAKIRPALOGLU, Martin ZIELINA a SLAVÍČEK. Šikana na pracovišti: Modely empirického odhadu výskytu a psychologických problémů viktimizace na vzorku pracujících v České republice. Československá psychologie, 2019, roč. LXIII, č. 2.

⁷ Kancelář veřejného ochránce práv. Diskriminace v ČR: oběť diskriminace a její překážky v přístupu ke spravedlnosti. Závěrečná zpráva z výzkumu veřejné ochránkyně práv. 2014. Dostupný také v digitální podobě z: https://www.ochrance.cz/uploads-import/ESO/CZ_Diskriminace_v_CR_vyzkum_01.pdf

⁸ Státní úřad inspekce práce. Roční souhrnná zpráva o výsledcích kontrolních akcí za rok 2021. © Státní úřad inspekce práce. [cit. 2022-07-18]. Dostupný také v digitální podobě z: <https://www.suip.cz/documents/20142/43684/S%C3%9AIP+souhrnn%C3%A1+zpr%C3%A1va+o+v%C3%BDsledc%C3%ADch+kontroln%C3%ADch+akc%C3%AD+za+rok+2021.pdf/2e675a7e-a0e3-cb55-7409-956628795378>

⁹ International Labour Organisation (ILO). Violence and Harassment Convention, 2019 (No.190). Ženeva: 2019. Dostupný také v digitální podobě z: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:3999810:NO

- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v měnícím se světě práce – část Násilí na pracovišti, obtěžování či diskriminace (s. 14)
- Unie rovnosti: strategie pro rovnost žen a mužů na období 2020–2025
- SMĚRNICE RADY 2000/78/ES ze dne 27. listopadu 2000, kterou se stanoví obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání a povolání
- Směrnice 2000/78/ES – obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání a povolání
- Směrnice Rady 2000/43/ES – zásada rovného zacházení s osobami bez ohledu na jejich rasu nebo etnický původ
- Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2002/73/ES (novelizace směrnice 76/207/EHS) – zásada rovného zacházení pro muže a ženy, pokud jde o přístup k zaměstnání, odbornému vzdělávání a postupu v zaměstnání a o pracovní podmínky
- Autonomní rámcová dohoda o obtěžování a násilí na pracovišti – Sociální partneři
- Všeobecná deklarace lidských práv OSN
- Úmluva ILO o diskriminaci v zaměstnání a povolání

- Vazba na právní předpisy České republiky:
 - zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky;
 - ústavní zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod;
 - zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací (antidiskriminační zákon);
 - zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;
 - zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník;
 - zákon č. 251/2016 Sb., o některých přestupcích;
 - zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti;
 - zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce;
 - zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník;
 - zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě;
 - zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád;
 - zákon č. 500/2004 Sb., správní řád;
 - zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky;
 - zákon č. 361/2003 Sb., o příslušnících bezpečnostních sborů.

- Základní pojmy v dané problematice:
 - **Mobbing, bossing, staffing**
Tyto pojmy český právní řád neupravuje. Podle nejrůznějších odborných definic: **Mobbing** je pojem, který označuje šikanu na pracovišti, která probíhá mezi kolegy. Jedná se o cílené a opakované útoky na osobu na pracovišti, spočívající především v destruktivní komunikaci, která má za cíl vyčlenit osobu z kolektivu a postupně likvidovat osobnost oběti. Může zahrnovat i fyzické násilí. **Bossing** označuje šikanu ze strany nadřízeného směrem k podřízeným. **Staffing** označuje šikanu ze strany podřízených směrem k nadřízenému, přičemž útoky mají ohrozit vedoucí funkci, pracovní tým či firmu.



Podle odborných výkladů by toto chování mělo trvat přibližně 6 měsíců s četností minimálně 1x týdně.¹⁰

○ **Diskriminace**

Podle antidiskriminačního zákona se za diskriminaci považuje takové rozlišování nebo znevýhodňování, které se odehrává v oblasti právních vztahů, kde je zakázáno, a které vede k porušení rovnosti. Postihnout takové jednání lze jen za splnění podmínky, že k němu došlo na základě určitého, předem vymezeného diskriminačního důvodu. Za diskriminaci se považuje taktéž obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci.¹¹ Zaměstnavatel nesmí zaměstnance zvýhodňovat či znevýhodňovat pro rasu, etnický původ, národnost, pohlaví, sexuální orientaci, věk, zdravotní postižení, náboženské vyznání, víru, světový názor, těhotenství, mateřství, otcovství, pohlavní identifikaci, barvu pleti, jazyk, sociální původ, majetek či jiné postavení nebo státní příslušnost. Hlavním rozdílem tedy je to, že diskriminace probíhá na základě jednoho z přesně vymezených diskriminačních důvodů, zatímco k šikaně a násilí může docházet i z jiných příčin. Zaměstnavatel může porušovat zásadu rovného zacházení a zákazu diskriminace, aniž by došlo k jakémukoliv projevu násilí (např. zaměstnankyně obdrží za stejnou práci nižší mzdu, než její kolega – muž).

○ **Šikana**

Pojem šikana není přesně definován v právních předpisech ČR, ale považuje se často za součást nebo jednání blízké právnímu institutu zneužití (subjektivního) výkonu práva: „zneužití subjektivního výkonu práva, kdy domnělým výkonem práva má ve skutečnosti být toliko způsobena druhé smluvní straně, resp. účastníku škoda“ (viz rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 28. 6. 2000, sp. zn. 21 Cdo 992/99)¹². Právním předpisem, který upravuje zákaz zneužití výkonu práva, je ustanovení § 8 občanského zákoníku, podle kterého zjevné zneužití práva nepoživá právní ochrany.¹³ Co se týče šikany, požaduje se zjevnost zneužití práva. Ten, kdo se dovolává ochrany proti šikaně, je povinen její existenci prokázat.

Pojem šikana bývá někdy zaměňován a používán jako synonymum k pojmu mobbing, což však není úplně přesné. Základní odlišnost šikany od mobbingu tkví v tom, že u šikany jde o převážně fyzické násilí, jež je páčáno veřejně, zatímco mobbing zahrnuje širší paletu jednání ve vztahu k oběti. Šikana se primárně vyskytuje v primitivnějších společenských strukturách s jednodušší hierarchií, k jakým náleží např. škola či vojenské prostředí. Šikana zahrnuje jednodušší formy agrese spočívající zejména ve fyzických útocích, ve větší míře je takové jednání impulsivní, spontánní, primitivní a zjevné.

¹⁰ KRATZ, Hans-Jürgen. Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005, s. 16.

¹¹ ČESKO. Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). In Sbíрка zákonů, Česká republika. 2009, částka 58, s. 2822-2829. Dostupný také v digitální podobě z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=5504>. ISSN 1211-1244

¹² Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 28. 6. 2000, sp. zn. 21 Cdo 992/99. Rozsudky jsou dostupné na: <https://www.nssoud.cz/>

¹³ ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In Sbíрка zákonů, Česká republika. 2012, částka 33, s. 1026-1365. Dostupný také v digitální podobě z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=6144>

○ **Násilí na pracovišti**

Pro tento pojem existuje řada názorových stanovisek i definičních výkladů, a to jak v povědomí široké veřejnosti, tak z hlediska odborné literatury. Pro účely tohoto výzkumného úkolu jsme vycházeli z definice použité Jakubem Chromým, podle níž násilím na pracovišti rozumíme „*negativní incident, jako je slovní útok (zesměšnění, urážka, pomluva, apod.), šikana (manipulace, naschvály, vydírání apod.), fyzický útok (facka, úder pěstí, kopání apod.), vyhrožování fyzickým útokem, vynucený sexuální styk nebo pokus o vynucený sexuální styk anebo jiné sexuální obtěžování (nevhodné komentáře, osahávání, obnažení apod.), pokud je spáchán na pracovišti nebo jiném místě určeném k výkonu práce, resp. souvisejícím s výkonem práce, a jehož pachateli i oběťmi jsou zaměstnavatelé, zaměstnanci nebo jiné osoby při výkonu povolání a při odborné přípravě k němu.*“¹⁴

- Žádný právní předpis ČR není výlučně věnován šikaně, mobbingu či násilí na pracovišti, je tak nutné aplikovat subsidiární právní normy (antidiskriminační zákon, zákoník práce, občanský zákoník, trestní zákoník, zákon o některých přestupcích atd.).
- Prolínání diskriminace a šikany ve smyslu institutu zneužití subjektivního výkonu práva může ztěžovat možnosti obrany. Řada použitelných prostředků právní obrany je vázána na prokázání diskriminace na základě diskriminačního důvodu, šikana (mobbing) však může vznikat i z jiných důvodů.
- Základním problémem nízké efektivity ochrany před diskriminací a šikanou u zaměstnanců je nutnost prokázat existenci diskriminace, resp. šikany. Zaměstnanec totiž často čelí slabé důkazní pozici. U diskriminace lze využít obrácené důkazní břemeno na straně žalovaného, ale bude se týkat jen těch skutečností, ke kterým nemá žalobce přístup či by pro něj bylo extrémně obtížné tyto získat, zatímco žalovaný je má k dispozici (§ 133a, občanský soudní řád)¹⁵. U šikany je nutné prokázat její existenci ze strany žalobce (oběti).
- Z hlediska orgánů inspekce práce jsou případy vztahové patologie na pracovišti často složité a náročné na prokazování, vzhledem k nejasné právní úpravě šikany je ze strany inspektorů třeba v popisovaném jednání hledat znaky porušení pracovněprávních předpisů (nerovné zacházení, diskriminace, či nezajištění příznivých pracovních podmínek ze strany vedoucích zaměstnanců). Složitost právní konstrukce mobbingu/ šikany/ diskriminace klade vysoké požadavky na odbornost (ideálně v právní problematice), komplexní prošetření může jít nad rámec personální kapacity i časového fondu vzhledem k počtu plánovaných kontrol. Ke slabinám vyšetřovacích nástrojů inspekce u případů mobbingu více viz (Štefko, 2018).¹⁶

¹⁴ CHROMÝ, Jakub. Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti. Praha: Wolters Kluwer, 2014. s. 26. Právní rukověť. ISBN 978-80-7478-552-8.

¹⁵ ČESKO. Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád. In Sbirka zákonů, Česká republika. 2009, částka 56, s. 383-428. Dostupný také v digitální podobě z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=1235>

¹⁶ ŠIMEČKOVÁ, Michaela; TRITOVÁ, Markéta; ŠTEFKO, Martin. Zpráva o systému ochrany před násilím na pracovištích v ČR. Příloha č. 1 – Právní analýza násilí na pracovišti v právním řádu ČR s účinností právních norem k 1. 2. 2018. Důstojné pracoviště ve veřejné správě, 2019. S. 141–142. Dostupný z: <https://www.dustojnepracoviste.cz/storage/app/media/uploaded-files/zprava-o-systemu-ochrany-pred-nasilim-na-pracovisti-v-cr.pdf>

- Z pohledu Veřejného ochránce práv jako ústavního orgánu ČR se tento může zabývat pouze případy, kde je dán diskriminační důvod dle antidiskriminačního zákona. Vydává stanoviska či doporučení ze šetření, obecně však může oběti nabídnout především poradenství a v případě, že oběť nemá finanční prostředky na zastupování, osloví sdružení právníků Pro bono aliance, zda mají zájem zastupovat oběť v soudním řízení.¹⁷
- Na snížené účinnosti právní obrany oběti se dále může podílet obecně nízké povědomí zaměstnanců, zaměstnavatelů i široké veřejnosti o problematice mobbingu, diskriminace a násilí na pracovišti.

4.3 Doporučení pro zaměstnance

4.3.1 Psychologické obranné mechanismy

1. Zaměstnanec by měl počítat s tím, že šikana se na pracovišti může vyskytnout, jedná o sociální prostředí většinou s hierarchickým uspořádáním a značná možnost uplatnění moci nahrává situaci pro vznik šikany. Víra jednotlivce, že šikana se ho netýká a nehrozí mu, že by se mohl stát obětí, může často vést k přehlédnutí prvních varovných signálů. Největší překvapení (a stres) zažívají nepřipravení.
2. Důležité je vnímat první náznaky nestandardního jednání s potenciálem přerůst v mobbing. Podmínky pro vznik šikany jsou obvykle přítomné již delší dobu v podobě narušeného pracovního klimatu, patologických vztahů a interpersonálních konfliktů. Včasné řešení může zabránit eskalaci konfliktu a budoucím škodám. Situaci je dobré řešit co nejdříve s odpovědnou osobou zaměstnavatele (nadřízený, personalista, osoba určená pro řešení konfliktů, odbory atd.).
3. Na druhou stranu nelze hledat znaky mobbingu v pouhém vyžadování pracovních povinností, docházce a plnění základních úkolů vyplývajících z pracovněprávního vztahu.
4. Šikana může postihnout každého, je důležité si uvědomit, že oběť si šikanu nezavinila. Příčinou vzniku šikany není „jinakost“ oběti (věk, vzdělání, vzhled, atpod.), ale neschopnost agresora tuto okolnost akceptovat bez a priori hodnocení a předsudků. Až setkání s agresorem a podmínkami, které šikanu umožňují či dokonce posilují, vytváří vhodnou konstelaci pro zneužití (obvykle pozitivních) vlastností oběti.
5. S nepříznivou situací na pracovišti je dobré se svěřit osobě, ke které zaměstnanec pociťuje důvěru, může to být kolega na pracovišti, blízký přítel, rodinný příslušník. Sdílení s důvěryhodnou osobou může poskytnout oběti značnou psychickou úlevu.
6. Ve vztahu k mobberovi (agresorovi) se nesnažit změnit jeho osobnost a jednání, co však změnit můžeme, je náš postoj k němu, k jeho chování, k sobě samým.
7. Nepasovat do role oběti, nevytvářet svým chováním a vstřícností tzv. automobbingovou smyčku.
8. Nebát se odejít, odchod z nepříznivého a nepřátelského pracovního prostředí není prohra. Důvody, proč setrvat v podmínkách psychického strádání, se najdou vždycky. Může to být třeba strach ze změny. Je ale nutné si uvědomit, že dlouhodobé vystavení stresu, který mobbing přináší, může mít na jedince velmi negativní dopad.
9. Volba vhodné komunikační strategie:

¹⁷ Informační brožura Diskriminace. Kancelář veřejného ochránce práv, ©2020. [online]. [cit. 2022-31-01]. Dostupné z: <https://www.ochrance.cz/letaky/rovne-zachazeni/rovne-zachazeni.pdf>.

- **nenásilná otevřená komunikace** oběti s šikanujícím s cílem věcně popsat (ne hodnotit) jednání šikanujícího vůči oběti, včetně pocitů a prožitků, které v oběti toto jednání vyvolává (pomocí vyjadřování vlastních citů mluvíme o sobě, nekritizujeme – např. „Vadí mi, že...“; „Nerozumím, jak...“; “Rád/a bych...“),
- **asertivně vedená komunikace** s cílem vymezit hranice, stanovit pravidla hry, upozornit na svá práva a oprávněné zájmy, navrhnout pravidla hry pro vzájemnou interakci, které by měly obě strany při dalších kontaktech dodržovat,
- **motivující komunikace** k vytvoření kolegiální podpory s cílem zvýšit ochotu ostatních členů týmu k podpoře oběti (prezentací jejích postojů) vůči šikanujícímu jedinci (zejména u bossingových interakcí),
- **komunikace s využitím mediátora** směřující zejména k nenásilnému řešení existujícího konfliktu mezi šikanujícím a obětí, případně využití supervize (skupinové, individuální),
- **komunikace oficiálního rázu** směřovaná ke kompetentním orgánům a institucím (stížnosti, žádosti, oznámení úředního charakteru, s využitím právních prostředků a postupů),
- **komunikace oběti šikany s psychologem nebo psychoterapeutem** za účelem sdílení stresujících zážitků a zkušeností, s cílem optimalizovat stávající psychický stav vyvolaný násilnou šikanující interakcí (pomoc oběti v rozhodování jak dál).¹⁸

4.3.2 Právní obranné mechanismy

Prostředky právní obrany, které může využít zaměstnanec postižený některou z forem šikany nebo diskriminace na pracovišti:

1. **Oznámení šikany pověřené osobě v rámci pracovišti** – Šikanu a diskriminaci by měl zaměstnanec řešit již v prvopočátku. Před využitím oficiálních a právních prostředků oznamte situaci vedoucímu, HR manažerovi, personálnímu oddělení či jiné osobě určené ve společnosti k řešení této problematiky – peer pracovník, firemní ombudsman apod. (oznámení nečiníme k osobě, která sama je pachatelem mobbingu či bossingu).
2. **Stížnost zaměstnavateli podle zákoníku práce** – Podle ustanovení § 276 odst. 9 zákoníku práce je zaměstnavatel povinen se zaměstnancem nebo na jeho žádost s odborovou organizací nebo radou zaměstnanců anebo zástupcem pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci projednat stížnost zaměstnance na výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů. Pravidelně předchází podání žaloby, popřípadě podnětům na příslušné správní úřady. Jde o (ne)formální dopis, kde je vhodné dodržet určité standardizované náležitosti, ovšem formální obsah není zákonem stanoven. V zásadě je zde možné vyjádřit vůli vyřešit problém obratem, mimosoudně a bez následků pro obě strany.
3. **Využití mediace** – K řešení konfliktů na pracovišti lze v některých případech využít tzv. mediaci, kdy mezi zneprátené strany vstupuje třetí osoba (mediátor) jako nestranný a nezúčastněný subjekt, který napomáhá zklidnit situaci. Cílem není jen konflikt vyřešit, ale dosáhnout oboustranně přijatelného kompromisu pro obě strany a otevřít prostor pro budoucí

¹⁸ SPURNÝ, Jožo; SCHEU, Lenka; RANGLOVÁ, Jana; HAVELKA, Josef. První pomoc při šikaně v práci – praktický manuál pro zaměstnance ohrožené některou z forem šikany v zaměstnání – mobbingem, bossingem nebo staffingem. © Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., 2021. ISBN 978-80-87676-45-5. Dostupný z: <https://vubp.cz/soubory/produkty/publikace-ke-stazeni/prvni-pomoc-pri-sikane-v-praci.pdf>

spolupráci. Nehodí se však pro situace, kde jsou obě strany ve výrazně nerovnovážném postavení a k šikaně dochází skrytě.

4. **Podnět k provedení kontroly orgánům inspekce práce** – Pokud řešení situace přímo na pracovišti selže, je možné obrátit se s podnětem na příslušný oblastní inspektorát práce. Orgány inspekce práce mohou kontrolovat, zda zaměstnavatel zachází se všemi zaměstnanci rovně a nikoho nediskriminuje. Pokud by se kontrolou u zaměstnavatele prokázalo nerovné zacházení se zaměstnanci, může oblastní inspektorát práce udělit pokutu zaměstnavateli. Nemůže však oprávněně posuzovat soukromoprávní nároky jednotlivců, posuzovat platnost nebo neplatnost výpovědi nebo vymáhat po zaměstnavateli nevyplacenou mzdu. Podnět k provedení kontroly může být podán písemně, elektronicky či osobně, podání může být anonymní. Podnět by měl být obsahově určitý a srozumitelný, je v něm třeba popsat, jakým způsobem k diskriminaci a šikaně na pracovišti dochází a kdo je jejím pachatelem. Ideální je také připojit důkazy.
5. **Veřejný ochránce práv („ombudsman“)/ Poradny pro občanská práva** – Při řešení diskriminace je možné kontaktovat s podnětem také veřejného ochránce práv, který má tuto oblast v gesci. V oblasti pracovněprávních vztahů se ochránce zabývá diskriminací při výběru zaměstnanců, odměňování, ukončování pracovního poměru apod. Vyřizování podnětu na diskriminaci směřuje ke zjištění, zda došlo či nedošlo k diskriminačnímu jednání. Pokud ochránce zjistí diskriminaci a doporučí stěžovateli podat žalobu k soudu, může také zprostředkovat bezplatné právní zastoupení prostřednictvím sdružení advokátů Pro bono alliance. Kromě Veřejného ochránce práv existuje několik neziskových organizací, které poskytují poradenství a bezplatnou právní pomoc v souvislosti s ochranou základních lidských práv a svobod.
6. **Oznámení o přestupku** – Oznámení o přestupku je podnětem ke správnímu úřadu k zahájení správního řízení. Jedná se o neformální oznámení, které může podat kdokoli, kdo má dojem, že došlo ke spáchání přestupku. V případě prokázání spáchání přestupku dojde nejčastěji k uložení pokuty a popřípadě zdržení se protiprávního jednání, na rozdíl od žaloby, ve které žalobce žádá konkrétní zadostiučinění pro svou osobu (ať už finanční, či jiné). Z hlediska násilí na pracovišti lze uvažovat zejména o ustanovení § 7 zákona o některých přestupcích, který definuje přestupky proti občanskému soužití, kterých se může dopustit fyzická osoba i právnická osoba. V případě mobbingu by se mohlo jednat o urážky, pomluvy, výhrůžky, fyzický útok nebo ublížení na cti. Příslušným k projednání přestupku proti občanskému soužití je obecní úřad, v jehož obvodu byl přestupek spáchán.
7. **Oznámení o podezření ze spáchání trestného činu** – Oznámení o podezření ze spáchání trestného činu je podnětem k orgánu činnému v trestním řízení k zahájení trestního řízení. Jedná se o neformální oznámení, které může podat kdokoli, kdo má dojem, že došlo ke spáchání trestného činu. V případě prokázání spáchání trestného činu dojde k uložení trestu, popř. ochranného opatření, na rozdíl od žaloby, ve které žalobce žádá konkrétní zadostiučinění pro svou osobu (ať už finanční, či jiné). Skutkové podstaty trestných činů definuje trestní zákoník. Je vhodné srozumitelně a dostatečně specifikovat, k jakému protiprávnímu jednání mělo dojít a které trestné činy měly být spáchány.
8. **Řešení soudní cestou** – Možnosti obrany vyjmenovává antidiskriminační zákon. Zaměstnanec má právo se domáhat u soudu, aby bylo upuštěno od diskriminace (tento nárok může být uplatňován pouze, pokud neoprávněné zásahy trvají, tedy dokud je s osobou na

pracovišti stále zacházeno diskriminačně), aby byly odstraněny její následky a aby bylo zaměstnanci dáno přiměřené zadostiučinění.

- a) *Žaloba na náhradu škody* - Jedná se o prostředek, kterým může osoba, které vznikla v důsledku diskriminačního jednání v pracovněprávním vztahu škoda, získat finanční kompenzaci od osoby protiprávně jednající. Žaloba na náhradu škody je upravena občanským zákoníkem, škoda je zde chápána ve smyslu materiální újmy, ať již skutečné, či v podobě ušlého zisku či v penězích vyjádřené újmy na zdraví.
- b) *Žaloba na ochranu osobnosti* – Jedná se prostředek ochrany před mj. diskriminací či jiným zásahem do osobnostních, přirozených práv člověka soudní cestou. Podle § 81 občanského zákoníku je chráněna osobnost člověka včetně všech jeho přirozených práv. Jestliže bylo se zaměstnancem zacházeno odlišným způsobem z důvodu jiného než uvedeného v antidiskriminačním zákoně, může poškozený podat žalobu na ochranu osobnosti z důvodu zásahu do jeho přirozených práv.
- c) *Antidiskriminační žaloba* – Jedná se prostředek ochrany před diskriminačním způsobem zacházení soudní cestou. Antidiskriminační zákon slouží jako podklad pro žalobu při žalování jednání splňujícího jeden či více diskriminačních důvodů uvedených v § 2 odst. 3 antidiskriminačního zákona (rasa, etnický původ, národnost, pohlaví, sexuální orientace, věk, zdravotní postižení, náboženské vyznání, víra či světový názor, státní příslušnost).

Důkazní prostředky, které může zaměstnanec využít:

- E-mailová komunikace;
- Výsledky šetření inspektorátu, kontrolní protokoly;
- Nahrávaná komunikace z diktafonu (audio a video nahrávky) – k problematice nahrávání bez vědomí dané osoby v případě mobbingu viz nález Ústavního soudu sp. zn. II. ÚS 1774/14;
- Svědectví kolegů a dalších zaměstnanců;
- Svědectví od dalších osob – např. osob přítomných při výběrovém řízení;
- Lékařské zprávy – pokud mobbing způsobil u postiženého zaměstnance rozvoj psychických či psychosomatických zdravotních problémů nebo pokud došlo k fyzickému útoku.¹⁹

4.4 Doporučení pro zaměstnavatele

4.4.1 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

¹⁹ RANGLOVÁ, Jana; VANČUROVÁ, Kateřina; SCHEU, Lenka. Mechanismy právní obrany zaměstnance v případě mobbingu, bossingu a staffingu. © Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., 2022. ISBN 978-80-87676-55-4. Dostupný z: [mechanizmy-pravni-obrany-zamestnance-v-pripade-mobbingu-bossingu-a-staffingu.pdf](https://www.vubp.cz/mechanizmy-pravni-obrany-zamestnance-v-pripade-mobbingu-bossingu-a-staffingu.pdf) (vubp.cz)

deklarovat všem zaměstnancům, jaké jednání je po nich požadováno a jaké jednání je naopak naprosto nepřipustné. 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 přípravu 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. Přehnaně direktivní přístup plodí agresivitu, podrážděnost a neuspokojení, přílišná volnost zase anarchii a zmatek.
- *Organizace práce* – Špatná organizace práce a nefunkční kolektiv patří mezi další faktory negativně ovlivňující firemní kulturu. Pokud je nálada v týmu nadřizované zcela lhostejná a konflikty mezi podřízenými ho nezajímají a nechce je řešit, vytváří se „ideální“ podhoubí pro vznik mobbingu. Mobbingu se daří dobře v organizacích, kde existuje vysoký tlak na výkon a produktivitu a zároveň snaha o snižování nákladů a kde zaměstnanci žijí v trvalém strachu ze ztráty práce.
- *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. Taková pravidla jasně stanovují vnitropodnikové vztahy a předchází zbytečným nedorozuměním. Komunikace a přenos informací je pro pracovníky velmi důležitý, protože se dokáží lépe ztotožnit s problémy své společnosti. Nedostatek informací může způsobit pocit křivdy a nedostatečného zájmu.

2. Zavedení opatření k předcházení stresu na pracovišti

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. Podle Evropské agentury pro BOZP (EU-OSHA) je psychické násilí na pracovišti jedním z faktorů pracovních podmínek, které se podílejí na vzniku psychosociálních rizik.²⁰ 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 nadřizovaným 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

²⁰ Psychosociální rizika a stres při práci. [on-line]. © 2023 EU-OSHA. [cit. 2022-07-18]. Dostupný také v digitální podobě z: <https://osha.europa.eu/cs/themes/psychosocial-risks-and-stress>

d) *Implementace nástrojů a opatření;*

e) *Evaluační 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 pobytů, vzdělávání, asistenčních programů apod.
- *nepřímo formou předcházení rizik*, například volením vhodné organizační struktury, zefektivněním komunikace v organizaci, formou vytváření otevřené, 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 interní 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, které 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.

Prvně je třeba stanovit v dokumentu jasné mantinely žádoucího chování na pracovišti, ať už mezi zaměstnanci mezi sebou nebo ve vztahu směrem dolů od nadřízených k podřízeným či naopak ve směru nahoru od podřízených k nadřízeným. Zejména se tak bude jednat o požadavek respektu k lidským právům jednotlivce a ruku v ruce s tím i zákaz diskriminace z důvodu pohlaví, rasy, náboženského vyznání apod. Neméně důležité pak je zajištění bezpečného pracovního prostředí a mimo jiné i stanovení spravedlivého ohodnocení za práci stejné kvality.

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).

Podle Mezinárodní organizace práce (ILO) by tento dokument měl obsahovat:

- závazek zaměstnavatele, že násilí a obtěžování na pracovišti nebude tolerováno;
- specifikaci preventivních programů a opatření;
- práva a povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatele, zejména právo zaměstnanců na bezpečné a zdravé neohrožující pracovní prostředí a pracovní podmínky;
- informace o podání stížnosti a postupech, jak bude případná stížnost prošetřena;
- prohlášení, že v rámci vyšetřovacích postupů bude brán zřetel na ochranu soukromí jednotlivců a bude postupováno v zájmu co největší diskrétnosti;
- opatření k ochraně obětí, svědků a oznamovatelů všech forem násilí na pracovišti.

Dále může směrnice obsahovat:

- definice a příklady typů chování, které je považováno za nežádoucí (psychické, fyzické, sexuální obtěžování);
- závaznost směrnice pro zaměstnance, vedoucí pracovníky, vrcholový management, ale také zde mohou být uvedeni dodavatelé či zákazníci;
- implementace opatření a programů prevence vzniku násilí na pracovišti;
- specifikace školení zaměstnanců ve vztahu k prevenci násilí na pracovišti;
- popis informačních kanálů, kterými budou podávány hlášení o nežádoucím chování na pracovišti;
- popis opatření k zajištění důvěrnosti informací a ochraně oběti, svědků a oznamovatelů násilí na pracovišti;
- odkazy na příslušné právní předpisy;
- popis role a odpovědnosti jednotlivých pracovníků (vedoucí pracovníci, HR oddělení, vrcholový management)
- role a zapojení zástupce zaměstnanců a odborové organizace;
- popis zajištění případné psychologické a terapeutické pomoci obětem;
- monitoring a hodnocení účinnosti aplikace směrnice.

6. Vzdělávání 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 nebo je oznamována šikana, mobbing či jiný druh násilí na pracovišti. 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. Osoba peera může být jmenována z řady podnikové rady, odborů, může vykonávat svou činnost nezávisle na jiném pracovním zařazení v instituci (tedy její jedinou pracovní náplní

bude zabývat se podněty a navrhopvat řešení konkrétní situace), může být zařazena v rámci personálního odboru, apod.

Jedním z úkolů peera je být k dispozici pro zaměstnance postiženého šikanou nebo jiným druhem násilí na pracovišti. To je však jen nepatrná část její funkce. Peer by měl také dbát na řádnou implementaci všech právních předpisů do vnitřních předpisů a metodik organizace, kde působí. Měl by tak dbát především na prevenci před šikanou, bossingem, násilím na pracovišti a sexuálním obtěžováním.

4.4.2 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.

Zvolení vhodné strategie a jednotlivých taktik musí zohlednit charakter pracoviště a dynamiku dané skupiny včetně individuality zaměstnanců, kteří jsou nedílnou součástí pracovního klimatu. Záleží, jaké strategie používá mobber, organizace, kolektiv a co všechno je součástí organizační kultury. V rámci eliminační strategie je důležité zvolit si cíle a časový harmonogram, kterými by se mělo vedení řídit a informovat o něm i své okolí, aby nevznikaly zbytečné domněnky a fámy. Cíle je dobré rozdělit na krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé a průběžně kontrolovat jejich plnění.²¹

²¹ RANGLOVÁ, Jana; SCHEU, Lenka; SVOBODA, Vladimír; LHOTÁKOVÁ, Petra; HAVELKA, Josef. Soubor doporučení pro zaměstnavatele k předcházení mobbingu, bossingu a staffingu na pracovišti. © Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., 2022. Dostupný z: [Priloha-3-Soubor-doporuceni-pro-zamestnavatele-k-predchazeni-mobbingu-bossingu-a-staffingu-na-pracovisti.pdf \(vubp.cz\)](#)

5 Implementační plán výsledků výzkumného úkolu

5.1 Identifikace výsledků

Viz kapitola 3.2 Realizované výsledky.

5.2 Cíl implementace a cílové skupiny

Cílem výzkumného úkolu je poskytnout komplexní a relevantní informace o způsobech účinné obrany zaměstnancům ohroženým některou z forem šikany či diskriminace na pracovišti a dále zvýšení obecného povědomí veřejnosti o problematice násilí a šikany v pracovních vztazích a zaměření na nová a aktuální témata související s touto problematikou.

Cílovou skupinou, k nimž mají být výsledky diseminované jsou především zaměstnanci, zaměstnavatelé a obecně odborná i laická veřejnost.

5.3 Diseminace výsledků směrem k cílovým skupinám a veřejnosti

Všechny publikované výsledky byly v průběhu trvání projektu po jejich finalizaci diseminované směrem k veřejnosti prostřednictvím informačních kanálů, kterými VÚBP disponuje. Jejich přehled s komentářem je uveden níže.

5.3.1 Sociální sítě VÚBP

Výsledky výzkumného úkolu byly průběžně publikovány v rámci těchto sociálních sítí VÚBP:

- FaceBook: <https://www.facebook.com/vubp.cz>
- Instagram: https://www.instagram.com/vubp_praha/?hl=cs
- LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/vubp/>
- Twitter: <https://twitter.com/vubpcz>

5.3.2 Webové stránky VÚBP

Výsledky byly průběžně zveřejňovány v rámci aktualit na webu: <https://vubp.cz/aktuality/>
Jednotlivé výsledky jsou pak dostupné ke stažení v příslušných sekcích:

- Výsledky typu O: ostatní (manuály První pomoc při šikaně v práci a Mechanizmy právní obrany) zde: <https://vubp.cz/ke-stazeni/publikace-zdarma-ke-stazeni/>
- Výsledky typu Jost: Policy Briefs zde: <https://vubp.cz/vyzkum-a-vyvoj/policy-briefs-vubp-v-v-i/>
- Výsledky typu A: audiopodcast zde: <https://vubp.cz/zdroje-informaci/podcasty-vubp-v-v-i/>
- Výsledky typu Jost: odborný recenzovaný článek jsou publikovány prostřednictvím elektronického Časopisu výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti (Journal of Safety Research and Applications – JOSRA): <https://www.bozpinfo.cz/casopis-josra>
- Všechny výsledky včetně závěrečné výzkumné zprávy (Vsouhrn) a příloh jsou dostupné na stránce výzkumného úkolu: <https://vubp.cz/vyzkum-a-vyvoj/aktualne-resene-projekty/?id=118>

5.3.3 Oborový portál BOZPinfo.cz

Výsledky výzkumného úkolu byly průběžně publikovány v rámci aktualit v rámci oborového portálu <https://www.bozpinfo.cz/>.

5.3.4 Podcastové platformy

Audiopodcasty byly kromě výše uvedených kanálů dále zveřejňovány na existujících podcastových platformách a v aplikacích:

- Buzzsprout <https://www.buzzsprout.com/1514908>
- Spotify <https://open.spotify.com/show/02UZL5qE8hcFz28FeCYPmx>
- Web browser
- Apple podcasts
- Google podcasts
- Podcast Republic
- Deezer
- Apple iTunes
- Podcast Addict

Celkové statistiky poslechovosti ke dni 15. 06. 2022:

Název podcastu	Publikováno	Celkový počet přehrání
Šikana v pracovním prostředí a obranné mechanismy z pohledu zaměstnanců	25. 10. 2021	327
Šikana v pracovních vztazích z pohledu zaměstnavatelů	12. 01. 2022	141

5.4 Ukončení výzkumného úkolu a další monitoring

V souvislosti s ukončením výzkumného úkolu v červnu 2022 bude ve spolupráci s oddělením NIVOS připravena infografika, která bude shrnovat všechny výsledky a hlavní závěry výzkumného úkolu. Tato infografika pak bude zveřejněna na sociálních sítích VÚBP a bude připraven také příspěvek pro oborový portál BOZPinfo.cz.

V souvislosti s audiovizuálními výsledky projektu bude probíhat další monitoring poslechovosti těchto výstupů.

6 Seznam zdrojů

- Autonomní rámcová dohoda o obtěžování a násilí na pracovišti – Sociální partneři EOK, BUSINESSEUROPE/UEAPME a CEE ze dne 26. dubna 2007. Dostupný také v digitální podobě z: https://www.cra-uzs.cz/bezpecnaprace/images/1427705619_down-1317.pdf
- ČAKIRPALOGLU, Panajotis, Jan ŠMAHAJ, Simona ČAKIRPALOGLU a Denisa COUFALOVÁ. Šikana na pracovišti a právní ochrana zaměstnanců v České republice. Psychologie a její kontexty, 2016, roč. 7, č. 1; ČAKIRPALOGLU, Panajotis, Jan ŠMAHAJ, Simona ČAKIRPALOGLU, Martin ZIELINA a SLAVÍČEK. Šikana na pracovišti: Modely empirického odhadu výskytu a psychologických problémů viktimizace na vzorku pracujících v České republice. Československá psychologie, 2019, roč. LXIII, č. 2.
- ČESKO. Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 28. 6. 2000, sp. zn. 21 Cdo 992/99. Všechny rozsudky jsou dostupné z: <https://www.nssoud.cz/>
- ČESKO Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In Sbíрка zákonů, Česká republika. 2012, částka 33, s. 1026-1365. Dostupný také v digitální podobě z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=6144>
- ČESKO. Listina základních práv a svobod. In Sbíрка zákonů, Česká republika. 1992, roč. 1993, částka 1, usnesení předsednictva České národní rady č. 2, s. 17-23. ISSN 1211-1244. Dostupný také v digitální podobě z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=z&id=22426> .
- ČESKO. Ústava České republiky. In Sbíрка zákonů, Česká republika. 1992, roč. 1993, částka 1, usnesení předsednictva České národní rady č. 1, s. 3-16. Dostupný také v digitální podobě z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=z&id=22427> . ISSN 1211-1244.
- ČESKO. Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). In Sbíрка zákonů, Česká republika. 2009, částka 58, s. 2822-2829. Dostupný také v digitální podobě z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=5504>. ISSN 1211-1244.
- ČESKO. Zákon č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci). § 2 písm. a). In Sbíрка zákonů, Česká republika. 2012, částka 70, s. 2849-2864. ISSN 1211-1244. Dostupný také v digitální podobě z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=6196> .
- ČESKO. Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě. In Sbíрка zákonů, Česká republika. 2014, částka 99, s. 2634-2693. Dostupný také v digitální podobě z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=z&id=27498>
- ČESKO. Zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce. In Sbíрка zákonů, Česká republika. 2005, částka 94, s. 5118-5135. Dostupný také v digitální podobě z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=4692>
- ČESKO. Zákon č. 251/2016 Sb., o některých přestupcích. In Sbíрка zákonů, Česká republika. 2016, částka 98, s. 3748-3752. Dostupný také v digitální podobě z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=z&id=61011>
- ČESKO. Zákon č. 255/2012 Sb., o kontrole (kontrolní řád). § 20. In Sbíрка zákonů, Česká republika. 2012, částka 86, s. 3290-3309. Dostupný také v digitální podobě z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=6216> ISSN 1211-1244.



- ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, § 16 odst. 1 a 2. In: Sbírnka zákonů, Česká republika. 2006, částka 84. ISSN 1211-1244. Dostupný také v digitální formě z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=4930>
- ČESKO. Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník. In Sbírnka zákonů, Česká republika. 2009, částka 11, s. 354-461. Dostupný také v digitální podobě z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=5405>
- ČESKO. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. In Sbírnka zákonů, Česká republika. 2016, částka 143, s. 8270-8316. Dostupný také v digitální podobě z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=4447>
- ČESKO. Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád. § 42. In Sbírnka zákonů, Česká republika. 2004, částka 174, s. 9782-9827. Dostupný také v digitální podobě z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=4478>
- ČESKO. Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád. In Sbírnka zákonů, Česká republika. 2009, částka 56, s. 383-428. Dostupný také v digitální podobě z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=1235>
- Diskriminace v ČR: oběť diskriminace a její překážky v přístupu ke spravedlnosti. Závěrečná zpráva z výzkumu veřejné ochránkyně práv. [online]. © Kancelář veřejného ochránce práv, 2014. [cit. 2022-31-01]. Dostupné z: https://www.ochrance.cz/uploads-import/ESO/CZ_Diskriminace_v_CR_vyzkum_01.pdf
- EU. Směrnice 2000/78/ES – obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání a povolání ze dne 27. listopadu 2000. In: Publications Office of the European Union. Brusel, 2000. Dostupný také v digitální podobě z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=CELEX:32000L0078>
- EU. Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2019/1937 ze dne 23. října 2019 o ochraně osob, které oznamují porušení práva Unie PE/78/2019/REV/1. o ochraně osob, které oznamují porušení práva Unie PE/78/2019/REV/1. In: Publications Office of the European Union. Brusel, 2019. Dostupný také v digitální podobě z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/cs/TXT/?uri=CELEX:32019L1937>
- EU. Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2002/73/ES (novelizace směrnice 76/207/EHS) – zásada rovného zacházení pro muže a ženy, pokud jde o přístup k zaměstnání, odbornému vzdělávání a postupu v zaměstnání a o pracovní podmínky ze dne 23. září 2002. In: Publications Office of the European Union. Brusel, 2002. Dostupný také v digitální podobě z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=CELEX:32002L0073>
- EU. Směrnice Rady 2000/43/ES – zásada rovného zacházení s osobami bez ohledu na jejich rasu nebo etnický původ ze dne 29. června 2000. In: Publications Office of the European Union. Brusel, 2000. Dostupný také v digitální podobě z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/LSU/?uri=CELEX:32000L0043>
- EU. SMĚRNICE RADY 2000/78/ES ze dne 27. listopadu 2000, kterou se stanoví obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání a povolání. In: Publications Office of the European Union. Brusel, 2000. Dostupný také v digitální podobě z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=CELEX:32000L0078>
- EU. Strategický rámec EU pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci na období 2021–2027 ze dne 28. 6. 2021. In: Publications Office of the European Union. Brusel, 2021. Dostupný také v digitální podobě z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0323&qid=1626089672913#PP1Contents>
- Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update). Eurofound, 2017. Publications Office of the European Union, Luxembourg. ISBN 978-92-897-1597-3.

- CHROMÝ, Jakub. Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti. Praha: Wolters Kluwer, 2014. s. 26. Právní rukověť. ISBN 978-80-7478-552-8.
- Informační brožura Diskriminace. [online]. Kancelář veřejného ochránce práv, ©2020. [cit. 2022-31-01]. Dostupné z: <https://www.ochrance.cz/letaky/rovne-zachazeni/rovne-zachazeni.pdf>.
- International Labour Organisation (ILO). Violence and Harassment Convention, 2019 (No.190). [on-line]. Ženeva: 2019. [cit. 2022-07-18]. Dostupný také v digitální podobě z: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:3999810:NO
- KRATZ, Hans-Jürgen. Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005, s. 16.
- Psychosociální rizika a stres při práci. [on-line]. © 2023 EU-OSHA. [cit. 2022-07-18]. Dostupný také v digitální podobě z: <https://osha.europa.eu/cs/themes/psychosocial-risks-and-stress>
- RANGLOVÁ, Jana; SCHEU, Lenka; SVOBODA, Vladimír; LHOTÁKOVÁ, Petra; HAVELKA, Josef. Soubor doporučení pro zaměstnavatele k předcházení mobbingu, bossingu a staffingu na pracovišti. [on-line]. © Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., 2022. [cit. 2022-07-18]. Dostupný z: [Priloha-3-Soubor-doporuceni-pro-zamestnavatele-k-predchazeni-mobbingu-bossingu-a-staffingu-na-pracovisti.pdf \(vubp.cz\)](https://vubp.cz/Priloha-3-Soubor-doporuceni-pro-zamestnavatele-k-predchazeni-mobbingu-bossingu-a-staffingu-na-pracovisti.pdf)
- RANGLOVÁ, Jana; VANČUROVÁ, Kateřina; SCHEU, Lenka. Mechanismy právní obrany zaměstnance v případě mobbingu, bossingu a staffingu. [on-line]. © Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., 2022. ISBN 978-80-87676-55-4. [cit. 2022-07-18]. Dostupný z: [mechanizmy-pravni-obrany-zamestnance-v-pripade-mobbingu-bossingu-a-staffingu.pdf \(vubp.cz\)](https://vubp.cz/mechanizmy-pravni-obrany-zamestnance-v-pripade-mobbingu-bossingu-a-staffingu.pdf)
- Roční souhrnná zpráva o výsledcích kontrolních akcí za rok 2021. [cit. 2022-07-18]. © Státní úřad inspekce práce. [cit. 2022-07-18]. Dostupný také v digitální podobě z: <https://www.suip.cz/documents/20142/43684/S%C3%A9AIP+souhrnn%C3%A1+zpr%C3%A1va+o+v%C3%BDsledc%C3%ADch+kontroln%C3%ADch+akc%C3%AD+za+rok+2021.pdf/2e675a7e-a0e3-cb55-7409-956628795378>
- SPURNÝ, Jožo; SCHEU, Lenka; RANGLOVÁ, Jana; HAVELKA, Josef. První pomoc při šikaně v práci – praktický manuál pro zaměstnance ohrožené některou z forem šikany v zaměstnání – mobbingem, bossingem nebo staffingem. [on-line]. © Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., 2021. ISBN 978-80-87676-45-5. [cit. 2022-07-18]. Dostupný z: <https://vubp.cz/soubory/produkty/publikace-ke-stazeni/prvni-pomoc-pri-sikane-v-praci.pdf>
- ŠIMEČKOVÁ, Michaela; TRITOVÁ, Markéta; ŠTEFKO, Martin. Zpráva o systému ochrany před násilím na pracovištích v ČR. Příloha č. 1 – Právní analýza násilí na pracovišti v právním řádu ČR s účinností právních norem k 1. 2. 2018. Důstojné pracoviště ve veřejné správě. S. 141–142. [on-line]. © Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2019. [cit. 2022-07-18]. Dostupný z: <https://www.dustojnepracoviste.cz/storage/app/media/uploaded-files/zprava-o-systemu-ochrany-pred-nasilim-na-pracovisti-v-cr.pdf>
- Úmluva ILO (Mezinárodní organizace práce) o diskriminaci v zaměstnání a povolání ze dne 4. června 1958. Dostupný také v digitální podobě z: <https://osn.cz/wp-content/uploads/2022/08/ILO-11-diskriminace.pdf>
- Unie rovnosti: strategie pro rovnost žen a mužů na období 2020–2025 ze dne 5. 3. 2020. Dostupný také v digitální podobě z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0152>
- Všeobecná deklarace lidských práv OSN ze dne 10. prosince 1948. Dostupný také v digitální podobě z: https://www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR_Translations/czc.pdf

7 Seznam příloh

Příloha 1 – Výzkumy násilí na pracovišti a diskriminace v EU a v České republice

Příloha 2 – Právní rešerše šikany a diskriminace v českém právním řádu

Příloha 3 – Soubor doporučení pro zaměstnavatele

Příloha 4 – VZOR Etický kodex organizace

Příloha 5 – VZOR Organizační směrnice zaměstnavatele pro řešení mobbingu, bossingu a staffingu

Příloha 6 – Jost: Násilí na pracovišti: peer pracovník jako možná cesta ochrany zaměstnanců?

Příloha 7 – O: První pomoc při šikaně v práci - Praktický manuál pro zaměstnance ohrožené některou z forem šikany v zaměstnání – mobbingem, bossingem nebo staffingem

Příloha 8 – O: Mechanizmy právní obrany v případě mobbingu, bossingu a staffingu

Příloha 9 – O: Policy Brief VÚBP, v. v. i. – 7/2021 První pomoc při šikaně v práci Praktický manuál pro zaměstnance ohrožené některou z forem šikany v zaměstnání – mobbingem, bossingem nebo staffingem

Příloha 10 – O: Policy Brief VÚBP, v. v. i. – 17/2021 Podcast Šikana v pracovním prostředí a obranné mechanismy z pohledu zaměstnanců aneb jak se bránit projevům mobbingu, bossingu a staffingu

Příloha 11 – O: Policy Brief VÚBP, v. v. i. – 18/2021 Podcast Šikana v pracovních vztazích z pohledu zaměstnavatelů

Příloha 12 – O: Policy Brief VÚBP, v. v. i. – 1/2022 Mechanizmy právní obrany zaměstnance v případě mobbingu, bossingu a staffingu

Příloha 13 – O: Policy Brief VÚBP, v. v. i. – 2/2022 Doporučení pro zaměstnavatele k eliminaci mobbingu, bossingu a staffingu

8 Seznam zkratek

Zkratka	Význam
C190	Úmluva Mezinárodní organizace práce (ILO) C190 o omezování násilí a obtěžování při práci
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
EU-OSHA	Evropská agentura pro BOZP
HSE	Health and Safety Executive – britská agentura pro BOZP
ILO	Mezinárodní organizace práce
JOSRA	Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti (Journal of Safety Research and Applications)
OSN	Organizace spojených národů
SRN	Spolková republika Německo
SWOT	Analýza S = Strengths (Silné stránky), W = Weaknesses (Slabé stránky), O = Opportunities (Příležitosti), T = Threats (Hrozby)
ÚSP	Ústav státu a práva Akademie věd České republiky, v. v. i.
VÚBP	Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i.