

PŘÍLOHA 3 – Soubor doporučení pro zaměstnavatele k předcházení mobbingu, bossingu a staffingu na pracovišti

Autoři: Ing. Jana Ranglová, JUDr. Lenka Scheu, Ph.D., PhDr. et Mgr. Vladimír Svoboda, Bc. Petra Lhotáková, LL.M., Mgr. Josef Havelka

Obsah

1	Negativní důsledky mobbingu pro organizaci	3
2	Právní minimum pro zaměstnavatele	5
3	Druhy nežádoucího chování.....	8
3.1	Mobbing.....	8
3.2	Bossing.....	9
3.3	Staffing	10
3.4	Chairing	11
3.5	Sexuální obtěžování	11
3.6	Kyberšikana.....	13
3.6.1	Dehonestace organizace na sociálních sítích	14
3.6.2	Kyberstalking	14
3.6.3	Kyberharašení	14
3.6.4	Vyloučení a ostrakizace.....	15
3.6.5	Kybergrooming	15
3.6.6	Flaming.....	15
3.6.7	Sexting	15
3.7	Klientská šikana.....	15
4	Firemní kultura a její vliv na pracovní klima	16
4.1	Faktory ovlivňující nastavení firemní kultury.....	16
4.1.1	Vedoucí pracovníci	16
4.1.2	Organizace práce	17
4.1.3	Firemní komunikace	17
4.2	Znaky správné firemní kultury	17
4.3	Varovné signály hrozícího mobbingu pro vedoucí pracovníky.....	18
5	Prevence vzniku stresu na pracovišti	19
5.1	Nástroje a opatření k prevenci stresu na pracovišti.....	20
5.2	Nástroje k předcházení stresu pro jednotlivce.....	22
6	Preventivní antimobbingová opatření organizace.....	23
6.1	Adaptační proces nového zaměstnance	24

6.2	Vzdělávání.....	27
6.3	Peer pracovník	28
6.4	Etický kodex	29
6.4.1	Tvorba Etického kodexu	29
6.4.2	Účel vytvoření etického kodexu aneb proč takový vůbec mít?	29
6.4.3	Jak má etický kodex vypadat?	30
6.5	Organizační směrnice zaměstnavatele	31
7	Postup organizace v případě podezření na výskyt mobbingu na pracovišti	32
7.1	Diagnostický postup.....	32
7.2	Nástroje pro předcházení a řešení konfliktních situací	33
	Seznam zdrojů.....	35

1 Negativní důsledky mobbingu pro organizaci

Projevy patologických pracovních vztahů přináší organizacím řadu negativních důsledků spojených i s výraznými finančními ztrátami. Přesná kalkulace finančních dopadů mobbingu na organizace je obtížně proveditelná, přesto existuje několik reprezentativních průzkumů, které se touto problematikou zabývaly. V roce 1990 prof. Leymann odhadl, že náklady na jednu oběť mobbingu se pro organizaci pohybují v rozmezí 30.000–100.000 USD.¹ V další studii provedené univerzitami Bradford, Manchester a Glamorgan odhadují autoři, že za rok 2007 ve Velké Británii bylo zameškáno kvůli pracovní neschopnosti z důvodu mobbingu 33,5 milionu dnů, téměř 200 000 zaměstnanců opustilo stávající zaměstnání a bylo ztraceno 100 milionů dnů pracovní výkonnosti. Celkové náklady na mobbing pro organizace ve Velké Británii se podle autorů studie pohybovaly za rok 2007 kolem 13,75 miliardy £.²

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, měli 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.³

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 s výskytem šikany se pak potýkají s vysokou mírou fluktuace zaměstnanců, ztrácí zkušené pracovníky a musí vynakládat prostředky na výběr a zaškolení nových zaměstnanců.

V neposlední řadě toxické pracovní klima negativně ovlivňuje celkový výkon a produktivitu pracovního týmu, kde se poté místo řešení pracovních úkolů v pracovní době věnuje více energie do organizace útoků proti oběti nebo se oběť brání chování agresorů. Negativní atmosféra ovlivňuje i ostatní kolegy, kteří nejsou přímými aktéry těchto jevů, ale může to pro ně být rozhodující kritérium, proč ukončit pracovní poměr v dané organizaci. Zaměstnanec odcházející z firmy z důvodu mobbingu si pak odnáší negativní reference o dané společnosti nebo může kvalitní zaměstnanec skončit u konkurence. V konečném důsledku vede mobbing k poklesu produktivity a konkurenceschopnosti dané společnosti.

Jaké jsou hlavní negativní důsledky mobbingu pro organizaci?

- ❖ 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.

¹ https://publications.europa.eu/resource/cellar/c8328fa1-519b-4f29-aa7b-fd80cfc18cb.0001.01/DOC_1

² https://www.researchgate.net/publication/260246863_The_Costs_of_Workplace_Bullying

³ WAGNEROVÁ, Irena. Psychologie práce a organizace: nové poznatky. S. 137. Praha: Grada, 2011.

- ❖ 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.

Nesmíme samozřejmě zapomínat ani na to, že v krajním případě může mobbing skončit i soudním sporem spojených s finančními náklady na právní zastoupení a případné vyrovnání, kdy žalovanou stranou bude organizace a nikoliv samotný agresor. Nezanedbatelnou komplikací je také hrozba kontroly ze strany orgánů inspekce práce na podnět postiženého pracovníka a případná pokuta dle 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 ztrátu důvěryhodnosti pro klienty i obchodní partnery.

2 Právní minimum pro zaměstnavatele

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, nezczitelná, 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 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).

Právní předpisy vztahující se k problematice šikany a diskriminace v pracovních vztazích

- ❖ Ústavní 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 a o změně některých zákonů (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. 500/2004 Sb., správní řád
- ❖ Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník
- ❖ Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád
- ❖ Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě
- ❖ Zákon č. 349/1999 Sb. o Veřejném ochránci práv

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.⁴

Problematika násilí na pracovišti tedy úzce souvisí s povinnostmi zaměstnavatele na úseku bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen „BOZP“). Oblast BOZP zahrnuje nejen

⁴ EU-OSHA. Psychosocial risks and stress. [online]. © 2021 EU-OSHA. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/cs/themes/psychosocial-risks-and-stress>

ochranu fyzického zdraví zaměstnanců, ale jejich zdraví psychického, včetně prevence stresu na pracovišti. Zákoník práce ukládá zaměstnavateli 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.⁵

Povinnosti zaměstnavatele ve vztahu k diskriminaci a rovnému zacházení	
§ 16 odst. 1 ZP	Povinnost zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci ⁶
§ 16 odst. 2 ZP	Zákaz jakékoliv diskriminace v pracovněprávních vztazích ⁷
Povinnosti zaměstnavatele/ vedoucích zaměstnanců na úseku BOZP	
§ 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 zdraví 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	Nepřipustit, 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	
§ 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 mravům.
§ 265 odst. 2 ZP	Povinnost nahradit zaměstnanci též škodu, kterou mu způsobili porušením právních povinností v rámci plnění pracovních úkolů zaměstnavatele zaměstnanci jednajícím jeho jménem (např. vedoucí pracovníci).

Možné pracovně-právní následky násilí na pracovišti pro zaměstnance-agresora

Pokud se zaměstnavatel dozví o probíhajícím mobbingu či jiných formách násilí na pracovišti, má možnost přistoupit k použití účinných pracovněprávních nástrojů vůči pachateli šikany. Jednou z možností je písemná výtka šikanujícímu zaměstnanci za porušení povinností vyplývajících z právních předpisů. Taková výtka by mohla být u některých typů osobností velmi účinná k tomu, aby se stáhly a na oběť již dále neútočily. V případě, že by obdobné porušování pokračovalo, zaměstnavatel by byl oprávněn za splnění zákonných podmínek:

- udělit šikanujícímu zaměstnanci výpověď podle § 52 písm. g) zákoníku práce nebo

⁵ Další podrobné informace o právních souvislostech násilí a diskriminace na pracovišti viz RANGLOVÁ, Jana; VANČUROVÁ, Kateřina; SCHEU, Lenka. *MECHANIZMY PRÁVNÍ OBRANY ZAMĚSTNANCE V PŘÍPADĚ MOBBINGU, BOSSINGU A STAFFINGU*. 1. vyd. Praha: VÚBP, 2022. ISBN 978-80-87676-55-4. Dostupné také v digitální podobě: <https://vubp.cz/mechanizmy-pravni-obrany-zamestnance-v-pripade-mobbingu-bossingu-staffingu/>

⁶ 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.

⁷ 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.

- okamžitě zrušit pracovní poměr dle § 55 zákoníku práce.

1. Výpověď podle § 52 písm. g) zákoníku práce

Výpověď podle tohoto ustanovení může zaměstnavatel použít ve vztahu k šikaně na pracovišti v těchto případech:

- Jsou-li u zaměstnance dány důvody, pro které by s ním zaměstnavatel mohl okamžitě zrušit pracovní poměr (ale zaměstnavatel tento způsob nechce nebo nemůže použít) – Viz níže.
- Pro závažné porušení povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci – Judikaturou je zpracováno množství různých jednání, která byla označena za závažné porušení povinností. Jsou mezi nimi uvedeny i morální delikty na pracovišti, pod které bychom mohli zařadit různé formy násilí na pracovišti. Tato jednání budou zřejmě vždy úmyslným porušením povinností, protože je v podstatě nemožné šikanovat z nedbalosti.
- Pro soustavné méně závažné porušování povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci – v tomto případě však musel být zaměstnanec za posledních 6 měsíců v souvislosti s porušením povinností písemně upozorněn na možnost výpovědi. Za soustavné méně závažné porušování povinností mohou být považovány např. pomluvy šířené úmyslně o některém zaměstnanci s cílem ho dehonestovat.

2. Okamžité zrušení pracovního poměru podle § 55 zákoníku práce

Zaměstnavatel může podle § 55 odst. 1 písm. a) zákoníku práce okamžitě zrušit pracovní poměr jen tehdy:

- byl-li zaměstnanec pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu delší než 1 rok, nebo
- byl-li pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin spáchaný při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu nejméně 6 měsíců.

Podle § 55 odst. 1 písm. b) zákoníku práce může zaměstnavatel výjimečně pracovní poměr zrušit jen tehdy:

- porušil-li zaměstnanec povinnost vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci zvlášť hrubým způsobem.
Musí dojít k porušení povinností ze strany zaměstnance a zároveň toto porušení dosahuje intenzity zvlášť hrubého porušení.

Než zaměstnavatel přistoupí k okamžitému zrušení pracovního poměru, musí mít prokazatelně zjištěn důvod tohoto opatření, nestačí pouhé podezření. V případě násilí na pracovišti se to může týkat těch nejzávažnějších útoků fyzického či psychického rázu.

Výpověď nebo okamžité zrušení pracovního poměru pro porušení povinností vyplývajících z právních předpisů může dát zaměstnavatel podle § 58 odst. 1 zákoníku práce pouze ve lhůtě do 2 měsíců ode dne, kdy se o důvodu k výpovědi nebo k okamžitému zrušení pracovního poměru dověděl.⁸

⁸ 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. Dostupný z: <https://www.dustojnepracoviste.cz/storage/app/media/uploaded-files/zprava-o-systemu-ochrany-pred-nasilim-na-pracovisti-v-cr.pdf>

3 Druhy nežádoucího chování

3.1 Mobbing

Mobbing je dlouhodobý plíživý proces chování člověka k člověku, s negativními dopady na psychosomatické návaznosti jednotlivce. Dále deformuje sociální a společenské normy soužití a spolupráce, jejichž dopady v čase působí na organizační a firemní kulturu. Pojem „mobbing“ je odvozen od anglického slovesa *mob*, jež se obvykle překládá jako „srocovat se“ či „hromadně napadnout“. Toto sloveso však bývá používáno také ve významech „útočit“, „odrovnat“, „utlačovat“ či „napadat“.⁹

V případě pojmu mobbing platí totéž, co o řadě jiných pojmů ve společenských vědách – totiž že neexistuje žádná obecně akceptovaná definice. V definici uváděné Leymannem, je mobbing charakterizován jako psychologický teror nebo šikana v pracovním životě, která je svojí podstatou nepřátelskou a neetickou komunikací, kterou systematicky řídí jeden či více jedinců, především k jednomu jedinci, jenž se v důsledku šikany dostává do postavení, kdy je bezmocný a bezbranný, přičemž je v tomto postavení pokračujícím šikanováním i nadále udržován. Takové činnosti se dějí jednak velmi často (tj. alespoň jednou týdně) a dlouhodobě (čili minimálně šest měsíců). Vzhledem k vysoké frekvenci a dlouhému působení nepřátelského chování na oběť vede toto špatné zacházení k velkému duševnímu, psychosomatickému a sociálnímu utrpení dotčeného jedince.¹⁰

Co nepovažujeme za mobbing (bossing, staffing)?

Vyžadování pracovní náplně, dochvilnost, přesnost, podřízení se hierarchii.

Občasné vychýlení nadřízeného či kolegy, které nemá intenzitu agrese.

Odebrání osobního ohodnocení z důvodů neplnění pracovních povinností nebo na základě výtky, která je konkrétně odůvodněna.

Oprávněný vytykáací dopis za nedodržení dohodnutých záležitostí, na něž byl zaměstnanec opakovaně upozorňován.

Jaké jednání lze považovat za náznaky možného mobbingu (bossingu, staffingu)?

Opakované neetické nebo agresivní chování nadřízeného či kolegy.

Bezodůvodné odebrání osobního ohodnocení či opakované zamezování osobního rozvoje a postupu.

Neoprávněné a řádně neodůvodněné vytykáací dopisy, kdy je vysvětlení výtky nelogické či žádné a jeho účelem je dehonestace pracovníka.

Neadekvátní tlak na výkon mimo příslušné předpisy a nad rámec zákoníku práce.

⁹ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005.

¹⁰ LEYMANN.SE. *The definition of mobbing at workplaces* [online]. © 2021 LEYMANN.SE. [cit. 2021-06-10]. Dostupné z: <http://www.leymann.se/English/12100E.HTM> .

Formy mobbingu	
Útoky v rámci komunikace	Verbální i nonverbální útoky, jejichž smyslem je oběti znemožnit vyjádřit vlastní názor, a to např. v důsledku jejího přerušování, křiku, nadávek nebo neustálé kritiky.
Útok na mezilidské vztahy	K oběti se přistupuje přezíravě, jako kdyby ani neexistovala. Projev oběti jsou ignorovány ze strany mobberů i ze strany kolegů oběti, kteří se většinou nemají zájem vměšovat do cizích záležitostí. Oběť pak nezdědka bývá ve snaze ulevit jí izolována (např. jejím přestěhováním), avšak úlevy se tímto způsobem nepodaří dosáhnout.
Útoky s dopadem na pověst	Pomluvy, jejichž předmětem je fyzický vzhled oběti, její rodinný stav, duševní stav nebo náboženské vyznání. Vulgární gesta směrem k oběti nebo imitace jejího hlasu nebo jiného projevu.
Útoky na pracovní výkon	Přidělování úkolů zcela pod úroveň kvalifikace dotčeného zaměstnance či naopak přidělování zcela nesplnitelných úkolů v úmyslu prokázat údajnou nezpůsobilost oběti. Někdy dokonce nebývají oběti přidělovány úkoly žádné.
Útoky na fyzickou integritu oběti	Útoky na zdraví oběti. Nejedná se o typický projev mobbingu, avšak čas od času se také vyskytuje. Do této kategorie především spadá fyzické násilí vůči oběti, poškozování jejích věcí, přidělování práce s negativním dopadem na zdraví oběti nebo sexuální obtěžování (u žen-obětí).
Další projevy	Sabotáže, zcizování pracovních pomůcek oběti, zadržování informací, neoprávněné manipulace s výsledky práce oběti, smyšlené stížnosti třetích osob směřujících vůči oběti nebo jednání s cílem vyvolat strach u oběti (např. její uzamčení v temné místnosti apod.). ¹¹

3.2 Bossing

Pojem „bossing“ vychází z anglického slova *boss*, které lze přeložit jako „šéf“ nebo „poroučet“. S tímto pojmem přišel norský profesor Svein Kile, podle něhož se jedná o systematické šikánování, které je uskutečňováno ze strany vedoucího.¹² Kratz uvádí, že bossing představuje druhou nejvíce rozšířenou formu šikany na pracovišti, což dokládá údaje ze statistik, podle nichž se někdy stalo obětí šikany ze strany vedoucích pracovníků až 37 % zaměstnanců.¹³ Za základ bossingu je třeba považovat existenci vztahu nadřízeného (tj. vedoucího pracovníka) a podřízeného, přičemž pachatelem bossingu je nadřízený pracovník a podřízený zaměstnanec (zaměstnanci) jsou jeho oběti. Vzhledem k tomuto faktu bývá v některých případech bossing označován jakožto mobbing shora.¹⁴

Bossing bývá v praxi uskutečňován prostřednictvím více taktik. K těm nejčastěji aplikovaným patří následující:¹⁵

¹¹ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005.

¹² CHROMÝ, Jakub. *Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti*. Praha: Wolters Kluwer, 2014.

¹³ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005.

¹⁴ CHROMÝ, Jakub. *Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti*. Praha: Wolters Kluwer, 2014.

¹⁵ HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995.

Taktiky používání během bossingu	
Sisyfovská taktika	Vedoucí pracovník oběti přiděluje úkoly, které nedávají smysl, a jsou tak zcela zbytečné. Tuto skutečnost si oběť uvědomuje.
Malé požadavky	Vedoucí pracovník oběti přiděluje úkoly výrazně pod její kvalifikaci.
Přehnané požadavky	Oběti jsou naopak ze strany vedoucího pracovníka zcela záměrně přidělovány úkoly, k nimž nedisponuje potřebnými vědomostmi.
Metoda Achillovy paty	Oběti jsou zadávány vedoucím pracovníkem úkoly, jež jsou jí nepříjemné. Ty musí vykonávat i za situace, kdy se nabídne kolega oběti, že je ochoten tyto úkoly splnit.
Trvalá kontrola	Přítomnost i činnost oběti na pracovišti jsou ze strany vedoucího pracovníka kontrolovány ve větší nežli běžné míře.
Překvapující útoky	Rozhodnutí, jež se dotýkají oběti, jsou činěna za jejími zády.
Oklešťování kompetencí	Úkoly, které původně spadaly do kompetence oběti, jsou bezdůvodně převáděny na kolegy oběti.
Izolace	Může nabývat podoby neposkytování informací o důležitých skutečnostech na pracovišti nebo přidělením odlehle pracovní, jež výrazně omezuje možnost kontaktu s dalšími kolegy.
Útoky na zdraví	Vedoucí pracovník nutí oběť k výkonu prací, které poškozují její zdraví.
Narážky na psychický stav	Vedoucí pracovník oběti bezdůvodně vnucuje, že trpí duševní chorobou a doporučuje jí vyšetření.

Shora předestřený výčet je možno doplnit o sexuální obtěžování (kterému je věnována samostatná kapitola dále). Podle Šimečkové a Jordánové nemusí zadávání nesmyslných nebo zbytečných úkolů zaměstnanci mít vždy souvislost s pracovní náplní oběti. Stejně autorky podstatu bossingu spatřují v celkovém zneužití postavení zaměstnavatele, jehož cílem je dosáhnout toho, aby podřízený opustil zastávané pracovní místo.¹⁶

Příčinou bossingu může být strach o vlastní pracovní pozici, obavy, že by ho mohl nahradit jeho podřízený, komplex méněcennosti či zájem obsadit místo dotyčného svým kamarádem. Spouštěčem může být také „tlak shora“, kdy vedoucí pracovník na podřízeného přenáší frustraci z vlastního neúspěchu.

3.3 Staffing

Pojem „staffing“ je odvozen od anglického slova „staff“, což v překladu znamená „personál“ nebo „zaměstnanci“. Tímto pojmem je označována forma patologických vztahů na pracovišti, které se dopouštějí podřízený s cílem znemožnit či zcela zničit vedoucí pracovníky nebo vedení organizace, eventuálně veškerou personální a podnikovou politiku. Podle průzkumů je výskyt staffingu na úrovni zhruba 9 %. Nejčastěji je jeho obětí nadřízený výrazně mladší v porovnání s jeho podřízenými. Postavení takového vedoucího je ztíženo tím, že stojí proti semknuté skupině zaměstnanců, do které je obtížné se integrovat. K nejčastějším projevům staffingu patří neplnění zadaných úkolů, šířením pomluv, zatajování podstatných informací, zcizováním věcí nezbytných k výkonu práce, falšování dokumentů či odmítnutí spolupráce.

¹⁶ ŠIMEČKOVÁ, Eva a Jitka JORDÁNOVÁ. *Násilí na pracovišti a jeho řešení v právním řádu České republiky, Francie a Itálie*. Praha: Leges, 2015.

Projevy staffingu
Vzpírání se kontrole dodržování pracovní doby.
Odmítání reportingu nadřízenému.
Nedokládání činnosti během pracovní doby.
Úmyslné zkreslování činnosti nadřízeného.
Odmítnutí spolupráce nadřízenému.
Křivá obvinění (často z bossingu vedoucího – paradoxně agresor/ agresori se staví do role oběti/ obětí).

3.4 Chairing

Chairing neboli „boj o křeslo“ je formou patologického jednání na pracovišti, jedná se o soupeření dvou či více pracovníků o určitou pozici na pracovišti. Nejčastěji půjde o vedoucí místo, proto se s tímto pojmem setkáváme hojně v horních patrech managementu. Soupeřům se pak říká tzv. firemní psychopaté. Pro chairing není typické nerovné postavení mezi pracovníky, naopak může jít o osoby, které jsou na stejné pozici.

Chairing je vedle mobbingu, bossingu, staffingu, obtěžování jednou z forem násilí v pracovním prostředí. Hlavní příčinou chairingu je touha po vyšším pracovním uplatnění – větší moci.¹⁷ Významným důvodem výskytu násilí na pracovišti je pak z psychologického hlediska osoba agresora, přičemž směrodatné jsou jistě vrozené dispozice, stejně tak hrají důležitou roli i nabyté zkušenosti a v neposlední řadě i situační podněty dotyčného. V souvislosti s chairingem půjde nejčastěji o kariéristy, kteří se snaží prosadit na úkor druhých za každou cenu.

Významnou roli hraje v případech vztahové patologie tzv. firemní kultura. V případě, že organizace firemní kultury selže, vede to pak k násilí na pracovišti, pokud vedení společnosti včas a vhodnými prostředky nezareaguje. Důsledkem jsou nepříjemné pocity, které pociťují jak zaměstnanci, tak i vedení, přičemž v takovém prostředí se následně daleko jednodušeji vytváří i jiné druhy vztahové patologie – jako je například již zmíněný mobbing, staffing, obtěžování, diskriminace atd. Vyvrcholením situace může být až vytvoření toxického pracoviště, které se vyznačuje kupříkladu tím, že zaměstnanci se vyhýbají plnění pracovních úkolů, jsou psychicky vyčerpáni ze závadného pracovního prostředí, hledají si nové zaměstnání, pročez hledají výmluvy, proč do práce nechodit. Dalšími, neméně závažnými důsledky pak jsou např. vyšší míra fluktuace zaměstnanců, což vede k zhoršení plnění pracovních úkolů (zejména pokud jde o projekty, na kterých se musí soustavně pracovat), což dále vede ke snížení zisku společnosti. V neposlední řadě trpí i týmová práce a tím upadá i morálka zaměstnanců, jejichž ochota zodpovědně přistupovat k plnění pracovních povinností začne upadat.

3.5 Sexuální obtěžování

Pojem sexuálního obtěžování představuje „jednu z forem genderové diskriminace na trhu práce, neboť jde o systematické jednání – obtěžující či dokonce násilné – uplatňované vůči

¹⁷ MERGLOVÁ, Karolína. *Mobbing a bossing na pracovišti*. Praha, 2020. Bakalářská práce. Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut – AMBIS, Katedra ekonomie a managementu. Vedoucí práce PhDr. Marcela PALÍŠKOVÁ, Ph.D., CSc.

*jednotlivcům z důvodu jejich příslušnosti k určité skupině, definované na základě genderových charakteristik nebo také sexuální orientace či kombinací několika kategorií.*¹⁸

Sexuálního obtěžování je obtěžování, jak ho zná antidiskriminační zákon, které má navíc i sexuální povahu.¹⁹ Podle platné právní úpravy se obtěžováním rozumí nežádoucí chování související s důvody rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru, v některých případech i z důvodu státní příslušnosti. Mimo tyto důvody je definičním znakem obtěžování podle antidiskriminačního zákona také skutečnost, že záměrem nebo důsledkem obtěžujícího jednání je snížení důstojnosti osoby a vytvoření zastrašujícího, nepřátelského, ponižujícího, pokořujícího nebo snad urážlivého prostředí. Alternativně může být definičním znakem také situace, kdy nežádoucí chování může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí ovlivňující výkon práv a povinností, které vyplývají z právních vztahů.

Problematika sexuálního obtěžování je jedním z nejzávažnějších a nejbolestivějších témat. Bohužel v této oblasti panuje řada mýtů a zkreslených představ, například: *Když se mi něco nelíbí, tak se bráním, ne?* Častým argumentem je, že oběť se měla bránit a dát najevo, že se jí něco nelíbí. Jak to jinak dotyčný má poznat, že? Pokud se někdo chová zcela nepřijatelným způsobem, není snadné ho vykázat do patřičných mezí, zvláště v situaci, kdy se pohybujeme v hierarchickém prostředí pracovních vztahů na úrovni nadřízený – podřízený. Někdo to dokáže, jiný ne. A koho si myslíte, že si vybere násilník za svůj cíl? Toho, kdo umí jasně vymezit svoje hranice, nebo toho, kdo byl třeba vychováván v tom, že „*sáhnutí na zadek je jen taková sranda mezi doktorem a sestřičkou, ty tomu snad nerozumíš*“?

Navíc ve chvíli, kdy dojde k fyzickému napadení, jsou oběti paralyzovány, jedná o přirozenou fyziologickou reakci na stresovou zátěž a šok, která je však v rozporu s obecně přijímanou představou aktivně se bránící oběti. Podle švédské studie z roku 2017 provedené na vzorku 298 žen bylo 70 % napadených žen během útoku znehybněno a 48 % zcela paralyzováno, nebyly ani schopny křičet, natož ovládat své tělo a aktivně se bránit.²⁰

Sexuální obtěžování představuje velmi negativní jev s řadou dopadů na individuální i celospolečenské úrovni. Vede ke snížení lidské důstojnosti a ohrožuje celkové klima na pracovišti. Ženy a muže staví do vzájemně protikladných až nepřátelských pozic, v nichž se zdůrazňuje jejich odlišnost a neschopnost vzájemných vztahů bez sexuální či romantické roviny a v nichž jsou jedni pro druhé potenciálním nebezpečím. Je proto důležité o sexuálním obtěžování uvažovat a hledat způsoby, jak podpořit kooperující, respektující a bezpečné vztahy mezi muži a ženami. Zejména ve veřejné a pracovní sféře, kde by ocenění člověka mělo vyplývat výhradně z jeho schopností a pracovních kompetencí, je důležité odmítat redukci osob na jejich sexualitu, vzhled či příslušnost k tomu nebo onomu pohlaví a chování, které na této redukci stojí.

Sexuální obtěžování může mít různé formy:

1. Fyzický kontakt – Jedná se o nejzávažnější formu sexuálního obtěžování, mírnější fyzické (avšak stále velice ponižující a nepřijatelné) projevy jako je osahávání a nevhodné dotyky můžou postupně přerůst až do pokusu o znásilnění.
2. Verbální obtěžování – Agresor má vůči oběti nevhodné poznámky se sexuální podtextem, které oběť vnímá jako nepříjemné a nežádoucí, případně činí oběti návrhy sexuálního charakteru.

¹⁸ KRÍŽKOVÁ, Alena. *Sexualizovaná realita pracovních vztahů: analýza sexuálního obtěžování v České republice*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006. S. 20.

¹⁹ Ustanovení § 4 odst. 2 antidiskriminačního zákona.

²⁰ Möller, Anna; Söndergaard, H.P.; Helström Lotti. *Tonic immobility during sexual assault—a common reaction predicting post-traumatic stress disorder and severe depression*. Acta Obstet Gynecol Scand 2017; 96:932–938. Dostupné z: <https://obgyn.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/aogs.13174>

3. Sexuální gesta, obnažování se se před obtěžovanou osobou či osobami
4. Písemné projevy a sexting – Problematika sexuálního obtěžování se často v určitém kontextu prolíná s kyberšikanou. Může se jednat o zasílání nevyžádaných zpráv se sexuálním obsahem či zasílání fotografií obnažených intimních partií či naopak dožadování se tohoto typu fotografií ze strany obtěžované osoby.

3.6 Kyberšikana

Pod pojmem kyberšikana se rozumí takové agresivní jednání, ke kterému útočník nebo skupina útočnicků využívá moderní informační a komunikační technologie (počítače, mobilní telefony, tablety, aj.). K tomuto jednání musí docházet opakovaně a dlouhodobě, k původnímu agresorovi se v těchto případech často přidávají další tzv. sekundární útočníci, kteří dále rozvíjejí útok např. prostřednictvím opakovaného sdílení a komentování urážlivého videa. Nejčastěji používanými informačními a komunikačními prostředky jsou pak hlavně počítače a mobilní telefony. V posledních letech se kyberšikana projevuje zejména na sociálních sítích. Oběť je agresorem vydírána, zesměšňována, nebezpečně zastrašována či dokonce ohrožována. Aktéry kyberšikany známe obdobně jako u klasické šikany celkem 3 – Agresora, Oběť a Přihlízející. Kyberšikana není právně nijak vymezena, a je-li právně kvalifikována jako přestupek, nemá za současného právního stavu policejní orgán příliš možností, jak důkazní materiál (provozně lokalizační údaje) vyžádat.

Stále zatím samotná kyberšikana není zakotvena v trestním zákoníku, bezesporu se ale týká jiných trestních činů jako je vydírání, ohrožování mravnosti, nebezpečné pronásledování, šíření pornografie, výroba dětské pornografie, zneužití dítěte k pornografii, svádění k pohlavnímu styku aj.²¹

Typické znaky kyberšikany

Anonymita

Útočník zpravidla vystupuje anonymně, nevystupuje pod svým skutečným jménem, vytváří jednoúčelové falešné profily na sociálních sítích. To přispívá k častému používání agresivnější formy útoků, protože se agresor nebojí, že bude snadno dopaden.

Útočníkem může být kdokoliv

V případě kyberšikany nezáleží u agresora na jeho věku, pohlaví či fyzické síle, jak by tomu bylo typicky u klasické šikany. Jelikož agresor vystupuje anonymně, záleží spíše na dovednostech a orientaci v užívání informačních a komunikačních technologií.

Místo a čas útoku nelze předvídat

Kyberšikana je v mnoha ohledech nebezpečnější formou psychického násilí, jelikož útok může přijít kdykoliv a kdekoliv. Třeba i během noci, navíc lze využít různé druhy prostředků – textové zprávy, e-maily, příspěvky na sociálních sítích apod. Oběť může mít pocit, že od útoku nelze uniknout, jelikož agresor může útočit kdykoliv je on-line.

Přítomnost publika

V tomto případě sehrávají významnou roli opět zejména sociální sítě, kde je možné do dění zapojit i přihlízející publikum, a to hlavně tím, že přihlízející mají možnost sdílení příspěvků,

²¹ Co je kyberšikana? Cyberhelp.eu. © 2022. Cit. [2022-03-01] Dostupné z: https://cyberhelp.eu/cs/introduction/what_is

přeposílání řetězových zpráv, čímž se zvyšuje intenzita vedeného útoku. Útočníkovi tedy postačí příspěvek publikovat, o jeho opakování a šíření se často postará ono „publikum“.

Kyberšikanu je obtížné poznat

Na rozdíl od šikany klasické, která se často může vizuálně projevit na těle oběti, je probíhá kyberšikana téměř výlučně „pouze“ v rovině psychické, čímž je pro okolí téměř nemožné zpozorovat dopady takového útoku na oběť. Typickými znaky jsou, že se oběť uzavírá do sebe, přestává komunikovat s okolím (často ze strachu, ze studu nebo z obavy z nepochopení situace ze strany svých nejbližších).

Dlouhodobost

Útok vedený ve virtuálním světě nemusí skončit prakticky nikdy. Typickým znakem je v tomto případě opakovatelnost útoku, jelikož pokud se oběti nepodaří agresora odhalit, nenávistné příspěvky se mohou objevovat znovu, a to klidně i za použití jiného agresora či jiného prostředku.

Specifikem kyberšikany je, že může vzniknout i bez záměru agresora – např. jako nevhodný vtip, který se v on-line prostředí vymkne kontrole. Kyberšikana je často zaměňována s tzv. on-line obtěžováním. Termínem on-line obtěžování označujeme jednorázové útoky, jejichž dopad je pouze dočasný. Kyberšikana se vyznačuje opakovaností, dlouhodobostí a musí být vnímána obětí jako ubližující. Oběť se nedokáže útokům účinně bránit, existuje při ní mocenská nerovnováha.²²

Kyberšikana může mít nejrůznější formy:

3.6.1 Dehonestace organizace na sociálních sítích

Jedná se o parciální část staffingu, kdy zaměstnanec organizace v kyberprostoru (sociální sítě) zveřejňuje úmyslně nepravdivé informace o organizaci s cílem jí hospodářsky a morálně poškodit tak, aby ztratila dobré jméno a svou pověst. Typicky například zveřejňováním nepravdivých či zkreslených ekonomických informací a výsledků.

3.6.2 Kyberstalking

V překladu jde o pronásledování v kyberprostoru nejčastěji pomocí SMS, chatu, emailu, telefonu, sociálních sítí, Skypu apod. Oběti většinou pronásledovatele (stalkera) znají, často jde o kolegu, kamaráda, zrazeného přítele nebo milovníka. Stalker může být ale i neznámý, a to v případě, že si oběť vyhlédl náhodně na internetu. Pronásledované oběti hrozí naprostá ztráta soukromí, osobních údajů a pocitu bezpečí. Stalking v České republice dne 1. ledna 2010 nabyl skutkovou podstatu trestného činu a je pod názvem "nebezpečné pronásledování" zapsán v trestním zákoníku.

3.6.3 Kyberharašení

Za kyberharašení lze označit opakované zprávy zasílané agresorem, které jsou oběti nepříjemné. Tato situace může vzniknout i ze vzájemné konverzace, ta se stane nepříjemnou a oběť není schopná ji ukončit. Agresor většinou oběť začne bombardovat zprávami ihned po připojení na internet nebo jí zasílá nežádoucí SMS.

²² Kyberšikana. In: Encyklopedie BOZP. [online]. Výzkumný ústav bezpečnosti práce, stránka byla naposledy editována 7. 2. 2022. Cit. [2022-02-10] Dostupné z: <https://ebozp.vubp.cz/wiki/index.php?title=Kyber%C5%A1ikana>

3.6.4 Vyloučení a ostrakizace

V této formě kyberšikany je oběť vyloučena z pracovního kolektivu, do které by chtěla či měla patřit. Ostrakizace je pro oběť velmi bolestná, i když postrádá přímý prvek agrese. Oběť trpí frustrací z nenaplnění potřeby někam patřit. Na internetu je to často horší než v reálném životě, jelikož tam je patrné, kdo je oblíbený a kdo ne, např. je oběť vyloučena z facebookové skupiny, kde to většinou vidí větší množství lidí než v realitě.

3.6.5 Kybergrooming

V překladu jde o manipulaci v kyberprostoru s cílem přimět uživatele k osobní schůzce. Útočník, který se většinou vydává za někoho jiného, si vyhledá vhodnou osobu, ve které postupem času vzbudí důvěru a přinutí ji k osobní schůzce, kde pak nějakým způsobem oběť zneužije či využije. V této oblasti jsou často nejvíce ohroženi mladí zaměstnanci, kteří jsou závislí na technologiích, tráví na internetu většinu času a řadu přátel mají pouze ve virtuálním světě.

3.6.6 Flaming

Jde o nepřátelské chování útočníka vůči oběti ve virtuálním světě. Je to výrazně vyhocená a agresivní diskuse až hádka na internetu. Někteří uživatelé úmyslně podobné diskuse provokují vkládáním různých kontroverzních příspěvků, urážením účastníků diskuzí apod. Výzkumy ukazují, že slovní napadání je ve virtuálním prostředí až čtyřikrát častější než v reálném životě.

3.6.7 Sexting

Jde o zasílání textů, fotografií a videí se sexuální tematikou prostřednictvím elektronických médií. Tyto materiály pak často končí na internetu a mohou mít pro oběť fatální důsledky, jelikož jsou často použity jako prostředek k vydírání. Některé případy mohou skončit až smrtí oběti.

3.7 Klientská šikana

Klientská šikana je specifickým typem násilného a patologického chování na pracovišti, protože jejím původcem je třetí strana (klient, pacient, uživatel, atd.). Klientská šikana se ponejvíce týká profesí telefonních operátorů, obchodních zástupců, klientských zaměstnanců na přepážkách či zaměstnanců jednajících s odběrateli zboží. Při šikaně ze strany klienta se jedná o zneužití asymetrického vztahu, kdy odběratel, který si platí službu nebo produkt vystupuje z pozice moci a snaží se pro sebe získat neoprávněné výhody na úkor klientského pracovníka. Argumentace bývá sice v různých formách, ale v podstatě podobná: „*Já Vám platím za práci, zatímco Vy se flákáte*“.

Klientská šikana se však může týkat i profesí lékaře, zdravotníka, policisty, hasičů, pracovníků kontrolních a inspekčních orgánů apod. V těchto případech nezřídka dochází i k tomu, že nespokojený „klient“ vyhledá daného zaměstnance i mimo pracovní dobu a naruší jeho soukromí. Bohužel výjimkou v současné době není už ani nebezpečné vyhrožování nebo dokonce fyzické útoky ze strany klientů. Smutným mementem v tomto ohledu zůstává nedávný případ úřednice pražské pobočky Úřadu práce ČR, která byla několik let obětí výhružek smrti ze strany klienta, které vyústily až v její vraždu, která se odehrála v červnu 2021 přímo na pracovišti oběti.²³

²³ Irozhlas.cz. Zadržený Jiří D. vyhrožoval úřednici smrtí už v roce 2016. Dostal za to tehdy pokutu tři tisíce korun. [online]. Praha, 30. června 2021. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/strelba-praha-jiri-d-urednice-urad-prace-pokuta-vyhruzky-vyhrozovani_2106301710_vtk

Proti klientské šikaně je velice obtížné se bránit. Úřady mají pro tyto případy většinou nastaveny preventivní mechanismy proti osobám narušujícím běžný chod organizace. Případy vulgárního slovního napadání lze řešit i v souladu se zákonem o přestupcích.

Nejlepší obranou ze strany zaměstnance je v tomto případě asertivní jednání. Asertivita je způsob komunikace, kdy vyjádříte své potřeby s ohledem na ostatní. Dosáhnete s její pomocí svého, aniž by to bylo na úkor zájmů a práv ostatních. Jde o zlatý střed mezi pasivním a agresivním (příp. manipulativním) chováním. Cílem není dosáhnout svého za každou cenu, ale spíše jednat otevřeně a spolupracovat s ostatními.

Ohledně asertivity vznikají vlivem nedostatečného pochopení různé předsudky, které lidem brání v jejím uplatňování. Jedná se především o následující:

- vyjadřovat to, co chci je sobecké a neslušné,
- sebezprosažením si zkazím vztahy,
- ztrapním se, pokud řeknu, co si skutečně myslím,
- kromě dostatečných znalostí tohoto tématu je třeba mít pro schopnost užívání asertivity v běžném životě také zdravé sebevědomí.

Problematicke intervenčních technik při práci s konfliktními klienty ve veřejné správě se věnuje výzkumný úkol [Možnosti intervenčních opatření u zaměstnanců vystavených náročné komunikaci s klienty ve veřejné správě se zaměřením na úřady práce](#) řešený Výzkumným ústavem bezpečnosti práce, v. v. i. ve spolupráci se Státním zdravotním ústavem.²⁴

4 Firemní kultura a její vliv na pracovní klima

Aby došlo ke vzniku šikany na pracovišti, jsou nutné vhodné podmínky, které zafungují jako katalyzátor pro vznik intrik, pomluv a psychického teroru vůči oběti. 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.

4.1 Faktory ovlivňující nastavení firemní kultury

4.1.1 Vedoucí pracovníci

Vedoucí pracovníci a jejich manažerský styl hrají v nastavení firemní kultury klíčovou úlohu. Pokud se do vedení společnosti dostane pracovník, který je sice z pracovního hlediska ambiciózní, ale nemá dostatečnou průpravu pro vedení lidí, zvládnutí 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.

Pracovníci v manažerských pozicích by měli být nositelem firemní kultury. Zaměstnanci nesmí mít pocit, že pro nadřízené platí jiná pravidla než pro ně. Nadřízený by měl být vzorem pro své podřízené. Jakou motivaci dodržovat pravidla má zaměstnanec, který stejné chování nevidí u svých vedoucích?

²⁴ Výzkumný úkol 10-S4-2021-VUBP Možnosti intervenčních opatření u zaměstnanců vystavených náročné komunikaci s klienty ve veřejné správě se zaměřením na úřady práce, řešený Výzkumným ústavem bezpečnosti práce, v. v. i. ve spolupráci se Státním zdravotním ústavem v letech 2021–2023.

4.1.2 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. Dalším problémem je pak to, že management se často raději snaží zbavit „nepohodlného a problémového“ zaměstnance alias oběti mobbingu, protože je to z jejich krátkodobého hlediska nejjednodušší řešení. Tím však jenom utvrzují agresora v tom, že jeho jednání se toleruje a lze v něm tedy dále pokračovat.

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.

4.1.3 Firemní 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 můžou 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. Zaměstnanec chce být součástí společnosti, chce mít relevantní informace o tom, co se ve firmě děje a z jakého důvodu. Nedostatky v komunikaci kladou větší nároky na kontrolu a motivaci kolektivu a ztěžují dosažení uspokojivé produktivity práce. Častou příčinou špatné komunikace jsou příliš dlouhé komunikační kanály. Jinými slovy, než se daná informace dostane k zaměstnanci, už je často zastaralá a bezpředmětná.

4.2 Znamky správné firemní kultury

- je nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny pracovníků;
- každému zaměstnanci je jasné, jaké jednání je od něj požadováno, co je ještě akceptovatelné a co je již zcela nepřijatelné;
- všichni pracovníci firmy by měli být s jednotlivými prvky kultury nejen dostatečně seznámeni, ale měli by se s nimi setkávat v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě;
- přímá a jednoznačná komunikace;
- vysoká jistota a důvěra spolupracovníků;
- značná identifikace s podnikem a loajalita;
- není třeba příliš mnoho kontrolních postupů;
- zaměstnanci mají vysokou motivaci;
- fluktuace je na nízké úrovni;
- rychlé nalezení řešení a rozhodnutí;
- inovace a změny jsou rychle implementovány do praxe.²⁵

²⁵ Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i., 2016. 22 s. ISBN 978-80-87676-21-9. Dostupné v digitální podobě z: <http://www.vubp.cz/images/soubory/produkty/publikace-ke-stazeni/mobbing-nebezpecny-fenomen-nasi-doby.pdf>

4.3 Varovné signály hrozícího mobbingu pro vedoucí pracovníky

Šikana začíná obvykle neřešeným konfliktem či jinou příčinou. Šikana je rafinovaná, plíživá a nemusí být na první pohled rozpoznatelná. Její neúnosnost se stupňuje. Uvědomění si, že se jedná o šikanu, je prvním krokem, který nám umožní odhalit příčinu, a hlavně se připravit na její eliminaci. Pokud si člověk neuvědomí a nepřizná, že se stal obětí šikany nebo že se z pohledu vedoucího na pracovišti vztahová patologie děje, těžko z procesu vystoupí. Systematicky vykonávaný psychoteror může mít různé podoby. Mezi formy mobbingu mohou patřit útoky na psychiku, sociální vztahy, práci či zdraví. Pokud se jedná o mobbera ve vedoucí pozici, velmi snadno si své zlomyslnosti odůvodnění svou pravomocí.

Celkový cyklus šikany má svá specifika. Šikana nezmizí ze dne na den a její projevy i eskalační fáze jsou spíše dlouhodobějšího charakteru. Záleží na motivaci mobbera a zapojení dalších účastníků. Krize se odráží nejen na oběti samotné, ale i na celém kolektivu. Obvykle je oběť vyloučena z kolektivu v organizaci či v důsledku neadekvátně (ne)řešené situace sama odchází. Stává se také, že je záhy vytipována nová osoba, na kterou šikana dopadne a mobbing na pracovišti kvete dále. Aby k tomu nedošlo, je nutné být řádně seznámen s postupy a preventivními opatřeními a také znát a průběžně mapovat pracovní klima a chování kolektivu. Rekonvalescence a postkrizová deprese mohou organizaci i jednotlivcům zabrat až několik let.

Podle H. J. Kratze existuje soubor varovných symptomů a náznaků, které můžou upozornit vedoucí pracovníky na to, že v pracovním kolektivu vznikají patologické negativní jevy, které potenciálně můžou přerůst v mobbing:

- ❖ Kvalita odváděné práce klesá, zaměstnanci fungují v úsporném režimu, protože většinu energie vynakládají na řešení mobbingu.
- ❖ Zvýšený počet pracovních neschopností u zaměstnanců.
- ❖ Pracovní kolektiv se začíná štěpit na jednotlivé a často zneprátené „frakce“.
- ❖ Dochází k zadržování informací a k údajně nechtěným „nedorozuměním“.
- ❖ Kolegové si vzájemně přestávají pomáhat.
- ❖ Diskuze o řešení problémů se z věcné a konstruktivní roviny přesouvá do nikam nevedoucích hádek, které se točí stále dokola v jednom kruhu.
- ❖ V debatách se vytrácí ochota ke kompromisu, začínají převažovat hádky, které se vedou ve stále osobnější rovině.
- ❖ Konkrétní pracovník se začíná ocitát mimo kolektiv, je izolován a odsunut na vedlejší kolej.
- ❖ Dosud přátelské neformální vztahy začíná nahrazovat přehnaná formálnost, v horším případě vulgarita a hrubost.
- ❖ Neformální kontakty zaměstnanců mimo pracovní dobu ustávají nebo úplně mizí.
- ❖ Zaměstnanci se začínají vzájemně kontrolovat a hledat u druhých chyby.
- ❖ Kritika se stává zraňující, začíná se projevovat snaha o zesměšnění a shazování oběti často za přítomnosti „publika“.
- ❖ Zaměstnanci ztrácejí schopnost rychle a efektivně se rozhodovat z obav, že se stanou terčem kritiky svých rozhodnutí.
- ❖ Podřízení si přicházejí stále častěji stěžovat vedoucímu na špatnou pracovní atmosféru a vznikající konflikty.
- ❖ V pracovním kolektivu začínají bujet pomluvy či přímo rovnou štvavá kampaň proti konkrétnímu zaměstnanci.
- ❖ Stále častěji vznikají konflikty ohledně rozdělení pravomocí zaměstnanců.
- ❖ V pracovním kolektivu vládne negativní dusná atmosféra.
- ❖ U určitého pracovníka se netypicky začnou projevovat chyby a pokles výkonu.

- ❖ Zvyšuje se míra fluktuace, zaměstnanci výrazně častěji než v minulosti podávají výpověď z pracovního poměru.²⁶

5 Prevence vzniku stresu na pracovišti

V současné době lze odhadovat, že pouze velmi malé procento organizací skutečně aktivně řeší stres na pracovišti nebo se pokouší o jeho prevenci. Z praxe je ovšem zřejmé, že stres a jeho důsledky dovedou velmi nešťastným způsobem paralyzovat jedince tak, že není schopen práce. Nepodává tedy očekávaný výkon, což se v důsledku může projevit na jeho hodnocení nejen v kolektivu, ale též na výplatní pásce. Frustrace dotyčného nabývá dalších rozměrů, které mohou vyústit až v úplné vyhoření jedince.

Nabízí se otázka, zdali na pracovišti existují opatření, která mají za cíl zabránit zvyšování pracovního stresu u zaměstnanců, případně jej mají snižovat. A zdali existenci takových opatření na svém pracovišti zaměstnanci vůbec vnímají.

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.

Definice zdraví Světové zdravotnické organizace (WHO), která je k dispozici již od roku 1946, zní: „*Zdraví je stav úplné tělesné, duševní a sociální pohody, a nikoli jen nepřítomnost nemoci nebo vady.*“²⁷ Odkazuje se tak na fakt, že se jedná o pozitivní vnímání všech tří aspektů jednotlivce tj. jak **fyzické**, **psychické**, tak i **sociální** oblasti, jako jsou naplňující mezilidské vztahy.

Pojem zdraví z hlediska celostních medicín klade důraz na balanc ve všech aspektech lidského života. Zároveň se zde pracuje s relativním pojetím nastavování této rovnováhy. Co je pro někoho nadměrné (vychýlení k jedné straně), může být pro jiného nedostatečné (vychýlení ke druhé straně). Proto je žádoucí nahlížet na nástroje podpory zdraví u každého jednotlivce zcela individuálně, nikoliv paušálně.

Do oblastí ovlivňující lidské zdraví patří i rovnováha ve stravování, rovnováha fyziologických a ergonomických potřeb (příliš mnoho horka může uškodit úplně stejně jako nedostatek spánku atd.), rovnováha pracovní činnosti s odpočinkem, rovnováha prožívaných emocí (příliš mnoho smutku může škodit stejně jako příliš mnoho radosti).

Důležitý poznatek několika tisíců let zkušeností s lidským zdravím vede k poznání, že důležitý je stav, který daný jednatel sám vnitřně zažívá jako rovnováhu. Výše zmíněná definice WHO, de facto definuje, jak se člověk v takové rovnováze cítí – jde o stav úplné vnitřní pohody. Evropská síť pro podporu zdraví na pracovišti definuje podporu zdraví na pracovišti jako **kombinaci úsilí ze strany zaměstnavatele, zaměstnanců a společnosti, se záměrem zlepšovat pohodu a zdraví lidí v pracovním procesu**. Zvláštní důraz je kladen na zlepšení organizace práce a pracovního prostředí, větší zapojení pracovníků do spoluvytváření jejich pracovního prostředí a podporu osobního rozvoje a zlepšování profesních dovedností.²⁸

Koncepce bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a podpory zdraví na pracovišti byly donedávna pojímány odděleně, přičemž podpora zdraví na pracovišti se zaměřovala především na životní styl a zdravé chování pracujících. V posledních letech se koncepce

²⁶ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.

²⁷ Podpora duševního zdraví na pracovišti: Pokyny k uplatňování komplexního přístupu. Lucemburk. © Evropská unie, 2017. [cit. 2022-03-21]. ISBN 978-92-79-66307-9. Dostupné v digitální podobě z: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=19617&langId=cs>

²⁸ Zdraví prospěšné pracoviště. [online]. © 2016 EU-OSHA. [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/CZ-cs>

podpory zdraví na pracovišti rozšířila i na oblast duševní a fyzické pohody i v souvislosti s organizací práce, a tyto dvě koncepce se začaly vzájemně stále více přibližovat.

Vytvořením prostředí, které je zdraví prospěšné, má své přínosy jak pro pracovníky, tak pro organizaci. Mezi základní přínosy podpory zdraví na pracovišti patří:

- lepší zdravotní stav a pohoda zaměstnanců zvyšuje jejich odolnost
- snížení počtu zameškaných dní v důsledku pracovní neschopnosti
- snížení fluktuace a odchodu ze zaměstnání
- zlepšení vztahů na pracovišti a zvýšení loajality vůči organizaci
- zlepšení pracovní morálky a atmosféry na pracovišti
- zvýšení produktivity a výkonnosti
- snížení počtu chorob souvisejících s prací, snížení pracovních úrazů
- zlepšení image celé organizace na trhu práce a pro partnery²⁹

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:

1. 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;
2. Analýza rizik stresu na konkrétních pracovištích;
3. Plán akcí na řešení stresových faktorů na pracovišti, který by měl vytipovat vhodné nástroje a opatření, které přispějí k eliminaci stresorů na pracovišti
4. Implementace nástrojů a opatření;
5. Evaluace a zpětná kontrola zavedených nástrojů a opatření.

Při vhodném vymezení se organizace proti jakémoliv formě šikanózního jednání na pracovišti, např. v etickém kodexu či jiném interním nařízení či směrnici, lze již při výběru nového zaměstnance preventivně omezit vznik patologických jevů v kolektivech.

5.1 Nástroje a opatření k prevenci stresu na pracovišti

Soupis možných vhodných nástrojů a opatření k prevenci stresu lze rozdělit do čtyř základních kategorií:

1. pracovní činnosti / organizační
2. pracovního prostředí / podmínek
3. psychosociální / interpersonální
4. terciární / ostatní

Mezi výzvy, se kterými se v současnosti potýkají jak zaměstnanci, tak organizace, a které přinášejí zvýšenou zátěž pro duševní i fyzické zdraví pracovníků, patří:

- neustálé nároky na zvyšování kvalifikace formou dalšího vzdělávání nebo získávání mezioborových zkušeností (nutnost zvyšování psychické odolnosti, podpora kognitivních schopností);
- časté cestování v rámci pracovních povinností doma i do zahraničí (udržení psychosociálního zdraví, rodinné vztahy);

²⁹ LIPŠOVÁ, Vladimíra a kol. *Kritéria kvality podpory zdraví na pracovišti*. Praha, 2016. Státní zdravotní ústav. 2. přepracované vydání. ISBN 978-80-7071-359-4. Dostupné také v digitální podobě: <https://www.podnikpodporujiczdravi.cz/userfiles/kriteria-kvality-podpory-zdravi-na-pracovisti-1542891789536.pdf>

- práce s velkým množstvím a různého typu dat z informačních systémů (zvýšení nároků na koncentraci a kognitivní schopnosti);
- časté změny a nepředvídatelnost procesů klade důraz na odolnost (vůči stresu a syndromu vyhoření, depresi, patologických návykových poruch atd.);
- práce přímo s digitálními technologiemi zvyšuje únavu fyzických orgánů, např. oči a nervový systém (riziko rozvoje psychických onemocnění v krátké době, riziko rozvoje chronického únavového syndromu);
- práce s digitálními technologiemi zvýší potřebu následné mezilidské interakce v pracovní době i mimo pracovní dobu (důraz na podporu psychosociálního zdraví, zdravé podpůrné sociální sítě, rodinných vztahů);
- zvyšující se nárok na schopnost přizpůsobení (flexibilitu) a rychlost práce (zvyšování odolnosti, schopnost zvládat stres);
- schopnost pracovat v týmu a projektové myšlení (psychosociální zdraví, dobré pracovní klima a vztahy na pracovišti);
- nároky na inkluzivní myšlení a překonávání kulturní a jazykové bariéry (psychosociální zdraví na pracovišti, otevřená a inkluzivní kultura, prevence šikany);
- různé formy výkonu práce např. možnosti pracovat z domu a skloubit tak péči například o zdravotně postižené dítě nebo rodiče (psychosociální zdraví, skloubení rodinných vztahů a práce, řešení problematiky tzv. sendvičové generace)
- jasné nastavování pracovních pravidel pro oddělení volného času a tím podporu času odpočinku a regenerace (duševní a psychosociální zdraví)
- jednoznačně rostoucí psychická zátěž (podpora duševního a psychosociálního zdraví);
- environmentální zdraví a vliv elektromagnetického smogu a digitálních technologií na duševní a fyzické zdraví (environmentální zdraví);
- nestálost materiálního světa, který se rychleji proměňuje, rychlejší střídání zaměstnání, pracovních týmů, náplní práce atd. (duchovní zdraví);
- nestálost okolního světa a větší uvědomění si tohoto jevu (duchovní zdraví)³⁰

Z výše uvedeného vyplývá, že základním tématem podpory zdraví na pracovišti by měla být podpora duševního a psychosociálního zdraví, jako jeden z hlavních pilířů opatření proti stresu v rámci prevence vzniku patologických jevů na pracovišti.

V současné době existuje mnohem více rizik, se kterými je nutné se na pracovišti dennodenně vyrovnávat, než jak tomu bylo ještě před několika lety. Největší rizika pro mentální zdraví jsou definovány jako rizika vycházející z:

1. **pracovní náplně** – nedostatek rozmanitosti nebo kratších pracovních cyklů, nesouvislá nebo nesmyslná práce, nedostatečné využití dovedností, vysoká míra nejistoty, neustálé vystavení kontaktu s lidmi v průběhu práce;
2. **pracovního vytížení a pracovního tempa** – pracovní přetížení nebo nedostatečné vytížení, tempo práce určované stroji, vysoká míra práce pod časovým tlakem, neustálý tlak stanovených termínů;
3. **pracovního harmonogramu** – práce na směny, noční směny, nepružná pracovní doba a předem nepředvídatelná pracovní doba, dlouhá pracovní doba nebo nevýhodná pracovní doba;
4. **míry pravomocí (kontroly)** – nízká účast na rozhodování, nedostatek kontroly nad pracovním vytížením, stanovení tempa, práce na směny atd.;

³⁰ TŮMA, Ondřej. *Očima expertů: Čtvrtá průmyslová revoluce. Co nám dá a co vezme?* Aktualizováno 15. 9. 2017[online]. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/svetovaeconomika/326519-ocima-expertu-ctvrta-prumyslova-revoluce-co-nam-da-a-co-vezme>

5. **pracovního prostředí a vybavení** – nevhodné zařízení, dostupnost zařízení, vhodnost nebo údržba, špatné podmínky prostředí, jako například nedostatečný prostor, špatné osvětlení, nadměrný hluk;
6. **firemní kultury a způsobu řízení organizace** – nedostatečná komunikace, nízká úroveň podpory k řešení problémů a osobnímu rozvoji, nedostatečné definování cílů organizace nebo nedostatečná dohoda o těchto cílech;
7. **mezilidských vztahů na pracovišti** – sociální nebo fyzické vyloučení či izolace, špatné vztahy s nadřízenými, interpersonální konflikty, nedostatečná sociální podpora, psychické obtěžování, šikana;
8. **organizace práce** – nevyjasněnost úloh, střetávání úloh, odpovědnost za personál;
9. **strategií kariérního růstu** – stagnace a nejistota, nedostatečný postup v zaměstnání nebo příliš rychlý postup v zaměstnání, nedostatečná mzda, nejistota pracovního místa, nízká společenská hodnota práce;
10. **rovnováhy mezi prací a soukromým životem (tzv. work-life balance)** – rozpor mezi nároky na pracovišti a nároky soukromého života, nízká míra podpory v rodině, problém s dvojím zaměstnáním.³¹

Z výše uvedeného vyplývá, že zdraví na pracovišti je možné podporovat dvěma základními způsoby:

- a) směrem k jednotlivci přímo, například nabídkou benefitů v oblasti wellness služeb, zdravé stravy a pitného režimu, zdravotních pobytů, vzdělávání, asistenčních programů apod.
- b) 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.

Jestliže je duševní zdraví definováno tím, jak se jedinec cítí vnitřně, je vhodné se všemi nástroji podpory zdraví pracovat ve smyslu individuálního přístupu (co vyhovuje jednomu, nemusí vyhovovat druhému) a s ohledem na hledání rovnováhy mezi ekonomickými zisky resp. výstupy organizace a vnitřní pohodou jednotlivce.

5.2 Nástroje k předcházení stresu pro jednotlivce

Součástí kultury organizace by měla být osvěta a příklad vedený shora (tzv. *leadership by example* uplatňovaný top managementem), který bude šířit informace o tom, jak každý zaměstnanec může předcházet stresu sám za sebe:

- Plánujte své činnosti a úkoly tak, aby se Vám povinnosti nehromadily a stanovte priority nejen svých úkolů, ale i hodnot.
- Složitě problémy a úkoly řešte postupně, rozdělením na jednodušší a dobře zvladatelné části.
- Střídejte druhy činností – fyzickou práci střídavě prokládejte prací duševní a naopak a každou práci vystřídejte včas odpočinkem.
- Pracovní i jiné problémy a starosti je třeba umět někdy z mysli zcela vypustit a věnovat se jen relaxaci. Nebraňte se novinkám a změnám, ve většině z nich dokážete objevit zajímavé a inspirující příležitosti vlastního rozvoje.
- Tělesná aktivita a pohyb je jedním z neúčinnějších způsobů zvládnání stresu, zařaďte proto trvale do svého programu procházku, jízdu na kole, plavání atd.

³¹ Upraven původní text od WYNNE, Richard, DE BROECK, Véronique, VANDENBROECK, Karla, LEKA, Stavroula, JAIN, Aditya, HOUTMAN, Irene, MC DAID, David, PARK, A-La, 2014. Podpora duševního zdraví na pracovišti: Pokyny k uplatňování komplexního přístupu. Evropská komise. PDF ISBN 978-92-79-66307-9. str. 10

- Rozvíjejte přátelské vztahy s lidmi jak v pracovní, tak v osobní rovině.
- Neostýchejte se požádat o pomoc, když na něco nestačíte a pokud Vám to zatím nejde, uchte se to - bývá to nejen efektivnější, ale i povzbuzující.
- Vyhýbejte se zvládání stresu pomocí různých „podpůrných“ prostředků, vedoucích k závislosti na nich (kouření, alkohol atd.).
- Nezapomínejte, že život nespočívá jen v práci, povinnostech a neustálém zvládání stresu - proto žijte a radujte se ze života.

6 Preventivní antimobbingová opatření organizace

Preventivním opatřením eliminující vznik mobbingu, bossingu či staffingu na pracovišti se v současnosti věnuje stále více společností. Prevence je nejúčinnějším nástrojem k předcházení a potlačení negativních důsledků patologických vztahů v pracovním prostředí. Výzkumníci Hoel a Giga provedli v roce 2006 průzkum, ze kterého vyplynulo, že u organizací, které zavedly preventivní antimobbingové nástroje, došlo ke snížení výskytu mobbingu, ačkoliv řešení nežádoucího chování v pracovním kolektivu nepřichází v krátkodobém horizontu, jedinou cestou je dlouhodobý proces změny nastavení firemní kultury.³²

V rámci této tzv. *primární prevence*, v jejímž rámci jsou přijímána opatření k nastavení pracovního klimatu, které bude bránit vzniku patologických jevů a nežádoucího chování. Součástí primární prevence je vzdělání a informování zaměstnanců.

- a. **Adaptační proces nových zaměstnanců** zaměřený na plynulé začlenění do pracovního kolektivu, ideálně se stanovením mentora odpovědného za adaptaci nového pracovníka.
- b. **Etický kodex organizace** s jasně deklarovanými principy společnosti, které jednání je v rámci pracovních vztahů absolutně nepřijatelné a nebude tolerováno.
- c. **Organizační směrnice** se stanovením postupů a informačních kanálů při výskytu jevů se znaky mobbingu, bossingu a staffingu.
- d. **Vzdělávání zaměstnanců** (řadových i vedoucích, včetně personalistů) o projevech mobbingu, bossingu a staffingu a formách obrany proti těmto jevům. Nácvik zvládání stresu a interpersonálních konfliktů.

Sekundární prevence řeší již situaci kolem zasaženého zaměstnance a zaměřuje se na zmírnění následků a uklidnění situace:

- a. **Stanovení osoby peer pracovníka** jako důvěryhodné kontaktní osoby pověřené k řešení situací na pracovišti, při kterých dochází nebo je oznamována šikana, mobbing či jiný druh násilí na pracovišti.
- b. **Využití nestranné osoby** k řešení konfliktu, tato osoba nabízí znepráteným stranám příležitost potkat se, vyjádřit svůj názor na vzniklou situaci, projevit emoce a v rámci kompromisu nalézt oboustranně přijatelné řešení. Cílem takové intervence není hledat viníka, ale dosáhnout vzájemného pochopení. V praxi se může jednat o využití mediace, facilitátora, kouče, mentora, atd.

³² HOEL, Helge; GIGA, Sabir. *Destructive interpersonal conflict in the workplace. The effectiveness of management interventions*. Manchester, 2006. University of Manchester Institute of Science and Technology. Dostupné také v digitální podobě z: <https://www.researchgate.net/publication/38141588>

c. Zmírnění následků na fyzickém a duševním zdraví postiženého pracovníka.

Včasné rozpoznání zdravotních komplikací a poskytnutí emoční podpory může vést ke snížení negativních důsledků mobbingu na oběť.³³

6.1 Adaptační proces nového zaměstnance

Zvláštní kategorií zaměstnanců, kterým by v souvislosti s ochranou před mobbingem, bossingem či staffingem měla být věnována ze strany personalistů a vedoucích pracovníků mimořádná pozornost, jsou noví zaměstnanci po nástupu do zaměstnání. Tito pracovníci jsou ve ztíženém postavení, protože přicházejí do již sehraného pracovního kolektivu, ve kterém je určitým způsobem nastavena hierarchie a vzájemné vztahy. Nový zaměstnanec se pak ocitá v pozici „cizorodého“ prvku. Pokud se navíc tento zaměstnanec odlišuje od stanoveného průměru – např. kvalifikací, dosaženým vzděláním nebo vyšší motivací k práci, významně se zvyšuje riziko, že se stane obětí šikany na pracovišti. Nový pracovník se však mnohdy ani nemusí ničím významně odlišovat od stávajících pracovníků a přesto se může dostat do hledáčku agresora – třeba proto, že je v tu danou chvíli nejslabším a nejzranitelnějším článkem kolektivu.

Organizace často dělají tu chybu, že adaptačnímu procesu nevěnují dostatečnou pozornost. Novému zaměstnanci není přidělen vhodný mentor, který by mu nejen předal informace o interních předpisech a BOZP, ale seznámil ho také s dynamikou a rozložením vztahů v rámci pracovního kolektivu, zvyklostech, běžném pracovním režimu, apod. Naopak je často nastupující pracovník přidělen k zaškolení někomu tzv. „za trest“, jeho adaptace je pak vnímána jako zdržování od práce a nedojde tedy k jeho adekvátnímu začlenění do kolektivu. 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.³⁴ 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

Dobrý start a úspěšná adaptace rozhoduje o tom, zda stávající kolektiv nováčka přijme, zda on sám sebe vnímat jako úspěšného v nové práci a zda se ztotožní s firmou a jejími cíli.

Nové zaměstnance je nutné na začátku jejich kariéry motivovat k požadovaným pracovním výkonům. Motivaci je možné zajistit právě v průběhu přijímání a orientace. Je to tedy další z důležitých kroků v celém spektru řízení lidských zdrojů. Přijímání zaměstnanců je dalším krokem v procesu řízení lidských zdrojů. Jedná se o jakési vyvrcholení celého procesu

³³ CAKIRPALOGLU, Panajotis, Jan ŠMAHAJ, Simona CAKIRPALOGLU a Martin ZIELINA. Šikana na pracovišti v České republice: teorie, výzkum a praxe. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. 175 s. Monografie. ISBN 978-80-244-5080-3.

³⁴ PRŮCHA, Jan; VETEŠKA, Jaroslav. 2014 Andragogický slovník. 2., aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

získávání a výběru zaměstnanců a zahrnuje mnoho dílčích činností, které nesmí být opomenuty.³⁵

Rozhodujícím faktorem pro průběh adaptace je i proces přijímání, tedy okamžik, kdy zaměstnanec vstupuje do pracovního poměru. Adaptace zaměstnanců je činnost, která souvisí s přijetím nového zaměstnance. Samotná délka i průběh adaptace nově příchozího zaměstnance závisí na charakteru vykonávané práce a samozřejmě i na postavení pracovního místa v hierarchii organizace.

Uvedení zaměstnance na pracoviště je důležitou, avšak mnohdy stále opomíjenou součástí přijímacího procesu nového zaměstnance do organizace. Uvedení zaměstnance na jeho nové pracoviště je povinností personalisty, který jej doprovodí a představí jeho nadřízenému. Následuje opět ústní seznámení nového zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, vnitřními předpisy organizace a popřípadě vedoucí zaměstnanec zodpoví další dotazy ze strany zaměstnance. Dalším krokem v uvádění zaměstnance na pracoviště je představení a seznámení nového zaměstnance s ostatními pracovníky daného oddělení. Závěrem uvádění zaměstnance na pracoviště je pracovník zaveden na místo výkonu práce, kde mu jsou poskytnuty informace a popřípadě předán materiál a nezbytné zařízení k vykonávání práce. Posledním krokem v celém procesu začlenění nového zaměstnance do struktury organizace je adaptace. V tomto okamžiku je již podepsána pracovní smlouva, nový zaměstnanec je seznámen s pracovními úkoly, vnitřními předpisy organizace a je uveden na pracovní místo. Adaptace plynule navazuje na orientaci zaměstnance, která zajistí poskytnutí potřebných informací a hladší průběh adaptace.

Jedním z důvodů, proč je proces adaptace důležitý nejen pro nově příchozího zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele je, že pravděpodobnost odchodu zaměstnance již v prvních měsících po nástupu do zaměstnání je velmi vysoká. V adaptačním procesu je také velmi důležitý pokrok v učení. To znamená, jak rychle se zaměstnanec seznamuje s novými úkoly, jak rychle se učí novým věcem. Podle Armstronga by učení, jako část adaptačního procesu, mělo být systematické a plánovité, aby zaměstnanec mohl co nejrychleji přispívat svými výkony k cílům organizace.

Adaptaci by měla každá organizace věnovat značnou pozornost, jelikož v nejhorším případě může dojít ke ztrátě zaměstnance, s čímž jsou samozřejmě spojeny další náklady. Pokud chce mít organizace perfektně zvládnutý celý proces adaptace, musí již od samého začátku věnovat pozornost jeho řízení. To znamená kvalitní výběr zaměstnanců, sestavení programu a řízení procesu adaptace nového zaměstnance a následné vyhodnocování a kontrolu průběhu celého adaptačního procesu.³⁶

Pro pracovníky, které organizace považuje za klíčové pro svůj další rozvoj, mohou být vytvořeny individuální plány adaptace. Tento individuální přístup k adaptaci má zabezpečit, že se zohlední přání a možnosti pracovníka a posílí se tak pravděpodobnost úspěšného zapracování.³⁷

Do adaptačního procesu spolu s novým zaměstnancem vstupuje nadřízený pracovník, personální (HR) oddělení a přidělený mentor.

³⁵ HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Computer Press, Brno 1999.

³⁶ BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

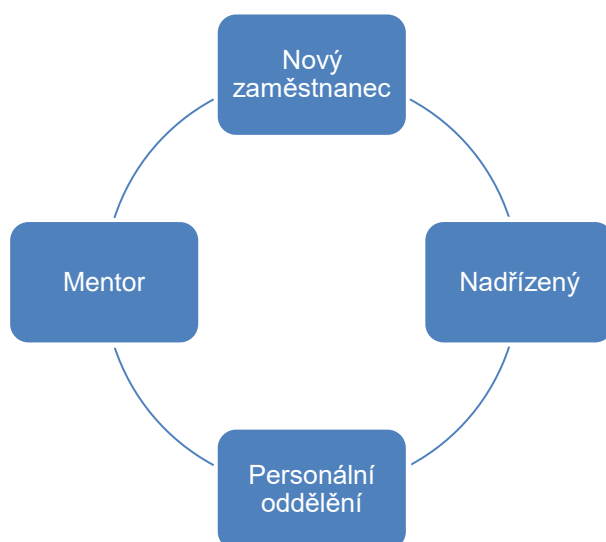
³⁷ KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

Personální/ HR oddělení domlouvá se zaměstnancem podmínky vzniku pracovního poměru, zajišťuje dokumenty potřebné k nástupu, zajišťuje provedení základních školení a seznámení s vnitřními předpisy, hodnotami a pravidly firmy.

Nadřízený průběžně hodnotí adaptaci včetně rozhovorů s novým zaměstnancem v průběhu zkušební doby.

Mentor je zkušený pracovník pověřený vedoucím týmu k usnadnění začlenění nového pracovníka do kolektivu, působí také jako vzor. Seznamuje nováčka s kolegy a chodem pracoviště, pomáhá překonat komunikační bariéry a prvotní ostych.

Obrázek 1 – Účastníci adaptačního procesu



Doporučení pro hladké zvládnutí adaptačního procesu:

1. Vymezte jasně kompetence!

Jednoznačné vymezení pracovních kompetencí a úkolů zaměstnance, ideálně ještě před jeho nástupem do zaměstnání, může přispět k úspěšné integraci pracovníka do kolektivu a výrazně snížit riziko případných nedorozumění a sporů, které mohou později vést k mobbingu či bossingu.

Z popisu pracovní náplně by měly vyplývat tyto skutečnosti:

- Popis pracovního místa;
- kvalifikační požadavky kladené na pracovníka;
- jméno přímého nadřízeného;
- jména jemu přímo podřízených zaměstnanců;
- jméno jeho zástupce;
- popis odborných úkolů;
- další kompetence a zvláštní oprávnění.

2. Přidělte nováčkovi mentora!

Mentor pomáhá nováčkovi začlenit se do pracovního kolektivu, vezme si nového kolegu tzv. „pod křídla“, informuje ho nejen o odborných podmínkách vykonávané práce, ale také o vzájemných vztazích a dynamice kolektivu, o případných rizikových bodech a existujících averzích. Nováček tak může doslova nahlédnout „pod povrch“ pracovních vztahů a vyhnout se nástrahám a hrozícím konfliktům, které by mohly vyústit až v mobbing.

Mentor by měl rozhodně přijmout svoji roli na dobrovolné bázi, přidělování mentora, který s touto rolí nesouzní a obtěžuje ho to, je v tomto případě spíše kontraproduktivní. Mentorství vyžaduje také značné osobnostní předpoklady, měla by to být trpělivá, klidná a vstřícná osoba, po profesní stránce zkušený a zavedený pracovník se schopností učit, motivovat a inspirovat.

3. Představte nováčka pracovnímu kolektivu!

Nedůvěra, strach z neznámého a cizorodého elementu, obavy z konkurence – tyto aspekty se často mohou stát příčinou mobbingu ze strany profesně zkušenějších kolegů vůči nově přijatému pracovníkovi. Pokud se stávající zaměstnanci vůči nováčkově semknou a obrní, zůstává zaměstnanec v novém prostředí izolován a osamocen a nedojde k jeho začlenění do pracovního kolektivu.

Prevencí proti vzniku takového stavu je stručné představení nového pracovníka ještě před jeho nástupem, které by mělo obsahovat:

- stručnou charakteristiku nového zaměstnance;
- informace o jeho vzdělání a dosavadních profesních zkušenostech;
- popis jeho úkolů, pracovních kompetencí a odpovědností.

4. Monitorujte adaptaci a dejte zaměstnanci zpětnou vazbu!

Proces adaptace nového zaměstnance by měl být ze strany personálního oddělení či vedoucího monitorován, a to ve spolupráci s přiděleným mentorem. V případě, že se objeví náznaky pochybení, a to jak v oblasti odborných dovedností, tak i případné přešlapy v oblasti interpersonálních vztahů, je vhodné citlivě a včas zasáhnout a nového pracovníka informovat o hrozících problémech.³⁸

Celý adaptační proces většinou končí uplynutím zkušební doby, pokud nedojde k jiné do

6.2 Vzdělávání

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. Okruh vzdělávacích témat a zaměření tréninku kompetencí by měl být uzpůsoben pro jednotlivé skupiny zaměstnanců:

Řadoví zaměstnanci

- Návětr technik pro zvládnutí stresu;
- Komunikační dovednosti a řešení konfliktních situací;
- Rozpoznání projevů násilí na pracovišti a vztahové patologie;
- Legislativní rámec, možnosti právní obrany;
- Postupy pro psychologickou obranu;
- Možnosti psychosociální pomoci.

Vedoucí pracovníci

- Řízení lidských zdrojů;
- Stress- a time management;
- Komunikační dovednosti, zvládnutí konfliktů;
- Projevy vztahové patologie, zvládnutí problémového zaměstnance;
- Krizový management a krizová intervence;
- Implementace antimobbingových opatření na pracovišti.

³⁸ KRATZ, Hans-Jürgen. Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005, s. 54–58.

Personalisté:

- Nastavení firemní kultury a organizace práce;
- Adaptační a náborový proces nových zaměstnanců;
- Legislativní rámec a právní možnosti řešení násilí na jejich pracovišti;
- Komunikační dovednosti;
- Šetření a diagnostika mobbingu na pracovišti;
- Krizová intervence a komunikace s potenciálními oběťmi mobbingu.

Rozvoji vzájemné komunikace a přátelských mezilidských vztahů na pracovišti mohou napomoci otevřené porady, pořádání kulatých stolů, získání zpětné vazby od zaměstnanců, zřízení schránky (linky) důvěry, apod. Pozitivní vliv mohou mít také nejrůznější neformální aktivity – teambuildingy, setkání mimo pracovní dobu, sportovní aktivity, společné pracovní snídaně, apod.³⁹

6.3 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 navrhovat 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. Peer by také měl zajišťovat motivující pracovní atmosféru, což by mělo být jeho prvotním posláním nejen v zájmu zaměstnanců ale i v zájmu samotného zaměstnavatele a i jeho dobré pověsti. Peer by měl být k dispozici všem zaměstnancům i zaměstnavateli, a je proto důležité, aby jeho postavení v organizaci bylo dostatečně nezávislé na vedení, případně podnikové/odborové radě, jímž by měl také kompetentně radit a být k dispozici. V případě, že peer bude mít dostatečný prostor pro své působení, může obdržet řadu informací o ne/spokojenosti zaměstnanců, jejich zdraví, pracovních procesech, psychickém stresu a mnoho dalších. Vzhledem k tomu, že se u Peera bude shromažďovat mnoho citlivých informací a údajů, je nutné, aby byla zajištěna ochrana před přístupem neoprávněných osob k těmto informacím. Role Peera také nemusí spočívat pouze v aktivaci v případě pasivního přijímání informací, ale sám může např. trávit pracovní dobu v různých pracovních kolektivech, skupinách nebo odděleních. Na základě této zkušenosti „pobytu“ ve vybraných skupinách může sám zvážit a zhodnotit míru rizika výskytu pracovního stresu a zátěže, a z toho plynoucí hrozby vzniku šikany či mobbingu. Osoba peera by také měla být proškolená v různých technikách vyjednávání, ve shromažďování a vyhodnocování empirických údajů. Oblast mediace by neměla být primárním úkolem peera. Peer by měl spíše zjistit, zda je možnost mediace vhodná a účinná a měl by být schopen

³⁹ ŠVEJDOVÁ, Michaela; ŠIMEČKOVÁ, Michaela. Příručka Techniky rozvoje kompetencí (metodika vzdělávání). Projekt Důstojné pracoviště ve veřejné správě. [online]. 2020. s. 6. [cit. 2022-05-11]. Dostupné z: <https://www.dustojnepracoviste.cz/storage/app/media/uploaded-files/prirucka-techniky-rozvoje-kompetenci.pdf>

pomoci s nalezením či doporučením vhodného mediátora, který bude přijatelný pro všechny strany konfliktu zároveň.

Peer by měl vždy zůstat neutrální, a pokud možno by neměl být aktivní součástí konkrétního pracovního kolektivu. Na druhou stranu je peer placen danou společností, která zároveň bude určovat jeho pravomoci a rozpočet, jež ve výsledku budou určovat i to, jak bude jeho práce efektivní. Nezávislost peera je důležitá i pro to, aby každá oběť mobbingu měla pocit, že jedná s rovnocenným partnerem. Pokud se například jedná o Peera jmenovaného ze zástupců odborů a pachatel mobbingu bude mít na odbory úzké vazby, nebude spolupráce a řešení situace možné.⁴⁰

6.4 Etický kodex

Pojem „Etický kodex“ pochází z anglického slovního spojení *Code of Ethics* (popř. *Code of Conduct*, volně přeloženo jako kodex chování) a představuje nejrozšířenější způsob, jak zakotvit pravidla etiky, na kterých je nutno trvat, do fungování jakékoliv organizace (právníké osoby). Je pravdou, že s žádným pevným vymezením pojmu se téměř nesetkáme, etický kodex lze však 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.⁴¹

Neméně důležité je zmínit, že výstup výše popsaného charakteru nemusí vždy nést název „Etický kodex“, nýbrž je možné se setkat též s pojmy jako je „Etické stanovisko“, „Krédo“ apod. Pro účely tohoto textu se však budeme držet pojmu „etický kodex“, jelikož se jedná o nejrozšířenější pojem v povědomí společnosti.

6.4.1 Tvorba Etického kodexu

Za tvorbou etického kodexu stojí zejména vedení dané organizace, které rozhoduje o zrodu celého interního dokumentu. Důvody, které vedení přimějí k tomu, aby etický kodex nechalo vyhotovit, jsou přitom různé. Mezi nejčastější z nich bude patřit např. podpora důvěry klientů ve schopnost a organizovanost obchodní společnosti, dále požadavek na zkvalitnění pracovních standardů pro zaměstnance, či pak třeba veřejná prezentace obchodní společnosti sebe sama v tom smyslu, že daná obchodní společnost pevně stojí na určitých etických hodnotách a podle nich se také chová. Co se pak týče zmiňovaných pracovních standardů zaměstnanců, stanovením pravidel etiky v zaměstnání se též zaměstnanci dává najevo požadavek na etické chování zaměstnance jak na pracovišti, tak i mimo něj. Zaměstnanec, obdobně jako ředitel obchodní společnosti, totiž reprezentuje daný celek navenek, přičemž při neetickém chování obou osob může dojít k poškození dobrého jména dané entity.

6.4.2 Účel vytvoření etického kodexu aneb proč takový vůbec mít?

Přirozenou otázkou, kterou si lze v rámci tohoto tématu položit je, k čemu vlastně etické kodexy potřebujeme. Výše bylo uvedeno, že se jedná především o soubor jakýchsi morálních zásad chování na pracovišti, u různých právnických osob narazíme na nejrůznější obsahové pojetí, ovšem v jádru věci sledují všechny podobný účel. Etický kodex stanovuje pravidla chování, zároveň představuje doplněk pravidel ve společnosti, které stanoví nejčastěji zákon,

⁴⁰ SCHEU, Lenka. Násilí na pracovišti: peer pracovník jako možná cesta ochrany zaměstnanců? *Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti* [online]. 2021, roč. 14, č. 3. Dostupný z: <https://www.bozpinfo.cz/josra/nasili-na-pracovisti-peer-pracovnik-jako-mozna-cesta-ochrany-zamestnancu>. ISSN 1803-3687.

⁴¹ RAŠNEROVÁ, Helena. *Etický kodex - základní nástroj etického řízení*. Praha, 2016. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Právnická fakulta. Katedra národního hospodářství. Vedoucí práce Pavel SEKNIČKA.

a takováto pravidla konkretizuje a rozšiřuje jejich působnost o etickou rovinu.⁴² Pravidla chování zachycená etickým kodexem lze považovat z právního pohledu za dynamičtější, jelikož jsou snadněji měnitelná v čase a lze jimi flexibilněji reagovat na aktuální změny nežli „tradiční“ změnou samotné zákonné úpravy legislativním procesem.

V praxi se setkáváme s nejrůznějšími typy etických kodexů. Jednu skupinu lze vymezit jako Etické kodexy v podnikání, které jsou určeny pro konkrétní podnikající osobu (ať už fyzickou, či častěji právnickou) a její zaměstnance. Na druhé straně stojí pak profesní etické kodexy, které upravují jednání členů dané profese, nejlépe si tuto skupinu představit na příkladu profesních komor. Vedle těchto dvou typů známe ještě odvětvové etické kodexy, jejichž cílem je určovat etické standardy v konkrétním odvětví, např. v průmyslu.

Nedílnou součástí správného fungování etického kodexu v praxi je, že plnění požadavků v něm stanovených bude kontrolováno. Nejčastěji se této role zhošťují vedoucí zaměstnanci, kteří mají za úkol zejména pravidelně revidovat obsah etického kodexu s ohledem na případné změny, které se v průběhu času vyskytnou, posuzovat, jestli jsou pravidla nastavená efektivně a zdali se dle nich ostatní zaměstnanci chovají. Samozřejmě je žádoucí, aby chování v rozporu s tím, co stanoví etický kodex, bylo určitým způsobem možné sankcionovat. Je třeba podotknout, že u některých společenských skupin více než u jiných bude na požadavku vynucování nutno trvat, a to zejména s ohledem na závažnost případných důsledků chování v rozporu s etickým kodexem pro skupinu jako celek. Nejlépe opět použít příklad profesních komor, kdy je důrazně vyžadováno, aby příslušníci profesní komory vždy dbali na dodržování pravidel v etickém kodexu vymezených. Konkrétně jde zejména o lékaře a zdravotní sestry.

6.4.3 Jak má etický kodex vypadat?

Každý etický kodex bude vždy individuálního charakteru, neboli je na každé organizaci, aby si stanovila pravidla morálky podle svého uvážení. Etické kodexy se však nejčastěji dotýkají témat, jako jsou korupce, společenská odpovědnost firem (tzv. CSR z anglického *Corporate Social Responsibility*), vztahy k dodavatelům či obchodním partnerům, k veřejnosti a zákazníkům. V tomto textu se však dále budeme zabývat pouze jednou z těchto oblastí, a to úpravou 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. Zejména zahraniční zdroje⁴³ uvádějí dále např. řádné zacházení s majetkem zaměstnavatele, jelikož i toto je spatřováno jako pravidlo morálky na pracovišti. Stejně tak je nutno trvat i na ochraně práv k autorským dílům (ochranné známky, patenty) zaměstnavatele, které zaměstnanci nesmí zneužívat pro svůj či cizí prospěch.

Dále se v etických kodexech často setkáváme s požadavkem na nezneužívání pozice nadřízenými a manažery, přičemž konkrétně lze tento požadavek vyčíst z jejich povinnosti delegovat úkoly na členy týmu takovým způsobem, aby byla zohledněna kompetence a pracovní vytížení daného zaměstnance. Obdobně, zaměstnanci pak recipročně dodržují pokyny vedoucích týmu.⁴⁴ Mimo výše uvedené je třeba též zmínit požadavek informovanosti

⁴² Ibid.

⁴³ *Sample Employee Code of Conduct Policy* [online]. Workable Technology Limited 2012-2022 [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://resources.workable.com/employee-code-of-conduct-company-policy>.

⁴⁴ Ibid.

zaměstnanců, ať už mezi sebou v rámci požadavku koležiality, tak i ze strany vedení či naopak ze strany zaměstnance směrem k vedení. S tímto požadavkem úzce souvisí i důraz na důvěrnost informací, kdy získané informace nesmí být použity pro osobní zisk. V neposlední řadě je kladen důraz na prohlubování odborné způsobilosti zaměstnanců. Jedině pravidelnými školeními a účastí na nejrůznějších relevantních konferencích se totiž zlepšuje úroveň pracovního prostředí, stejně tak, jako pracovní výkonnost daného zaměstnance. To vše potom přispívá kupř. k vyšší ziskovosti celé obchodní společnosti.⁴⁵

Závěrem nutno zdůraznit, že etický kodex by měl tedy jistě zahrnovat obecné etické zásady, u kterých lze očekávat, že budou obsaženy v etických kodexech většiny organizací, jako jsou např. zmiňované vhodné pracovní podmínky. Stejně tak však nelze opomíjet fakt, že by se etický kodex měl svým obsahem přizpůsobovat potřebám specifických profesních skupin dané obchodní společnosti. Měl by proto reflektovat aktuální problémy, se kterými se daná organizace potýká, hodnotit jejich závažnost a následně formulovat postupy, jak se s problémy vypořádat.⁴⁶

Příloha 4 V souhrnu – VZOR Etického kodexu

6.5 Organizační směrnice zaměstnavatele

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;

⁴⁵ BURIAN, Marek. *Příprava etického kodexu pro firmu XYZ, s.r.o.* Brno, 2007. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně. Fakulta podnikatelská. Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Anna PUTNOVÁ.

⁴⁶ MASELLI, Lukáš. *Tvorba etického kodexu.* Brno, 2012. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně. Fakulta podnikatelská. Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Lenka ČERNOHORSKÁ.

- 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.

Aby byly oba výše zmíněné dokumenty (etický kodex, organizační směrnice) účinné, měly by být snadno dostupné a využívány. Zaměstnanci by si s nimi měli být seznámeni v rámci vstupního školení, dokument by měl být dostupný na nástěnce nebo intranetu, o případných aktualizacích by měli své podřízené informovat vedoucí zaměstnanci nebo by tato informace měla být předána v rámci nastavených kanálů interní komunikace.⁴⁷

Příloha 5 V souhrnu – VZOR Organizační směrnice pro mobbing, bossing, staffing

7 Postup organizace v případě podezření na výskyt 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.

7.1 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.

⁴⁷ Mezinárodní organizace práce. *Safe and healthy working environments free from violence and harassment*. Ženeva, 2020. © International Labour Organization 2020. ISBN: 9789220323410 (print), ISBN: 9789220323403 (web pdf).

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.

Důležité je zvážit prognózu vývoje, možná rizika a zároveň vzít v potaz nepředvídatelné impulsy okolí, které při prošetřování či eliminaci šikany vyplývají na povrch. Pokud se oběť snaží organizaci pomoci, aby společnost reagovala adekvátně na situaci, je dobré opět postupovat obezřetně, aby nebyla situace záměrně komplikována a utajována. Není také dobré na vedení vyvíjet tlak a vyhrožovat, to by mohlo situaci zhoršit a celý problém eskalovat.⁴⁸

Při řešení šikany na pracovišti je dobré držet se určitých pravidel, abychom se vyhnuli neblahým dopadům nešetřného odhalení, poškození oběti a pověsti organizace.

1. Nepodceňovat situaci.
2. Objektivně vyhodnotit, zda se jedná o šikanu.
3. Omezit styk s agresorem.
4. Konfrontovat se s jeho chováním.
5. Sestavit inventuru útoků.
6. Zajistit svědky a důkazní materiály.
7. Upozornit vedení a kompetentní orgány.
8. Aktivovat sociální síť, vyhledat odbornou pomoc.
9. Zvážit hrozby a důsledky.
10. Aktivně hledat řešení a realizovat ho.
11. Stanovit si časový limit.
12. Krizová intervence.
13. Průběžný monitoring a vyhodnocení situace.

7.2 Nástroje pro předcházení a řešení konfliktních situací

1. Krizová intervence

Vhodné je poskytnout oběti mobbingu *krizovou intervenci*. Dopady déletrvajícího mobbingu (či jakýchkoliv jiných forem šikany s prvky násilí) již byly popsány a dovedeme si je představit. Pokud je oběť na pokraji psychických sil a selhává, je třeba poskytnout krizovou intervenci zaměřenou na ventilaci emocí, zvědomení toho, co se děje, stanovení krátkodobého konkrétního plánu na nejbližší dny, atd. Krizová intervence musí být realizována v naprostém bezpečí a důvěře (supervizor, kouč, psycholog apod. v pracovních kolektivech v těchto případech najde velmi dobré uplatnění). Teprve poté je možné problém otevřít před ostatními a začít řešit.

2. Týmová supervize a koučink

K reflexi vztahů v týmu slouží *týmová supervize*, k rozvoji osobnosti pracovníka *individuální supervize a koučink*.

Týmová supervize je vhodná jako nástroj vzdělávání a částečně i kontroly, působí jako prevence tvorby nezdravých vztahů a syndromu vyhoření pro jakýkoli pracovní kolektiv. Podle Asociace supervizorů je: „*nedílnou součástí supervize i péče o samotného pracovníka, a to podporou jeho sebereflexe a péčí o emoční prožívání, podporou reflexe pracovních vztahů a zapojení v kolektivu. Supervize podporuje a vede ke zlepšování komunikačních dovedností,*

⁴⁸ BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

uvědomění si vlastní profesní pozice a přínosu v pracovním kolektivu a tím i k zlepšení efektivity práce celého kolektivu.“⁴⁹

Hlavní složkou procesu supervize jsou vztahy, hlavní funkce supervize je vzdělávací, podpůrná a řídicí. Účelem vzdělávací funkce je prostřednictvím reflektování a rozebírání práce a vztahů pomoci v rozvoji dovedností, porozumění a schopností supervidovaných osob. Podpůrná funkce supervize má za úkol pomoci pracovníkům vyrovnávat se s náročností své profese a předcházet vyhoření. Cílem řídicím je kontrola kvality a pozorování vlastní práce.⁵⁰ Dalším nástrojem prevence může být **koučink**, který pracovníka přivede k reflexi svého jednání a přijetí odpovědnosti za ně. Koučink učí sebereflexi a může být vhodným prostředkem k uvědomění si příčin vztahových problémů. Slouží jako podpora osobnostního rozvoje v žádaných oblastech nebo i jako trénink asertivního jednání.

3. Mediacce

Mediacce je efektivní forma řešení sporů, kdy mezi zneprátené strany vstupuje třetí osoba jako neustranný a nezúčastněný subjekt, který napomáhá zklidnit situaci. Cílem je najít řešení, které bude zohledňovat oprávněné zájmy obou stran konfliktu. Podstatou mediace je zklidnění situace, pochopení a zohlednění stanovisek všech stran s výhledem na budoucí spolupráci a zlepšení vzájemných vztahů. Cílem není jen konflikt vyřešit, ale dosáhnout oboustranně přijatelného kompromisu pro obě strany. Mediacce je dobrovolná forma otevřeného vyjednávání prostřednictvím mediátora, jejímž cílem je uzavření věcné dohody. Je to dobrý a účinný nástroj řešení konfliktů, kde je třeba nastavit meze a pravidla, které jsou strany schopny a ochotny dodržovat ve chvíli, kdy uzavřou dohodu. Vyrovnané postavení stran je podstatné. Mediacce je vhodná v otevřeném konfliktu mezi zaměstnanci nebo v konfliktu, který neprobíhá skrytě, zákeřně a s mocenským pozadím.

4. Facilitace

Facilitace je nástroj, který usnadňuje komunikaci ve skupině lidí, využívá se v rámci pořádání tzv. případových nebo rodinných konferencí. Několik lidí se svými často odlišnými postoji a stanovisky se seje, aby stanovili společný cíl řešení problematické situace. Proces je otevřený a probíhá ve skupině. Facilitátor vede komunikaci, sleduje limity, stanovuje prostor pro každého účastníka a vede celým procesem od začátku až do konce přes nastavení pravidel, vyjasnění účelu až do stanovení společného cíle.

Facilitaci lze dobře využít, pokud to oběť zvládne, tzn. je již individuálně ošetřena v rámci terapie a facilitace konfliktu ve skupině se ukáže jako vhodný způsob řešení po dohodě s obětí a s ohledem na typ konfliktu a vztahovou dynamiku týmu. Může být vhodným nástrojem, protože se rozkrývají postoje ostatních členů týmu, které byly dosud nevyjasněné nebo neprojevované. Pokud se na šikaně nepodílí většina pracovního kolektivu, může být zveřejnění a zvědomení problému podporou pro oběť a znamenat prevenci dalšího šíření násilí v pracovních vztazích. Výsledkem může být společný týmový cíl, kde má každý svůj úkol. Je možné po čase naplňování cílů opět provést skupinovou reflexi.

Zároveň lze individuálně sledovat stav oběti a vyhodnotit, zda další skupinová facilitace je vhodná. V případě, že byla první úspěšná, je tento postup doporučován. Pokud však došlo např. k prohloubení konfliktu, je třeba zvolit odlišné řešení.

⁴⁹ Asociace supervizorů pomáhajících profesí z.s. [online]. © S@ur & ASuPP [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <http://www.asupp.cz>

⁵⁰ Krušinská, K.: Celoživotní vzdělávání sociálních pracovníků ve státní správě České republiky se zaměřením na supervizi. DP, U, Praha 2008.

Seznam zdrojů

- EU-OSHA. *Psychosocial risks and stress*. [online]. © 2021 EU-OSHA. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/cs/themes/psychosocial-risks-and-stress>
- RANGLOVÁ, Jana; VANČUROVÁ, Kateřina; SCHEU, Lenka. *MECHANIZMY PRÁVNÍ OBRANY ZAMĚSTNANCE V PŘÍPADĚ MOBBINGU, BOSSINGU A STAFFINGU*. 1. vyd. Praha: VÚBP, 2022. ISBN 978-80-87676-55-4. Dostupné také v digitální podobě: <https://vubp.cz/mechanizmy-pravni-obrany-zamestnance-v-pripade-mobbingu-bossingu-staffingu/>
- 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. Dostupný z: <https://www.dustojnepracoviste.cz/storage/app/media/uploaded-files/zprava-o-systemu-ochrany-pred-nasilim-na-pracovisti-v-cr.pdf>
- LEYMANN.SE. *The defintion of mobbing at workplaces* [online]. © 2021 LEYMANN.SE. [cit. 2021-06-10]. Dostupné z: <http://www.leymann.se/English/12100E.HTM> .
- HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995.
- MERGLOVÁ, Karolína. *Mobbing a bossing na pracovišti*. Praha, 2020. Bakalářská práce. Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut – AMBIS, Katedra ekonomie a managementu. Vedoucí práce PhDr. Marcela PALÍŠKOVÁ, Ph.D., CSc.
- Möller, Anna; Söndergaard, H.P.; Helström Lotti. *Tonic imobility during sexual assault—a common reaction predicting post-traumatic stress disorder and severe depression*. *Acta Obstet GynecolScand* 2017; 96:932–938. Dostupné z: <https://obgyn.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/aogs.13174>
- Co je kyberšikana? Cyberhelp.eu. © 2022. Cit. [2022-03-01] Dostupné z: https://cyberhelp.eu/cs/introduction/what_is
- KŘÍŽKOVÁ, Alena. *Sexualizovaná realita pracovních vztahů: analýza sexuálního obtěžování v České republice*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006. S. 20.
- Kyberšikana. In: Encyklopedie BOZP. [online]. Výzkumný ústav bezpečnosti práce, stránka byla naposledy editována 7. 2. 2022. Cit. [2022-02-10]. Dostupné z: <https://ebozp.vubp.cz/wiki/index.php?title=Kyber%C5%A1ikana>
- Irozhlas.cz. *Zadržený Jiří D. vyhrožoval úřednici smrtí už v roce 2016. Dostal za to tehdy pokutu tři tisíce korun*. [online]. Praha, 30. června 2021. [cit. 2022-02-15]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/strelba-praha-jiri-d-urednice-urad-prace-pokuta-vyhruzky-vyhrozovani_2106301710_vtk
- Podpora duševního zdraví na pracovišti: Pokyny k uplatňování komplexního přístupu. Lucemburk. © Evropská unie, 2017. [cit. 2022-03-21]. ISBN 978-92-79-66307-9. Dostupné v digitální podobě z: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=19617&langId=cs>
- Zdraví prospěšné pracoviště. [online]. © 2016 EU-OSHA. [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://equides.osha.europa.eu/all-ages/CZ-cs>
- Mobbing – nebezpečný fenomén naší doby. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i., 2016. 22 s. ISBN 978-80-87676-21-9. Dostupné v digitální podobě z: <http://www.vubp.cz/images/soubory/produkty/publikace-ke-stazeni/mobbing-nebezpecny-fenomen-nasi-doby.pdf>
- LIPŠOVÁ, Vladimíra a kol. *Kritéria kvality podpory zdraví na pracovišti*. Praha, 2016. Státní zdravotní ústav. 2. přepracované vydání. ISBN 978-80-7071-359-4. Dostupné také

v digitální podobě: <https://www.podnikpodporujicizdravi.cz/userfiles/kriteria-kvality-podpory-zdravi-na-pracovisti-1542891789536.pdf>

- WYNNE, Richard, DE BROECK, Véronique, VANDENBROECK, Karla, LEKA, Stavroula, JAIN, Aditya, HOUTMAN, Irene, MC DAID, David, PARK, A-La, 2014. Podpora duševního zdraví na pracovišti: Pokyny k uplatňování komplexního přístupu. Evropská komise. ISBN 978-92-79-66307-9. str. 10
- TŮMA, Ondřej. *Očima expertů: Čtvrtá průmyslová revoluce. Co nám dá a co vezme?* Aktualizováno 15. 9. 2017[online]. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/svetovaekonomika/326519-ocima-expertu-ctvrta-prumyslova-revoluce-co-nam-da-a-co-vezme>
- HOEL, Helge; GIGA, Sabir. *Destructive interpersonal conflict in the workplace. The effectiveness of management interventions*. Manchester, 2006. University of Manchester Institute of Science and Technology. Dostupné také v digitální podobě z: <https://www.researchgate.net/publication/38141588>
- ČAKIRPALOGLU, Panajotis, Jan ŠMAHAJ, Simona ČAKIRPALOGLU a Martin ZIELINA. *Šikana na pracovišti v České republice: teorie, výzkum a praxe*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. 175 s. Monografie. ISBN 978-80-244-5080-3.
- PRŮCHA, Jan; VETEŠKA, Jaroslav. 2014 *Andragogický slovník. 2., aktual. a rozš. vyd.* Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.
- HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Computer Press, Brno 1999.
- BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005, s. 54–58.
- ŠVEJDOVÁ, Michaela; ŠIMEČKOVÁ, Michaela. *Příručka Techniky rozvoje kompetencí (metodika vzdělávání)*. Projekt Důstojné pracoviště ve veřejné správě. [online]. 2020. s. 6. [cit. 2022-05-11]. Dostupné z: <https://www.dustojnepracoviste.cz/storage/app/media/uploaded-files/prirucka-techniky-rozvoje-kompetenci.pdf>
- SCHEU, Lenka. *Násilí na pracovišti: peer pracovník jako možná cesta ochrany zaměstnanců?* Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti [online]. 2021, roč. 14, č. 3. Dostupný z: <https://www.bozpinfo.cz/josra/nasili-na-pracovisti-peer-pracovnik-jako-mozna-cesta-ochrany-zamestnancu> . ISSN 1803-3687.
- RAŠNEROVÁ, Helena. *Etický kodex - základní nástroj etického řízení*. Praha, 2016. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Právnická fakulta. Katedra národního hospodářství. Vedoucí práce Pavel SEKNIČKA.
- *Sample Employee Code of Conduct Policy* [online]. Workable Technology Limited 2012-2022 [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://resources.workable.com/employee-code-of-conduct-company-policy> .<https://resources.workable.com/employee-code-of-conduct-company-policy>
- BURIAN, Marek. *Příprava etického kodexu pro firmu XYZ, s.r.o.* Brno, 2007. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně. Fakulta podnikatelská. Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Anna PUTNOVÁ.

- MASELLI, Lukáš. *Tvorba etického kodexu*. Brno, 2012. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně. Fakulta podnikatelská. Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Lenka ČERNOHORSKÁ.
- Mezinárodní organizace práce. *Safe and healthy working environments free from violence and harassment*. Ženeva, 2020. © International Labour Organization 2020. ISBN: 9789220323410 (print), ISBN: 9789220323403 (web pdf).
- BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.