



INTERVENČNÍ OPATŘENÍ U ZAMĚSTNANCŮ VYSTAVENÝCH NÁROČNÉ KOMUNIKACI S KLIENTY VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ JAKO PREVENCE PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK PŘI PRÁCI

Praha
2024

TYP VÝSLEDKU



NmetS



NmetC



NmetA

ČÍSLO VÝZKUMNÉHO ÚKOLU

10-S4-2021-VUBP

NÁZEV VÝZKUMNÉHO ÚKOLU V ČJ

Možnosti intervenčních opatření u zaměstnanců vystavených náročné komunikaci s klienty ve veřejné správě se zaměřením na úřady práce

NÁZEV VÝZKUMNÉHO ÚKOLU V AJ

Possibilities of intervention measures for employees exposed to difficult communication with clients in public administration with a focus on employment offices.

HLAVNÍ ŘEŠITEL

Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i.

VÚBP je otevřené multidisciplinární pracoviště, které spolupracuje s ostatními výzkumnými a odbornými organizacemi, vysokými školami i individuálními odborníky v širokém spektru svých aktivit, a to jak na domácí, tak i na mezinárodní úrovni. Zřizovatelem je MPSV. Ve své činnosti se věnuje vědě a výzkumu, vzdělávání, zkoušení osobních ochranných prostředků, poradenství a osvětě v oblasti prevence pracovních rizik a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). VÚBP hraje také nezastupitelnou úlohu v prevenci závažných havárií.

SPOLUŘEŠITEL

Státní zdravotní ústav

SZÚ je příspěvkovou organizací ministerstva zdravotnictví. Jeho postavení a úkoly jsou stanoveny § 86 zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a opatřením ministryně zdravotnictví čj.: 31334/2002 ze dne 17. 12. 2002. Statutárním orgánem ústavu je ředitel, kterého jmenuje a odvolává na návrh hlavního hygienika České republiky ministr zdravotnictví. Sídlem ústavu je Praha.

V § 86 citovaného zákona se uvádí, že ústav se zřizuje k přípravě podkladů pro národní zdravotní politiku, pro ochranu a podporu zdraví, k zajištění metodické a referenční činnosti na úseku ochrany veřejného zdraví, k monitorování a výzkumu vztahů podmínek a zdraví, k mezinárodní spolupráci, ke kontrole kvality poskytovaných služeb k ochraně veřejného zdraví, k postgraduální výchově v lékařských oborech ochrany a podpory zdraví a pro zdravotní výchovu obyvatelstva.

AUTOŘI

Mgr. Kateřina Bátorlová – Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i.

MUDr. Vladimíra Lipšová – Státní zdravotní ústav

MUDr. Jana Murza – Státní zdravotní ústav

Mgr. Karolina Mrázová, Ph.D. – Státní zdravotní ústav

ŘEŠITELSKÝ TÝM

Mgr. Kateřina Bátorlová	Hlavní řešitel projektu za Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i. zabývající se problematikou psychosociálních rizik při práci a nanobezpečností.
-------------------------	---

Ing. Kateřina Jurčová	Výzkumný pracovník Výzkumného ústavu bezpečnosti práce v. v. i. se zaměřením na digitalizaci v BOZP a oblast prevence rizik.
-----------------------	--

Mgr. Ing. Martin Štěpánek, M.A., Ph.D.	Výzkumný pracovník Výzkumného ústavu bezpečnosti práce v. v. i. a vedoucí projektů na téma kvality pracovního života.
--	---

MUDr. Vladimíra Lipšová	Spoluřešitel projektu za Státní zdravotní ústav, Vedoucí Centra hygieny práce a pracovního lékařství, SZÚ, pracovní lékař, výzkumný pracovník se zaměřením na psychosociální rizika při práci, fyziologii a psychofyziologii práce.
-------------------------	---

Mgr. Karolina Mrázová, Ph.D.	Odborný pracovník v ochraně a podpoře veřejného zdraví Státního zdravotního ústavu se zaměřením na problematiku psychosociálních rizik při práci.
------------------------------	---

PhDr. Simona Halášová	Odborný pracovník v ochraně a podpoře veřejného zdraví Státního zdravotního ústavu se zaměřením na problematiku psychosociálních rizik při práci, realizaci ergonomických studií a koordinaci pracovnělékařských služeb.
-----------------------	--

MUDr. Jana Murza

Lékařka Centra hygieny práce a pracovního lékařství Státního zdravotního ústavu zabývající se problematikou psychosociálních na pracovišti.

ANOTACE

Tato metodika je zaměřena na intervenční opatření pro zaměstnance veřejné správy vystavené náročné komunikaci s klienty. Jejím hlavním cílem je identifikace psychosociálních rizik spojených s přímou komunikací s klienty a návrh konkrétních preventivních opatření, která přispívají ke snížení stresu a psychické zátěže zaměstnanců. Metodika se zaměřuje na primární, sekundární a terciární intervence, jejichž úkolem je eliminovat rizikové faktory na pracovišti, posílit psychickou odolnost zaměstnanců a nabídnout řešení pro ty, kteří již psychosociálními riziky trpí. Implementace metodiky může významně přispět ke zlepšení pracovního prostředí, snížení fluktuace a nemocnosti a zlepšení kvality poskytovaných služeb.

KLÍČOVÁ SLOVA

Psychosociální rizika, veřejná správa, komunikace s klienty, intervenční opatření, prevence stresu, primární intervence, sekundární intervence, terciární intervence, duševní zdraví, pracovní zátěž, stres, pracovní podmínky.

ANNOTATION

This methodology focuses on intervention measures for public administration employees exposed to difficult communication with clients,. Its main goal is to identify psychosocial risks associated with direct client communication and propose specific preventive measures aimed at reducing stress and mental strain on employees. The methodology addresses primary, secondary and tertiary interventions, designed to eliminate workplace risk factors, strengthen employees' psychological resilience, and offer solutions for those already affected by psychosocial risks. Implementing this methodology can significantly improve the working environment, reduce turnover and absenteeism, and enhance the quality of services provided.

KEYWORDS

Psychosocial risks, public administration, client communication, intervention measures, stress prevention, primary intervention, secondary intervention, tertiary intervention, mental health, workload, stress, working conditions.

ZPRACOVATELÉ RECENZNÍCH POSUDKŮ

Mgr. Martina Sebalová Vňuková, MSc., Ph.D.; Psychiatrická klinika 1LF UK a VFN, Ke Karlovu 11, 121 08 Praha 2

Mgr. Valéria MORICOVÁ, Ph.D.; Fakulta bezpečnostného inžinierstva (Katedra krízového manažmentu), Ul. 1. mája 32, 010 26 Žilina

SCHVALUJÍCÍ ORGÁN

Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky

DEDIKACE



© 2024

„Metodika je výsledkem řešení výzkumného projektu (Možnosti intervenčních opatření u zaměstnanců vystavených náročné komunikaci s klienty ve veřejné správě se zaměřením na úřady práce) řešeného v rámci programu (institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace na léta 2018–2022 a výzkumného úkolu 10-S4-2021-VÚBP).

OBSAH:

Úvod.....	1
Cíl metodiky	1
1.1 Novost postupů	2
1.2 Uplatnění metodiky	2
1.3 Ekonomické aspekty.....	3
Intervenční opatření u zaměstnanců vystavených náročné komunikaci s klienty (popis konkrétních metodických postupů)	5
1.4 Psychosociální rizika při práci.....	5
1.5 Metodika.....	6
1.6 Analýza psychosociálních rizik.....	6
1.6.1 Dotazníkové šetření.....	7
1.7 Intervenční opatření.....	9
1.7.1 Vypracování plánu intervenčních opatření.....	9
1.7.2 Realizace intervenčních opatření (v pilotním projektu).....	10
1.7.3 Měření dopadů a zapracování zkušeností.....	11
1.7.4 Realizace intervenčních opatření s důrazem na jejich udržitelnost	11
1.7.5 Intervence na primární úrovni.....	12
1.7.6 Intervence na sekundární úrovni	14
1.7.7 Intervence na terciální úrovni.....	16
1.8 Udržitelnost.....	17
Závěr	18
Přehled použité literatury	19
Seznam publikací, které předcházely metodice	22
Přehled zkratk	24
Přílohy.....	25

Úvod

Metodika, „Intervenční opatření u zaměstnanců vystavených náročné komunikaci s klienty ve veřejné správě jako prevence psychosociálních rizik při práci“, je výsledkem výzkumného projektu zaměřeného na podporu zaměstnanců veřejné správy, zejména na pracovištích, kde je přímá komunikace s náročnými klienty běžnou součástí pracovního dne. Metodika byla vytvořena na základě projektu zaměřeného na zaměstnance Úřadu práce ČR, kteří se často setkávají s klienty v obtížných životních situacích, čelí zvýšenému riziku stresu a vyhoření. Tato metodika proto poskytuje ucelený soubor nástrojů pro identifikaci a prevenci psychosociálních rizik na pracovišti.

Cílem metodiky je nejen identifikovat hlavní stresové faktory na pracovišti, ale také nabídnout praktická intervenční opatření, která mohou zaměstnavatelé implementovat, aby chránili duševní zdraví svých zaměstnanců. Metodika je koncipována jako praktický nástroj, který vychází z teoretických i empirických poznatků a je přizpůsoben specifickým podmínkám pracovišť veřejné správy.

Psychosociální rizika jsou komplexní problém, který vyžaduje cílený a systematický přístup. Tato metodika se zaměřuje na primární, sekundární a terciární intervence, které jsou navrženy tak, aby nejen zmírnily důsledky stresu, ale i předcházely jeho vzniku. Výsledkem je zlepšení pracovního klimatu, zvýšení spokojenosti zaměstnanců a snížení fluktuace a nemocnosti, což přispívá k vyšší efektivitě organizace jako celku.

Metodika je navržena tak, aby byla snadno implementovatelná v různých typech organizací veřejné správy, a to nejen na Úřadu práce ČR, ale i v dalších institucích, kde je přímá komunikace s veřejností klíčovou součástí pracovního výkonu. Využití metodiky v praxi může přinést významné zlepšení nejen ve vztazích na pracovišti, ale i v kvalitě poskytovaných služeb.

Cíl metodiky

Metodika „Intervenční opatření u zaměstnanců vystavených náročné komunikaci s klienty ve veřejné správě jako prevence psychosociálních rizik při práci“ byla připravena s cílem vytvořit ucelený hodnotící nástroj určený pro prevenci psychosociálních rizik, organizační rozvoj a obecnou podporu zdraví a pohody zaměstnanců. Identifikuje, lokalizuje a analyzuje psychosociální rizikové faktory charakteristické pro přepážková pracoviště a přímou komunikaci s klienty, faktory související s efektivitou organizace a předkládá soubor navrhovaných opatření a možnosti jejich provádění.

Cílem metodiky je vytvoření souboru nástrojů umožňujících nejenom identifikaci hlavních stresorů, ale zejména jejich prevenci.

1.1 Novost postupů

V současném prudce se měnícím světě práce, změně sociodemografických charakteristik pracovní populace, neustálých nových krizových situacích na evropské i světové úrovni je nutno přejít od pouhého analyzování situace v oblasti psychosociálních rizik při práci k jejímu řešení [1]. Tato řešení jsou dosud předkládána zejména pomocí příkladů dobré praxe, ovšem komplexní řešení těchto rizik na pracovišti chybí. [2,3,4,5,6,7].

Výzkumný projekt „Možnosti intervenčních opatření u zaměstnanců vystavených náročné komunikaci s klienty ve veřejné správě se zaměřením na úřady práce“ byl zaměřen na ověření funkčnosti řešení, které je postaveno na třech úrovních prevence zaměřených jednak na snižování stresorů vycházejících z pracovních charakteristik a zároveň na podporu zaměstnance a posílení jeho psychické odolnosti [8,9]. Tímto je zajištěna novost a komplexnost celého postupu, který je zacílen zejména na zaměstnance ve veřejné správě, kteří jsou na svých pracovištích nuceni komunikovat s náročnými klienty na přepážkových pracovištích.

1.2 Uplatnění metodiky

Tato metodika je určena pro použití na pracovištích s přímou komunikací s klienty zejména ve veřejné správě, zejména civilních zaměstnanců veřejné správy. Za veřejné lze považovat ty zaměstnance, kteří mají zaměstnanecký (či obdobný) poměr ke státu nebo jinému veřejnoprávnímu zaměstnavateli. Takový zaměstnanecký poměr má zejména znaky trvalosti, spočívající v odborném zajišťování veřejných úkolů a dále v zákonné úpravě služebních vztahů – v tomto systému jde o právně garantovaný trvalý služební poměr a také o garantovaný služební a platový postup. Výhodou tohoto systému je poměrně profesionální, loajální a zkušený aparát. Kladem kariérního systému je hlavně stabilita výkonu služby, její profesionalita a nezávislost na politickém prostředí. Nedostatkem je především určitá uzavřenost a strnulost státní služby, což je dáno jistotou postupu podle odsloužených let. Státní zaměstnanci ve většině případů postrádají motivaci k vyšším pracovním výkonům, k sebevzdělávání, časem klesá jejich vlastní aktivita [10].

V ideálním případě by měla být metodika implementována pouze s plným souhlasem a účastí manažerů, vedení dané organizace a zástupců zaměstnanců. Implementace zahrnuje účast stran na pracovišti ve všech fázích procesu (od přípravné práce pro hodnocení psychosociálních rizik až po návrh, implementaci a monitorování preventivních intervencí). Aktivní účast pracovníků je nezbytnou podmínkou úspěchu, protože analytická fáze metodiky je založena na odpovědích zaměstnanců na dotazník.

Pro aktivní účast zaměstnanců musí být zaručena anonymita a důvěrnost údajů. Veškerá data a informace, ke kterým mají interní nebo externí strany přístup, musí striktně dodržovat všechny právní a etické normy, které mají zaručit ochranu soukromí, dat a osobních informací.

Výzkumný projekt, ze kterého metodika vychází, probíhal na pracovištích Úřadu práce ČR. Jeho zaměstnanci dlouhodobě čelí psychickému tlaku, který vychází z výkonu jejich práce (vysoká odborná náročnost, neoptimální organizace, práce pod časovým tlakem, nedostatečné ohodnocení) a nutnosti komunikace s klienty, kteří jsou velmi často ve svízelné životní situaci, a tedy je můžeme považovat za náročné klienty. O náročnosti této komunikace svědčí např. počet evidovaných incidentů mezi zaměstnanci a klienty. Od roku 2017 do září 2023 došlo k více než 1400 zaznamenaným incidentům v podobě slovních výhrůzek a více než 1670 incidentů formou vulgárních slovních útoků [8,9].

Hlavní doporučení pro uplatnění této metodiky:

- Provádět analytickou i intervenční část metodiky na všech úrovních jako komplexní přístup. Nikdy nezačínat s hodnocením psychosociálních rizik, pokud neexistuje jasný záměr provést opatření;
- Vyplnění dotazníku je dobrovolné, stejně jako informační kampaň před aplikací metodiky a účast na intervenčních opatřeních, proto je důležitá správná motivace zaměstnanců. Míra zapojení zaměstnanců do procesu by měla ovšem převyšovat 50 %.
- Všichni respondenti a jejich odpovědi v průběhu analytické části musí zůstat anonymní;
- Všichni zaměstnanci mají právo znát a diskutovat o výsledcích, ke kterým přispěli;
- Zaměstnanci, zástupci zaměstnanců, vedoucí a manažeři by se měli aktivně účastnit celého procesu;
- Navrhovaná intervenční opatření nemusejí být konečná či direktivní. Řešení mohou být upravována participativním, kontextově specifickým způsobem a integrována s ostatními procesy v organizaci;
- Po provedení souboru opatření se doporučuje opakovat analytickou část po 1–2 letech, aby se zjistilo, zda bylo dosaženo zamýšlených zlepšení.

1.3 Ekonomické aspekty

Ekonomické aspekty lze hodnotit v rámci ROI (Return on Investment) neboli návratnost investice. ROI se udává zpravidla v procentech a vyjadřuje zisk nebo ztrátu z vynaložené investice.

Americké výzkumy ukazují znatelnou finanční návratnost investic (ROI) pro organizace, které se aktivně zapojují do dobře organizovaných a účinných strategií pro zmírňování a kontrolu psychosociálních rizik na pracovišti, podporu zdraví a prevenci pracovních úrazů, stejně jako včasnou intervenci v případě psychologických problémů [11]. Zaměstnavatelé, kteří podporují duševní zdraví, vidí návratnost 4 \$ za každý 1 \$ investovaný do léčby duševního zdraví, podle výzkumu, který zveřejnila National Safety Council (NSC) a NORC na University of Chicago [12].

Manulife's 2022 Wellness Report, který je obrazem situace v Kanadě, odhaluje, že 3 nejlepších organizací (ve skupině 47 organizací a 4 921 respondentů zaměstnanců), které dosáhly nejvyššího skóre v oblasti kultury zdraví na pracovišti a wellness iniciativ, dosáhly znatelně lepších výsledků než jiné organizace jako celek, v následujících klíčových ukazatelích zdraví:

- 39 dnů (proti 48 dnům) ztráty času na zaměstnance v důsledku zdravotní nepřítomnosti a prezentismu;

- 21 % (proti 27 %) zaměstnanců spí méně než 7 hodin;
- 28 % (proti 40 %) zaměstnanců nevykonává doporučenou úroveň fyzické aktivity (150 min/týden);
- 40 % (proti 46 %) zaměstnanců pociťuje alespoň jeden stresor v souvislosti s prací;
- 55 % (proti 63 %) zaměstnanců se obává o svou finanční situaci;
- Lepší výsledky se rovnají 9 dalším dnům produktivity [13].

V České republice se této problematice zatím nejvíce věnuje Advance Healthcare Management Institute (AHMI) ve své publikaci z roku 2023, kde uvádí, že celková ekonomická ztráta způsobená nemocemi se skládá z následujících čtyř oblastí:

- Veřejné náklady na zdravotní péči – v České republice tedy zejména náklady systému veřejného zdravotního pojištění, například náklady na diagnostické testy, léčebné postupy, léky a zdravotnické prostředky;
- Další náklady veřejných systémů, zejména sociálního – náklady na invalidní důchody, pracovní neschopnost a sociální služby hrazené z veřejných zdrojů;
- Soukromé náklady na zdravotní a sociální péči – v České republice nejsou tak vysoké jako v jiných zemích, ale rozhodně nejsou zanedbatelné;
- Náklady ušlé příležitosti – vznikají výpadkem nemocného, případně také jeho pečujících blízkých, z trhu práce nebo zhoršením produktivity práce. Dále do této kategorie spadá ztráta volného času, a to jak na straně pacienta, tak u jeho pečující rodiny [14].

Ekonomickou výhodnost investic do zlepšení zdravotního stavu je dle AHMI nutno počítat tak, že především je třeba započítat úspory, které vzniknou v oblasti veřejných zdravotních a sociálních systémů. Započítány by měly být ale také úspory soukromých výdajů a dopady na zvýšení produktivity práce. A zároveň je nutno zohlednit skutečnosti, že zdraví je pro nás jednou z nejdůležitějších životních hodnot, za kterou jsme ochotni platit.

Nákladová efektivita zdravotních programů je často vyjádřena v nákladech na získání jednoho roku života v plné kvalitě (QALY – quality adjusted life year nebo DALY – disability adjusted life year, liší se pouze metodikou zhodnocení dopadu nemocí na kvalitu života). Pokud náklady na jeden QALY nepřekročí určitou mez, je daná zdravotní intervence považována za nákladově efektivní. Světová zdravotnická organizace (WHO) tuto hranici orientačně doporučuje stanovit jako trojnásobek HDP na hlavu. Řada léčebných, ale zejména preventivních opatření může mít pozitivní ekonomickou návratnost. Konkrétně návratnost na preventivní a léčebná opatření navržená ve studii McKinsey „Prioritizing Health“ pro Českou republiku je 1,7 během 20 let (2020–2040). Znamená to, že z každé koruny investované do vhodných opatření můžeme v průběhu času získat 1,70 Kč [15].

Konkrétní ekonomická návratnost naší metodiky „Intervenční opatření u zaměstnanců vystavených náročné komunikaci s klienty ve veřejné správě jako prevence psychosociálních rizik při práci“ nebyla v rámci našeho výzkumného projektu hodnocena. Předpokládáme s největší pravděpodobností, že při zavedení komplexního metodického postupu je možnost očekávat návratnost investic ve výše uvedeném rozmezí, tedy mezi 1,7 až 4 v průběhu času.

Intervenční opatření u zaměstnanců vystavených náročné komunikaci s klienty (popis konkrétních metodických postupů)

1.4 Psychosociální rizika při práci

Oblast psychosociálních rizik je předmětem zkoumání více vědních oborů, zejména psychologie a lékařských věd, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Historie jejich zkoumání začíná v evropském prostředí v pozdních 70. letech 20. století, kdy byly vyvíjeny první teorie a přístupy k řízení a prevenci zdraví a pohody pracovníků, a to včetně psychologických a sociálních aspektů práce [16]. Z těchto postupů byla postupně vytvořena taxonomie psychosociálních rizik při práci tak, jak je používána evropskou Agenturou pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (EU-OSHA, European Union Information Agency for Occupational Safety and Health at Work) [17].

Psychosociální rizika vyplývají ze špatného designu práce, organizace a řízení, jakož i ze špatného sociálního kontextu práce, a mohou mít za následek negativní psychologické, fyzické a sociální důsledky. Některé příklady pracovních podmínek vedoucích k psychosociálním rizikům jsou:

- nadměrné pracovní zatížení;
- protichůdné požadavky a nedostatečná jasnost rolí;
- nedostatek zapojení do rozhodování, která ovlivňují pracovníka;
- nedostatek vlivu na způsob provádění práce;
- špatně řízená organizační změna;
- nejistota zaměstnání;
- neefektivní komunikace;
- nedostatek podpory ze strany vedení nebo kolegů;
- psychické a sexuální obtěžování;
- nároční zákazníci, pacienti, žáci atd.

Mezinárodní organizace práce (ILO, International Labour Organization) definuje psychosociální rizika jako: „Soubor interakcí mezi pracovním prostředím, náplní práce, strukturou organizace a dále schopnostmi pracovníků, jejich osobními potřebami, kulturou společnosti a mimopracovními podmínkami, které mohou přímo ovlivnit zdraví, pracovní výkon a spokojenost zaměstnanců s vykonávanou prací“ [18].

Dopad psychosociálních rizik na duševní i fyzické zdraví zaměstnanců může být tak zásadní, že ovlivní i chod celého podniku [19]. Pokud budou psychosociální rizika a stres vnímány jako problém celé organizace, a nikoliv jako chyba jednotlivce, lze je zvládat jako jakékoliv jiné riziko v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti.

Na evropské úrovni jsou dostupné reporty a nástroje od institucí, jako je nadace Eurofound, EU-OSHA, Výbor vrchních inspektorů práce (SLIC, Senior Labour Inspectors Committee), které poskytují otevřená data, informace a osvědčené postupy užitečné pro zvýšení povědomí a přijetí akcí na různých úrovních mezi hlavními zainteresovanými stranami (sociální strany, organizace, manažeři, prevence, pracovníci). Mezi nimi stojí za zmínku prospektivní průzkum pracovních podmínek (EWCS, European Working Conditions Survey), Evropský průzkum podniků na téma nových a vznikajících rizik (ESENER, European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks), interaktivní online platforma pro hodnocení rizik (OiRA) a četné osvětové kampaně [20].

1.5 Metodika

Za posledních 15 let došlo k výrazným transformacím pracovního prostředí v důsledku vlivů jako je změna sociodemografických charakteristik pracovní populace, neustálé nové krizové situace na evropské i světové úrovni je nutno posunout od pouhého analyzování situace v oblasti psychosociálních rizik při práci k jejímu řešení.

Metodika zahrnuje několik fází a konkrétních postupů:

- **Analýza psychosociálních rizik:** V první fázi metodického postupu je nutno nejprve analyzovat úroveň psychosociálních rizik na konkrétním pracovišti. Tato analýza se provádí prostřednictvím dotazníků, rozhovorů a pozorování na pracovišti. Tímto je možno zjistit a analyzovat konkrétní stresory a rizikové faktory, kterým zaměstnanci čelí.
- **Intervenční opatření:** V další fázi metodiky je možno na základě zjištění z úvodní analýzy nastavit konkrétní intervenční opatření, která se zaměřují na stresory a rizikové faktory daného pracoviště. Intervenční opatření probíhají na několika úrovních – primární (eliminace rizik u zdroje), sekundární (nástroje pro zvládnutí stresových situací) a terciární intervence (podpora zaměstnanců, kteří již byli riziky postiženi). Podrobný výčet intervenčních opatření na jednotlivých úrovních je obsahem kapitoly 1.7 Intervenční opatření.

Tato metodika je navržena jako opakovatelný proces, který umožňuje pravidelnou evaluaci efektivity zavedených opatření a jejich případnou úpravu.

1.6 Analýza psychosociálních rizik

V počáteční fázi analýzy potřeb je důležité se zaměřit na podrobné poznání a pochopení prostředí konkrétní organizace, které obsahuje posouzení zaměstnanců (pohlaví, věk, vzdělání, jak pečují o své zdraví, jaké mají pracovní návyky atd.) a organizace (firemní kultura, specifické problémy organizace, firemní vzdělávání). Součástí analýzy je i zmapování zdrojů (finance, lidské zdroje), které společnost může do intervence vložit.

Analýza probíhá nejprve přípravnou formou polostrukturovaných rozhovorů napříč společnostmi, pozorováním a analýzou dat včetně firemních statistik (např. dat o fluktuaci, absentismu, nemocnosti) a firemních průzkumů (např. spokojenosti, well-beingu). Je důležité, aby se do analyzování zapojili klíčoví zaměstnanci napříč společnostmi včetně personálních manažerů, vedoucích týmů (středního managementu) a vedení společnosti. Zapojení klíčových zaměstnanců do analýzy potřeb nám zajišťují jejich podporu, spolupráci a zapojení do implementace intervencí.

1.6.1 Dotazníkové šetření

Poté následuje příprava a výběr dotazníku. Návrh dotazníku „Analýza psychosociálních rizik při práci“ uvedený v příloze 1 je ověřený výzkumným projektem a byl připraven s jasným cílem zjištění psychosociálních rizik s ohledem na zaměstnance ve veřejné správě a jejich nutnou komunikaci s náročnými klienty na přepážkových pracovištích. Tento dotazník umožňuje identifikaci konkrétních stresorů a dalších faktorů ovlivňujících duševní pohodu zaměstnanců. V dotazníku byly využity jak uzavřené a otevřené otázky, tak Likertova škála umožňující měřit míru souhlasu či nesouhlasu s daným tvrzením.

Dotazník je rozdělen na povinnou část, která obsahuje základní demografické údaje o respondentovi (7 otázek) a dále část mapující práci s klientem (10 otázek) a rezilienci (10 otázek). Další části dotazníku je možné mít volitelné, a to zejména z důvodu vyhovění respondentům a snížení časové náročnosti. Volitelné části dotazníku zahrnují oblast komunikace s nadřízeným a týmem (9 otázek), povaha práce (8 otázek), organizace práce (9 otázek), hodnocení práce (5 otázek) a změna zaměstnání, digitalizace a neočekávané krize (4 otázky). Volitelné oblasti si mohou respondenti zvolit dle svého posouzení, od jedné volitelné oblasti až po vyplnění odpovědí na všechny oblasti.

Před samotným šířením dotazníku mezi cílovou skupinu by mělo proběhnout pilotní testování na malé skupině lidí. Cílem je zjistit, zda jsou otázky srozumitelné, zda celková doba vyplnění dotazníku není příliš vysoká a zda nejsou žádné technické či obsahové problémy.

Dotazník může být distribuovaný různými způsoby v závislosti na cílové skupině a pracovním prostředí. Nejvhodnější a doporučená je varianta online dotazníků (elektronická/digitální), která umožňuje optimální sběr dat. Papírové dotazníky vytvářejí nutnost jejich převádění do elektronické databáze, ale mohou být vhodnější pro situace, kdy respondenti preferují tradiční formu dotazování. Zároveň je vhodné stanovit konkrétní časový úsek pro distribuci a vyplnění dotazníků a zaměstnance odpovídajícím způsobem motivovat k jeho vyplnění.

Po ukončení sběru dotazníkových dat je potřeba výsledky analyzovat. U uzavřených otázek lze provést kvantitativní analýzu (např. procentuální rozložení odpovědí), zatímco otevřené otázky vyžadují kvalitativní přístup. Výsledky by měly být prezentovány ve formě statistik, grafů a souhrnných interpretací, které jasně ukážou hlavní zjištění.

Tato zjištění je nutno zpětně komunikovat jak zaměstnancům, tak vedení organizace. Na tato zjištění navazuje výběr intervenčních opatření. Je důležité je informovat o výsledcích a o tom, jaká opatření budou na základě jejich odpovědí přijata.

Pro analýzu psychosociálních rizik je možné využít i jiných dotazníků, kdy je ovšem nutno zohlednit získané informace z konkrétní organizace, aby bylo možno optimálně nastavit opatření. Mezi tyto dotazníky patří např. mezinárodně uznávaný COPSOQ [21]. V tabulce 1 je uveden přehled výzkumných metod a jejich výhod a nevýhod.

Tabulka 1: Přehled výzkumných metod a jejich výhod a nevýhod

Název metody	Popis	Výhody metody	Limity a nevýhody
Dotazníkové šetření	Dotazníkové průzkumy jsou využívány ke sběru početných homogenních dat, která jsou posléze použita pro statistické účely. V kontextu evaluací jsou obvykle průzkumy používány v kombinaci s dalšími technikami jako prostředky odhadující četnost určitého jevu. Existují online dotazníkové nástroje, které po vyplnění dotazníku respondentem údaje automaticky vyhodnocují a vytváří základní statistiky.	✓ Pokrytí velké skupiny respondentů ✓ Snadný přístup k e-mailovým adresám skrz monitorovací systém ✓ Jednoduchá administrace a analýza výsledků ✓ Obecně akceptované jako zdroj hodnocení efektivity realizovaných aktivit ✓ Možnost anonymizace vedoucí ke zvýšení objektivity ✓ Efektivně a rychle kontaktuje i geograficky rozptýlený výběr respondentů ✓ Nízká finanční náročnost ✓ Řešení umožňuje zajistit shodu s nařízením GDPR	✗ Riziko subjektivních odpovědí, omezené možnosti validovat relevantnost a pravdivost odpovědí ✗ Problém motivace pro vyplnění ✗ Riziko nedokončení vyplnění při příliš mnoha otázkách
Fokusní skupina	Fokusní skupina s pracovníky přepážkových pracovišť. Prostřednictvím řízené diskuze budou zjišťovány názory respondentů na realizované postupy a doporučení do budoucna. Technika fokusní skupiny je obzvláště hodnotná v případě komplexní problematiky, která vyžaduje důkladný průzkum. Typické provedení fokusních skupin zahrnuje relativně homogenní skupinu šesti až deseti lidí, kteří se účastní setkání v časovém rozsahu hodiny a půl až dvou hodin. Interakce skupiny je usnadněna moderátorem, který předloží skupině témata nebo otázky k diskusi.	✓ Shromáždění velkého množství kvalitních informací v krátkém čase ✓ Různé pohledy účastníků vytvářené účastí v sociální interakci ✓ Mnohostrannost ✓ Možnost pracovat s různými typy respondentů ✓ Možnost diskutování několika evaluačních okruhů, což zajišťuje minimalizaci zatížení pracovníků implementační struktury	✗ Riziko špatného výběru respondentů, kteří neodráží většinový názor cílové skupiny ✗ Riziko ostychu v rámci skupiny ✗ Zkreslování informací pod dojemem ostatních účastníků ✗ Riziko nezájmu o účast ve fokusní skupině ✗ Riziko nedostatečného prostoru pro vyjádření všech účastníků ✗ Získaná data jsou náročnější na analýzu

Název metody	Popis	Výhody metody	Limity a nevýhody
Individuální rozhovor	Jedná se o individuální rozhovor s informátorem, jehož cílem je sběr specifických informací prostřednictvím přímého dotazování. Technika se používá ke shromáždění kvalitativních informací a názorů těch, kteří jsou např. znalí určité posuzované oblasti či jsou přímo ovlivněni.	✓ Vhodné využití v případě potřeby získání nezkreslené výpovědi o skutečném stavu, zamezení externích vlivů vedoucích k deformaci názoru, např. v rámci fokusní skupiny	✗ Časová náročnost ✗ Personifikace výsledků hodnocení

1.7 Intervenční opatření

1.7.1 Vypracování plánu intervenčních opatření

Při vypracování plánu intervenčních opatření bereme v úvahu výsledky analýzy potřeb, zdrojů a možností dostupných intervencí a hledáme tak nejefektivnější řešení. Podobně jako při analyzování stresorů je i v této fázi velmi důležité zapojit klíčové zaměstnance. To, že se klíčoví zaměstnanci spolupodílí na tvorbě intervencí, na jejich formě i obsahu, významně přispívá k vyšší účasti na naplánovaných aktivitách a vede k požadovaným výsledkům. Participace také zlepšuje přijetí změn, které jsou často součástí zavedených opatření.

K vtažení klíčových zaměstnanců do tvorby návrhu opatření slouží metoda **Focus group**. Díky ní se vytvoří skupina zaměstnanců a profesionálů z oblasti péče o duševní zdraví. Tato skupina následně naplánuje a řídí celý proces změn, prosazuje intervence a hájí zájmy programu [22]. Protože Focus groups jsou vedeny určitým formálním způsobem, jsou zárukou strukturovanosti a pravidelnosti a zvyšují pravděpodobnost dosažení výsledků.

Jak vést Focus group/fokusní skupinu

Fokusní skupina je metoda k získávání kvalitativních dat a spočívá v moderované diskuzi sloužící k hlubšímu porozumění problému, které by se v kvantitativním dotazníku neobjevily. Metoda například zjišťuje, jak lidé o problému smýšlejí, co jejich názory ovlivňuje atd., navíc umožňuje se doptávat a dostávat se „pod povrch“. Výsledky z této metody nelze kvantifikovat na celou cílovou skupinu.

V rámci scénáře se držíme stejných pravidel jako u dotazníkových otázek, jasné otázky, ne zavádějící apod. Scénář fokusní skupiny by měl obsahovat:

- Úvod – účel, pravidla diskuze, souhlas s nahráváním atd.;
- Představení a úvodní otázky na uvolnění;
- Hlavní část – hlavní otázky, soustředit se na pochopení odpovědí, doptávání;
- Závěr – shrnutí, zeptat se, jestli by někdo chtěl ještě něco dodat, poděkování.

Fokusní skupina je určena pro menší skupiny, v ideálním případě pro 6 až 12 osob. Je možné udělat více fokusních skupin zaměřených podle různých agend. Zároveň je důležitá role moderátora, který dokáže směřovat a posouvat diskuzi, doptávat se na otázky atd. Vhodné je i využít druhého spolumoderátora/pozorovatele, který bude zapisovat poznámky a případně se doptávat na otázky.

Fokusní skupiny slouží jako vhodný nástroj pro ověření dat z dotazníku a rozhovorů. Následně můžete doporučení upravit podle výsledků diskuze. V případě, kdy na fokusní skupině plánujeme ověřovat vykrystalizovaná doporučení z dotazníkového šetření, je vhodné mít doporučení umístěná viditelně, např. v pptx prezentaci.

V této fázi se rozhodujeme o cílové skupině, na kterou intervenční opatření zaměříme, formě a obsahu intervencí. Formulujeme cíle, úkoly a předpokládané výsledky. Vypracováváme akční plán s jednotlivými iniciativami, určujeme konkrétní termíny a osoby zodpovědné za provedení [23]. V případě, že ve společnosti nejsou zaměstnanci, kteří by tímto způsobem chtěli nebo mohli pracovat, je nutné přizvat dodavatelskou společnost.

Pilotní projekt může a nemusí být součástí intervenčních opatření. Jeho výhodou jsou menší náklady a snížení rizika v případě, že jsme z různých důvodů nastavili opatření neefektivně.

1.7.2 Realizace intervenčních opatření (v pilotním projektu)

Úspěch samotné realizace intervenčních opatření je závislý na mnoha faktorech. Zde uvádíme jenom ty nejdůležitější.

Vnitřní komunikace a marketing

I ta nejlepší intervence, pokud není efektivně a ve správném načasování a jazyku komunikovaná cílové skupině, přichází vniveč. Její dopad je minimální a někdy až kontraproduktivní.

Jako příklad můžeme uvést psychoterapeutickou intervenci. Jde o běžnou intervenci, kterou již používá mnoho podniků. Přesto je zcela běžné, že tuto možnost využívá nanejvýš 2 až 5 % zaměstnanců. Jde o to, že zaměstnanci tuto službu neznají, neví, co od ní mohou očekávat, mají na ni často zkreslené názory. Při zavádění této intervence i při jejím udržování je proto důležité, aby zaměstnanci poznali konkrétního terapeuta (terapeuty), kteří intervence poskytují a byli pravidelně seznamováni s tím, co jim může intervence nabídnout, jak jim může pomoci.

Terapeuti se mohou osobně představit formou krátkého medailonku ve firemních novinách či ve firemní televizi, případně se představit osobně na některé z firemních akcí (den zdraví atp.). Průběžně pak nejlépe formou příběhů vysvětlovat a edukovat, s čím se na ně zaměstnanci mohou obrátit a proč intervenci podstoupit. Jazyk, který zvolí, by měl odpovídat úrovni vzdělání i věku zaměstnanců.

Zapojení středního managementu

Linioví manažeři odpovídají za svoje týmy a jsou to oni, kteří mají k lidem nejbližší, rozumí jejich konkrétním potřebám a dokáží prosadit změny. Zároveň by měli být schopni komunikovat potřeby týmu a jednotlivců směrem k vedení společnosti a tvořit podmínky pro zdravé pracovní prostředí. Proto pokud je střední management zapojen do intervenčních opatření, to znamená, že jim rozumí, věří jim a vítá je, jsou intervence efektivní. Jestliže je střední management nedostatečně zapojen, je dopad intervenčních opatření zpravidla malý a neefektivní.

Negativním příkladem může být situace, kdy plán intervencí vznikne na základě dohody personálního specialisty a dodavatele služeb bez konzultace se středním managementem. Na základě takové dohody může vzniknout vynikající program, který odpovídá potřebám zaměstnanců, nicméně na konkrétní akce se zaměstnanci nedostaví, případně pokud budou chtít zavést ve svém týmu odpovídající změny, jejich manažer je v tomto nepodpoří.

Správné načasování aktivit

Při zavádění intervencí je třeba vzít v úvahu, která doba je pro ně vhodná, resp. ve kterou dobu budou zaměstnanci na intervence efektivně reagovat. Pečlivě je třeba zvážit vhodný měsíc, pracovní den i konkrétní čas. Zvláštní pozornost pak věnujeme délce intervence.

Negativním příkladem může být přednáška pořádaná v období příprav na vánoční svátky v pátek odpoledne. Naopak pozitivním příkladem může být krátký online workshop organizovaný pravidelně v období páteční společné snídaně zaměstnanců.

1.7.3 Měření dopadů a zapracování zkušeností

Měření dopadů intervenčních opatření nám pomáhá pochopit jejich efektivitu a díky tomu můžeme lépe nastavit další postup intervencí směrem k jejich udržitelnosti. Dopady můžeme měřit strukturovaným rozhovory se zaměstnanci i jejich vedoucími, analýzou informací z firemních statistik a průzkumů atp. Při sbírání dat je třeba brát v potaz jejich využitelnost, resp. pečlivě zvážit, co přesně nám data říkají. Jde o to, jak jsme měření dopadů načasovali, kdo a kdy data poskytl, jestli měříme to, co opravdu vypovídá o efektivitě programu. V neposlední řadě je třeba se zmínit o etické stránce sběru dat. Sbírání citlivých informací ohledně duševního zdraví zaměstnanců vyžaduje opatrnost a dodržování všech standardů ohledně zpracovávání informací. Měření výsledků je také důležité při vnitřním prodeji (marketingu) intervencí ve společnosti směrem k vedení společnosti.

Každá organizace je nucena ke svému zdravému růstu podnikat aktivity, které vedou k dlouhodobé udržitelnosti. To znamená, že tyto aktivity jsou charakterizované optimálním poměrem mezi vloženými investicemi a kýženými výsledky. Kvantifikace dopadů opatření se tak stává argumentem při vyjednávání potřebných zdrojů a buduje ve firmě těmto aktivitám dobré jméno („značku“). Dobré jméno intervenčních opatření je v celém procesu velmi důležité. Vede k lepšímu a efektivnějšímu využití programů a přijímání změn.

1.7.4 Realizace intervenčních opatření s důrazem na jejich udržitelnost

Udržitelností realizace intervenčních opatření máme na mysli dynamický proces, ve kterém dochází k neustálému revidování následných kroků tak, aby reflektovaly měnící se prostředí, resp. potřeby společnosti a zaměstnanců. Dalo by se říct, že tak, jak je každá firma specifická, tak jsou i specifické a měnící se její potřeby v čase. Program intervencí musí být schopen toto reflektovat.

Příkladem může být období covidové pandemie, ve kterém mnohé firmy musely reagovat na nárůst práce v domácím prostředí a s tím spojenou psychickou zátěž pro vybranou skupinu pracovníků. Při vojenském konfliktu na Ukrajině zařazovaly společnosti do péče o duševní zdraví zaměstnanců schopnost odolávat tlaku médií. Potřeba obměnit generace přináší s sebou nutnost řešit mezigenerační komunikaci atp.

K tomuto účelu velmi dobře slouží řídicí skupina a práce pomocí Focus group tak, jak je popsáno výše.

Na řešení psychosociálních rizik při práci lze nahlížet na několika úrovních intervence:

- **Intervence na primární úrovni (eliminovat nebo omezit rizika u zdroje);**
- **Intervence na sekundární úrovni (poskytnout zaměstnancům strategie při vypořádání se s riziky);**
- **Intervence na terciální úrovni (zajistit pomoc zaměstnancům, kteří již utrpěli újmu) [13,14,22].**

1.7.5 Intervence na primární úrovni

Intervencí na primární úrovni máme na mysli proaktivní opatření, která vedou k redukci rizikových faktorů. Cílem je předcházet výskytu problémů v oblasti duševního zdraví. Můžeme ji rozdělit na univerzální (působící na všechny zaměstnance), selektivní (působící na vybrané náchylné jedince) a indikované (zaměřené na rizikové jedince).

Jako příklad pro **univerzální intervenci** na primární úrovni můžeme uvést výrobní společnost, která se potýká s vysokým počtem kuřáků. Samotná práce je velice monotónní, přestávky mohou zaměstnanci trávit v odpočinkových zónách, které se nacházejí ve výrobních halách přímo vedle pracoviště. Je tady hluk, prostředí je pracovní a nevlídné. Odpočinkové zóny jsou vybavené fádním šedivým a nepohodlným nábytkem, zaměstnanci zde nemají možnost si vypít nápoj, popovídat si či spočinout. Naproti tomu zóny určené kuřákům se nacházejí vně budovy, jsou vybavené pohodlnými lavičkami, obklopené zelení, není zde hluk z výroby, cestou sem je automat na kávu. Efektivní primární intervence s cílem snížit počet kuřáků spočívá ve změně odpočinkových zón pro nekuřáky tak, aby byl vytvořen útulný prostor s možností si popovídat, odpočinout, relaxovat.

Příkladem **selektivní intervence** na primární úrovni je kancelář obchodního oddělení IT společnosti, která je koncipována jako open-space. Pracuje zde 20 zaměstnanců, kteří v průběhu pracovní doby velmi často telefonují (vyřizují zakázky). Někteří zaměstnanci si stěžují na hluk, nemožnost se soustředit plně na práci, únavu a podráždění. V důsledku toho vznikají na pracovišti konflikty, zhoršuje se pracovní atmosféra, vybraní zaměstnanci si berou práci domů a pracují po nocích. Efektivní intervence spočívá v zavedení pravidel práce v kanceláři (zákaz telefonování přímo v kanceláři, tichý mód v telefonu) a vybudování telefonních a tichých zón.

Pro autisticky založené zaměstnance v rámci indikované primární intervence byla zřízena zvláštní místnost, která je vybavena tlumeným osvětlením, měkkým plyšovým kobercem a tapetami a je odhlučňena. Zaměstnanci si zde libovolně v průběhu pracovní doby mohou přijít odpočinout a nabrat síly.

Ve výchozím vědeckém projektu pro tuto metodiku byly společnými východisky navrhovaných opatření na úrovni primární prevence zejména nedostatečná digitalizace pracovních postupů, nutná fyzická přítomnost klientů při všech úkonech a neschopnost poskytování informací telefonicky. Dalším zjištěním byl jednoznačně nedostatečný počet zaměstnanců, s čímž souvisejí dlouhé čekací doby pro klienty, kteří se tím stávají ještě netrpělivějšími a náročnějšími. Vypracovaný kompletní souhrn všech opatření na primární úrovni obsahoval vždy popis problému, popis opatření, odhadovanou časovou a finanční náročnost daného opatření a jeho očekávaný dopad. Přehledný výčet opatření je uveden v tabulce 2. Podrobný popis opatření je uveden v příloze 2 - Doporučení primární prevence pro přepážková pracoviště státní a veřejné správy.

Tabulka 2: Seznam doporučení pro přepážková pracoviště

č.	Opatření
1	Sdělování informací po telefonu
2	Virtuální telefonní ústředna
3	Voicebot, chatbot
4	Instalace kamer v čekárnách
5	Instalace bezpečnostních vstupních systémů
6	Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů
7	Úprava úředních hodin pro neobjednané klienty na pondělí a středu
8	Zavedení systému evidence rizikových klientů
9	Automatické upozorňování na rizikové klienty skrze vyvolávací systém
10	Dopracování doporučených postupů a jejich školení
11	Automatická povinnost přítomnosti minimálně dvou pracovníků k obsluze rizikového klienta
12	Pravidelné koordinace pro pracovníky přepážkového pracoviště s organizacemi, jež přímo vstupují do komunikace s klientem
13	Minimalizace návštěv poboček a digitalizace vhodných agend
14	Asistence v čekárně/recepce k zodpovídání dotazů, pomoc s vyplněním dotazníků.
15	Úprava klientských/zaměstnaneckých prostor
16	Zaměstnávání bezpečnostních pracovníků
17	Pravidelné návštěvy poboček městskou policií
18	Přenastavení/zatraktivnění finančního ohodnocení pracovníků

V rámci veřejné správy, kde zaměstnanci často čelí vysoké pracovní zátěži a náročné komunikaci s klienty, mají tato opatření klíčovou roli. Jejich cílem je vytvořit pracovní prostředí, které podporuje duševní zdraví zaměstnanců, snižuje pracovní stres a zvyšuje jejich spokojenost a výkonnost.

1.7.6 Intervence na sekundární úrovni

V sekundární intervenci reagujeme na vzniklý problém s cílem minimalizovat jeho následky a předejít tak ekonomickým ztrátám. Intervence na sekundární úrovni jsou intervence, které poskytují zaměstnancům strategie pro budování a posílení psychické odolnosti, podporu duševního zdraví a při vypořádávání se s riziky. V zásadě jde o posílení protektivních faktorů a omezování rizikových faktorů.

Intervence se primárně zaměřují na edukaci a přístup selfcare. Cílem je, aby zaměstnanci převzali za svoje zdraví odpovědnost a byli schopni a ochotni o duševní zdraví pečovat. Vzdělaný zaměstnanec, který přebírá za svoje zdraví zodpovědnost, vyžaduje a podporuje změny směrem k zdravému pracovnímu prostředí, a tím přispívá k prosperitě a udržitelnosti své společnosti.

Vzdělávání v oblasti **budování a posílení psychické odolnosti** zaměřujeme na téma chronického stresu a duševní hygieny, posilování kompetencí a dovedností v oblasti kvalitního spánku, dostatečného pohybu a sociálních kontaktů, kvalitní stravy a mimopracovních aktivit, schopnosti a dovednosti relaxovat, oddělovat pracovní a mimopracovní čas atp. Velký důraz je kladen na podporu zvyšování kontroly nad vlastním zdravím a životem a prevenci.

Jako příklad dobré praxe můžeme uvést workshop na téma posílení vůči chronickému stresu pro vedoucí manažery velké výrobní firmy. Cílová skupina jsou převážně muži ve věku 40 až 60 let. Workshop trvá dvě hodiny, odehrává se přímo ve společnosti, vede jej odborník (lékař). V průběhu workshopu je dostatek prostoru pro diskusi a otázky, důraz se klade na vědecká fakta a vliv stresu na výkonnost, předkládají se různé alternativy práce se stresem. Jiným příkladem intervence na to samé téma v té samé společnosti, ale pro skupinu mladých žen dělnic je workshop rozdělený na dvě akce po 45 minutách, je veden zábavnou formou, používají se soutěže, příběhy, hry. Součástí intervence je ukázka a nácvik konkrétních technik zvládnutí stresu.

Pro **podporu duševního zdraví a vypořádávání s riziky** se edukace zaměřuje na rozšíření povědomí o duševních chorobách. Jak nemoci vznikají, jak se projevují a jaká je možnost léčby. Zaměstnanci se učí rozeznávat jednotlivé příznaky, lépe chápou souvislosti, učí se mluvit s nemocnými, ví, kde mohou vyhledat profesionální pomoc a co od ní mohou očekávat. Intervence jsou zaměřené na zvyšování kompetencí v oblasti změny návyků (abusus, neschopnost dát si hranice, neschopnost si zorganizovat čas, toxické vztahy, způsoby myšlení atp.).

Intervence mohou být zaměřené obecně (zvyšování obecného povědomí o duševních poruchách a zvyšování obecných kompetencí), ale mnohem efektivnější je připravit cílené intervence pro konkrétní skupinu zaměstnanců.

Jiná témata budou zajímat a budou prospěšná mladým lidem do 30 let (například úzkost a strach, deprese, vyhoření, sebevraždy, abusus, organizace času, ADHD, práce s negativními myšlenkami), sendvičovou generaci (například péče o přestárlé rodiče, demence, Alzheimerova nemoc, generační rozdíly, poruchy spánku), zaměstnancům v předdůchodovém věku (např. generační rozdíly, strach a nejistota z budoucnosti, ztráta motivace a únava), rodičům s dětmi (např. jak si klást hranice, organizace času, poruchy spánku, nároky spojené s výchovou, sebepoškozování, deprese a sebevraždy mladých lidí) atd.

Formy intervencí na sekundární úrovni se přizpůsobují cílové skupině zaměstnanců. Může se jednat o přednášky, workshopy, letáky, novinové články, podcasty, tréninky atp. Při přípravě intervencí je třeba zohlednit, že zaměstnance seznamujeme s oblastí, která je ještě stále tabuizovaná a vládne v ní mnoho předsudků.

Intervence na sekundární úrovni ve výchozím vědeckém projektu pro tuto metodiku měla za cíl poskytnout zaměstnancům strategie pro budování psychické odolnosti, postupy pro komunikaci s klienty i v rámci týmu. Tyto intervence proběhly formou streamovaných online workshopů, a formou e-learningových kurzů, které mohli zaměstnanci Úřadu práce ČR buď sledovat v reálném čase, či později ze záznamu. Součástí intervencí na sekundární úrovni byla i příprava a poskytnutí metodických pomůcek.

Zaměření intervencí vycházelo z dat dotazníkového šetření Analýza psychosociálních rizik [9]. Intervence byly zaměřené zejména na posílení interpersonálních dovedností při jednání s náročnými klienty a zároveň mechanismů zvládání, a to jak pro akutní stres způsobený bezprostředními interakcemi s klienty, tak na zlepšení sebepéče a zvládání jednak dlouhodobého stresu a dále mimopracovního stresu.

Workshopy se zaměřily na čtyři klíčové oblasti:

- **Podpora pozitivních mechanismů zvládání** – jde především o osvojení si meditačních technik a edukaci v oblasti pozitivních dopadů dostatku fyzické aktivity, zdravého stravování a podpory posilování sociálních aktivit i mimo zaměstnání.
- **Aktivní psychohygiena a zvládání náročných klientů** – práce s hranicemi, zpracování těžkých emocí klienta, ochrana před manipulací, budování emočního odstupu.
- **Spánková hygiena** – nedostatečný spánek vede k pocitu ospalosti, ke zhoršení psychomotorické aktivity, snížené produktivitě práce, poruchám nálad, včetně nástupu úzkostí, deprese a dalších onemocnění, poruchám pozornosti a k rizikovému chování, včetně rizikového řešení konfliktů [24]. Z tohoto důvodu je potřeba proškolit zaměstnance v základních opatřeních pro prevenci insomnie, které využívá KBT při léčbě insomnie (poruchy spánku projevující se nedostatečnou délkou spánku).
- **Psychická podpora a základní intervence pro podřízené** (pouze pro řídící pracovníky) – jedná se o komplexové reakce, kognitivní zkreslení, jak poskytovat podporu, proaktivní intervence, poskytování bezpečného prostoru, intervence pro uklidnění podřízeného, práce s hranicemi.

E-learningový kurz využitý v rámci projektu byl vytvořen v redakčním systému Wordpress. Po podrobné analýze a testování dostupných pluginů probíhalo přizpůsobení uživatelského prostředí, import uživatelských údajů a plnění samotným obsahem. Systém byl rozšířen o robustní plugin LMS Tutor, ten umožňuje vytvářet náročné a zábavné kvízy, interaktivní lekce, ale i statistiky. Do tohoto systému byly nahrány 3 kurzy pro zaměstnance Úřadu práce ČR a 1 kurz pro management. Přístupy do jednotlivých kurzů byly dle úrovně zaměstnanec či management zabezpečeny pro registrované uživatele přes link, který jim byl zaslán do e-mailové schránky. Toto zabezpečení bylo umožněno prostřednictvím pluginu LoginPress. Výuková videa byla hostována na serverech Úřadu práce ČR a propojena do systému přes Sharepoint. Následně byla vytvořena uživatelská dokumentace.

Metodické pomůcky (letáky) jsou uvedeny v Příloze 3.

1.7.7 Intervence na terciální úrovni

V intervencích na terciální úrovni pracujeme s jedinci, kteří již utrpěli újmu a mají problémy s duševním zdravím. Cílem je co nejvíce přispět k překonání potíží a navrácení plné kvality života zaměstnance. Zaměstnavatel zde nesupluje odbornou lékařskou a psychoterapeutickou pomoc, přesto může zaměstnanci velmi významně pomoci. To, jakým způsobem je intervence poskytnutá (a jestli je poskytnutá) určuje kulturu společnosti a její obraz v očích zaměstnanců. Forem intervencí je celá paleta. Vyjmenujeme zde ty nejběžnější.

Psychoterapeutická intervence a psychoterapeutická podpora. Jde o častou intervenci zaměstnavatele, kdy společnost poskytuje zaměstnancům možnost konzultace s odborníkem. Jde většinou o online konzultaci trvající jednu až dvě hodiny. Odborník se zaměřuje na okamžitou pomoc, překonání krize, posílení sebezáchovných mechanismů zaměstnance a případně doporučení (pomůže vyhledat) zaměstnanci následné odborné pomoci.

Úprava pracovních podmínek – pro zaměstnance, kteří procházejí duševní nemocí nebo jejími následky je velmi zásadní upravit pracovní dobu či množství a charakter práce. Častým nedorozuměním, které může mít až fatální následky je poskytnutí pracovního volna, delší dovolené na zotavenou či déle trvající pracovní neschopnosti. Tato oblast intervencí vyžaduje mimořádně citlivý přístup, který předpokládá férovou, jednoznačnou a vstřícnou komunikaci od obou zúčastněných stran.

Jako příklad dobré praxe lze uvést vedoucího manažera středního věku, který po úmrtí manželky začal trpět silnou depresí a úzkostí. Nemoc výrazně ovlivňovala jeho soustředění, schopnost dotahovat úkoly do konce, byl podrážděný v kontaktu s podřízenými, nespál, nejedl, měl další tělesné potíže. Po dohodě se svým nadřízeným začal část pracovní doby využívat na cvičení v posilovně, vedoucí manažer mu na týdenní bázi prioritizoval úkoly a část agendy rozdělil mezi kolegy. Tento způsob práce trval několik měsíců a poté se manažer plně zapojil do pracovního procesu.

Podpora v krizi – zaměstnancům procházejícím krizí, ať už z důvodů akutního duševního onemocnění, úmrtí v rodině, vážných zdravotních problémů rodinných příslušníků, rozvodu atp. může společnost pomoci poskytnutím finanční podpory, volna navíc, změnou organizace práce, právní pomocí atp.

Příkladem dobré praxe může být velká výrobní společnost, která v rámci intervence na terciární úrovni poskytuje zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům přednostní vyšetření u specialistů a přednostní řešení speciálních zákroků (operací).

Skupinová a individuální psychoterapie byla základem intervenčních opatření na terciární úrovni i v podkladovém vědeckém projektu této metodiky.

Jako nástroj pro intervence na terciární úrovni byly zvoleny přístupy transakční analýzy. Program byl edukativně – poradenský a poskytoval účastníkům možnost učit se naživo v interakci s ostatními členy skupiny a školitelem a rozvíjet komunikativní dovednosti. Transakční analýza používá srozumitelný jazyk a pochopitelné vizuální symboly, které umožňují přehledně zachytit to, co se v interakcích a v komunikaci mezi lidmi děje.

Hlavním tématem na této úrovni byla problematika manipulace – její rozpoznání, protimanipulativní chování a podpora profesionality přístupu ke klientovi. Setkání proběhlo formou opakovaných skupinových sezení. Nejednalo se o terapeutickou skupinu, ale o skupinu edukativní a otevřenou. Jedno skupinové sezení trvalo 90 minut. Několik zaměstnanců využilo nabídku individuálních návazných terapií. Všichni účastníci terciární úrovně intervencí s nimi byli absolutně spokojeni [4].

1.8 Udržitelnost

Udržitelností realizace intervenčních opatření máme na mysli dynamický proces, ve kterém dochází k neustálému revidování následných kroků tak, aby reflektovaly měnící se prostředí, resp. potřeby společnosti a zaměstnanců. Dalo by se říct, že tak, jak je každá firma specifická, tak jsou i specifické a měnící se její potřeby v čase. Program intervencí musí být schopen toto reflektovat.

Udržitelnosti lze dosáhnout trvalým závazkem k dosahování cílů a poslání programu, změnou znalostí a postojů, pokračující spoluprací, zlepšováním modelů služeb a zaváděním nových přístupů, které podporují dopad programu.

Nedílnou součástí dosažení udržitelnosti je vypracování plánu udržitelnosti:

- zajištění podpory vedení organizace;
- určení finančních, personálních, časových mantinelů;
- získávání vstupů – pravidelné provádění analýz;
- stanovení vhodných indikátorů pro hodnocení;
- dokumentování informací o průběhu programu;
- vytvoření mechanismů pro identifikaci a řešení problémů.

Závěr

Cílem intervenčních opatření je jednak snižování psychosociálních rizik vycházejících z charakteru práce a dále posílení psychické odolnosti jedince. Porozumění vlastní reakci na krizovou událost, normalizace stresové reakce a nácvik vhodných adaptačních způsobů na stres a psychickou zátěž jsou nedílnou součástí celého procesu.

V obecném návrhu postupu pro stanovení doporučení preventivních opatření na přepážkových pracovištích ve veřejné správě je nutno nejprve vybranou metodou analyzovat úroveň psychosociálních rizik na konkrétním pracovišti. Preferovanou metodou je dotazníkové šetření. Po vyhodnocení výsledků je dalším krokem vytvoření souboru doporučení. Doporučení následně navrhuje ověřit v rámci fokusních skupin s již vybranými skupinkami pracovníků přepážkových pracovišť a získat jejich zpětnou vazbu. V rámci designu doporučení je určitě nutné myslet kromě věcné stránky i na finanční a časovou náročnost implementace.

Ze získaných dat vyplývá, že zaměstnanci, kteří měli možnost využít intervenčních nástrojů, se dokáží častěji zklidnit sami za použití relaxačních technik, využitím podpory svých přátel a rodiny a jsou ochotni častěji využít pomoc svého nadřízeného, který měl také možnost se na to odborně připravit. Zároveň tito zaměstnanci již dokáží vést dialog s klientem tak, že celková situace již nemusí vyvrcholit incidentem, ale obě strany vnímají její ukončení jako uspokojivé či pochopitelné.

V závěru také cítíme jako podstatné zdůraznit, že klíčové je zajištění aplikace této metodiky komplexně na všech třech úrovních, neboť libovolné intervence pro zvyšování rezilience zaměstnanců nedokáží vykompenzovat situaci, kdy nedochází k řešení nedostatků na primární úrovni – tedy personálně-organizační.

Přehled použité literatury

- [1] Kloimüller, Irene. (2021). Return to work after MSD-related sick leave in the context of psychosocial risks at work: Musculoskeletal disorders and psychosocial risk factors — an introduction to the topic [online]. EU-OSHA. Dostupné z: https://osha.europa.eu/sites/default/files/MSDs_Psych_Return_to_work.pdf
- [2] Mijakoski, Dragan et al. (2022). Determinants of Burnout among Teachers: A Systematic Review of Longitudinal Studies. *International journal of environmental research and public health*, 19(9), 5776. <https://doi.org/10.3390/ijerph19095776>
- [3] Ramírez-Elvira, S., Romero-Béjar, J. L., Suleiman-Martos, N., Gómez-Urquiza, J. L., Monsalve-Reyes, C., Cañadas-De la Fuente, G. A., & Albendín-García, L. (2021). Prevalence, Risk Factors and Burnout Levels in Intensive Care Unit Nurses: A Systematic Review and Meta-Analysis. *International journal of environmental research and public health*, 18(21), 11432. <https://doi.org/10.3390/ijerph182111432>
- [4] EU-OSHA – European Agency for Safety and Health at Work, Summery – A review of good workplace practices to support individuals experiencing mental health problems, 2024, Available online at: <https://osha.europa.eu/en/publications/summary-review-good-workplace-practices-support-individuals-experiencing-mental-health-problems>
- [5] EU-OSHA – European Agency for Safety and Health at Work, Psychosocial risks and mental health, 2023. Available at: <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>
- [6] WHO (2022). Guidelines on mental health at work. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>
- [7] EU-OSHA – European Agency for Safety and Health at Work, OSH Pulse - Occupational safety and health in post-pandemic workplaces, 2022. Available at: <https://osha.europa.eu/en/publications/osh-pulse-occupational-safety-and-health-post-pandemic-workplaces>
- [8] Lipšová, V., Bátrlová, K. Jak chránit zaměstnance vystavené náročné komunikaci s klienty na úřadech práce – možnosti intervenčních opatření. In: BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI 2021 Recenzovaný Sborník abstraktů XXI. ročníku mezinárodní konference. 2021, s. 25-26. ISBN 978-80-7385-251-1
- [9] Bátrlová, K., Lipšová, V., Mrázová, K. Intervenční opatření u zaměstnanců vystavených náročné komunikaci s klienty na úřadech práce: shrnutí projektu. *Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti* [online]. 2023, roč. 16, č. 3-4. Dostupný z: <https://www.bozpinfo.cz/josra/intervencni-opatreni-u-zamestnancu-vystavenych-narocne-komunikaci-s-klienty-na-uradech-prace>. ISSN 1803-3687.
- [10] Pěkná J., Veřejná služba a systémy veřejné služby, Národohospodářská fakulta, VŠE, ČR, Dostupné z <https://www.law.muni.cz/sborniky/dp08/files/pdf>

- [11] Calculating ROI on Mental Health Risk Mitigation and Wellness Promotion [online]. INSIGHT Psychological, 2022. Dostupné z: <https://www.insightpsychological.ca/corporate/calculating-roi-on-mental-health-risk-mitigation-and-wellness-promotion/>
- [12] National Safety Council and NORC at the University of Chicago Announce New Mental Health Cost Calculator to Demonstrate Why Investing in Mental Health is Good for Business. New analysis reveals organizations that support mental health see a return of \$4 for every dollar invested, fostering a culture of safety. NORC at the University of Chicago [online]. 2001. Dostupné z: <https://www.norc.org/research/library/national-safety-council-and-norc-at-the-university-of-chicago-an.html>
- [13] Manulife's 2022 Wellness Report, 2023, Available at: <https://www.manulife.ca/business/news/group-benefits-news/the-wellness-report-2022.html>
- [14] Hroboň, P, Klimková, V, 2023, Prevence – praktický návod na zlepšení zdravotního stavu a podporu ekonomického růstu, Available at: <https://www.advanceinstitute.cz/publikace/1287-prevence-prakticky-navod-na-zlepseni-zdravotniho-stavu-a-podporu-ekonomickeho-rustu>
- [15] McKinsey Global Institute. (2020). Prioritizing health: A prescription for prosperity., Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/prioritizing-health-a-prescription-for-prosperity>
- [16] Cox T. Stress. London: Macmillan. Karasek. 1979 [Google Scholar]
- [17] European Agency for Safety & Health at Work. Research on work-related stress. Luxembourg: Publications Office of the European Union. 2000 Available online at: <https://osha.europa.eu/en/publications/report-research-work-related-stress> . [Google Scholar]
- [18] Institute of work health and organisations. (2008). Towards the Development of a European Framework for Psychosocial Risk Management at the Workplace [online]. 1. vydání. Nottingham: Institute of Work Health and Organisations. ISBN 978-0-9554365-3-6. Dostupné z: http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/saltsa_book_web.pdf.
- [19] Beck, D., & Lenhardt, U. (2019). Consideration of psychosocial factors in workplace risk assessments: findings from a company survey in Germany. International Archives of Occupational and Environmental Health. doi:10.1007/s00420-019-01416-5
- [20] Iavicoli S, Di Tecco C. The management of psychosocial risks at work: state of the art and future perspectives. Med Lav. 2020 Oct 31;111(5):335-350. doi: 10.23749/mdl.v111i5.10679. PMID: 33124604; PMCID: PMC7809977.
- [21] McKinsey Global Institute. (2020). Prioritizing health: A prescription for prosperity., Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/prioritizing-health-a-prescription-for-prosperity>
- [22] COPSOQ III, Guidelines and questionnaire, 2019, available at: <https://www.copsoq-network.org/licence-guidelines-and-questionnaire/>
- [23] Nielsen a kol., 2010, s. 238–239

- [24] Ochrana zdraví a bezpečnost při práci (BOZP) v ústředních orgánech státní správy: řešení psychosociálních rizik na pracovišti. PRŮVODCE. 2017. Dostupné: <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/ochrana-zdravi-a-bezpecnost-pri-praci-bozp-v-ustrednich-organech-statni-spravy-reseni-psycho-socialnich-rizik-na-pracovisti-pruvodce-2017-cz.aspx>
- [25] Roth, Thomas et al. (2006). Sleep Problems, Comorbid Mental Disorders, and Role Functioning in the National Comorbidity Survey Replication. *Biological Psychiatry* Volume 60, Issue 12, 15 December 2006, Pages 1364-1371

Seznam publikací, které předcházely metodice

Lipšová, V., Bátorlová, K. Jak chránit zaměstnance vystavené náročné komunikaci s klienty na úřadech práce – možnosti intervenčních opatření. In: *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci 2021 – recenzovaný Sborník abstraktů XXI. ročníku mezinárodní konference: 24.-25.11.2021, Ostravice*. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2021. s. 25-26. ISBN 978-80-7385-251-1. [Elektronický dokument]. Dostupné z: http://www.spbi.cz/index.php?id_document=8232.

Lipšová, V., Bátorlová, K. Psychosociální rizika u zaměstnanců vystavených náročné komunikaci s klienty na úřadech práce – výsledky dotazníkového šetření z prosince 2021. In: *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci 2022 – recenzovaný Sborník abstraktů XXII. ročníku mezinárodní konference: 27.-28.4.2022, Ostravice*. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2022., s. 19-20. ISBN 978-80-7385-255-9. [Elektronický dokument]. Dostupné z: http://www.spbi.cz/index.php?id_document=11701

Lipsova, V., Mrázová, K., Bátorlová, K., Štěpánek, M., a kol. Psychosocial Risks at work in employees exposed to demanding communication with clients at employment offices in the Czech Republic. In: *WOS 2022: Focus on Humans in a Technological World: Universidade do Minho, 25-28th September, Portugalsko*. 2022. S. 143. ISBN 978-989-54863-3-5.

Lipšová, V., Bátorlová, K., a kol. Psychosociální rizika u zaměstnanců vystavených náročné komunikaci s klienty a úřadech práce. In: *Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí: zborník príspevkov z 25. vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou*. Žilinská univerzita v Žiline v EDIS-vydavateľstve UNIZA, 2022, s. 305-315. ISBN 978-80-554-1872-8.

Peclová J., Lipšová, V., Mrázová, K., Bátorlová, K. Psychosociální rizika u zaměstnanců vystavených náročné komunikaci s klienty na úřadech práce. In: *XXXV. ročník medzinárodnej vedeckej konferencie Aktuálne otázky bezpečnosti práce: Strojnícka fakulta TU v Košiciach*. 09.-11.11.2022, Košice

Moricová, V., Mitašová, V., Prievozník, P., Bátorlová, K., Lipšová, V. 2022. *Prevenencia psychosociálnych rizík a psychickej pracovnej záťaže na pracovisku*. In: Rozvoj Euroregiónu Beskydy 16 [electronic] : diagnostika spoločensko-ekonomických podmienok podnikania, rozvoja regiónov, miest a obcí : zborník príspevkov. 1. vyd. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2022. ISBN 978-80-554-1937-4 (online). s. 152-164 [CD-ROM].

Lipsova, V., Mrazova, K., Bátorlová, K., Navratil, T., Stepanek, M., Zacharov, S. (2023). Occupational psychosocial risks identification and assessment at Labour Offices in the Czech Republic. In: *Tareq Ahram and Redha Taiar (eds) Human Interaction & Emerging Technologies (IHiet 2023): Artificial Intelligence & Future Applications*. AHFE (2023) International Conference. AHFE Open Access, vol 0. AHFE International, USA. <http://doi.org/10.54941/ahfe1004100>

Lipsova, V., Mrazova, K., Bátorlová, K., Stepanek, M., Navratil, T., Zacharov, S. (2023). Overview of intervention measures for the prevention of psychosocial risks at workplaces of Labour Offices in the Czech Republic. In: *Tareq Ahram and Redha Taiar (eds) Human Interaction & Emerging Technologies (IHiet 2023): Artificial Intelligence & Future Applications*. AHFE (2023) International Conference. AHFE Open Access, vol 0. AHFE International, USA. <http://doi.org/10.54941/ahfe1004104>

Mrázová K., Lipšová V., Bátorlová K.: Přehled intervenčních opatření v prevenci psychosociálních rizik na pracovištích úřadů práce v období 9/2022–3/2023. XXIII. ročník konference Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, Occupational Safety and Health 2023, Ostravice

Mrázová K., Peclová J., Bátorlová K.: Analýza psychosociálních rizik na pracovištích úřadů práce v ČR. In: *Aktuálne problémy verejného zdravotníctva vo výskume a praxi v recenzovaný zborník vedeckých a odborných prác*. Martin: Jesseniova lekárska fakulta Univerzity Komenského v Martine, 2023, s. 74-80. ISBN 978-80-8187-136-8.

Bátorlová, K., Lipšová, V., Mrázová, K. Intervenční opatření u zaměstnanců vystavených náročné komunikaci s klienty na úřadech práce: shrnutí projektu. *Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti* [online]. 2023, roč. 16, č. 3-4. Dostupný z: <https://www.bozpinfo.cz/josra/intervenčni-opatreni-u-zamestnancu-vystavenych-narocne-komunikaci-s-klienty-na-uradech-prace>. ISSN 1803-3687.

Přehled zkratk

AHMI – Advance Healthcare Management Institute

DALY – Disability Adjusted Life Year, Ztracená léta života v důsledku nemoci

ESENER – European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks, Evropský průzkum podniků na téma nových a vznikajících rizik

EU-OSHA – European Union Information Agency for Occupational Safety and Health at Work, Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci

EWCS – European Working Conditions Survey, Evropský průzkum pracovních podmínek

NSC – National Safety Council

OIRA – Online Interactive Risk Assessment, Interaktivní nástroj pro posuzování rizik pro evropské mikro a malé organizace

QALY – Quality Adjusted Life Years, Vyjádření roku života upraveného v závislosti na jeho kvalitě

ROI – Return on Investment, Návratnost investice

SLIC – Senior Labour Inspectors Committee, Výbor vrchních inspektorů práce

WHO – World Health Organization, Světová zdravotnická organizace

Přílohy

Příloha 1 – Dotazník Analýza psychosociálních rizik při práci

Příloha 2 – Doporučení primární prevence pro přepážková pracoviště státní a veřejné správy

Příloha 3 – Metodické pomůcky (letáky)

Příloha 4 – Náročná komunikace s klientem



PŘÍLOHA 1

DOTAZNÍK ANALÝZA PSYCHOSCIÁLNÍCH RIZIK PŘI PRÁCI

DOTAZNÍK ✓

Vážená respondentko, vážený respondente,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto anonymního dotazníku, který bude sloužit ke sběru dat týkající se problematiky pracovního stresu a psychosociálních rizik u zaměstnanců vystavených náročné komunikaci s klientem na přepážkových pracovištích úřadů práce. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám zabere přibližně 15 až 20 min. Na Vašich odpovědích záleží, díky nim bude totiž možné navrhnout adekvátní opatření předcházející nebo snižující stresovou zátěž a identifikovaná rizika.

1. Pohlaví (1o)

☐ Žena ☐ Muž

2. Věková skupina (1o)

☐ 18–29 let věku
☐ 30–39 let věku
☐ 40–49 let věku
☐ 50–64 let věku
☐ nad 65 let věku

3. Vzdělání (1o)

☐ Základní
☐ Střední bez maturity
☐ Střední s maturitou
☐ Vyšší odborné
☐ Vysokoškolské

4. Pracoviště Úřadu práce České republiky (1o)

Doplňte.
.....
.....
.....
.....
.....

5. Jak dlouho pracujete na své pozici? (1o)

☐ 0–2 roky
☐ 3–5 let
☐ 6–10 let
☐ 11–20 let
☐ a více let

6. Za jakou agendu zodpovídáte? (1o)

Za jakou agendu budete vyplňovat dotazník.

☐ Zprostředkování zaměstnání
☐ Státní sociální podpora
☐ Hmotná nouze
☐ Dávky pro osoby se zdravotním postižením
☐ Trh práce, zahraniční zaměstnanost, volná místa
☐ Dávky pomoci v hmotné nouzi
☐ Inspekce poskytování sociálně-právní ochrany
☐ Sociálně právní ochrana (pěstounské péče)
☐ Státní příspěvek na výkon pěstounské péče
☐ Náhradní výživné
☐ Jiné, doplňte:

7. Pracovní pozice

Doplňte.
.....

Rozřazovací otázka

1. Jste spokojen/a s prací, kterou vykonáváte? (1o)

- ☐ Ano ☐ Spíše ano
☐ Ne ☐ Spíše ne

2. Která z následujících oblastí má největší dopad na Vaši spokojenost v práci? (Vo)

Vyberte prosím minimálně jednu oblast.

- ☐ Komunikace s pracovním týmem/nadřízeným
☐ Charakter práce (pracovní úkoly, práce s informačními systémy, administrativa atd.)
☐ Organizace práce (pracovní doba, směny, úřední hodiny, práce z domova, přestávky atd.)
☐ Ohodnocení práce
☐ Změny v práci (změny v pracovních postupech, pracovním prostředí, zachování změn kvůli COVID-19 – např. částečná práce z domova atd.)

Práce s klientem

1. Jak byste zhodnotil/a Vaši celkovou spokojenost v oblasti komunikace s klienty? (1o)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Velmi nespokojen/a

Velmi spokojen/a

2. Jak se dozvídáte o užitečnosti Vaší práce pro klienty?

Vyberte, co převažuje. (1o)

- ☐ Dostávám zpětnou vazbu přímo od svých klientů.
☐ Moji kolegové sdílí pozitivní zpětnou vazbu od svých klientů.
☐ Můj nadřízený zdůrazňuje užitečnost/přínos mojí práce/práce mého týmu pro klienty.
☐ Nemám možnost dozvědět se o užitečnosti své práce.

3. Využíváte u práce s náročným/konfliktním klientem nastavené doporučené postupy práce? (1o)

- ☐ Ano, většinou se jimi řídím.
☐ Ano, ale potřeboval/a bych další podporu.
☐ Ne, nevím o tom, že existují doporučené postupy pro práci s náročným/konfliktním klientem.
☐ Ne, doporučené postupy pro práci s náročným/konfliktním klientem mi přijdou nedostatečné.

- ☐ Nevím, kteří klienti jsou problémoví

☐ Jiné, doplňte:

4. Pro klienty, o kterých víme, že jsou problémoví, máme: (Vo)

- ☐ Speciálně upravenou přepážku
☐ Speciálně vyčleněný čas
☐ Systém konzultací s přítomností bezpečnostního pracovníka či policie.
☐ Speciálně vyškolené pracovníky na přepážce.

5. Pokud u setkání s klientem u přepážky na úradě práce dojde ke konfliktu nebo eskalaci komunikace, se kterými z následujících tvrzení souhlasíte? Označte, prosím, všechny odpovědi, se kterými souhlasíte. (Vo)

- ☐ K setkání můžu přizvat kolegu/kolegyni/nadřízeného.
☐ K rozhovoru můžu přizvat pracovníka bezpečnostní služby, případně policie.
☐ Situaci musím řešit sám/sama, většinou se nemám na koho obrátit.
☐ Na přepážkách chybí více mužských kolegů.
☐ V případě eskalace nepomůže ani bezpečnostní pracovník a nezůstává nic jiného než čekat, až klient sám odejde. →

- Máme systém pro indikaci a sledování potenciálně nebezpečných klientů.
- Problémovost klientů nelze dopředu odhadnout.
- K takovým situacím nedochází, nebo pro mě nejsou problém.
- Jiné, doplňte:

6. Pokud u setkání s klientem v terénu (tzn. šetření na místě) dojde ke konfliktu nebo eskalaci komunikace, se kterými z následujících tvrzení souhlasíte? Označte, prosím, všechny odpovědi, se kterými souhlasíte. (Vo)

- Nesetkávám se s klienty v terénu (mimo pobočku/pracoviště)
- K terénnímu šetření můžu přizvat kolegu/kolegyni/nadřízeného.
- K terénnímu šetření můžu přizvat pracovníka bezpečnostní služby, případně policie.
- Situaci musím řešit sám/sama, většinou se nemám na koho obrátit.
- Při terénních šetřeních chybí více mužských kolegů.
- Máme systém pro indikaci a sledování potenciálně nebezpečných klientů.
- Problémovost klientů nelze dopředu odhadnout.
- K takovým situacím nedochází, nebo pro mě nejsou problém.
- Jiné, doplňte:

7. Pokud máte dojem, že v práci ze strany klientů dochází k nevhodnému chování (např. diskriminace, šikana, vyhrožování, obtěžování), máte možnost to s někým v práci bezpečně konzultovat/anonymně nahlásit? Označte, prosím, všechny odpovědi, se kterými souhlasíte. (Vo)

- ☐ Ano, využívám anonymní komunikaci (např. anonymní schránky)
- ☐ Ano, využívám Incident Management.
- ☐ Ano, komunikuji se svými kolegy.
- ☐ Ano, komunikuji se svým nadřízeným.

- ☐ Ano, komunikuji s jinou osobou na úřadu práce.
- ☐ O těchto možnostech nevím.

8. Máte dojem, že jsou přijata dostatečná opatření pro Vaši bezpečnost při práci s náročným/konfliktním klientem? (1o)

- ☐ Ano ☐ Spíše ano
- ☐ Ne ☐ Spíše ne

9. Jak hodnotíte nutnost přítomnosti klienta na pracovišti úřadu práce? (1o)

- Přítomnost klienta na úřadě práce je nezbytná pro většinu úkonů.
- Nutnost přítomnosti klienta by bylo možné omezit u některých úkonů.
- Nutnost přítomnosti klienta by bylo možné omezit u většiny úkonů.
- Přítomnost klienta na úřadě práce by bylo možné nahradit digitalizací, vzdáleným přístupem do systému, telefonicky nebo zasíláním dokladů digitálně (emailem, datovou schránkou apod.).
- Přítomnost klienta na přepážce je ve většině případů zbytečná.

10. Máte návrh pro zlepšení Vaší bezpečnosti u práce? (1o)

A: Komunikace s nadřízeným a týmem

1. Jak byste zhodnotil/a Vaši celkovou spokojenost v oblasti komunikace na pracovišti? (1o)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Velmi nespokojen/a Velmi spokojen/a

2. Pokud máte námět na zlepšení pracovních postupů nebo příp. také jiných pracovních oblastí, máte možnost toto s Vašimi kolegy/nadřízenými sdílet? (1o)

- ☐ Ano, mé nápady sdílím s nadřízeným i kolegy.
- ☐ Ano, mé nápady sdílím s kolegy.
- ☐ Ano, mé nápady sdílím s nadřízeným.
- ☐ Ne, nevím o možnosti sdílet nápady.
- ☐ Ne, nesdílím nápady.

3. Dochází k efektivnímu řešení Vašich problémů/podnětu ke zlepšení? (1o)

- ☐ Ano ☐ Spíše ano
- ☐ Ne ☐ Spíše ne

4. Máte možnost vyměňování si dobrých zkušeností z práce/z práce s klienty s Vašimi kolegy? (1o)

- ☐ Ano, dělám to často, máme pro to formalizované postupy.
- ☐ Ano, k výměně zkušeností dochází neformálním způsobem.
- ☐ Mám tuto možnost, ale zatím jsem ji nevyužil/a.
- ☐ Ne, nejsou k tomu nastaveny procesy, není na to čas.
- ☐ Ne, výměna zkušeností není třeba.

5. Pokud máte/byste měl/a dojem, že s Vašimi kolegy v práci ze strany nadřízeného/jiných kolegů není zacházeno rovně, nebo že se projevuje jiné nevhodné chování (např. diskriminace, šikana, vyhrožování,

obtěžování), máte možnost to s někým v práci bezpečně konzultovat/anonymně nahlásit? Vyberte, co převažuje. (1o)

- ☐ Ano, využívám anonymní komunikaci (např. anonymní schránky).
- ☐ Ano, komunikuji se svými kolegy.
- ☐ Ano, komunikuji se svým nadřízeným.
- ☐ Ano, komunikuji s jinou osobou na úřadu práce.
- ☐ Ne, k žádným negativním jevům na pracovišti nedochází.
- ☐ Ne, bylo by to k ničemu.

6. Jak užitečné je pro výkon Vaší práce a Vaší celkovou spokojenost s prací každoroční služební hodnocení s nadřízeným? (1o)

- ☐ Během každoročního služebního hodnocení mám šanci s nadřízeným probrat všechna témata důležitá pro moji práci.
- ☐ Ocenil/a bych delší každoroční služební hodnocení.
- ☐ Ocenil/a bych častější než roční služební hodnocení.
- ☐ Ocenil/a bych větší prostor pro sdělení mých „problémů“, pro mé dotazy či návrhy.
- ☐ Každoročního služebního hodnocení se neúčastním/neprobíhá.

7. Měl/a jste, nebo máte v současnosti přiděleného kolegu/kolegyni jako „mentora“, tedy kontaktní osobu, se kterou můžete řešit pracovní problémy nebo také možnosti Vašeho kariérního posunu (další vzdělávání, profesní rozvoj, povýšení na jinou či vyšší pracovní pozici)? (1o)

- ☐ Ano, každý nový zaměstnanec má svého přiděleného „mentora“, který mu pomáhá během adaptace.
- ☐ Ano, „mentora“ máme, ale této možnosti jsem nevyužil/a.
- ☐ Ne, nic takového na pracovišti nemáme a nepotřebujeme.



8. Máte dojem, že Vám nadřízený věří, že práci vykonáváte dobře? (1o)

- ☐ Ano, můj nadřízený mi plně důvěřuje.
- ☐ Můj nadřízený mi důvěřuje s výhradami.
- ☐ Nemám dojem, že by můj nadřízený důvěřoval, že moji práci vykonávám dobře.

9. Můžete se na své kolegy spolehnout? (1o)

- ☐ Ano ☐ Ne

B: Charakter práce

1. Jak byste zhodnotil/a Vaši celkovou spokojenost v této oblasti?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Velmi **nespokojen/a** Velmi **spokojen/a**

2. Který z výroků vystihuje Vaši práci?
Vyberte jeden, se kterým nejvíce souhlasíte. (1o)

- ☐ Práce přesčas
- ☐ Stres
- ☐ Nebezpečí
- ☐ Konflikt a nadávky
- ☐ Práce bez výrazného dopadu
- ☐ Práce pod vysokým tlakem na rychlost
- ☐ Práce pod vysokým tlakem na přesnost a správnost
- ☐ Práce s příliš velkým množstvím informací
- ☐ Příliš administrativy a byrokracie
- ☐ Ani jeden z výroků moji práci nevystihuje

3. Využíváte při Vaší práci Vaše silné stránky (tzn. to, co umím nejlépe, např. schopnost dobré komunikace, pečlivost, rychlé řešení problémů atd.)? (1o)

- ☐ Ano ☐ Spíše ano
- ☐ Ne ☐ Spíše ne

4. Je Vaše práce administrativně náročná, tzn. trávíte hodně času práci s tištěnými dokumenty, zapisováním informací

a vkládáním informací do (informačního) systému/počítače? (1o)

- ☐ Ano ☐ Spíše ano
- ☐ Ne ☐ Spíše ne

5. Jak se Vám pracuje s informačním systémem úřadu práce, který využíváte u práce s klienty? (1o)

- ☐ Je složitý (zadávání údajů do systému trvá dlouho, údaje se často zadávají duplicitně, systém často padá) a často musím žádat o pomoc s výkonem některých úkolů.
- ☐ Je složitý (zadávání údajů do systému trvá dlouho, údaje se často zadávají duplicitně, systém často padá), ale umím si poradit.
- ☐ S informačním systémem se mi pracuje dobře.
- ☐ U své práce informační systém nevyužívám.

6. Byl/a jste pro výkon Vaší práce dostatečně zaškolen/a? (1o)

- ☐ Ano, proběhlo vstupní školení a dále probíhají další školení.
- ☐ Spíše ano, proběhlo vstupní školení, ale dalších školení je již málo.
- ☐ Spíše ne, proběhlo vstupní školení a pak již nic.

7. Využíváte v zaměstnání vaší kvalifikaci? (1o)

- ☐ Ano ☐ Ne

8. Máte možnost využít při práci své schopnosti? (1o)

- ☐ Ano ☐ Ne

C: Organizace práce

1. Jak byste zhodnotil/a Vaši celkovou spokojenost v této oblasti? (1o)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Velmi **nespokojen/a**

Velmi **spokojen/a**

2. Jak jste spokojen/a s rozložením pracovní doby v práci? (1o)

- ☐ S centrálním nastavením rozložení pracovní doby jsem spokojen/a.
- ☐ S nastavením rozložení pracovní doby jsem spokojen/a, odráží moje osobní potřeby a preference.
- ☐ Nastavení rozložení pracovní doby neodpovídá mým preferencím, je málo flexibilní.
- ☐ Nastavení rozložení pracovní doby neodpovídá potřebám klientů.
- ☐ S centrálním nastavením rozložení pracovní doby nejsem spokojen/a. Není dobře nastaveno.

3. Jste spokojen/a s nastavením úředních hodin? (1o)

- ☐ Ano, úřední hodiny jsou dobře nastavené.
- ☐ Ne, je málo času na práci s klienty.
- ☐ Ne, je málo času na práci mimo klientské hodiny.

4. Máte možnost rotace/střídání na různých pracovních úkolech /činnostech/pozicích? (1o)

- ☐ Ano, pravidelně střídám pracovní činnosti.
- ☐ Myslím, že bych se mohl/a na některých pracovních úkolech s kolegy vystřídat, pokud o to požádám.
- ☐ Mám možnost přearažení na jiný typ úkolů /na jinou pracovní činnost/na jinou pracovní pozici, pokud o to požádám.
- ☐ Ne, takovou možnost nemám.
- ☐ Ne, nemáme zájem.

5. Jak často se mění požadavky na Vaši práci (pracovní výkon, pracovní doba atd.)? (1o)

- ☐ Příliš často
- ☐ Méně často
- ☐ Často
- ☐ Vůbec

6. Dodržujete u práce přestávky? (1o)

- ☐ Ano, vždy
- ☐ Zřídka
- ☐ Spíše ano
- ☐ Vůbec

7. Máte dojem, že máte více práce než Vaši kolegové? (1o)

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nedokážu posoudit.

8. Jaký styl práce převládá? (1o)

- ☐ Pracuji spíše o samotě (příp. pouze s klientem).
- ☐ Během pracovní doby nepracuji zcela o samotě, často komunikuji s kolegy.
- ☐ Chtěl/a bych více osobního prostoru pro práci.
- ☐ Chtěl/a bych (např. z důvodu bezpečnosti) více kolegů/kolegyň na pracovišti.
- ☐ Chtěl/a bych (např. z důvodu bezpečnosti) více kolegů/kolegyň při šetřeních/návštěvách klientů v terénu.

9. Jak vnímáte Vaši práci s klientem v terénu (šetření na místě)? Označte, prosím, všechny odpovědi, se kterými souhlasíte. (Vo)

- ☐ Nesetkávám se s klienty v terénu (mimo pobočku pracoviště).
- ☐ Práce v terénu je potřebná a nemám s jejím výkonem žádný problém.
- ☐ Práce v terénu je potřebná, ale cítím se u ní ohrožen/a (např. ze strany navštíveného klienta).
- ☐ Práce v terénu je potřebná, ale časově náročná.
- ☐ Práce v terénu je zbytečná, pro práci s klientem stačí kontakt na pracovišti úřadu práce/telefonický kontakt apod.
- ☐ Za klientem do terénu jezdím většinou o samotě.
- ☐ Za klientem do terénu jezdím většinou minimálně ve dvojici, příp. ve více lidech.
- ☐ Na vyžádání si k sobě do terénu můžu přizvat kolegu/bezpečnostního pracovníka/policii.
- ☐ Jiné, doplňte:

D: Ohodnocení práce

1. Jak byste zhodnotil/a Vaši celkovou spokojenost v této oblasti? (1o)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Velmi nespokojen/a

Velmi spokojen/a

2. Co by vás motivovalo k vyšším pracovním výkonům? Označte, prosím, všechny odpovědi, se kterými souhlasíte. (Vo)

- ☐ Vyšší finanční ohodnocení.
- ☐ Osobní bonusy za každého úspěšně zvládnutého klienta (např. nalezení zaměstnání, bytu apod.)
- ☐ Dostupnost informací o dalším životě klientů, po našem setkání.
- ☐ Mít jasně nastavené pracovní postupy, méně změn a klid na práci.
- ☐ Uznání mojí práce od mého nadřízeného.
- ☐ Uznání mojí práce ze strany vedení úřadu.
- ☐ Něco ano, ale teď nejsem schopen /schopna říci co.

☐ Nepotřebuji další motivaci.

☐ Jiné.

3. Jak často od svých nadřízených /kolegů dostáváte pochvalu za provedenou práci? (1o)

☐ Velmi často ☐ Spíše často

☐ Zřídka ☐ Nikdy

4. Je váš pracovní výkon spravedlivě finančně ohodnocen? (1o)

☐ Ano ☐ Ne

5. Je ocenění Vaší práce ze strany nadřízeného dostatečné? (1o)

☐ Ano ☐ Ne

E: Pracovní změny, digitalizace a nečekané krizové situace

1. Jak byste zhodnotil/a Vaši celkovou spokojenost v této oblasti? (1o)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Velmi nespokojen/a

Velmi spokojen/a

2. Pokud se ve Vaší práci zavádí nové změny, je Vám poskytována veškerá podpora pro lepší adaptaci (např. změny organizace práce v důsledku omezení z důvodu pandemie COVID-19, nebo zavedení nových informačních systémů, digitálních nástrojů/aplikací atd.)? (1o)

- ☐ Ano, změny probíhají postupně a mám dost času se jim přizpůsobit.
- ☐ Ano, většině změnám se dokážu díky informacím od nadřízeného přizpůsobit.
- ☐ Ne, velká část změn mi není/nebyla jasná i přes informace poskytnuté od nadřízeného, resp. se jim nedokážu včas přizpůsobit.

☐ Ne, u probíhajících změn nejsou poskytovány žádné informace ani podpora ze strany nadřízeného.

☐ Nevšiml/a jsem si, že by v mé práci probíhaly velké změny.

3. Jaký dopad měly změny kvůli omezením v důsledku pandemie COVID-19? Označte, prosím, všechny odpovědi, se kterými souhlasíte. (Vo)

- ☐ Práce ubylo vzhledem k nepřítomnosti klientů na pracovišti a automatickému prodlužování rozhodnutí a žádostí.
- ☐ Práce ubylo, dočasně došlo ke zrušení návštěv klienta v terénu (šetření na místě).
- ☐ Práce přibýlo kvůli složitě vzdálené komunikaci s klienty.
- ☐ Práce se zjednodušila, ubylo zbytečných administrativních, byrokratických úkonů.
- ☐ Ukázalo se, že část práce lze odpracovat z domova.

- ☐ Práce se zkomplikovala, bez osobního kontaktu s klienty nešlo pořádně pracovat.
- ☐ Práce se zkomplikovala, nebyl vzdálený přístup do informačních systémů.
- ☐ Pracoval/a jsem stejně, jako běžně pracuji (stejně jako před pandemií).

4. Jaké změny v organizaci práce kvůli pandemii COVID-19 by bylo vhodné zavést do Vaší běžné práce? Označte, prosím, všechny odpovědi, se kterými souhlasíte. (Vo)

- ☐ Rozšířit jiné formy komunikace úřadu práce s klienty kromě osobního kontaktu na přepážce.
- ☐ Rozšířit jiné formy komunikace klientů s úřadem práce (např. email, telefon, datové schránky).

- ☐ Odstranit některé administrativní úkony.
- ☐ Změnit lhůty nebo schvalovací procesy.
- ☐ Změnit některé postupy práce.
- ☐ Umožnit částečnou práci z domova a vzdálený přístup do informačních systémů.
- ☐ Změnit způsob plánování směn a úředních hodin.
- ☐ Žádné změny se dělat nemusí.
- ☐ Jiné, doplňte:

Rezilience

1. Za poslední měsíc jsem se u sebe nejčastěji s těmito pocity. Vyberte nejvíce odpovídající možnosti. (Vo)

- | | |
|--------------------------------------|--|
| ☐ Nadšení | ☐ Vzteky |
| ☐ Radost | ☐ Znechucení |
| ☐ Klid | ☐ Smutek |
| ☐ Spokojenost | ☐ Osamění |
| ☐ Láska | ☐ Vyčerpání |
| ☐ Naplnění | ☐ Bezmoc a beznaděj |
| ☐ Vděčnost | ☐ Strach |

2. Do práce nejčastěji přicházím. Vyberte nejvíce odpovídající možnosti. (Vo)

- | | |
|---------------------------------------|---|
| ☐ Naštvaný/á | ☐ Odpočínutý/á |
| ☐ Vystrašený/á | ☐ S dobrou náladou |
| ☐ Unavený/á | ☐ S pocitem naplnění |
| ☐ Vyčerpaný/á | ☐ S pocitem, že jsem někomu pomohl/a |

3. Z práce nejčastěji odcházím. Vyberte nejvíce odpovídající možnosti. (Vo)

- | | |
|---------------------------------------|---|
| ☐ Naštvaný/á | ☐ Odpočínutý/á |
| ☐ Vystrašený/á | ☐ S dobrou náladou |
| ☐ Unavený/á | ☐ S pocitem naplnění |
| ☐ Vyčerpaný/á | ☐ S pocitem, že jsem někomu pomohl/a |

4. Jak pečujete o své zdraví? (Vo)

- ☐ Pravidelná aerobní fyzická aktivita (např. běh, kolo, fotbal, tenis, badminton, hokej apod.)
- ☐ Pravidelné posilování a cvičení
- ☐ Pravidelná relaxační fyzická aktivita (např. jóga, tai chi, čchi kung)
- ☐ Pravidelná meditace či mindfulness
- ☐ Pravidelná setkání s přáteli
- ☐ Psychoterapie
- ☐ Pravidelné návštěvy kulturních představení či galerií
- ☐ Pravidelné psaní si deníku

- ☐ Pravidelná péče o spiritualitu (např. modlitby, návštěvy mší apod.)
- ☐ Pravidelné procházky v přírodě
- ☐ Pravidelný spánek v rozmezí 7 až 9 hodin
- ☐ Zdravé a nutričně vyvážené stravování

5. Jak byste definoval/a pro Vás osobně tzv. náročného klienta? (Vo)

- ☐ Hrubý a vulgární
- ☐ Agresivní
- ☐ Manipulativní
- ☐ Obviňující
- ☐ Vyhrožuje mně nebo mé rodině
- ☐ Vyhrožuje stížností na „vyšších místech“
- ☐ Pláče
- ☐ Popisuje svou tíživou životní situaci
- ☐ Odmítá odejít, dokud mu nevyhovím
- ☐ Jiné, doplňte:
-
-
-

6. Jak často se v průměru setkáváte s tzv. náročným klientem? (1o)

- ☐ Několikrát denně
- ☐ Aspoň jednou denně
- ☐ Několikrát do týdne
- ☐ Aspoň jednou týdně
- ☐ Aspoň jednou měsíčně
- ☐ Výjimečně (méně než jednou měsíčně)
- ☐ Vůbec

7. Jak rychle se dokážete vzpamatovat po setkání s tzv. náročným klientem do míry, že ve Vás setkání s ním už nevyvolává žádné emoce? (1o)

- ☐ Vůbec, nosím si v hlavě čím dál více takových emočně nabitých vzpomínek

- ☐ Za několik týdnů
- ☐ Za několik dní
- ☐ Za několik hodin
- ☐ Během pár desítek minut
- ☐ Téměř okamžitě

8. Když se potkáte s tzv. náročným klientem, jak o sebe pečujete? (Vo)

- ☐ Postupuji podle předpřipravených postupů a procesů pro zvládnutí těžkého klienta
- ☐ Použiji nějakou techniku na rychlé zklidnění
- ☐ Vezmu si krátkou pauzu
- ☐ Sdílím prožitek s kolegy
- ☐ Sdílím prožitek s nadřízeným pracovníkem
- ☐ Kontaktuji své přátele či rodinu (včetně např. SMS, WhatsApp apod.)
- ☐ Podívám se na internet na zprávy, časopis, videa apod.
- ☐ Podívám se na sociální sítě
- ☐ Otevru si tištěné noviny nebo časopis
- ☐ Jiné, doplňte:
-
-
-

9. Jaké techniky pro zklidnění po náročném pracovním dni používáte?

- ☐ Doplňte:
-
-
-
-
- ☐ Žádné nepoužívám

10. Kolik dní jste v uplynulých 12 měsících byli nemocní? (včetně dnů, kdy jste pracovali, dovolených, víkendů a svátků, ošetřování člena rodiny apod.)

- ☐ Doplňte:
-



Děkujeme za Vaše odpovědi!

Svoje případné dotazy nebo podněty napište níže.
Budeme rádi, pokud nám pomůžete dotazník zefektivnit.
Váš názor je pro nás důležitý.



PŘÍLOHA 2

DOPORUČENÍ PRIMÁRNÍ PREVENCE PRO PŘEPÁŽKOVÁ PRACOVISTĚ STÁTNÍ A VEŘEJNÉ SPRÁVY



Doporučení primární prevence pro přepážková
pracoviště státní a veřejné správy

Obsah

1. Úvod	3
2. Východiska.....	3
3. Doporučení pro přepážková pracoviště státní a veřejné správy.....	5
4. Obecný návrh postupu pro stanovení doporučení primární prevence na přepážková pracoviště ve veřejné správě	16
Jak vytvořit dotazník.....	16
Jak vést rozhovory	18

1. Úvod

Dokument představuje návrh doporučení primární prevence pro pracovníce/níky přepážkových pracovišť veřejné a státní správy. Primární prevence má za cíl zvýšit pocit i reálnou bezpečnost pracovníků přepážkových pracovišť a celkovou kvalitu a well-being na pracovišti. První kapitola představuje návrh pro přepážková pracoviště obecně pro pobočky veřejné a státní správy, druhá kapitola specifikuje doporučení konkrétně pro přepážková pracoviště úřadů práce. Výběr doporučení vychází z předpokládaných obecných východisek pro přepážková pracoviště, co se stavebních i pracovních podmínek týče a s tím spojených nedostatků a rizik. Doporučení byla navržena na základě realizovaného dotazníkového šetření mezi pracovníci/níky přepážkových pracovišť různých poboček úřadů práce, rozhovorů s vedoucími i přepážkovými pracovníci/níky poboček úřadů práce v Praze a validovaných pracovníci/níky krajské pobočky Úřadu práce České republiky a generálního ředitelství Úřadu práce ČR.

2. Východiska

Společnými východisky navrhovaných opatření primární prevence pro úřady práce i všechna ostatní přepážková pracoviště státní a veřejné správy jsou zejména nedostatečná digitalizace a nutná fyzická přítomnost klientů. Dalším východiskem je častá neschopnost poskytovat informace po telefonu. Velká část klientů nemá zřízenou datovou schránku a na stav či detaily ke svému řízení se doptávají telefonicky. Úřady často nemají nastaveny mechanismy a nástroje pro ztotožňování za účelem poskytování informací po telefonu. Tento nedostatek opět přivádí klienty fyzicky na pracoviště, a to často kvůli redundantním dotazům. Dalším východiskem je nízká kapacita pracovišť, tedy nedostatečný počet pracovníků na pracovištích, s čímž souvisí dlouhé čekací doby pro klienty. Všechny tyto faktory mohou vést bezprostředně ke zvyšování pracovní zátěže, ke stresovým situacím a bezpečnostním eskalacím na pracovištích jak pro pracovníky, tak klienty.

Dokument obsahuje návrh opatření, který vyplývá z podmínek (stavební, organizační) každého pracoviště, nicméně podrobnější detaily je nutné přizpůsobit konkrétním pobočkám. V souvislosti s každým navrhovaným opatřením je zmíněna odhadovaná časová a finanční náročnost daného opatření. U časové náročnosti je nutné zvážit dopad dle druhu přepážkového pracoviště a pokud bude žádoucí, vypsát veřejnou zakázku. V případě finanční náročnosti je nutné zvážení dopadu a náročnosti veřejných zakázek, vývoje na trhu, vývoje inflace apod.

Dotazníkové šetření ani terénní šetření na pobočce ÚP neodhalilo zásadní nedostatky ve vedení úřadu. Následující doporučení tak vychází z premisy dostatečnosti řízení lidských zdrojů na ÚP. Nicméně lze vždy doporučit primárně přezkum způsobu a efektivity řízení lidských zdrojů. Zlepšením lidského managementu lze dosáhnout vyšší spokojenosti zaměstnanců i vyšší efektivity jejich práce. Revizí a aktualizací procesů monitoringu práce, hodnocení výkonnosti, odměňování, supervize a motivace lze dosáhnout vysokých přínosů. Obecně lze tedy jako jedno z hlavních doporučení primární prevence navrhnout personální audit na úřadech, který by zahrnoval minimálně výše zmíněné oblasti, obohacené o oblasti zdraví, well-beingu a bezpečnosti.

Doporučení pro přepážková pracoviště ÚP lze generalizovat pro obdobná přepážková pracoviště pracující s klienty na jiných úřadech státní, veřejné správy. Přehled doporučení je uveden v tabulce níže.

Doporučení pro přepážková pracoviště:

č.	Opatření	Časová náročnost	Finanční náročnost
1	Sdělování informací po telefonu	Krátkodobá	Nízká
2	Virtuální telefonní ústředna	Krátkodobá	Nízká
3	Voicebot, chatbot	Střednědobá	Vysoká
4	Instalace kamer v čekárnách	Krátkodobá	Nízká
5	Instalace bezpečnostních vstupních systémů (bezpečnostních klik či elektrického dálkového otevírání dveří)	Krátkodobá	Nízká
6	Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů	Střednědobá	Střední
7	Úprava úředních hodin pro neobjednané klienty na pondělí a středy	Krátkodobá	Nízká
8	Zavedení systému evidence rizikových klientů	Krátkodobá	Nízká
9	Automatické upozorňování na rizikové klienty skrze vyvolávací systém	Dlouhodobá	Střední
10	Dopracování doporučených postupů a jejich školení	Krátkodobá	Nízká až střední
11	Automatická povinnost přítomnosti minimálně dvou pracovníků k obsluze rizikového klienta	Krátkodobá	Nízká
12	Pravidelné koordinace pro pracovníky přepážkového pracoviště s organizacemi, jež přímo vstupují do komunikace s klientem	Střednědobá	Nízká
13	Minimalizace návštěv poboček a digitalizace vhodných agend	Dlouhodobá	Vysoká
14	Asistence v čekárně/recepce k zodpovídání dotazů, pomoc s vyplněním dotazníků (prvotní filtrování potřeb klientů přepážek)	Krátkodobá	Nízká
15	Úprava klientských/zaměstnaneckých prostor	Střednědobá	Střední
16	Zaměstnávání bezpečnostních pracovníků	Střednědobá	Nízká až střední
17	Pravidelné návštěvy poboček městskou policií	Krátkodobá	Nízká
18	Přenastavení/zatraktivnění finančního ohodnocení pracovníků	Dlouhodobá	Vysoká

3. Doporučení pro přepážková pracoviště státní a veřejné správy

Níže jsou podrobněji popsána doporučení pro přepážková pracoviště státní a veřejné správy. U každého opatření je popsán problém, resp. důvod zavedení opatření, posléze je opatření podrobněji konkretizováno, dále je uvedena časová a finanční náročnost a rovněž očekávaný dopad opatření.

Tabulka 1 Opatření: Sdělování informací po telefonu

Opatření	Sdělování informací po telefonu
Popis problému	Pobočky neposkytují informace klientům telefonicky, tudíž jsou klienti nuceni navštívit danou pobočku osobně, což může způsobit časovou zátěž jak pro klienta, tak pro pracovníka na přepážkovém pracovišti.
Popis opatření	Informace (např. o stavu žádosti či proplacení) budou poskytovány po telefonu pracovníkem úřadu po ověření identity klienta. Ověření může proběhnout s využitím identifikátorů např. jména a příjmení a rodného čísla či jiným domluveným identifikátorem (heslo, adresa, telefonní číslo apod.). Identifikátor může být dohodnut s pracovníkem na pracovišti na základě podepsaného informovaného souhlasu (vloženého do spisu). Identifikace klienta podle rodného čísla může být omezená také pouze na jeho část, např. první nebo poslední čtyřčíslí apod. Pro realizaci opatření bude nutné vytvořit formulář písemného souhlasu se sdělováním informací po telefonu s uvedenou volbou alespoň dvou identifikátorů.
Časová náročnost	Krátkodobá
Finanční náročnost	Toto doporučení není spojeno s žádnými finančními náklady, nicméně může být spjato s náklady na nastavení interních procesů.
Očekávaný dopad	Pracovníci na pobočkách budou moci uspokojit žádosti klientů telefonicky, na základě čehož dojde mimo jiné ke značné redukci osobních návštěv klientů na úřadě, a tudíž i úspoře času klienta i pracovníka.

Tabulka 2 Opatření: Virtuální telefonní ústředna

Opatření	Virtuální telefonní ústředna
Popis problému	V současné době klienti kontaktují jednotlivé pracovníky na přepážkových pracovištích na základě veřejného telefonního seznamu. Nicméně řada telefonických hovorů není vhodně zacílena a vede k časové zátěži pracovníků na pobočkách, neboť klienty posléze pracovníci přesměrovávají.
Popis opatření	Na základě zřízení virtuální digitální ústředny s možností volby přepojování na konkrétní pracovníky by došlo ke snížení časové zátěže pracovníků. Virtuální digitální ústředna by tak umožnila přepojování volajících na konkrétní pracovníky dle zvolených životních situací či agendy.
Časová náročnost	Krátkodobá
Finanční náročnost	Finanční náročnost virtuální telefonní ústředny je nízká, neboť zřízení je většinou u telefonních operátorů zdarma, avšak posléze se platí poplatky za připojené telefony. Úroveň finanční náročnosti závisí na počtu připojených telefonů.

Opatření	Virtuální telefonní ústředna
Očekávaný dopad	Zřízení virtuální telefonní ústředny v kombinaci se znepřístupněním telefonních linek na konkrétní pracovníky na přepážkových pracovištích omezí množství nesprávně adresovaných telefonických hovorů od klientů.

Tabulka 3 Opatření: Voicebot, chatbot

Opatření	Voicebot, chatbot
Popis problému	Komunikační kanály úřadů nevyužívají plně svůj potenciál a nezpřístupňují informace efektivně. Klienti pak využívají telefonických kontaktů pro získávání informací, které jsou buď veřejně dostupné, ale nepřehledné či nesrozumitelné, nebo dostupné nejsou vůbec. Pracovníci úřadů nicméně nemají kapacitu poskytovat informace klientům telefonicky komplexně, tudíž jsou klienti nuceni navštívit daný úřad osobně, což zvyšuje časovou zátěž jak pro klienta, tak pro pracovníka na přepážkovém pracovišti. Řadu obecných dotazů by přitom bylo možné odbavit telefonicky s využitím voicebota nebo na webových stránkách pomocí chatbota.
Popis opatření	Voicebot či chatbot představují nástroje umělé inteligence sloužící k automatickému odbavování příchozích hovorů či zpráv od klientů . Tyto nástroje mohou poskytnout základní sadu odpovědí, vyřešit formální problémy po telefonu a také nasměřovat specifické požadavky na konkrétní pracovníky. Voicebot či chatbot budou vyžadovat identifikaci nejčastěji se opakujících otázek (např. Na jakou dávku mohu mít nárok? Jaký je postup a náležitosti žádosti o danou dávku? Kdy a kde mohu žádost podat? V jakém stavu je posuzování mé žádosti? apod.), které budou zodpovězeny automaticky.
Časová náročnost	Střednědobá
Finanční náročnost	Vysoká. Finanční nákladnost je závislá od množství případů užití a hloubky poskytovaných informací. Odhadem se může jednat o automatizované podávání informací v 80 % případů, 20 % případů je nutné řešit s konkrétní osobou. Implementaci lze rozdělit do tří fází: 1. Studie proveditelnosti (500 000 – 1 100 000 Kč) 2. Proof of Concept (1 200 000 Kč – 2 500 000 Kč) 3. Implementace technologického a procesního řešení (včetně nákupu licencí apod. 5 000 000 Kč – desítky milionů Kč)
Očekávaný dopad	Značná redukce administrativní či další pracovní zátěže pracovníků a uvolnění jejich kapacit na úkoly či aktivity s vyšší přidanou hodnotou (např. obsluha klientů na místě, zpracování dokumentace klientů pobočky). Zvýšení produktivity a spokojenosti pracovníků na přepážkových pracovištích.

Tabulka 4 Opatření: Instalace kamer v čekárnách

Opatření	Instalace kamer v čekárnách
Popis problému	Pracovníci vybraných přepážkových pracovišť mají dle konkrétních stavebních dispozic rozdílné informace o bezpečnostních rizicích na pracovišti, v čekárnách ve stavebně oddělených prostorech. V případech „open space“ pracovišť je často na pracovišti přítomen pracovník bezpečnostních služeb. V případě stavebně oddělených přepážkových prostor není bezpečnostní služba schopna pokrýt všechny tyto prostory. Pracovníci na přepážkách bez této služby a bez např. průhledů do čekáren, nemají dostatečný přehled o aktuální bezpečnostní situaci na úřadě. Pracovníci tak nejsou schopni odhadnout potenciální rizika (např. přítomnost agresivního klienta) a zvolit odpovídající způsob prevence (např. znemožnit vstup do oddělené kanceláře, přepážky). Obzvláště je situace riziková v případě, kdy je v uzavřené místnosti pouze jeden pracovník přepážkového pracoviště bez kamer a možnosti přivolání bezpečnostního pracovníka.
Popis opatření	Na jednotlivých pobočkách budou instalovány kamery v čekárnách s obrazovým přenosem na desktop pracovníků nebo bezpečnostní služby. Cílem doporučení je, aby pracovníci mohli odhadnout potenciální rizika a zvolit odpovídající způsoby řešení .
Časová náročnost	Krátkodobá
Finanční náročnost	Očekávaná finanční náročnost je závislá na počtu instalovaných zařízení a požadavcích na nahrávání a uchovávání záznamu. Pořizovací cena kamerových systémů včetně montáže a instalace se může pohybovat v řádech desítek tisíc korun na pobočku. Provozní cena je závislá od poskytovaných služeb, v minimalistické variantě bez napojení na bezpečnostní složky nebo ukládání záznamu závisí pouze od spotřeby energie.
Očekávaný dopad	Zvýšení pocitu bezpečnosti pracovníků, zejména kritických agend (např. hmotná nouze, státní sociální podpora) a možnost preventivní reakce na příchod rizikových klientů. Prevence rizikových situací a útoků.

Tabulka 5 Opatření: Instalace bezpečnostních klik či elektrického dálkového otevírání dveří

Opatření	Instalace bezpečnostních vstupních systémů (bezpečnostních klik či elektrického dálkového otevírání dveří)
Popis problému	Přepážková pracoviště se stavebně oddělenými prostory často nedisponují bezpečnostními systémy elektricky ovládaných dveřních zámků nebo klik-koulí, které by znemožňovaly nekontrolovaný vstup klientů do prostor. Pracovníci pak nemají možnost vniknutí zabránit, což může potenciálně vést k nebezpečným situacím ohrožujících zdraví pracovníků. Obzvláště riziková je tato situace v případě, kdy je v uzavřené místnosti pouze jeden pracovník přepážkového pracoviště.
Popis opatření	Na pobočkách budou instalovány bezpečnostní kliky či elektrické dálkové otevírání dveří pro zvýšení bezpečnosti pracovníků poboček . Pracovníci budou vpouštět klienty do místností na základě svého vyhodnocení

Opatření	Instalace bezpečnostních vstupních systémů (bezpečnostních klik či elektrického dálkového otevírání dveří)
	bezpečnostní situace a zároveň bude zamezen svévolný vstup klientů k přepážkám. Systém musí naopak umožňovat vstup ostatním pracovníkům vybaveným např. čipy nebo kartami.
Časová náročnost	Krátkodobá
Finanční náročnost	Očekávaná finanční náročnost doporučení je závislá na počtu instalovaných zařízení vstupních systémů. Jeden elektrický zámek lze zakoupit zhruba okolo částky 1 200 Kč, vstupní systém od 6 000 Kč.
Očekávaný dopad	Instalací vstupních systémů bezpečnostních klik či elektrického dálkového otevírání dveří bude zvýšena bezpečnost na pracovišti. V případě dálkového ovládání zámku je umožněna i praktičnost řešení (tzn. pracovník bude v bezpečí za ochranou deskou a nemusí opouštět svoje místo, aby šel otevřít novému klientu dveře).

Tabulka 6 Opatření: Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů

Opatření	Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů
Popis problému	Platové podmínky pracovníků přepážkových pracovišť úřadů státní a veřejné správy mají konkurenční nevýhodu vůči soukromému sektoru. Např. v případě úřadů práce jsou noví pracovníci-absolventi zařazeni automaticky do 9. platové třídy s nástupním platem mezi 22 a 32 tis. Kč hrubého měsíčního výdělku. S lety zkušeností platová třída roste, zaměstnanci také mohou získat osobní příplatek a zvláštní příplatek k hrubé mzdě, nicméně i tak bývá finanční ohodnocení pod celorepublikovým průměrem. Nabídka zaměstnaneckých benefitů pro pracovníky přepážkových poboček je zvláště omezená.
Popis opatření	Při reálně omezených možnostech navyšování měsíčního platu včetně odměn je možné za nižší náklady rozšířit nabídku zaměstnaneckých benefitů, např. hrazením karty Multisport či finančním příspěvkem na různé volnočasové, sportovní a kulturní aktivity , zapojením do benefitních systémů apod.
Časová náročnost	Střednědobá
Finanční náročnost	Finanční náročnost tohoto opatření je závislá na druhu a objemu nově nabízených možností zaměstnaneckých benefitů. Současná maximální nedotovaná cena za jednu Multisportku může stát mezi 700 a 850 Kč. Je zcela na vůli zaměstnavatele, jakou částkou zaměstnancům přispěje.
Očekávaný dopad	Zlepšení fyzického a duševního zdraví pracovníků, včetně zatraktivnění profese pro potenciální uchazeče o místo pracovníka na přepážkovém pracovišti.

Tabulka 7 Opatření: Úprava úředních hodin pro neobjednané klienty na pondělí a středy

Opatření	Úprava úředních hodin pro neobjednané klienty na pondělí a středy
Popis problému	V současné době je nastaven systém, kdy jsou úřední hodiny na přepážkových pracovištích většinou od pondělí do čtvrtka či do pátku. Pracovníci na přepážkových pobočkách tak nemají dostatek času na objednané klienty a ostatní administrativní záležitosti.
Popis opatření	Záměrem opatření je úprava úředních hodin pro neobjednané klienty pouze na dva dny (pondělí a středy). Úterý a čtvrtek by mohl sloužit k odbavení objednaných klientů a pátek by mohl být vyhrazen pro vyřizování administrativních záležitostí .
Časová náročnost	Krátkodobá
Finanční náročnost	Toto doporučení není spojeno s žádnými finančními náklady, nicméně může být spjato s náklady na nastavení interních procesů.
Očekávaný dopad	Efektivnější a rychlejší nábor žádostí a jejich rychlejší odbavování v dny bez úředních hodin. Výrazně vyšší předvídatelnost příchodů klientů, a tudíž efektivnější organizace práce.

Tabulka 8 Opatření: Zavedení systému evidence rizikových klientů

Opatření	Zavedení systému evidence rizikových klientů
Popis problému	V současné době nedochází k žádnému mapování a zaznamenávání rizikových klientů, tudíž není pracovník na pobočce jednající s touto osobou dopředu nijak upozorněn.
Popis opatření	Záměrem opatření je zavést evidenci náročných, agresivních a manipulativních klientů v rámci stávajícího systému na neformální bázi prostřednictvím krátké poznámky v systému u spisu daného klienta (nezbytné je tuto evidenci náročných klientů držet mimo dokumentaci, jež se běžně sdílí s klientem, pouze pro interní potřeby).
Časová náročnost	Krátkodobá
Finanční náročnost	Toto doporučení není spojeno s žádnými finančními náklady, nicméně může být spjato s náklady na nastavení interních procesů.
Očekávaný dopad	Navýšení pocitu bezpečí pracovníků a možnost včasné aplikace preventivních opatření u příchodu rizikového klienta.

Tabulka 9 Opatření: Automatické upozorňování na rizikové klienty skrze vyvolávací systém

Opatření	Automatické upozorňování na rizikové klienty skrze vyvolávací systém
Popis problému	V současné době nedochází k žádnému mapování a zaznamenávání rizikových klientů, tudíž není pracovník na pobočce jednající s touto osobou dopředu nijak upozorněn. Pracovník na přepážkové pobočce tak nemá možnost se na rizikového klienta připravit za účelem preventivních bezpečnostních opatření.
Popis opatření	Nastavení systému vydávání pořadového čísla na pobočce pro příchozí klienty na základě rodného čísla. Propojení vyvolávacího systému s

Opatření	Automatické upozorňování na rizikové klienty skrze vyvolávací systém
	interním informačním systémem běžně využívaným pracovníky poboček by umožnilo informovat pracovníky na přepážce dopředu o klientovi, přípravě klientovy složky v systému, a především upozornění na potenciálně náročného klienta za účelem podniknutí preventivních bezpečnostních opatření (např. včasné přizvání kolegy či bezpečnostního pracovníka k rozhovoru).
Časová náročnost	Dlouhodobá
Finanční náročnost	Střední. Předpokládá se nutná investice do rozvoje informačního systému, integrace na vyvolávací systém. Takový rozvojový požadavek se může pohybovat ve stovkách tisíc až milionech korun.
Očekávaný dopad	Navýšení pocitu bezpečí pracovníků a možnost včasné aplikace preventivních opatření u příchodu rizikového klienta. Zabezpečení automatizovaného a spolehlivého interního monitorování rizikových klientů.

Tabulka 10 Opatření: Dopracování doporučených postupů a jejich školení

Opatření	Dopracování doporučených postupů a jejich školení
Popis problému	Pracovníci přepážkových pracovišť v některých případech mají, v jiných nemají stanovené postupy pro práci s náročnými, nebezpečnými klienty. V každém případě je potřeba tyto postupy průběžně revidovat, doplnit a seznámit s nimi všechny pracovníky/nice jejich intenzivním proškolením, např. i formou „role playingu“ nebo s využitím technologie virtuální reality, která poskytuje imersní prožitek konfliktní situace.
Popis opatření	Dohlížet na dostatečnou znalost a důsledné dodržování doporučených postupů jednotlivými pracovníky (např. v případě střetu s rizikovým klientem automaticky zmáčknout bezpečnostní tlačítko/přivolat ochranku/městskou policii atd.). Možnost využití služeb externí agentury (např. zorganizovat training ve stylu "role play", kdy si pracovníci vyzkoušejí reagovat na agresivního klienta "nanečisto"). Zajistit koordinovanou a spolehlivou spolupráci s externími stranami, např. včasný příchod městské policie.
Časová náročnost	Krátkodobá
Finanční náročnost	Nízká až střední. Jedná se především o interní analýzu a úpravu pracovních postupů, následnou úpravu metodických materiálů a proškolení zaměstnanců. V případě volby tréninku s využitím herců, je zajištěna vysoká míra reálnosti nácviku zvládnutí náročné situace, ale pouze na výběrovém vzorku osob. V tomto případě je nutné uhradit „herce-figuranty“, náklady budou závislé na počtu dní a proškolených osob. V případě využití technologie virtuální reality budou náklady spojené především s výrobou školící scény ve VR a zaškolení trenérů. Další využití školení je již s minimální náklady spojenými s pořízením VR brýlí.
Očekávaný dopad	Vyšší povědomí o nutných a možných krocích k zajištění vlastní bezpečnosti a ochrany svých kolegů mezi pracovníky poboček. Zajištění automatického

Opatření	Dopracování doporučených postupů a jejich školení
	nahlašování vážných případů ohrožení bezpečností a zdraví pracovníků, včetně včasné a adekvátní reakce bezpečnostních složek (ochranka, policie). Navýšení pocitu bezpečnosti v práci.

Tabulka 11 Opatření: Automatická povinnost přítomnosti minimálně dvou pracovníků k obsluze rizikového klienta

Opatření	Automatická povinnost přítomnosti minimálně dvou pracovníků k obsluze rizikového klienta
Popis problému	Aktuálně nedochází k identifikaci rizikových klientů, a tudíž ani k zaváděním určitých postupů v těchto situacích, např. automatická přítomnost alespoň dvou pracovníků u potenciálně konfliktních klientů.
Popis opatření	Povinnost pokaždé zajistit přítomnost dvou pracovníků poboček v případě kontaktu s rizikovým klientem.
Časová náročnost	Krátkodobá
Finanční náročnost	Nízká. Doporučení není spojeno s finančními náklady.
Očekávaný dopad	Navýšení pocitu bezpečnosti v práci. Přítomnost více pracovníků najednou může vzbuzovat větší respekt ze strany klienta.

Tabulka 12 Opatření: Pravidelné koordinace pro pracovníky přepážkového pracoviště s organizacemi, jež přímo vstupují do komunikace s klientem

Opatření	Pravidelné koordinace pro pracovníky přepážkového pracoviště s organizacemi, jež přímo vstupují do komunikace s klientem
Popis problému	V současné době nejsou vždy dostatečně využívána koordináční setkání za účelem koordinace prací mezi úřady, případové konference, sdílení zkušeností a výsledků apod. Pracovníci jednoho úřadu tak často nemají informace o probíhajících řízeních klienta na jiném úřadu, informace o komplexních potřebách klientů a nemohou tak často nejefektivněji zaměřit svoji podporu a služby.
Popis opatření	Jednou za tři měsíce zorganizovat skupinové setkání všech relevantních aktérů s cílem zavedení koordinovaného přístupu ke komplexnímu řešení problémů klientů (např. sociální pracovníci, OSPOD, škola, policie, dluhové poradny, neziskové organizace atd.). Setkání může mít formu případové konference, jež může být zaměřena na možnosti spolupráce všech stran na příkladu konkrétního klienta, příp. pro nasdílení zkušeností a obeznámení se se širším kontextem klientova případu (pracovník pobočky tak získá možnost poznat lépe klienta, jeho životní okolnosti a také může vidět přímý dopad své práce na zkvalitnění života daného klienta).
Časová náročnost	Střednědobá
Finanční náročnost	Nízká. Opatření je spojeno s minimálními finančními náklady, spojenými především s náklady na cestu na místo setkání, bylo-li by na jiném místě a případné občerstvení. Opatření je spojeno s alokací lidských kapacit a času na dočasně jiné úkony.
Očekávaný dopad	Poskytnutí pracovníkům pozitivní zpětnou vazbu či důkaz o přínosnosti jejich práce ke zkvalitňování života jejich klienta. Zlepšení koordinace

Opatření	Pravidelné koordinace pro pracovníky přepážkového pracoviště s organizacemi, jež přímo vstupují do komunikace s klientem
	a spolupráce různých relevantních složek ohledně efektivní práce s klientem. Případně také vytvoření podpůrných mechanismů u některých administrativně náročnějších úkolů (např. vyplňování formulářů pro účely získání sociální dávky, dokladování příjmu/výše placeného nájemného).

Tabulka 13 Opatření: Minimalizace návštěv poboček a digitalizace vhodných agend

Opatření	Minimalizace návštěv poboček a digitalizace vhodných agend
Popis problému	Absence informačního systému se vzdáleným přístupem pro klienty neumožňuje vzdálenou správu agendy. Klienti jsou k vyřízení agendy nuceni navštívit pobočku úřadu osobně, což je časovou zátěží jak pro klienta, tak pro pracovníka.
Popis opatření	Předmětem opatření je digitalizace/automatizace vybraných agend a úřadů , zpřístupnění vzdáleného přístupu pro vyřizování agendy pro klienty např. přes účty klientů s využitím některé z identifikačních autorit (např. NIA, bankovní ID, eObčanka, mobilní klíč eGovernmentu apod.) s cílem snížit zejména administrativní náročnost pracovníků poboček (např. v případě opakujících se úkolů s nízkou přidanou hodnotou). Jako mezistupeň může být zjednodušení a plná digitalizace formulářů a umožnění jejich zaslání datovou schránkou či emailem, pokud budou opáreny elektronickou pečeti, ověřeným elektronickým podpisem. Další střední variantou může být vyjmutí některých požadovaných informací od klientů z formulářů při integraci távajících systémů na základní registry, eMatriku a další databáze a registry s administrativními daty státní správy.
Časová náročnost	Dlouhodobá
Finanční náročnost	Vysoká. Digitalizace úřadů a jejich agend, napojení na správu základních registrů a další systémy, vytvoření klientských účtů s vysokým stupněm zabezpečení apod. se může pohybovat od desítek do stovek milionů korun.
Očekávaný dopad	Nižší administrativní náročnost práce pracovníků přepážkových poboček, a tudíž více času pro práci na aktivitách s vyšší přidanou hodnotou (např. odbavování příchozích klientů). Vyšší produktivita a spokojenost pracovníků. Pro-klientsky orientovaná státní, veřejná správa spořídí čas a kapacity zaměstnanců i klientů.

Tabulka 14 Opatření: Asistence v čekárně/recepce k zodpovídání dotazů, pomoc s vyplněním dotazníků (prvotní filtrování potřeb klientů přepážek)

Opatření	Asistence v čekárně/recepce k zodpovídání dotazů, pomoc s vyplněním dotazníků (prvotní filtrování potřeb klientů přepážek)
Popis problému	Často není součástí přepážkových poboček asistence v čekárně/recepce k zodpovídání nejčastějších dotazů klientů pro prvotní filtrování potřeb klientů, asistence při vyplňování formulářů apod. Pracovník na přepážce pak musí věnovat čas těmto aktivitám s nižší přidanou hodnotou.
Popis opatření	Cílem opatření je zajistit dočasnou přítomnost jednoho pracovníka v klientských prostorech ve formě osobní asistence a zajištění rotace zaměstnanců v rámci určité agendy, případně najmutí nového dedikovaného zaměstnance nebo proškolení bezpečnostního pracovníka (základní agenda, zodpovídání nejčastějších dotazů klientů, způsob vyplňování dotazníků – procházení checklistu, kontrola doložení potřebných příloh atd.).
Časová náročnost	Krátkodobá
Finanční náročnost	Nízká. Jedná se především o úpravu interních postupů.
Očekávaný dopad	Potenciální snižování případné agresivity přichozích klientů vůči pracovníkům na přepážce/jednotlivých agend. Vyšší spokojenost klientů se službami na přepážkových pracovištích. Menší chybovost ve vyplňování formulářů ze strany klientů. Kratší doba čekání na řadu, kratší doba vyřizování na přepážce či nutnost opakovaných návratů na pobočku. Menší administrativní náročnost práce pracovníků na přepážkách.

Tabulka 15 Opatření: Úprava klientských/zaměstnaneckých prostor

Opatření	Úprava klientských/zaměstnaneckých prostor
Popis problému	Aktuální stavební a vizuální podoba klientských/zaměstnaneckých prostor není dostatečně orientovaná na well-being, navozování příjemné a uvolňující atmosféry jak pro klienty, tak pracovníky přepážkových poboček.
Popis opatření	Stavební nebo interiérové úpravy a dovybavení klientských prostorů a také společných prostor pracovníků poboček. Např. klientské čekárny vybavit pohodlnými sedačkami, televizí, zdrojem vody, časopisy a novinami, relaxační hudbou, květinami, wi-fi připojením, obrázky, fotkami apod. Všechny změny lze provést s ohledem na udržování bezpečnosti přepážkových pracovníků. Stejně lze přistoupit i k úpravám prostorů pro pracovníky, obohacené o např. společnou odpočinkovou / relaxační místnost, drobné svačiny, ovoce apod. Dále by pracovníkům výrazně pomohlo zajištění funkčním technickým zařízením, např. skenery, tiskárny atd.
Časová náročnost	Střednědobá.
Finanční náročnost	Střední. V závislosti na rozsahu úprav bude narůstat i finanční náročnost. Výhodou je možnost postupných úprav, od nejméně náročných k náročným. Některé úpravy lze naplánovat dopředu ke standardním úpravám, např. vhodnou volbu nové barvy při standardní obnově výmalby.

Opatření	Úprava klientských/zaměstnaneckých prostor
	V případě drobné dekorace, pořizování květin, televizí, předplatné novin a časopisů se bude jednat o jednorázovou investici v řádech deseti tisíců korun.
Očekávaný dopad	Vyšší spokojenost a komfort pracovníků poboček a také klientů. Potenciální snižování případné agresivity přichozích klientů vůči pracovníkům na přepážce/jednotlivých agend. Větší komfort, více soukromí a duševní pohody či pocit fyzického bezpečí pro pracovníky.

Tabulka 16 Opatření: Zaměstnávání bezpečnostních pracovníků

Opatření	Zaměstnávání bezpečnostních pracovníků ze strany pracovišť
Popis problému	Bezpečnostní situaci na přepážkových pracovištích nejčastěji zajišťují pracovníci ostrahy zajištěné externím dodavatelem. Úřady nemají na volbu těchto osob velký vliv. Jejich fyzická i psychická způsobilost často neodpovídá potřebám úřadů.
Popis opatření	Zaměstnávání pracovníků bezpečnostní služby napřímo ÚP namísto využívání služeb pracovních agentur (mimo jiné by tím odpadl poplatek pracovní agentuře a pracovníci by mohli dostat vyšší nominální mzdu, umožnilo by to úřadům také bezpečnostní pracovníky přímo vhodně proškolit pro potřeby přepážkového pracoviště – poskytování asistence klientům v čekárně) a vykonávat nad nimi větší kontrolu.
Časová náročnost	Střednědobá
Finanční náročnost	Nízká až střední. Jedná se spíše o přesun finančních prostředků z veřejných zakázek na bezpečnostní služby do přímých nákladů úřadu. Nicméně s finanční náročností bude spojen nábor a proškolení zaměstnanců, opakované školení v oblasti bezpečnosti práce a zdraví, pojištění apod.
Očekávaný dopad	Kvalitnější ochrana pracovníků díky lepšímu dohledu nad volbou pracovníků, jejich fyzickou a psychickou způsobilostí, rozvojem měkkých dovedností pro potřeby komunikace s klienty a zároveň fyzickou schopnost zasáhnout v případě vzniku kritické situace vyvolané nebezpečným klientem.

Tabulka 17 Opatření: Pravidelné návštěvy poboček městskou policií

Opatření	Pravidelné návštěvy poboček městskou policií
Popis problému	Aktuálně nejsou nastaveny procesy asistence městské policie v přepážkových pracovištích, což je žádoucí zejména v prostorách s větším počtem rizikových klientů pobírající např. úřady práce a dávky, které řeší pomoc v hmotné nouzi nebo dávky státní sociální podpory.
Popis opatření	Domluvení pravidelných, klidně náhodných návštěv poboček městskou policií , zejména prostor agend s větším výskytem rizikových klientů, např. úřady práce, dávky hmotné nouze, státní sociální podpory.
Časová náročnost	Krátkodobá

Opatření	Pravidelné návštěvy poboček městskou policií
Finanční náročnost	Nízká. Toto opatření není spojeno s žádnými finančními náklady.
Očekávaný dopad	Kvalitnější ochrana pracovníků. Předcházení potenciální agresivitě klientů, navozování respektu a autority, a to i v případě momentální nepřítomnosti policistů (opatření má totiž dlouhodobý dopad). Větší pocit bezpečnosti pracovníků.

Tabulka 18 Opatření: Přenastavení/zatraktivnění finančního ohodnocení pracovníků

Opatření	Přenastavení/zatraktivnění finančního ohodnocení pracovníků
Popis problému	Nedostatečně odpovídající ohodnocení pracovníků na přepážkových pracovištích. Současná nabídka benefitů a finanční ohodnocení nejsou aktuální pro trh práce.
Popis opatření	Navýšení finanční odměny pracovníků (bonusy či hrubá mzda) k zatraktivnění povolání a přilákání nových talentů. Zohlednit lišící se životní náklady ve finančním ohodnocení pracovníků (např. vyšší nájemní v krajských městech, než v ostatních lokalitách) např. formou speciálních bonusů, příplatků, příspěvků na bydlení a dalšími nenárokovými složkami platu apod. Valorizace platu dle míry inflace.
Časová náročnost	Dlouhodobá
Finanční náročnost	Vysoká. Finanční náročnost nelze bez bližší specifikace nacenit. V případě nenárokových, bonusových složek odměn, benefitních programů apod. nemusí být finanční náročnost tak velká jako v případě navýšování nominálních platů.
Očekávaný dopad	Zatraktivnění profese pracovníka, navýšení zájmu o profesi. Navýšení spokojenosti pracovníků. Férové zohlednění pracovní zátěže a životních nákladů pracovníků.

4. Obecný návrh postupu pro stanovení doporučení primární prevence na přepážková pracoviště ve veřejné správě

V této kapitole přinášíme obecný návrh postupu pro stanovení doporučení primární prevence na přepážková pracoviště ve veřejné správě. **Prvně navrhujeme vytvořit dotazník** pro všechny pracovníky přepážkových pracovišť, po zanalyzování tyto výsledky **ověřit v rámci rozhovorů** s vedoucími pracovníky a vytvořit set doporučení. **Doporučení následně navrhujeme ověřit v rámci fokusních skupin** s již vybranými skupinkami pracovníků přepážkových pracovišť a získat jejich zpětnou vazbu.

V rámci **designu doporučení** je určitě nutné myslet kromě **věcné stránky i na finanční a časovou náročnost implementace**. Např. doporučení na vytvoření informačního systému pro snížení zátěže na pracovištích je určitě přínosné, nicméně jeho finanční i časová náročnost bude jedna z největších. Ideální je doporučení kombinovat tak, aby byla některá jednoduchá a rychle implementovatelná a další s delším časovým horizontem. Zároveň mohou být doporučení různorodá podle typu pracovišť, proto je možné že ne každé doporučení bude aplikovatelné na všechna přepážková pracoviště.

Jak vytvořit dotazník

Špatně navržený dotazník může mít mylné pozitivní nebo negativní výsledky, shromažďuje chybná nebo nerelevantní data nebo vytváří falešnou perspektivu o skutečnosti. Proto přinášíme několik tipů při tvorbě otázek, aby nedošlo ke kontraproduktivnímu sběru dat.

*Ještě před přípravou dotazníku **doporučujeme udělat krátký desk research**, např. zda existují nějaké doporučené postupy práce a co je v nich napsáno. Případně **udělat jeden nebo dva rozhovory s vedoucími pracovníky** pro porozumění situace, na co se dále v dotazníku zaměřit.*

Před tvorbou dotazníku si sepište, **co přesně potřebujete zjistit a jak tyto informace budete dále používat**. Toto vám pomůže pokládat správné otázky a vyhnout se otázkám, jejichž odpovědi nedokážete dále využít. Dotazník vám má pomoci lépe pochopit vaše pracovníky a přinést vám informace o tom, co jim chybí nebo chtějí změnit. Příklad toho, proč chcete dotazník dělat, může být např. „potřebuji zjistit, jak bezpečně se moji pracovníci cítí, abychom mohli připravit konkrétní změny a zajistit jejich bezpečnost.“

Než dále přistoupíte k **tvorbě samotných otázek** dotazníků, zde je pár tipů:

- Otázky musí být srozumitelné, jednoduché a konkrétní;
- Nevytvářejte komplikované a dlouhé otázky, buďte struční;
- Nepoužívejte příliš mnoho otevřených otázek (tj. otázky bez možností, kde respondent píše svůj názor);
- Méně je více – příliš mnoho otázek vaše respondenty odradí, pokládejte pouze tolik otázek, kolik nezbytně potřebujete;
- Pozor na otázky, které podsouvají odpovědi.

Po tvorbě otázek dotazník **otestujte**, např. předáním dotazníku nezúčastněnému spolupracovníkovi. Ví, na co se ho ptáte? Dokáže na otázky odpovědět?

K samotnému sestavení dotazníku je možné využít samozřejmě papírové verze, nicméně ty jsou časově velmi náročné na zpracování (nutné odpovědi přepisovat do počítače). Proto doporučujeme vytvořit dotazník v nějakém vybraném online nástroji. K dispozici je například Microsoft forms.

Pro praktickou ukázkou přikládáme i příklady konkrétních otázek dotazníku:

1. **Využíváte u práce s náročným/konfliktním klientem nastavené doporučené postupy práce?**
 - a. Ano, většinou se jimi řídím.
 - b. Ano, ale potřeboval/a bych další podporu.
 - c. Ne, nevím o tom, že existují doporučené postupy pro práci s náročným/konfliktním klientem.
 - d. Ne, doporučené postupy pro práci s náročným/konfliktním klientem mi přijdou nedostatečné.
 - e. Nevíme, kteří klienti jsou problémoví
 - f. Jiné: Doplňte
2. **Pokud u setkání s klientem u přepážky dojde ke konfliktu nebo eskalaci komunikace, se kterými z následujících tvrzení souhlasíte? Označte, prosím, všechny odpovědi, se kterými souhlasíte.**
 - a. K setkání můžu přizvat kolegu/kolegyni/nadřízeného.
 - b. K rozhovoru můžu přizvat pracovníka bezpečnostní služby, případně policie.
 - c. Situaci musím řešit sám/sama, většinou se nemám na koho obrátit.
 - d. Na přepážkách chybí více mužských kolegů.
 - e. V případě eskalace nepomůže ani bezpečnostní pracovník a nezůstává nic jiného než čekat, až klient sám odejde.
 - f. Máme systém pro indikaci a sledování potenciálně nebezpečných klientů.
 - g. Problémovost klientů nelze dopředu odhadnout.
 - h. K takovým situacím nedochází, nebo pro mě nejsou problém.
 - i. Jiné, DOPLŇTE:
3. **Máte dojem, že jsou přijata dostatečná opatření pro Vaši bezpečnost při práci s náročným/konfliktním klientem?**
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
4. **Jak často se v průměru setkáváte s tzv. náročným klientem?**
 - a. Několikrát denně
 - b. Aspoň jednou denně
 - c. Několikrát do týdne
 - d. Aspoň jednou týdně
 - e. Aspoň jednou měsíčně
 - f. Výjimečně (méně než jednou měsíčně)
 - g. Vůbec

Vyhodnocení dotazníku můžete zpracovat několika způsoby. Jednou z nejjednodušších cest je využití analytických nástrojů přímo ve využitém online nástroji. Nástroje provádí základní statistiku, která z většiny pokrývá potřeby analýzy. Standartně tak získáte analýzu četnosti zobrazenou v tabulkách nebo sloupcových nebo koláčových grafech. Velkou výhodou je, že využitím těchto nástrojů odpadá nutnost úpravy dat pro další software a analýza je přímo propojena s dotazníky. Dále se kromě základní statistiky nejčastěji využívá kontingenčních tabulek (např. v Excelu), ty slouží k přehlednému zobrazení vzájemného

vztahu dvou údajů, např. četnost setkávání s náročným klientem a pocit bezpečnosti na pracovišti apod. Z dat je následně možné připravit sadu doporučení, která budete následně ověřovat.

Jak vést rozhovory

Po zanalyzování dat z dotazníku se přistoupí k ověření navržených doporučení s vedoucími pracovníky. V případě, že pro některá palčivá témata doporučení nemáte, je možné toto probrat právě s vedoucími pracovníky v rámci polostrukturovaných rozhovorů, nebo i v rámci fokusní skupiny.

V rámci polostrukturovaného rozhovoru jsou části, které jsou plně strukturované a jiné nestrukturované. Umožňuje také libovolné doplňující otázky, když respondent nepochopí některou z otázek. Výhodou strukturovaných otázek je jejich srovnatelnost mezi respondenty. Nestrukturované části na druhou stranu umožňují respondentovi prostor pro rozmluvení a neomezují ho strukturovanými otázkami.

Při přípravě otázek je nutné myslet na to, že otázky jsou celek a nelze je konstruovat izolovaně. Musí dávat dohromady smysl, musí být srozumitelné. Stejně jako u dotazníku, nejdříve otázky s někým nezúčastněným otestujte, zda jsou všechny otázky pochopitelné apod. Otázky strukturujte co nejvíce otevřené, např. jak, kdy, z jakého důvodu.

Při rozhovoru uveďte na začátek účel a k čemu budou data použita. Zároveň doporučujeme rozhovor nahrávat, aby se tazatel mohl respondentovi 100 % věnovat, o této skutečnosti je také nutné informovat respondenta. Rozhovor je také vhodné začít otázkami na rozehrání, jednoduchá témata s cílem zbavit respondenta nervozity a vzbudit v něm důvěru. Doporučujeme respondenta nepřerušovat a nechat ho spontánně mluvit, zároveň ho i směřovat, aby kompletně neodběhl od tématu. Na konci rozhovoru se respondenta zeptejte, zdali by chtěl ještě k tématu něco doplnit.

Rozhovory by vám následně měli pomoci k tvorbě nebo úpravě doporučení, která následně ověříte s těmi, na která budou přímo dopadat.

PŘÍLOHA 3

METODICKÉ POMŮCKY (LETÁKY)

Jak být v pohodě

Jak poznáte, že vám není dobře

- ▶ Změny sexuální apetence
- ▶ Zvýšená nervozita a iritabilita
- ▶ Problémy se spánkem
- ▶ Problémy se seberegulací a neschopnost regulovat emoce
- ▶ Problémy s udržení pozornosti a koncentrace
- ▶ Neschopnost reagovat na prožitky a účastnit se pozitivních aktivit
- ▶ Zvýšená konzumace alkoholu

Jak posílit vědomé jednání

- ▶ Mindfulness/meditace
- ▶ Jóga/Tai-chi/Čchi-kung
- ▶ Pobyt v přírodě
- ▶ Věnujte se křížovkám, sudoku, hlavolamům, čtení
- ▶ Učte se nové dovednosti
- ▶ Obdivujte nebo vytvářejte umění

Co dělat, aby vám bylo líp

- ▶ Zvýšit fyzickou aktivitu
- ▶ Snížit příjem cukru a nasycených tuků v potravě
- ▶ Udržovat si zdravou hmotnost
- ▶ Zvýšit příjem vitamínu D
- ▶ Zvýšit počet sociálních vztahů a kontaktů
- ▶ Omezit stres
- ▶ Zvýšit příjem Omega-3 kyselin
- ▶ Při depresi brát antidepresiva, u bipolární poruchy lithium

Jak vypadá úzkost

- ▶ Převážně iracionální očekávání neurčitěho nebezpečí
- ▶ Tělo je připravené utéct
- ▶ Pocity strachu nebo paniky
- ▶ Vyhýbání se nebo útěk z dané situace

Jak překonat úzkost

- ▶ Vystavování se iracionálnímu strachu
- ▶ Sebesoucit, soucit od někoho jiného
- ▶ Obejmutí a utěšení dotykem
- ▶ Zaměření pozornosti na jinou věc

Analýza úzkosti

- ▶ Co potvrzuje a co vyvrací vaše přesvědčení?
- ▶ Existují nějaká další možná vysvětlení?
- ▶ Co by v této situaci řekl váš přítel/manžel/matka/otec/oblíbený hrdina?
- ▶ V jakém ohledu může být tato myšlenka zavádějící?
- ▶ Uvažoval/a byste stejně, kdyby se v této situaci ocitl/a někdo jiný?
- ▶ Je tato myšlenka užitečná nebo praktická?
- ▶ Je relevantní? Je pravdivá?

Jak na naštvání

- ▶ Naučte se, jak upustit tlak
- ▶ Zlepšete péči o sebe a zvyšte svou frustrační toleranci
- ▶ Posilujte svou empatii

Jak jíst



Zdroj: The Mayo Clinic Diet/USDA Dietary Guidelines 2020-2025

Jak se hýbat

- ▶ Věnujte se nejméně 150 až 300 minut týdně středně intenzivní aerobní fyzické aktivitě, nebo 75 až 150 minut týdně vysoce intenzivní aerobní aktivitě
- ▶ Nejméně dva dny v týdnu po dobu 30 minut posilujte všechny hlavní svalové skupiny při cvičení o střední či vyšší intenzitě

Jak na spánek

Jak jste se poslední dobou vyspali?

Za každou otázku, na kterou odpovíte ano, si započítejte 1 bod.

1. Potřebuji budík, abych byl(a) schopný/á se probudit v daný čas
2. Vstát z postele je pro mě boj
3. Během pracovního týdne budík několikrát odložím, abych mohl(a) dál spát
4. Během týdne se cítím unavený/á, naštvaný/á a vystresovaný/á
5. Mám problémy se koncentrovat a zapamatovat si věci
6. Cítím své rezervy v oblasti kritického myšlení, řešení problémů a v kreativitě
7. Často usínám před televizí
8. Často usínám na poradách nebo školeních nebo v teplých místnostech
9. Často usínám po těžkých jídlech nebo po malé dávce alkoholu
10. Často usínám při odpočinku po večeři
11. Často usínám do pěti minut po ulehnutí do postele
12. Často se během řízení cítím ospalý/á
13. Často o víkendech spím déle
14. Často si potřebuji během dne zdřímnout
15. Mám kruhy pod očima

Výsledky

- ▶ 0 až 2 bodů – jste krásně vyspalí
- ▶ 3 až 4 bodů – měli byste se dnes pořádně vyspat
- ▶ 5 a více bodů – trpíte spánkovou deprivací a za žádných okolností byste neměli řídit

Zdroj: Theresa M. Lee, Ph. D., Department of Psychology, The University of Tennessee, Knoxville

Dlouhodobé nevyspání

U každé otázky si přidejte body dle následujících možných odpovědí:

- ▶ 0 = nikdy bych si nezdrímnul
- ▶ 1 = malá šance, že bych si zdřímnul
- ▶ 2 = střední šance, že bych si zdřímnul
- ▶ 3 = velká šance, že bych si zdřímnul

Jaká je šance, že usnete při této činnosti?

1. Sezení a čtení
2. Sledování televize
3. Pasivním sezením na veřejném místě (např. v divadle či v práci na meetingu)
4. Při jízdě autem jako spolujezdec po dobu 1 hodiny bez zastávky
5. Když ležím odpoledne a odpočívám
6. Když sedím a mluvím s někým
7. Když sedím v klidu po obědě (a neměl(a) jsem alkohol)
8. V autě, když se zastaví na několik minut v zácpě

Výsledky

- ▶ 0 – 5 = Nižší normální denní ospalost
- ▶ 6 – 10 = Vyšší normální denní ospalost
- ▶ 11 – 12 = Mírná výrazná denní ospalost
- ▶ 13 – 15 = Střední výrazná denní ospalost
- ▶ 16 – 24 = Závažná výrazná denní ospalost

Zdroj: Epworth Sleepiness Scale

Co dělat pro lepší spánek

- ▶ Chodte spát a vstávejte vždy ve stejnou dobu (s odchylkou max. 60 min.)
- ▶ Pravidelně cvičte (30 minut denně), nejpozději 3 hodiny před spaním
- ▶ Mějte komfortní postel
- ▶ Mějte v ložnici zimu (ideálně 18,5 °C), tmou a ticho
- ▶ Poslední jídlo jezte nejméně 3 hodiny před spaním; pokud obsahuje maso, tak ideálně ještě dříve před spaním.
- ▶ Dejte si těsně před spaním horkou sprchu pro ochlazení organismu
- ▶ Nepospávejte přes den (pokud nemáte spánkový deficit)
- ▶ Nepřispávejte si o víkendu a dovolené
- ▶ Nepijte večer alkohol a nepožívejte nikotin
- ▶ Nepožívejte žádný kofein 4 až 6 hodin před spaním
- ▶ Nejezte těžká, kořeněná a sladká jídla k večeři
- ▶ Nepracujte v ložnici a 30 minut před spaním vypněte všechna elektronická zařízení a utlumte světlo
- ▶ Nepijte žádné tekutiny 60 minut před spaním
- ▶ Neležte v posteli déle než 30 minut.
- ▶ Pokud nemůžete usnout, jděte raději dělat něco, co vás unaví

Spánková rutina pro lepší spánek

- ▶ 2 hodiny před spaním začněte vaši přípravu na spánek
- ▶ Každý den zařadte stejné opakující se úkony pevně vymezené v čase
- ▶ Začněte nějakým přechodovým rituálem (např. vypněte telefon)
- ▶ Ztlumte všechna světla doma
- ▶ Odpojte se od všeho dění mimo vaše obydlí
- ▶ Zařadte co nejvíce zklidňujících aktivit

Jak na těžké klienty

Agresivní klient

- ▶ Klient je naštvaný
- ▶ Není to o mně
- ▶ Není v mé moci vyřešit jeho naštvání
- ▶ Chce, abych se také naštvál(a), aby ve svém utrpení nebyl sám
- ▶ Nenechám klienta převzít moc nad svým profesionálním výkonem
- ▶ Nenechám ničit klienta svůj vlastní život a to, jak se cítím
- ▶ Mým cílem je naplnit misi

Traumatizovaný klient

- ▶ Klient trpí
- ▶ Není to moje vina
- ▶ Není to moje zodpovědnost
- ▶ Klient se topí a chytá se každého stébla
- ▶ Nemohu jeho utrpení změnit
- ▶ Mohu klientovi pomoci vyřídit agendu, kvůli které přichází
- ▶ Mým cílem je naplnit misi

Úzkostný klient

- ▶ Klient je pod tlakem
- ▶ Není to moje vina
- ▶ Můžu mu pomoci s jeho agendou
- ▶ Musím se soustředit na to, s čím mohu klientovi pomoci
- ▶ Mým cílem je naplnit misi

Jak si dávat pozor na hranice

- ▶ Naslouchejte svým pocitům
- ▶ Vnímejte, jak jste na tom se svojí energií
- ▶ Nezapomínejte na sebepečí, dejte sebe na první místo
- ▶ Mějte po ruce vlastní podporu (kolegy, přátele, rodinu), NEBUĎTE SAMI
- ▶ Neberte si dalšího klienta, když cítíte, že nejste připraveni

Jak se obrnit

- ▶ Soustředění se na misi
- ▶ Sebepečí
- ▶ Odstup
- ▶ Práce s hranicemi
- ▶ Sebesoucít
- ▶ Sdílení s kolegy

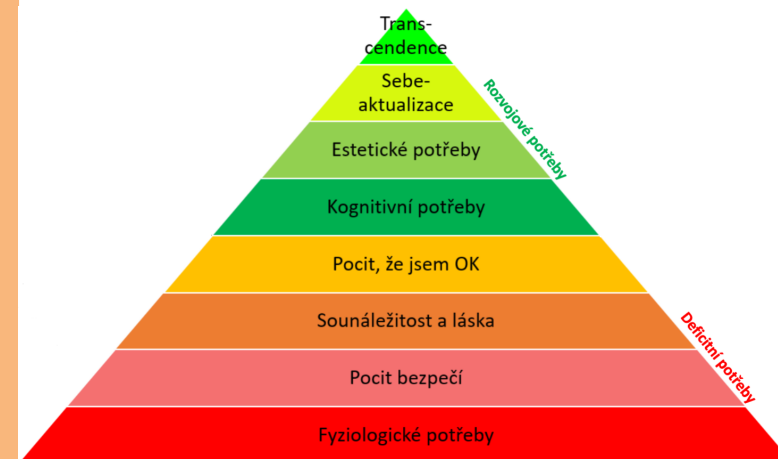
Jak si budovat odstup

- ▶ Vstupní a výstupní přechodový rituál
- ▶ Přechodový rituál po klientovi
- ▶ Verbální úleva
- ▶ Meditace „odložení“ těžkého hovoru
- ▶ Meditace se soustředěním po skončení hovoru
- ▶ Sebesoucít
- ▶ Průběžně zpracovávat úzkost nebo vztek

Jak na sebesoucít

- ▶ Přistupujte k sobě stejně jako k někomu velmi blízkému, kdo by si procházel stejným utrpením jako vy
- ▶ Připusťte své těžké pocity
- ▶ Přijměte to, jak se cítíte
- ▶ Utěšte se
- ▶ Můžete se i obejmout
- ▶ Lze přidat i meditaci Self-Compassion Break

Jak o sebe pečovat

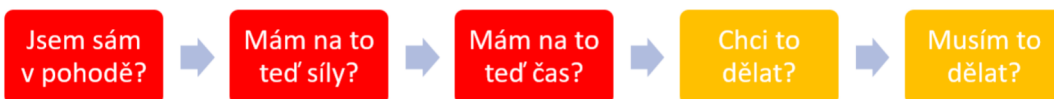


Zdroj: A Theory of Human Motivation, Abraham Maslow, Psychological Review, 1943

Jak podporovat podřízené

Jak poskytovat podporu

Než vůbec začnete



NEBOJÍM SE TO ODLOŽIT NA JINDY,
KDYŽ SE NA TO NECÍTÍM!!!

Když se rozhodnete do toho jít



NEBOJÍM SE KDYŽTAK SE ZEPTAT!!!

Jak poskytnout bezpečný prostor

- ▶ Nastavte jasně časový rámec pro konverzaci
- ▶ Nechte člověka mluvit bez přerušení
- ▶ Nesudte člověka
- ▶ Pojmenujte emoce, které zpozorujete
- ▶ Poskytněte naslouchání, a nikoliv rady a řešení
- ▶ Uplatněte soucit (POKUD TO TAK CÍTÍTE)

Zásady netoxické komunikace

- ▶ Aktivujte empatii
- ▶ Přijímejte a respektujte druhého člověka
- ▶ Hlídejte si hranice
- ▶ Nenechte se ovládnout svými emocemi
- ▶ Nekritizujte a nehodnoťte člověka jako takového
- ▶ Připusťte diskusi i o nepříjemných tématech
- ▶ Nebuďte defenzivní
- ▶ Naučte se odložit rozhovor na jindy/ shodněte se na neshodě

Proaktivní intervence

- ▶ MLUVÍM O SVÉM SUBJEKTIVNÍM VJEMU
- ▶ POPISUJI, ŽE SE JEDNÁ O NOVÉ NEBO NEOBÝKLÉ CHOVÁNÍ, KTERÉ DŘÍVE NEBYLO PŘÍTOMÉ
- ▶ POPISUJI SVOJE POZOROVÁNÍ
- ▶ DÁVÁM NAJEVO SVOU ÚČAST A SOUCIT
- ▶ NABÍZÍM PROSTOR TO ŘEŠIT, POKUD BUDE MÍT ZAMĚSTNANEC ZÁJEM

„Připadáš mi **poslední dobou** smutná(ý)/nervózní/naštvaná(ý)...

Je všechno v pořádku? Kdyby sis o tom chtěl(a) promluvit, jsem tu pro Tebe.“

„Všiml(a) jsem si, že se **v poslední době** snížila tvoje produktivita práce/děláš více chyby... Je všechno v pořádku? Pokud je něco, s čím bych Ti mohl(a) pomoci, jsem tu pro Tebe.“

Jak uklidnit rozrušeného člověka

- ▶ Pojmenujte jeho emoci
- ▶ Vyjádřete soucit
- ▶ Vyjádřete péči
- ▶ Vyjádřete podporu
- ▶ Podpořte vlastní mechanismy zvládnání daného člověka

PŘÍLOHA 4

NÁROČNÁ KOMUNIKACE S KLIENTEM

Praha
2024

Náročná komunikace s klientem

V každém oboru a pro každého může náročná komunikace s klientem znamenat trochu něco jiného.

V rámci našeho výzkumného projektu chápeme tuto náročnou komunikaci takto:

- Klient má nerealistická očekávání (nepraktická, nedosažitelná či neslučitelná s možnostmi naplnění zadání, časové možnosti naplnění zadání);
- V rámci komunikace nerespektuje možnosti úředníka (časové, procesní);
- Vede komunikaci nevhodnou formou (nejasné, neúplné, nekonzistentní informace, podklady);
- Klient projevuje nedostatek spolupráce (zamlčování důležitých skutečností);
- Komunikace vykazuje znaky negativity či nepřátelství (hrubý projev, trvale negativní postoje, nespokojenost bez konstruktivní zpětné vazby či bezdůvodná);
- Klient se projevuje vyhrožováním až agresivitou (slovní a/nebo fyzickou).

Zpracováno na základě vlastních projektových poznání a s využitím těchto zdrojů:

Celerová, M.: *Zvládání komunikačně náročných situací v přímé péči o pacienta*. Diplomová práce, vedoucí Niederlová, Markéta. Praha: Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Katedra psychologie, 2020.

YAKIMENKO, Cristina Lopez. How to (or not to) deal with difficult clients. Online. Dostupné také z: <https://business.fiu.edu/academics/graduate/insights/posts/how-to-deal-with-difficult-clients.html>.
