UNIVERZITA KARLOVA

STANOVISKO OMBUDSMANKY UK

K PODNĚTU *27/2024*

Podavatel: anonymní podavatel[1](dále jen X)

Den přijetí podnětu: 25. 3. 2024

Předmět podnětu:

Obsahem podnětu (dále označovaný jako primární) jsou různorodé **formy nevhodného chování**, kterým mají čelit pracující jedné součásti Univerzity Karlovy (dále jen SUK). Za zdroj tohoto chování byli označeni dva zástupci ředitele dvou různých organizačních úseků SUK (dále jen ZŘ1a ZŘ2). X se obrátil na ombudsmanku UK s požadavkem řádně prošetřit dění na pracovišti a vytvořit do budoucna takové podmínky, které těmto projevům chování ze strany zmíněných pracovníků zamezí.

Kontaktované osoby:

Podnět byl řešen v součinnosti s X, ředitelem SUK, dále ZŘ1 a ZŘ2. K situaci na pracovišti se rovněž vyjádřili současní a bývalí pracovníci SUK, a to z řad administrativních i výzkumných pracovníků. Celkem se jednalo o 10 osob. Na základě doporučení ZŘ1 se k dění vyjádřili další 4 administrativní pracovníci a 1 výzkumný pracovník.

Prověřované materiály a další důkazní prostředky:

Podavatelé poskytli ombudsmance písemné a ústní výpovědi k obsahu podnětu. Poskytli také výstřižky z emailových komunikací, screenshoty textových zpráv a zápisy z týmových jednání na SUK.

Popis podnětu:

V březnu 2024 kontaktovala X ombudsmanku se svojí zkušeností v pozici pracovnice SUK. X uvedla, že si příležitosti pracovat pro SUK nesmírně váží, stejně jako svých kolegů a

[1] Z důvodů ochrany soukromí a zajištění anonymity jsou všechny osoby uvedené v tomto dokumentu popisovány použitím mužského rodu. Toto rozhodnutí neodráží skutečný gender dotčených osob.

výzkumných pracovníků. Považuje ovšem za svoji morální a právní povinnost upozornit na nevhodné chování ze strany vedoucích pracovníků.

V podnětu X poukazuje na **nerovné zacházení s podřízenými pracovníky ze strany ZŘ1 a ZŘ2**. Zmiňuje, že tito vedoucí pracovníci **komunikují se svými podřízenými odlišně, neprofesionálně až urážlivě o nich hovoří před ostatními kolegy, brání jim v přístupu k informacím, záměrně ignorují výsledky jejich práce či je nepřiměřeně kontrolují, kritizují a přetěžují úkoly, na které nemají potřebnou kvalifikaci či kapacitu**. V případě, kdy se jejich podřízení odmítnou podvolit, nutí je psychickým nátlakem k **ukončení pracovního poměru nebo jejich poměr ukončí ve zkušební době neprofesionálním až nedůstojným způsobem**. Ostatním pracovníkům jsou pak odchody těchto zaměstnanců interpretovány nepravdivě tak, že zaměstnanci odešli z vlastní vůle. Z pohledu X tak **dlouhodobě a systematicky** dochází ke **zneužívání autority, jednání z pozice moci a udržování pocitu nedotknutelnosti** ZŘ1 a ZŘ2. X poukazuje na to, že tento styl chování a řízení vede k **vysoké frustraci** pracovníků, vytváření **atmosféry strachu na pracovišti** a v důsledku toho k **fluktuaci pracovní síly**.

X současně uvádí, že ředitel SUK jedná se svými zaměstnanci **lidsky a profesionálně** a o zmíněném problému má povědomí. X dále uvádí, že má v tohoto ředitele **důvěru** a **vkládá do něj naději**, že může přinést řešení nebo zmírnění problému.

X následně ombudsmance uvedla jména osob, které jsou ochotny se k situaci vyjádřit. Tento okruh se metodou snowball dále rozšiřoval. S těmito osobami se ombudsmanka postupně setkala a získala jejich vyjádření prostřednictvím polostrukturovaných osobních rozhovorů. Rozhovory probíhaly po celou dobu šetření. **Sdělované obsahy se napříč pozicemi navzájem potvrzovaly**. Za podstatnější zdroj nevhodného chování byl ve většině případů označován ZŘ1, jakkoli bylo jeho působení na pracovišti silně propojeno s osobou ZŘ2. Pozice ZŘ2 byla svědky líčena jako spíše „ta druhá“, jež byla ve vleku ZŘ1.

Níže uvádím přehled obecnějších kategorií nevhodného chování, které se objevovaly napříč výpověďmi pracovníků:

1. **Spojování se s konkrétními pracovníky a pracovnicemi, tzv. podporovateli a jejich následné navádění proti vybraným zaměstnancům a zaměstnankyním** – v těchto vztazích měl být patrný vývoj od vysoké afinity až po totální zavržení a vypuzení těchto osob z pracovního kolektivu. ZŘ1 měl své podporovatele účelově ovlivňovat v jejich úsudku o jiných zaměstnaných a společně s nimi uskutečňovat opatření, která těmto osobám znepříjemňovala pracovní činnost. Jednalo se například o zvyšování jejich pracovní náplně, vyhrožování nahrazením jinou osobou, uplatňování nepřiměřené kontroly aj.

2. **Vyvolávání a udržování vysoké úrovně frustrace u zaměstnanců**, a to malými, promyšlenými kroky jako např. gaslighting, změny pracovní náplně, překrucování a zadržování informací, lhaní, popírání jednou vyřčeného, nerovné vyplácení odměn, ovlivňování výše mezd u výzkumných pracovníků aj.

3. **Vytváření atmosféry strachu, napětí a nedůvěry a udržování zaměstnanců v ní**, ve které není možné se ozvat, ohradit se, požadovat jakýkoli zákonný nárok, a to nadřazeným arogantním chováním, uplatňováním intenzivní kontroly, vyhrožováním nahrazením jinou osobou, domnělým selháváním, bagatelizací agend, vysmíváním se,

nahlížením do emailových schránek, vnikáním do kanceláří, nepodloženým obviňováním za nezdary a selhání aj.

4. **Šíření pomluv o zaměstnancích**, např. že jsou neschopní, že je z nich ZŘ1 fyzicky špatně, že je nutné jim zvýšit pracovní náplň, aby se prověřily jejich schopnosti nebo by bylo lepší s nimi rovnou pracovní poměr ukončit.

5. **Sledování zaměstnanců**, poslouchání za dveřmi, vnikání do kanceláří v nepřítomnosti osob, které je obývají, nabourávání se do emailových schránek apod.

6. **Zadržování informací a manipulace s informacemi** s cílem narušovat plnění pracovních úkolů konkrétních pracovníků.

7. **Nedůstojné ukončování pracovních poměrů** – obvykle poslední den, bez předchozího varování, s využitím momentu překvapení, využívání maximálního možného prodlužování smluv na dobu určitou.

8. **Účelové přidělování vysokých objemů práce** neodpovídajících kvalifikaci s cílem vyčkat na selhání dotyčného pracovníka.

9. **Chování odpovídající spíše majiteli organizace** než osobě pověřené její správou, tendence **ovládat veškeré agendy, oddělení a rozhodovací procesy**, mnohdy ani nespadající do působnosti ZŘ1, významný vliv ZŘ1 na ředitele SUK, jeho viditelné obavy z výměny ředitelů a jeho zacházení s pracovníky na základě pozic, které zastávají.

10. **Útoky zaměřené na ženy**, nebo obecně **slabší osoby**, které se hůře brání, posilování zranitelnosti zaměstnanců v krizových životních situacích (úmrtí, rozvod) např. přidělováním dalších pracovních úkolů nebo vyhrožováním ohledně ukončení pracovního poměru.

11. **Navádění k falšování pracovně právních dokumentů** na personálním oddělení, včetně falšování podpisů nebo donucování k antidatování pracovně právních dokumentů.

12. **Odklánění části grantových prostředků na jiný účel,** včetně obsazování administrativních pozic v projektu vlastní osobou, a **problematická správa projektů ze strany ZŘ1.**

Svědci se dále jednoznačně shodují na tom, že projevy nevhodného chování ze strany ZŘ1 jsou velice **složitě zaznamenatelné**. ZŘ1 komunikuje se svými podřízenými **převážně ústně a odmítá předávat příkazy a pracovní úkoly písemnou formou**. Pracovní dobu tráví svou osobní přítomností v kancelářích svých kolegů a kolegyň, včetně kanceláře ZŘ2.

ZŘ1 je svědky a svědkyněmi líčen jako **velice pracovitý a schopný** člověk, který disponuje hlubokou znalostí procesů na administrativním úseku. Je však také popisován jako **osoba narcistní a zahleděná do sebe,** toužící po moci a ovládání ostatních.

Všichni svědci a svědkyně navíc ve svých výpovědích věnují **pozornost vztahu mezi ZŘ1 a ZŘ2**. Jejich **propojení a následné společné působení** proti konkrétním zaměstnancům na

pracovišti vnímají jako velice ohrožující. Nicméně v posledních 6-7 měsících došlo ve vztahu mezi ZŘ2 a ZŘ1 z neznámých důvodů k rozkolu. Tuto skutečnost reflektují všechny zúčastněné osoby **velice úlevně**. Zmiňují znatelné snížení tlaku, který na ně byl dosud vyvíjen, přístupnost ZŘ2 ke komunikaci, lidskost v jeho chování a vděk za projevy lítosti nad současnou situací na dotčeném úseku SUK. Někteří další svědci a svědkyně (převážně pamětníci) referovali o obdobných **pevných sepjetích ZŘ1 s jinými pracovníky**. Tyto vztahy údajně také procházely obdobími silného napojení a následně definitivního rozdělení.

Někteří svědci a svědkyně upozorňují na skutečnost, že chování vedoucích pracovníků je nutné vnímat jako **symptom, resp. důsledek špatného vnitřního řízení** SUK a historického selhávání osob odpovědných za jeho chod. To umožnilo **posílení nižších manažerských pozic** a jejich obsazení osobami, které jsou k řízení lidsky nezpůsobilé. Výsledkem je **vysoká zátěž, které jsou běžní pracovníci a pracovnice vystavováni** a která je doprovázená vyvoláváním strachu. To vede mimo jiné k vysoké fluktuaci, kterou odpovědní pracovníci zdůvodňují specifiky obsazovanými pozicemi a nároky vyplývajícími z dynamicky fungující instituce SUK.

Vysoká fluktuace pracovníků administrativního úseku představuje **chronický problém**. Během několika let se na řadě klíčových pozic vystřídaly vysoké jednotky osob. Svědci a svědkyni přičítají tento jev atmosféře na pracovišti a přímému působení ZŘ1. Stanovisko ZŘ1 k tomuto je popsáno níže.

S obsahem podnětu byli ZŘ2 a ZŘ1 seznámeni v rámci oddělených schůzek dne 29. 5. 2024.

Vyjádření poskytnuté ze strany ZŘ2 dne 29. 5. 2024

ZŘ2 zaujal k obsahu podnětu značně **reflektující sebekritický přístup**. Uvedl, že mu ZŘ1 v jeho začátcích na pracovišti velice pomáhal, později se z nich stali přátelé. Podle tohoto pracovníka ovládá ZŘ1 celý dotčený úsek SUK. Rozhoduje o všech agendách, a to údajně i těch, které do jeho gesce nespadají. Významně a aktivně se angažuje zejména v činnosti **jednoho z oddělení**.

ZŘ2 uvádí, že ZŘ1 své pokyny uděluje **zásadně ústně**. Na záležitosti, se kterými nesouhlasí, nebo se k nim nechce vyjádřit, **nereaguje, vymlčuje je**. O veškerém dění však musí být **informovaný**. Svými intervencemi ale podstatnou část pracovních procesů **komplikuje**. Nepřipustí, aby mu byl **kladen odpor**. ZŘ2 uvádí, že k němu do kanceláře vstupuje, jako by byla jeho. Chodí tam i tehdy, když tam není přítomen a nejsou na tom domluveni (podpořeno důkazy). O zaměstnancích prý velice často hovoří jako o **neschopných**, je vždy na jeho uvážení, zda se s nimi smlouva prodlouží nebo ukončí. Má jim účelově přidělovat **velké pracovní úkoly**, zaměstnance podřízené ZŘ2 **úkoluje i bez jeho vědomí**. Zasahuje do všech agend, včetně těch, které pod něj přímo nespadají.

ZŘ1 trvá na tom, aby vždy činili **společné kroky**, a to především pokud jde o personální záležitosti, zejména pak **ukončování pracovních poměrů**. Pokud to není ze strany ZŘ2 možné, opakovaně ho to vyvádí z rovnováhy. ZŘ2 také zmiňuje situace konkrétních pracovníků na SUK, kteří z jeho strany čelili nevhodnému zacházení. Ve svém popisu se do značné míry rozchází s tím, jak situaci líčí ZŘ1 ve svém vyjádření (viz níže).

U velké části administrativních pracovníků je dle ZŘ2 využíván institut **doby určité po celou dobu její možnosti**, což nedává zaměstnancům pocit jistoty. Z jeho pohledu neustálé prodlužování může být pro jejich práci demotivujícím faktorem. Rozhodnutí o prodloužení či neprodloužení **nejsou navíc mnohdy činěna dostatečně dlouho dopředu**.

Pro ZŘ1 má být typické, že na pracovišti vytváří **konstantní napětí**. Toho dociluje mj. tím, že zaměstnance zahrnuje pracovními úkoly, které mají v danou dobu nižší prioritu, čímž dochází k zanedbávání stěžejních agend. Ignoruje také **extrémní přetíženost jednotlivých agend**. Přislíbené rozšíření personálních kapacit odmítá poskytnout. U vybraných pracovníků **zvyšuje objem práce** účelově, aby tyto osoby začaly v plnění úkolů selhávat (uvádí příklady několika osob). To umožňuje ZŘ1 značit tyto osoby jako **neschopné a otevírá prostor pro ukončení spolupráce**. Ukončování pracovních poměrů se pak nezřídka odehrává bez jakéhokoli předchozího varování.

ZŘ2 také potvrzuje zkušenosti pracovníků, kteří tvrdí, že tlak ZŘ1 je patrnější u **primárně zranitelných jedinců** - zejména žen nebo v situacích, kdy pracující zažívají **krizové životní události** (např. rozvody, úmrtí blízkých osob, onemocnění aj.). V těchto situacích prý zprvu projeví soucit, nabídne například práci z domova, ale posléze o nich začne šířit, že **nechodí do práce a neplní si své povinnosti**. V reakci na to jim začne přidělovat další pracovní úkoly místo toho, aby jim pomohl vypořádat se stávající agendou. Dle ZŘ2 se za dobu jeho působení na SUK jednalo minimálně o šest takových případů. Sám se do podobné situace také dostal.

Před více než šesti měsíci si ZŘ2 postupně **začal uvědomovat, jaké podhoubí fungování pracoviště má a jakou roli v tomto dění sehrává ZŘ1 a on sám**. Celkově začal být vůči situaci a pracovníkům citlivější (potvrzují svědci). Postupně si uvědomil, o jak značný problém se jedná, a rozhodl se situací aktivně zabývat. S ZŘ1 se následně nepohodli kvůli **výplatě odměn**. Postavil se proti jeho stanovisku a od té doby se datuje jejich **vztahový rozkol**. Nyní ZŘ2 uvádí, že je jejich vztah zcela na bodu mrazu.

ZŘ2 uznal, že si je plně vědom toho, že se **spolu s ZŘ1 nechoval vždy ke svým podřízeným pracovníkům vhodně**. Projevil upřímnou lítost nad tím, že daný problém nenahlédl dříve a že se tolik osob cítilo jejich společným působením dotčeno. Šetření v daném podnětu vítá. Nechce, aby se na jeho **obranu vyjadřovaly další osoby**. K věci další písemné stanovisko zpracovat nehodlá.

Ústní vyjádření poskytnuté ze strany ZŘ1 dne 29. 5.

Poté co byl ZŘ1 seznámen s obsahem podnětu, uvádí, že si **není vědom zásadních problémů** na pracovišti. Dílčí podněty mu přijdou velice obecné, neurčité, chápe je jako **nařčení**. Pokud se nějaké problémy vyskytnou, pracovníci vědí, že se na něj mohou **obracet s důvěrou a že budou řešeny**. Kvituje zřízení pozice **ombudsmana** na SUK. Lidé ale samozřejmě **mohou být nespokojeni.** Mají hodně práce, SUK je tolik nezaplatí, je nad nimi nejistota, že budou pracovní pozice kráceny. Důvod častých fluktuací vidí v tom, že se **obtížně rekrutují noví lidé**, neboť jsou nároční na peníze a pozice jsou velice specifické.

Uvádí, že měl velmi **dobrý vztah s bývalým ředitelem**. Tvrdí, že za něj vykonával řadu agend, což zdůvodňuje tím, že tento ředitel neuměl dobře česky. Je si vědom toho, že **se současným ředitelem tak dobrý vztah nemá**. Tvrdí, že on sám by teoreticky mohl být podavatelem podnětu, a to z toho důvodu, že prý chce ředitel některé lidi odstranit a redukovat počty

pracovníků. Současně popírá, že by **mezi ním a ZŘ2 byl jakýkoli vztahový rozkol**. Uvádí pouze, že se nebyli schopni shodnout na náhradě jednoho odcházejícího vedoucího pracovníka. Zmiňuje také, že bude muset zvážit, zda vůbec bude **chtít na takovém pracovišti setrvávat**. To prý ale musí učinit i ti lidé, kteří jsou na pracovišti dle všeho nespokojeni.

Využil nabídnuté možnosti **navrhnout další osoby**, které mají být v této věci slyšeny a k obsahu podnětu se písemně vyjádřit (shrnutí vyjádření viz dále). Od ZŘ2 se později dovídáme, že měla být ze strany ZŘ1 opakovaně **kontaktována a ovlivňována**, aby vypovídala stejně jako ZŘ1 a jím navržené osoby.

Shrnutí písemného vyjádření ZŘ1 ze dne 27. 6. 2024

ZŘ1 poskytl k obsahu podnětu **rozsáhlé písemné vyjádření**. Skládá se z (i) úvodní části, (ii) příkladů situací, které svou povahou mohou se šetřením souviset, (iii) úseku věnovaném řízení lidských zdrojů na pracovišti a (iv) reakcí na další tvrzení v písemném shrnutí podnětu.
Druhá část (ii) představuje nejvíce robustní část vyjádření.

Úvodní část obsahuje představení ZŘ1 včetně jeho odborného profilu a historie. Již v prvním odstavci zmiňuje svůj podíl na vedení jedné z agend. Dále popisuje specifika pozice ředitele svého úseku včetně své působnosti v jednotlivých řízených oblastech. Pozornost věnuje také spolupráci s ZŘ2. Uvádí, že svoji roli vidí „*…v synergickém a efektivním propojování agend jednotlivých oddělení ve prospěch pracoviště.*“ Zároveň se snaží, *„…aby zaměstnanci tohoto oddělení byli v dynamickém a náročném prostředí SUK spokojeni a rozuměli přínosu jejich agend v širším kontextu fungování pracoviště a naplňování jeho vzdělávací a výzkumné mise a dílčích cílů.*“ Pracovní prostředí SUK definuje jako otevřené, tedy jako prostředí, ve kterém probíhá diskuse o „pro a proti“ jednotlivých kroků napřímo. Dále v úvodní části ZŘ1 vyjadřuje své podezření z toho, že podnět vůči jeho osobě je koordinovaným spiknutím nespokojených, neúspěšných současných i bývalých zaměstnanců.

V úvodu svého vyjádření ZŘ1 uvádí tučným písmem následující: ***Tvrzení současných a bývalých kolegů, obsažená ve Vašem písemném shrnutí, považuji za křivá a nezakládající se na faktech. Pro vyloučení veškerých pochybností považuji za křivé obvinění jakékoliv tvrzení obsažené ve vašem písemném souhrnu, a to i v případech, kdy nebude z mé reakce patrné, zda jsem s k němu vyjádřil či nikoliv.***

Ve druhé části svého vyjádření představuje ZŘ1 velice podrobně **konkrétní případy a situace** z nedávného života pracoviště, které ho údajně trápí, a které z jeho pohledu nezapadají do stylu jeho fungování. Věří nicméně v jejich nápravu. Z uvedeného je evidentní, že ZŘ1 chápe tyto situace jako **potenciální zdroj nespokojenosti zaměstnanců**. Jednotlivé agendy jsou popisovány velice podrobně, a to až na **úroveň konkrétních pracovníků**, u nichž ZŘ1 spatřuje určitý problém související s výkonem práce. Celkově tato část textu evokuje dojem jakéhosi disclaimeru, kterým do pomyslné závorky umísťuje dění na pracovišti, která jsou složitá a která mohou být **zdůvodnitelnou podstatou potenciálního podnětu**. Zdá se, že na jejich podobu má pramalý vliv a také zmiňuje, že je o nich informován ředitel SUK a že se je podaří záhy dořešit interně, a to i za přispění výsledků a **zjištění personálního auditu**, který bude na pracovišti probíhat v letních měsících.

Třetí část vyjádření je věnována **řízení lidských zdrojů na pracovišti**. ZŘ1 se vyslovuje k rozdělení kompetencí pracovníků a obnovování pracovních smluv. Odmítá, že by docházelo

k **překvapivému ukončování pracovních poměrů**. Zaměstnanci mají mít dostatečné množství **signálů o kvalitě svého výkonu** a vyhlídkách pro další prodloužení spolupráce. Není si vědom žádného případu, kdy by pracovní poměr byl ukončen poslední den trvání zkušební doby, ani poslední den trvání poměru na dobu určitou nebo bez předchozího varování. Dále popisuje **dobrou praxi v této oblasti**, která se na pracovišti uplatňuje a která má předcházet pocitům nedůstojného zacházení v těchto citlivých situacích.

V poslední části svého vyjádření se ZŘ1 vyslovuje k vybraným oblastem primárního podnětu. Dementuje, že by měl jakoukoli možnost **ovlivňovat výši mezd u výzkumných pracovníků**, že by **nahlížel do emailových schránek**, nebo že by vnikal bez předchozí domluvy či bez jasného pracovního záměru do **kanceláří svých kolegů a kolegyň**. V závěru svého vyjádření popisuje podporu, kterou pracoviště poskytuje zaměstnancům, kteří se dostanou do **náročných životních situací a které dočasně představují překážku v plnění pracovních povinností**. Vrací se k jednotlivým konkrétním případům a na nich demonstruje nároky, které takové situace na pracoviště a agendy vznáší. V tomto ohledu zmiňuje také ZŘ2 a jeho vleklé osobní a zdravotní peripetie. Uvádí, že ho sám „*…varoval předtím, že jeho emotivní chování může být vnímáno jako nepřiměřené, zvláště v kombinaci s věcnou kritikou výkonu*."

Vyjádření osob navržených ze strany ZŘ1

Osoby, které na doporučení ZŘ1 poskytly svá ústní vyjádření k jeho působení na SUK, se většinově shodují na tom, že je ZŘ1 **výkonný, schopný a spolehlivý pracovník**, který drží všechny agendy svého svěřeného úseku pohromadě a v žádoucím stavu. Vyzdvihují, že k sobě mají **vzájemnou důvěru** a že v **pracovním výkonu i v kariérním růstu** je ZŘ1 podporuje.

Potřebu ZŘ1 mít **agendy pod kontrolou** chápou více méně jako zcela přirozenou. Jeho tlak na výkon má být velký, ale úkoly má komunikovat směrem ke svým zaměstnancům **srozumitelně**. Některé osoby připouštějí, že jedna skupina zaměstnanců může být oproti jiné **více oblíbená, nicméně** toto chápou jako zcela přirozený jev.

Podání podnětu vůči jeho osobě si vysvětlují **nespokojeností těchto zaměstnanců zejména v kontextu vysokých nároků**, které jsou kladeny na jejich pracovní pozice a také tím, že tyto osoby nahlížejí své působení na pracovišti pouze ze své vlastní perspektivy. Vysokou fluktuaci na pracovišti připouštějí, ale argumentují tím, že vedení **nemělo štěstí na šikovné zaměstnance** a že v souladu s názorem ZŘ1 je nezpochybnitelné, že takoví lidé na SUK nemohou zůstat.

Stanovisko:

Podnět podaný X a návazný sběr informací prostřednictvím rozsáhlých svědectví přinesly **soubor autentických dobových i historických zkušeností** pracovníků SUK ze vztahu s ZŘ1 v pozici ředitele pro jeden úsek SUK a ZŘ2 v pozici ředitele pro druhý úsek SUK. Z hlediska své působnosti, kompetencí a postavení konstatuji, že **obdržená svědectví jsou navzájem plně konzistentní a podporují se**. S vysokou mírou pravděpodobnosti **nepředstavuje obsah podnětu koordinované spiknutí** vůči ZŘ1 ani ZŘ2, jak naznačuje ZŘ1 ve svém písemném vyjádření.

Na druhou stranu je zcela zřejmé, že na pracovišti jsou **osoby, které negativní zkušenosti nesdílejí** a s osobou ZŘ1 je pojí zejména vztahy **vzájemné důvěry a oboustranné podpory**. Nemůže být ani žádného sporu o tom, že obě osoby, ZŘ1 i ZŘ2, jsou **výkonnými a odborně**

způsobilými pracovníky, kteří jsou vedeni přesvědčením, že chtějí svěřené pracovní povinnosti **vykonávat řádně** a domnívají se, že **tak opravdu činí**. Výpovědi ZŘ1 a ZŘ2 se nicméně významným způsobem liší v tom, jak **sebekriticky** jsou **schopni nahlédnout** důsledky svého chování a zacházení se zaměstnanci. Zatímco ZŘ1 **nepřipouští téměř žádný aktivní podíl** na obsahu vzneseného podnětu, ZŘ2 ho považuje za důvodný a přiznává, že jejich společné chování mohlo být zaměstnanci **vnímáno jako znejišťující a ohrožující**. Podstatně se také rozcházejí v interpretaci jednotlivých situací na pracovišti.

ZŘ1 ve svém ústním vyjádření ze dne 29. 5. uvádí, že si **není vědom jakýchkoli problémů na pracovišti.** Přesto však ve svém návazném písemném vyjádření věnuje značnou část jejich podrobnému popisu, a to až na úroveň konkrétních pracovníků, kteří podle něj sehrávají v situacích na pracovišti zásadní roli. Obecně lze složité, problémové situace na pracovišti a v pracovních týmech vnímat jako **přirozený jev.** Je však nutné sledovat, **co tyto problémy spouští, jak a zda vůbec jsou tyto situace řešeny a jak jsou ošetřeny jejich důsledky** pro jednotlivce, týmy a instituci samotnou. Uvedené vnímám pro hodnocení dění na SUK, a dotčeného pracoviště, jako stěžejní.

Obdržená svědectví odkrývají **složitou síť sociálních vztahů, komunikačních prvků a nástrojů**, které jsou jak na úrovni mezilidské, tak profesionální, určovány klíčovými postavami tohoto pracoviště, tedy zejména ZŘ1, příp. také ZŘ2. To samo o sobě nemusí být nikterak škodlivé, pokud fungování takového pracoviště vychází z jasně definovaných pracovních pozic a kompetencí, má zřejmou hierarchii, pracuje s riziky mocenské asymetrie a střetu zájmů, plně ctí principy transparentního předvídatelného řízení, férovosti a prosté mezilidské ohleduplnosti a také se účinně a důvěryhodně zabývá pravidelným vyhodnocováním nálady na pracovišti. Jinak řečeno, pracoviště do svého řízení aplikuje takové **pojistky, které předejdou zneužívání pozice a moci** z konkrétních, zejména nadřízených míst.

Výše uvedené charakteristice však dotčený úsek SUK řízený ZŘ1 a ZŘ2 neodpovídá. Chování klíčových manažerů je zde trefně připodobňováno k **chování odpovídajícímu majitelům organizace**, nikoli pracovníkům pověřeným její správou. Koncentrace moci v rukou těchto osob, zejména ZŘ1, se **zdá být enormní**, což navíc posiluje absence potřebné **regulace moci** ze strany nadřízeného pracovníka, tedy ředitele SUK.

V samotném působení ZŘ1 na úrovni ředitele dotčeného úseku lze jednoznačně pozorovat silnou **propustnost jeho vlivu do agend vedoucích pracovníků** jednotlivých dílčích oddělení, a to bez ohledu na to, zda tato oddělení do jeho působnosti spadají či nikoli. Toto chování je nicméně patrné nejen ve vztahu ZŘ1 a podřízených pracovníků, ale také ve vztahu ZŘ1 a ZŘ2, tedy osob na stejné úrovni, a dokonce také ve vztahu ke složkám nadřazeným, tedy řediteli, příp. pracovníkům výzkumného úseku.

Ze strany ZŘ1 tedy pozorujeme **osobitý styl řízení s prvky tzv. mikromanažerismu**, který může být sám o sobě svými účinky důvodně vnímán jako ohrožující. Spojí-li se navíc s projevy chování, jako je odlišný přístup k jednotlivým pracovníkům, vytváření výhodných aliančních vazeb pro zesílení tlaku nebo rozložení odpovědnosti, sledování pracovníků, šíření informací o neschopnosti pracovníků aj., může být tento **styl řízení doslova ničivý**. A to zejména pro osoby, které jsou vnímavé, zranitelné, nebo jsou na počátku svého působení na pracovišti.

Za velmi alarmující považuji skutečnost, že terčem nevhodného zacházení jsou dokladovatelně také pracovníci, kteří se ocitají v **krizových či tragických životních situacích,** kteří potřebují ze strany nadřízených pracovníků podporu a ohleduplnost více než tlak a hrozby (podpořeno

svědecky). Jako značně znepokojující vnímám také vztah ZŘ1 k ZŘ2, který nese známky **navádění k nevhodnému chování**, a to jak ve vztahu k podřízeným pracovníkům, tak při vlastním šetření tohoto podnětu.

Zkušenosti zprostředkované jednotlivými svědectvími upozorňují na dění, které vykazuje známky **systematičnosti a dlouhodobosti**. Je rovněž zřejmé, že popisované dění má tendenci k dalšímu vývoji ve smyslu jeho **prohlubování**. Postupně tak lze pozorovat dopad tohoto způsobu řízení nejen na **jednotlivce a pracovní týmy, ale také na samotnou instituci**. Dopad na jednotlivce se evidentně projevuje **vysokou fluktuací pracovníků**, **dlouhodobými absencemi**, příp. **poklesem pracovních výkonů**. Permanentní řešení otázek souvisejících s obsazováním pracovních pozic rovněž vytváří **nemalé nároky na výkon pozice ředitele** daného úseku, což může značně **odvádět pozornost od agend vedoucích ke koncepčnímu a smysluplnému rozvoji** pracoviště.

Vnitřní personální nestabilita způsobuje bezpochyby také **pokles výkonu na úrovni jednotlivých týmů a agend**, čímž se zvyšují nároky na řešení a koordinaci jejich provozu alternativním způsobem. Udržuje-li se navíc takový stav dlouhodobě, jako je tomu v tomto případě, pak může celé pracoviště v očích odborné veřejnosti ztrácet svou **reputaci a kredit.** V důsledku toho se mohou omezovat šance na **obsazení klíčových pozic schopnými pracovníky** a/nebo pracoviště může **přicházet o příležitosti grantové podpory**. Jedná se tak o reálné hrozby, které lze jednoduše finančně vyjádřit.

Koncepční, systematické a zrale uvážené řešení výše popsaného dění na dotčeném úseku SUK nepochybně představuje příležitost **změnit vnitřní procesy, styly komunikace a řízení**, a tím zamezit zhoršování dosavadního vývoje. Je to současně cesta k **obnovení důvěry** zaměstnanců ve vedení a instituci samotnou. K realizaci těchto reformních kroků mohou jednoznačně přispět výsledky jiných **recentně nebo aktuálně probíhajících auditů**.

Doporučení:

Na základě výše uvedeného hodnocení doporučuje ombudsmanka UK stranám **zvážit přijetí níže uvedených opatření** za účelem řešení podnětu, zmírnění jeho dopadu a prevence srovnatelných situací v budoucnosti.

A. Odpovědnému pracovníkovi SUK

a) přijmout adekvátní pracovně právní opatření vůči ZŘ1 s ohledem na absenci kritického náhledu jeho odpovědnosti vytvářet bezpečné, ohleduplné a neohrožující pracovní prostředí,
b) přijmout adekvátní pracovně právní opatření vůči ZŘ2 s ohledem na významnou kritickou reflexi důsledků jeho působení na SUK a učiněné projevy lítosti,
c) poskytnout ZŘ1 a ZŘ2 profesionální podporu při účinném rozvoji dovedností leadershipu na pozicích středního managementu (dle opatření uplatněných v bodech Aa a Ab),
d) v souladu s výstupy tohoto šetření a ostatních auditů přenastavit vnitřní procesy řízení organizace,
e) poskytnout pracovníkům vzdělávání v tématu šikany na pracovišti,
f) pravidelně vyhodnocovat pracovní klima na dotčeném úseku SUK,

g) zabezpečit informování pracovníků SUK o výsledcích šetření tohoto podnětu.

B. ZŘ1 (dle opatření uplatněných v bodě Aa)

a) využít profesionální podpory rozvoje dovedností leadershipu s cílem nastavit optimální, maximálně neohrožující, bezpečné a produktivní pracovní klima,
b) nadále podporovat všechny členy a členky svého týmu v rozvoji jejich kariérních drah při maximálním možném zohlednění odborných a osobnostních charakteristik každého z nich.

C. ZŘ2 (dle opatření uplatněných v bodě Ab)

a) využít profesionální podpory rozvoje dovedností leadershipu s cílem nastavit optimální, maximálně neohrožující, bezpečné a produktivní pracovní klima,
b) nadále podporovat všechny členy a členky svého týmu v rozvoji jejich kariérních drah při maximálním možném zohlednění odborných a osobnostních charakteristik každého z nich.

Zpracovala: PhDr. Kateřina Šámalová, Ph.D., ombudsmanka UK

V Praze 12. 7. 2024