

Příručka  
Odkrývání násilí na pracovišti   
v organizacích veřejné správy

Projekt Důstojné pracoviště ve veřejné správě  
CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_025/0007507



Mgr. Michaela Švejdová   
**2020**



# Obsah

[Obsah 2](#_Toc48996328)

[1. Úvod 3](#_Toc48996329)

[2. Vymezení vztahové patologie a příprava OIP na odkrývání násilí na pracovišti 5](#_Toc48996330)

[3. Rámcový postup při odkrývání mobbingu pro OIP 7](#_Toc48996331)

[4. Odkrývání v rámci prvotní komunikace s oznamovatelem a poradenství 9](#_Toc48996332)

[5. Poradenský proces s podatelem/oznamovatelem 10](#_Toc48996333)

[6. Inventura útoků – *Základní inventarizace pro oznamovatele či svědky šikany při odkrývání násilí na pracovišti* 14](#_Toc48996334)

[6.1 OIP – dotazníkové šetření / vztahový audit 14](#_Toc48996335)

[6.2 Řízené rozhovory, komunikace se zaměstnanci a dalšími aktéry mobbingu 16](#_Toc48996336)

[7. Návrhy možných opatření k nápravě a eliminaci šikanózního jednání 19](#_Toc48996337)

[8. Násilí na pracovišti v právním řádu ČR 23](#_Toc48996338)

[Příloha 1: Základní inventarizace pro odkrývání násilí na pracovišti 29](#_Toc48996339)

[Příloha 2: Dotazníkové šetření Mapování pracovního klimatu v organizaci 33](#_Toc48996340)

[Příloha 3: Stal jsem se obětí šikany? Základní postupy při podezření přítomnosti mobbingu 41](#_Toc48996341)

1. Úvod

Projekt Důstojné pracoviště ve veřejné správě usiloval o zavedení a otestování systému rozvoje kompetencí pracovníků veřejné správy v oblasti ochrany před násilím na pracovišti prostřednictvím inovativního konceptu důstojného pracoviště. Cílem projektu bylo dosáhnout kvalitnější práce s lidskými zdroji, profesionálnějšího výkonu práce, lepší komunikace a vyšší důvěry uvnitř i vně organizace a samozřejmě účinně eliminovat a bránit násilí na pracovištích. Hlavním cílem bylo vytvořit a podpořit dlouhodobě udržitelný systém rozvoje kompetencí pracovníků veřejné správy v oblasti jejich ochrany před násilím na pracovišti a dále implementovat tento systém do praxe.

Projekt metodicky nastavil a realizoval vzdělávací aktivity vedoucí k rozvoji kompetencí pracovníků veřejné správy (státní správy a samospráv) – personalistů, vedoucích a řadových pracovníků v oblasti ochrany na vlastních pracovištích jako osob, které se mohou stát obětí či svědkem násilí na vlastním pracovišti či mají v popisu práce zajistit ochranu svých kolegů.

Dílčí cíle projektu:

* Udržitelné zvyšování relevantních kompetencí řadových pracovníků veřejné správy jako těch, kteří jsou nebo mohou být vystaveni násilí na pracovišti.
* Udržitelné zvyšování relevantních kompetencí vedoucích pracovníků veřejné správy jako těch, kteří na jedné straně jsou nebo mohou být vystaveni násilí na pracovišti, na straně druhé zastupují zájmy organizace veřejné správy jako zaměstnavatele.
* Udržitelné zvyšování relevantních kompetencí personalistů veřejné správy jako těch, kteří pracují s lidskými zdroji na každodenní bázi a jsou nositeli procesních a interpersonálních změn v organizaci.
* Udržitelné zvyšování relevantních kompetencí systémových pracovníků jako těch, které charakterizuje schopnost a zákonná povinnost systémově nastavit ochranu pracovníků před násilím na pracovišti.

Cílovou skupinou projektu byli:

* řadoví pracovníci, vedoucí pracovníci a personalisté organizačních složek státu, státních příspěvkových organizací, obcí, měst a krajů (Cílová skupina I),
* pracovníci MPSV, SÚIP a VOP (Cílová skupina II).

Partnery projektu byly Kancelář veřejného ochránce práv a Státní úřad inspekce práce. Projekt je realizován na celém území České republiky.

Obsah:

* Vymezení vztahové patologie
* Rámcový postup pro odkrývání násilí na pracovišti
* Diagnostické procesy a poradenství
* Vyhodnocení vztahového šetření
* Návrhy k opatření a nápravě
* Násilí na pracovišti v právním řádu

Tato příručka slouží inspektorům práce jako rámcový průvodce a doporučující materiál k odkrývání násilí na pracovišti. Navazuje na e-learningové studium a prezenční školení inspektorů práce v rámci projektu MPSV Důstojné pracoviště ve spolupráci s Mobbing Free Institutem, z.ú. Je však připravena tak, aby ji využili i inspektoři, kteří neprošli zmíněnými vzdělávacími aktivitami. Pokud se s oběťmi šikany a řešením těchto případů setkáváte častěji, doporučujeme se s problematikou seznámit detailněji v daném e-learningu.

Příručka Odkrývání násilí na pracovišti v organizacích veřejné správy a její rámcové postupy mohou být využity také při odkrývání šikany v jiných oblastech, než je veřejná správa. Je však potřeba vzít v potaz individuální přístupy OIP, daného pracovního prostředí i zaměstnanců a tyto doporučující informace uzpůsobit. Jen tak lze zajistit co největší efektivitu v odkrývání násilí na pracovišti, neboť šikana je velmi rafinovaná a standardizace šetření i eliminace není bohužel možná. Tento rámec s postupy a uvědomění si souvislostí může pomoci stávajícím i novým inspektorům v lepší orientaci v problematice, chování podatelů i při odhalování šikany.

V rámci projektu Důstojné pracoviště je pro inspektory k dispozici na stránkách [www.dustojnepracoviste.cz](http://www.dustojnepracoviste.cz/) také e-learning s inspiračními videi a rozsáhlými materiály. Popis vztahové patologie a jejích souvislostí, forem, eliminačních procesů i nastavování prevence tak umožní zkvalitnění poradenského procesu.

1. Vymezení vztahové patologie a příprava OIP na odkrývání násilí na pracovišti

Pojem násilí na pracovišti je nadřazený jednotlivým formám šikany, jako je **mobbing, bossing, staffing, kyberšikana, diskriminace, sexuální obtěžování** apod. Za šikanu je považováno cílené a **rafinované agresivní jednání**, spojené s obtěžováním, zneužíváním či dlouhodobým **psychoterorem jedinců, kteří se neumí nebo nemohou bránit**. Obvykle narušuje vztahy na pracovišti.

**Cílem** může být demonstrace vlastní moci, zakrytí finančních úniků či jiných protizákonných norem. Pro klasifikaci šikany musí být splněny základní předpoklady, jako jsou pravidelně se opakující a zpravidla stupňující se útoky vůči téže osobě, obvykle **po dobu delší než 6 měsíců.**

Násilí na pracovišti není zatím legislativně ošetřeno a pojem šikana tak není z hlediska legislativy definován. Zákaz šikany se tedy subsidiárně odvozuje z obecných ustanovení antidiskriminačního zákona, občanského zákoníku, zákoníku práce a zákonů plynoucích ze správního práva, jako je zákon o přestupcích, zákon o zaměstnanosti, zákon o státní službě apod.

Z důvodů efektivnosti odkrývání a následné eliminace doporučujeme kromě jednotlivých druhů šikany **rozlišovat** také mobbing **vědomý, nevědomý a patologický**.

* **Vědomý** –tedy účelový, kdy jde o zcela záměrné poškozování jedince. Při eliminaci útoky zesilují a ze strany organizace i oběti je nutné nastavovat jasná antimobbingová opatření.
* **Nevědomý** – neboli neúmyslná šikana či mobbing s „dobrými úmysly“, kdy je chování vnímáno protistranou jako šikanózní. Účelem však nebývá likvidace, ale například dosažení určitého pracovního výkonu či cíle. Důsledky jsou stejné jako u vědomé šikany, ovšem doporučené eliminační taktiky jsou rozdílné.
* **Patologický mobbing** – strategické poškozování jednotlivých obětí a kolektivu. Pracovní klima je zcela narušené a náprava vede obvykle k intenzivní spolupráci s experty či rozvázání pracovního poměru s iniciátory mobbingu.

Pokud je **nevědomý mobbing vyloučen**, je dobré být v průběhu dalšího zjišťování a komunikace při kontrolách obezřetný, aby se oběť nestala terčem ještě silnějších útoků a vendety, což je u vědomého mobbingu běžné. Obzvláště, pokud v rámci rozhovorů či komunikace s vedením **uvádíme jméno oznamovatele**. **Diskrétnost** je v tomto případě na místě a na tento fakt by měli být **upozorněni i další aktéři**, kteří na odkrývání šikany spolupracují (vedení, respondenti vztahového auditu apod.).

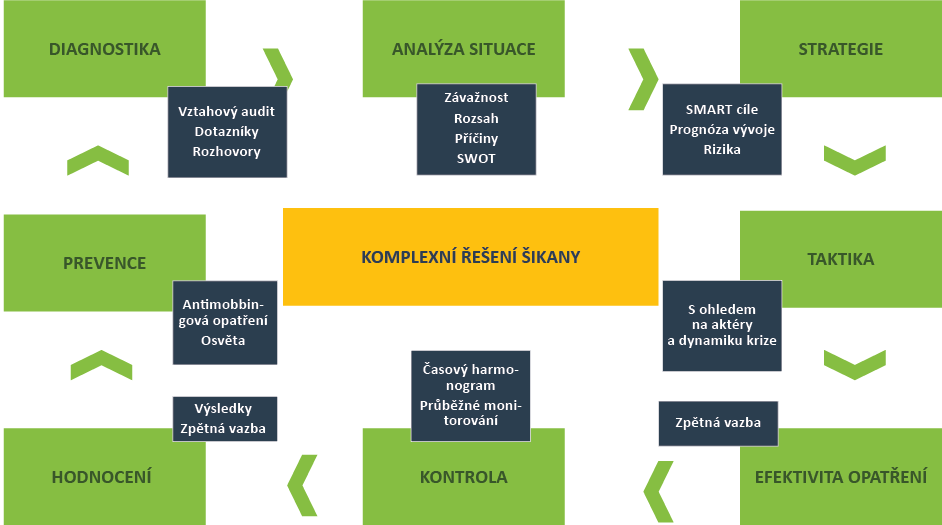
Dalším důležitým faktorem v rámci diagnostiky pro OIP je **zjištění příčiny**. Ta může totiž poukázat například na špatně nastavené či komunikované organizační procesy, stanovené kompetence, náplně práce apod. Jejich vyžadování ze strany zaměstnavatele pak může vnímat zaměstnanec jako mobbing. Pokud oznamovatel odhalí příčinu, může být násilí na pracovišti odkryto rychleji (př. při finančních únicích v organizaci) a **antimobbingová opatření mohou být** přesněji **zacílena**.

Za součást diagnostiky považujeme také **důsledky šikany** (viz níže) pro oběť, byť s nimi inspektor dále nepracuje, ale mohou být dobrým vodítkem v rámci komunikace a poradenství. Klient vždy jedná dle toho, v jaké fázi se šikana nachází, čemuž odpovídá i míra jeho komunikace. Projevuje se to také v jeho bojovnosti, chuti se pomstít či velkém strachu cokoliv konat a zmínit. Pokud si na důsledky šikany v rámci šetření stěžuje více osob, je dobré vzít tento fakt v potaz a uvědomit o tom vedení organizace (psychosomatické potíže se neprojevují pouze na zdraví obětí, ale také na bezpečnosti práce, chybovosti a poklesu výkonu, fluktuaci apod.). Důsledky se mohou odrážet také ve větší absenci, zvyšování kontrol, BOZP, zhoršení pověsti a snížení zisků v případě soukromého sektoru.

**Délka šikanózního chování** a působení na oběť i kolektiv hraje v odkrývání šikany velkou **roli.** Oběť vztahové patologie i její kolektiv (svědci) může na základě dlouhodobého psychoteroru a jeho důsledků **reagovat jinak, než je běžné**. To pak může odkrývání násilí na pracovišti komplikovat, neboť nemusí OIP předat relevantní informace. Adekvátní komunikace s aktéry mobbingu je tedy jednou z klíčových aktivit, na kterou je potřeba se zaměřit a zohlednit u výpovědí týmu a získávání důkazních materiálů.

**Šikanu je potřeba řešit komplexně** a je dobré si uvědomit, čím vším musí oznamovatel i organizace projít, aby se šikana nejen odhalila, ale také eliminovala a situace na pracovišti se stabilizovala. Na tomto grafu je znázorněn základní postup, jehož prvním krokem je diagnostika, tedy odkrývání násilí na pracovišti, kterému bude věnována tato příručka. Detailnější informace k celkové problematice a k jednotlivým eliminačním krokům v rámci komplexního řešení šikany je možné najít v rámci e-learningu na [www.dustojnepracoviste.cz](http://www.dustojnepracoviste.cz).

Obrázek 1: Komplexní řešení šikany



Zdroj: Vlastní zpracování

1. Rámcový postup při odkrývání mobbingu pro OIP
2. Oznámení podatele
3. Odpověď OIP pro podatele (písemná či v rámci poradenství)

Informace o možnostech a kompetencích OIP při řešení šikany.

Základní informace o šikaně pro podatele – viz Základní postupy při podezření na mobbing.

Základní Inventura útoků k vyplnění a shromáždění důkazů – viz Vložený formulář.

Návrh níže.

1. Oznamovatel předává inventuru útoků OIP

Zahájení diagnostiky s oznamovatelem, vyhodnocení inventury útoků.

Analýza a posouzení OIP, zda se jedná o šikanu či nikoliv.

Příprava doplňujících otázek pro oznamovatele i zaměstnavatele.

Příprava vhodných postupů ze strany oznamovatele a plán kontrol a dalšího šetření OIP v návaznosti na zjištěné informace.

1. **Poradenství podateli / oznamovateli** (v případě jeho zájmu) nebo v rámci písemné odpovědi na podnět

Doporučení oznamovateli psát si deník, tedy průběžné zaznamenávání útoků a shromažďování důkazních materiálů, viz letáček Základní postupy při podezření na mobbing a příručka Jak se chránit před násilím na pracovišti – doporučené taktiky ochrany pro oběť (ke stažení na [www.dustojnepracoviste.cz](http://www.dustojnepracoviste.cz/)).

Doporučení vhodných preventivních a eliminačních opatření pro oznamovatele, například pomoc třetích stran (Mobbing Free Institut, mediace, odbory apod. viz níže) nebo vyhnutí se útokům (viz letáček *Základní postupy při podezření na mobbing* a příručka *Jak se chránit před násilím na pracovišti)*. Možnost využití eliminačních taktik z e-learningu [www.dustojnepracoviste.cz](file:///C:\Users\veronika.pitrmucova1\AppData\Local\Microsoft\Windows\INetCache\Content.Outlook\2HUQMZP9\www.dustojnepracoviste.cz) pro OIP.

1. **Komunikace se zaměstnavatelem** (poradenství, zahájení kontroly atd.)

Shromáždění důkazních materiálů ze strany zaměstnavatele.

Příprava vztahového auditu s vybranými respondenty.

Upozornění organizace na zásady komunikace a dynamiku vztahové patologie – příručka *Jak se chránit před násilím na pracovišti* – plán a realizace krizového řízení u vztahové patologie, eliminace a komunikace vztahové patologie na pracovišti pro organizace (ke stažení na [www.dustojnepracoviste.cz](http://www.dustojnepracoviste.cz)).

1. **Realizace dotazníkového šetření**

Úprava otázek dle návrhu dotazníkového šetření (viz níže).

Komunikace dotazníkového šetření a informace o průběhu.

Stanovení časového harmonogramu šetření, předání dotazníků.

V případě nutnosti doporučení interního dotazníkového šetření.

Sběr dat a vyhodnocení dotazníkového šetření.

1. **Řízené rozhovory se zaměstnanci**

Příprava otázek na základě vztahového auditu.

Seznámení se s intervencí u obětí i iniciátorů mobbingu za účelem získání relevantních informací pro odkrytí násilí na pracovišti.

1. **Komplexní analýza a vyhodnocení situace**
2. **Vyjádření OIP k zjištěnému stavu věcí** (příklad s nedostatkem)
3. **Návrhy na opatření k nápravě**

Preventivní a antimobbingová opatření (viz níže).

1. Odkrývání v rámci prvotní komunikace s oznamovatelem a poradenství

Návrh odpovědi pro oznamovatele šikany na pracovišti:

*Dobrý den,*

*děkujeme za váš podnět. Pro náročnost problematiky bychom vás rádi požádali o spolupráci a přípravu. V příloze zasíláme inventuru útoků a prosíme tímto o její vyplnění. Doporučujeme také seznámit se blíže s problematikou a prostudovat přiložený letáček Základní postupy při podezření na mobbing nebo příručku Jak se bránit před násilím na pracovišti, která je určena pro zaměstnance i zaměstnavatele. Více informací o mobbingu můžete najít také na stránkách www.dustojnepracoviste.cz.*

*Prosíme o vyplnění inventury obratem, abychom mohli případ posoudit, nasměrovat vás a případně zahájit kontrolu.*

*V této souvislosti přijměte, prosím, informaci, že samotné pojmy „šikana, mobbing, bossing“ současná legislativní úprava neobsahuje. Zaměstnavatelé jsou však dle zákoníku práce povinni v pracovněprávních vztazích zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci a dodržovat zákaz diskriminace, vytvářet uspokojivé, bezpečné a příznivé podmínky pro výkon práce, projednávat stížnosti zaměstnanců na výkon práv a povinností z pracovněprávních vztahů a nesmí zaměstnance jakýmkoli způsobem postihovat nebo znevýhodňovat proto, že se zákonným způsobem domáhá svých práv vyplývajících z pracovněprávních vztahů. Kontrola dodržování těchto povinností zaměstnavatele je v působnosti inspekce práce, obdrží-li orgány inspekce práce podnět nasvědčující tzv. šikaně na pracovišti.*

*O kompetencích a možnostech Oblastního inspektorátu práce se dozvíte zde:*[*http://www.suip.cz/pracovnepravni-vztahy/kompetence-organu-inspekce-prace/*](http://www.suip.cz/pracovnepravni-vztahy/kompetence-organu-inspekce-prace/)

*Poučení o právech a povinnostech kontrolované osoby:* [*http://www.suip.cz/pouceni-o-pravech-a-povinnostech-kontrolovane-osoby/*](http://www.suip.cz/pouceni-o-pravech-a-povinnostech-kontrolovane-osoby/)

*Přílohy:*

*Základní inventarizace pro odkrývání násilí na pracovišti,*

*letáček Základní postupy při podezření na mobbing.*

V momentě, kdy se k OIP dostane podnět týkající se šikany na pracovišti, ale oznamovatel nevyplní inventuru útoků, může ji inspektor využít jako vodítko při poradenském procesu a následných zápisech v šetření. **Bez těchto písemných podkladů od oznamovatele mohou být šetření i eliminace mobbingu,** vzhledem k jednotlivým fázím oběti, motivacím ke stížnosti a charakteru mobberů, zaměstnavatele i pracoviště, **dosti náročné** a méně efektivní.

1. Poradenský proces s podatelem/oznamovatelem

Vzhledem k velkému množství poradenství, které musí denně inspektor provádět, je náročné držet se všech obecných profesionálních poradenských přístupů. Můžeme ale zohlednit přehled o formách mobbingu, jeho důsledcích, fázích a komunikaci s obětí, což může při poradenském procesu pomoci při získávání relevantních informací a zkvalitnění odkrývání násilí na pracovišti.

Základní postupy poradenského procesu pro odkrývání násilí na pracovišti:

* Navázání vztahu.
* **Prostředí** – bezpečí, důvěra, diskrétnost, profesní přístup, otevřenost.
* Stanovení **časového limitu** a pravidel komunikace.
* Seznámení oznamovatele s **postupy a kompetencemi OIP**, průběhem kontrol a správního řízení včetně zbavení se povinnosti mlčenlivosti i s důsledky.
* Nastavení vlastních **hranic** inspektora, nutných pro zachování zdravého odstupu a objektivity.
* **Vyplnění inventury útoků** – předání inventury, základních postupů OIP a pomocných příruček či letáčků. Dohodnutí termínu předání. V ideální případě má klient inventuru u poradenství již připravenou a je seznámen se základními postupy a souvislostmi vztahové patologie z informačních materiálů OIP.
* Aktivní **naslouchání, objektivita bez hodnocení** a posuzování.
* **Konstruktivní** vedení rozhovoru a aktivní **zapojení klienta** – tj. zpřehledňovat, strukturovat, eliminovat ohroženost a kontraproduktivní tendence chování.
* Rozpoznání **krizového podnětu** (uvědomění, pojmenování), bezprostředně souvisejícího s krizí.
* **Odhad situace**, dynamiky krize a identifikace hlavních problémových oblastí. Podpora klienta v jeho kompetenci a odpovědnosti k aktivnímu přístupu.
* Doporučení spolupráce **třetích stran**. Zvládnutí krize při zátěžové, nepříznivé a ohrožující situaci.
* Další **plány a postupy** k odhalování šikany. Informace o tom, co pro podatele znamená správní řízení, svědek, konfrontace se zástupcem zaměstnavatele.
* Ideálně písemný závěr či **shrnutí poradenského procesu**.

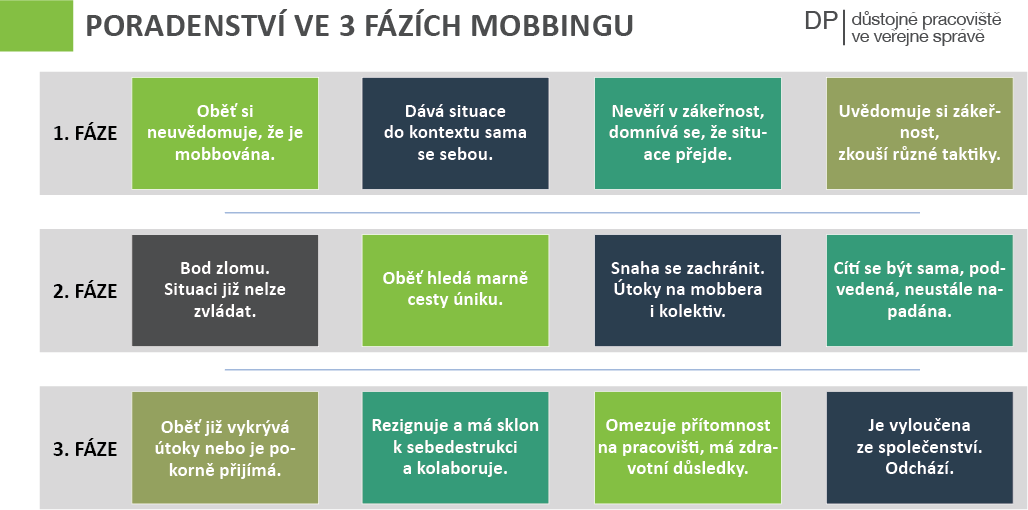
**U poradenství pro oznamovatele** může OIP využítletáček *Základní postupy při podezření na mobbing* či příručku *Jak se chránit před násilím na pracovišti*– zásady krizové intervence pro práci s aktéry mobbingu a oběti doporučit *Doporučené taktiky pro oběť* (www.dustojnepracoviste.cz).

1. Vyplňte inventuru útoků.
2. Průběžně zaznamenávejte útoky, shromažďujte důkazy (dokumentace, emaily, práci, která byla neprávem kritizována apod.), pište si deník.
3. Předcházejte a vyhýbejte se útokům, nenechte se vyprovokovat.
4. Buďte asertivní a vyjádřete svůj nesouhlas s daným chováním.
5. Hledejte příčinu.
6. Nebuďte sám, aktivujte spřízněné kolegy, rodinu či přátele.
7. Aktivně hledejte řešení a zvažte všechny hrozby a důsledky.
8. Vyhledejte odbornou pomoc a na neetické chování upozorněte – vedení, odbory, supervizi, personální, zaměstnavatele, zřizovatele, experty na šikanu, veřejného ochránce práv, právníky, psychology či psychosociální pomoc, Mobbing Free Institut, z.ú. ([www.sikanavpraci.cz](http://www.sikanavpraci.cz)), NNTB (Nenech to být, on-line schránka důvěry, [www.nntb.cz](file:///C:\Users\veronika.pitrmucova1\AppData\Local\Microsoft\Windows\INetCache\Content.Outlook\2HUQMZP9\www.nntb.cz)).
9. Dejte si časový limit, do kdy jste ochotni procesem procházet.
10. Situaci průběžně monitorujte a vyhodnocujte, neustále shromažďujte důkazy, buďte bdělý.
11. Buďte trpělivý a neztrácejte naději.

Komunikace s oznamovatelem/podatelem nejen v rámci poradenství, ale také v průběhu šetření, může podléhat dalším faktorům a důsledkům šikany podle toho, jak dlouho a v jaké intenzitě byla oběť útokům vystavena. Doporučujeme tedy pro lepší efektivitu **odkrývání násilí zohlednit i důsledky a fáze mobbingu**, ve kterých se oběť může nacházet, což nám může pomoci získat více relevantních informací.

Dobrou otázkou a ukazatelem, **kam oběť směřuje,** je dotaz, co oběť od kontroly očekává, **co je jejím cílem**. Zda se chce ochránit, pomoci kolegům nebo hledá spravedlnost, pomstu, potrestání. Někdy může být inspektor uveden do pomstychtivých machinací a rozpoznat včasně takovou skutečnost může být náročnější. Oběť mobbingu či mobber, tvářící se jako oběť, může spouštět velké procesy, které mohou být pro organizaci poškozující.

Obrázek 2: Poradenství ve 3 fázích mobbingu



Zdroj: Vlastní zpracování

Fáze 1

1. Oběť si neuvědomuje, že je mobbována.
2. Rozpoznává nestandardní situaci, dává ji do kontextu sama se sebou.
3. Nevěří v zákeřnost, domnívá se, že vše samo přejde.
4. Uvědomuje si zákeřnost, ale neví, jak se zachovat. Zkouší různé taktiky, situace se zhoršuje.

**Důsledky**: nervozita**,** podrážděnost, poruchy spánku a koncentrace, demotivace, strach.

**OIP Komunikace**: V rámci šetření má oběť tendenci situaci řešit, zabojovat za sebe i celkovou spravedlnost. Chce si dělat svou práci a snaží se vyhnout útokům. Obvykle nechápe, co se děje nebo má své teorie. Někdy se může oběť chtít mstít a zatahuje do řešení další osoby. Je stále plná síly a relativního optimismu, že situaci změní, byť už se projevují prvotní důsledky šikany. První fáze může být pro každého jinak dlouhá, záleží na formě útoků a psychické odolnosti jedince, podpoře okolí a dalších faktorech.

V této fázi může pomoci oběti poradit a nasměrovat ji a ona je obvykle schopna s podporou postupovat dle doporučení. Potřebuje jasné hranice a směřování. Aktivně shromažďuje důkazy a komunikuje. Někdy může být aktivita až nevyžádaná a oběť je třeba usměrnit, aby OIP nepřetěžovala a aktivně hledala řešení u sebe i v týmu (viz letáček pro oznamovatele).

Fáze 2

1. Bod zlomu. Situaci již nelze zvládat. Oběť hledá cesty úniku. Vše se odráží na její psychice a fyzickém výkonu.
2. Snaha se zachránit. Útoky na mobbera i kolektiv.
3. Oběť se cítí být sama, podvedená, napadaná.

**Důsledky:** zažívací problémy, nepřiměřené snížení nebo zvýšení váhy, poruchy pozornosti, zvyšování krevního tlaku.

**OIP Komunikace:** Oběť došla na svoji hranu a hledá pomoc. Obvykle ji očekává až v nepřiměřeném měřítku po dalších subjektech, např. OIP, a myslí si, že situaci vyřeší. V této fázi potřebuje především podporu, posílení své osobnosti, která už může být ovlivněna dlouhodobým působením mobbingu. Oběť se může chovat bojovně, ale obvykle se projevuje labilněji – jednou pláč, jednou boj. Nemůže se již plně bránit, vztahuje vinu a chyby na sebe, což se často projevuje nejistotou v pracovních činnostech, děláním dalších chyb, plachostí, apatií a vzdáváním se. Obvykle dává v této fázi mobberům nechtěně důvody, proč ji kárat či trestat (např. snížením odměn, vytýkacími dopisy apod.). Při vyplnění **inventury útoků** je oběť **šokována nad celým obrázkem** toho, co se jí stalo. Je **obezřetná a nedůvěřivá i v komunikaci,** ale stále se **snaží se** situací něco dělat, aby například předešla poškozování dalších kolegů. Proces šetření je pro ni dlouhý a jakékoliv další kroky se odráží na její psychice. Oběť rychle ztrácí naději, pokud se situace nevyvíjí tak, jak očekává.

Na OIP jsou pak kladeny **vysoké nároky** a oběť přechází buď do apatie, kdy celou situaci vzdává, nebo do větší bojovnosti, kdy její reakce **odnáší i samotní inspektoři**. V rámci komunikace je potřeba důsledně a **opakovaně sdělovat možnosti OIP** a doporučit pomoc třetích stran, které mohou reagovat i mimo rámec OIP (odbory**,** interně mentor a kouč, Mobbing Free Institut apod.). Důležité je také vedení oběti k aktivnímu přístupu a vlastní odpovědnosti.

Fáze 3

1. Útoky vykrývá nebo je pokorně přijímá.
2. Rezignuje, má sklon k sebedestruktivnímu chování nebo se stává agresivní, kolabuje.
3. Omezuje svoji přítomnost na pracovišti, pociťuje zdravotní důsledky.
4. Je vyloučena či odchází.

**Důsledky**: deprese, úzkosti, fobie, panické ataky, sebevražedné tendence, psychosomatická onemocnění, alkoholismus a závislosti.

**OIP Komunikace**: V této fázi je dobré, aby OIP doporučil hned v počátcích pomoc třetích stran a velmi opatrně komunikoval s obětí. Oběť může reagovat dosti nepřiměřeně a obvykle si vše vztahuje na svou osobu. Potřebuje pomoc a psychickou oporu. Obvykle je pak do OIP vkládána poslední naděje, ale oběť již nespolupracuje efektivně.

**Tyto fáze lze zohlednit dále také při mapování pracovního klimatu s dalšími zaměstnanci, neboť mohou být taktéž vystaveni posttraumatickému stresu.**

Vést rozhovory v rámci mapování pracovního klimatu se zaměstnanci a dalšími aktéry mobbingu může být pokaždé naprosto odlišné, vzhledem k pracovišti, jeho kultuře i charakteru mobbingu. **Komunikaci** s obětí při rozhovorech či poradenství doporučujeme **přizpůsobit jednotlivým fázím**, ve kterých se oběť nachází.

1. Inventura útoků  
   *Základní inventarizace pro oznamovatele či svědky šikany při odkrývání násilí na pracovišti*

Tato inventura umožní rychlou orientaci v problematice nejen oběti, ale i OIP, který dokáže rychleji rozpoznat, zda se jedná o šikanu či nikoliv.

Základní data získáváme od oznamovatele například tím, že mu předložíme k vyplnění základní inventuru útoků a doporučíme mu psaní deníku, který umožní další pozorování vývoje situace. Základem těchto písemných materiálů, které může vyplnit nejen oběť, ale také svědci, by mělo být CO, KDY, KDE, JAK, PROČ, v jakém rozsahu, z jakých důvodů a s jakými DŮSLEDKY se stalo.Inventura může sloužit také jako výchozí materiál pro týmový vztahový audit, nebo může pomoci oběti se v situaci lépe zorientovat a uvidět celý obrázek. Inspektor se může touto písemnou inventurou vyhnout nepravdivým či zkresleným informacím ze strany oběti, které při ústním vypovídání hrozí. Bude lépe viditelné subjektivní vnímání podavatele, zajištění důkazních materiálů a tím prokázání mobbingu.

Příloha 1: formulář Základní inventarizace pro odkrývání násilí na pracovišti

## OIP – dotazníkové šetření / vztahový audit

Velmi vhodným nástrojem pro odkrývání násilí na pracovišti je vztahový audit.

Pokud je to možné, doporučujeme anonymní dotazníkové šetření s následnými řízenými rozhovory, které umožní větší otevřenost a důvěryhodnost pro respondenty. Rozsáhlejší audity, na které nemá inspektorát práce prostor, mohou být doporučeny i ze strany oběti směrem k odborům či přímo zaměstnavateli. Tyto **interní audity** mohou sloužit jako další **podkladový prostředek ke kontrole OIP**. Pokud je však audit prováděn zaměstnavatelem, je potřeba, aby byly vzaty v potaz základní informace o násilí na pracovišti, viz příručka *Jak se chránit před násilím na pracovišti* na [www.dustojnepracoviste.cz](http://www.dustojnepracoviste.cz), a aby bylo dotazníkové šetření **anonymní a důvěrné. Interní vyhodnocování** dotazníků by mělo být ideálně provedeno **třetí nezávislou stranou** (např. přímo odbory), aby bylo zamezeno manipulacím s informacemi. Zaměstnavatelé si v rámci interních auditů a psychologických šetření velmi snadno opatří auditory, kteří průzkum připraví tak, aby získali výsledky očekávané zaměstnavatelem. Pokud se poté zaměstnanců při našem dotazování ptáme na podrobnosti, udávají, že na tohle se jich nikdo neptal a sami si neuvědomovali, co všechno do šikany spadá. Návrh inventury a daných dotazníků, který má OIP k dispozici, může posloužit nejen k odhalení, ale zároveň osvětě zaměstnanců, kteří se mohou lépe zorientovat v dané situaci a uvidět souvislosti, do nichž mohli být zataženi.

Zároveň je třeba dát pozor na **petice** zaměstnanců, které jsou velmi často podněcovány mobberem. Úmyslné poškozování oběti se pak může odrážet i mimo pracovní činnost, například u klientů či obchodních partnerů, kteří jsou do procesu zapojeni, byť nemají ucelené informace a vychází pouze z informací iniciátorů mobbingu. Oběť je pak často bezradná a přicházejí na ni další a další stížnosti. Pokud jsou nerelevantní, smyšlené, lživé, obvykle je přikládáme k vyhodnocovacím důkazům šetření. Oběť se někdy brání také peticemi svých kolegů, takže je nutné opět porovnat veškeré podkladové důkazní materiály v souvislosti s dotazníkovým šetřením, aby nebyl **zaměněn bossing se staffingem**.

Realizace dotazníkového šetření:

**Dotazníky, které OIP připravuje, by měly korespondovat s inventurou útoků** a být upraveny tak, aby byly **srozumitelné všem dotazovaným** dle cílové skupiny respondentů. Výběr by neměl být namátkový. Měla by být zohledněna zainteresovanost jednotlivých osob či oddělení. Někdy je vhodné dotázat se také bývalých zaměstnanců. Ti již nejsou ohrožení ztrátou zaměstnání a jejich otevřenost může pomoci uvidět více souvislostí.

S ohledem na důvěrnost je lepší zasílat data z dotazníkových šetření od respondentů **přímo na OIP či předat inspektorovi osobně**. Není dobré nechat zaměstnavatele dotazníky vybírat a předávat. Zaměstnanci pak mohou být ovlivňováni nebo nebudou vypovídat z důvodu strachu.

Vztahová dynamika:

Je třeba upozornit, že vztahová dynamika a reakce kolektivu na audit mohou být nepředvídatelné. Riziky mohou být například otevření choulostivých témat, šíření fám, větší persekuce oběti či iniciátorů mobbingu (kterým se pak mohou ostatní chtít mstít nebo na ně poukazovat, byť ještě není šetření u konce) apod. V rámci zjišťování skutkové podstaty mobbingu mohou na povrch vyplývat nové souvislosti, které obvykle kolektiv a celý proces ovlivní. Záleží na charakteru mobbingu, firemní kultuře, týmové spolupráci, atmosféře na pracovišti a především na postojích vedoucích pracovníků. Diskrétnost a spolupráce vedení i dotazovaných je při odkrývání důležitá a je třeba tuto informaci před šetřením účastníkům sdělit a komunikovat s opatrností.

Cíl inventarizace a vztahového auditu:

* Zjištění výskytu, rozsahu a závažnosti.
* Zjištění příčin a důsledků pro oběť, tým i společnost (př. BOZP).
* Mapování vnitřního prostředí a postojů zaměstnanců, vnitřních vztahů.
* Nalezení co nejefektivnějších způsobů ochrany, řešení a eliminace vztahové patologie.
* Zjištění podmínek potřebných k nastavení důstojné práce (rovné zacházení, rovné příležitosti), organizace práce a vhodných pracovních podmínek.
* Zjištění potřeb daného pracoviště při řešení problematiky.
* Nalezení nejefektivnějších cest ke zlepšení pracovního prostředí.
* Důkazní materiály.

V následujícím formuláři najdete návrh otázek pro provedení vztahového šetření a mapování pracovního klimatu v organizaci. Můžete použít formulář v plném rozsahu nebo si vybrat a uzpůsobit otázky danému podnětu. Tento dotazník pak může sloužit k celkovému dokreslení situace a inventury útoků, kterou předložil oznamovatel.

Příloha 2: formulář pro dotazníkové šetření – Kontrola pracovního klimatu v organizaci

Vyhodnocování inventury, vztahového auditu a další kontroly:

Dotazníkové šetření je třeba vyhodnotit a interpretovat ve vzájemných souvislostech. Nelze se opírat pouze o matematické statistiky, neboť psychoteror může v celém kolektivu zažívat pouze jeden člověk. **Analýza dotazníků** umožní vidět reálný rozsah, závažnost a dopady šikany. Interně je pak možné vytvořit také **SWOT analýzu**, na jejímž základě lze plánovat jednotlivé kroky, stanovovat cíle, priority, termíny a realizovat další aktivity, potřebné k efektivnějšímu řešení a prevenci vztahové patologie.

Návrh vhodných opatření se může opírat o sdělení dané analýzy a zaměstnanců. Ti se obvykle vyjádří velmi jasně a poukáží na opatření, která jsou porušována. Případně pokud je v rámci dotazníků možnost se vyjádřit či navrhnout daná opatření, navrhnou je. Změna je obvykle účinnější, pokud přichází ze strany zaměstnanců a ne pouze z nařízení zaměstnavatele.

Pokud však mají **zaměstnanci strach a informace zamlčují**, je další postup náročnější. To samo o sobě je **ukazatelem nezdravého pracovního prostředí**. **Zaměstnavatel**, který nedodržuje příznivé pracovní podmínky a toleruje šikanózní chování některých svých zaměstnanců, by měl být **upozorněn** na tento fakt, který může do budoucna způsobit daleko rozsáhlejší problémy či újmu poškozeným.

V případě, že má oznamovatel/podatel či jeho kolegové povědomí o tom, že ze zaměstnání **odešlo již několik kolegů** se stejným problémem, **je možno je do šetření zahrnout a**zaslat jim k vyplnění **inventuru útoků**. Pokud zaměstnavatel popírá šikanózní chování a ostatní zaměstnanci nejsou v komunikaci kvůli strachu otevření, může být výpověď bývalých pracovníků dobrým ukazatelem ve vyhodnocení a popisu situace. Do **vyhodnocování** je možné zahrnout i **video či audio nahrávky** od podatele, poukazující na šikanózní chování či další souvislosti se vztahovou patologií. Doporučujeme však, aby podatel vždy určil stopáž a přidal písemný komentář či přepis k dané nahrávce, neboť inspektoru nemusí být zřejmý celý obrázek a souvislosti. Zároveň je omezen svými časovými možnostmi. Ve **stanovisku veřejného ochránce práv** / VOP lze najít další doporučení, týkající se kontrol v rámci šikany na pracovišti a diskriminace: <https://ochrance.cz/fileadmin/user_upload/ESO/5112-2014-VOP_4084-2016-VOP-ZSO.pdf>.

Nutnost **průběžných kontrol a monitorování** je na pracovišti, kde se vyskytla či vyskytuje šikana, velmi důležitá, a to i v případě ukončení kontroly OIP a předání stanoviska. Sám **podatel** může situaci průběžně monitorovat a přetrvávání neuspokojivého stavu v případě návratu šikany oznámit, na což může být **ze strany OIP upozorněn**. Za dobu pozorování a monitorování může získat **více důkazních materiálů a**podkladů a **odhalení může nastat až v další fázi. Obvyklá doba kontroly po šetření, řešení a eliminaci vztahové patologie je minimálně 1 rok.**

Na dotazníkové šetření by měly **navazovat řízené rozhovory** s jednotlivými aktéry a svědky mobbingu. Díky dotazníkům můžeme totiž lépe pokládat otázky a zaměřit se na konkrétní ukazatele, jež vyplynuly z šetření a mohou být stěžejní při odkrývání násilí na pracovišti.

## Řízené rozhovory, komunikace se zaměstnanci a dalšími aktéry mobbingu

Rozhovory se zaměstnanci by měly ideálně vyplynout z dotazníkového šetření, které rozkrývá další souvislosti. Výběr zaměstnanců by neměl být namátkový, ale měl by odpovídat výpovědím ze vztahového auditu.

U řízených rozhovorů doporučujeme:

1. Dodržovat obdobné **zásady** jako u poradenského procesu a komunikace s obětí.

**Konstruktivní** vedení rozhovoru a aktivní **zapojení klienta** – tj. zpřehledňovat, strukturovat, eliminovat ohroženost a kontraproduktivní tendence chování, dodržovat časový limit.

Rozpoznání **krizového podnětu**, bezprostředně souvisejícího s krizí, jeho pojmenování a uvědomění si ho.

Odhad situace, dynamiky krize a identifikace hlavních problémových oblastí. Podpora klienta v jeho kompetenci a odpovědnosti k aktivnímu přístupu.

Doporučení pomoci třetích stran, pokud je to třeba.

**Volba neutrálního prostředí,** kde nebudou mít zaměstnanci pocit, že jsou odposlouchávání, mohou se více uvolnit a cítit se bezpečně. Nedoporučujeme rozhovory v kanceláři vedení či prostředí, které vzbuzuje stres (což může být i zasedací místnost, kde zažívají opakované napadání).

Stanovení **časového rámce** rozhovoru. Seznámení se s jeho průběhem a všemi souvislostmi, které z něj pro dotazovaného vyplývají. Zmínka o pravdivosti údajů, diskrétnosti a vzájemné důvěře.

**Diskrétnost.** Sdělujeme pouze nejnutnější informace související s případem, které jsou objektivní, nehodnotící, nezavádějící, nekritizující. Nepoukazujeme na **vlastní názor či směr** šetření, situaci nebagatelizujeme ani nesdělujeme detaily. Mohou být následně zneužity ve prospěch iniciátorů mobbingu. Pokud je to možné, **nezmiňujeme ani jména aktérů** spojená s **konkrétními uvedenými skutečnostmi**. Je potřeba myslet na ochranu oznamovatele i svědků.

1. **Kladení otázek** musí být dobře mířené, aby nevedlo k domněnkám, fámám a dalšímu poškození oznamovatele.
2. Otázky by měly **navazovat na vztahový audit**, můžeme také vycházet z přiloženého dotazníku, který může sloužit jako odrazový můstek pro dotazování. Je však potřeba individuálního přístupu vzhledem k případu, situaci i cílové skupině. Otázky níže uvedeného typu mohou poukázat na zájem inspektora, rychleji přinést odpovědi i pochopení souvislostí. Na ně lze poté navázat otázkami klasické kontroly OIP.

Jste v zaměstnání spokojen/a? Máte tu dobrý kolektiv?

Pozorujete na vašem pracovišti nějaké změny? Od kdy změny pozorujete a jak se nejčastěji projevují? Čím si myslíte, že je to způsobené, co je za tím?

Jaké chování považujete na pracovišti za nejvíce nežádoucí? Jak se toto chování odráží na vašem týmu, kolezích nebo přímo na vaší práci?

Jaká je vzájemná důvěra na pracovišti? Jaké máte vztahy?

Jak se cítíte na pracovišti vy? Máte tu nějakou spřízněnou duši?

Jak se staví vedení k řešením konfliktů?

Co byste nejraději změnil/a, kdybyste mohl/a, a jak? Co by bylo podle vás nejlepší?

1. Tazatele je vhodné **motivovat** k zainteresovanosti a relevantním pravdivým odpovědím. Poukázat na společenskou odpovědnost i odvahu, neboť díky nim a jejich pravdivé výpovědi se může situace zlepšit.
2. V případě žádosti o **pomoc mimo rámec kompetencí OIP** může inspektor doporučit pomoc **třetích stran** (viz níže) či navrhnout možná eliminační opatření a pročtení příručky *Jak se chránit před násilím na pracovišti*.
3. Situace na některých pracovištích může být **pro inspektora nepříjemná** a náročná kvůli neetickému chování či emočnímu vypětí. Mobbeři jsou velmi zdatní manipulátoři a nemají daleko od útoku. Oběti zase dokáží citově a emočně rozladit nejednoho profesionála, za čímž se může i nemusí skrývat další manipulace, často se jedná pouze o následky posttraumatického stresu, plynoucí z dlouhodobého zažívání mobbingu. V případě, že by se inspektor setkal s obdobným přístupem, je potřeba nejdříve **zajistit své vlastní bezpečí** a následně se seznámit s **krizovou intervencí** (viz [www.dustojnepracoviste.cz](file:///C:\Users\veronika.pitrmucova1\AppData\Local\Microsoft\Windows\INetCache\Content.Outlook\2HUQMZP9\www.dustojnepracoviste.cz)), která by mu pomohla **kontrolovat náročnější pracoviště**.
4. Je dobré v průběhu rozhovoru vracet odpovědnost zpět samotným zaměstnancům i vedení, aby si uvědomili, že právě oni jsou těmi, kteří jsou na daném pracovišti 8 hodin denně a především oni mohou svým přístupem, ať už aktivním nebo vlastní nečinností, tolerancí či netolerancí, vztahovou patologii a celou situaci ovlivnit.
5. Ke konci upozorníme také na nutnost diskrétnosti, aby nedošlo ke zhoršení situace na pracovišti a oběť či kdokoliv další nebyl poškozen.
6. Na konci sezení je dobré doporučit průběžné monitorování situace, sbírání důkazních materiálů či psaní deníku, pokud je to třeba. Bdělost a aktivní přístup na pracovišti může pomoci nejen oběti, ale i dalším kolegům a nově příchozím. V případě, že by krize pokračovala nebo se stupňovala, bude mít pak OIP více materiálů potřebných k odkrývání násilí.
7. Návrhy možných opatření k nápravě a eliminaci šikanózního jednání

* Stanovení interních **komunikačních postupů** při řešení, šetření a eliminaci šikany pro vedoucí, řadové pracovníky i krizový tým (ke stažení na [www.dustojnepracoviste.cz](http://www.dustojnepracoviste.cz/) – příručka *Jak se chránit před násilím na pracovišti*).
* **Jasné stanovení popisů a náplní práce**, odpovědnosti a kompetencí, **etického kodexu** a rámcových dohod o prevenci násilí a **antimobbingových opatření** na pracovišti.
* Pravidelná **kontrola** pracovních procesů a organizace práce pracoviště z hlediska využití pracovní doby a psychické zátěže pracovníků – pracovní tempo, monotónní práce, požadavky na výkon, vyváženost pracovních pozic i sil, mnoho přesčasových hodin apod.
* **Průběžné a objektivní hodnocení pracovníků** – obsahy, metody a termíny hodnocení pracovního výkonu, organizace a dokumentace vyhodnocení, návrh a kontrola opatření k závěrům hodnocení. Jasná a **srovnatelná kritéria** hodnocení s ohledem na náplň pracovní činnosti. **Vyvážené odměňování** výkonu, oceňování pracovníků, další vzdělávání, motivační programy.
* Zajištění **manažerské kompetentnosti a optimálního využití vedoucích pracovníků**.
* **Průběžná informační osvěta týkající se důstojného pracoviště a vzdělávání zaměstnanců v**dané oblasti.
* **Průběžné sociomapování** – audity, rozhovory, dotazníky mapující situaci.
* Využívání pomoci **třetích stran**, sociálního dialogu, krizového týmu, etické komise, peer pracovníků.
* **Využití supervize, facilitace, mediace či interního mentoringu** (podpůrného a korektivního), který vede ke stabilizaci týmu v krizi i při prevenci.
* **Sociální adaptace nových pracovníků**, jasná kritéria a objasnění pro zařazování na pracovní pozice, povyšování, převádění na jinou práci, přeřazení či propuštění.
* **Nastavení firemní kultury**, dodržující zásady důstojného pracoviště.
* Podporující partnerský postoj, týmová spolupráce, společenská odpovědnost, stabilní vztahy, flexibilita. Udržování zdravých vztahů a kolegiality na pracovišti.
* Dodržování efektivního time-, energy- a stress-managementu.
* Nastavení vhodných **opatření, korespondujících s daným pracovištěm**.
* Využití interní SOS linky.

Základní interní antimobbingová opatření:

* Seznámení se s managementem prevence násilí na pracovišti.
* Komplexní a efektivní řízení krize – zjištění a odstranění příčin vztahové patologie (ke stažení na [www.dustojnepracoviste.cz](http://www.dustojnepracoviste.cz) – příručka *Jak se chránit před násilím na pracovišti*).
* **Jasná komunikace** v případě projevů vztahové patologie.
* **Etický kodex,** zavedení pravidel, možnost uvedení do pracovních smluv.
* **Aktivní zapojení** týmu do změn.
* Zavedení **interních antimobbingových opatření** – poučení, napomenutí, výstraha, důtka, vytýkací dopis, odvolání z funkce, přeložení, výpověď, apod. (vše samozřejmě respektující zákoník práce).
* Krizový tým, konzilium, supervize, koučink, mentoring, mediace, sociální dialog.
* **Edukační** a osvětové **aktivity**.

Spolupráce třetích stran

V rámci poradenství či nápravných opatření může inspektor organizaci i oznamovateli doporučit spolupráci s třetí stranou, například s nezávislými experty a neziskovými organizacemi, právníky, odbory aj. Záleží na charakteru šikany a dalších okolnostech. Někdy se organizace pokouší řešit situaci interně, ale využívá k tomu pouze jednoho zaměstnance, který se následně může stát také ohrožen. Pomoci může svolání interního krizového týmu či etické komise, která může být doplněna o externí odborníky.

Dále můžeme doporučit:

Odbory

Předmětem činnosti odborových organizací je hájení práv a zájmů členů (někdy i nečlenů), pro které platí zákonná ustanovení, kolektivní smlouvy a dohody. Odbory se mohou stát součástí krizového týmu nebo konzilia, které se vzniklou situací zabývají. Mohou být samotným iniciátorem vztahového šetření prostřednictvím dotazníků či sociálního dialogu, které by umožnilo odhalit rozsah a souvislosti šikany a přimělo by vedení situaci řešit, pokud se dosud stavěla k problému laxně. Odboráři mohou být přítomni u výběrových řízení, při jednání v rámci pracovního poměru, při propouštění. Mohou se podílet na kontrolách BOZP, vyjednávat podmínky pro sociální jistoty, odměny apod.

Rada zaměstnanců

Subjekt kolektivních pracovněprávních vztahů se liší od odborových organizací svým postavením v rámci kolektivního pracovního práva a předmětem činnosti, ustanovením a oprávněním, která jim náleží. Rada je založena na členském principu a ustanovena volbou. Hlavním smyslem a účelem vytvoření rady zaměstnanců je zajištění práva zaměstnanců na informování. Pokud je tedy u zaměstnavatele rada, má zaměstnavatel povinnost místo zaměstnanců informovat a projednávat záležitosti s radou, která pak předává informace dalším zaměstnancům. Rada však nemá dostatečnou (procesní a deliktní) způsobilost k právním úkonům.

Sociální dialog

Je trvalý a soustavný proces, který obsahuje řadu jednání, konzultací a především komunikací mezi zaměstnavateli a zástupci zaměstnanců. Účelem je slaďování hospodářských, pracovních, mzdových, sociálních a jiných podmínek, které vznikají při pracovním procesu. Formou sociálního dialogu může být **bipartitní** jednání, kdy vystupují reprezentanti zaměstnanců, např. odbory či nezisková organizace, důvěrníci, právníci se zástupci zaměstnavatele, nebo **tripartitní** sociální dialog, při kterém je další zúčastněnou stranou například státní zástupce či další třetí subjekt.

Kolektivní vyjednávání, které se liší od sociálního dialogu, se zaměřuje pouze na problematiku kolektivní smlouvy, a to prostřednictvím zákona o kolektivním vyjednávání. Sociální dialog je celosvětově uplatňován pro udržitelný ekonomický a sociální rozvoj v oblasti pracovněprávních vztahů. Představuje projev vzájemného pochopení sociálních partnerů a nalezení kompromisu, sociálního smíru. Má však i své limity v podobě právního i ekonomického rámce z hlediska předpisů právních odvětví.

Supervizor

Supervize otevírá prostor pro diskusi týkající se pracovního prostředí, může být jak individuální, tak skupinová, podpůrná i auditorní. Obsahuje složku podpory a kontroly zároveň. Supervizor se může zaměřit na problém komplexně, ale také jednotlivě na vztahy i průběh situace. Věnuje se především tomu, co překáží dobrému výkonu dané profese a umožňuje pochopit, co brzdí porozumění či změně vedoucí ke zdravému a důstojnému pracovnímu prostředí. S respektem vyhledává společně se zaměstnanci vhodná řešení při pracovních problémech, pomáhá chápat jednání druhých a získat reflexi, rozvíjí osobnost i profesní růst a podporuje zaměstnance. Pomáhá chápat příčiny a souvislosti a odhadnout rozsah vztahové patologie, identifikuje zátěžové oblasti a podporuje jejich zvládnutí, posiluje autonomii, zkvalitňuje práci, podporuje sebedůvěru i sebehodnotu pracovníků. Zkvalitňuje mezilidské vztahy a nabízí nadhled v pracovním prostředí.

Facilitátor

Facilitace může pomoci při vedení diskuse týkající se vztahové patologie, vyříkání si určitých záležitostí nebo pomůže tzv. „vyčistit vzduch na pracovišti“. Facilitátor je odborník na vedení diskusí, diskusi řídí a odpovídá za její průběh, nikoliv obsah (na rozdíl od moderátora). Jeho náplní je usnadnit komunikaci, dát rovnoprávné podmínky v možnosti vyjádřit vlastní názor a soustředit se na věcnou stránku problému a jeho řešení. Emoční projevy, nekonstruktivní a zavádějící stížnosti pak nemají na diskuzích a poradách prostor, což se u vztahové patologie často děje.

Facilitace může velmi dobře posloužit u vztahové patologie, která nemá velký rozsah a lze ji ještě slovně uchopit na začátku a nastavit pravidla ve společnosti tak, aby se situace neopakovala.

Kouč

Koučink může u vztahové patologie zafungovat nejen u oznamovatele mobbingu, který se s útoky potýká, nebo u iniciátorů šikany, ale také u pracovního týmu. Koučink je tak nejlepším způsobem, jak přivést zúčastněné strany k tomu, kam chtějí samy dojít a jak nejlépe krizovou situaci zvládnout. Proces koučinku pomáhá definovat cíle a kroky k jejich dosažení s větší efektivitou i rychlostí. Ve vztahové patologii je používán koučink tím způsobem, že se pomocí dobře mířených otázek dostane oběť k vlastnímu řešení situace a jejího posílení. Sama nalézá odpovědi a hledá řešení. Přebírá odpovědnost za svoji situaci a může tak snadněji z celého koloběhu a cyklu násilí na pracovišti vystoupit. Kouč nedává rady, ale pomáhá najít koučovanému vlastní řešení, které je pro něj v dané situaci tím nejlepším.

Mentor

Mentoring je účinný způsob předávání odborných znalostí, zkušeností z praxe, manažerských i měkkých dovedností, rozvoje profesního i osobního charakteru. Mentoring probíhá dlouhodoběji a díky přirozenému sdílení praktických i vědomostních zkušeností má velký efekt na nalezení správného směru či řešení problému. Mentor je průvodcem, odborníkem na určitou problematiku či zkušenější osobou v určitých záležitostech, která předává své zkušenosti a dovednosti svému „menteemu“. Ten může díky mentorovi nahlížet na vlastní profesní růst z nového úhlu pohledu, projít obtížnými situacemi či životním obdobím, změnami, katarzí či hlubším osobním i profesním růstem. Ve vztahové patologii může mentor přispět nejen preventivně, například při nástupu nového zaměstnance, ale může působit korektivně (mobber je empaticky upozorňován na případné šikanózní chování) a podpůrně (pomoc oběti v nastavování nových hranic, při stabilizaci pozice v týmu a znovunalezení sebevědomí apod.).

Ombudsman

Řešení vztahové patologie za pomoci ombudsmana je užíváno nejčastěji v rámci vnitropodnikových sporů. Role a pravomoci ombudsmana jsou odvislé od dané instituce. Někdy ombudsman stížnosti prověřuje a navrhuje řešení a vhodné eliminační postupy, jindy vykonává kontrolní činnost nebo roli mediátora a facilitátora mezi stranami při konfliktu. Ombudsman by měl být znalý práva.

Neziskové organizace

U neziskových organizací (například Mobbing Free Institut z.ú., Oživení, Protikorupční fond, NNTB, Transparency International aj.) je důležité zjistit, jak pracují, co je jejich záměrem a jaké jsou jejich podmínky (např. finanční). Ty mohou pomoci s rozpoznáním vztahové patologie a nasměrovat zúčastněné vhodným směrem. Většinou podporují oznamovatele, aby se snažili nejdříve situaci řešit sami, s jejich podporou a konzultací jednotlivých kroků. Mnohdy však aktivně vstupují do procesu krizového řízení, konfrontují nebo pomáhají vedení, aby šikanu eliminovali co nejefektivněji.

Mediátor

Mediace je proces, ve kterém napomáhá třetí neutrální osoba / mediátor nalézt vzájemně přijatelné řešení sporu. Aktéři do procesu vstupují dobrovolně, za průběh mediace je zodpovědný mediátor. Za výsledky jsou však odpovědní aktéři sporu.

Mediátor spor nerozhoduje, nehodnotí, nenařizuje výsledné řešení, ale zohledňuje zájmy obou stran, vede a strukturuje jednání, ulehčuje komunikaci, hledá alternativní možnosti řešení. Jedná se o dobrovolný, kompromisní, smírčí, mimosoudní proces, který je přizpůsobován potřebám a tempu samotných stran.

1. Násilí na pracovišti v právním řádu ČR

**Násilí na pracovišti neboli šikana** není v mezinárodním ani vnitrostátním právu podrobněji upravena a chybí komplexnější zpracování tématu, včetně jednotné, všeobecně uznávané definice. Můžeme se odvolávat na diskriminaci, která má obvykle se šikanou mnoho společného, a která je zakotvena jak v mezinárodních dokumentech OSN, tak v antidiskriminačním zákonu č. 198/2009 o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací.

Praktická doporučení pro veřejnou správu vydala také Mezinárodní organizace práce jako mezinárodní odborová organizace ve svém Code of Practice (viz Markéta Tritová: *Právní analýza násilí na pracovišti v právním řádu ČR*, projekt Důstojné pracoviště; 2018, dostupné na stránkách [www.dustojnepracoviste.cz](file:///C:\Users\veronika.pitrmucova1\AppData\Local\Microsoft\Windows\INetCache\Content.Outlook\2HUQMZP9\www.dustojnepracoviste.cz)). Mezi další významné mezinárodní dokumenty patří smlouvy a úmluvy vydané Radou Evropy nebo vydání antidiskriminačních směrnic v oblasti zaměstnání a povolání v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci ze strany Evropské unie. Mezi další, a svou povahou speciální, právní normy mezinárodního práva patří autonomní dohody evropských sociálních partnerů, se kterými se můžete v případě zájmu seznámit v uvedené právní analýze.

|  |  |
| --- | --- |
| **Rozdíl mezi diskriminací a násilím na pracovišti** | |
| **Diskriminace** | **Násilí na pracovišti** |
| * podrobná úprava mezinárodní i národní * zák. č. **198/2009 Sb.,** o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací (**antidiskriminační zákon**) * musí být nutně přítomen diskriminační důvod, uvedený v zákoně | * nemá žádnou celistvou právní úpravu * mezinárodní úroveň – alespoň rámcově, např. v oblasti BOZP * absence vnitrostátních právních norem |

Podpůrná hmotněprávní úprava v ČR

* Ústava ČR, Listina základních práv a svobod
* Občanský zákoník
* Zákoník práce – stěžejní norma
* Zákon o služebním poměru
* Zákon o úřednících územních samosprávných celků
* Zákon o přestupcích a některých přestupcích
* Zákon o zaměstnanosti
* Zákon o inspekci práce
* Trestní zákoník

Diskriminace – zák. č. 198/2009 Sb. (antidiskriminační zákon)

* zák. č. **198/2009 Sb**., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací (**antidiskriminační zákon**),
* **§ 16 odst. 2 zák. č. 262/2006 Sb., zákoník práce** (dále též ZP) ve znění zákona č. 206/2017 Sb. (s **účinností od 29. 7. 2017**).

Diskriminace přímá

* Upravuje § 2 odst. 3 zák. č. 198/2009 Sb. (antidiskriminačního zákona, dále jen ADZák).
* Jde o **srovnání postavení či zacházení včetně opomenutí** s více osobami a **důkaz,** že s jednou osobou bylo na základě antidiskriminačního zákona zacházeno méně příznivě, než by bylo zacházeno s jinou osobou, jež se tímto diskriminačním důvodem nevyznačuje.
* Ve vztahu k násilí na pracovišti se tak bude jednat o situace, kdy je na pracovišti s jednou osobou zacházeno méně příznivě, než se zachází, zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodů rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru, a dále v právních vztazích, uvedených v ADZák.
* **Dle znění § 16 odst. 2 ZP se nově stanovuje výčet diskriminačních důvodů v pracovněprávních vztazích,** přičemž zůstává zachován „zákaz jakékoliv diskriminace, zejména diskriminace z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského či 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.“
* Tento typ diskriminace lze identifikovat snáze než diskriminaci nepřímou.

Diskriminace nepřímá

* Upravuje § 3 odst. 1 zák. č. 198/2009 Sb. (antidiskriminačního zákona).
* Podstatou nepřímé diskriminace je existence určité právní normy, která formálně žádnou zakázanou diskriminační klasifikaci neobsahuje, avšak i přes její rovnou aplikaci má na své adresáty nerovný dopad.
* Takovýto nerovný dopad je důsledkem nesprávně formulované normy.
* K nepřímé diskriminaci dochází za situace, kdy zdánlivě neutrální ustanovení či kritérium způsobí, že je určitá osoba z důvodů uvedených v antidiskriminačním zákoně (§ 2 odst. 3) znevýhodněna oproti ostatním.
* Tento druh diskriminace je mnohem obtížněji rozpoznatelný.

Šimečková E., Jordánová J.: Násilí na pracovišti a jeho řešení v právním řádu České republiky, Francie a Itálie, Leges, s.r.o., Praha 2; 2015, s. 29 – 30.

Přenesení důkazního břemena

Přenesení důkazního břemena je **součástí antidiskriminačního zákona** a mohlo by být principiálně používáno při **procesu odhalování**.

* Ustanovení § 10 ADZák. ve spojení s § 133 a občanského soudního řádu (dále jen OSŘ) stanoví: „Pokud žalobce uvede před soudem skutečnosti, ze kterých lze dovodit, že ze strany žalovaného došlo k přímé nebo nepřímé diskriminaci dle ADZák., je žalovaný povinen dokázat, že nedošlo k porušení zásady rovného zacházení.“
* Tedy ten, kdo se chce domáhat svého dotčeného práva, uvedeného v § 10 ADZák., musí v podané žalobě podat důkazy o diskriminačním jednání ze strany žalovaného, poté se přenese důkazní břemeno na žalovaného, který musí prokázat, že k diskriminaci nedošlo.
* Žalobce má v tomto řízení povinnost nejen tvrdit, ale i dokazovat. Avšak vzhledem k tomu, že je pro něj často velmi obtížné nějaké důkazy získat, existují v tomto případě v českém právu speciální pravidla.

Aktivní jednání žalobce tak musí spočívat ve vylíčení skutečností a prokázání toho, že s ním bylo zacházeno diskriminačně ve srovnání s jinými.

Přesunutí důkazního břemene se tak bude týkat jen těch skutečností, ke kterým nemá žalobce přístup či by bylo pro něj extrémně obtížné tyto získat, zatímco žalovaný je má k dispozici (např. dokumenty z výběrového řízení, statistiky apod.).

Šimečková E., Jordánová J.: *Násilí na pracovišti a jeho řešení v právním řádu České republiky, Francie a Itálie*, Leges, s.r.o., Praha 2; 2015, s. 29 – 30.

Občanský zákoník – zák. č. 89/2012 Sb.

Ochrana osobnosti – § 81–114

* Podle § 580 OZ je neplatným právním jednáním jednání, které se příčí dobrým mravům nebo které odporuje zákonu.
* § 2957 OZ dále stanoví kritéria pro určení konkrétního způsobu a výše přiměřeného zadostiučinění v případech vzniku imateriální újmy.

V případě mobbingu by mohla být podána žaloba, jejímž cílem by bylo zdržet se šikanózního jednání, odstranit následky i nárok na náhradu nemajetkové újmy v penězích (dle § 2956 OZ).

Zákoník práce – zák. č. 262/2006 Sb.

* **Pracovní právo upravuje** (dle ust. § 1 ZP) individuální práva a **povinnosti smluvních stran** při výkonu závislé práce,
* kolektivní pracovněprávní vztahy (kolektivní vyjednávání, odborové organizace),
* upravuje některé právní vztahy před vznikem pracovněprávních vztahů,
* upravuje některá práva, povinnosti a některé sankce v souvislosti s porušením režimu dočasně práce neschopného pojištěnce.

Základní zásady pracovněprávních vztahů

Jsou upraveny v **§ 1a ZP a**slouží k právní ochraně obětem násilí na pracovišti.

* *Zásada zvláštní zákonné ochrany postavení zaměstnance (§ 1a písm. a) ZP),*
* *Zásada, jež zaručuje uspokojivé a bezpečné podmínky pro výkon práce (§ 1a písm. b) ZP),*
* *Zásada spravedlivého odměňování zaměstnance (§ 1a písm. c) ZP),*
* *Zásada řádného výkonu práce zaměstnancem v souladu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele (§ 1a písm. d) ZP),*
* *Zásada rovného zacházení se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace (§ 16–17 ZP),*
* *Úprava základních zásad pracovněprávních vztahů je formulována kogentně (nelze se od nich odchýlit), pod sankcí absolutní neplatnosti.*

Zákon o úřednících územních samosprávných celků – zák. č. 312/2002 Sb.

Zákon o úřednících územních samosprávných celků (dále jen ZUUSC) upravuje ve svém § 1:

* pracovní poměr úředníků územních samosprávných celků a jejich vzdělávání,
* na pracovněprávní vztahy úředníků územních samosprávných celků se vztahuje zákoník práce, nestanoví-li tento zákon jinak (ZUUSC je tedy normou speciální, neupravuje-li nějakou pracovněprávní oblast, použije se obecné normy – zákoníku práce).

Zákon o některých přestupcích – zák. č. 251/2016 Sb.

* Projednávání přestupku proti občanskému soužití zaštiťuje (dle § 60 odst. 2 zák. č. 250/2016 Sb., o odpovědnosti za přestupky a řízení o nich) obecní úřad, v jehož obvodu byl přestupek spáchán (§ 62 téhož zákona).
* Přestupek je definován jako zaviněné jednání, které porušuje nebo ohrožuje zájem společnosti a je za přestupek výslovně označeno v tomto nebo jiném zákoně, nejde-li o jiný správní delikt, postižitelný podle zvláštních předpisů, nebo o trestný čin.
* Procesní postupy podle zák. č. 250/2016 Sb., o odpovědnosti za přestupky a řízení o nich.

Jednání mobbera může být postiženo zejména jako přestupek proti občanskému soužití podle § 7 ZoP (dříve § 49 zákona o přestupcích).

Přestupky proti občanskému soužití – § 7

**Fyzická osoba se dopustí přestupku** tím, že:

* Ublíží na cti tím, že jinou osobu zesměšní nebo ji jiným způsobem hrubě urazí
* Ublíží na zdraví
* Úmyslně naruší občanské soužití (rozumí se souhrn ustálených pravidel jednání a chování ve společnosti, který je založen na respektování práv ostatních lidí, jejichž dodržování je v určitém čase a místě ve společnosti obvyklé) tím, že:

1. 1. vyhrožuje újmou na zdraví,
2. 2. nepravdivě obviní z přestupku,
3. 3. dopustí se schválnosti vůči jinému (rozumí se zásahy do pokojného života jiného v úmyslu mu tento stav narušit),
4. 4. dopustí se jiného hrubého jednání.
5. (Hranice mezi hrubým jednáním a nevhodností, neslušností či jinou nesprávností nejsou určovány zcela přesně. Jde o to, že hrubé jednání musí být vykládáno objektivně – např. jde o vyhrožování jinou újmou než újmou na zdraví, tedy pomlouvání, vydírání apod., za podmínky, že nejde o trestný čin).

Zákon o zaměstnanosti (ZoZ) – zák. č. 435/2004 Sb.

* Podle § 4 se povinnost účastníků právních vztahů zajišťovat rovné zacházení a zákaz diskriminace vztahuje na všechny fyzické osoby, které uplatňují právo na zaměstnání.
* Zákaz diskriminace a nezajištění rovného zacházení s FO (§ 139 ZoZ) a PO (§ 140 ZoZ).
* Přestupky na úseku zaměstnanosti jsou projednávány Státním úřadem inspekce práce nebo oblastním inspektorátem práce.

Zákon o inspekci práce – zák. č. 251/2005 Sb.

* V uzavřeném pracovněprávním vztahu se bude diskriminace posuzovat dle zákoníku práce, avšak postih za takové jednání je upraven zákonem o inspekci práce (dále jen ZIP). Zde jsou vymezeny přestupky, týkající se rovného zacházení a zákazu diskriminace.
* Zákon o inspekci práce rozlišuje, zda byla pachatelem přestupku fyzická osoba, podnikající fyzická osoba či právnická osoba, avšak skutkové podstaty i výše pokut jsou shodné.

Některé přestupky fyzických osob (zásada rovného zacházení, zákaz diskriminace, právo zaměstnance na projednání jeho stížnosti a zákaz jeho znevýhodnění z důvodu domáhání se svých práv, narušení soukromí zaměstnance, porušení informační povinnosti o kontrole a monitoringu na pracovišti, vyžadování zbytných osobních informací po zaměstnanci) – pokuta až 1 mil. Kč.

Některé přestupky právnických osob a podnikajících fyzických osob(zásada rovného zacházení, zákaz diskriminace, právo zaměstnance na projednání jeho stížnosti a zákaz jeho znevýhodnění z důvodu domáhání se svých práv, narušení soukromí zaměstnance, porušení informační povinnosti o kontrole a monitoringu na pracovišti, vyžadování zbytných osobních informací po zaměstnanci) – pokuta až 1 mil. Kč.

Trestněprávní úprava násilí na pracovišti

* trestněprávní odpovědnost právnických osob – zákon č. 418/2011 Sb.,
* trestněprávní odpovědnost fyzických osob – zákon č. 40/2009 Sb.

Trestní odpovědnost právnických osob – zák. č. 418/2011 Sb.

* Uvedený katalog neobsahuje všechny trestné činy, které jsou podrobeny rozboru ve spojitosti s tématem násilí na pracovišti – z celkového počtu 10 TČ se týká jen dvou, a sice vydírání dle § 175 a sexuálního nátlaku dle § 186 TZ**.** Jejich aplikace v praxi je však velmi střídmá.
* Zásada souběžné trestní odpovědnosti kolektivní a individuální (§ 9 odst. 3)– byl-li trestný čin spáchán společným jednáním více osob, z nichž alespoň jedna je osoba právnická, odpovídá každá z nich tak, jako by trestný čin spáchala sama. Trestní odpovědnost právnických osob se tak zásadně uplatňuje souběžně s trestní odpovědností fyzických osob.

Trestní odpovědnost fyzických osob – zák. č. 40/2009 Sb. – trestní zákoník

* **trestné činy proti životu a zdraví** (vražda, ublížení na zdraví, atd.),
* **trestné činy proti svobodě a právům na ochranu osobnosti, soukromí a listovního tajemství** (vydírání, omezování osobní svobody, pomluvy atd.),
* **trestné činy proti lidské důstojnosti v sexuální oblasti** (znásilnění, sexuální nátlak),
* **trestné činy narušující soužití lidí** (nebezpečné vyhrožování, nebezpečné pronásledování – tzv. stalking).

Etický kodex úředníků veřejné správy

* Vláda ČR v květnu roku 2012 schválila etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy.
* Kodex má garantovat kvalitu jejich služeb a chránit je například při oznámení korupce či jiného neetického chování.
* Formálně zavazuje ostatní orgány veřejné správy zpracovat a publikovat vlastní etický kodex. Jeho cílem je jasné vymezení pravidel pro úředníky.
* Státní zaměstnanci – služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 13/2015, ze dne 14. prosince 2015.
* Tento služební předpis upravuje podle ustanovení § 77 odst. 1 písm. t) zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, (dále jen „zákon o státní službě“) pravidla etiky státních zaměstnanců.

Příloha 1: Základní inventarizace pro odkrývání násilí na pracovišti

Tento základní dotazník slouží především pro rozpoznání šikany (mobbingu) a jejího stávajícího rozsahu. Je součástí tzv. inventury útoků, která je následně doplněna na základě rohovoru, důkazních materiálů apod. Doporučujeme oznamovatelům šikany, aby si útoky dále zaznamenávali a psali si deník útoků, kde bude uvedeno co, kde, kdy, jak, proč a s jakými důsledky se na pracovišti odehrává, a to včetně důkazů, pokud je to možné. Tato inventura může být použita také jako podpůrný materiál pro komunikaci s vedením při řešení šikany či konfrontaci s iniciátory mobbingu.

Prosíme o pravdivé vyplnění údajů, abychom mohli najít co nejvhodnější postupy a řešení pro vaši konkrétní situaci.

Prosíme, zakroužkujte odpovědi, které jsou pro vaši situaci a vaše pracoviště relevantní, ať už jste jen pozorovatelem nebo se vás týká přímo.

Děkujeme, vážíme si vaší součinnosti a spolupráce při nastavování důstojného pracovního prostředí v ČR.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Byli jste v tomto zaměstnání vystaveni vy nebo vaši kolegové některým formám následujícího chování?** | Jsem  oběť | Jsem  svědek | Četnost  (denně, týdně) |
| Nemožnost vyjádřit svůj názor bez možného rizika odplaty |  |  |  |
| Neustálá kritika práce, případně soukromí |  |  |  |
| Neúměrně zvýšené kontroly pracovní činnosti |  |  |  |
| Opakované neřešení konfliktů či odkládání řešení |  |  |  |
| Záměrné vyvolávání konfliktů na pracovišti |  |  |  |
| Zamezení přístupu k informacím či pracovním úkonům |  |  |  |
| Ignorace žádostí o rozhovor či pomoc |  |  |  |
| Nejasná a mlživá komunikace |  |  |  |
| Manipulace s informacemi – zadržování, zkreslování apod. |  |  |  |
| Neustálé přerušování, komentáře, narážky a zesměšňování |  |  |  |
| Odmítavý postoj verbálně i neverbálně |  |  |  |
| Zpochybňování a znevažování pracovního výkonu |  |  |  |
| Úmyslné vyvolávání strachu a přehnaného napětí na pracovišti |  |  |  |
| Nabádání kolegů |  |  |  |
| Očerňování u nadřízeného či kolegů |  |  |  |
| Protěžování určitých pracovníků |  |  |  |
| Využívání vykonstruovaných argumentů |  |  |  |
| Zamezení přístupu na porady, kongresy a další důležitá jednání |  |  |  |
| Cílené rozšiřování pomluv, fám či zkonstruované intriky |  |  |  |
| Křik, nadávky, ponižující narážky |  |  |  |
| Degradování a ponižování |  |  |  |
| Diskriminace (věková, rasová, žena versus muž apod.) |  |  |  |
| Sociální a pracovní izolace |  |  |  |
| Nerovnoměrné rozdělování práce |  |  |  |
| Příliš velký tlak na výkon |  |  |  |
| Nedocenění výkonu vaší práce vedoucí ke ztrátě sebevědomí |  |  |  |
| Zadávání nesmyslných pracovních úkolů / nezadávání žádných |  |  |  |
| Ztížení pracovního růstu či studia |  |  |  |
| Nerovné finanční či bodové hodnocení |  |  |  |
| Záměrné vyhledávání chyb |  |  |  |
| Vyhrožování, zastrašování (i nepřímé) |  |  |  |
| Verbální agrese |  |  |  |
| Fyzická agrese |  |  |  |
| Sabotování bezpečnosti práce |  |  |  |
| Znevažování rozhodnutí |  |  |  |
| Ukládání povinností neodpovídajících vaší kvalifikaci |  |  |  |
| Omezení kompetencí |  |  |  |
| Svévolné přeřazování či pokusy o přemístění pracovníka |  |  |  |
| Opakované napomínání zaměřené na nedostatky |  |  |  |
| Na práci zaměstnance je nahlíženo zkreslujícím způsobem |  |  |  |
| Stálý emocionální nátlak |  |  |  |
| Nucení vykonávat práci, která neodpovídá zdravotní způsobilosti či fyzickým dispozicím |  |  |  |
| Zakazování činností během pracovní doby |  |  |  |
| Záměrné komplikování pracovní činnosti či opakované přerušování |  |  |  |
| Přehnaná kritika neodpovídající skutečnosti, zveličování chyb |  |  |  |
| Přetáčení reality, svádění chyb na druhé |  |  |  |
| Zadržování odměn |  |  |  |
| Nařknutí z psychického onemocnění |  |  |  |
| Absolvování návštěvy lékaře za účelem posouzení duševního zdraví |  |  |  |
| Záměrné a opakované výzvy za účelem akutního nástupu do zaměstnání, přerušení dovolené či jiné osobní aktivity |  |  |  |
| Záměrné navozování pocitu strachu, úzkosti a napětí na pracovišti |  |  |  |
| Očerňování pověsti na dalších pracovištích nebo i v osobním životě |  |  |  |
| Zlehčování nebo zesměšňování stížností |  |  |  |
| Ignorování situace na pracovišti |  |  |  |
| Sexuální obtěžování |  |  |  |
| Jiné, prosím vypište: |  |  |  |
|  | | | |

Pokud jste byl/a vystaven/a některému z výše uvedených jednání, prosím odpovězte na následující otázky.

1. Jak dlouho jste útokům vystaven/a?

1–4 týdny

1–3 měsíce

3–6 měcíců

6 měsíců až 1 rok

1–3 roky

3 roky a více

1. Domníváte se, že jsou útoky vědomé a zaměřené pouze proti vaší osobě?

Ano

Ne

Nevím

1. Je nebo byl šikanován ve společnosti ještě někdo další?

Kolegové

Bývalí zaměstnanci

Další:

1. Jaké jsou podle vás příčiny šikanózního chování (př. osobní nenávist, nevyřešený konflikt, boj o moc, odstranění z pozice, záměrná degradace, finanční úniky apod.)?
2. Řeší situaci vaše vedení?

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

1. Jaké jsou pro vás důsledky šikanózního chování?

Duševní (úzkosti, frustrace, rezignace, ztráta sebevědomí, nechuť chodit do práce)

Zdravotní (nespavost, nevolnost, bolest žaludku, hlavy, zhoršení zdravotního stavu, hospitalizace, psychické poruchy, psychosomatické potíže apod.)

Pracovní (zhoršení výkonu, nesoustředěnost, větší chybovost, ztrátovost)

Tělesné (důsledky fyzického napadení apod.)

Žádné

Jiné:

1. Jaké důkazní materiály máte k dispozici?

Svědecké výpovědi

Pracovní dokumentaci

Ponižující emaily, nahrávky, videa, fotografie

Vytýkací dopisy

Jiné:

1. Prosím, uveďte v bodech další skutkovou podstatu a napište, co považujete za důležité v souvislosti se šikanou a vaší situací.

Příloha 2: Dotazníkové šetření  
Mapování pracovního klimatu v organizaci

Tento dotazník se týká především zkoumání pracovního klimatu, firemní kultury a pracovních, osobních i kolektivních přístupů na vašem pracovišti. Účelem je rozpoznání případných patologických jevů (šikany) a zjištění potřebných souvislostí s cílem její eliminace a prevence. Prosíme o pravdivé vyplnění údajů, abychom mohli najít co nejvhodnější postupy a řešení právě pro vaši konkrétní situaci.

Prosíme, zakroužkujte odpovědi, které jsou relevantní vaší situaci a vašemu pracovišti, ať už jste jen pozorovatelem nebo se vás týká přímo. V jedné otázce může být označeno více odpovědí.

Děkujeme, vážíme si vaší součinnosti a spolupráce při nastavování důstojného pracovního prostředí v ČR.

Inventarizace

Jaká je z vašeho pohledu celková atmosféra na pracovišti?

* Zdravá a férová
* Příjemná
* Podporující
* Snášenlivá
* Neutrální
* Stresující
* Napjatá
* Ponižující
* Nepřátelská
* Další:

Jaké jsou podle vašeho názoru vztahy na vašem pracovišti?

* Kolegiální, přátelské a spolupracující
* Uvolněné a otevřené
* Respektující, zdravé a férové
* Neutrální
* Na profesionální úrovní
* Podle toho, jak jsme zrovna vytíženi
* Napjaté a stresující
* Konfliktní se špatnou komunikací
* Nepřátelské až degradující
* Dále specifikujte prosím:

Jak s vámi řeší nadřízení běžné konflikty či pracovní záležitosti?

* Komunikace je dostačující
* Komunikace je nedostačující
* Mají snahu, ale nikam to nevede
* Podle jejich momentální nálady a rozpoložení
* Konflikty se neřeší
* Další:

Máte dobré pracovní podmínky?

*Mezi základní zásady pracovněprávních vztahů patří „uspokojivé a bezpečné podmínky pro výkon práce“, dle ustanovení §1a odstavce 1 písm. B) zákona č. 262/2006 sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, dále jen zákoník práce. Mezi povinnosti vedoucích zaměstnanců patří například „vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci.“*

* Rozhodně ano
* Spíše ano
* Spíše ne
* Rozhodně ne
* Nevím
* Komentář:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Byli jste v tomto zaměstnání vystaveni vy nebo vaši kolegové některým formám následujícího chování?** | Jsem  oběť | Jsem  svědek | Četnost  (denně, týdně) |
| **Útoky na kvalitu pracovního života** | | | |
| Příliš velký tlak na výkon |  |  |  |
| Nerovnoměrné rozdělování práce |  |  |  |
| Záměrné vyvolávání konfliktů na pracovišti |  |  |  |
| Opakované neřešení konfliktů či odkládání řešení |  |  |  |
| Ignorace žádostí o rozhovor či pomoc |  |  |  |
| Zamezení přístupu k informacím či pracovním úkonům |  |  |  |
| Nejasná a mlživá komunikace, manipulace s informacemi |  |  |  |
| Očerňování u nadřízeného či kolegů |  |  |  |
| Zpochybňování a znevažování pracovního výkonu |  |  |  |
| Úmyslné vyvolávání strachu a přehnaného napětí na pracovišti |  |  |  |
| Protěžování určitých pracovníků |  |  |  |
| Opakované znevažování rozhodnutí |  |  |  |
| Zamezení přístupu na porady, kongresy a další důležitá jednání |  |  |  |
| Nedocenění výkonu vaší práce vedoucí ke ztrátě sebevědomí |  |  |  |
| Zadávání nesmyslných pracovních úkolů / nezadávání žádných |  |  |  |
| Ztížení pracovního růstu či studia |  |  |  |
| Nerovné finanční či bodové hodnocení |  |  |  |
| Záměrné vyhledávání chyb |  |  |  |
| Ukládání povinností neodpovídajících kvalifikaci |  |  |  |
| Omezení kompetencí |  |  |  |
| Svévolné přeřazování či pokusy o přemístění pracovníka |  |  |  |
| Na práci zaměstnance je nahlíženo špatným a zkreslujícím způsobem |  |  |  |
| Nucení vykonávat práci, která neodpovídá zdravotní způsobilosti či fyzickým dispozicím |  |  |  |
| Zakazování činností během pracovní doby |  |  |  |
| Záměrné komplikování pracovní činnosti či opakované přerušování |  |  |  |
| Přehnaná kritika neodpovídající skutečnosti, zveličování chyb |  |  |  |
| Zadržování odměn |  |  |  |
| Záměrné a opakované výzvy za účelem akutního nástupu do zaměstnání, přerušení dovolené či jiné osobní aktivity |  |  |  |
| Záměrné navozování pocitu strachu, úzkosti a napětí na pracovišti |  |  |  |
| Neúměrně zvýšené kontroly pracovní činnosti |  |  |  |
| Zlehčování nebo zesměšňování stížností |  |  |  |
| Naznačování možného ukončení pracovněprávního vztahu z důvodu neplnění pracovních povinností nebo z jiných důvodů? Jakých: |  |  |  |
| Pokud ukončilo vedení pracovněprávní vztah s vámi či některým z kolegů, z jakého důvodu tak učinili a jakým způsobem (např. dohodou, výpovědí, zrušením pracovního místa, ve zkušební době, zrušení pracovního poměru)? |  |  |  |
| **Útoky na pověst, úctu, reputaci a sociální vztahy** | | | |
| Nucení vykonávat práce zraňující sebeúctu a sebevědomí |  |  |  |
| Cílené rozšiřování pomluv, fám či zkonstruované intriky |  |  |  |
| Diskriminace (věková, rasová, žena versus muž apod.) |  |  |  |
| Záměrné očerňování pověsti na dalších pracovištích nebo i v osobním životě |  |  |  |
| Degradování a ponižování |  |  |  |
| Vyhrožování, zastrašování (i nepřímé) |  |  |  |
| Verbální agrese |  |  |  |
| Manipulace s informacemi – zadržování, zkreslování apod. |  |  |  |
| Opakované napomínání zaměřené na nedostatky |  |  |  |
| Nařknutí z psychického onemocnění |  |  |  |
| Přetáčení reality, svádění vlastních chyb na druhé |  |  |  |
| Zesměšňování handicapu |  |  |  |
| **Útoky na možnost vyjádřit se** | | | |
| Nemožnost vyjádřit svůj názor bez eventuálního rizika odplaty |  |  |  |
| Neustálé přerušování, komentáře, narážky a zesměšňování |  |  |  |
| Křik, nadávky, ponižující narážky |  |  |  |
| Odmítavý postoj verbálně i neverbálně |  |  |  |
| Využívání vykonstruovaných argumentů |  |  |  |
| Sociální a pracovní izolace |  |  |  |
| Zákaz komunikace s ostatními |  |  |  |
| **Útoky na zdraví** | | | |
| Fyzická agrese |  |  |  |
| Nucení vykonávat fyzicky náročnou práci |  |  |  |
| Sexuální obtěžování |  |  |  |
| Sabotování bezpečnosti práce |  |  |  |
| Použití lehkého násilí s cílem zastrašit vás |  |  |  |
| Povinná návštěva lékaře za účelem posouzení duševního zdraví |  |  |  |
| **Další, doplňte prosím:** | | | |
|  |  |  |  |

Pokud jste byl/a vystaven/a některému z výše uvedených jednání, prosím odpovězte na následující otázky.

1. Jak dlouho jste útokům vystaven/a?

1–4 týdny

1–3 měsíce

3–6 měcíců

6 měsíců až 1 rok

1–3 roky

3 roky a více

1. Toto chování přicházelo spíše ze strany:

Nadřízeného (bossing)

Vedení

Kolegů (mobbing, chairing)

Podřízeních (staffing)

Jiné:

1. Jaké důkazní materiály máte k dispozici?

Svědecké výpovědi

Pracovní dokumentaci

Ponižující emaily, nahrávky, videa, fotografie

Vytýkací dopisy

Jiné:

1. Je nebo byl šikanován ve společnosti ještě někdo další (bývalí zaměstnanci)?
2. Jaké jsou podle vás příčiny tohoto chování?

Osobní nenávist

Nevyřešený konflikt

Boj o moc

Odstranění z pozice

Záměrná degradace

Finanční úniky

Další:

1. Jaké jsou pro vás důsledky šikanózního chování?

Duševní (úzkosti, frustrace, rezignace, ztráta sebevědomí, nechuť chodit do práce)

Zdravotní (nespavost, nevolnost, bolest žaludku, hlavy, zhoršení zdravotního stavu, hospitalizace, psychické poruchy, psychosomatické potíže apod.)

Pracovní (zhoršení výkonu, nesoustředěnost, větší chybovost, ztrátovost)

Tělesné (důsledky fyzického napadení apod.)

Žádné

Jiné:

1. Máte v organizaci stanovené postupy v případě neetického chování (kodex, stanovy, dohody)?

Ano

Ne

Nevím

1. Na koho se můžete s důvěrou v organizaci obrátit?

Kolega

Vedení

Personální oddělení

Důvěrník

Ombudsman

Jiné:

1. Je na vašem pracovišti (oddělení) zajištěno rovné zacházení se všemi zaměstnanci?

*Dle ust. § 16 odst. 1 zákoníku práce „jsou zaměstnavatelé povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jejich peněžitých plnění a peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.“*

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Nevím

1. Máte za to, že zaměstnavatel nepřipouští žádnou formu diskriminace v pracovněprávních vztazích?

*Dle ustanovení §16 odst. 2. zákoníku práce „je v pracovněprávních vztazích zakázána jakákoliv diskriminace, zejména diskriminace z důvodů 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 důvodů těhotenství, mateřství, otcovství nebo pohlavní identifikace se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví.“*

Připouští

Nepřipouští

Komentář:

1. Byli jste řádně proškoleni a seznámeni s vaší náplní práce?

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Nevím

1. Máte podle vás jasně stanovené kompetence a odpovědnosti?

Ano

Ne

Komentář:

1. Jsou podle vás organizační a pracovní procesy i postupy v souladu s vaší pracovní náplní a vašimi reálnými možnostmi?

*Podle ust. §300 odst. zákoníku práce „ je zaměstnavatel povinen při určení množství požadované práce a pracovního tempa vzít v úvahu fyziologické a neuropsychické možnosti zaměstnance, předpisy k zajištění BOZP a čas na přirozené potřeby, jídlo a oddech. Množství požadované práce a pracovní tempo je možné určit také normou spotřeby práce.“*

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Nevím

1. Myslíte si, že jste spravedlivě odměňován/a v návaznosti na váš pracovní výkon?

Ano

Ne

Nevím

Komentář:

1. Jsou kontroly ze strany vašich nadřízených přiměřené a adekvátní?

*Dle ust. § 316 odst. 1. zákoníku práce „zaměstnanci nesmějí bez souhlasu zaměstnavatele užívat pro svou osobní potřebu výrobní a pracovní prostředky zaměstnavatele včetně výpočetní techniky ani jeho telekomunikační zařízení. Dodržování zákazu podle věty první je zaměstnavatel oprávněn přiměřeným způsobem kontrolovat.“*

Ano

Ne

Komentář:

1. Vnímáte způsoby kontroly vaší osoby jako slučitelné s dodržováním zásady ochrany osobnosti a lidské důstojnosti?

*Dle ust. § 248 odst. 2. zákoníku práce „zaměstnavatel je z důvodu ochrany majetku oprávněn v nezbytném rozsahu provádět kontrolu věcí, které zaměstnanci k němu vnášejí nebo od něho odnášejí, popřípadě provádět prohlídky zaměstnanců. Při kontrole a prohlídce podle věty první musí být dodržena ochrana osobnosti. Osobní prohlídku může provádět pouze fyzická osoba stejného pohlaví.“*

Ano

Ne

Komentář:

1. Máte odborovou organizaci?

Ano

Ne

Nevím

1. Pokud máte odborovou organizaci, jak vnímáte spolupráci mezi ní a zaměstna­vatelem?

Nedokáži posoudit

Bezproblémová

Vynikající

Nespolupracující

Špatná

Jiné:

1. Vaše doporučení pro zlepšení vztahů a atmosféry na pracovišti:

Otevřená komunikace

Zájem vedení

Změna stylu řízení

Změna stylu chování vedení / kolegů

Průběžná komunikace a rozhovory se zaměstnanci

Průběžná zpětná vazba

Přenastavení firemní kultury

Uznání a ocenění pracovních výkonů

Dodržování vymezených kompetencí

Dodržování etického kodexu

Zavedení interních antimobbingových opatření

Účinné řešení stížností či problémů na pracovišti kompetentními orgány

Mediace, sociální dialog, mentoring, koučink, supervize na pracovišti

Vymezení kompetencí a odpovědnosti

Upřesnění popisu a náplně práce

Zohlednění pracovního tempa

Lepší organizace práce

Odbornost a kompetentnost vedení

Dobrý výběr pracovníků

Sociální adaptace nových pracovníků

Posílení vztahů na pracovišti

Antistresové a teambuildingové aktivity

Schránka důvěry na pracovišti

Další, specifikujte prosím:

1. Váš komentář, sdělení či vyjádření k čemukoliv, týkající se vztahů, organizace či náplni práce na vašem pracovišti:

Příloha 3: Stal jsem se obětí šikany?  
Základní postupy při podezření přítomnosti mobbingu

1. Pokud se **cítíte být šikanovaní**, musíte nejdříve mobbing **rozpoznat**. Seznamte se dobře s problematikou mobbingu na [www.sikanavpraci.cz](http://www.sikanavpraci.cz) či [www.dustojnepracoviste.cz](file:///C:\Users\veronika.pitrmucova1\AppData\Local\Microsoft\Windows\INetCache\Content.Outlook\2HUQMZP9\www.dustojnepracoviste.cz)
2. Vyplňte **inventuru útoků**. Snadněji pak rozpoznáte formy šikanózního chování.
3. **Pište si průběžně deník**. Uvádějte co, kde, kdy a jak se stalo a shromažďujte důkazy.
4. **Zkontrolujte své smlouvy**, náplň práce, etický kodex, předpisy, směrnice, informace o firemní kultuře a vylučte tím neplnění pracovních povinností.
5. Pokuste se **vyjádřit nesouhlas** s šikanózním chováním a zaujmout stanovisko. **Vyhněte se útokům**.
6. Je podle vás **šikana vědomá** (záměrná likvidace vaší osoby), **nevědomá** (šéf neví, co prožíváte, nevidí důsledky svého chování), nebo **patologická** (děje se tak opakovaně i jiným kolegům)? Pokud se domníváte, že je šikana nevědomá, pokuste se s šéfem **promluvit** a říci mu, jak se cítíte. Pokud si to neuvědomoval, své chování přehodnotí. Pokud je mobberem vědomým, útoky zesílí a vy pokračujte ve shromažďování důkazů.
7. Snažte se být **objektivní** a pokuste se zjistit **pohled dalších stran**, náhled mobbera, vedení a kolegů.
8. Zjistěte si **historii vašeho pracoviště** – neodešel někdo kvůli stejnému člověku před vámi? Opakuje se situace na daném pracovišti? Mají stejný problém i jiní kolegové?
9. **Nebuďte sám**. Zapojte do pomoci kolegy, přátele, rodinu, mohou vás podpořit v tíživé situaci. **Najděte svědky.**
10. Hledejte **příčinu**, **motivace** mobbera a další **souvislosti**. Opatrně. Někdy mohou stát za šikanou finanční úniky, nekompetentnost nebo osobní nenávist.
11. Buďte **sebereflexní** a prověřte, zda někde není i část vašeho přičinění. Hledejte, v jakých souvislostech se vám zkušenosti opakují, jak reagujete a co vyvoláváte v druhých. **Přiznejte svou chybu**, pokud je oprávněná, a hledejte společné řešení.
12. **Poznejte svého nepřítele**. Jak reaguje? Na co? Jak často? V jakých periodách? **Předvídejte** reakce a vývoj situace. **Připravte se** na ně. Buďte asertivní. Zlepšete svou neverbální i verbální komunikaci, abyste se dokázali mobberovi lépe postavit. Přijměte **krizi jako příležitost** k vlastnímu rozvoji. Využijte situaci pro své posílení a zvýšení odolnosti, pokud je to možné.
13. **Aktivně hledejte řešení a smírčí cestu.** Nenahrávejte mobberovi na smeč.
14. Vytvořte si vlastní **individuální strategii** pro zvládnutí krize. Vyzkoušejte eliminační taktiky – ignoraci, dotazování (co jsi tím chtěl říci?), spojenectví (najděte společný zájem), zrcadlovou metodu (ukažte stejné chování) apod.
15. **Přezkoumávejte průběžně funkčnost vašich řešení** a reakce mobbera.
16. Stanovte si **časový limit**, jeho dodržování a kontrolu. Jak dlouho jste schopni situaci ještě zvládat a řešit?
17. Pokud je situace nezvladatelná, **upozorněte na neetické chování**, sepište stížnost a navrhněte možné řešení, pokud jej vidíte. Využíjte inventury útoků, bez ní je řešení daleko obtížnější. **Písemně oznamte podezření na mobbing** adekvátnímu subjektu – nadřízenému, odborové organizaci, zaměstnavateli, personálnímu oddělení či krizovému týmu, důvěrníkovi, ombudsmanovi, OIP, lékaři v případě potíží, externím odborníkům apod. Požádejte o schůzku (například v přítomnosti důvěrníka) a zmiňte základní šikanózní chování z inventury útoků, kterou máte připravenou spolu s důkazními materiály. Nikdy **nedávejte kompletní inventuru z rukou**, dali byste k dispozici důkazy a mobber by je mohl využít proti vám.
18. Využijte **odborné pomoci** – psychosociální, mentoring, koučink, poradenství apod.
19. Pokud bude organizace šikanu řešit, měla by nejdříve provést **vztahový audit s analýzou a teprve pak vytvářet adekvátní strategie, taktiky, antimobbingová a preventivní opatření**. Pokud se tak neděje, můžete je upozornit. Požádejte o provedení vztahového auditu (například odbory), který by mohl šikanu odhalit.
20. Aby nedošlo k většímu poškození při oznámení šikany, je potřeba vedení požádat o **diskrétnost** a seznámení se s problematikou vztahové patologie, jejíž zákoutí jsou velmi náročná i pro profesionální manažery.
21. Průběžně situaci **kontrolujte a monitorujte**. Mobbing sám od sebe nepřejde a jeho řešení je obvykle dlouhodobé (v řádu měsíců).
22. Získejte odstup, snažte se zachovat **pozitivní přístup a naději**.
23. Pokud jste udělali pro odhalení a eliminaci šikany maximum, ale situace se nezlepšila, **zvažte odchod**. Život máte jen jeden.