

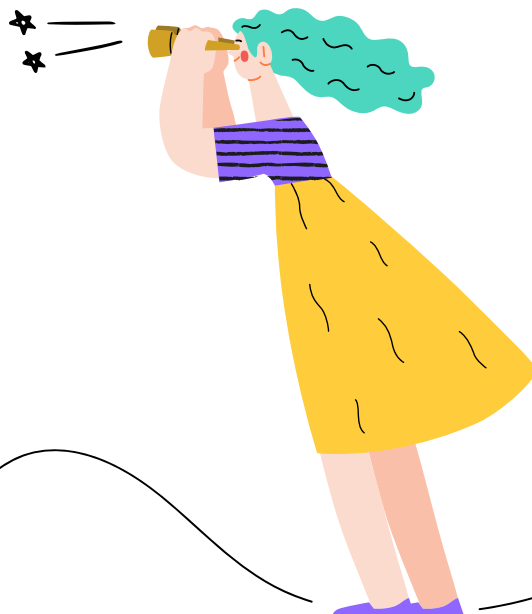
Ako bojovať s toxickou kultúrou na pracovisku

Čo robiť, keď pracovné prostredie ničí ľudí aj výsledky

Toxická firemná kultúra je stav, pri ktorom prostredie na pracovisku dlhodobo škodí psychickému či fyzickému zdraviu zamestnancov, oslabuje dôveru a narúša spoluprácu.

Prejavuje sa najmä nedostatkom rešpektu, neetickým správaním, pasivitou vedenia voči problémom, ale aj nadmerným stresom, strachom z chýb, zvýšenou fluktuáciou či konfliktmi.

Toxické prostredie môže byť otvorene nepriateľské – napríklad v prípade bossingu, diskriminácie alebo šikany – alebo aj skryto deštruktívne, keď sa problémy zametajú pod koberec, chýba spätná väzba, zlyháva vedenie a ľudia sa boja prehovoriť.



Kde najčastejšie vzniká priestor pre toxické vzťahy?

Toxická kultúra sa najčastejšie vyskytuje:

- vo firmách s hierarchickou štruktúrou, kde prevláda **autoritatívny štýl riadenia** a chýba otvorená komunikácia;
- rizikovým prostredím sú **organizácie s rýchlym rastom**, kde sa kultúra nestíha vyvíjať spolu s firmou;
- alebo **spoločnosti po fúziách a zmenách vedenia**, kde dochádza k **strate hodnôt a smerovania**;
- často sa objavuje aj **v tímoch s nedostatočne vyškoleným manažmentom**, ktorý nevie riešiť konflikty, nezabezpečuje spätnú väzbu a nerieši nevhodné správanie;
- toxické prostredie môže vzniknúť **aj v menších firmách, ak sa problémové správanie toleruje alebo bagatelizuje**.



Alarmujúce čísla

Výskyt toxickej kultúry na pracovisku definujú jednotlivé negatívne pocity, na ktoré sa zamestnanci v prieskumoch sťažujú.



Toxické prejavy, ktoré zamestnanci zažili na pracovisku



Zdroj: Prieskum JobsIndex, jar 2025

Negatívne skúsenosti na pracovisku, ktorých výskyt narástol



Zdroj: Prieskum JobsIndex, jar 2025

Druhy toxických vzťahov na pracovisku

- **Nadriadený → podriadený**
Bossing, manipulácia, zastrašovanie, ignorovanie názorov, neprimeraný tlak na výkon.
- **Podriadený → nadriadený**
Podkopávanie autority, sabotovanie rozhodnutí, pasívna rezistencia, šírenie klebiet.
- **Kolega → kolega**
Závisť, rivalita, šikana, izolovanie, obviňovanie, intrigy.

- **Tím → jednotlivec**
Vylúčenie z kolektívu, tiché bojkotovanie, prehliadanie alebo ignorovanie.
- **Jednotlivec → tím**
Toxický člen tímu – narúšanie spolupráce, neustále sťažnosti, negativita, vyvolávanie napätia.
- **Vedenie → všetci zamestnanci**
Nízka transparentnosť, kultúra strachu, ignorovanie problémov, neetické rozhodnutia.
- **Zamestnanci → HR/vedenie**
Strata dôvery, obchádzanie pravidiel, nepriateľský postoj k zmenám, pasivita pri riešení problémov.



Ako rozpoznať toxickú kultúru

Medzi najčastejšie **znaky toxickej kultúry** patria:

- **Strach prehovoriť** – zamestnanci sa obávajú vyjadriť názor, upozorniť na problém alebo poskytnúť spätnú väzbu.
- **Nízka úroveň dôvery** – vzťahy medzi kolegami alebo medzi tímami sú poznačené podozrievaním a nedostatkom otvorenosti.
- **Tolerovanie nevhodného správania** – agresívna, pasívno-agresívna či manipulatívna komunikácia zostáva bez odzvy.
- **Nepodporujúce vedenie** – manažéri nepočúvajú, nestoja za tímom alebo sú preťažení a absentujú v kľúčových momentoch.
- **Nadmerný stres a prepracovanosť** – zdroje, čas a kapacity neodrážajú reálne nároky na zamestnancov.
- **Vyhorenie a fluktuácia** – vysoký výskyt psychickej nepohody, chorobnosti alebo odchodov z firmy.
- **Kultúra obviňovania** – namiesto riešení sa hľadajú vinníci, chyba sa trestá, nie analyzuje.
- **Narušená interná komunikácia** – dôležité informácie sa nedostanú k tým, ktorí ich potrebujú, šíria sa nejasnosti a fámy.
- **Zamestnanci sa necítia byť videní alebo vypočutí** – chýba spätná väzba, uznanie alebo zmysluplný záujem o potreby tímu.



Čo robiť, ak ju identifikujem? 10 tipov, ako bojovať s toxickou kultúrou na pracovisku

Krátkodobé kroky (okamžité riešenia)

- 1) **Zmapujte situáciu**
Zhromaždite fakty, spätnú väzbu a konkrétne prejavy toxickej kultúry (napr. **anonymný prieskum s pomocou digitálneho partáka Arnolda**, všimajte si rozhovory medzi ľuďmi, prípadne negatívne incidenty).
- 2) **Zabezpečte ochranu ohrozených osôb**
V prípade šikany, bossingu či diskriminácie okamžite konajte – dočasné oddelenie, HR podpora, podanie sťažnosti.

- 3) **Komunikujte otvorene a transparentne**
Informujte zamestnancov, že situáciu riešite. Už len to môže priniesť úľavu a pocit bezpečia.
- 4) **Zapojte manažérov a lídrov**
Informujte ich o problémoch a zodpovednosti – bez ich zapojenia zmena nebude možná.
- 5) **Nastavte bezpečný priestor pre spätnú väzbu**
Zavedenie anonymných schránok dôvery, anonymných prieskumov, pravidelné 1:1 rozhovory alebo tímové check-iny (krátke, pravidelné stretnutia tímu, ktoré slúžia na zdieľanie pocitov, nálad, potrieb a získanie prehľadu o stave tímu – nielen o úlohách. Majú jednoduchý, ľudský formát a kladú dôraz na bezpečné prostredie a otvorenú komunikáciu).



Dlhodobé kroky (zmena kultúry)

1) Zrevidujte firemné hodnoty a správanie

Jasne definujte, aké správanie je (ne)žiaduce – a ukotvite to do interných pravidiel aj reality tímov.

2) Vzdelávajte manažérov a tímových lídrov

Zabezpečte tréningy v oblasti leadershipu, riešenia konfliktov a emočnej inteligencie.

3) Budujte kultúru dôvery a otvorenosti

Pravidelná spätná väzba, uznanie práce, transparentná komunikácia a podpora zhora.

4) Monitorujte a merajte zmenu

Opakujte prieskumy, sledujte fluktuáciu, spokojnosť a zapojenie zamestnancov – získate dáta o vývoji.

5) Vytvorte vnútorný „kompas správania“

Napríklad etický kódex alebo „sprievodcu kultúrou“, ktorý pomôže novým aj súčasným zamestnancom orientovať sa v očakávaniach a hodnotách firmy.

Whistleblowing ako súčasť prevencie toxického kultúry

Toxická kultúra často prežíva vďaka mlčaniu a strachu. **Whistleblowing** – teda možnosť anonymného nahlásenia neetického alebo škodlivého správania – je dôležitým nástrojom, ako chrániť zdravé pracovné prostredie.

Ako efektívne zaviesť whistleblowing?

- **Zabezpečte anonymitu**

Použite dôveryhodný online nástroj, akým je aj [digitálny parták Arnold](#). Zamestnanci musia mať istotu, že ich identita nebude prezradená.

- **Určite jasný proces a zodpovednosť**

Stanovte, kto bude hlásenia prijímať, vyšetrovať a ako bude komunikovať výsledky.

- **Ochrana pred odvetou**

Zamestnanci musia vedieť, že ich nahlásenie im neprinesie následky – zakotvite to vo firemných pravidlách.

- **Komunikujte účel a význam**

Vysvetlite zamestnancom, že ide o nástroj, ktorý má zlepšiť pracovné prostredie, nie vyvolávať strach alebo konflikty.

- **Reagujte férov a transparentne**

Aj anonymné hlásenia si zaslúžia dôsledné a spravodlivé prešetrenie. Ich ignorovanie systém rýchlo zdiskredituje.



Ďalšie kroky na prevenciu vzniku toxických vzťahov na pracovisku

- **Jasne definované hodnoty a očakávania:** Firemné hodnoty nesmú byť len na papieri – musia byť pretavené do konkrétnych pravidiel správania a prenesené do každodennej praxe (napr. čo znamená „rešpekt“ v komunikácii).
- **Dôsledný výber lídrov:** Ľudia na vedúcich pozíciách by mali mať nielen odborné zručnosti, ale aj emocionálnu inteligenciu, schopnosť viesť ľudí a riešiť konflikty – toxická kultúra často začína „zhora“.
- **Psychologicky bezpečné prostredie:** Podporujte kultúru, kde sa zamestnanci neboja vyjadriť názor, priznať chybu alebo povedať „neviem“. Otvorená komunikácia je najlepšia prevencia strachu a napätia.
- **Vzdelávanie v oblasti soft skills a tímovej spolupráce:** Konflikt manažment, asertivita, rešpektujúca komunikácia – tieto zručnosti by mali byť súčasťou firemného rozvoja.

- **Rýchle a férové riešenie problémov:** Ak firma reaguje na nevhodné správanie promptne a spravodlivo, vysiela jasný signál, že toxické vzorce sa netolerujú. Naopak, nečinnosť podporuje ich šírenie.
- **Transparentná interná komunikácia:** Neistota, domnienky a klebety sú živnou pôdou pre toxickú atmosféru. Dobre nastavená komunikácia (najmä zo strany vedenia) je základom dôvery.

