Nevhodné chování třetích osob

Pracovnice přepážky vysvětluje klientovi, jaké má možnosti. Klient začne používat osobní urážky a vyhrožuje, že si na ni počká po práci. V místnosti jsou další lidé. Pracovnice se snaží zachovat klid, ale neví, zda může jednání přerušit, kdo převezme situaci a zda ji vedoucí podpoří. Další klient už čeká.

Tato situace přesahuje běžnou nespokojenost i požadavek zvládat emoce při práci s lidmi. Materiál se věnuje jednání třetích osob vůči zaměstnancům: pacientů a jejich doprovodu, klientů, žáků a rodičů, zákazníků či obchodních partnerů. Pomáhá rozpoznat pracovní expozici a nastavit ochranu, postup při incidentu i následnou podporu.

Vztah k legislativě
Nevhodné chování třetích osob není samostatně vyjmenováno v § 31 nařízení vlády č. 361/2007 Sb. To neznamená, že je právně neupravené. Tento preventivní popis nenahrazuje povinnosti v oblasti BOZP ani právní úpravu diskriminace, obtěžování a sexuálního obtěžování, zejména § 16 zákoníku práce a antidiskriminační zákon. Konkrétní jednání třetí osoby může podle okolností spadat i pod tyto nebo další předpisy. Šikana mezi kolegy či ze strany nadřízených vyžaduje vlastní řešení; není předmětem tohoto materiálu.

1 Riziko v kostce

Jde o vystavení zaměstnance urážkám, ponižování, zastrašování, výhrůžkám, obtěžování, nátlaku nebo fyzické agresi ze strany osob, s nimiž se setkává při práci a které nejsou jeho kolegy ani nadřízenými. Kontakt může probíhat osobně, telefonicky i elektronicky.

Rozhoduje povaha a závažnost jednání, jeho opakování a dostupnost ochrany. I jednotlivý závažný incident vyžaduje reakci. Výraz nevhodné chování zde používáme jako širší preventivní označení; konkrétní právní kvalifikace se posuzuje podle okolností.

Klíčová otázka: Jak organizace předchází útokům třetích osob a co zaměstnance skutečně chrání, když k nim dojde?

2 Jak vypadá v praxi

Zdravotnictví a pacient nebo jeho doprovod
Sestra na urgentním příjmu vysvětluje čekání. Doprovod pacienta přechází od nespokojenosti k nadávkám a zastrašování. Sestra má současně poskytovat péči dalším lidem a neví, kdo převezme konfliktní komunikaci. Pokud se podobné situace odbývají slovy, že to k urgentu patří, může zůstávat bez podpory.

Strach, nemoc nebo porucha chování mohou být důležité pro pochopení situace a volbu odborného postupu. Neodstraňují potřebu chránit zaměstnance i ostatní. Postup musí respektovat povinnosti při poskytování péče a zajistit bezpečnou reakci, dostupnou pomoc a jasné rozdělení rolí.

Školství a žáci či rodiče
Učitelka opakovaně čelí ponižujícím poznámkám a výhrůžkám žáka. Při řešení incidentu musí zároveň zajistit bezpečí ostatních dětí a pokračovat ve výuce. Pokud nemá jasnou oporu vedení, zůstává na rozhodování i následky sama. Podobné jednání může přicházet také od rodiče, včetně zpráv mimo osobní schůzku.

Posuzujte konkrétní chování, četnost a možnosti reakce. Běžný nesouhlas není automaticky útok, ale opakované ponižování se nemá omlouvat poukazem na náročnost pedagogické práce. Opatření mají respektovat věk a potřeby žáků a současně zajistit ochranu pracovníků.

Klientská pracoviště a zákaznické služby
Pracovnice veřejné správy sděluje nepříznivé rozhodnutí nebo operátor vyřizuje reklamaci. Druhá strana používá osobní urážky, sexuální poznámky nebo výhrůžky. Zaměstnanec má udržet profesionální komunikaci, ale nemá srozumitelné pravidlo, kdy může kontakt předat či bezpečně přerušit.

Emocionálně náročný kontakt může probíhat bez napadání zaměstnance. Jakmile dochází k útokům, je třeba řešit také konkrétní chování a bezpečnost. Pomoci může dostupný vedoucí, jasná pravidla komunikace a postup přizpůsobený osobnímu, telefonickému či elektronickému kontaktu.

Obchodní vztahy a významný partner
Obchodní manažer jedná se zástupcem důležitého odběratele. Vedle tvrdého vyjednávání však opakovaně čelí osobnímu ponižování a zastrašování. Má obavu, že pokud se ohradí, bude mu přičtena odpovědnost za ztrátu zakázky. Vedení očekává udržení vztahu bez jasně stanovených hranic.

Ekonomický význam partnera nesmí být důvodem ponechat zaměstnance bez ochrany. Rozlišujte věcný spor a náročné vyjednávání od osobních útoků. Příklady popisují možné situace, nikoli automatické hodnocení celých profesí.

3 Kdy může představovat problém

Hodnoťte konkrétní skupinu podle kontaktů a podmínek práce. Sledujte závažnost, četnost, prostředí a reakci organizace. Pozornost vyžadují zejména situace, kdy

- zaměstnanci čelí urážkám, obtěžování, výhrůžkám nebo agresi třetích osob;
- takové chování se považuje za běžnou součást profese;
- nelze včas přivolat pomoc, předat jednání nebo se bezpečně vzdálit;
- incidenty se nehlásí ze strachu nebo zkušenosti, že se nic nezmění;
- vedení hodnotí jen reakci zaměstnance a přehlíží chování druhé osoby.

Nevyžadujte opakování jako podmínku zásahu. Jednotlivá závažná výhrůžka nebo útok může vyžadovat okamžité bezpečnostní řešení. Všímejte si také svědků a dopadu na další pracovníky.

4 Proč se mu věnovat

Zaměstnanec může po incidentu pokračovat v práci, ale zůstávat ve střehu a obávat se dalšího kontaktu. Pokud musí jednat s útočící osobou bez možnosti podpory, spojuje se ohrožení s požadavkem zachovat profesionální vystupování. Opakované ponižování či zastrašování může narušovat pocit bezpečí a zvyšovat napětí i vyčerpání.

Zátěž může zesilovat izolace, časový tlak a nejistota, zda organizace zaměstnance podpoří. Proto posuzujte nejen osobu, která incident vyvolala, ale také podmínky kontaktu, dostupnost pomoci a následnou reakci. Prevence neznamená přenést odpovědnost za chování třetích osob na napadeného pracovníka.

5 Časté omyly

„Nemusíme se tím zabývat, protože to patří jinam.“

Právní řešení obtěžování či jiného protiprávního jednání a prevence pracovních rizik se doplňují. Zaměstnavatel potřebuje řešit i podmínky kontaktu a ochranu před dalším incidentem. Tento materiál právní úpravu obtěžování nenahrazuje ani nevylučuje její použití na třetí osoby.

„Kdo pracuje s lidmi, musí něco vydržet.“

Profesionální jednání neznamená povinnost snášet jakékoli útoky. Nespokojenost lze vyslechnout a řešit, zároveň je třeba nastavit hranice a zajistit ochranu při jejich překročení.

„Stačí školení komunikace a klienta uklidní.“

Nácvik může pomoci, ale nezaručí výsledek každého kontaktu. Potřebuje navazovat na dostupnou pomoc, bezpečné uspořádání a jasné postupy. Útok nelze automaticky přičítat komunikačnímu selhání zaměstnance.

6 Na co se při posouzení ptát

Otázky rozvíjejí orientační checklist. Projděte je se zaměstnanci a vedoucím hodnocené skupiny. Podle situace zapojte BOZP, bezpečnostní pracovníky, personalistu a právní či oborovou podporu. Pracujte s nezbytnými údaji a chraňte dotčené osoby.

1. Jakému chování a od koho lidé čelí?
Jde o klienty, pacienty, doprovod, žáky, rodiče či partnery? Probíhá osobně nebo na dálku?

Co ověřit: Popište konkrétní jednání a situace; neoznačujte celé skupiny osob za nebezpečné.

2. Kde a kdy incidenty vznikají?
Opakují se při čekání, sdělování rozhodnutí, návštěvách nebo samostatných službách?

Co ověřit: Spojte hlášení se zkušenostmi skupiny a pozorováním podmínek kontaktu.

3. Co může zaměstnanec při incidentu udělat?
Kdy přivolá pomoc, předá komunikaci nebo přeruší kontakt v mezích své role a povinností?

Co ověřit: Ověřte srozumitelnost postupu a jeho použitelnost při konkrétní situaci.

4. Přijde pomoc skutečně včas?
Kdo reaguje, kdo jej zastupuje a jak funguje přivolání při práci o samotě?

Co ověřit: Prověřte spojení, personální zajištění a bezpečné uspořádání prostoru.

5. Jak funguje oznámení a řešení události?
Lze incident jednoduše nahlásit? Ví zaměstnanec, co bude následovat a kdo jej řeší?

Co ověřit: Projděte konkrétní oznámení, reakci a návaznost bezpečnostního, pracovního a případně právního řešení.

6. Jaká podpora následuje po incidentu?
Je možné vystřídání, ošetření či odborná pomoc podle potřeb člověka? Myslí se i na svědky?

Co ověřit: Ověřte dostupnost podpory a ochranu soukromí; nevyžadujte osobní sdílení v týmu.

7. Co se po událostech mění?
Získávají lidé zpětnou vazbu a promítají se zjištění do podmínek práce?

Co ověřit: Prověřte opakující se situace, přijatá opatření a reakci vedení.

Výsledkem má být popis expozice třetím osobám, chybějící ochrany a potřebných změn. Bezprostřední ohrožení řešte ihned podle bezpečnostních postupů; na dokončení hodnocení se nečeká.

7 Co lze změnit

Nastavit ochranu a funkční reakci
Vymezte hranice přijatelného chování a postupy odpovídající konkrétnímu provozu. Určete, kdo přebírá situaci a jak se přivolává pomoc. Ve zdravotnictví, školství a dalších službách musí opatření respektovat také příslušné odborné a právní povinnosti.

Oznámení útoku má vést k věcnému posouzení, ochraně a odpovídajícímu řešení. Právní kvalifikace a interní prevence mohou probíhat souběžně. Následující přehled nenahrazuje právní postup při obtěžování, diskriminaci nebo jiném protiprávním jednání.

Zjištěný problém	Možné opatření
Hranice jednání jsou nejasné.	Srozumitelně vymezit nepřijatelné chování a postup jeho řešení; informovat zaměstnance i třetí osoby.
Pracovník neví, kdy předat kontakt.	Stanovit pravidla přivolání podpory, předání a bezpečného přerušení v mezích příslušných povinností.
Pomoc není dostupná nebo prostor zvyšuje ohrožení.	Podle rizik upravit obsazení, spojení, přivolání pomoci a uspořádání pracoviště; funkčnost ověřit.
Incidenty se nehlásí nebo zůstávají bez reakce.	Zavést jednoduché oznámení, odpovědnou osobu, ochranu před odvetou a zpětnou vazbu o řešení.
Po události musí člověk ihned pokračovat.	Zajistit přiměřené vystřídání, potřebné ošetření a nabídku důvěrné odborné podpory.
Prevence spoléhá jen na schopnosti pracovníka.	Propojit nácvik komunikace s kapacitami, bezpečnostními opatřeními a podporou vedení.

Po závažné události nabídněte podporu podle potřeb dotčených osob. Nenahrazujte ji povinným skupinovým rozebíráním osobních prožitků. Při vyhodnocení prověřte okolnosti a fungování ochrany, ne pouze to, zda zaměstnanec dokázal druhou osobu uklidnit.

8 Jak ověřit účinnost opatření

Před změnou zaznamenejte druhy situací, jejich závažnost a nedostatky v reakci. Určete odpovědnou osobu a termín ověření; bezpečnostní postupy lze prověřit vhodným nácvikem. Sledujte zejména

- zda zaměstnanci rozumějí hranicím, postupu předání a přivolání pomoci;
- zda podpora přichází v potřebném čase a ochranná opatření fungují;
- zda lze incident oznámit bez obav a následuje věcné řešení;
- zda se omezují opakované situace a závažnost jejich dopadů;
- zda je dostupná následná podpora a vedení poskytuje zpětnou vazbu;
- zda se riziko nepřeneslo na jinou skupinu, místo nebo komunikační kanál.

Počet hlášení posuzujte opatrně. Po zavedení důvěryhodného systému může stoupnout, protože lidé začnou oznamovat i dříve přehlížené události. Pokles naopak nemusí znamenat zlepšení. Porovnávejte také závažnost, četnost kontaktů a skutečnou reakci organizace.

Pokud opatření nestačí, upravte podmínky kontaktu, kapacity, dostupnost pomoci nebo způsob řešení. Individuální zdravotní dopady řešte důvěrně prostřednictvím odborné pomoci. Tento preventivní postup nenahrazuje uplatnění práv ani další potřebné právní kroky.

Autorka: MUDr. Jana Murza | Centrum hygieny práce a pracovního lékařství, SZÚ

30. 10. 2026 | Verze 1 k připomínkám

Právní souvislosti: § 31 nařízení vlády č. 361/2007 Sb.; zákoník práce, zejména § 16 a ustanovení o BOZP; zákon č. 198/2009 Sb., zejména § 4. Uplatnění závisí na konkrétním jednání; ověřeno k datu zpracování. Odborné podklady budou soustředěny v samostatné části webu.