

Souhrnná výzkumná zpráva

Typ výsledku: **V_{souhrn}**

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**

Státní zdravotní ústav 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.

SZÚ připravuje podklady 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.

Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i.
JERUZALÉMSKÁ 1283/9
110 00 PRAHA 1 – NOVÉ MĚSTO
ČESKÁ REPUBLIKA



Autoři:

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

Ing. Kateřina Jurčová – Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i.

PhDr. Simona Halásová – Státní zdravotní ústav

MUDr. Vladimíra Lipšová – Státní zdravotní ústav



© 2023

Tento výsledek byl finančně podpořen z institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace na léta 2023–2027 a je součástí výzkumného úkolu **10-S4-2021-VÚBP Možnosti intervenčních opatření u zaměstnanců vystavených náročné komunikaci s klienty ve veřejné správě se zaměřením na úřady práce**, řešeného Výzkumným ústavem bezpečnosti práce, v. v. i., ve spolupráci se Státním zdravotním ústavem, v letech 2021–2023.

prosinec 2023

Řešitelský tým:

Mgr. Kateřina Bátorlová	Výzkumný pracovník Výzkumného ústavu bezpečnosti práce v. v. i. zabývající se problematikou psychosociálních rizik při práci a nanobezpečnosti.
Ing. Kateřina Veselá/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	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 SZÚ se zaměřením na problematiku psychosociálních rizik při práci fyziologii práce.
PhDr. Simona Halášová	Odborný pracovník v ochraně a podpoře veřejného zdraví SZÚ se zaměřením na problematiku psychosociálních rizik při práci, realizaci ergonomických studií a koordinaci pracovnělékařských služeb.
MUDr. Jana Murza	Zaměstnanec Centra hygieny práce a pracovního lékařství Státního zdravotního ústavu zabývající se problematikou psychosociálních na pracovišti.

Anotace

Zaměstnanci Úřadů práce ČR dlouhodobě čelí psychickému tlaku, který vychází jednak z charakteru jejich práce, ale také zejména z nutnosti komunikace s náročnými klienty. Tato pracovní rizika lze souhrnně nazývat psychosociálními riziky. V návaznosti na měnící se svět práce a celospolečenskou situaci je důležité vybavit zaměstnavatele intervenčními nástroji, které pomohou jak zaměstnancům, tak podnikům těmto rizikům předcházet. Předkládaný souhrn výzkumného projektu upozorňuje na možná intervenční opatření na několika úrovních: primární – organizačně-personální úrovni, sekundární úrovni – budování psychické odolnosti a terciární úrovni, která se zaměřuje na skupinové či individuální intervence. Opakovaného dotazníkového průzkumu se zúčastnilo v závěru roku 2021 celkem 1160 respondentů a na jaře 2023 celkem 1202 respondentů z 5 vybraných poboček Úřadů práce ČR. Mezi lety 2021 a 2023 se statisticky významně zhoršila spokojenost respondentů v oblasti komunikace na pracovišti, charakteru práce, organizace práce, ohodnocení práce i v oblasti pracovních změn. Ovšem v důsledku intervenčních opatření 58,1 % respondentů souhlasí s tím, že díky proškolení se jim daří lépe zvládat tzv. náročné klienty. Doporučujeme rozšíření navržených intervenčních opatření mezi větší počet zaměstnanců Úřadů práce ČR či dalších zaměstnanců veřejné správy vystavených nutné komunikaci s klienty.

Klíčová slova:

Psychosociální rizika při práci, náročný klient, intervenční opatření, veřejná správa.

Annotation

Employees of the Employment Offices of the Czech Republic have been facing psychological pressure for a long time, which stems not only from the nature of their work, but also from the need to communicate with demanding clients. These occupational risks can be collectively called psychosocial risks. Following the changing world of work and society as a whole, it is important to equip employers with intervention tools to help both employees and businesses prevent these risks. The presented summary of the research project draws attention to possible intervention measures at several levels: primary – organizational-personnel level, secondary level – building psychological resilience and tertiary level, which focuses on group or individual psychotherapeutic interventions. A total of 1160 respondents took part in the repeated questionnaire survey at the end of 2021 and a total of 1202 respondents from 5 selected branches of the Labour Office of the Czech Republic in the spring of 2023. Between 2021 and 2023, the satisfaction of respondents in the field of communication at the workplace, nature of work, organization of work, evaluation of work and in the area of work changes significantly worsened statistically. However, as a result of the intervention measures, 58.1% of respondents agree that thanks to the training, they are better able to handle so-called demanding clients. We recommend extending the proposed intervention measures to a larger number of employees of the Labour Offices of the Czech Republic or other public administration employees exposed to the necessary communication with clients.

Keywords:

Psychosocial risks at work, demanding client, intervention measures, public administration.

Obsah

1	Předmět a cíle výzkumného úkolu.....	6
1.1	Předmět	6
1.1.1	Psychosociální rizika v legislativě.....	7
1.1.2	Dopady psychosociálních rizik	8
1.1.3	Násilí na pracovišti, náročná komunikace s klientem, incidenty.....	10
1.2	Hlavní cíle	13
1.3	Dílčí cíle	14
2	Popis realizace výzkumného úkolu	14
2.1	Metodologie	14
2.2	Průběh řešení	16
2.2.1	Dotazník pro analýzu psychosociálních rizik	17
2.2.2	Návrh intervenčních opatření	18
2.2.3	Implementace intervenčních opatření.....	22
2.3	Popis výzkumného souboru	28
3	Plánované a realizované výsledky	30
3.1	Plánované výsledky	30
3.2	Realizované výsledky.....	30
3.3	Podrobné představení výsledků	31
3.3.1	Výzkumná zpráva	31
3.3.2	Workshop.....	31
3.3.3	Přehledový článek v recenzovaném odborném časopise	32
3.3.4	Ostatní výsledky.....	32
4	Shrnutí výsledků.....	37
4.1	Dopady provedených intervencí	37
5	Závěry a doporučení	41
6	Naplnění cílů výzkumného úkolu	42
7	Zdroje informací	43
7.1	Zdroje informací – Souhrnná výzkumná zpráva	43
7.2	Zdroje informací – Projekt	44
8	Seznam příloh.....	46

1 Předmět a cíle výzkumného úkolu

1.1 Předmět

Zaměstnanci Úřadů práce ČR 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 proto jednájí útočně, a tedy je můžeme považovat za náročné klienty. O náročnosti této komunikace svědčí například počet evidovaných incidentů mezi zaměstnanci a klienty. Od roku 2017 do září 2023 došlo k více než 1400 zaznamenaným incidentům v podobě slovních výhrůžek a více než 1670 incidentů formou vulgárních slovních útoků.

Tato rizika lze souhrnně označit jako psychosociální rizika při práci (PSR). PSR v rámci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) můžeme definovat jako soubor zdrojů rizik vyplývajících z interakce jedince (zaměstnance) s pracovním prostředím, charakterem a organizací práce a s mezilidskými vztahy na pracovišti (Lipšová, 2021). Psychosociální rizika lze zjednodušeně charakterizovat jako vzájemné působení psychických a sociálních faktorů práce.

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.“ (WHO, 2008).

Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (EU-OSHA) uvádí, že psychosociální rizika vyplývají ze špatného uspořádání práce, organizace a řízení, jakož i špatného sociálního kontextu práce a mohou mít za následek negativní psychologické, fyzické a sociální důsledky, jako je pracovní stres, syndrom vyhoření či deprese (EU-OSHA, 2021a).

Zde je několik příkladů pracovních podmínek způsobujících psychosociální rizika:

- nadměrné pracovní zatížení;
- rozporuplné požadavky a nedostatečně jasně vymezené úlohy;
- nedostatečné zapojení do přijímání rozhodnutí, která mají na pracovníka dopad, a nedostatečný vliv na způsob výkonu dané práce;
- špatně řízené organizační změny, nejistota zaměstnání;
- neefektivní komunikace, nedostatečná podpora ze strany vedení nebo kolegů;
- psychické a sexuální obtěžování, násilí třetích stran [EU-OSHA, 2021a).

Světová zdravotnické organizace nahlíží na psychosociální rizika ve své publikaci "Guidance on the European Framework for Psychosocial risk management – WHO 2008", kde je člení na 10 oblastí (PRIMA-EF, 2008).

- charakter práce;
- pracovní zátěž, pracovní tempo;
- rozvržení práce;
- rozhodování o práci;
- pracovní prostředí a vybavení;
- firemní kultura;
- mezilidské vztahy na pracovišti;
- role v organizaci;
- kariéerní postup;
- sladění práce a soukromí.

Oblast psychosociálních rizik je předmětem zkoumání více vědních oborů, zejména psychologie a lékařských věd, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Je nutné zapojení i vedení společnosti a manažerů, neboť je tato problematika velmi široká a zahrnuje v sobě mnohé komplexní prvky. Pro zvládnutí této problematiky je nutný holistický přístup, kdy se aktivně zapojí také i zaměstnanci, kteří jsou seznámeni s konkrétními problémy na pracovišti (EU-OSHA, 2019).

Psychosociální rizika nejsou v současné době zmiňována explicitně v žádném českém legislativní předpise. Vnímáme, že povinnost zaměstnavatele snižovat všechna rizika související s prací zahrnují i psychosociální rizika.

1.1.1 Psychosociální rizika v legislativě

Pro bližší pochopení problematiky psychosociálních rizik je vhodné poukázat na její zakotvení v právních předpisech ČR a EU.

Psychosociální rizika spojená s výkonem práce, tedy přítomností zaměstnance v pracovním kolektivu jsou předmětem regulace, a to skrze úpravu tzv. řízení pracovních rizik, kdy je zaměstnavateli uloženo eliminovat tato rizika, resp. není-li to možné, pak jejich vliv na zdraví zaměstnance minimalizovat. Tato úprava je v rámci Evropské unie předmětem regulace v unijním právu. Celosvětově pak určitý vliv na národní úpravy měla a má Mezinárodní organizace práce a její úmluvy.

Nejdůležitějším legislativním počinem v této oblasti je směrnice č. 89/391/EHS o zavádění opatření pro zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci, v platném znění. Na tuto směrnici navazuje a doplňuje ji směrnice 91/383/EHS ze dne 25. června 1991, kterou se doplňují opatření pro zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci zaměstnanců v pracovním poměru na dobu určitou nebo v dočasném pracovním poměru.

Směrnice 91/383/EHS vztahuje na všechny činnosti veřejného i soukromého sektoru (průmysl, zemědělství, obchod, administrativní činnosti, služby, vzdělání, kulturu, zábavu atd.) a obsahuje obecné zásady týkající se prevence pracovních rizik, bezpečnosti a ochrany zdraví, odstranění rizikových a úrazových faktorů, informování, projednávání, vyvážené účasti v souladu s vnitrostátními právními předpisy nebo zvyklostmi a školení zaměstnanců a jejich zástupců, a také obecná pravidla pro uskutečňování zmíněných zásad (Lipšová, 2021).

Kromě výše uvedené směrnice lze v souvislosti s oblastí psychosociálních rizik zmínit i tzv. autonomní rámcové dohody sociálních partnerů, jejichž povaha z hlediska práva se od směrnice liší tím, že zavazuje nikoliv členské státy, ale sociální partnery daných zemí, aby v rámci své činnosti realizovali obsah takových dohod.

- Rámcová dohoda o práci na dálku z roku 2002;
- Rámcová dohoda o stresu spojeném s prací z roku 2004;
- Autonomní rámcová dohoda o obtěžování a násilí na pracovišti z roku 2007 (Lipšová, 2018).

Národní úprava

Transpozicí evropské úpravy a částečnou implementací autonomních rámcových dohod se i problematika psychosociálních rizik dostala do českého právního řádu. Nelze zde však hledat samostatnou úpravu mimo rámec obecného systému vyhledávání a hodnocení rizik a přijímání příslušných opatření. Základním pramenem v dané oblasti je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ten ukládá zaměstnavateli povinnost zabezpečit zaměstnancům ochranu a zdraví před riziky související s pracovním výkonem (vyhledání, identifikace, hodnocení rizik a jejich odstranění – přijetí protipatření).

Zákon č. 309/2006 Sb. upravuje další náležitosti v oblasti bezpečnosti a zdraví zaměstnance. Tento dokument mimo jiné ustanovuje rizikové faktory, mezi které řadí psychickou zátěž.

Z hlediska předpisů vztahující se zejména k ochraně zdraví je třeba zmínit alespoň zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, který podle míry výskytu faktorů, které mohou ovlivnit zdraví zaměstnanců, a jejich rizikovosti pro zdraví práce zařazuje do čtyř kategorií, a zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, ve znění pozdějších předpisů, který upravuje mimo jiné oblast pracovnělékařských služeb a tedy i systém lékařských prohlídek a posudků zaměstnanců v souvislosti s výkonem konkrétní práce, konzultací zaměstnavatele a lékaře pracovnělékařských služeb ohledně problematických oblastí týkající se ochrany zdraví zaměstnanců a také systém dohledu lékaře pracovnělékařských služeb na jednotlivých pracovištích zaměstnavatelů.

Vyhláška č. 432/2003 Sb., stanovuje konkrétní podmínky pro zařazení prací do jedné ze čtyř kategorií dle konkrétních faktorů (Lipšová, 2021).

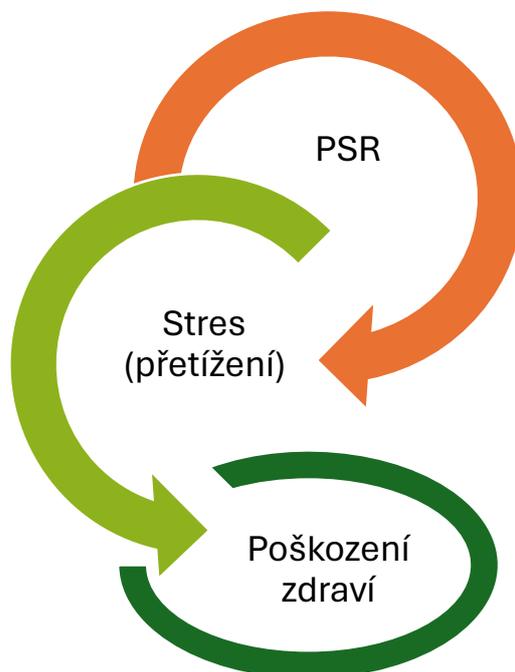
S ohledem na výčet možných oblastí výskytu psychosociálních rizik ve své podstatě všechny předpisy věnované bezpečnosti a ochraně zdraví při práci mohou přímo či nepřímo úzce či vzdáleně souviset s psychosociálními riziky a jejich dopady na jednotlivce. Míra využití konkrétních předpisů v souvislosti s psychosociálními riziky pak záleží vždy na konkrétním pracovišti, pracovních podmínkách, vykonávané práci a jednotlivém zaměstnanci.

Z hlediska dalších předpisů zaměřených na psychosociální rizika je vhodné uvést mezinárodní technickou normu ISO 45003:2021 (Řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Psychologické zdraví a bezpečnost při práci – Pokyny pro řízení psychosociálních rizik).

1.1.2 Dopady psychosociálních rizik

Psychosociální rizika související s prací mohou být zdrojem pracovního stresu stejně jako jiné faktory pracovní zátěže. Souvisejí zejména s organizací práce a pracovní náplní, vztahy na pracovišti i mimo pracoviště.

Někdy může dojít k nejasnosti mezi pojmy stres a psychosociální rizika. Stres vnímáme jako přetížení. V nejobecnější rovině jej vnímáme jako součást všech životních situací, kdy dochází k nadlimitní psychické nebo fyzické zátěži. Zatímco optimální hladina stresu působí jako motivační síla, která podporuje dosahování lepších výkonů (eustres), chronický nebo traumatický stres (distres) může mít vysoce negativní dopad na psychické a tělesné zdraví, v extrémním případě může ohrožovat život jedince. Jednotlivé faktory, které stres způsobují, poté můžeme označit jako stresory. Psychosociální rizika jsou vlastně také souborem stresorů, které pokud překročí individuální schopnosti zaměstnance, tak se stávají stresem (distresem) – viz obrázek 1.



Obrázek 1: Grafické znázornění působení PSR a stresu na zdraví jednotlivce (zdroj vlastní)

Dopad důsledků nezvládnutých psychosociálních rizik při práci lze rozpoznat nejenom na úrovni zdraví jednotlivce, ale mají i přímý vliv na chod celé organizace.

Z hlediska podniku negativní účinky zahrnují:

- změny v kvantitě i kvalitě pracovního výkonu;
- zvýšenou míru pracovní neschopnosti;
- zvýšenou fluktuaci;
- zvýšený výskyt prezentismu;
- zvýšení počtu úrazů a zranění;
- předčasné odchody do důchodu;
- problémy v personální politice s náběrem a schopností si udržet kvalitní zaměstnance;
- ztráta know – how;
- právní rizika;
- špatné celkové výsledky podniku (Senčík, 2020).

Zaměstnanci vystavení psychosociálním rizikům mohou mít tendenci dělat chyby nebo produkovat nižší kvalitu práce, což může vést k nespokojenosti zákazníků a snížení konkurenceschopnosti organizace.

Odchod zkušených zaměstnanců z důvodu psychosociálních rizik může vést ke ztrátě cenných znalostí a dovedností (Senčík, 2020).

Řada vědeckých zdrojů prokazuje příčinnou souvislost mezi stresem, psychosociálními faktory a dopady na fyzické i psychické zdraví a muskuloskeletálními poruchami (MSDs). Některé práce dokonce považují spokojenost v práci a dobré vztahy se spolupracovníky a vedením za nejvýznamnější predispoziční faktor pro vznik profesionálně podmíněných bolestí zad.

Nejčastějšími profesionálně podmíněnými zdravotními obtížemi v Evropě jsou MSDs (60 %), následuje stres, deprese a úzkosti (16 %). Tyto zdravotní obtíže jsou nejčastějšími důvody pracovních neschopností a zároveň i každé trvání pracovní neschopnosti je delší než kvůli jiným problémům (Gilbertová, 2020).

Úroveň vnímání stresu zaměstnanci v České republice popisují některé zdroje tak, že je negativně vnímán u 49 % zaměstnanců, projevy klinicky závažné deprese má téměř 7 % a lehké depresivní obtíže až 30 % pracovní populace (Raboch, 2015).

Poruchy duševního zdraví jsou v České republice příčinou pracovních neschopností s nejdelší dobou trvání – v roce 2021 to bylo téměř 95 dní (ÚZIS, 2022).

Negativní účinky psychosociálních rizik a dlouhodobé působení pracovního stresu může zahrnovat jak duševní, tak fyzické zdravotní obtíže.

Mezi vybrané zdravotní potíže patří:

- únava;
- nespavost;
- nevolnost;
- bolesti hlavy a zad;
- vysoký krevní tlak;
- kardiovaskulární nemoci;
- alergie;
- poruchy příjmu potravy,
- diabetes typu 2;
- nadváha, obezita nebo nechutenství;
- zažívací potíže – nadýmání, zácpa, průjem, žaludeční vředy;
- větší náchylnost k infekčním nemocem a celkové oslabení imunitního systému (Senčík, 2020).

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

1.1.3 Násilí na pracovišti, náročná komunikace s klientem, incidenty

V roce 2017 Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci vypracovala studii zabývající se pohodou na pracovišti a stavem BOZP v ústředních orgánech státní správy se zaměřením na psychosociální rizika. V závěrech vycházela také z evropského průzkumu ESENER 2014. Výzkum zjišťoval výskyt sedmi psychosociálních rizikových faktorů na pracovištích v rámci Evropských zemí (viz tabulka 1) (DGAFP, 2017).

Tabulka 1: Přítomnost psychosociálních rizikových faktorů na pracovištích dle evropského průzkumu ESENER 2014 (DGAFP, 2017)

Psychosociální faktory	Pracoviště v EU		Pracoviště v ČR
	Celkově (%)	Veřejná správa [%]	Veřejná správa [%]
Jednání s obtížnými klienty (agresivní chování)	58	68	73
Časový tlak	43	49	25
Špatná komunikace nebo spolupráce v rámci organizace	17	27	3
Nedostatečný vliv zaměstnanců na jejich pracovní tempo nebo pracovní procesy	13	19	11
Nejistota v zaměstnání	15	19	28
Dlouhá nebo nepravidelná pracovní doba	23	19	20
Diskriminace, například z důvodu pohlaví, věku nebo etnického původu	2	4	0

Studie ukázala, že ohrožení zaměstnanců veřejné správy v České republice psychosociálními riziky je vyšší, než je celkový evropský průměr. Studie také potvrdila, že nepříznivé sociální chování, které zahrnuje násilí na pracovišti, je psychosociálním faktorem, který má nejsilnější spojitost s negativními důsledky na zdraví a pohodu zaměstnanců. V České republice byl tento faktor uváděn v oblasti veřejné správy dokonce častěji, než byl průměr zemí evropské unie (DGAFP, 2017).

Zaměstnanec může být vystaven riziku násilí nebo obtěžování ze strany nadřízených, ostatních zaměstnanců nebo klientů, s nimiž se setkává při výkonu své práce. Právě případy násilí způsobené klientem jsou uváděny jako nejčastější. Zejména zaměstnanci veřejné správy, především v oblasti sociální správy, často přichází do kontaktu s klienty, které můžeme označit za problémové (EU-OSHA, 2021b).

Násilí na pracovišti zahrnuje případy obsahující skryté nebo otevřené ohrožení bezpečnosti, pohodlí nebo zdraví zaměstnanců. Jedná se obvykle o incidenty zahrnující urážky, hrozby, nebo psychickou či psychologickou agresi projevovanou vůči pracovníkovi v takové míře, že to ohrožuje jeho/její zdraví, bezpečnost nebo tělesnou i duševní pohodu. Násilí může mít rasovou nebo sexuální dimenzi. Agresivní nebo násilné činy mohou mít formu hrubého chování (nedostatek respektu pro druhé), nebo fyzické nebo verbální agrese. Většina incidentů nastává při výkonu pracovní činnosti nebo cestou do práce či z práce (ČMKOS, 2012).

Výše uvedené potvrzují i následující data ze zemí Evropské unie. Ve Velké Británii bylo za rok 2013/14 zaznamenáno 33 115 případů slovního napadení a vyhrožování zaměstnancům správy sociálních dávek, v 637 případech došlo i k fyzickému útoku. Ve Španělsku v roce 2015 došlo dle záznamů k 461 případů verbálních útoků a 78 případů fyzického napadení zaměstnanců ústřední státní správy, z čehož v 80 % se jednalo o zaměstnance z oddělení zaměstnanosti, kteří přicházejí do styku i s nezaměstnanými klienty ((DGAFP, 2017).

Incidenty na Úřadech práce ČR

Zaměstnanci Úřadu práce ČR se stále více musí vyrovnávat s agresivním chováním klientů, agresivita roste a přibývá. Nejčastěji dochází k napadení zaměstnanců v kanceláři a v prostorech kontaktních pracovišť. Výjimkou ale nejsou ani útoky na veřejném prostranství či v místě bydliště klienta, např. během šetření v terénu.

Dle tiskové zprávy vydané Generálním ředitelstvím Úřadu práce v roce 2020 většinu případů napadnutí agresivním klientem tvoří verbální útoky, přičemž zaměstnanci jsou konfrontováni s vulgárními výrazy a výhrůžkami. Útočníci se nebojí použít i fyzické násilí, včetně útoků v kancelářích a poškození majetku. Klienti neváhají hrozit zbitím, fyzickou likvidací, podáním trestního oznámení či nařčením z rasismu a šikany. Dokonce se objevují i anonymní výhrůžky, které mají za cíl podlomit psychiku zaměstnance tím, že mu sdělují informace o jeho osobním životě, a dokonce jej sledují. Do této skupiny spadají i hrozby použití střelné či jiné zbraně nebo uložení bomby (Úřad práce ČR, 2020).

Hlavními důvody, které stojí za agresivním chováním klientů vůči zaměstnancům Úřadu práce ČR, je nespokojenost zejména v souvislosti s výplatním termínem, rychlostí zpracování žádosti a následnou výplatou dávek. Dalšími faktory, které mohou vést k napadání zaměstnanců, jsou nevyhovující výše dávek, nevyplacení v hotovosti, nepřiznání dávky či podpory v nezaměstnanosti a vyřazení z evidence uchazečů o zaměstnání. Nejčastějšími terči verbálního i fyzického napadání ze strany klientů jsou pracovníci hmotné nouze. Dochází k nim ale i v oblasti zaměstnanosti a státní sociální podpory. Z 99 % působí na těchto postech ženy (Úřad práce ČR, 2020).

Násilné chování klientů může způsobit zaměstnancům těžkou psychickou újmu, stres, pocit ponížení a obavy z napadení mimo pracoviště. Sama instituce Úřadu práce ČR eviduje stovky případů násilného chování ze strany klientů. Ve svých tiskových zprávách zmiňuje například níže vybrané incidenty.

„Klientka pobírající dávky hmotné nouze napadla před kontaktním pracovištěm ÚP ČR zaměstnankyni. Povalila ji na zem, opakovaně ji udeřila pěstí do krku a zad. Útočit přestala až po opakovaných výzvách dalších úředníků. Současně během incidentu klientka všem přítomným vulgárně nadávala a vyhrožovala. Poškozené způsobila zhmoždění hlavy, podvrtnutí krční páteře a zhmoždění krku, což si vyžádalo ošetření v chirurgické ambulanci a následnou pracovní neschopnost. Klientka spáchala svým jednáním zločin násilí proti úřední osobě a přečin výtržnictví, za což byla odsouzena k trestu odnětí svobody v trvání 18 měsíců s podmíněčným odkladem na zkušební dobu 2 let. Odsouzené soud uložil zaplatit ÚP ČR škodu ve výši 13 594 Kč.“ (Úřad práce ČR, 2020).

„V rámci kontrolního sociálního šetření navštívily zaměstnankyně ÚP ČR klientku pobírající dávky hmotné nouze v místě jejího trvalého bydliště. Žena je zprvu odmítala do bytu vpustit. Úřednice ji proto upozornily, že takové jednání může ovlivnit výplatu dávek. Klientka je následně vpustila dál. Ukázalo se, že na místě je i dcera žadatelky, kterou příjemkyně dávek neuvedla do okruhu společně posuzovaných osob a u které bylo důvodné podezření, že s matkou vede společnou domácnost. Jedna z úřednic ji vyzvala k prokázání jejího současného bydliště. Odpovědí byla neočekávaná rána pěstí a dvě facky ze strany její matky. Kolegyně napadené ihned přivolala pomocí tlačítka SOS Městskou policii, která na místo dorazila během 10 minut. Zaměstnankyni ÚP ČR odvezla sanitka na vyšetření do nemocnice. (Úřad práce ČR, 2018).“

„Klient hmotné nouze nejprve telefonicky zjišťoval, jestli mu ÚP ČR už odeslal příspěvek na živobytí. Protože ale předtím nedoložil potřebné dokumenty, sdělila mu referentka, že dávku úřad vyplatit nemůže. V tu chvíli začal klient vyhrožovat mj. i tím, že přijde na kontaktní pracoviště a podřeže se. Což nakonec, po dosti hlasitém a agresivním výstupu, na místě udělal, přestože se mu v tom snažil jeden z úředníků zabránit. Zaměstnanci okamžitě zavolali záchrannou službu, státní i městskou policii. Referentka, která s tímto klientem jednala, se psychicky zhroutila. (Úřad práce ČR, 2015).“

V České republice případy pracovních úrazů, kde bylo jako příčina uvedeno násilí zaměřené vůči zaměstnancům veřejné správy, zaznamenává Státní úřad inspekce práce (SÚIP). Úrazy jsou evidovány na základě hlášení o pracovních úrazech, u kterých pracovní neschopnost (PN) přesáhla 3 kalendářní dny. U úrazů s kratší pracovní neschopností není zákonná povinnost zaměstnavatele úraz hlásit.

Pro účely projektu byla zpracována data o pracovní neschopnosti od roku 2015 do roku 2022, za rok 2023 v době tvorby souhrnné zprávy nebyla data k dispozici. Úrazy byly vybírány dle systému klasifikace ekonomických činností ze sekce O–84: Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení, která zahrnuje (SUIP, 2022):

- 841: Veřejná správa a hospodářská a sociální politika
 - Tato skupina zahrnuje všeobecné činnosti veřejné správy (např. výkonnou, legislativní, finanční a jinou správu na všech úrovních) a dohled v oblasti hospodářské a sociální.
- 842: Činnosti pro společnost jako celek
 - Tato skupina zahrnuje činnosti v oblastech zahraničních věcí, obrany, veřejného pořádku a bezpečnosti.

Podrobné zpracování dat o pracovní neschopnosti od roku 2015 do roku 2022 jsou uvedena v Příloze 1.

1.2 Hlavní cíle

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. V České republice před zahájením výše uvedeného projektu nebyl řešen žádný projekt, který by komplexně řešil jak analytickou, tak intervenční část problematiky psychosociálních rizik při práci.

Studie u různých profesí ukazují, že stres na pracovišti je kritickým problémem s potenciálně negativními dopady na psychické a fyzické zdraví pracovníků a organizací. Většina studií ukázala nárůst problémů duševního zdraví, které úzce souvisejí se stresem v práci. Psychosociální rizika patří mezi oblasti, kterými je třeba se zabývat, na což poukazuje i strategický rámec EU v oblasti BOZP na období 2021–2027, který vytvořila Evropská komise, jsou v něm definovány klíčové priority a opatření na zlepšení zdraví a bezpečnosti zaměstnanců. K příkladu Evropská komise spustí „kampaň EU-OSHA za zdravé pracoviště“ (2023–2025) zaměřenou na vytvoření bezpečné a zdravé digitální budoucnosti, která se bude vztahovat především na psychosociální a ergonomická rizika (EU-OSHA, 2021c).

Hlavní cíl projektu spočíval jednak v unikátním propojení analytické a intervenční části v řešení psychosociálních rizik na pracovišti (dotazník + intervenční techniky), vytvoření přehledu konkrétních příkladů dobré praxe a dále v mezioborové spolupráci mezi odborníky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, specialisty v pracovním lékařství a ochraně veřejného zdraví, specialisty na systémy řízení a psychology.

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).

Preventivní opatření též napomáhají vytvoření odolnosti jedince proti psychické zátěži, vedou k pochopení reakce na krizovou událost, normalizují stresovou reakci a učí možné způsoby adaptace na stres a psychickou zátěž. Vhodná forma preventivních opatření má význam pro zaměstnance i zaměstnavatele.

1.3 Dílčí cíle

Jedním z dílčích úkolů bylo dosáhnout zvýšení rezilience u zaměstnanců Úřadů práce ČR prostřednictvím online školení a vytvoření e-learningového kurzu, který následující tři oblasti: podpoření sebepečce zaměstnanců, techniky na zvládnutí akutních stresových reakcí a nástroje pro zvyšování rezilience.

Dílčím cílem projektu bylo provedení analytického zpracování a hodnocení účinnosti provedených intervencí na primární, sekundární a terciální úrovni.

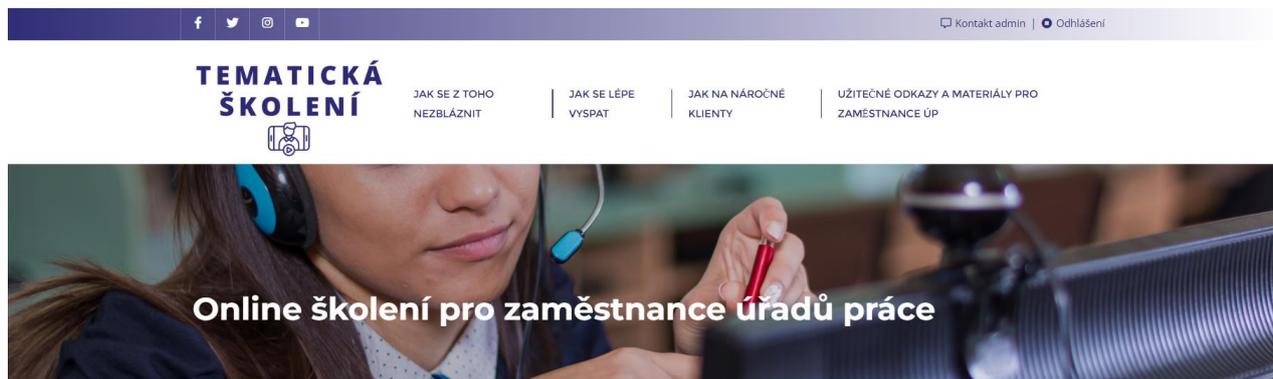
V průběhu projektu probíhala publikační činnost získaných poznatků.

2 Popis realizace výzkumného úkolu

2.1 Metodologie

V úvodu projektu byla provedena sekundární analýza zdrojů (rozhovory s bezpečnostním metodikem Úřadu práce ČR, rešerše aktuálních vědeckých poznatků z dané problematiky, zjištění personálně-organizačního stavu na Úřadech práce ČR). Ve spolupráci s externími odborníky Deloitte Advisory s.r.o., Nitana s.r.o. a Mgr. Naděždou Zikmundovou byl sestaven Dotazník pro analýzu psychosociálních rizik při práci a doporučená navazující intervenční opatření – podrobněji viz podkapitola Dotazník psychosociálních rizik při práci a Příloha 2. Dále byla použita statistická vyhodnocení a analýza získaných údajů a dat z kterých následně byla nastavena jednotlivá intervenční opatření. Na základě výsledků dotazníkového šetření byly realizované skupinové rozhovory s vedením pobočky a individuální rozhovory se zaměstnanci přepážkového pracoviště Úřadu práce ČR na Praze 5. Návštěva byla spojena s přímým pozorováním na pracovišti, mapováním stavebně-technických dispozic a provozu.

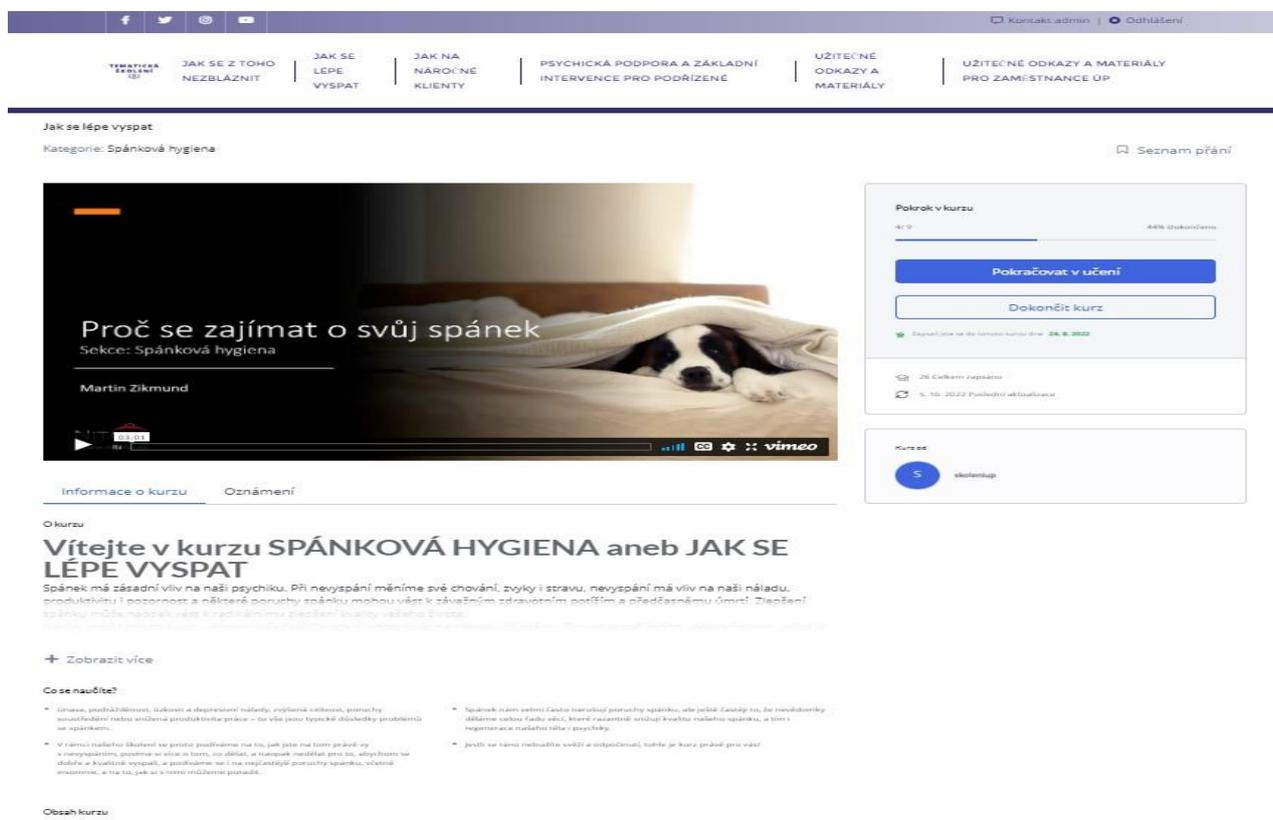
V rámci sekundární intervence byl vytvořen e-learningový kurz, který byl vytvořen v redakčním systému Wordpress na adrese <https://skoleniup.vubp.cz/>, hostované na serverech VÚBP, v. v. i. Po podrobné analýze a testování dostupných pluginů probíhala customizace uživatelského prostředí, import uživatelských 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 Úřadů 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 (Příloha 3). Řešitelský tým má k dispozici statistiku přístupů do kurzů a jejich absolvování.



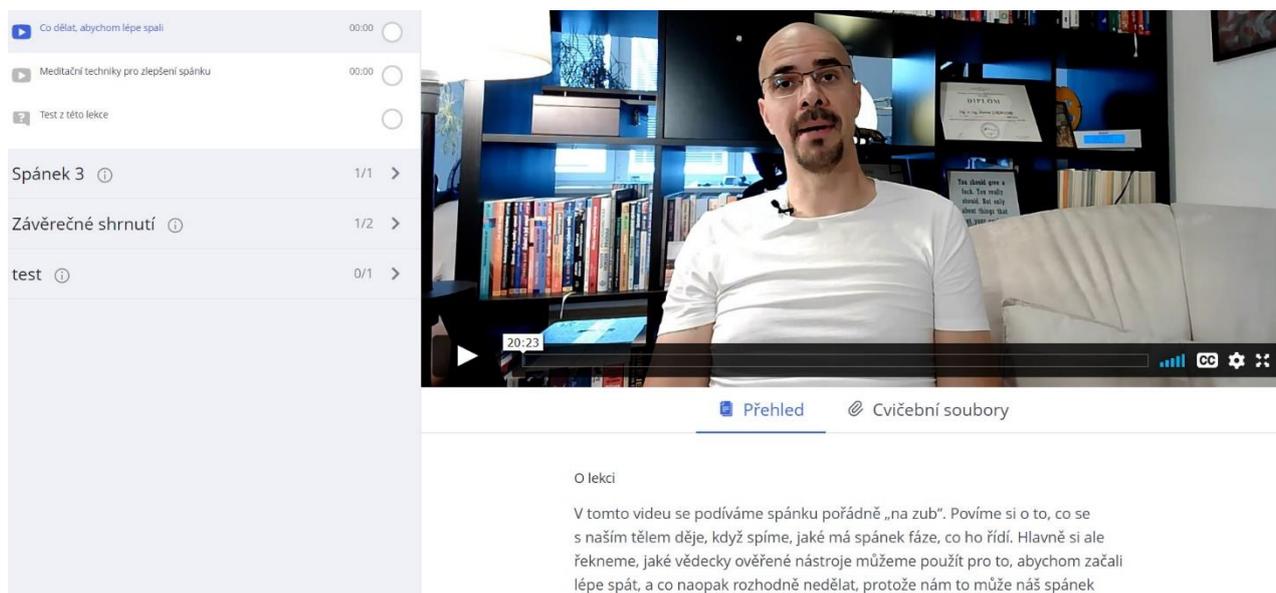
Úvod
 Vítejte na online portálu, kde jsme pro vás připravili kurzy, které jsou zaměřeny na zvýšení odolnosti vůči stresu, zlepšení psychického zdraví a práci s náročným, těžkým klientem. V rámci kurzů [...]

Jak na to..
 Vítejte v prostředí LMS Tutor, které je uživatelsky velmi přívětivé. Stačí si jen vybrat kurz a jdemě na to:) Do jednotlivých kurzů se dostane přes horní menu Po výběru kurzu [...]

Obrázek 2: Ukázka e-learningového kurzu



Obrázek 3: Ukázka e-learningového kurzu



Obrázek 4: Ukázka e-learningového kurzu

V průběhu projektu byly uspořádány workshopy a publikační činnosti získaných poznatků z projektu.

2.2 Průběh řešení

První fáze projektu byla zaměřena na ověření a analýzu úrovně psychosociálních rizik na pracovištích Úřadů práce ČR. Za tímto účelem byl připraven dotazník vycházející z charakteristik dané práce a předpokládaných problémových oblastí. Tento dotazník byl nejdříve použit pro pilotní studii tak, aby byla zajištěna přiměřenost a srozumitelnost otázek, úplnost obsahu a jednoznačné vyznění. Poté bylo na přelomu listopadu a prosince 2021 uskutečněno první online dotazníkové šetření na vybraných pěti krajských pobočkách Úřadů práce ČR. Následovalo vyhodnocení dat a zpracování dílčích zpráv pro vedení zúčastněných poboček Úřadů práce ČR.

V druhé fázi projektu v návaznosti na zjištění z dotazníkového průzkumu byla zpracována a navržena intervenční opatření, která se zaměřila na tři úrovně. Jako primární úroveň byla vnímána oblast organizačně-personální optimalizace, sekundární úroveň měla za úkol posílení psychické rezilience zaměstnanců a terciální úroveň byla zaměřena na skupinové a individuální psychoterapeutické postupy. Tato intervenční opatření byla definována v průběhu první poloviny roku 2022 ve spolupráci s ostatními subjekty zapojenými v projektu. Oblasti intervencí vyplynuly z výsledků dotazníkového šetření a přípravné fáze projektu. Připravená opatření zároveň reflektovala radikální a plošnou změnu situace na úřadech práce, ke které došlo ve druhém kvartále roku 2022 v důsledku uprchlické krize po propuknutí války na Ukrajině. Ta přinesla široké spektrum nových agend, které museli pokrýt zaměstnanci Úřadů práce ČR, a současně zvýšila množství náročných klientů, ke kterým nově ve větší míře přibývali traumatizovaní klienti. Práce s traumatizovanými klienty byla zároveň ihned zahrnuta do intervenčních opatření.

Třetí fáze projektu byla zaměřena na implementaci intervenčních opatření na primární, sekundární a terciální úrovni.

Na jaře 2023 (čtvrtá fáze projektu) bylo provedeno opakované dotazníkové šetření mezi všemi 5 pobočkami Úřadu práce ČR a následovalo vyhodnocení dopadů provedených intervencí a činnosti na plánovaných výstupech pro rok 2023.

Finální fáze projektu se věnovala publikační činnosti, byl uspořádán závěrečný workshop. Dále byly činnosti zaměřeny na výstup N_{metS} – Analýza psychosociálních rizik při práci a doporučená navazující intervenční opatření u zaměstnanců vystavených náročné komunikaci s klienty ve veřejné správě. V době zpracování výzkumné souhrnné zprávy byla metodika ve fázi přípravy podkladů ke schvalovacímu procesu MPSV.

2.2.1 Dotazník pro analýzu psychosociálních rizik

První fáze projektu se zaměřovala na ověření úrovně spokojenosti respondentů (PSR) na pracovišti a identifikaci problematických oblastí, na které byla primárně zaměřena intervenční opatření. Za účelem získání těchto informací byl vytvořen dotazník (Příloha 2), který se skládal z několika částí. Dotazník nebyl standardizovaný a byl vytvořen specificky pro potřeby tohoto projektu.

Dotazník pro analýzu psychosociálních rizik při práci byl rozdělen na povinnou část, která obsahovala základní demografické údaje o respondentovi (7 otázek) a dále část mapující práci s klientem (10 otázek) a rezilienci (10 otázek). Pro potřeby projektu bylo rozhodnuto, že další části dotazníku budou volitelné, zejména z důvodu compliance respondentů a snížení časové náročnosti. Volitelné části dotazníku zahrnovaly oblasti 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 mohl respondent zvolit dle svého posouzení, od jedné volitelné oblasti až po vyplnění odpovědi ve všech oblastech.

Každá oblast spokojenosti byla hodnocena pomocí numerické škály od 1 do 10, kde 1 znamenalo velmi nespokojený a 10 velmi spokojený.

Pro tvorbu dotazníku, sběr dat a následné zpracování dat byl využit software PS QUAESTIO PRO. Dotazník byl vytvořen pomocí skriptového nástroje, vzhled online dotazníku byl definovaný pomocí HTML šablon. Následná analýza byla provedena na PS IMAGO, založená analytickém nástroji IBM SPSS Statistics.

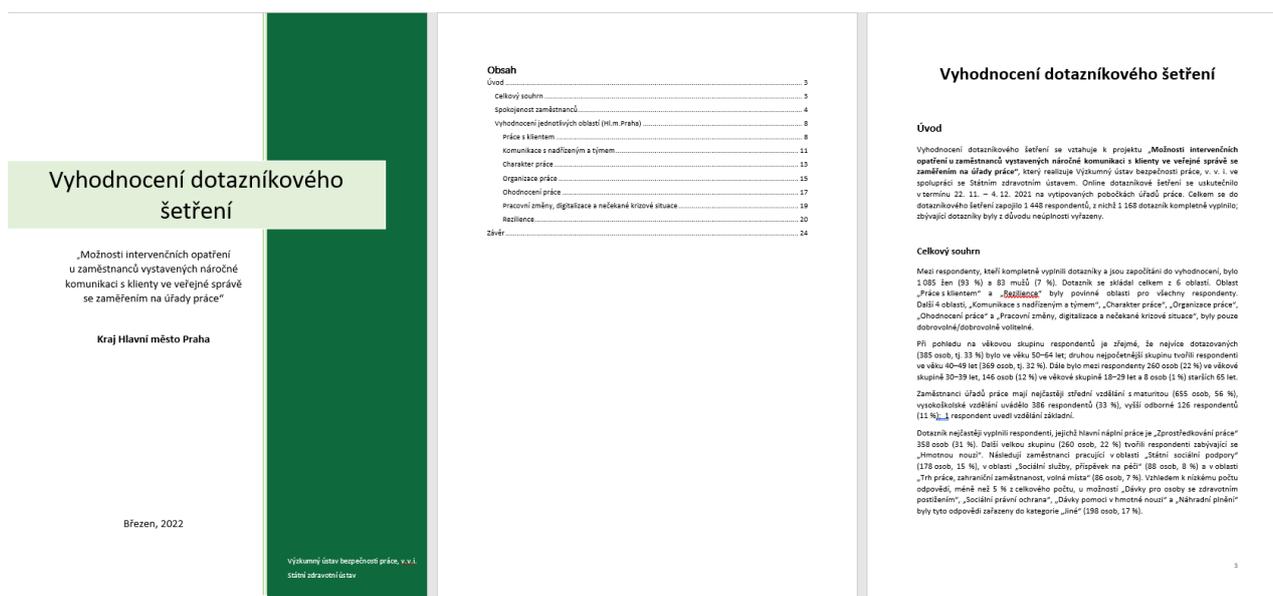
V České republice proběhlo pilotní testování dotazníku, na kterém se zúčastnilo 21 respondentů z pobočky Úřadu práce ČR v hlavním městě Praze. Po vyhodnocení dotazníků byly upraveny formulace některých otázek.

První online dotazníkové šetření se uskutečnilo v termínu od 22. 11. 2021 – 4. 12. 2021 a celkem se zúčastnilo 1448 respondentů. Z tohoto počtu dotazníků bylo 1168 kompletně vyplněno. Šetření proběhlo v 5 vybraných krajích - (kraj Hlavního města Prahy, Moravskoslezský kraj, Středočeský kraj, Ústecký kraj a Jihomoravský kraj). Před realizací dotazníkového šetření proběhl online workshop pro ředitele a zástupce zapojených poboček, které mělo za cíl seznámení on-line dotazníkem a zajištění postupu distribuce dotazníků zaměstnancům. Výstupem dotazníkového šetření je Zpráva z dotazníkového šetření 2021 viz Příloha 4.

Nad rámec zadání projektu byla navázána spolupráce s Fakultou bezpečnostního inženýrstva Žilinské univerzity v Žilině a zástupci Úřadu práce na Slovensku, kde byl přeložen a použit náš dotazník. Online dotazníkové šetření na Slovensku se uskutečnilo v říjnu 2022 se a zúčastnilo 3 459 respondentů, z toho bylo 3242 dotazníků vyplněno kompletně. Ostatní byly vyloučeny kvůli neúplnosti. Do průzkumu se zapojily pobočky Úřadu práce SR ze všech krajů v zemi (Bratislavský kraj, Trnavský kraj, Trenčianský kraj, Nitrianský kraj, Žilinský kraj, Banskobystrický kraj, Košický kraj a Prešovský kraj). Výsledky z dotazníkového šetření na Slovensku jsou postupně zpracovány a publikovány.

Pro zjištění účinnosti implementace nastavených intervencí bylo od 20. 3. 2023 – 7. 4. 2023 provedeno opakované dotazníkové šetření mezi všemi 5 pobočkami Úřadů práce ČR tak, aby byl soubor respondentů, pokud možno co nejvíce porovnatelný. V tomto sběru dat bylo získáno 1202 kompletně vyplněných dotazníků. Výsledky z tohoto šetření jsou uvedeny ve Zprávě z dotazníkového šetření 2023 viz Příloha 5.

Po skončení prvního a druhého dotazníkového šetření byly kontaktním osobám zaslány Vyhodnocení dotazníkového šetření za jejich kraj. Zpráva obsahovala úvod, celkový souhrn, spokojenost zaměstnanců, vyhodnocení jednotlivých oblastí a závěr.



Obrázek 5: Ukázka vyhodnocení prvního dotazníkového šetření

2.2.2 Návrh intervenčních opatřeních

Na základě kompletního vyhodnocení výsledků byla navržena konkrétní intervenční opatření ke zlepšení úrovně psychosociálních rizik na pracovištích Úřadů práce ČR. V rámci tohoto projektu byla psychosociální rizika při práci řešena na několika úrovních intervence.

Intervenční opatření

Intervence k opatřením na pracovišti se vztahují k různým strategiím a programům, které mají za cíl zlepšit pracovní prostředí, podporovat zaměstnance, předcházet rizikovým faktorům a již vzniklým problémům. Základním cílem intervenčních opatření je zlepšit situaci, podporovat jednotlivce nebo skupiny a dosahovat pozitivních změn. Barry a kol. uvádí, že příkladem intervence mohou být konkrétní aktivity zlepšující kompetence zaměstnanců, jejich duševní odolnost nebo také iniciativy cílící na zlepšení pracovního prostředí (Barry, 2019).

Intervenční opatření podléhají v organizacích řadě proměnných. Jde o to, že každá organizace se liší počtem zaměstnanců, jejich složením s ohledem na věk pohlaví či národnost, způsobem práce, organizační strukturou, kulturou společnosti, zdroji, ale i místem, kde se organizace nachází, jakou má historii atp. I z tohoto důvodu neexistují standardní postupy či univerzální doporučení k intervenčním opatřením na pracovišti.

Efektivitu intervenčních opatření můžeme zajistit postupem, který na základě analýzy literárních zdrojů sestavil Barry a kol. Jejich postup zahrnuje následující kroky:

- počáteční plánování (analýza potřeb a zdrojů) a zahájení intervence;
- vypracování plánu intervence;
- realizace intervence;
- průběžné hodnocení a přizpůsobení (Barry, 2019).

Intervence na primární úrovni

Společnými východisky navrhovaných opatření primární prevence pro Úřady práce ČR byly především nedostatečná digitalizace a nutná fyzická přítomnost klientů. Dalším východiskem byla častá neschopnost poskytovat informace po telefonu. Velká část klientů nemá zřízenou datovou schránku a telefonicky se ptají na stav svého řízení nebo jeho detaily. Úřady často nemají nastavené mechanismy a nástroje na identifikaci za účelem poskytování informací přes telefon. Tento nedostatek opět přivádí klienty fyzicky na pracoviště, a to často kvůli opakovaným otázkám. Dalším východiskem byla nízká kapacita pracovišť, a tedy nedostatečný počet zaměstnanců na pracovištích, což souvisí s dlouhými čekacími dobami pro klienty. Všechny tyto faktory mohou vést přímo k zvyšování pracovní zátěže, stresovým situacím a bezpečnostním incidentům na pracovištích jak pro pracovníky, tak klienty. Návrhy opatření vycházely ze stavebních a organizačních podmínek každého pracoviště, avšak podrobnější detaily je nutné přizpůsobit konkrétním pobočkám. V souvislosti s každým navrhovaným opatřením je uvedena odhadovaná časová a finanční náročnost daného opatření (Tabulka 2). Dotazníkové šetření na pobočkách Úřadu práce ČR neodhalilo zásadní nedostatky ve vedení úřadu. Následující doporučení tak vycházela z předpokladu dostatečnosti řízení lidských zdrojů na úřadech práce. Avšak vždy je možné doporučit primární zkoumání způsobu a efektivity řízení lidských zdrojů. Zlepšením lidského managementu je možné dosáhnout vyšší spokojenosti zaměstnanců i vyšší efektivity jejich práce. Revizí a aktualizací procesů monitoringu práce, hodnocení výkonnosti, odměňování, supervize a motivace je možné 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 jsou podrobněji popsána v Příloze 6, kdy 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. Součástí přílohy je i obecný návrh postupu pro stanovení doporučení primární prevence na přepážková pracoviště ve veřejné správě.

Tabulka 2: 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

Intervence na sekundární úrovni

Výsledky dotazníkového šetření prokázaly, že při návrhu opatření je nezbytné zaměřit se na celkem čtyři různé oblasti. Navrhované oblasti intervence a konkrétní opatření byly zvoleny tak, aby měla co největší potenciál dosáhnout s co nejmenším časovým a ekonomickým úsilím maximálního měřitelného zvýšení rezilience u zaměstnanců Úřadů práce ČR.

Na základě analýzy údajů jsme navrhli zaměřit vykonávané intervence na následující oblasti:

- spánková hygiena;
- podpora pozitivních mechanismů zvládnání;
- aktivní psychohygiena a zvládnání náročných klientů;
- psychická podpora a základní intervence pro vaše podřízené (pouze pro řídicí pracovníky).

Pro opatření v oblasti spánkové hygieny bylo navrženo provést základní školení technik spánkové hygieny v souladu s poznatky KBTI využívané ve spánkové medicíně jakožto hlavní a jedinou dlouhodobě účinnou techniku pro zvládnání problémů se spánkem, a to formou online školení.

Pro patření v oblasti Podpora pozitivních mechanismů zvládnání bylo navrženo provést praktický nácvik několika klinických meditačních technik (Dýchání 4-7-8, Expanzivní dýchání, Grounding, Loving-kindness meditation, Meditace bezpečného místa) formou interaktivního online školení. Dále pak edukaci v oblasti minimálních potřeb fyzické aktivity pro psychické a fyzické zdraví (dle směrnic WHO a CDC), edukaci v oblasti potřeby zdravého stravování (dle USDA Dietary Guidelines) a pozitivních dopadů prosociálních aktivit na posílení rezilience, a to formou online školení.

Dále, v případě interaktivního online školení meditačních technik bylo navrženo vybavit zaměstnance úřadů práce nahrávkami meditačních technik, které si budou moci kdykoliv v budoucnu opětovně přehrát.

Pro pokrytí opatření v oblasti 3 bylo v rámci edukace v oblasti základních technik vytvoření odstupů využívaných např. na linkách krizové intervence + edukaci v oblasti práce s agresivitou a zlepšení komunikačních dovedností v krizových situacích a při komunikaci s lidmi s narcistickými rysy, a to formou online školení.

Pro oblast 4 byla navržena příprava jednoduché brožury ve formě letáku formátu A4, která bude shrnovat základní mechanismy pro zvládnání emočně vypjatých situací a která bude zaměstnancům Úřadů práce ČR neustále k dispozici jako nový mechanismus zvládnání připomínající i jiné techniky, než je sdílení s kolegy.

Podrobná zpráva k zvyšování rezilience zaměstnanců Úřadu práce ČR je k dispozici jako Příloha 7.

Intervence na terciální úrovni

Pro zaměstnance Úřadů práce ČR, kteří se potýkají s emocionálními vzpomínkami na náročné interakce s klienty, jsme navrhli terapeutické intervence ve formě skupinových a individuálních psychoterapií. Cílem těchto terapií bylo umožnit zaměstnancům efektivně zpracovat tyto vzpomínky a navrátit se zpět do pracovního prostředí bez pocitu ohrožení a zátěže. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci Úřadu práce ČR často čelí útokům ze strany klientů. Tyto útoky se často projevují verbálně vulgárními výlevy, vyhrožováním a v některých lokalitách dokonce dochází i k fyzickému napadení přímo na pracovištích nebo v jejich blízkosti. Proto jsme navrhli skupinová setkání jako formu intervence, která kombinuje teoretický výklad s praktickými cvičeními a diskusí o problematice a zkušenostech zaměstnanců s náročnými klienty.

Navrhovaný počet skupinových intervencí byly 2 setkání trvajících 90 minut a pro 15 zaměstnanců. Navrhovaná témata skupinových cvičení:

- práce s problematickým klientem;
- osobnost klienta;
- kompetence zaměstnance – jak je využívat;
- práce v profesní „roli“;
- schopnost „přeformulovat“ vzniklou situaci;
- nevstupovat do případné „hry“ klienta;
- problematika manipulace;
- kdo je manipulátor, jak rozpoznat jeho chování;
- jak čelit manipulaci.

Dále jsme jako terciální prevenci navrhli individuální setkání s psychoterapeutem, které byly primárně určeny pro zaměstnance, kteří se neuměli vyrovnat se stresem, úzkostí nebo jakoukoli negativní zkušeností spojenou se setkáním s náročným klientem nebo s prací. Cílem individuálního setkání byla snaha pomoci zaměstnancům zvládnout stresující situace a negativní vzpomínky, které jim mohly určitým způsobem bránit v plnění jejich práce.

Průběh intervence na terciální úrovni – návod pro zaměstnavatele

- Vhodná zasedací místnost
- Skupina
 - velikost maximálně 12-13 členů – důvodem je to, aby se mohli všichni zúčastnění vyjádřit a spolupracovat na rozhovorech a cvičeních, sedí do kruhu
 - podle zájmu a velikosti pobočky lze vytvořit i více skupin
- Skupinová setkání
 - v úvodu alespoň 2-3 v rozmezí 1x za měsíc, aby referenti, pokud budou chtít, mohli své poznatky vyzkoušet v praxi a sdělit své zkušenosti s pokusem něco změnit
 - dále si společně pohovořit o tom, co se jim v praxi osvědčilo a co se nedaří
 - vysvětlit si, kde došlo k "selhání" a co k němu vedlo, ale také kde se ukázala intervence funkční
- Jaké zvolit metody
 - podkladem pro intervence jsou náměty v oboru transakční analýzy
- Psycholog/psychoterapeut
 - musí mít zkušenosti s prací se skupinou
 - orientovat se v problematice komunikace
 - umět pohotově a účinně reagovat na vzniklou situaci
- Základní dokument pracoviště – Etický kodex zaměstnavatele
 - jasně stanovuje pravidla a principy etického jednání zaměstnanců, referentů a profesních skupin ve vztahu k sobě navzájem i navenek
 - je vodítkem pro každodenní rozhodování
 - stanovuje etické zásady

2.2.3 Implementace intervenčních opatření

Primární intervence

Výsledky dotazníkového šetření vedly k formulaci návrhu opatření primární prevence, které byly konzultovány s vedením na Generálním ředitelství, vedoucím Oddělení správy majetku a investic a ředitelkou Krajské kanceláře poboček. Ve spolupráci s vedením Úřadů práce ČR byly identifikovány pobočky vhodné pro provedení pilotního ověření navržených opatření. Na základě více kritérií byla vybrána pobočka Úřadu práce ČR na adrese Plzeňská 314/115, Košíře, Praha 5. Pobočka byla osobně navštívena a byl proveden skupinový rozhovor s vedením a individuální rozhovory se zaměstnanci. Návštěva zahrnovala přímé pozorování pracoviště, mapování technických dispozic a provozu.

Všechna opatření byla následně doplněna o analýzu finanční a procesní náročnosti implementace. Odhad finanční náročnosti vycházel z aktuálního průzkumu trhu. Finanční a procesní náročnost implementace se staly klíčovými kritérii při prioritizaci opatření, ke které došlo v diskusích s vedením Generálního ředitelství a vedením místní pobočky. S ohledem na omezené finanční možnosti byla

prioritizována opatření s minimálními náklady, například doporučení využití telefonického svolení pro poskytování informací nebo úprava úředních hodin. Tato prioritní volba byla ověřena s vedením pobočky. Přehled implementovaných opatření je zobrazen v tabulce 3, kde jsou pobočky Úřadu práce ČR rozděleny podle krajských poboček. Opatření jsou označena číslem podle tabulky 2. Opatření nebyla vždy implementována na všech pobočkách, ale minimálně na jedné pobočce z daného kraje. Nejvíce opatření bylo implementováno na pobočkách, které spadají pod krajské pobočky České Budějovice, Liberec, Příbram a Ústí nad Labem. Bohužel nelze zpětně zjistit, která opatření byla implementována v přímé souvislosti s naším projektem.

Implementaci opatření komplikovalo kapacitní přetížení z důvodu velkého přílivu nových klientů z Ukrajiny a rostoucího počtu vyplácených dávek.

Tabulka 3: Přehled implementovaných opatření primární prevence, krajské pobočky Úřadu práce ČR (zdroj: vlastní zpracování)

ÚP ČR	Číslo opatření primární intervence podle tabulky 2																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Brno	X			X				X			X				X	X	X	
České Budějovice	X					X				X	X						X	X
Hradec Králové	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Jihlava	X						X					X	X			X	X	X
Karlovy Vary	X																	
Liberec	X			X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
Olomouc	X			X		X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ostrava	X		X	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X	X
Pardubice	X						X					X	X	X	X	X	X	X
Plzeň	X	X		X			X			X	X	X	X	X	X	X		
Praha	X																	
Příbram	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ústí nad Labem	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X
Zlín			X				X		X	X		X	X	X	X	X	X	

Sekundární intervence

Zaměstnanci Úřadů práce ČR dostali na výběr ze dvou možných způsobů, jak se intervencí zúčastnit. První možností bylo dorazit přímo na online přednášky přes Microsoft Teams ve stanovený den a čas, kde zároveň dostali možnost interaktivního kladení otázek. Druhou možností

bylo projít si jednotlivé kurzy svým vlastním individuálním tempem v čase, který jim osobně nejlépe vyhovuje, a to na e-learningovém portálu, který připravil Výzkumný ústav bezpečnosti práce v. v. i. ve spolupráci s IT oddělením Úřadů práce ČR. Kompletně dostupný pro zaměstnance Úřadů práce ČR na webové adrese <https://skoleniup.vubp.cz/>

Jednotlivé navržené intervence byly rozděleny celkem do čtyř edukačních celků, z nichž jeden celek byl dostupný výlučně řídicím pracovníkům, a tři celky byly dostupné všem zaměstnancům Úřadů práce ČR bez ohledu na jejich pracovní zařazení.

Veškeré intervence proběhly formou edukace pracovníků Úřadů práce ČR spojené s nácvikem relaxačních technik i přípravy na práci s náročnými klienty, a to i formou konkrétních modelových situací. Intervence zaměřené na zvýšení rezilience zaměstnanců Úřadů práce ČR se zaměřily na čtyři klíčové oblasti:

- *Podpora pozitivních mechanismů zvládnání*
 - 20. 9. 2022; 201 proškolených (150 účastníků online, 51 e-learning)
 - včasná identifikace stresu, meditační techniky, zvládnání úzkosti, práce se vztekem, zdravé stravování, zdravý pohyb.
- *Spánková hygiena*
 - 22. 9. 2022; 177 proškolených (130 online, 47 e-learning)
 - edukace o významu spánku, edukace o insomnii a obstrukční spánková apnoe, behaviorální techniky pro zlepšení spánku, meditační techniky pro zlepšení spánku.
- *Aktivní psychohygiena a zvládnání náročných klientů*
 - 10. 10. 2022; 148 proškolených (111 online, 37 e-learning)
 - práce s hranicemi, zpracování těžkých emocí klienta, ochrana před manipulací, budování emočního odstupu.
- *Psychická podpora a základní intervence pro vaše podřízené (pouze pro řídicí pracovníky)*
 - 13. 10. 2022; 87 proškolených (79 online, 8 e-learning)
 - komplexové reakce, kognitivní zkreslení, jak poskytovat podporu, proaktivní intervence, poskytování bezpečného prostoru, intervence pro uklidnění podřízeného, práce s hranicemi.

Všichni zaměstnanci zároveň obdrželi stručné metodické pokyny k jednotlivým oblastem ve formě edukačních letáků viz Obrázek 6 – Obrázek 9.

Intervencí se zúčastnilo 348 zaměstnanců Úřadů práce ČR v prezenční formě online školení a 145 zaměstnanců Úřadů práce ČR ve formě e-learningu. Školení bylo nabídnuto zaměstnancům 5 krajským pobočkám, které se zúčastnily online dotazníkového šetření.

V rámci prováděných intervencí byla realizována také dvě dotazníková šetření formou sběru anonymních online dotazníků, a to před zahájením intervencí (sběr dat probíhal od 5. 9. 2022 do 1. 12. 2022), a po jejich dokončení (sběr dat probíhal od 7. 2. 2023 do 22. 2. 2023).

Průběh intervencí a jejich dopady s materiálem pro zaměstnance Úřadů práce ČR je k dispozici v rámci Přílohy 8.

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 udržením 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
- ▶ Pobyty 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 útek z dané situace

Jak překonat úzkost

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

Analýza úzkosti

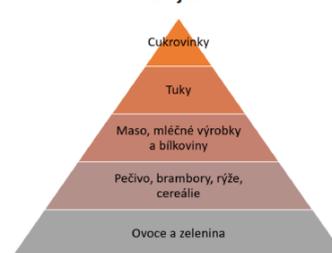
- ▶ Co potvrzuje a co vyvrací vaše přesvědčení?
- ▶ Existují nějaká další možná vysvětlení?
- ▶ Co by v této situaci řekl váš přítel/manžel/matka/otec/oblíbený hrdina?
- ▶ V jakém ohledu může být tato myšlenka zavádějící?
- ▶ Uvažoval/a byste stejně, kdyby se v této situaci ocitl/a někdo jiný?
- ▶ Je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



Jak na naštvání

- ▶ Naučte se, jak upustit tlak
- ▶ Zlepšete péči o sebe a zvýšte 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

Obrázek 6: Podpora pozitivních mechanismů zvládnání

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 utrpením 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 stěbla
- ▶ Nemohu jeho utrpení změnit
- ▶ Mohu klientovi pomoci vyřídít 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
- ▶ Vnímajte, jak jste na tom se svojí energií
- ▶ Nezapomínejte na sebeké, dejte sebe na první místo
- ▶ Mějte po ruce vlastní podporu (kolegy, přátele, rodinu), NEBUĐTE SAMI
- ▶ Neberte si dalšího klienta, když cítíte, že nejste připraveni

Jak se obrnit

- ▶ Soustředění se na misi
- ▶ Sebeké
- ▶ Odstup
- ▶ Práce s hranicemi
- ▶ Sebesoucit
- ▶ Sdílení s kolegy

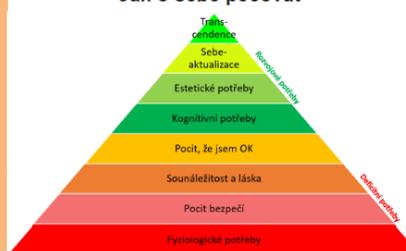
Jak si budovat odstup

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

Jak na sebesoucit

- ▶ 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



Obrázek 7: Aktivní psychohygienu a zvládnání náročných klientů

Jak na spánek

Jak jste se poslední dobou vyspali?

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

- Potřebuji budík, abych byl(a) schopný/a se probudit v daný čas
- Vstát z postele je pro mě boj
- Během pracovního týdne budík několikrát odložím, abych mohl(a) dál spát
- Během týdne se cítím unavený/a, naštvaný/a a vystresovaný/a
- Mám problémy se koncentrovat a zapamatovat si věci
- Cítím své rezervy v oblasti kritického myšlení, řešení problémů a v kreativitu
- Často usínám před televizí
- Často usínám na poradách nebo školeních nebo v teplých místnostech
- Často usínám po těžkých jídelch nebo po malé dávce alkoholu
- Často usínám při odpočinku po večeři
- Často usínám do pěti minut po ulehnutí do postele
- Často se během řízení cítím ospalý/a
- Často o víkendech spím déle
- Často si potřebuji během dne zdřímnout
- Mám kruhy pod očima

Výsledky

- 0 až 2 bodů – jste krásně vyspali
- 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 nevyspaní

U každé otázky si přidejte body dle následujících možných odpovědí:

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

Jaká je šance, že usnete při této činnosti?

- Sezení a čtení
- Sledování televize
- Pasivním sezení na veřejném místě (např. v divadle či v práci na meetingu)
- Při jízdě autem jako spolujezdec po dobu 1 hodiny bez zastávky
- Když ležím odpoledne a odpočívám
- Když sedím a mluví s někým
- Když sedím v klidu po obědě (a neměl(a) jsem alkohol)
- V autě, když se zastaví na několik minut vzápětí

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

NITANA
www.nitana.cz

Co dělat pro lepší spánek

- Chodte spát a vstávejte vždy ve stejnou dobu (s odchylkou max. 60 min.)
- Pravidelně cvičte (30 minut denně), nejspozději 3 hodiny před spaním
- Mějte komfortní postel
- Mějte v ložnici zimu (ideálně 18,5 °C), tmu 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 víkendů 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 zařaďte 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
- Zařaďte co nejvíce zklidňujících aktivit

Obrázek 8: Jak na spánek

Jak podporovat podřízené

Jak poskytovat podporu

Než vůbec začnete

- Jsem sám v pohodě? → Mám na to teď síly? → Mám na to teď čas? → Chci to dělat? → Musím to dělat?

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

Když se rozhodnete do toho jít

- Odložím všechny ostatní věci stranou → Soustředím se na situaci tady a teď → Soustředím se na emoční rovinu sdělení → Vnímám i věcnou rovinu sdělení → Snažím se poskytnout, co po mě podřízený žádá

NEBOJÍM SE KDYŽTAK SE ZEPTAT!!!

Jak poskytnout bezpečný prostor

- Nastavte jasně časový rámec pro konverzaci
- Nechte člověka mluvit bez přerušování
- 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 NEOBÝVKLÉ CHOVÁNÍ, KTERÉ DŘÍVE NEBYLO PŘÍTOMÉ
- POPISUJI SVOJE POZOROVÁNÍ
- DÁVÁM NAJEVO SVOU ÚČAST A SOUCIT
- NABÍZÍM PROSTOR TO ŘEŠIT, POKUD BUDE MÍT ZAMĚŠTNANEC ZÁJEM

„Připadáš mi poslední dobou smutná(y)/nervózní(naštvaná(y))...“

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 chyb... 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 zvládnutí daného člověka

NITANA
www.nitana.cz

Obrázek 9: Psychická podpora a základní intervence pro vaše podřízené

Terciální intervence

Krajské pobožce hlavního města Prahy byla zaslána nabídka účasti na dvou skupinových setkáních, každé trvajícím 90 minut, která byla vedena MUDr. Zikmundovou. Intervence probíhala prezenční formou a zapojily se pobožky Úřadu práce – Roháčová, Bělohradská, Praha 2, Praha 3. Celkem se intervence zúčastnilo 14 zaměstnanců.

První skupinové setkání

V rámci prvního skupinového setkání probíhá společná diskuze, na kterou navazuje rozhovor o klientech, kteří přicházejí na Úřady práce ČR. Referenti sdělovali svoje zkušenosti. Jedním z prvních témat bylo zahájení komunikace s klientem, znění uvítací věty a průběh kontaktu. Uvítací věta je důležitá, neboť věta typu: Jak vám mohu pomoci vede klienta k představě, že referent rozhoduje o jejich osudu dle svého uvážení. Opak je pravdou, protože rozhoduje v intencích své kompetence, podle zákona a zastupuje úřad.

Z následné diskuze je možné rozdělit klienty do určitých skupin:

- První skupinou jsou klienti, kteří se třeba ne svou vinou ocitli bez práce a potažmo bez prostředků. Vnímají svou situaci jako nespravedlivou vůči své osobě. Přicházejí na úřad s pocity studu a vlastního selhání, který si nechtějí v obraně připustit. V tomto případě může dojít k přenosovému chování vůči referentovi. Může se stát, že klient zasáhne nějaké citlivé místo referenta a stane se, že se začíná vyvíjet konflikt. V tomto případě asi verbálního charakteru.
- Druhou skupinu klientů tvoří tzv. „profesionálové“, kteří jednají cíleně, často dokáží zasáhnout slabé místo referenta a mají v zásobě několik osvědčených postupů. Pokud referent jejich žádosti nevyhoví dochází k vyhrožování, verbálním útokům, ale i fyzickým napadením v kanceláři pobožky nebo v její těsné blízkosti. Tato skupina klientů vytváří u referentů pocit nátlaku, kterému čelí velmi obtížně. To má za následek pocit strachu a stresu.
- Třetí skupinou jsou ti, kteří přicházejí pod vlivem návykových látek. S takovými klienty se nedá vyjednávat a ovlivňovat jejich chování, neboť své emoce nemají pod kontrolou. U referentů dochází k vysoké míře stresu, pocitu bezmoci a nemožnosti se s klientem dohodnout. V těchto případech dochází k napadení nejen na verbální, ale i na fyzické úrovni. Takový klient by se k referentovi neměl vůbec dostat. Tento fakt má přímou souvislost s ochranou objektů, možností zabránit vstupu takových osob do objektu a případnému fyzickému napadení referenta v jeho kanceláři. To vyvolává v referentech silný pocit diskomfortu, pocity nejistoty a možný nástup a rozvoj stresové situace.

Práce v „rolí“ a „přechodový rituál“

Cílem je, aby se referent ve své práci nestával zranitelným a udržel svou profesionalitu. Své osobní záležitosti a problémy musí zanechat za dveřmi své kanceláře. K tomuto účelu může posloužit „přechodový rituál“. Může být individuální podle uvážení referenta. Měl by být korunován nějakým symbolem profesní role, může to být „jmenovka“, kterou mají všichni a dostatečně symbolizuje jejich úřad. Podobně jako například zdravotní sestra na sebe bere pracovní uniformu/oděv, který charakterizuje její profesi.

Na konci pracovní doby je přínosné si v klidu zrekapitulovat co se podařilo, co případně nepovedlo a podobně. Tímto uzavřít svůj pracovní den, jmenovku ponechat v kanceláři a vykročit do své osobní role.

Druhé skupinové setkání

Druhé setkání začíná rozhovorem o tom, zda některé poznatky referenti zkusili použít v praxi a zda se to podařilo nebo nikoli. Překvapivě někteří zařadili doporučené postupy do svého působení a byli spokojeni.

Dalším hlavním tématem je problematika manipulace. Způsobů chování je mnoho, zde jsou uvedeny pouze ty, které se nejčastěji projeví v praxi referentů.

Manipulátor a charakteristika jeho chování:

- navozuje pocity viny u ostatních;
- překrucuje skutečnost a sděluje polopravdy;
- nutí ostatní reagovat TED – HNED;
- vzbuzuje pocity viny, že něco neznáte;
- dokáže ze sebe dělat OBĚŤ, často tak rozehrává svou hru;
- obvykle odpovídá neurčitě;
- mění téma uprostřed rozhovoru;
- na poslední chvíli sděluje své požadavky a nutí lidi k rychlému rozhodnutí.

Jak čelit takovému chování:

- mluvit v krátkých větách;
- nezaplétat se do diskuse, která nikam nevede;
- držet se svého tématu;
- vracet se zpět k tématu;
- vyjadřovat se neurčitě, v obecné rovině;
- vyhnout se agresivitě, předcházet konfliktním situacím;
- pokud je chyba na naší straně, krátce se omluvit, ale neospravedlňovat se;
- nedorozumění je třeba řešit jedno po druhém;
- nezpochybňovat pravdivost klientova tvrzení;
- uklidnit klienta;
- nezvyšovat hlas;
- neztrácet trpělivost;
- nereagovat na neoprávněná obvinění.

Následuje opět série rozhovorů a praktických cvičení s referenty Úřadu práce ČR. Referentům byla nabídnuta individuální konzultace, která navazovala na skupinová setkání. Individuální konzultace využili ze 3 poboček 3 referenti. Bližší průběh individuálního setkání není popsán z důvodu respektování soukromí.

2.3 Popis výzkumného souboru

Úřad práce ČR je správním úřadem s celostátní působností a je organizační složkou státu. Úřad práce ČR byl zřízen dnem 1. 4. 2011, zákonem č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů. Nadřízeným správním úřadem je Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky. Úřad práce ČR tvoří generální ředitelství, krajské pobočky, pobočka pro Hlavní město Prahu a kontaktní pracoviště. Na konci roku 2022 byl počet systematizovaných míst 12 134, z toho 11 493 služebních a 641 pracovních.

Úřad práce ČR spravuje několik různých oblastí, těmi hlavními jsou oblast zaměstnanosti, oblast nepojistných sociálních dávek (dále jen „NSD“), dávek pěstounské péče, náhradního výživného a inspekci poskytování sociálně – právní ochrany dětí.

V počátku projektu po konzultacích se zástupci Úřadu práce ČR byla do projektu zapojena níže uvedená krajská pracoviště a jejich kontaktní pracoviště – Krajská pobočka pro hlavní město Prahu, Krajská pobočka Příbram, Krajská pobočka v Ústí nad Labem, Krajská pobočka v Brně (bez kontaktních pracovišť), Krajská pobočka v Ostravě.

Krajské pobočky

Hlavní činností krajských poboček je vytváření podmínek pro vykonávání státní politiky zaměstnanosti, pravidelné monitorování a vyhodnocování situace na trhu práce a přijímání opatření k ovlivňování poptávky a nabídky práce. Podílí se také na realizaci národních a systémových projektů (Úřad práce ČR, 2023). Krajské pobočky zprostředkovávají zaměstnání uchazečům a zájemcům o zaměstnání, poskytují fyzickým osobám a zaměstnavatelům poradenské služby v oblasti volby či změny povolání a dalšího profesního vzdělávání. Zajišťují rekvalifikaci uchazečům a zájemcům o zaměstnání, osobám na pracovní rehabilitaci a poskytují služby pracovní rehabilitace (Úřad práce ČR, 2023). Zajišťují vyplácení nepojištěných sociálních dávek a podpor v nezaměstnanosti. Zabezpečují výkon agend zahraničního zaměstnávání, zaměstnávání občanů České republiky v zahraničí, zaměstnávání a evidenci občanů EU a cizinců v České republice. Podle zákona o sociálně-právní ochraně dětí zajišťují agendu dávek pěstounské péče a opatrovnických příspěvků (Úřad práce ČR, 2023).

Kontaktní pracoviště

Kontaktní pracoviště jsou organizačními útvary krajských poboček. Součástí kontaktního pracoviště mohou být detašovaná nebo dislokační územní pracoviště, případně výjezdní pracoviště. Mezi hlavní činnosti kontaktních pracovišť patří aktivní vyhledávání informací o volných pracovních místech uchazečům o zaměstnání včetně zdravotně postižených, sledování databáze a poskytování informací o volných pracovních místech a jejich aktualizace. Kontaktní pracoviště vedou evidenci uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání. Rozhodují o nezařazení do evidence uchazečů o zaměstnání a o vyřazení z této evidence (Úřad práce ČR, 2023).

3 Plánované a realizované výsledky

3.1 Plánované výsledky

V následující tabulce jsou uvedeny plánované výsledky dle Identifikačního listu potřeby projektu a podle charakteristiky RIV.

Tabulka 4: Plánované výsledky dle identifikačního listu projektu

Kód výsledku	Název výsledku	Rok uplatnění výsledku	Počet výsledků
O	Dotazník	2021	1x
W	Uspořádání workshopu	2021, 2023	2x
O	Rozšířený abstrakt ve sborníku.	2022	1x
Jost	Odborný článek	2023	1x
D	Stať ve sborníku	2023	1x
V _{souhrn}	Souhrnná výzkumná zpráva s přílohami	2023	1x
N _{metS}	Metodika	2023	1x
H _{neleg}	Výsledky promítnuté do směrnic a předpisů nelegislativní povahy závazných v rámci kompetence příslušného poskytovatele	2023	1x

3.2 Realizované výsledky

Pro přehlednost jsme realizované výsledky uvedly též do tabulky. V rámci projektu bylo ukončeno 17 výsledků (plánovaných dle IL bylo 9 výsledků). Metodika bude schválena příslušným orgánem státní správy v průběhu první poloviny roku 2024. Následně bude uveřejněna na stránkách VÚBP, v. v. i. a MPSV.

Tabulka 5: Přehled uskutečněných výsledků v průběhu projektu

Kód výsledku	Popis výsledku	Rok uplatnění výsledku	Počet výsledků
O	Dotazník, Rozšířený abstrakt ve sborníku	2021	1x
W	Uspořádání workshopu	2021, 2023	2x
O	Rozšířený abstrakt ve sborníku, nerecenzovaný článek, stať ve sborníku, která nesplňuje podmínku evidenci v databázi SCOPUS nebo WOS, poster, abstrakt ve sborníku	2022	6x
Jost	Odborný článek	2023	1x

O	Stat' ve sborníku, která nesplňuje podmínku evidence v databázi SCOPUS nebo WOS, abstrakt ve sborníku, Policy Brief VÚBP, v.v.i.	2023	6x
V _{souhrn}	Souhrnná výzkumná zpráva s přílohami	2023	1x
N _{metS}	Metodika	2024	1x

3.3 Podrobné představení výsledků

3.3.1 Výzkumná zpráva

Souhrnná výzkumná zpráva s přílohami byla zpracována na konci celého výzkumného projektu viz tento dokument.

3.3.2 Workshop

V rámci projektu byly uspořádány dva workshopy.

Workshop „Možnosti intervenčních opatření u zaměstnanců vystavených náročné komunikaci s klienty ve veřejné správě“

Datum konání: 11. 11. 2021

Forma: prezenčně, on-line

Cílem workshopu bylo poskytnout účastníkům informace o plánovaném průběhu projektu, představit návrh dotazníku. Workshop byl určen pro zástupce Úřadů práce ČR, poskytovatele pracovnělékařských služeb, odborně způsobilé osoby v BOZP, psychology zabývající danou problematikou.

Odkaz na výsledek: <https://vubp.cz/soubory/vyzkum/projekty/10-S4-2021-VUBP/Workshop-Moznosti-intervencnich-opatreni-u-zamestnancu-vystavenych-narocne-komunikaci-s-klienty-ve-verejne-sprave.pdf>

Závěrečný workshop k projektu „Možnosti intervenčních opatření u zaměstnanců vystavených náročné komunikaci s klienty ve veřejné správě“

Datum konání: 1. 11. 2023

Forma: prezenčně, on-line

Cílem workshopu bylo informovat účastníky o průběhu a výsledcích celého projektu a konzultovat s účastníky další možnosti implementace na jednotlivých stupních intervencí.

Odkaz na výsledek: <https://vubp.cz/soubory/vyzkum/projekty/10-S4-2021-VUBP/W-Moznosti-intervencnich-opatreni-u-zamestnancu-vystavenych-narocne-komunikaci-s-klienty-ve-verejne-sprave-01-11-2023.pdf>

3.3.3 Přehledový článek v recenzovaném odborném časopise

Intervenční opatření u zaměstnanců vystavených náročné komunikaci s klienty na úřadech práce: shrnutí projektu

V závěru projektu byl připraven přehledový článek do Časopisu výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti.

Citace článku: BÁTŘLOVÁ, Kateřina; LIPŠOVÁ, Vladimíra; MRÁZOVÁ, Karolina. 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.

Odkaz na výsledek: <https://www.bozpinfo.cz/josra/intervencni-opatreni-u-zamestnancu-vystavenych-narocne-komunikaci-s-klienty-na-uradech-prace>

3.3.4 Ostatní výsledky

Ostatní výsledky především zahrnují průběžná zjištění a výsledky projektu, které byly prezentovány na tuzemských i zahraničních konferencích. Součástí kapitoly jsou též i odkazy na výstupy.

Dotazník Analýza psychosociálních rizik při práci.

V úvodu projektu byl vytvořen Dotazník pro analýzu psychosociálních rizik (Příloha 2), který se skládal z několika částí. Dotazník nebyl standardizovaný a byl vytvořen specificky pro potřeby tohoto projektu. Podrobnější informace k dotazníku jsou uvedeny v kapitole 2.2.1.

Rozšířený abstrakt ve sborníku „Jak chránit zaměstnance vystavené náročné komunikaci s klienty na úřadech práce – možnosti intervenčních opatření“

V roce 2021 byl tento výsledek prezentován na konferenci Bezpečnost a ochrana zdraví při práci 2021.

Citace článku: 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.

Odkaz na výsledek: <https://vubp.cz/soubory/vyzkum/projekty/10-S4-2021-VUBP/O-Jak-chronit-zamestnance-vystavene-narocne-komunikaci-s-klienty-na-uradech-prace-moznosti-intervencnich-opatreni.pdf>

Stat' ve sborníku nesplňující požadavek pro výsledek D „Psychosociální rizika u zaměstnanců vystavených náročné komunikaci s klienty a úřadech práce“ (nad rámec zadání identifikačního listu)

V roce 2022 byl ve spolupráci se zástupci Žilinské univerzity v Žilině připraven a přednesen příspěvek na vědecké konferenci Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí.

Citace článku: Lipšová, V., Bátorlová, K., a kol. Psychosociální rizika u zaměstnanců vystavených náročné komunikaci s klienty a úřadech práce. In: *Riešenie krízových situácií v špecifickom*

prostředí: 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.

Odkaz na výsledek: <https://vubp.cz/soubory/vyzkum/projekty/10-S4-2021-VUBP/D-Psychosocialni-rizika-u-zamestnancu-vystavenych-narocne-komunikace-s-klienty-na-uradech-prace.pdf>

Rozšířený abstrakt ve sborníku „Psychosociální rizika u zaměstnanců vystavených náročné komunikaci s klienty na úřadech práce – výsledky dotazníkového šetření z prosince 2021“.

V roce 2022 byl tento výsledek prezentován na konferenci Bezpečnost a ochrana zdraví při práci 2022.

Citace výsledku: 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

Odkaz na výsledek: <https://vubp.cz/soubory/vyzkum/projekty/10-S4-2021-VUBP/O-Psychosocialni-rizika-u-zamestnancu-vystavenych-narocne-komunikaci-s-klienty-na-uradech-prace-vysledky-dotaznikoveho-setreni-z-prosince-2021.pdf>

Článek do novin „Psychosociální rizika u zaměstnanců vystavených náročné komunikaci s klienty na úřadech práce“.

Tento výstup nad rámec identifikačního listu vznikl po oslovení redaktorem Novin odborového svazu.

*Citace výsledku: Bátorlová, K. Psychosociální rizika u zaměstnanců vystavených náročné komunikaci s klienty na úřadech práce. *Noviny odborového svazu státních orgánů a organizací*. 2022, 67(7), 7*

Odkaz na výsledek: <https://vubp.cz/soubory/vyzkum/projekty/10-S4-2021-VUBP/O-Psychosocialni-rizika-u-zamestnancu-vystavenych-narocne-komunikaci-s-klienty-na-uradech-prace.pdf>

Abstrakt a poster „Psychosocial Risks at work in employees exposed to demanding communication with clients at employment offices in the Czech Republic“.

Tento výstup byl uveřejněn v knize abstraktů a poster byl prezentován na 11th International Conference – Focus on Humans in a Technological World konané v září 2022 v Portugalsku.

*Citace výsledku: 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.*

Odkaz na výsledek:

Poster: <https://vubp.cz/soubory/vyzkum/projekty/10-S4-2021-VUBP/O-Psychosocial-risks-at-work-in-employees-exposed-to-demanding-communication-with-clients-at-employment-offices-in-the-Czech-Republic-poster.pdf>

Abstrakt: <https://vubp.cz/soubory/vyzkum/projekty/10-S4-2021-VUBP/O-Psychosocial-Risks-at-work-in-employees-exposed-to-demanding-communication-with-clients-at-employment-offices-in-the-Czech-Republic.pdf>

Stat' ve sborníku nesplňující požadavek pro výsledek D „Psychosociální rizika u zaměstnanců vystavených náročné komunikaci s klienty na úřadech práce“

Tento výsledek byl řešen nad rámec zadání identifikačního listu a jednalo se o příspěvek a aktivní účast na konferenci *Aktuálne otázky bezpečnosti práce konané v listopadu 2022 na Slovensku*.

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

Odkaz na výsledek: <https://vubp.cz/soubory/vyzkum/projekty/10-S4-2021-VUBP/D-Psychosocialni-rizika-u-zamestnancu-vystavenych-narocne-komunikaci-s-klienty-na-uradech-prace.pdf>

Stat' ve sborníku nesplňující požadavek pro výsledek D „Psychosociální rizika u zaměstnanců vystavených náročné komunikaci s klienty na úřadech práce“

Tento výsledek byl řešen nad rámec zadání identifikačního listu a byl vypracován po navázání spolupráce s Fakultou bezpečnostního inženýrstva UNIZA v Žiline a byl prezentován během mezinárodní vědecké konference *Rozvoj euroregionu Beskydy XVI*, která se konala 25. listopadu 2022.

Citace výsledku: Moricová, V., Mitašová, V., Prievozník, P., Bátorlová, K., Lipšová, V. 2022. *Prevenia psychosociálnych rizík a psychickej pracovnej záťaže na pracovisku*. In: *Rozvoj Euroregionu 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].

Odkaz na výsledek: <https://vubp.cz/soubory/vyzkum/projekty/10-S4-2021-VUBP/D-Prevenia-psychosocialnych-rizik-a-psychickej-pracovnej-pracovisku.pdf>

Nerecenzovaný článek/Stat' ve sborníku nesplňující požadavek pro výsledek D „Occupational Psychosocial Risks Identification and Assessment at Labour Offices in the Czech Republic“.

Tento výstup byl prezentován na konferenci IHMET 2023 (Human Interaction and Emerging Technologies) a vydán ve sborníku příspěvků. Konference se konala v srpnu 2023 ve Francii. MUDr. Vladimíra Lipšová (spoluřešitel) byla vybrána, aby předsedala sekci Applications and Future Trends.

Citace výsledku: 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 (IHMET 2023): Artificial Intelligence & Future Applications*. AHFE (2023) International Conference. AHFE Open Access, vol 0. AHFE International, USA. <http://doi.org/10.54941/ahfe1004100>

Odkaz na výsledek: <https://vubp.cz/soubory/vyzkum/projekty/10-S4-2021-VUBP/O-Occupational-Psychosocial-Risks-Identification-and-Assessment-at-Labour-Offices-in-the-Czech-Republic.pdf>

Nerecenzovaný článek/ Stat' ve sborníku nesplňující požadavek pro výsledek D „Overview of intervention measures for the prevention of psychosocial risks at workplaces of Labour Offices in the Czech Republic.“

Tento výstup byl prezentován prostřednictvím posteru na konferenci IHiet 2023 (Human Interaction and Emerging Technologies a vydán ve sborníku příspěvků z konference. Konference se konala v srpnu 2023 ve Francii.

Citace výsledku: Lipsova, V., Mrazova, K., Batrlova, 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 Tair (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>

Odkaz na výsledek: <https://vubp.cz/soubory/vyzkum/projekty/10-S4-2021-VUBP/O-Overview-of-Intervention-Measures-for-the-Prevention-of-Psychosocial-Risks-at-Workplaces-of-Labour-Offices-in-the-Czech-Republic.pdf>

Rozšířený abstrakt „Přehled intervenčních opatření v prevenci psychosociálních rizik na pracovištích úřadů práce v období 9/2022–3/2023“.

V roce 2023 byl tento výsledek prezentován na konferenci Bezpečnost a ochrana zdraví při práci 2023.

Citace výsledku: 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

Odkaz na výsledek: <https://vubp.cz/soubory/vyzkum/projekty/10-S4-2021-VUBP/O-Prehled-intervencnich-opatreni-v-prevenci-psychosocialnich-rizik-na-pracovistich-uradu-prace-v-obdobi-9-2022-3-2023.pdf>

Stat' ve sborníku nesplňující požadavek pro výsledek D „Analýza psychosociálních rizik na pracovištích Úřadu práce ČR“.

Tento výstup byl prezentován s aktivní účastí na konferenci Aktuálně problémy veřejného zdravotnictví vo výskumu a praxi V, která se konala v roce 2023 v Martine.

Citace výsledku: Mrázová K., Peclová J., Bátorlová K.: Analýza psychosociálních rizik na pracovištích úřadů práce v ČR. In: *Aktuálně problémy veřejného zdravotnictví 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.

https://www.jfmed.uniba.sk/fileadmin/jlf/Pracoviska/ustav-verejneho-zdravotnictva/Zborniky/Zbornik_Aktualne_problemy_VZ_V_2023.pdf

Odkaz na výsledek: <https://vubp.cz/soubory/vyzkum/projekty/10-S4-2021-VUBP/O-Analyza-psychosocialniho-rizika-na-pracovistich-uradu-prace-v-CR.pdf>

Abstrakt „Psychosociální rizika u zaměstnanců vystavených náročné komunikaci s klienty na úřadech práce“.

Výsledek byl prezentován s aktivní účastí na Kongresu pracovního lékařství na podzim 2023.

Citace výsledku: Mrázová, K., Lipšová, V., Peclová, J., Bátorlová, K. Psychosociální rizika u zaměstnanců vystavených náročné komunikaci s klienty na úřadech práce. In: *XXXVI. kongres*

Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i.
JERUZALÉMSKÁ 1283/9
110 00 PRAHA 1 – NOVÉ MĚSTO
ČESKÁ REPUBLIKA



pracovního lékařství s mezinárodní účastí, 38. Teisingerův den průmyslové toxikologie, 45. Benův den fyziologie a psychofyziologie práce a 42. Lukášův den průmyslové neurologie a neurotoxikologie - sborník abstraktů: 24.-25.10.2023, Plzeň. Praha: AMCA, 2023, s. 32.

Odkaz na výsledek: <https://vubp.cz/soubory/vyzkum/projekty/10-S4-2021-VUBP/O-Psychosocialni-rizika-u-zamestnancu-vystavenych-narocne-komunikaci-s-klienty-na-uradech-prace-sbornik-24-25-10-2023.pdf>

Policy Brief „Možnosti intervenčních opatření u zaměstnanců vystavených náročné komunikaci s klienty ve veřejné správě se zaměřením na úřady práce“.

Za dobu trvání projektu byl publikován jeden Policy Brief VÚBP, v. v. i. 4/2023

Odkaz na výsledek <https://vubp.cz/soubory/vyzkum/policy-briefs/pb-4-2023-moznosti-intervencnich-opatreni-u-zamestnancu-vystavenych-narocne-komunikaci-s-klienty-ve-verejne-sprave-se-zamerenim-na-urady-prace.pdf>

4 Shrnutí výsledků

Součástí práce na projektu byla příprava Dotazníku pro analýzu psychosociálních rizik při práci a provedení dotazníkového šetření na vybraných pracovištích Úřadů práce ČR. Cílem bylo zmapovat zdroje jejich psychosociální zátěže, prozkoumat jejich současné mechanismy zvládnání a zmapovat jejich četnost setkání a nástroje pro řešení situací s tzv. náročnými klienty.

Při analýze vybraných otázek prvního online dotazníkového šetření se ukázalo několik statisticky významných rozdílů napříč různými agendami a kraji. Při dělení zaměstnanců podle agendy, kterou provádějí se ukázalo nejvíce rozdílů u těch zabývajících se agendou hmotné nouze. Tito zaměstnanci uvádějí, že nemají možnost dozvědět se o užitečnosti své práce, a že nedostávají zpětnou vazbu od klientů. Doporučené postupy při práci s náročným klientem jim přijdou nedostatečné. V případě eskalace konfliktu méně často uvádějí odpověď, že by se měli na koho obrátit nebo že při řešení takového konfliktu pomůže bezpečnostní pracovník. Stejně méně často se u nich vyskytuje odpověď, že by považovali přijatá opatření pro jejich bezpečnost při práci s náročným klientem za dostatečná. Typické výroky, které uváděli tito pracovníci při popisu své práce, byly stres, nebezpečí, konflikt nebo nadávky. Nespokojeni jsou i s nastavením úředních hodin.

Pracovníci věnující se agendě trhu práce častěji uvádějí, že od svých klientů dostávají zpětnou vazbu. Při řešení konfliktních situací využívají častěji možnost přizvat pracovníka bezpečnostní služby. Více se u nich vyskytuje odpověď, že opatření přijatá při práci s konfliktním klientem jsou dostatečná a méně často uvádějí, že by pracovali pod vysokým tlakem.

Pracovníci zabývající se agendou zprostředkování zaměstnání častěji uvádějí odpověď, že při řešení konfliktních situací s náročným klientem mohou přizvat kolegu, kolegyni a nemyslí si, že by se neměli na koho obrátit. Častěji uváděli, že přítomnost klienta na pobočce je nezbytná.

Mezi hlavní zjištění, z kterých vycházela intervenční opatření na sekundární úrovni byla, že:

- práce je pro pracovníky Úřadů práce ČR klíčovým zdrojem poklesu dobré nálady a nárůstu únavy a vyčerpání;
- každý třetí zaměstnanec už přichází do práce unavený (každý šestý vyčerpaný);
- 42,1 % zaměstnanců nespí doporučených 7 až 9 hodin;
- pro 4 z 5 zaměstnanců je problém zvládat agresivního klienta;
- téměř každý druhý zaměstnanec má problém s klientem, který ho obviňuje;
- více než každý druhý zaměstnanec se setká s obtížným klientem nejméně jednou týdně;
- hlavní oporou pro zaměstnance je sdílení s kolegy (83,0 %), s nadřízeným (40,7 %) a krátká pauza (27,6 %), přičemž 80 % zaměstnanců už žádnou další techniku nemá k dispozici.

4.1 Dopady provedených intervencí

Z výsledků šetření na vzorku absolventů konkrétních intervenčních programů vyplynulo, že provedená opatření jsou účinná, avšak plošné šetření mezi všemi respondenty poukázalo na to, že celková situace zaměstnanců Úřadů práce ČR se zhoršuje.

Na otázku dotazující celkovou spokojenost s prací, kterou respondenti vykonávají, byla v roce 2023 statisticky významně nižší souhlasná odpověď – poklesl podíl respondentů, kteří jsou spokojeni se svou prací. Zároveň narostl podíl respondentů, kteří na otázku odpověděli Spíše ano a Spíše ne. Blíže v tabulce 6.

Statisticky významný rozdíl byl u uvedených otázek prokázán pomocí Pearsonova chí-kvadrát testu o nezávislosti. Pro podrobnější rozbor toho, jaké změny ve sledovaném období nastaly, byl využit znaménkový test. Typ znaménka reprezentuje směr odchylky. Vyšší naměřené četnosti oproti očekávání se označí znaménkem +. Nižší naměřené četnosti oproti očekávání se naopak

zaznamenají znaménkem -. V každé buňce se mohou vyskytnout jedno až tři znaménka plus nebo mínus podle statistické významnosti – čím více znamének, tím výraznější odchylka od nezávislosti.

Tabulka 6: Četnosti a znaménkový test na otázku „Jste spokojen/a s prací, kterou vykonáváte?“

Count	Jste spokojen/a s prací, kterou vykonáváte?				Celkem
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	
2021	491	546	106	25	1168
2023	347	640	173	42	1202
Celkem	838	1186	279	67	2370
Adjusted Residual					
2021	+++	--	---	o	
2023	---	++	+++	o	

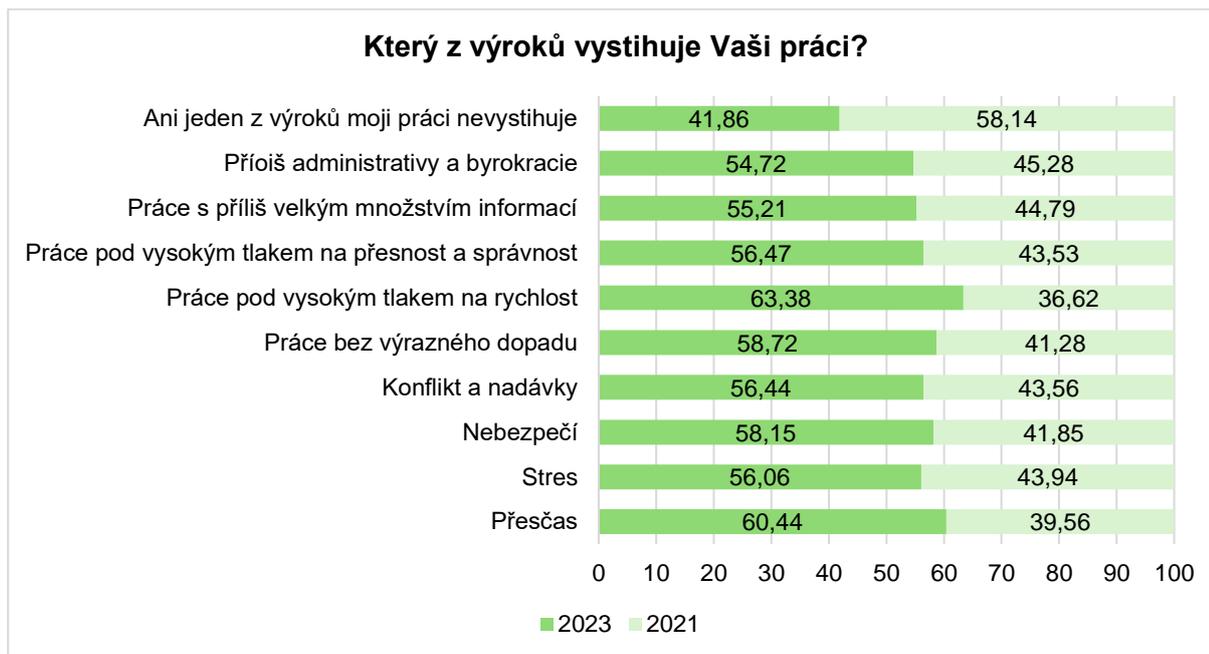
Dále byla spokojenost respondentů dotazována v 6 sledovaných oblastech. Jednalo se o proměnnou na škále 1 až 10, kde vyšší hodnoty značí vyšší spokojenost. Z výsledků vyplývá, že nejvíce jsou respondenti spokojeni v oblasti komunikace na pracovišti (7,5), naopak nejvíce nespokojení jsou zaměstnanci s pracovními změnami (3,37), ovšem podařilo se prokázat, že se mezi lety 2021 a 2023 ve všech oblastech, spokojenost statisticky významně zhoršila, viz tabulka 7. Zhoršení je i v komunikaci s klienty, ale ne statisticky významně.

Tabulka 7: Průměrné hodnoty spokojenosti respondentů v jednotlivých oblastech v roce 2021 a 2023

Spokojenost v oblasti	Mean 2021	Mean 2023
Komunikace na pracovišti	7,84	7,5
Charakter práce	7,15	6,54
Organizace práce	6,91	6,55
Komunikace s klienty	6,22	6
Ohodnocení práce	5,68	4,81
Pracovní změny	4,99	3,37

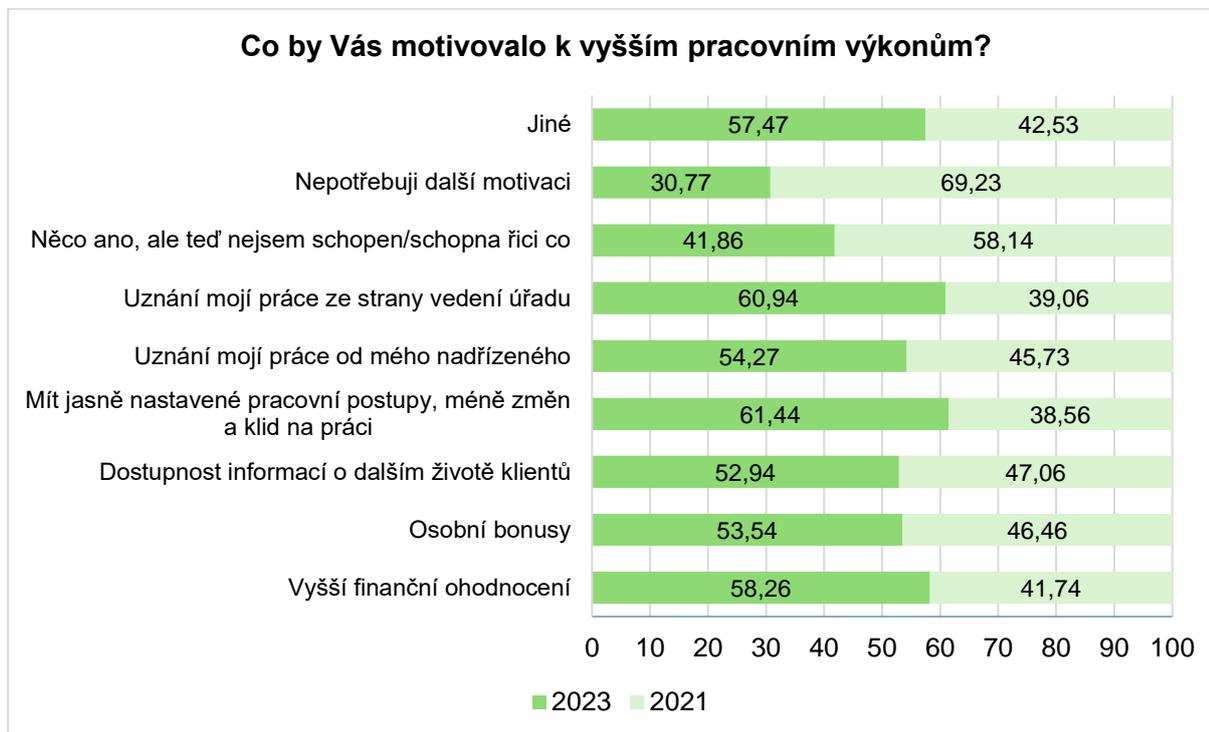
Vybrané otázky se změnou ve struktuře odpovědí

Na otázku, který z výroků vystihuje Vaši práci, respondenti v roce 2023 častěji volili následující odpovědi: přesčas, stres, nebezpečí, konflikt a nadávky, práce pod vysokým tlakem na rychlost, práce s příliš velkým množstvím informací a příliš administrativy a byrokracie, viz graf 1. Níže uvedené znázorňují relativní četnost odpovědí v porovnání mezi lety 2021 a 2023. Tj. číslo nad 50 % znázorňuje proporcionalně častější volbu dané odpovědi v daném roce v porovnání s druhým rokem.



Graf 1: Změny v odpovědích v % na otázku “Který z výroků vystihuje Vaši práci?”

V roce 2023 respondenti častěji uváděli, že by je k vyšším pracovním výkonům motivovalo vyšší finanční ohodnocení, jasně nastavené pracovní postupy, méně změn, klid na práci a uznání práce ze strany úřadu. Významně méně často uváděli, že nepotřebují další motivaci, viz graf 2.



Graf 2: Změny v odpovědích v % na otázku „Co by Vás motivovalo k vyšším pracovním výkonům?“

Zpětná vazba na provedená intervenční opatření na sekundární a terciární úrovni byla získávána i z kontrolních menších anonymních dotazníkových průzkumů provedených v období po provedených intervencích. Výjimkou ze získávání zpětné vazby byla opatření na primární úrovni, neboť tato nebyla v průběhu projektu ze strany vedení Úřadu práce ČR komplexně v praxi uplatněna.

Dotazník mapující aktuální situaci zaměstnanců Úřadů práce ČR před vstupem do intervenčního programu na sekundární úrovni (budování psychické odolnosti pomocí online školení) vyplnilo a odeslalo celkem 168 zaměstnanců Úřadů práce ČR. a po jeho skončení vyplnilo 74 zaměstnanců.

Z těchto odpovědí vyplynulo, že:

- 58,1 % respondentů souhlasí s tím, že díky proškolení se jim daří lépe zvládat tzv. náročné klienty, zatímco 6,8 % respondentů s tím spíše nesouhlasí;
- 45,2 % respondentů se díky proškolení cítí lépe doma, zatímco 15,1 % s tímto tvrzením nesouhlasí;
- 49,3 % respondentů se díky proškolení cítí lépe v práci, zatímco 17,8 % s tímto tvrzením nesouhlasí;

Provedené intervence vedly také k měřitelnému výraznému poklesu pocitů strachu (-14,90 %) a vzteku (-11,39 %), a to v situaci, kdy plošně jejich výskyt naopak vzrostl o 2,5 % u strachu a o 8,8 % u vzteku. Oba pocity jsou přitom přímým důsledkem tzv. fight or flight (boj nebo útěk) stresové reakce, která má přímé důsledky na pokles empatie a ztížení racionálního jednání každého člověka.

Zpětná vazba na opatření na terciární úrovni byla zjišťována po skončení skupinové intervence pomocí anonymního dotazníku, který se zabýval dopadem školení mimo jiné na použitelnost v praxi, na zlepšené dovednosti v příslušné oblasti, ale též zjišťoval připravenost a profesionalitu školitele. Celkem dotazník obsahoval 10 otázek a možnosti odpovědí byly spokojen, nevím, nespokojen. U toho cyklu intervencí byla 100 % spokojenost respondentů.

5 Závěry a doporučení

Cílem intervenčních opatření je jednak snižování 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 primární prevence na přepážková pracoviště ve veřejné správě doporučujeme prvotně vytvořit dotazník pro všechny zaměstnance přepážkových pracovišť, po zanalyzování tyto výsledky ověřit v rámci rozhovorů s vedoucími pracovníky a vytvořit set 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. Např. doporučení na vytvoření informačního systému pro snížení zátěže na pracovištích je určité 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.

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.

Celkově intervenční program považujeme pro jeho absolventy za úspěšný a spolu s realizací navržených metodických opatření doporučujeme jeho rozšíření mezi větší počet zaměstnanců Úřadů práce ČR. Právě nízký počet účastníků intervenčního programu považujeme za něco, co bohužel vedlo k tomu, že plošné ukazatele vyhodnocované v dotazníkovém šetření ukázaly výraznější propady v klíčových ukazatelích pocitů zaměstnanců.

V závěru také cítíme jako podstatné zdůraznit, že libovolné intervence pro zvyšování rezilience zaměstnanců nedokáží vykompenzovat systémové problémy způsobené externími organizačně-technickými faktory a při přesčasové práci, dlouhodobé frustraci z problematicky fungujících informačních systémů a absenci některých technicko-organizačních opatření pro zvýšení bezpečnosti pracovníků nemohou být dostatečně účinné.

6 Naplnění cílů výzkumného úkolu

V rámci projektu došlo k obsahovému naplnění cílů. K formálnímu naplnění cílů chybí schválení a získání osvědčení u druhu výstupů N_{mets} „*Analýza psychosociálních rizik při práci a doporučená navazující opatření u zaměstnanců vystavených náročné komunikaci s klienty ve veřejné správě*“. Tento posun nastal z důvodů nedostatečné komunikace se zástupci Generálního ředitelství Úřadu práce ČR a prodloužení implementace výstupů na primární úrovni a s tím související posun prací na výstupu (grafické práce, korektura textu, získání dvou odborných posudků). Metodika bude odevzdána ke schválení po vypracování souhrnné výzkumné zprávy. Schválení příslušným orgánem státní správy očekáváme v průběhu první poloviny roku 2024. Následně bude uveřejněna na stránkách VÚBP, v. v. i. a MPSV.

V průběhu projektu po konzultaci s odborným konzultantem došlo k zrušení položky H_{neleg} – Výsledky promítnuté do směrnic a předpisů nelegislativní povahy závazných v rámci kompetence příslušného poskytovatele z důvodu zatím nedokončených příprav Národní politiky BOZP, na kterou má navázat strategický dokument Národní akční program BOZP, jež může být finálně zpracován a odsouhlasen až po schválení uvedené Národní politiky vládou ČR. Prodloužení příprav Národní politiky BOZP bylo zapříčiněno zejména nezbytností řádného projednání dokumentu se všemi zainteresovanými subjekty, tj. nejen dotčenými rezorty, ale i sociálními partnery.

Změna výstupu z D na O – Stať ve sborníku nahrazena výstupem O. Z důvodu zpřísnění definice výstupu během řešení projektu. Výše uvedené výstupy byly nahrazeny účastí na mezinárodní konferencích IHiet 2023, XII. Martinský deň veřejného zdravotnictví a XXXVI. kongres pracovního lékařství

Po ukončení projektu v rámci implementace budou probíhat finální činnosti na přípravě a publikaci článku ve spolupráci s UNIZOU - Moricová, V., Prievozník, P., Kočkár, S., Mitašová, V., Bátorlová, K., Lipšová, V., Dostál, F. 2024. *Posudzovanie psychosociálnych rizík a podpora duševného zdravia zamestnancov úradov práce v Českej a Slovenskej republike*. In: International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health. <https://ijomeh.eu/>

7 Zdroje informací

7.1 Zdroje informací – Souhrnná výzkumná zpráva

BARRY, Margaret M. a kol. *Implementing Mental Health Promotion*. Switzerland: Springer International Publishing, 2019. ISBN 978-3-030-23454-6.

ČMKOS 2012. Prevence násilí a zvládání krizové situace na pracovišti. Praktická studijní příručka. ČMKOS 2012. Dostupné na internetu: <https://ipodpora.odborny.info/soubory/dms/ukony/13042/6/down_3311.pdf>.

DGAFP, 2017. Well-being and occupational safety & health (OSH) in central government administrations: tackling psychosocial risks at work. Background study. 2017. Dostupné na internetu: <https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/europe_et_international/Final-background-study_OHS_EN.pdf>.

EU-OSHA, 2019. Psychosociální rizika a stres při práci. Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci [online]. 2019 [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/cs/themes/psychosocial-risks-and-stress>

EU-OSHA, 2021a. Psychosocial risks and stress at work, Safety and health at work EU-OSHA. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/en> [online]. EU [cit. 2021-12-3]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-stress>

EU-OSHA, 2021b. Managing stress and psychosocial risks. E-guide, 2021. Dostupné na internetu: <<https://osha.europa.eu/cs/tools-and-resources/e-guides/e-guide-managing-stress-and-psychosocial-risks>>

EU-OSHA, 2021c. Strategický rámec EÚ v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na roky 2021–2027. 2021. Dostupné na internetu: <<https://osha.europa.eu/sk/safety-and-health-legislation/eu-strategic-framework-health-and-safety-work-2021-2027>>.

Lipšová, 2021. Lipšová, V. a kol. Řízení psychosociálních rizik pro praxi u zaměstnanců se zdravotním postižením. Praha: Státní zdravotní ústav Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2021. ISBN 978-80-7071-412-6. [Elektronický dokument]. Dostupné z: <http://www.szu.cz/tema/pracovni-prostredi/rizeni-psycho-socialnich-rizik>.

Gilbertová, S. Práce, stres a muskuloskeletální onemocnění (MSD). Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti [online]. 2020, roč. 13, č. 4. Dostupný z: <https://www.bozpinfo.cz/josra/prace-stres-muskuloskeletalni-onemocneni-msd>. ISSN 1803-3687

Lipšová, 2018. Lipšová, L., Bátorová, K., Kožená, L. Psychosociální rizika při práci. Praha: Státní zdravotní ústav, 2018. ISBN 978-80-7071-382-2.

PRIMA-EF, 2008. INSTITUTE OF WORK HEALTH AND ORGANISATIONS. Towards the Development of a European Framework for Psychosocial Risk Management at the Workplace [online]. 1. vydání. Nottingham: Institute of Work Health and Organisations, 2008. ISBN 978-0-9554365-3-6. Dostupné z: http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/saltsa_book_web.pdf.

Raboch, J., Ptáček, R., 2015. 1. LÉKAŘSKÁ FAKULTA UNIVERZITY KARLOVY, 2015. Stres, deprese a životní styl. [online] Dostupné z : <http://www.veda.cz/article.do?articleId=76264>.

Senčík, J. a kol. Zvýšení ochrany zaměstnanců v souvislosti s působením psychosociálních rizik [online]. Praha, 2020 [cit. Souhrnná výzkumná zpráva s přílohami]. Dostupné z: <https://vubp.cz/soubory/vyzkum/projekty/V08-S4/Vsouhrn-Zvyseni-ochrany-zamestnancu-v-souvislosti-s-pusobenim-psycho-socialnich-rizik.pdf>.

SUIP, 2022. Průřezová statistika pracovní úrazovosti za období 2015-2020. Státní úřad inspekce práce, 2022.

Úřad práce ČR, 2023. O Úřadu práce České republiky. [online]. 2023. [cit. 2023 – 04 - 13]. Dostupné na: <<https://www.uradprace.cz/web/cz/o-uradu-prace>>

Úřad práce ČR, 2020. Za napadení úředníka hrozí útočníkům trest: tisková zpráva. Praha: Úřad práce ČR, 30. 1. 2020

Úřad práce ČR, 2018. Za napadení úředníka hrozí útočníkům trest: tisková zpráva. Praha: Úřad práce ČR, 5. 10. 2018

Úřad práce ČR, 2015. Za napadení úředníka hrozí útočníkům trest: tisková zpráva. Praha: Úřad práce ČR, 7. 4. 2015

ÚZIS. ZDRAVOTNICTVÍ ČR: UKONČENÉ PŘÍPADY PRACOVNÍ NESCHOPNOSTI PRO NEMOC A ÚRAZ 2021 [online]. Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR, 2022 [cit. 2023-09-18]. ISBN 978-80-7472-194-6.

WHO, 2008. Guidance on the *European Framework for Psychosocial risk management: A Resource for Employers and Worker Representatives* [online]. 1. vydání. Geneva: World Health Organization, 2008. ISBN 978 92 4 1597104. Dostupné z: https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/43966/9789241597104_eng_Part1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

7.2 Zdroje informací – Projekt

Aburn, G., Gott, M., & Hoare, K. (2016). What is resilience? An Integrative Review of the empirical literature. *Journal of Advanced Nursing*, 72(5), 980–1000. doi:10.1111/jan.12888

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

Building your resilience. *American Psychological Association* [online]. 1. 2. 2020. Dostupné z: <https://www.apa.org/topics/resilience>

European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER 2019) - background briefing. 2020. Dostupné na internetu: <<https://osha.europa.eu/en/publications/european-survey-enterprises-new-and-emerging-risks-esener-2019-background-briefing>>.

Chechak, D., Csiernik, R. 2014. Canadian perspectives on conceptualizing and responding to workplace violence. In: *Journal of Workplace Behavioural Health*. 29(1), s. 55-72.

Hauke, A., Flintrop, J., Brun, E., Rugulies, R. 2011. The impact of work-related psychosocial stressors on the onset of musculoskeletal disorders in specific body regions: A review and meta-analysis of 54 longitudinal studies. In: *Work & Stress*. 25, s. 243 - 256.

GIORGI, G., ARCANGELI, G. HTTP PERMINIENE, M., LORINI, C., ARIZA-MONTES, A., FIZ-PEREZ, J., DI FABIO, A., MUCCI, N. 2017. Work-Related Stress in the Banking Sector: A Review of Incidence, Correlated Factors, and Major Consequences. In: *Front. Psychol.* 12 December 2017.

Individual Resilience. *Public Health Emergency: Public Health and Medical Emergency Support for a Nation Prepared* [online]. [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://www.phe.gov/Preparedness/planning/abc/Pages/individual-resilience.aspx>

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

Masten, Ann S. Resilience in Children Exposed to Trauma, Disaster and War: Global Perspectives, University of Minnesota, 2016

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>

MUTKINS, E., BROWN, R. F., THORSTEINSSON, E. B. 2011. Stress, depression, workplace and social supports and burnout in intellectual disability support staff. In: *Journal of Intellectual Disability Research*. 55(5), 500–510.

Ochrana zdraví a bezpečnost při práci (BOZP) v ústředních orgánech státní správy: řešení psychosociálních rizik na pracovišti. PRŮVODCE. 2017. Dostupné na internetu: <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/ochrana-zdravi-a-bezpecnost-pri-praci-bozp-v-ustrednich-organech-statni-spravy-reseni-psychosocialnich-rizik-na-pracovisti-pruvodce-2017-cz.aspx>.

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>

Strategický rámec EÚ v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci na roky 2021 – 2027. 2021. Dostupné na internetu: <https://osha.europa.eu/sk/safety-and-health-legislation/eu-strategic-framework-health-and-safety-work-2021-2027>.

Violence and Harassment in the Workplace - Warning Signs. 2020. Canadian Centre for Occupational Health & Safety. Dostupné na internetu: https://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/violence_warning_signs.html.

8 Seznam příloh

Příloha 1: Incidenty na Úřadech práce ČR

Příloha 2: Dotazník Analýza psychosociálních rizik při práci

Příloha 3: Uživatelská dokumentace pro e-learningový kurz

Příloha 4: Zpráva z dotazníkového šetření 2021

Příloha 5: Zpráva z dotazníkového šetření 2023

Příloha 6: Primární intervence – doporučení pro přepážková pracoviště

Příloha 7: Zvyšování rezilience zaměstnanců Úřadů práce ČR

Příloha 8: Rezilience – závěrečná zpráva k projektu

Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i.
JERUZALÉMSKÁ 1283/9
110 00 PRAHA 1 – NOVÉ MĚSTO
ČESKÁ REPUBLIKA



**Příloha 1: Násilí na pracovišti, náročná komunikace s klientem – incidenty na
Úřadech práce ČR**

Zaměstnanci úřadu práce České republiky se stále více musí vyrovnávat s agresivním chováním klientů, agresivita roste a přibývá. Nejčastěji dochází k napadení zaměstnanců v kanceláři a v prostorech kontaktních pracovišť. Výjimkou ale nejsou ani útoky na veřejném prostranství či v místě bydliště klienta, např. během šetření v terénu.

Dle tiskové zprávy vydané Generálním ředitelstvím Úřadu práce v roce 2020 většinu případů napadnutí agresivním klientem tvoří verbální útoky, přičemž zaměstnanci jsou konfrontováni s vulgárními výrazy a výhrůžkami. Útočníci se nebojí použít i fyzické násilí, včetně útoků v kancelářích a poškození majetku. Klienti neváhají hrozit zbitím, fyzickou likvidací, podáním trestního oznámení či nařčením z rasismu a šikany. Dokonce se objevují i anonymní výhrůžky, které mají za cíl podlomit psychiku zaměstnance tím, že mu sdělují informace o jeho osobním životě a dokonce jej sledují. Do této skupiny spadají i hrozby použití střelné či jiné zbraně nebo uložení bomby [1].

Hlavními důvody, které stojí za agresivním chováním klientů vůči zaměstnancům Úřadu práce ČR, je nespokojenost zejména v souvislosti s výplatním termínem, rychlostí zpracování žádosti a následnou výplatou dávek. Dalšími faktory, které mohou vést k napadání zaměstnanců, jsou nevyhovující výše dávek, nevyplacení v hotovosti, nepřiznání dávky či podpory v nezaměstnanosti a vyřazení z evidence uchazečů o zaměstnání. Nejčastějšími terči verbálního i fyzického napadání ze strany klientů jsou pracovníci hmotné nouze. Dochází k nim ale i v oblasti zaměstnanosti a státní sociální podpory. Z 99 % působí na těchto postech ženy [1].

Násilné chování klientů může způsobit zaměstnancům těžkou psychickou újmu, stres, pocit ponížení a obavy z napadení mimo pracoviště. Sama instituce Úřadu práce ČR eviduje stovky případů násilného chování ze strany klientů. Ve svých tiskových zprávách zmiňuje například níže vybrané incidenty.

„Klientka pobírající dávky hmotné nouze napadla před kontaktním pracovištěm ÚP ČR zaměstnankyni. Povalila ji na zem, opakovaně ji udeřila pěstí do krku a zad. Útočit přestala až po opakovaných výzvách dalších úředníků. Současně během incidentu klientka všem přítomným vulgárně nadávala a vyhrožovala. Poškozené způsobila zhmoždění hlavy, podvrtnutí krční páteře a zhmoždění krku, což si vyžádalo ošetření v chirurgické ambulanci a následnou pracovní neschopnost. Klientka spáchala svým jednáním zločin násilí proti úřední osobě a přečin výtržnictví, za což byla odsouzena k trestu odnětí svobody v trvání 18 měsíců s podmíněčným odkladem na zkušební dobu 2 let. Odsouzené soud uložil zaplatit ÚP ČR škodu ve výši 13 594 Kč. [1]“

„V rámci kontrolního sociálního šetření navštívily zaměstnankyně ÚP ČR klientku pobírající dávky hmotné nouze v místě jejího trvalého bydliště. Žena je zprvu odmítala do bytu vpustit. Úřednice ji proto upozornily, že takové jednání může ovlivnit výplatu dávek. Klientka je následně vpustila dál. Ukázalo se, že na místě je i dcera žadatelky, kterou příjemkyně dávek neuvedla do okruhu společně posuzovaných osob a u které bylo důvodné podezření, že s matkou vede společnou domácnost. Jedna z úřednic ji vyzvala k prokázání jejího současného bydliště. Odpovědí byla neočekávaná rána pěstí a dvě facky ze strany její matky. Kolegyně napadené ihned přivolala pomocí tlačítka SOS Městskou policii, která na místo dorazila během 10 minut. Zaměstnankyni ÚP ČR odvezla sanitka na vyšetření do nemocnice. [2]“

„Klient hmotné nouze nejprve telefonicky zjišťoval, jestli mu ÚP ČR už odeslal příspěvek na živobytí. Protože ale předtím nedoložil potřebné dokumenty, sdělila mu referentka, že dávku úřad vyplatit nemůže. V tu chvíli začal klient vyhrožovat mj. i tím, že přijde na kontaktní pracoviště a podřeže se. Což nakonec, po dosti hlasitém a agresivním výstupu, na místě udělal, přestože se mu v tom snažil jeden z

úředníků zabránit. Zaměstnanci okamžitě zavolali záchrannou službu, státní i městskou policii. Referentka, která s tímto klientem jednala, se psychicky zhroutila. [3]“

V České republice případy pracovních úrazů, kde bylo jako příčina uvedeno násilí zaměřené vůči zaměstnancům veřejné správy, zaznamenává Státní úřad inspekce práce (SÚIP). Úrazy jsou evidovány na základě hlášení o pracovních úrazech, u kterých pracovní neschopnost (PN) přesáhla 3 kalendářní dny. U úrazů s kratší pracovní neschopností není zákonná povinnost zaměstnavatele úraz hlásit.

Pro účely projektu byla zpracována data o pracovní neschopnosti od roku 2015 do roku 2022, za rok 2023 v době tvorby souhrnné zprávy nebyla data k dispozici. Úrazy byly vybírány dle systému klasifikace ekonomických činností ze sekce O-84: Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení, která zahrnuje [4]:

- 841: Veřejná správa a hospodářská a sociální politika

Tato skupina zahrnuje všeobecné činnosti veřejné správy (např. výkonnou, legislativní, finanční a jinou správu na všech úrovních) a dohled v oblasti hospodářské a sociální.

- 842: Činnosti pro společnost jako celek

Tato skupina zahrnuje činnosti v oblastech zahraničních věcí, obrany, veřejného pořádku a bezpečnosti.

- 843 - Činnosti v oblasti povinného sociálního zabezpečení

Činnosti v oblasti povinného sociálního zabezpečení

- Zahrnuje:

- financování a správu státních programů sociálního zabezpečení;
- nemocenské, úrazové pojištění a pojištění nezaměstnanosti
- starobní důchody
- programy na vyrovnání finančních ztrát v důsledku mateřství, dočasné pracovní neschopnosti, ovdovění atd.

- Nezahrnuje:

- sociální zabezpečení jiné než povinné
- poskytování sociálních služeb a sociální péče (bez poskytování přístřeší)

Nejčastější příčinou vzniku pracovních úrazů u zaměstnanců Úřadu práce je zakopnutí, špatné došlápnutí, upadnutí. Avšak v poměru hlášených pracovních úrazů jsou úrazy způsobené agresivním klientem poměrně časté. Ze sledovaného období bylo nejvíce případů napadení zaměstnanců zaznamenáno v roce 2015, od té doby byl trend spíše klesající. V roce 2017 a 2019 nebyly hlášené žádné úrazy způsobené klientem, stejně tak v roce 2021, kdy však můžeme absenci hlášených incidentů přisuzovat částečně pandemii Covid-19, kdy byl osobní styk lidí velmi omezen. Obrovský nárůst agresivity byl zaznamenán opět v roce 2022, kdy poměr úrazů způsobených klientem byl 31,25 %. Nárůst odráží i napětí ve společnosti, která se musela vypořádat s následky pandemie a zároveň ihned se začátkem války na Ukrajině na začátku roku 2022 [4].

Konkrétní statistiky o úrazech včetně úrazových dějů jsou uvedeny v tabulkách níže. Žlutě jsou označeny konkrétní případy, kde zaměstnanci uvedli jako následek pracovního úrazu také šok nebo psychickou újmu. Pro srovnání jsou zde uvedeny další případy napadení zaměstnanců veřejné správy vyjma strážníků obecní police, ročně většinou dojde k několika případům. [4].

1) Pracovní úrazy v roce 2022

Tabulka 1 - pracovní úrazy evidované u zaměstnanců Úřadu práce České republiky v roce 2022

Zaměstnavatel	CZNACE	Pohlaví	Děj uvedený v záznamu	PN (dny)
Úřad práce České republiky (Praha 4)	841300 (Regulace a podpora podnikatelského prostředí)	Žena	Klient vstoupil do kanceláře a chtěl mluvit s vedoucím oddělení, byl velice agresivní, vedoucí oddělení držela dveře, chytil ji za ruku, aby dveře pustila, ruku jí silně stisknul a snažil se jí ruku od dveří odtáhnout, ruku postižené přiskřípnul mezi svoji ruku a dveře.	11
Úřad práce České republiky (Praha 3)	841300 (Regulace a podpora podnikatelského prostředí)	Žena	Při jednání klient vstoupil do diskrétní zóny postižené, kde ji fyzicky napadl, klient ji začal strkat, chtěl jí vytrhnout papíry, které držela v ruce, následně ji odhodil na skříň.	nebylo uvedeno
Úřad práce České republiky (Olomouc)	841300 (Regulace a podpora podnikatelského prostředí)	Žena	Postižená se spolupracovnicí prováděly šetření nároků dávek hmotné nouze v místě bydliště klienta, při ověřování potřebných údajů došlo k fyzickému napadení, šetří PČR	51
Úřad práce České republiky (Olomouc)	841300 (Regulace a podpora podnikatelského prostředí)	Žena	Při šetření nároků dávek hmotné nouze v místě bydliště klienta, při ověřování potřebných údajů došlo k fyzickému napadení a následně k poranění, šetří PČR.	121
Úřad práce České republiky (Praha 3)	841300 (Regulace a podpora podnikatelského prostředí)	Žena	Robustní klientka vrazila do kanceláře, nečekaně se vrhla na postiženou a vrazila jí ihned pěstí do obličeje.	nebylo uvedeno

Tabulka 2 - poměr pracovních úrazů způsobených agresivním klientem v kontextu celkového počtu pracovních úrazů

počet hlášených úrazů/rok	z toho agresivní klienti	%
16	5	31,25

Ostatní případy agresivního chování klienta v sekci O – 84 (1062 hlášených úrazů)

Tabulka 3 - pracovní úrazy evidované u zaměstnanců v sekci O – 84 za rok 2022

Zaměstnavatel	CZNACE	Pohlaví	Děj	PN (dny)
Správa města Soběslavi, s.r.o.	841100 (Všeobecné činnosti veřejné správy)	Muž	Při drobných opravách v bytě ve spravovaném bytovém domě byl zaměstnanec fyzicky napaden synem jedné z nájemnic. Útok pěstmi byl směřován na oblast hlavy. Incidentu bezprostředně nepředcházela žádná potyčka. Zaměstnanci byla přivolána záchranná služba pro ošetření ran. Úraz je vyšetřován Policií ČR - oddělení Soběslav. Státní i Městská policie byla přítomna bezprostředně po incidentu k vyšetření okolností.	29
Statutární město Plzeň	841100 (Všeobecné činnosti veřejné správy)	Žena	Během výkonu práce poškozené došlo k fyzickému napadení klientem. Při administrativní činnosti, kdy vymáhala poplatek za	16
Státní zemědělská a potravinářská inspekce	841300 (Regulace a podpora podnikatelského prostředí)	Žena	při kontrole provozovny s masem byla napadena jednatelem firmy, došlo k verbálnímu a fyzickému napadení - cloumáním a hozením na zeď	nebylo uvedeno
Státní zemědělská a potravinářská inspekce	841300 (Regulace a podpora podnikatelského prostředí)	Žena	při zahájení kontroly provozovny prodejny masa byla inspektorka napadena fyzicky i slovně jednatelem firmy - kontrolovaná osoba -	nebylo uvedeno
Město Vysoké Mýto	841100 (Všeobecné činnosti veřejné správy)	Žena	Klient, který se dostavil do kanceláře veřejné opatrovnice, projevil agresivní chování. Při jednání napadl postiženou -utrpěla povrchová poranění a pohmožděniny.	32
Obec Jimlín	841100	Žena	Napadení osobou.	nebylo uvedeno

	(Všeobecné činnosti veřejné správy)			
Město Tišnov	841100 (Všeobecné činnosti veřejné správy)	Žena	Postižená byla při úředním jednání klientem nejprve verbálně napadána a poté fyzicky, klient úmyslně rychle a silně zatlačil zaměstnankyni mezi dveře, čímž došlo k poranění PHK.	31
Mika Dalimil, JUDr., LL.M. - soudní exekutor	Činnosti v oblasti spravedlnosti a soudnictví	Muž	Při výkonu mobiliární exekuce byl fyzicky napaden po vstupu na pozemek - kopnutí do kolene.	nebylo uvedeno

2) Pracovní úrazy v roce 2021

Úřad práce České republiky

Za rok 2019 nebyl nahlášen žádný úraz způsobený agresivním klientem.

Ostatní případy agresivního chování klienta v sekci O – 84 (966 hlášených úrazů)

Za rok 2019 nebyl hlášen žádný úraz způsobený agresivním klientem.

3) Pracovní úrazy v roce 2020

Tabulka 4 - pracovní úrazy evidované u zaměstnanců Úřadu práce České republiky v roce 2020

Zaměstnavatel	CZNACE	Pohlaví	Děj uvedený v záznamu	PN (dny)
Úřad práce České republiky (Praha 5)	841300 (Regulace a podpora podnikatelského prostředí)	Žena	Uchazeč po agresivním a slovním útoku opustil kancelář a poté i pracoviště, kdy při odchodu byl stále slovně vulgární, postiženou napadl uchazeč pravou pěstí do levé strany obličeje	nebylo uvedeno
Úřad práce České republiky (Brno město)	841300 (Regulace a podpora podnikatelského prostředí)	Žena	Byla napadena partnerem své klientky, se kterou v předcházejícím čase spisovala protokol o ústním jednání.	45

Tabulka 5 - poměr pracovních úrazů způsobených agresivním klientem v kontextu celkového počtu pracovních úrazů

počet hlášených úrazů/rok	z toho agresivní klienti	%
15	2	13,3

Ostatní případy agresivního chování klienta v sekci O – 84 (966 hlášených úrazů)

Tabulka 6 pracovní úrazy evidované u zaměstnanců v sekci O – 84 za rok 2020

Zaměstnavatel	CZNACE	Pohlaví	Děj	PN (dny)
Obec Hošťka	841100 (Všeobecné činnosti veřejné správy)	Žena	Verbální a fyzické napadení občanem obce Hošťka pěstí do pravé části obličeje. K napadení došlo v budově OÚ.	nebylo uvedeno
Obec Dolní Dobrouč	841100 (Všeobecné činnosti veřejné správy)	Žena	Fyzické napadení klientem - šetří Policie ČR.	10
Město Duchcov	841100 (Všeobecné činnosti veřejné správy)	Žena	Při místním šetření stavebního úřadu byla postižená napadena obyvateli domu. Byla tahána za vlasy, poplivána do obličeje a sprostě urážena.	17

4) Pracovní úrazy v roce 2019

Úřad práce České republiky

Za rok 2019 nebyl nahlášen žádný úraz způsobený agresivním klientem.

Ostatní případy agresivního chování klienta v sekci O – 84 (1249 hlášených úrazů)

Tabulka 7 - pracovní úrazy evidované u zaměstnanců v sekci O – 84 za rok 2019

Zaměstnavatel	CZNACE	Pohlaví	Děj	PN (dny)
Statutární město Ostrava	842500 (Činnosti v oblasti protipožární ochrany)	Žena	při služební pochůzce byla, po krátké slovní rozepři, udeřena klientem	8
Město Valašské Klobouky	841100 (Všeobecné činnosti veřejné správy)	Žena	klientka ji při jednání napadla	10

5) Pracovní úrazy v roce 2018

Úřad práce České republiky

Tabulka 8 - pracovní úrazy evidované u zaměstnanců Úřadu práce České republiky v roce 2018

Zaměstnavatel	CZNACE	Pohlaví	Děj uvedený v záznamu	PN (dny)
Úřad práce České republiky (Plzeň-jih)	841100 (Všeobecné činnosti veřejné správy)	Žena	Napadení klientem v rámci stanoveného termínu kontaktu. Po ukončení jednání došlo k fyzickému ataku klienta na zraněnou. Byla chycena za levou HK a smýknuta stranou. Následkem toho došlo k pohmoždění.	9
Úřad práce České republiky (Brno město)	841300 (Regulace a podpora podnikatelského prostředí)	Muž	Fyzicky napaden uchazečem o zaměstnání	nebylo uvedeno

Tabulka 9 - poměr pracovních úrazů způsobených agresivním klientem v kontextu celkového počtu pracovních úrazů

počet hlášených úrazů/rok	z toho agresivní klienti	%
18	2	11,1

Ostatní případy agresivního chování klienta v sekci O – 84 (1249 hlášených úrazů)

Za rok 2018 nebyl hlášen žádný úraz způsobený agresivním klientem.

6) Pracovní úrazy v roce 2017

Úřad práce České republiky

Za rok 2017 nebyl nahlášen žádný úraz způsobený agresivním klientem. Byl hlášen úraz, kdy při sociálním šetřením postiženou pokousal pes do PHK (6 dní pracovní neschopnosti).

Ostatní případy agresivního chování klienta v sekci O – 84 (1249 hlášených úrazů)

Tabulka 10 - pracovní úrazy evidované u zaměstnanců v sekci O – 84 za rok 2017

Zaměstnavatel	CZNACE	Pohlaví	Děj	PN (dny)
Město Hrádek nad Nisou	841100 (Všeobecné činnosti veřejné správy)	Žena	Slovní výměna názorů a fyzické napadení (poranění v obličeji)	26

Pracovní úrazy v roce 2016

Úřad práce České republiky

Tabulka 11 - pracovní úrazy evidované u zaměstnanců Úřadu práce České republiky v roce 2016

Zaměstnavatel	CZNACE	Pohlaví	Děj uvedený v záznamu	PN (dny)
Úřad práce České republiky (Praha 10)	841300 (Regulace a podpora podnikatelského prostředí)	Žena	Došlo k fyzickému kontaktu uchazeče s postiženou, uchazeč narazil na zeď její záda	nebylo uvedeno
Kontaktní pracoviště Kladno	841300 (Regulace a podpora podnikatelského prostředí)	Žena	Poškozená byla napadena klientem.	nebylo uvedeno
Úřad práce České republiky (Karlovy Vary)	841300 (Regulace a podpora podnikatelského prostředí)	Žena	Zraněná jednala s klientem a při jednání došlo k napadení. Šetřeno PČR	nebylo uvedeno
Úřad práce České republiky (Ústí nad Labem)	841300 (Regulace a podpora podnikatelského prostředí)	Žena	Napadení agresivní žadatelkou o dávky.	nebylo uvedeno

Tabulka 12 - poměr pracovních úrazů způsobených agresivním klientem v kontextu celkového počtu pracovních úrazů

počet hlášených úrazů/rok	příčina - agresivní klienti	%
16	4	25

Ostatní případy agresivního chování klienta v sekci O – 84 (1238 hlášených úrazů)

Tabulka 13 - pracovní úrazy evidované u zaměstnanců v sekci O – 84 za rok 2016

Zaměstnavatel	CZNACE	Pohlaví	Děj	PN (dny)
OBEC JESENICE (obecní úřad)	841100 (Všeobecné činnosti veřejné správy)	Muž	Poškozený byl napaden.	9

7) Pracovní úrazy v roce 2015

Úřad práce České republiky

Tabulka 14 - pracovní úrazy evidované u zaměstnanců Úřadu práce České republiky v roce 2015

Zaměstnavatel	CZNACE	Pohlaví	Děj uvedený v záznamu	PN (dny)
Kontaktní pracoviště (Děčín)	841300 (Regulace a podpora podnikatelského prostředí)	Žena	Při šetření v bytě klienta hmotné nouze byla postižená klientem napadena a vyvedena z bytu.	nebylo uvedeno

Krajská pobočka (Zlín)	841100 (Všeobecné činnosti veřejné správy)	Muž	Při pravidelné schůzce s klientem se tento dostavil opilý, a když byl vyzván, aby přišel jindy, zaútočil na pracovníka pěstmi a kopanci na hlavu a břicho.	12
Úřad práce České republiky (Rakovník)	841300 (Regulace a podpora podnikatelského prostředí)	Žena	Poškozená jednala s klientem, který se v její kanceláři pořezal na ruce a ona z toho má psychickou újmu.	nebylo uvedeno
Kontaktní pracoviště (Šumperk)	841300 (Regulace a podpora podnikatelského prostředí)	Žena	Došlo k fyzickému napadení klientkou, která ve venkovních prostorách úřadu vystupovala z osobního vozidla.	nebylo uvedeno
Úřad práce České republiky (Brno)	841300 (Regulace a podpora podnikatelského prostředí)	Žena	Šok po jednání s klientkou v kanceláři - nadávky, agresivní vyhrožování.	14

Tabulka 15 - poměr pracovních úrazů způsobených agresivním klientem v kontextu celkového počtu pracovních úrazů

počet hlášených úrazů/rok	příčina - agresivní klienti	%
14	5	35,71

Ostatní případy agresivního chování klienta v sekci O – 84 (1256 hlášených úrazů)

Tabulka 16 - pracovní úrazy evidované u zaměstnanců v sekci O – 84 za rok 2015

Zaměstnavatel	CZNACE	Pohlaví	Děj	PN (dny)
Obecní úřad (kanceláře Magistrátu města Č.B.)	841100 (Všeobecné činnosti veřejné správy)	Žena	při jednání sociální pracovnice v kanceláři č. 208 došlo k napadení klientem	nebylo uvedeno
Obecní úřad MČ PRAHA 14	841100 (Všeobecné činnosti veřejné správy)	Žena	postižená byla napadena v průběhu jednání klientkou	17
Obecní úřad Hradec Králové	841100 (Všeobecné činnosti veřejné správy)	Žena	Při jednání s klientkou /opatrovnictví nezletilých dětí/ byla pracovnice fyzicky napadena-úderů do tváře, hlavy a krku. (Šok jako následek napadení nebo ohrožení)	8
ÚMČ Praha 3	841100 (Všeobecné činnosti veřejné správy)	Žena	postižená byla fyzicky napadena klientem, velmi silným stiskem pravé ruky, kdy došlo k jejímu zhmoždění	nebylo uvedeno

Obecní úřad Hradec Králové	841100 (Všeobecné činnosti veřejné správy)	Žena	Při ústním jednání s klientkou došlo k napadení pracovnice dcerou klientky-úderu do obličejové části.	nebylo uvedeno
---	---	------	---	----------------

Zdroje

- [1] *Za napadení úředníka hrozí útočníkům trest: tisková zpráva.* Praha: Úřad práce ČR, 30. 1. 2020
- [2] *Za napadení úředníka hrozí útočníkům trest: tisková zpráva.* Praha: Úřad práce ČR, 5. 10. 2018
- [3] *Za napadení úředníka hrozí útočníkům trest: tisková zpráva.* Praha: Úřad práce ČR, 7. 4. 2015
- [4] *Průřezová statistika pracovní úrazovosti za období 2015-2020.* Státní úřad inspekce práce, 2022.

Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i.
JERUZALÉMSKÁ 1283/9
110 00 PRAHA 1 – NOVÉ MĚSTO
ČESKÁ REPUBLIKA



Příloha 2: Dotazník Analýza psychosociálních rizik při práci

Analýza psychosociálních 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. →

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 hodnotil/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 Vaši práci Vaše silné stránky (tzn. to, co umíte 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 vaši kvalifikaci? (1o)

- Ano Ne

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

- Ano Ne

C: Organizace práce

1. Jak byste hodnotil/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 přeřazení 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)

- | | |
|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Nadšení | <input type="checkbox"/> Vztek |
| <input type="checkbox"/> Radost | <input type="checkbox"/> Znechucení |
| <input type="checkbox"/> Klid | <input type="checkbox"/> Smutek |
| <input type="checkbox"/> Spokojenost | <input type="checkbox"/> Osamění |
| <input type="checkbox"/> Láska | <input type="checkbox"/> Vyčerpání |
| <input type="checkbox"/> Naplnění | <input type="checkbox"/> Bezmoc a beznáděj |
| <input type="checkbox"/> Vděčnost | <input type="checkbox"/> Strach |

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

- | | |
|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Naštvaný/á | <input type="checkbox"/> Odpočínutý/á |
| <input type="checkbox"/> Vystrašený/á | <input type="checkbox"/> S dobrou náladou |
| <input type="checkbox"/> Unavený/á | <input type="checkbox"/> S pocitem naplnění |
| <input type="checkbox"/> Vyčerpaný/á | <input type="checkbox"/> S pocitem, že jsem někomu pomohl/a |

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

- | | |
|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Naštvaný/á | <input type="checkbox"/> Odpočínutý/á |
| <input type="checkbox"/> Vystrašený/á | <input type="checkbox"/> S dobrou náladou |
| <input type="checkbox"/> Unavený/á | <input type="checkbox"/> S pocitem naplnění |
| <input type="checkbox"/> Vyčerpaný/á | <input type="checkbox"/> 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
- Otevřu 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:
-

* (1o) 1 možná odpověď, (Vo) Více možných odpovědí



Děkujeme za Vaše odpovědi!

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

Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i.
JERUZALÉMSKÁ 1283/9
110 00 PRAHA 1 – NOVÉ MĚSTO
ČESKÁ REPUBLIKA



Příloha 3: Uživatelská dokumentace pro e-learningový kurz

[Kontakt admin \(mailto:merkova@vubp.cz\)](mailto:merkova@vubp.cz) |[Odhlášení \(https://skoleniup.vubp.cz/wp-login.php?action=logout\)](https://skoleniup.vubp.cz/wp-login.php?action=logout)

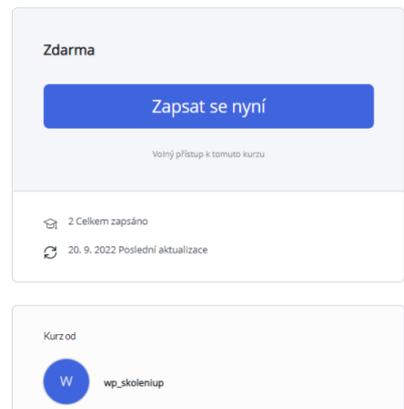
Jak na to..

Vítejte v prostředí LMS Tutor, které je uživatelsky velmi přívětivé. Stačí si jen vybrat kurz a jdeme na to:-)

Do jednotlivých kurzů se dostane přes horní menu



Po výběru kurzu se vám zobrazí jeho úvodní stránka s nabídkou zapsání se do kurzu – zde kliknete na modré tlačítko Zapsat se nyní a jste studenty kurzu



Nyní už zbývá jen zahájit výuku a zaposlouchat se do vložených videí. V pravé části obrazovky můžete sledovat vlastní pokrok v kurzu. Pro absolvování celého kurzu je třeba zhlédnout všechna videa:-)

Pokrok v kurzu

0/11 0% Dokončeno

[Zahájit výuku](#)

 dokončete všechny lekce, abyste mohli/a dokončit tento kurz

 Zapsali jste se do tohoto kurzu dne **20. 9. 2022**

Na konci některých lekcí najdete test, ve kterém si můžete ověřit nabyté znalosti. U některých otázek je možno vybrat více možných odpovědí. Po odeslání odpovědi se vám zobrazí správné řešení. Na konci testu se vám zobrazí celkové vyhodnocení se všemi správnými odpověďmi.

Otázky č.: 2/3 Povoleno pokusů: 1 Zbývající čas: No Limit

2. Ovoce a zelenina (vyjma brambor a batátů) by měla ve vašem jídelníčku tvořit jak velký podíl? (více možných odpovědí)

<input type="checkbox"/> 50 %, protože je zdrojem klíčových vitamínů, minerálů a stopových prvků	<input type="checkbox"/> Do 1 %, ovoce a zelenina není přeci tolik potřeba
<input type="checkbox"/> 100 %, ale jedině, když budeme suplementovat některé látky a dávat si pozor na dostatek rostlinných bílkovin a tuků	<input type="checkbox"/> U každého je to jinak, záleží na tom, jak a co mu chutná

[← Zpět](#) [Odeslat & další](#) [Přeskočit otázku](#)

Všechny kurzy obsahují závěrečné shrnutí, ve kterém najdete informační leták ke stažení, důležité odkazy ke kurzu a další zajímavé odkazy k probíranému tématu.

Závěrečné shrnutí ↑

 Leták Jak být v pohodě	00:00 
 Užitečné odkazy	00:00 
 Další užitečné odkazy	00:00 

Kompletní seznam pak najdete v horním menu – **Užitečné odkazy a materiály.**

Úvod >

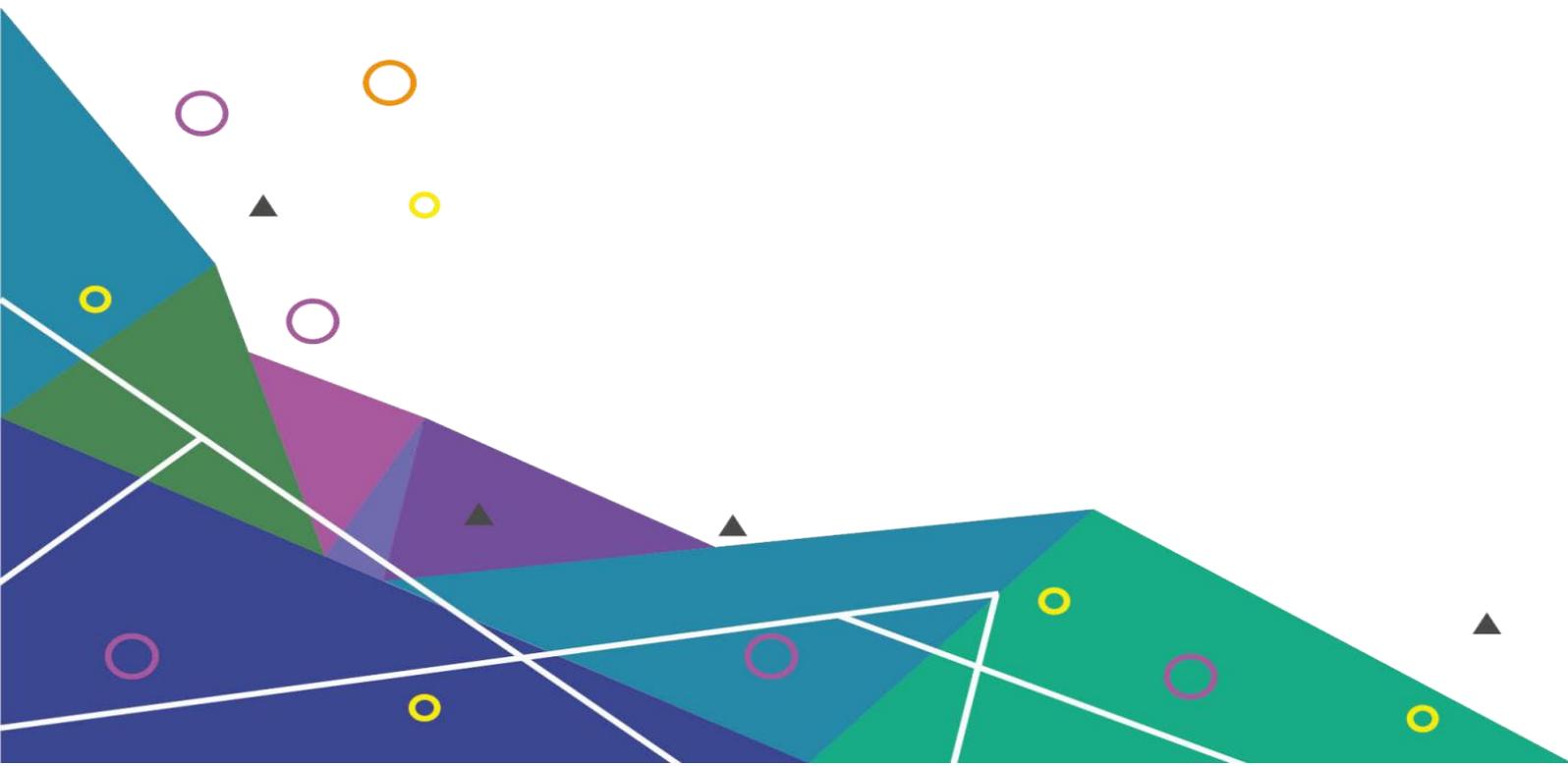
Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i.
JERUZALÉMSKÁ 1283/9
110 00 PRAHA 1 – NOVÉ MĚSTO
ČESKÁ REPUBLIKA



Příloha 4: Zpráva z dotazníkového šetření 2021

Zpráva z online dotazníkového šetření

© 2022 ACREA CR, spol. s r.o.



Obsah

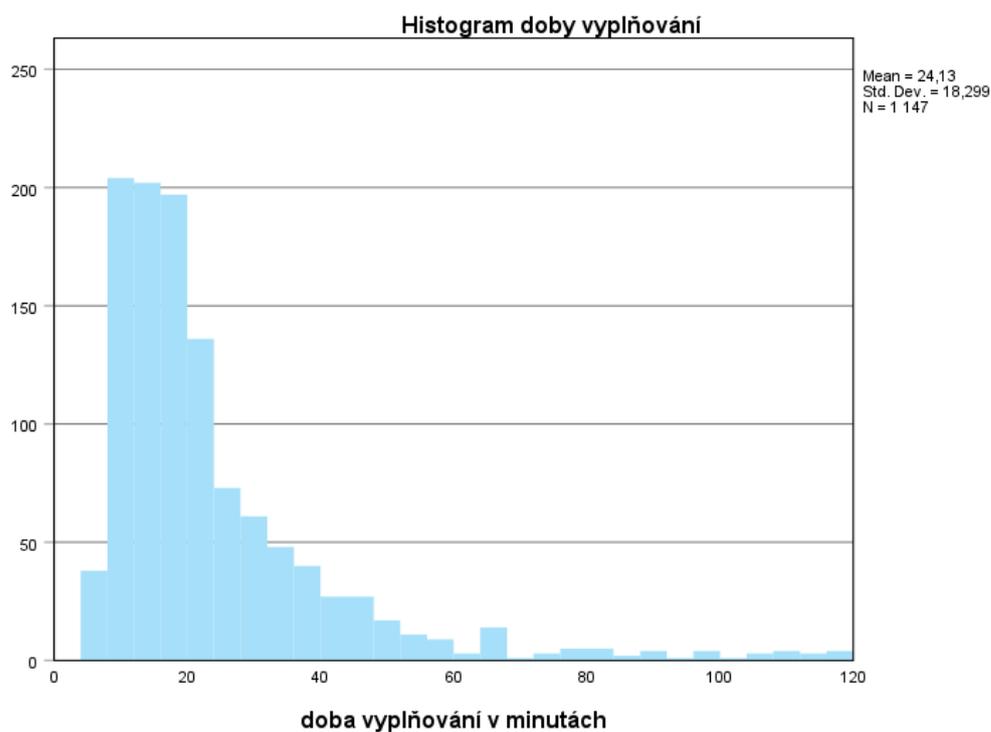
Závěrečná zpráva k projektu	1
Obsah	2
Všeobecný přehled	4
Přehled základních sociodemografických charakteristik	7
Četnosti vybraných znaků pro jednotlivé kraje	8
Spokojenost.....	9
Tabulka korelačních koeficientů „Spokojeností“	9
Grafy spokojenosti za jednotlivé oblasti v krajích	10
Statistické testování.....	13
Jak se dozvídáte o užitečnosti Vaší práce pro klienty?	14
Využíváte u práce s náročným/konfliktním klientem nastavené doporučené postupy práce?.....	15
Pokud u setkání s klientem u přepážky na úřadě práce dojde ke konfliktu nebo eskalaci komunikace, se kterými z následujících tvrzení souhlasíte?	16
Máte dojem, že jsou přijata dostatečná opatření pro Vaši bezpečnost při práci s náročným/konfliktním klientem?	17
Jak hodnotíte nutnost přítomnosti klienta na pracovišti úřadu práce?	18
Měl(a) jste/máte v současnosti přiděleného kolegu/kolegyni jako „mentora“?..	19
Který z výroků vystihuje Vaši práci?	20
Je Vaše práce administrativně náročná?	21
Jak se Vám pracuje s informačním systémem úřadu práce?	22
Využíváte v zaměstnání vaší kvalifikaci?	23
Jste spokojen/a s nastavením úředních hodin?	24
Jak často se mění požadavky na Vaši práci (pracovní výkon, doba atd.)?	26
Co by vás motivovalo k vyšším pracovním výkonům?	27
Je váš pracovní výkon spravedlivě finančně ohodnocen?	28
Jaké změny v organizaci práce kvůli pandemii COVID-19 by bylo vhodné zavést do Vaší běžné práce?	29
Popis vybraných poboček	30
Ostrava.....	31
Využití doporučených postupů pro práci s náročným/konfliktním klientem	32
Dostatečná opatření pro bezpečnost práce s náročným/konfliktním klientem..	33
Ústí nad Labem.....	34
Využití doporučených postupů pro práci s náročným/konfliktním klientem	35
Karviná	37
Využití doporučených postupů pro práci s náročným/konfliktním klientem	38

Dostatečná opatření pro bezpečnost práce s náročným/konfliktním klientem..	39
Brno město	40
Využití doporučených postupů pro práci s náročným/konfliktním klientem	41
Dostatečná opatření pro bezpečnost práce s náročným/konfliktním klientem..	42
Praha 2 a 3	43
Využití doporučených postupů pro práci s náročným/konfliktním klientem	44
Dostatečná opatření pro bezpečnost práce s náročným/konfliktním klientem..	45
Praha 4	46
Využití doporučených postupů pro práci s náročným/konfliktním klientem	47
Dostatečná opatření pro bezpečnost práce s náročným/konfliktním klientem..	48
Frýdek Místek	49
Využití doporučených postupů pro práci s náročným/konfliktním klientem	50
Dostatečná opatření pro bezpečnost práce s náročným/konfliktním klientem..	51
Bruntál.....	52
Využití doporučených postupů pro práci s náročným/konfliktním klientem	53
Dostatečná opatření pro bezpečnost práce s náročným/konfliktním klientem..	54
Louny.....	55
Využití doporučených postupů pro práci s náročným/konfliktním klientem	56
Dostatečná opatření pro bezpečnost práce s náročným/konfliktním klientem..	57
Ostatní pobočky	58
Využití doporučených postupů pro práci s náročným/konfliktním klientem	59
Dostatečná opatření pro bezpečnost práce s náročným/konfliktním klientem..	60
Závěr.....	61
Přílohy	62

Všeobecný přehled

Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 1448 respondentů. Z tohoto počtu dotazníků bylo 1168 kompletně vyplněno. Zbývající dotazníky byly z důvodu neúplnosti vyřazeny, jednalo se o 280 dotazníků.

Respondenti v průměru vyplňovali dotazník 24 minut.



V této závěrečné zprávě budou detailněji analyzovány vybrané otázky na úrovni vybraných poboček a vzhledem k agendě, kterou respondenti provádějí. Následující tabulka zobrazuje přehled odpovědí na otázku: Za jakou agendu odpovídáte?

Za jakou agendu odpovídáte?

	Frequency	Percent
Zprostředkování zaměstnání	358	30,7
Státní sociální podpora	178	15,2
Hmotná nouze	260	22,3
Sociální služby, příspěvek na péči	88	7,5
Dávky pro osoby se zdravotním postižením	47	4,0
Trh práce, zahraniční zaměstnanost, volná místa	86	7,4
Dávky pomoci v hmotné nouzi	21	1,8
Sociálně právní ochrana (pěstounské péče)	3	,3
Náhradní výživné	8	,7
Jiné	119	10,2
Total	1168	100,0

Vzhledem k nízkému počtu odpovědí (méně než 5 % z celkového počtu) u kategorií *Dávky pro osoby se zdravotním postižením*, *Sociální právní ochrana*, *Náhradní výživné* a *Dávky pomoci v hmotné nouzi*, byly tyto volby seskupeny do kategorie *Jiné*, aby je bylo možné zařadit do vybraných statistických testů.

Více než 60 % respondentů, kteří vyplňovali dotazník, se zabývá agendou *Zprostředkování zaměstnání*, *Státní sociální podpora* a *Hmotná nouze*.

Kromě agendy se budou dále zjišťovat rozdíly na úrovni poboček. Konkrétně bylo vybráno 9 poboček s nejvyšším počtem vyplněných dotazníků (následující tabulka). Dotazníky ze zbývajících poboček budou analyzovány společně.

Pobočky

	Frequency	Percent
Ostrava	127	10,9
Ústí nad Labem	106	9,1
Karviná	87	7,4
Brno-město	75	6,4
Praha 2 a 3	48	4,1
Praha 4	48	4,1
Frydek-Místek	45	3,9
Bruntál	44	3,8
Louny	40	3,4

Další část práce se již bude zabývat vazbami mezi zvolenými otázkami, nejprve s údaji ze všech dotazníků, bez ohledu na pobočkové dělení.

Přehled základních sociodemografických charakteristik

V naprosté většině dotazník vyplňovaly ženy (92,9%).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Žena	1085	92,9	92,9	92,9
	Muž	83	7,1	7,1	100,0
	Total	1168	100,0	100,0	

Nejvíce byly zastoupeny věkové skupiny 40-49 a 50-64 letých.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-29 let věku	146	12,5	12,5	12,5
	30-39 let věku	260	22,3	22,3	34,8
	40-49 let věku	369	31,6	31,6	66,4
	50-64 let věku	385	33,0	33,0	99,3
	nad 65 let věku	8	,7	,7	100,0
	Total	1168	100,0	100,0	

Většina respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Střední bez maturity	1	,1	,1	,1
	Střední s maturitou	655	56,1	56,1	56,2
	Vyšší odborné	126	10,8	10,8	67,0
	Vysokoškolské	386	33,0	33,0	100,0
	Total	1168	100,0	100,0	

Nejvíce vyplněných dotazníků je z Moravskoslezského kraje.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hlavní město Praha	156	13,4	13,4	13,4
	Středočeský kraj	323	27,7	27,7	41,0
	Ústecký kraj	146	12,5	12,5	53,5
	Jihomoravský kraj	75	6,4	6,4	59,9
	Moravskoslezský kraj	468	40,1	40,1	100,0
	Total	1168	100,0	100,0	

Četnosti vybraných znaků pro jednotlivé kraje

Count

	Pohlaví		Total
	Žena	Muž	
Hlavní město Praha	140	16	156
Středočeský kraj	302	21	323
Ústecký kraj	136	10	146
Jihomoravský kraj	71	4	75
Moravskoslezský kraj	436	32	468
Total	1085	83	1168

Count

	Věková skupina					Total
	18-29 let věku	30-39 let věku	40-49 let věku	50-64 let věku	nad 65 let věku	
Hlavní město Praha	32	31	26	63	4	156
Středočeský kraj	42	70	96	114	1	323
Ústecký kraj	13	30	64	37	2	146
Jihomoravský kraj	14	21	20	20	0	75
Moravskoslezský kraj	45	108	163	151	1	468
Total	146	260	369	385	8	1168

Count

	Vzdělání				Total
	Střední bez maturity	Střední s maturitou	Vyšší odborné	Vysokoškolské	
Hlavní město Praha	0	112	7	37	156
Středočeský kraj	1	209	40	73	323
Ústecký kraj	0	101	13	32	146
Jihomoravský kraj	0	39	15	21	75
Moravskoslezský kraj	0	194	51	223	468
Total	1	655	126	386	1168

Spokojenost

Dotazník obsahoval celkem 6 otázek, které se zabývaly spokojeností zaměstnanců v šesti oblastech. Následující tabulka zobrazuje průměrnou úroveň spokojenosti vypočtenou ze všech vyplněných dotazníků.

	Mean	N
Spokojenost v oblasti komunikace na pracovišti	7,84	677
Spokojenost v oblasti charakter práce	7,15	524
Spokojenost v oblasti organizace práce	6,91	446
Spokojenost v oblasti komunikace s klienty	6,22	1168
Spokojenost v oblasti ohodnocení práce	5,68	400
Spokojenost v oblasti pracovní změny	4,99	199

Nejvyšší spokojenost se ukazuje v oblasti komunikace na pracovišti, naopak nejméně spokojení jsou zaměstnanci s pracovními změnami.

Tabulka korelačních koeficientů „Spokojenosti“

Correlations

Pearson Correlation

	Spokojenost v oblasti komunikace s klienty	Spokojenost v oblasti komunikace na pracovišti	Spokojenost v oblasti charakter práce	Spokojenost v oblasti organizace práce	Spokojenost v oblasti ohodnocení práce	Spokojenost v oblasti pracovní změny
Spokojenost v oblasti komunikace s klienty	--					
Spokojenost v oblasti komunikace na pracovišti	,302**	--				
Spokojenost v oblasti charakter práce	,624**	,621**	--			
Spokojenost v oblasti organizace práce	,470**	,621**	,738**	--		
Spokojenost v oblasti ohodnocení práce	,429**	,595**	,704**	,704**	--	
Spokojenost v oblasti pracovní změny	,482**	,449**	,645**	,705**	,492**	--

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korelační koeficient vyjadřuje, jak silný je vztah mezi dvěma veličinami. Jeho hodnota se pohybuje v intervalu $<-1,1>$. Čím blíže je hodnota korelačního koeficientu jedné (případně -1), tím silnější je závislost mezi proměnnými. Při hodnotách nad 0,7 už lze mluvit o silné závislosti. Nejvyšší hodnoty korelačního koeficientu jsou mezi trojicí spokojenost v oblasti: *charakter práce*, *organizace práce* a *ohodnocení práce*. Hodnota koeficientu je kladná, což znamená, že při vysokém hodnocení jedné z daných oblastí respondent rovněž kladně hodnotí i zbývající oblasti nebo naopak.

Následující grafy zobrazují hodnotu průměrné spokojenosti v daných oblastech pro jednotlivé kraje. Čím větší je „bublina“ pro vybraný kraj, tím vyšší je hodnota průměrné spokojenosti a naopak.

Grafy spokojenosti za jednotlivé oblasti v krajích

Spokojenost v oblasti komunikace na pracovišti



Spokojenost v oblasti komunikace s klientem



Spokojenost v oblasti organizace práce



Spokojenost v oblasti charakter práce



Spokojenost v oblasti pracovní změny



Spokojenost v oblasti ohodnocení práce



Statistické testování

V této části se bude využívat Pearsonův test chí-kvadrát, který umožňuje testovat nezávislost dvou proměnných. Pokud test prokáže závislost vybraných znaků, pro další určení kategorií, u kterých nastal statisticky významný rozdíl, se využívá znaménkové schéma. To testuje narušení nezávislosti v dané buňce a opticky zvýrazní buňky, jejichž četnost se významně liší od očekávané četnosti za předpokladu nezávislosti sledovaných znaků. Typ znaménka reprezentuje směr odchylky. Vyšší naměřené četnosti oproti očekávání se označí znaménkem +. Nižší naměřené četnosti oproti očekávání se naopak zvýrazní znaménkem -. V každé buňce se mohou vyskytnout jedno až tři znaménka plus nebo mínus podle statistické významnosti – čím více znamének, tím výraznější odchylka od nezávislosti.

Jak se dozvídáte o užitečnosti Vaší práce pro klienty?

Statistický test

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	72,081^a	15	<,001
Likelihood Ratio	73,073	15	<,001
Linear-by-Linear Association	3,821	1	,051
N of Valid Cases	1168		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,60.

Na 5 % hladině významnosti se zamítá nulová hypotéza o nezávislosti agendy a odpovědi na otázku: Jak se dozvídáte o užitečnosti Vaší práce pro klienty. Pro další otázky budou tabulky s hodnotou signifikance a znaménkového schéma součástí přílohy statistické testy.

	Zpros. zaměstnání	Státní sociální podpora	Hmotná nouze	Sociální služby	Trh práce	Jiné
Dostávám zpětnou vazbu přímo od svých klientů.	o	o	---	o	+	o
Moji kolegové sdílí pozitivní zpětnou vazbu od svých klientů.	o	o	o	o	o	+
Můj nadřízený zdůrazňuje užitečnost/přínos mojí práce/práce mého týmu pro klienty.	o	o	o	o	o	o
Nemám možnost dozvědět se o užitečnosti své práce.	o	o	+++	o	-	o

Interpretace

Znaménkové schéma poukazuje na významný rozdíl u respondentů, kteří se zabývají agendou hmotné nouze. Výrazně více těchto pracovníků v porovnání se zbývajícími agendami uvádí, že nemají možnost se dozvědět o užitečnosti své práce. V porovnání napříč agendami tito pracovníci uvádějí méně často, že by dostávali zpětnou vazbu od klientů. Další statisticky významný rozdíl lze pozorovat u agendy trhu práce, kde se častěji objevovala odpověď, že pracovníci dostávají od svých klientů zpětnou vazbu. A méně často uváděli, že by neměli možnost se dozvědět o užitečnosti své práce.

Využíváte u práce s náročným/konfliktním klientem nastavené doporučené postupy práce?

Statistický test

Na 5 % hladině významnosti se zamítá nulová hypotéza o nezávislosti agendy a odpovědí na otázku: Využíváte u práce s náročným klientem doporučených postupů práce?

Hodnota signifikance a kontingenční tabulka jsou v příloze statistické testy.

Interpretace

V případě této otázky se vyskytl jeden statistický významný rozdíl v zastoupení skupin. Pracovníci, kteří se zabývají agendou hmotné nouze jsou nadprůměrně zastoupeni při odpovědi Ne, doporučené postupy při práci s náročným klientem mi přijdou nedostatečné.

Pokud u setkání s klientem u přepážky na úřadě práce dojde ke konfliktu nebo eskalaci komunikace, se kterými z následujících tvrzení souhlasíte?

Statistický test

Na 5 % hladině významnosti se zamítá nulová hypotéza o nezávislosti agendy a zvolené otázky.

Hodnota signifikance a kontingenční tabulka jsou v příloze statistické testy.

Interpretace

Pracovníci, kteří se věnují agendě zprostředkování zaměstnání častěji uvádějí, že k setkání s náročným klientem mohou přizvat kolegu/ kolegyni/ nadřízeného, případně pracovníka bezpečnostní služby. V souladu s tím se u nich méně vyskytuje odpověď, že by se v případě takových situací neměli na koho obrátit.

Pracovníci, kteří se zabývají agendou hmotné nouze volili častěji odpověď, že při setkání s náročným klientem mají možnost k rozhovoru přizvat pracovníka bezpečnostní služby, případně policie. Nejvýznamnější rozdíl pro agentu hmotné nouze, a to konkrétně vysoké zastoupení odpovědi v porovnání s ostatními agendami, lze pozorovat u možnosti: V případě eskalace nepomůže ani bezpečnostní pracovník a také, že se v takových situacích nemají na koho obrátit.

Statisticky významné rozdíly se ještě ukázaly u agendy trhu práce. Tito pracovníci byli podprůměrně zastoupeni při odpovědi: K rozhovoru mohou přizvat pracovníka bezpečnostní služby. Naopak více volili odpověď, že k takovým situacím nedochází, nebo pro ně nejsou problémem.

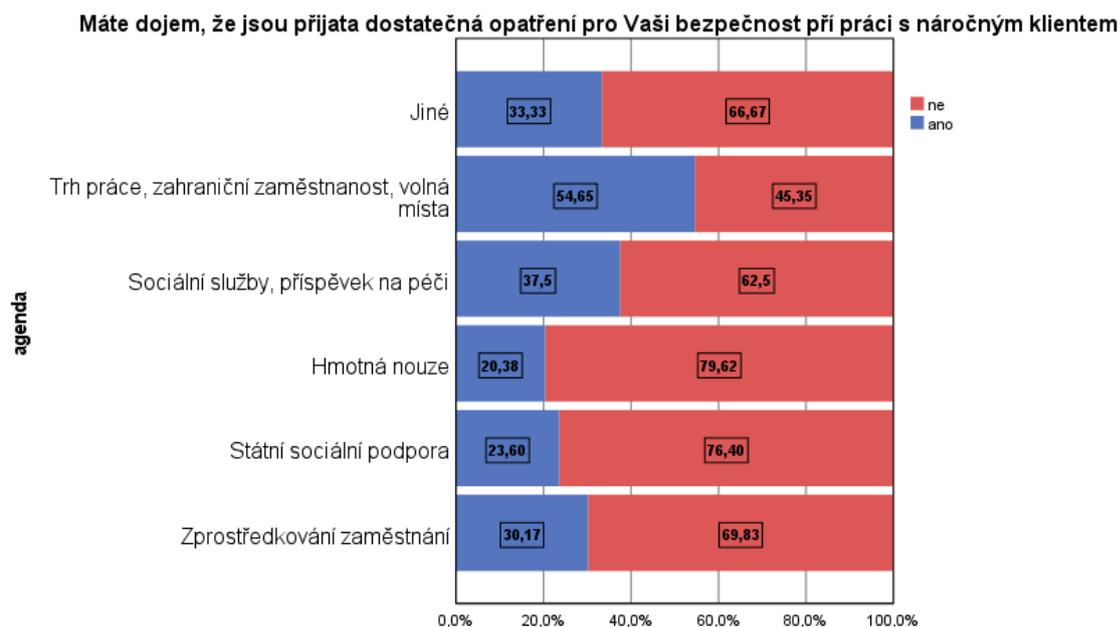
Poslední významný rozdíl se vyskytl u agendy Jiné, tyto pracovníci méně často uváděli možnost, že k rozhovoru mohou přizvat pracovníka bezpečnostní služby.

Máte dojem, že jsou přijata dostatečná opatření pro Vaši bezpečnost při práci s náročným/konfliktním klientem?

Statistický test

Na 5 % hladině významnosti se zamítá nulová hypotéza o nezávislosti agendy a zvolené otázky.

Hodnota signifikance a kontingenční tabulka jsou v příloze statistické testy.



Interpretace

Pracovníci, kteří se zabývají agendou hmotné nouze častěji volili odpověď ne. U pracovníků s agendou trhu práce naopak významně převládala odpověď ano. U zbývajících agend se žádné statistické významné rozdíly nevyskytovaly.

Jak hodnotíte nutnost přítomnosti klienta na pracovišti úřadu práce?

Statistický test

Na 5 % hladině významnosti se zamítá nulová hypotéza o nezávislosti agendy a zvolené otázky.

Hodnota signifikance a kontingenční tabulka jsou v příloze statistické testy.

Interpretace

Z odpovědí vyplývá, že pracovníci zabývající se agendou zprostředkování práce si myslí, že přítomnost klienta je nezbytná a neumí si představit, že by se přítomnost nahradila digitalizací nebo vzdáleným přístupem. Opačná tendence se vyskytla u agendy trhu práce a sociálních služeb, v těchto případech se ale už jedná o slabší asociaci.

Měl(a) jste/máte v současnosti přiděleného kolegu/kolegyni jako „mentora“?

Při testování závislosti agendy a následně věkové kategorie s danou otázkou se neukázal žádný statisticky významný rozdíl a dané znaky se jeví být **nezávislé**.

Který z výroků vystihuje Vaši práci?

Statistický test

Na 5 % hladině významnosti se zamítá nulová hypotéza o nezávislosti agendy a zvolené otázky.

Hodnota signifikance a kontingenční tabulka jsou v příloze statistické testy.

Interpretace

Odpovědi stres, nebezpečí, konflikt a nadávky, práce pod vysokým tlakem uváděli nadprůměrně často pracovníci, jejichž agenta je hmotná nouze. Práce pod vysokým tlakem se vyskytovala podprůměrně u agendy zprostředkování zaměstnání a trhu práce.

Je Vaše práce administrativně náročná?

Závislost mezi agendou a administrativní náročností se **neprokázala**. Důvodem je hlavně to, že většina respondentů, kteří odpověděli na tuto otázku uvedla, že považuje svou práci za administrativně náročnou (491 z 524), a to, jakou agendou se pracovník zabývá na to nemá žádný vliv.

Jak se Vám pracuje s informačním systémem úřadu práce?

Statistický test

Na 5 % hladině významnosti se zamítá nulová hypotéza o nezávislosti agendy a zvolené otázky.

Hodnota signifikance a kontingenční tabulka jsou v příloze statistické testy.

Interpretace

Podařilo se prokázat závislost agendy a odpovědi na danou otázku, což bylo způsobeno nadměrným zastoupením odpovědi: S informačním systémem se mi pracuje dobře u agendy zprostředkování zaměstnání.

Využíváte v zaměstnání vaší kvalifikaci?

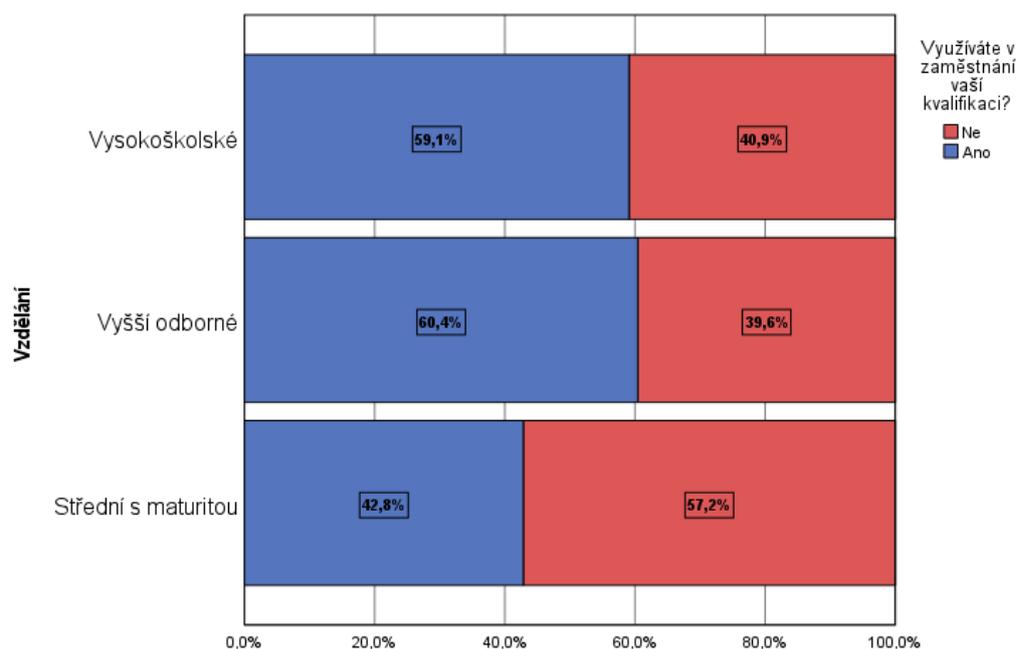
Statistický test

Na 5 % hladině významnosti se zamítá nulová hypotéza o nezávislosti vzdělání a zvolené otázky.

Hodnota signifikance a kontingenční tabulka jsou v příloze statistické testy.

Interpretace

U pracovníků se střední školou s maturitou je nadprůměrně zastoupena odpověď ne. Naopak u pracovníků, kteří mají vysokoškolské vzdělání je výrazný podíl těch, kteří uvádějí, že využívají v zaměstnání svou kvalifikaci.



Jste spokojen/a s nastavením úředních hodin?

Statistický test

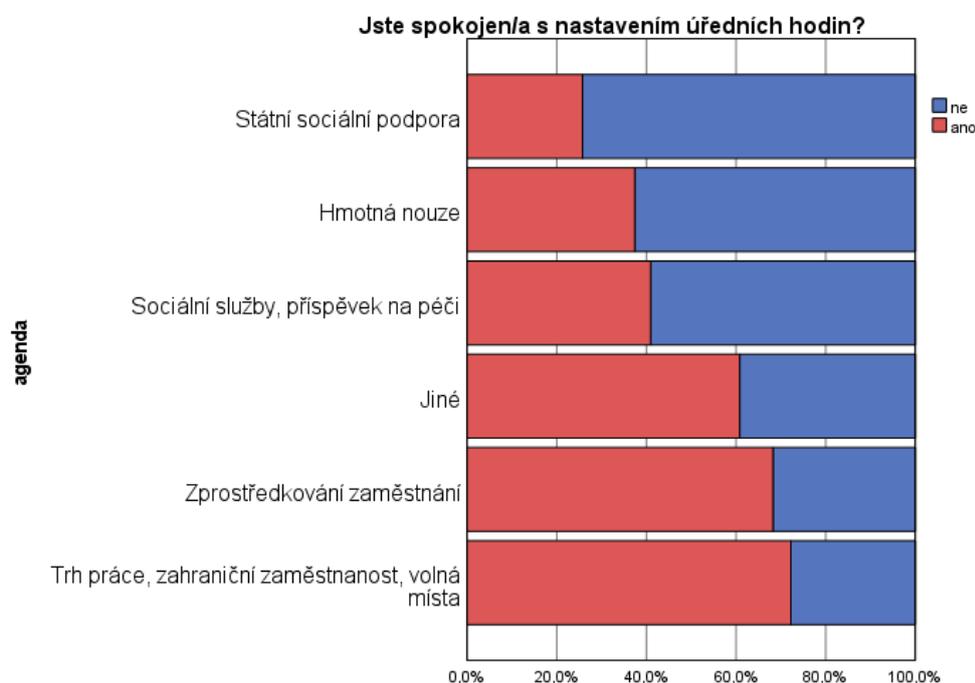
Na 5 % hladině významnosti se zamítá nulová hypotéza o nezávislosti agendy a zvolené otázky.

Hodnota signifikance a kontingenční tabulka jsou v příloze statistické testy.

Interpretace

Vysoká spokojenost s úředními hodinami je u agendy zprostředkování zaměstnání.

Nespokojenost je u agend státní sociální podpora a hmotná nouze.



Máte možnost rotace/střídání na různých pracovních úkolech / činnostech / pozicích?

Při testování závislosti agendy s danou otázkou se neukázal žádný statisticky významný rozdíl a dané znaky se jeví být **nezávislé**.

Většina respondentů odpověděla záporně a to, že buď takovou možnost nemají nebo o ni nemají zájem (334 z 446 odpovědí).

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

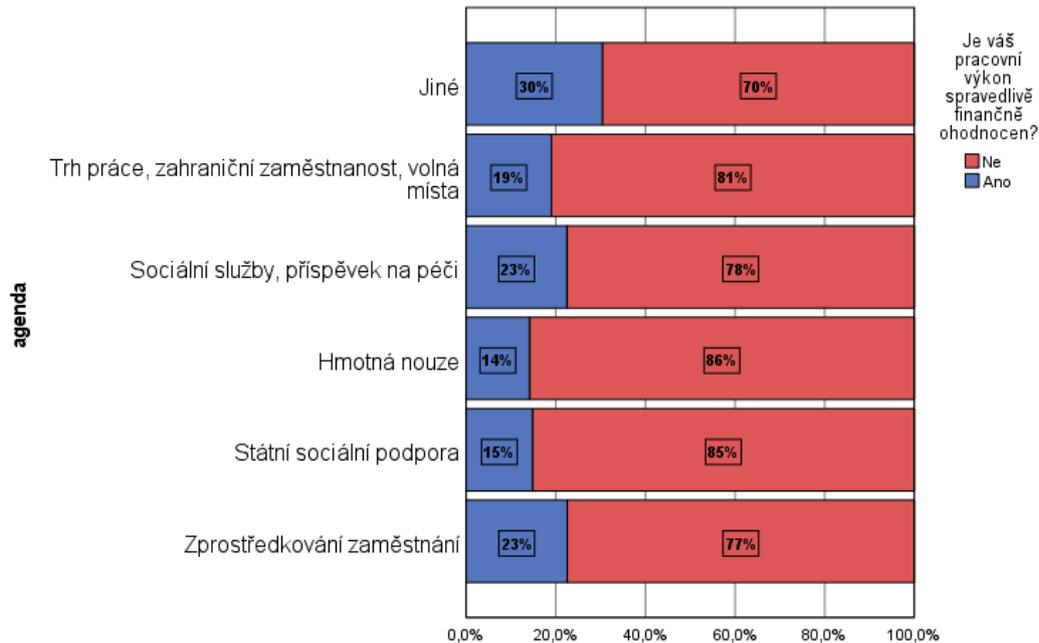
Při testování závislosti agendy s danou otázkou se neukázal žádný statisticky významný rozdíl a dané znaky se jeví být **nezávislé**.

Co by vás motivovalo k vyšším pracovním výkonům?

Při testování otázky s agendou a věkem se **neukázala** být mezi znaky závislost.

Je váš pracovní výkon spravedlivě finančně ohodnocen?

Na 5 % hladině významnosti se **nezamítá** nulová hypotéza o nezávislosti agendy a odpovědi na otázku: Je váš pracovní výkon spravedlivě finančně ohodnocen? Důvodem je, že většina respondentů napříč všemi agendami uvedla odpověď ne. Celkem 317 ze 400 respondentů.



Jaké změny v organizaci práce kvůli pandemii COVID-19 by bylo vhodné zavést do Vaší běžné práce?

Statistický test

Na 5 % hladině významnosti se zamítá nulová hypotéza o nezávislosti.

Interpretace

Statisticky významný rozdíl při kombinaci agendy hmotná nouze a odpovědi: Změnit lhůty a schvalovací procesy. Tato kombinace byla zastoupena početněji, než by tomu bylo v případě nezávislosti znaků.

Popis vybraných poboček

Vzhledem k nižšímu počtu dotazníků za jednotlivé pobočky, nebylo možné pro všechny otázky z obecné části využít Pearsonův chí-kvadrát test. Důvodem je porušení předpokladů testu, a to konkrétně požadavek na počet případů v buňkách kontingenční tabulky. Z tohoto důvodu byly některé kategorie sloučeny. U otázek, které nebylo možné statisticky otestovat, se bude dále využívat popisná statistika.

U všech poboček budou podrobně analyzovány tyto otázky:

- *Využíváte u práce s náročným/konfliktním klientem nastavené doporučené postupy práce? Zkráceně bude označeno jako Využití doporučených postupů pro práci s náročným/konfliktním klientem.*
- *Máte dojem, že jsou přijata dostatečná opatření pro Vaši bezpečnost při práci s náročným/konfliktním klientem? Zkráceně bude označeno jako Dostatečná opatření pro bezpečnost práce s náročným/konfliktním klientem.*

Ostrava

Nejvyšší spokojenost na vybrané pobočce je v oblasti komunikace na pracovišti, nejnižší naopak v oblasti pracovních změn. Ve všech oblastech s výjimkou spokojenosti s charakterem práce je průměr pobočky nižší než průměr za celou ČR. Z korelační matice je dále patrná silná vazba mezi spokojeností v oblasti pracovních změn a organizací práce.

	Mean	N
Spokojenost v oblasti komunikace na pracovišti	7,62	66
Spokojenost v oblasti charakter práce	7,29	55
Spokojenost v oblasti organizace práce	6,84	51
Spokojenost v oblasti komunikace s klienty	5,89	127
Spokojenost v oblasti ohodnocení práce	5,10	48
Spokojenost v oblasti pracovní změny	4,52	21

Correlations

Pearson Correlation

	Spokojenost v oblasti komunikace s klienty	Spokojenost v oblasti komunikace na pracovišti	Spokojenost v oblasti charakter práce	Spokojenost v oblasti organizace práce	Spokojenost v oblasti ohodnocení práce
Spokojenost v oblasti komunikace na pracovišti	,305*				
Spokojenost v oblasti charakter práce	,507**	,641**			
Spokojenost v oblasti organizace práce	,349*	,204	,540**		
Spokojenost v oblasti ohodnocení práce	,032	,582**	,339	,381	
Spokojenost v oblasti pracovní změny	,380	,290	,456	,943**	,424

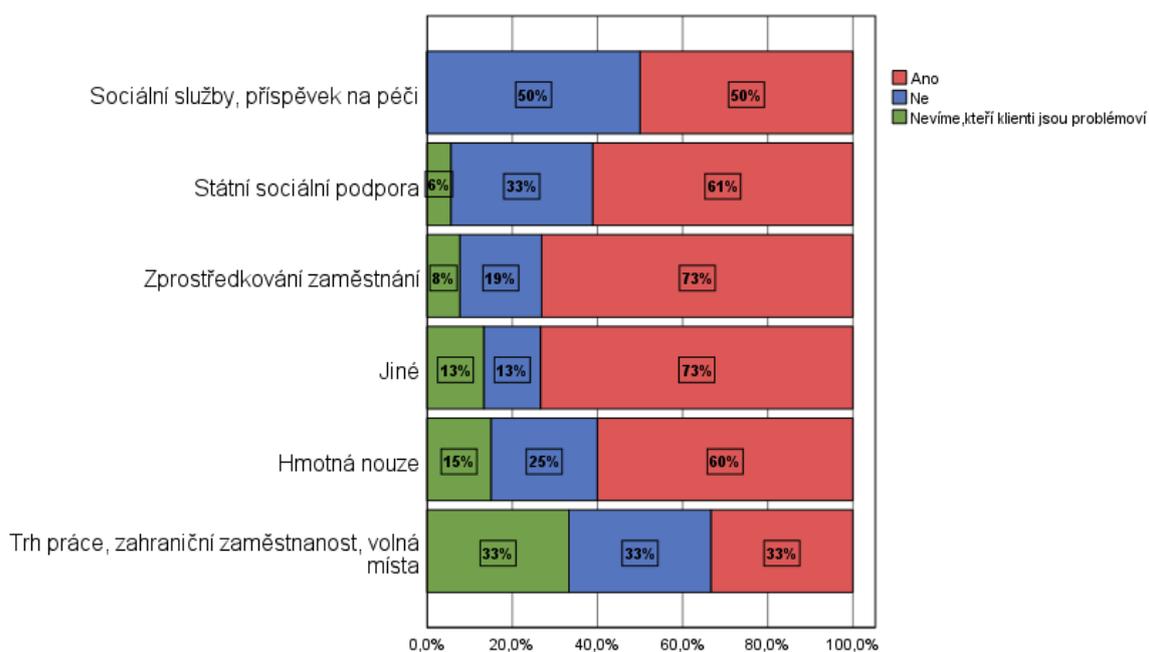
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Využití doporučených postupů pro práci s náročným/konfliktním klientem

Většina pracovníků uvedla, že nastavené postupy využívá. Nejvíce záporných odpovědí se vyskytuje u agendy hmotné nouze.

Count	agenda						Total
	Zprostředkování zaměstnání	Státní sociální podpora	Hmotná nouze	Sociální služby, příspěvek na péči	Trh práce, zahraniční zaměstnanost, volná místa	Jiné	
Ano	19	11	24	2	3	22	81
Ne	5	6	10	2	3	4	30
Ne, nevím o tom, že existují	2	1	6	0	3	4	16
Total	26	18	40	4	9	30	127

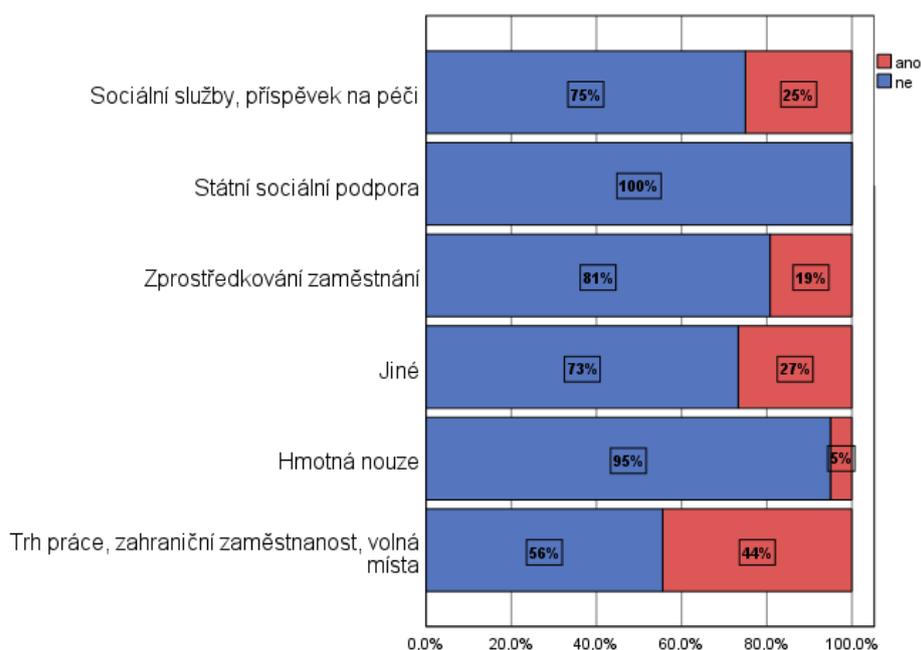


Dostatečná opatření pro bezpečnost práce s náročným/konfliktním klientem

Většina pracovníků uvedla, že nemá dojem, že by byla přijata dostatečná opatření pro jejich bezpečnost. Z tohoto pohledu se na tom jeví být nejlepší agenda trhu práce, kde má 44 % pracovníků dojem, že opatření jsou dostatečná. To může ale být způsobeno jen nízkým počtem dotazovaných.

Count

	agenda						Total
	Zprostředková ní zaměstnání	Státní sociální podpora	Hmotná nouze	Sociální služby, příspěvek na péči	Trh práce, zahraniční zaměstnanost, volná místa	Jiné	
ano	5	0	2	1	4	8	20
ne	21	18	38	3	5	22	107
Total	26	18	40	4	9	30	127



Ústí nad Labem

Ve všech oblastech kromě komunikace na pracovišti je průměr pobočky vyšší než průměr za celou ČR. Rozdíl v oblasti komunikace na pracovišti, ale není statisticky významný.

	Mean	N
Spokojenost v oblasti komunikace na pracovišti	7,79	61
Spokojenost v oblasti charakter práce	7,32	44
Spokojenost v oblasti organizace práce	7,14	50
Spokojenost v oblasti komunikace s klienty	6,42	106
Spokojenost v oblasti ohodnocení práce	6,29	34
Spokojenost v oblasti pracovní změny	5,87	24

Correlations

Pearson Correlation

	Spokojenost v oblasti komunikace s klienty	Spokojenost v oblasti komunikace na pracovišti	Spokojenost v oblasti charakter práce	Spokojenost v oblasti organizace práce	Spokojenost v oblasti ohodnocení práce	Spokojenost v oblasti pracovní změny
Spokojenost v oblasti komunikace s klienty	--					
Spokojenost v oblasti komunikace na pracovišti	,226	--				
Spokojenost v oblasti charakter práce	,480**	,576**	--			
Spokojenost v oblasti organizace práce	,409**	,773**	,625**	--		
Spokojenost v oblasti ohodnocení práce	,372*	,693**	,025	,719**	--	
Spokojenost v oblasti pracovní změny	,615**	,612*	,572*	,813**	,426	--

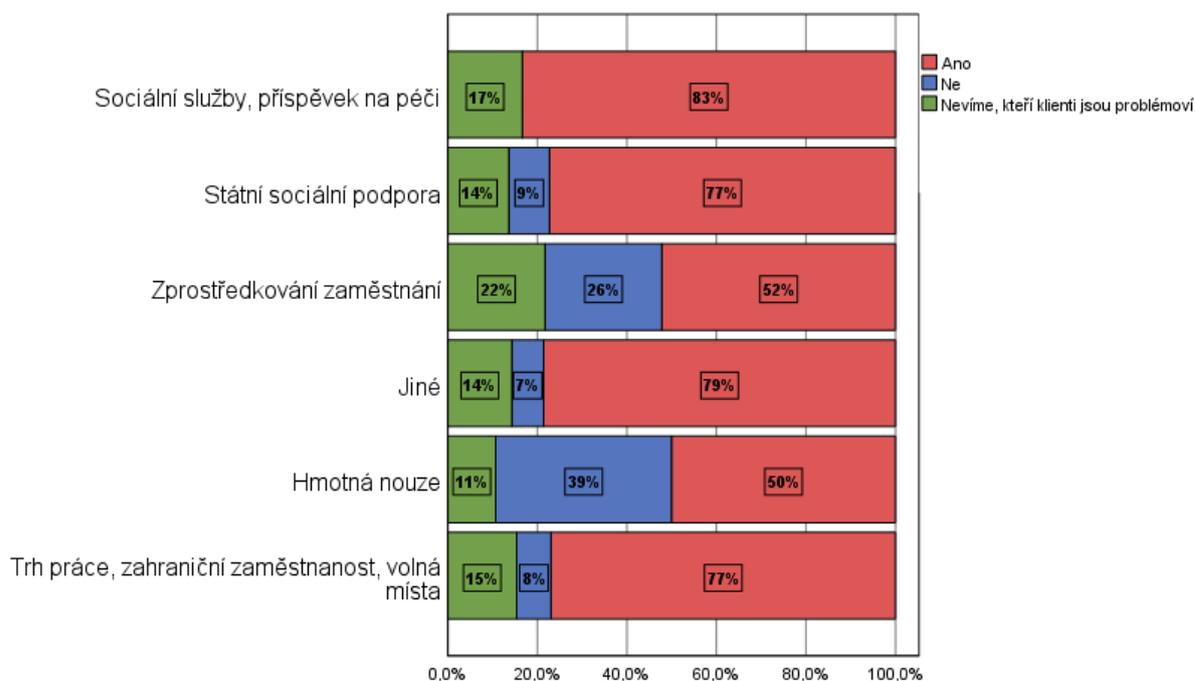
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Využití doporučených postupů pro práci s náročným/konfliktním klientem

Na 5 % hladině významnosti se nezamítá nulová hypotéza o nezávislosti. To znamená, že pro vybranou pobočku **neexistuje** statisticky významná závislost mezi agendou, kterou pracovník vykonává, a jeho odpovědí na danou otázku.

Count	agenda						Total
	Zprostředková ní zaměstnání	Státní sociální podpora	Hmotná nouze	Sociální služby, příspěvek na péči	Trh práce, zahraniční zaměstnanost, volná místa	Jiné	
Ano	12	17	14	5	10	11	69
Ne	6	2	11	0	1	1	21
Nevíme, kteří klienti jsou problémoví a jiní	5	3	3	1	2	2	16
Total	23	22	28	6	13	14	106

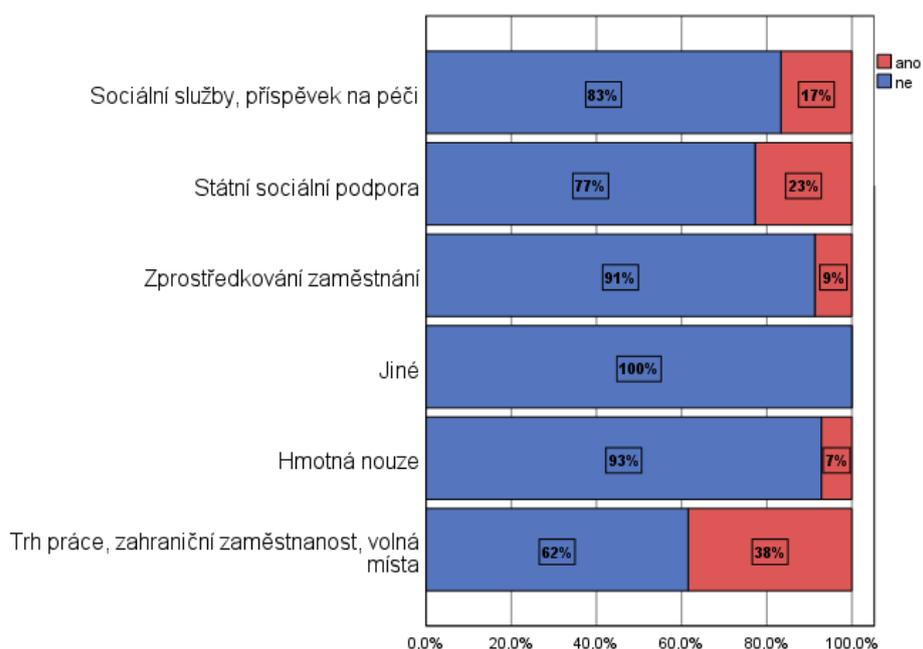


Dostatečná opatření pro bezpečnost práce s náročným/konfliktním klientem

91 ze 106 respondentů bez ohledu na agendu uvedlo, že nemají dojem, že jsou přijatá opatření dostatečná.

Count

	agenda						Total
	Zprostředková ní zaměstnání	Státní sociální podpora	Hmotná nouze	Sociální služby, příspěvek na péči	Trh práce, zahraniční zaměstnanost, volná místa	Jiné	
ano	2	5	2	1	5	0	15
ne	21	17	26	5	8	14	91
Total	23	22	28	6	13	14	106



Karviná

Spokojenost je ve všech oblastech nad celostátním průměrem. Největší spokojenost je v oblasti komunikace na pracovišti. Velmi vysoká hodnota korelačního koeficientu je charakterem a organizací práce. Pro respondenty na této pobočce jsou tyto dvě oblasti provázány více než u jiných poboček.

	Mean	N
Spokojenost v oblasti komunikace na pracovišti	8,07	45
Spokojenost v oblasti charakter práce	7,88	41
Spokojenost v oblasti organizace práce	7,28	32
Spokojenost v oblasti komunikace s klienty	6,63	87
Spokojenost v oblasti ohodnocení práce	6,34	29
Spokojenost v oblasti pracovní změny	5,10	10

Correlations

Pearson Correlation

	Spokojenost v oblasti komunikace s klienty	Spokojenost v oblasti komunikace na pracovišti	Spokojenost v oblasti charakter práce	Spokojenost v oblasti organizace práce	Spokojenost v oblasti ohodnocení práce	Spokojenost v oblasti pracovní změny
Spokojenost v oblasti komunikace s klienty	--					
Spokojenost v oblasti komunikace na pracovišti	,312*	--				
Spokojenost v oblasti charakter práce	,739**	,612**	--			
Spokojenost v oblasti organizace práce	,577**	,621**	,751**	--		
Spokojenost v oblasti ohodnocení práce	,661**	,649**	,907**	,870*	--	
Spokojenost v oblasti pracovní změny	,375	,561	,866	,500	,750	--

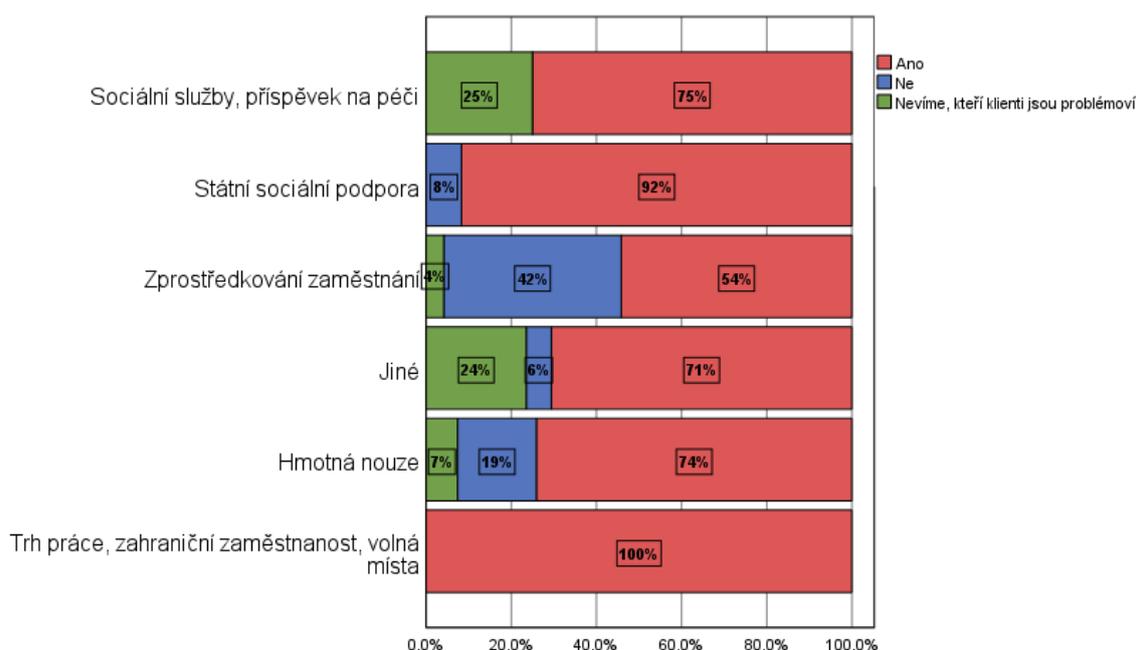
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Využití doporučených postupů pro práci s náročným/konfliktním klientem

Vzhledem k počtu odpovědí nebylo možné použít statistický test. Jako u předchozích poboček i zde většina odpovědí je kladných. U agendy zprostředkování zaměstnání a jiné je výraznější zastoupení odpovědi: Nevíme, kteří klienti jsou problémoví.

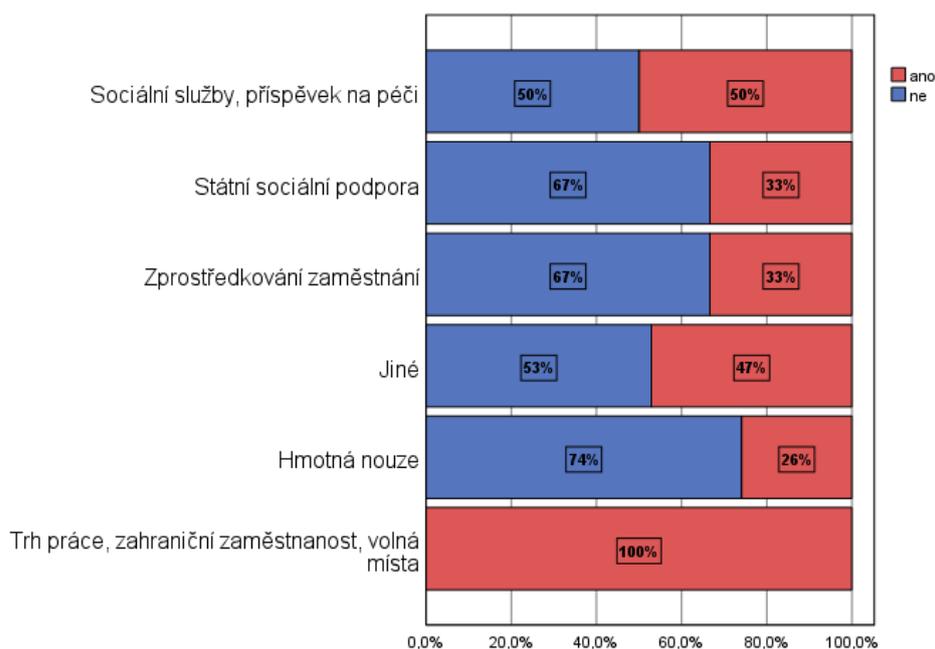
Count	agenda						Total
	Zprostředková ní zaměstnání	Státní sociální podpora	Hmotná nouze	Sociální služby, příspěvek na péči	Trh práce, zahraniční zaměstnanost, volná místa	Jiné	
Ano.	13	11	20	3	3	12	62
Ne	10	1	5	0	0	1	17
Nevíme, kteří klienti jsou problémoví	1	0	2	1	0	4	8
Total	24	12	27	4	3	17	87



Dostatečná opatření pro bezpečnost práce s náročným/konfliktním klientem

Opět převládá odpověď ne, největší procentuální zastoupení této odpovědi je u agendy hmotné nouze.

Count	agenda						Total
	Zprostředková ní zaměstnání	Státní sociální podpora	Hmotná nouze	Sociální služby, příspěvek na péči	Trh práce, zahraniční zaměstnanost, volná místa	Jiné	
ano	8	4	7	2	3	8	32
ne	16	8	20	2	0	9	55
Total	24	12	27	4	3	17	87



Brno město

Spokojenost v porovnání s celou ČR je ve všech oblastech nižší. Pro tuto pobočku je specifická silná provázanost spokojenosti v oblasti komunikace na pracovišti a charakteru práce.

	Mean	N
Spokojenost v oblasti komunikace na pracovišti	7,42	43
Spokojenost v oblasti organizace práce	6,03	36
Spokojenost v oblasti charakter práce	5,96	27
Spokojenost v oblasti komunikace s klienty	5,28	75
Spokojenost v oblasti ohodnocení práce	4,35	26
Spokojenost v oblasti pracovní změny	4,25	12

Correlations

Pearson Correlation

	Spokojenost v oblasti komunikace s klienty	Spokojenost v oblasti komunikace na pracovišti	Spokojenost v oblasti charakter práce	Spokojenost v oblasti organizace práce	Spokojenost v oblasti ohodnocení práce	Spokojenost v oblasti pracovní změny
Spokojenost v oblasti komunikace s klienty	--					
Spokojenost v oblasti komunikace na pracovišti	,443**	--				
Spokojenost v oblasti charakter práce	,822**	,938**	--			
Spokojenost v oblasti organizace práce	,450**	,428	,502	--		
Spokojenost v oblasti ohodnocení práce	,573**	,580*	,874**	,571	--	
Spokojenost v oblasti pracovní změny	,355	,664	,621	,607	,301	--

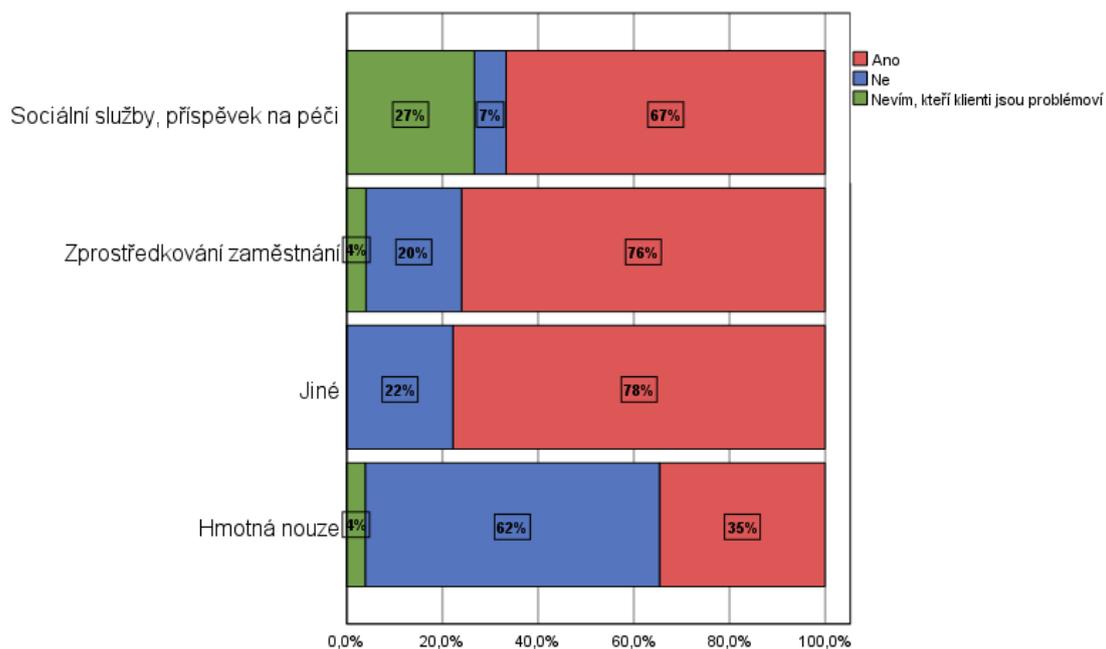
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Využití doporučených postupů pro práci s náročným/konfliktním klientem

Nejmenší podíl odpovědi ano je u agendy hmotné nouze.

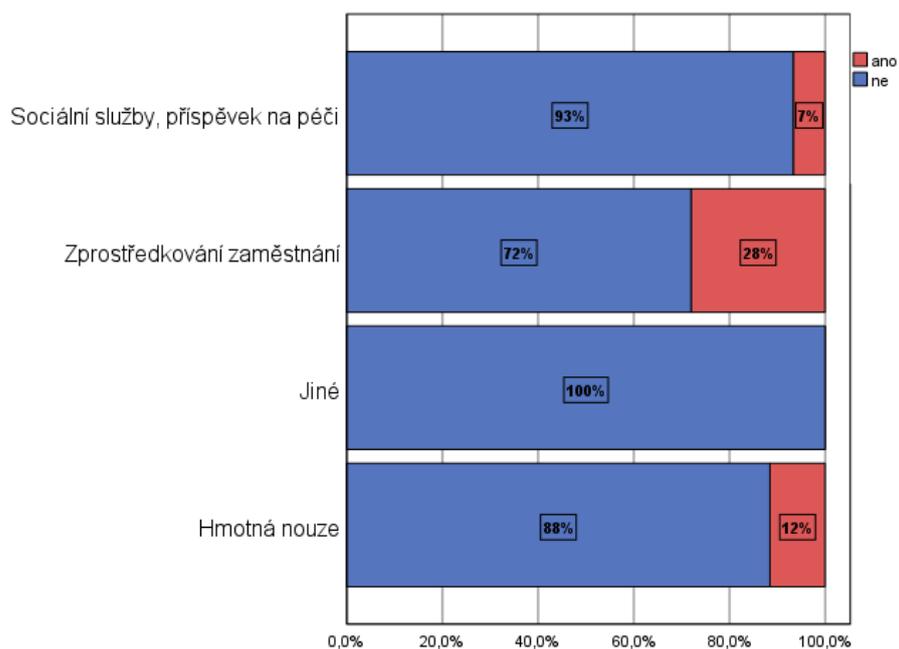
Count	agenda				Total
	Zprostředková ní zaměstnání	Hmotná nouze	Sociální služby, příspěvek na péči	Jiné	
Ano	19	9	10	7	45
Ne	5	16	1	2	24
Nevím, kteří klienti jsou problémoví	1	1	4	0	6
Total	25	26	15	9	75



Dostatečná opatření pro bezpečnost práce s náročným/konfliktním klientem

Velký podíl záporných odpovědí ukazuje, že agenda nebude mít na odpověď významný vliv.

Count	agenda				Total
	Zprostředková ní zaměstnání	Hmotná nouze	Sociální služby, příspěvek na péči	Jiné	
ano	7	3	1	0	11
ne	18	23	14	9	64
Total	25	26	15	9	75



Praha 2 a 3

Ve srovnání s celou ČR je spokojenost ve většině oblastí vyšší.

	Mean	N
Spokojenost v oblasti komunikace na pracovišti	8,65	31
Spokojenost v oblasti organizace práce	7,65	20
Spokojenost v oblasti charakter práce	7,60	25
Spokojenost v oblasti komunikace s klienty	6,33	48
Spokojenost v oblasti ohodnocení práce	5,69	16
Spokojenost v oblasti pracovní změny	5,47	15

Correlations

Pearson Correlation

	Spokojenost v oblasti komunikace s klienty	Spokojenost v oblasti komunikace na pracovišti	Spokojenost v oblasti charakter práce	Spokojenost v oblasti organizace práce	Spokojenost v oblasti ohodnocení práce	Spokojenost v oblasti pracovní změny
Spokojenost v oblasti komunikace s klienty	--					
Spokojenost v oblasti komunikace na pracovišti	,153	--				
Spokojenost v oblasti charakter práce	,268	,674**	--			
Spokojenost v oblasti organizace práce	,243	,388	,458	--		
Spokojenost v oblasti ohodnocení práce	,604*	,322	,410	,317	--	
Spokojenost v oblasti pracovní změny	,578*	,424	,311	,875**	,650	--

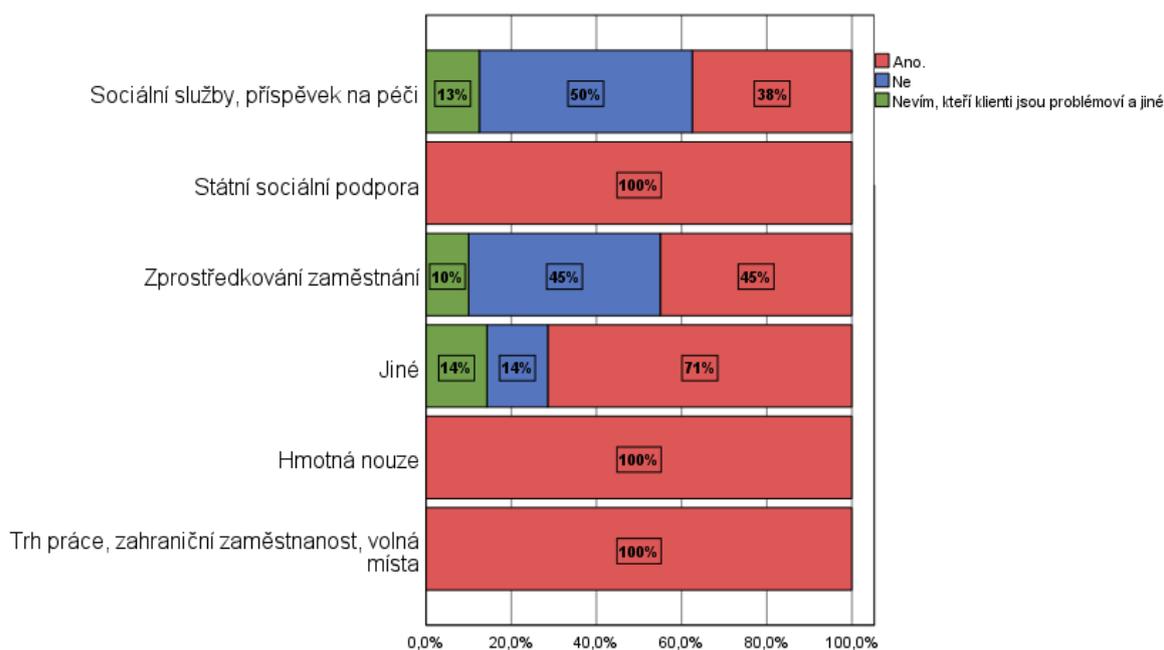
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Využití doporučených postupů pro práci s náročným/konfliktním klientem

Count

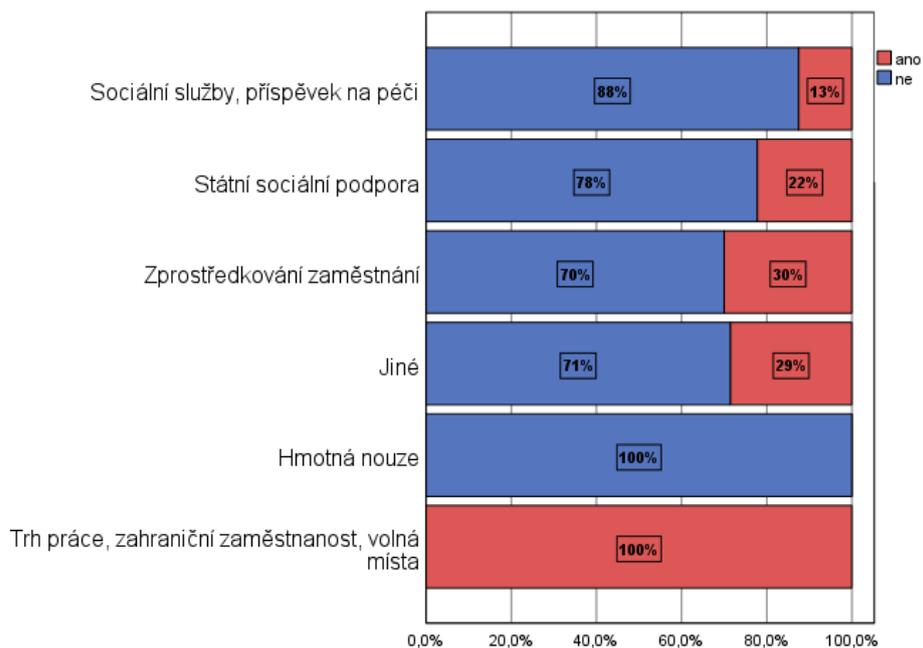
	agenda						Total
	Zprostředková ní zaměstnání	Státní sociální podpora	Hmotná nouze	Sociální služby, příspěvek na péči	Trh práce, zahraniční zaměstnanost, volná místa	Jiné	
Ano	9	9	3	3	1	5	30
Ne	9	0	0	4	0	1	14
Nevím, kteří klienti jsou problémoví	2	0	0	1	0	1	4
Total	20	9	3	8	1	7	48



Dostatečná opatření pro bezpečnost práce s náročným/konfliktním klientem

Count

	agenda						Total
	Zprostředková ní zaměstnání	Státní sociální podpora	Hmotná nouze	Sociální služby, příspěvek na péči	Trh práce, zahraniční zaměstnanost, volná místa	Jiné	
ano	6	2	0	1	1	2	12
ne	14	7	3	7	0	5	36
Total	20	9	3	8	1	7	48



Praha 4

Ve srovnání s celou ČR je spokojenost ve všech oblastech vyšší.

	Mean	N
Spokojenost v oblasti komunikace na pracovišti	8,04	26
Spokojenost v oblasti charakter práce	7,80	15
Spokojenost v oblasti organizace práce	7,38	24
Spokojenost v oblasti komunikace s klienty	6,40	48
Spokojenost v oblasti ohodnocení práce	5,72	18
Spokojenost v oblasti pracovní změny	5,00	8

Correlations

Pearson Correlation

	Spokojenost v oblasti komunikace s klienty	Spokojenost v oblasti komunikace na pracovišti	Spokojenost v oblasti charakter práce	Spokojenost v oblasti organizace práce	Spokojenost v oblasti ohodnocení práce	Spokojenost v oblasti pracovní změny
Spokojenost v oblasti komunikace s klienty	--					
Spokojenost v oblasti komunikace na pracovišti	,332	--				
Spokojenost v oblasti charakter práce	,654**	,500	--			
Spokojenost v oblasti organizace práce	,299	,717**	,812*	--		
Spokojenost v oblasti ohodnocení práce	,357	,478	,500	,491	--	
Spokojenost v oblasti pracovní změny	,486	,408	c	,000	,488	--

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

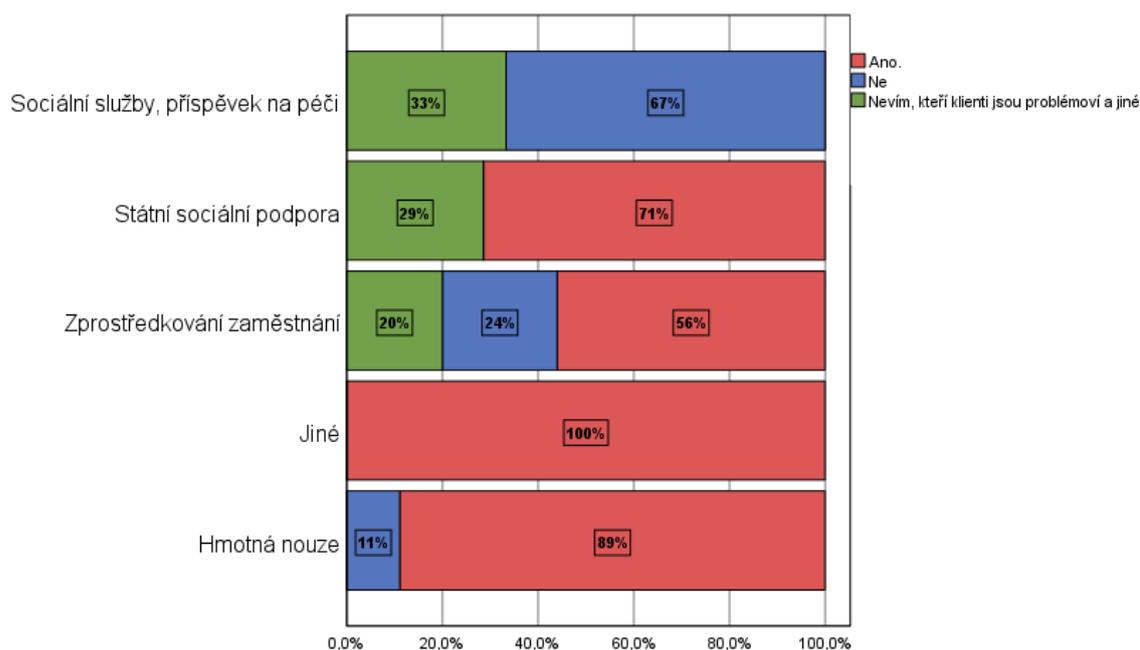
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

c. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

Využití doporučených postupů pro práci s náročným/konfliktním klientem

Count

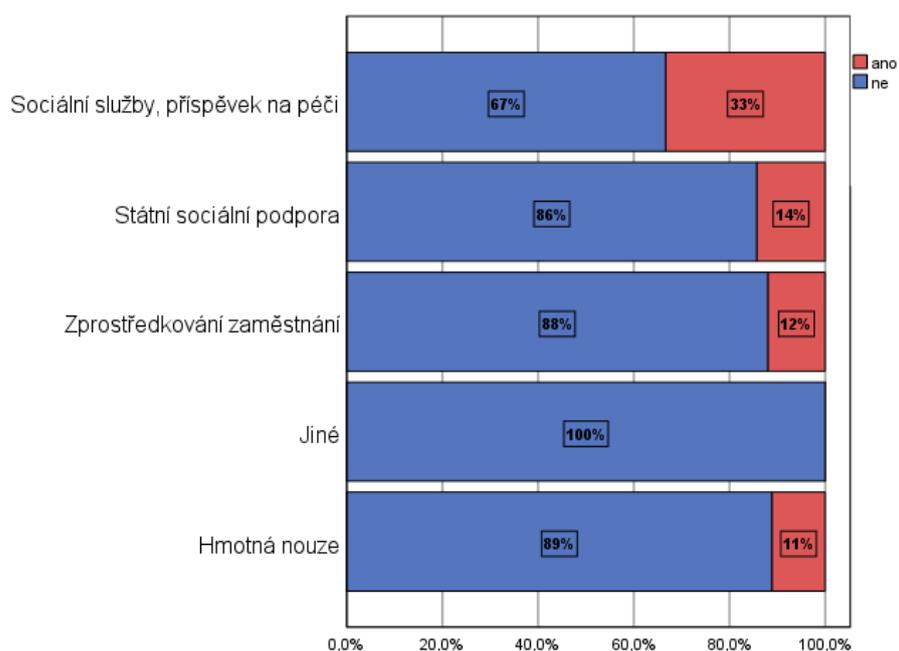
	agenda					Total
	Zprostředková ní zaměstnání	Státní sociální podpora	Hmotná nouze	Sociální služby, příspěvek na péči	Jiné	
Ano.	14	5	8	0	4	31
Ne	6	0	1	2	0	9
Nevím, kteří klienti jsou problémoví a jiné	5	2	0	1	0	8
Total	25	7	9	3	4	48



Dostatečná opatření pro bezpečnost práce s náročným/konfliktním klientem

Count

	agenda					Total
	Zprostředková ní zaměstnání	Státní sociální podpora	Hmotná nouze	Sociální služby, příspěvek na péči	Jiné	
ano	3	1	1	1	0	6
ne	22	6	8	2	4	42
Total	25	7	9	3	4	48



Frýdek Místek

Při porovnání s celou ČR je spokojenost ve všech oblastech vyšší. U této pobočky se ukazuje negativní hodnota korelačního koeficientu u spokojenosti s pracovními změnami a organizace práce/ charakter práce. To znamená, že pokud respondent uvedl, že není spokojen s pracovními změnami, tak charakter a organizaci práce ohodnotil lépe.

	Mean	N
Spokojenost v oblasti komunikace na pracovišti	8,00	29
Spokojenost v oblasti charakter práce	7,81	16
Spokojenost v oblasti organizace práce	7,00	16
Spokojenost v oblasti komunikace s klienty	6,47	45
Spokojenost v oblasti ohodnocení práce	6,30	20
Spokojenost v oblasti pracovní změny	5,88	8

Correlations

Pearson Correlation

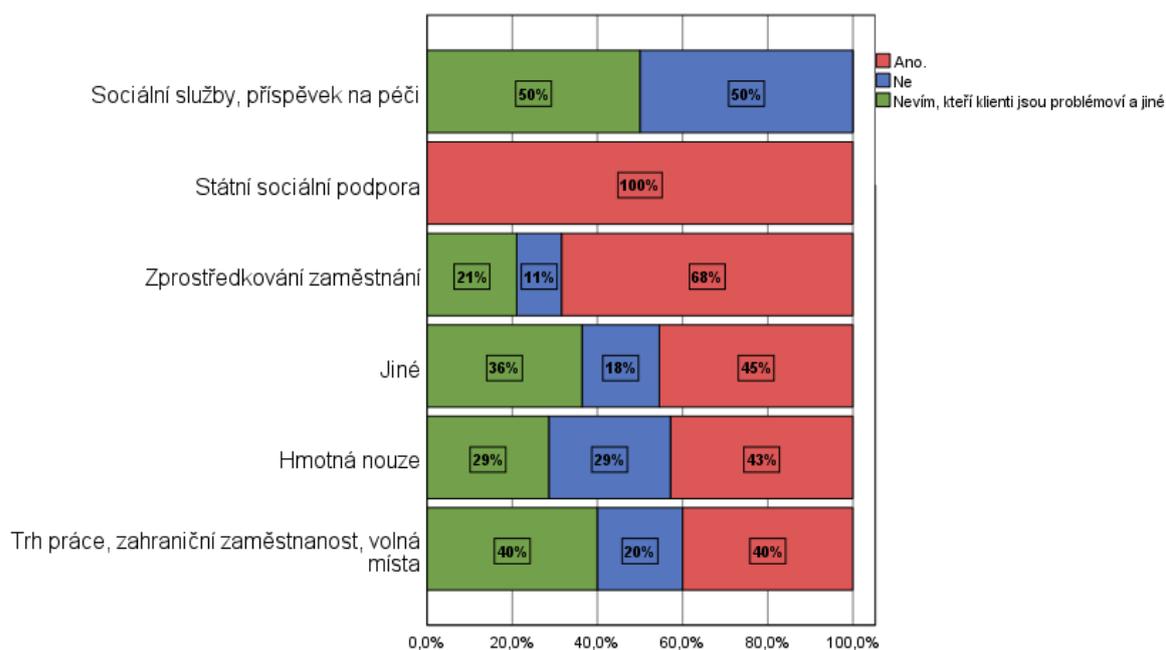
	Spokojenost v oblasti komunikace s klienty	Spokojenost v oblasti komunikace na pracovišti	Spokojenost v oblasti charakter práce	Spokojenost v oblasti organizace práce	Spokojenost v oblasti ohodnocení práce	Spokojenost v oblasti pracovní změny
Spokojenost v oblasti komunikace s klienty	--					
Spokojenost v oblasti komunikace na pracovišti	,463*	--				
Spokojenost v oblasti charakter práce	,361	,146	--			
Spokojenost v oblasti organizace práce	,354	,862**	,828*	--		
Spokojenost v oblasti ohodnocení práce	,168	,892**	,746	,843**	--	
Spokojenost v oblasti pracovní změny	,135	,645	-,500	-,455	,375	--

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Využití doporučených postupů pro práci s náročným/konfliktním klientem

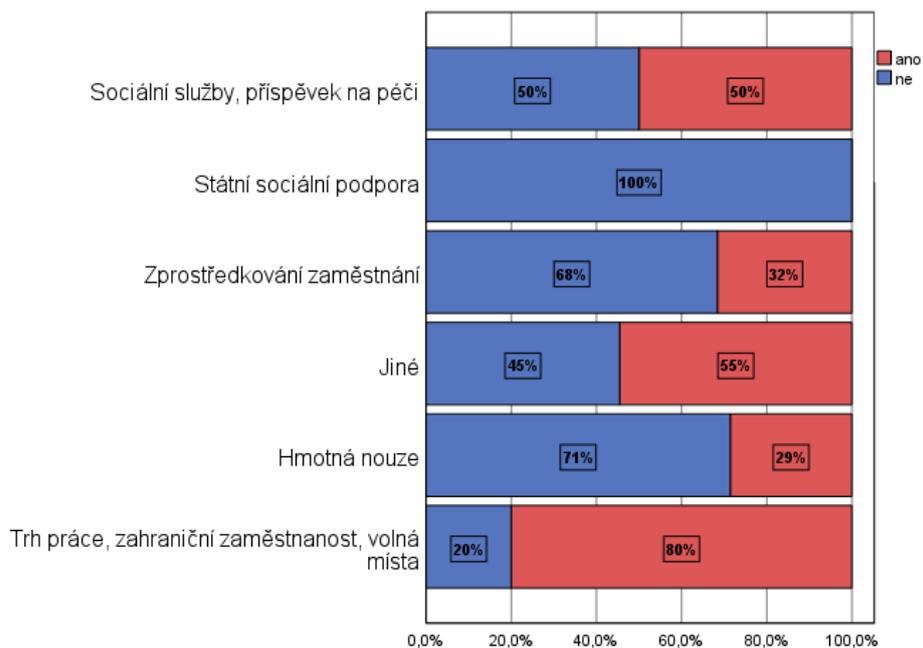
Count	agenda						Total
	Zprostředková ní zaměstnání	Státní sociální podpora	Hmotná nouze	Sociální služby, příspěvek na péči	Trh práce, zahraniční zaměstnanost, volná místa	Jiné	
Ano.	13	1	3	0	2	5	24
Ne	2	0	2	1	1	2	8
Nevím, kteří klienti jsou problémoví a jiné	4	0	2	1	2	4	13
Total	19	1	7	2	5	11	45



Dostatečná opatření pro bezpečnost práce s náročným/konfliktním klientem

Count

	agenda						Total
	Zprostředková ní zaměstnání	Státní sociální podpora	Hmotná nouze	Sociální služby, příspěvek na péči	Trh práce, zahraniční zaměstnanost, volná místa	Jiné	
ano	6	0	2	1	4	6	19
ne	13	1	5	1	1	5	26
Total	19	1	7	2	5	11	45



Bruntál

Ve srovnání s celou ČR je lépe hodnocena spokojenost s organizací práce a ohodnocení práce.

	Mean	N
Spokojenost v oblasti komunikace na pracovišti	7,70	27
Spokojenost v oblasti organizace práce	7,63	8
Spokojenost v oblasti charakter práce	7,04	25
Spokojenost v oblasti komunikace s klienty	5,93	44
Spokojenost v oblasti ohodnocení práce	5,89	18
Spokojenost v oblasti pracovní změny	4,88	8

Correlations

Pearson Correlation

	Spokojenost v oblasti komunikace s klienty	Spokojenost v oblasti komunikace na pracovišti	Spokojenost v oblasti charakter práce	Spokojenost v oblasti organizace práce	Spokojenost v oblasti ohodnocení práce	Spokojenost v oblasti pracovní změny
Spokojenost v oblasti komunikace s klienty	--					
Spokojenost v oblasti komunikace na pracovišti	,208	--				
Spokojenost v oblasti charakter práce	,744**	,763**	--			
Spokojenost v oblasti organizace práce	-,083	,709	,451	--		
Spokojenost v oblasti ohodnocení práce	,474*	,827**	,900**	,690	--	
Spokojenost v oblasti pracovní změny	,654	,808	,756	c	,316	--

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

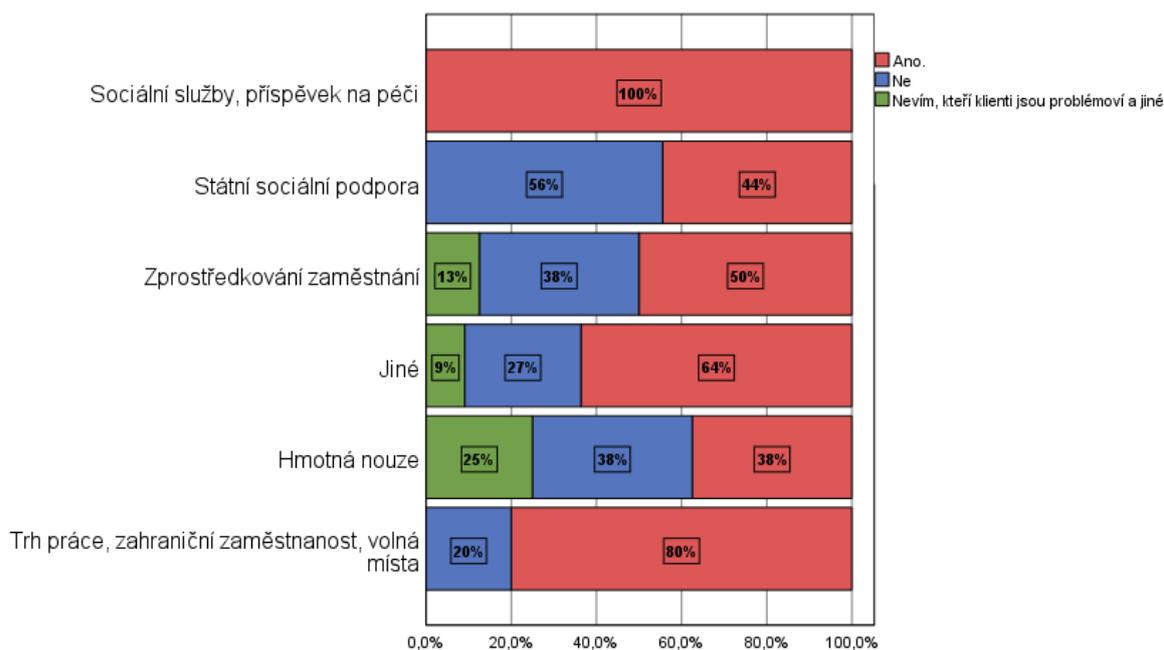
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

c. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

Využití doporučených postupů pro práci s náročným/konfliktním klientem

Count

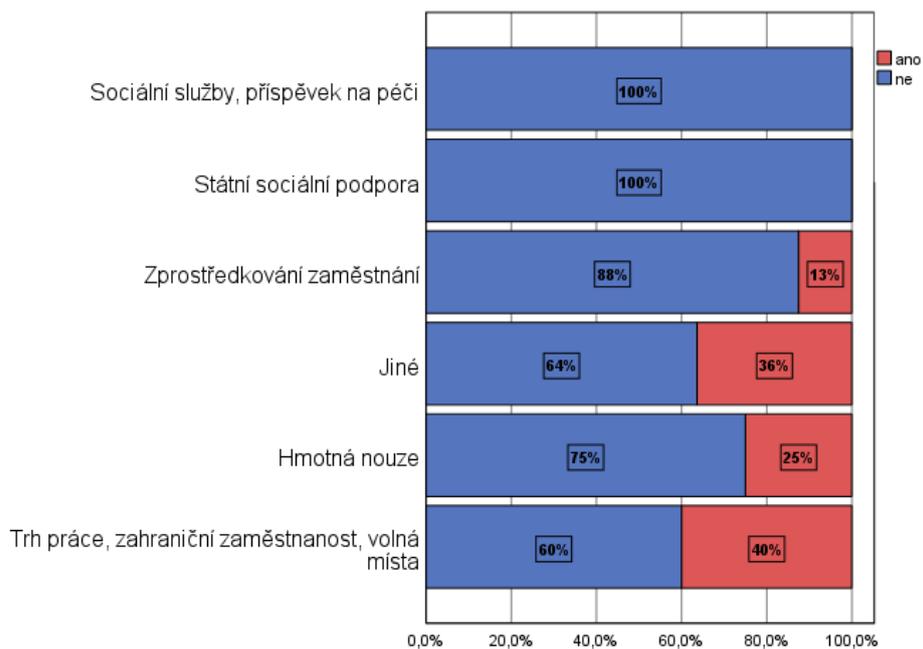
	agenda						Total
	Zprostředková ní zaměstnání	Státní sociální podpora	Hmotná nouze	Sociální služby, příspěvek na péči	Trh práce, zahraniční zaměstnanost, volná místa	Jiné	
Ano.	4	4	3	3	4	7	25
Ne	3	5	3	0	1	3	15
Nevím, kteří klienti jsou problémoví a jiné	1	0	2	0	0	1	4
Total	8	9	8	3	5	11	44



Dostatečná opatření pro bezpečnost práce s náročným/konfliktním klientem

Count

	agenda						Total
	Zprostředková ní zaměstnání	Státní sociální podpora	Hmotná nouze	Sociální služby, příspěvek na péči	Trh práce, zahraniční zaměstnanost, volná místa	Jiné	
ano	1	0	2	0	2	4	9
ne	7	9	6	3	3	7	35
Total	8	9	8	3	5	11	44



Louny

Hodnocení spokojenosti ve všech oblastech je vyšší než hodnocení za celou ČR.

	Mean	N
Spokojenost v oblasti komunikace na pracovišti	8,19	27
Spokojenost v oblasti organizace práce	7,27	15
Spokojenost v oblasti charakter práce	7,17	23
Spokojenost v oblasti ohodnocení práce	6,63	8
Spokojenost v oblasti pracovní změny	6,33	6
Spokojenost v oblasti komunikace s klienty	6,25	40

Correlations

Pearson Correlation

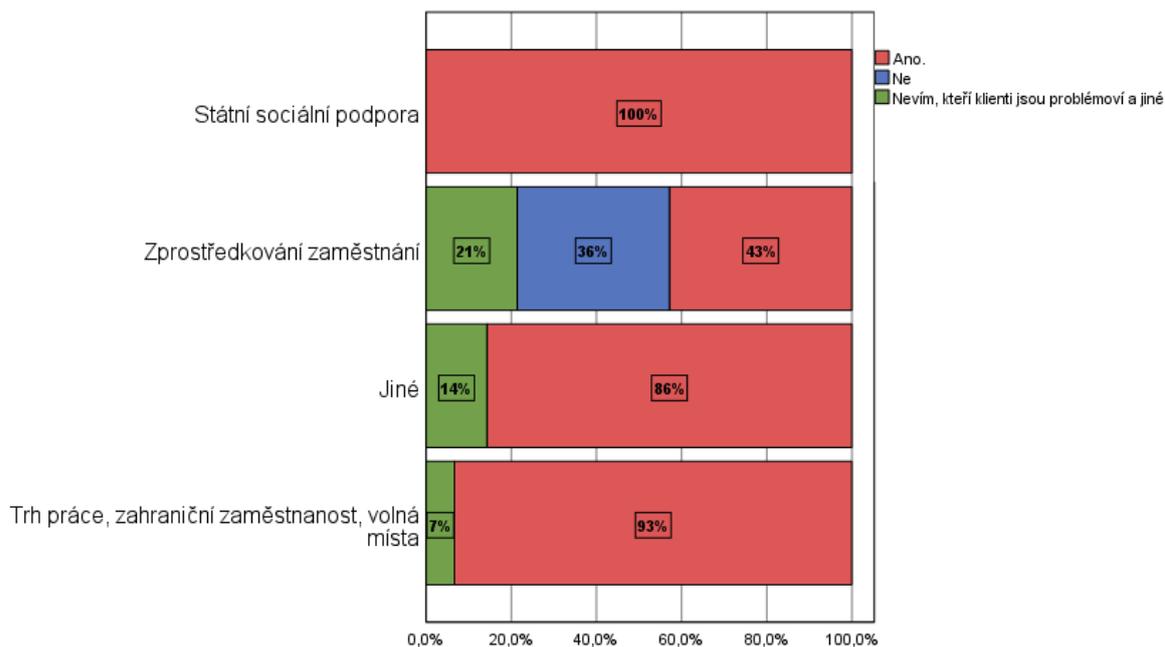
	Spokojenost v oblasti komunikace s klienty	Spokojenost v oblasti komunikace na pracovišti	Spokojenost v oblasti charakter práce	Spokojenost v oblasti organizace práce	Spokojenost v oblasti ohodnocení práce	Spokojenost v oblasti pracovní změny
Spokojenost v oblasti komunikace s klienty	--					
Spokojenost v oblasti komunikace na pracovišti	,659**	--				
Spokojenost v oblasti charakter práce	,874**	,957**	--			
Spokojenost v oblasti organizace práce	,679**	,961**	,963**	--		
Spokojenost v oblasti ohodnocení práce	,816*	,961**	,998*	,984*	--	
Spokojenost v oblasti pracovní změny	,680	1,000**	,928	,939*	1,000**	--

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

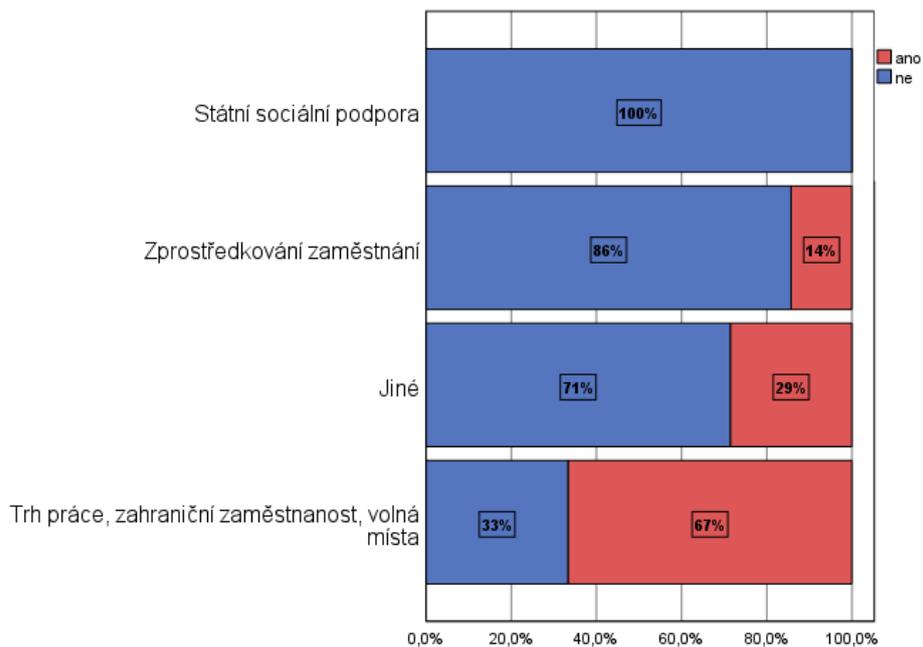
Využití doporučených postupů pro práci s náročným/konfliktním klientem

Count	agenda				Total
	Zprostředková ní zaměstnání	Státní sociální podpora	Trh práce, zahraniční zaměstnanost, volná místa	Jiné	
Ano.	6	4	14	6	30
Ne	5	0	0	0	5
Nevím, kteří klienti jsou problémoví a jiné	3	0	1	1	5
Total	14	4	15	7	40



Dostatečná opatření pro bezpečnost práce s náročným/konfliktním klientem

Count	agenda				Total
	Zprostředková ní zaměstnání	Státní sociální podpora	Trh práce, zahraniční zaměstnanost, volná místa	Jiné	
ano	2	0	10	2	14
ne	12	4	5	5	26
Total	14	4	15	7	40



Ostatní pobočky

	Mean	N
Spokojenost v oblasti komunikace na pracovišti	7,80	322
Spokojenost v oblasti charakter práce	6,98	253
Spokojenost v oblasti organizace práce	6,76	194
Spokojenost v oblasti komunikace s klienty	6,30	548
Spokojenost v oblasti ohodnocení práce	5,66	183
Spokojenost v oblasti pracovní změny	4,71	87

Correlations

Pearson Correlation

	Spokojenost v oblasti komunikace s klienty	Spokojenost v oblasti komunikace na pracovišti	Spokojenost v oblasti charakter práce	Spokojenost v oblasti organizace práce	Spokojenost v oblasti ohodnocení práce	Spokojenost v oblasti pracovní změny
Spokojenost v oblasti komunikace s klienty	--					
Spokojenost v oblasti komunikace na pracovišti	,255**	--				
Spokojenost v oblasti charakter práce	,615**	,489**	--			
Spokojenost v oblasti organizace práce	,520**	,586**	,794**	--		
Spokojenost v oblasti ohodnocení práce	,460**	,557**	,791**	,813**	--	
Spokojenost v oblasti pracovní změny	,466**	,342*	,697**	,667**	,459**	--

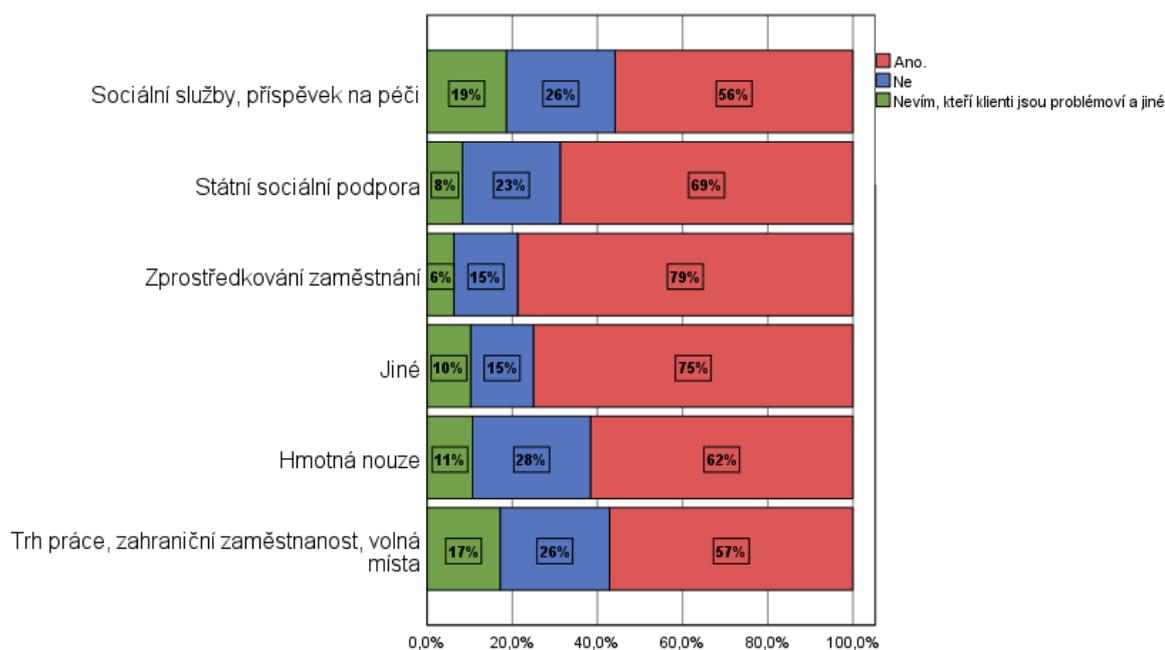
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Využití doporučených postupů pro práci s náročným/konfliktním klientem

Count

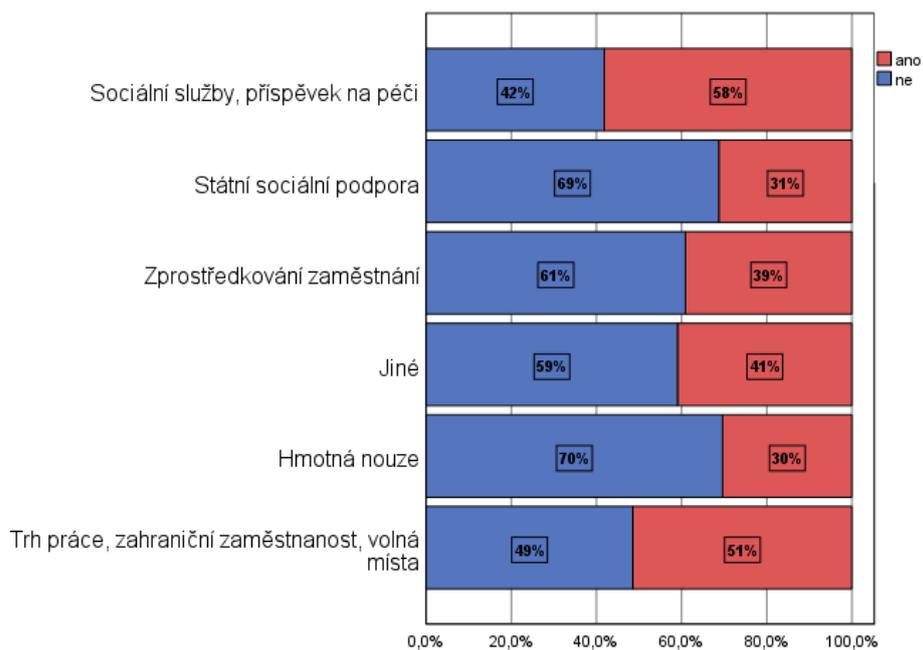
	agenda						Total
	Zprostředková ní zaměstnání	Státní sociální podpora	Hmotná nouze	Sociální služby, příspěvek na péči	Trh práce, zahraniční zaměstnanost, volná místa	Jiné	
Ano.	137	66	69	24	20	66	382
Ne	26	22	31	11	9	13	112
Nevím, kteří klienti jsou problémoví a jiné	11	8	12	8	6	9	54
Total	174	96	112	43	35	88	548



Dostatečná opatření pro bezpečnost práce s náročným/konfliktním klientem

Count

	agenda						Total
	Zprostředková ní zaměstnání	Státní sociální podpora	Hmotná nouze	Sociální služby, příspěvek na péči	Trh práce, zahraniční zaměstnanost, volná místa	Jiné	
ano	68	30	34	25	18	36	211
ne	106	66	78	18	17	52	337
Total	174	96	112	43	35	88	548



Závěr

V dotazníkovém šetření, které probíhalo v prosinci roku 2021, bylo celkem shromážděno 1448 dotazníků. Z nich bylo pro další analýzu použito 1168 kompletně vyplněných dotazníků.

Při analýze vybraných otázek se ukázalo několik statisticky významných rozdílů napříč různými agendami a kraji. Při dělení pracovníků podle agendy, kterou provádějí se ukázalo nejvíce rozdílů u těch zabývajících se agendou hmotné nouze.

Častěji uvádějí, že nemají možnost dozvědět se o užitečnosti své práce, a že nedostávají zpětnou vazbu od klientů. Doporučené postupy při práci s náročným klientem jim přijdou nedostatečné. V případě eskalace konfliktu méně často uvádějí odpověď, že by se měli na koho obrátit nebo že při řešení takového konfliktu pomůže bezpečnostní pracovník. Stejně méně často se u nich vyskytuje odpověď, že by považovali přijatá opatření pro jejich bezpečnost při práci s náročným klientem za dostatečná. Typické výroky, které uváděli tito pracovníci při popisu své práce, byly stres, nebezpečí, konflikt nebo nadávky. Nespokojeni jsou i s nastavením úředních hodin.

Pracovníci věnující se agendě trhu práce častěji uvádějí, že od svých klientů dostávají zpětnou vazbu. Při řešení konfliktních situací využívají častěji možnost přizvat pracovníka bezpečnostní služby. Více se u nich vyskytuje odpověď, že opatření přijatá při práci s konfliktním klientem jsou dostatečná a méně často uvádějí, že by pracovali pod vysokým tlakem.

Pracovníci zabývající se agendou zprostředkování zaměstnání častěji uvádějí odpověď, že při řešení konfliktních situací s náročným klientem mohou přizvat kolegu, kolegyni a nemyslí si, že by se neměli na koho obrátit. Častěji uvádějí, že přítomnost klienta na pobočce je nezbytná.

Většina respondentů uvedla, že má pocit, že je jejich práce administrativně náročná. Zároveň, že si nemyslí, že by jejich pracovní výkon byl spravedlivě ohodnocen. Vysokoškolsky vzdělaní pracovníci častěji uvádějí, že v práci využívají svou kvalifikaci. Opačná tendence se ukazuje u pracovníků se středoškolským vzděláním s maturitou, kteří uvádějí, že v práci nevyužívají tak často svoji kvalifikaci.

Při porovnání jednotlivých krajů z hlediska spokojenosti s dotazovanými oblastmi (komunikace na pracovišti, charakter práce atd.) bylo hodnocení téměř všech těchto oblastí nejlepší v ústeckém kraji. Jako nejhůře hodnocen skončil jihomoravský kraj, kde spokojenost ve všech oblastech byla ze sledovaných krajů nejnižší.

Přílohy

- statisticke_testy.pdf
- kraj_cetnosti.xlsx
- agenda_cetnosti.xlsx
- UP-Data.xlsx
- vystup.xlsx

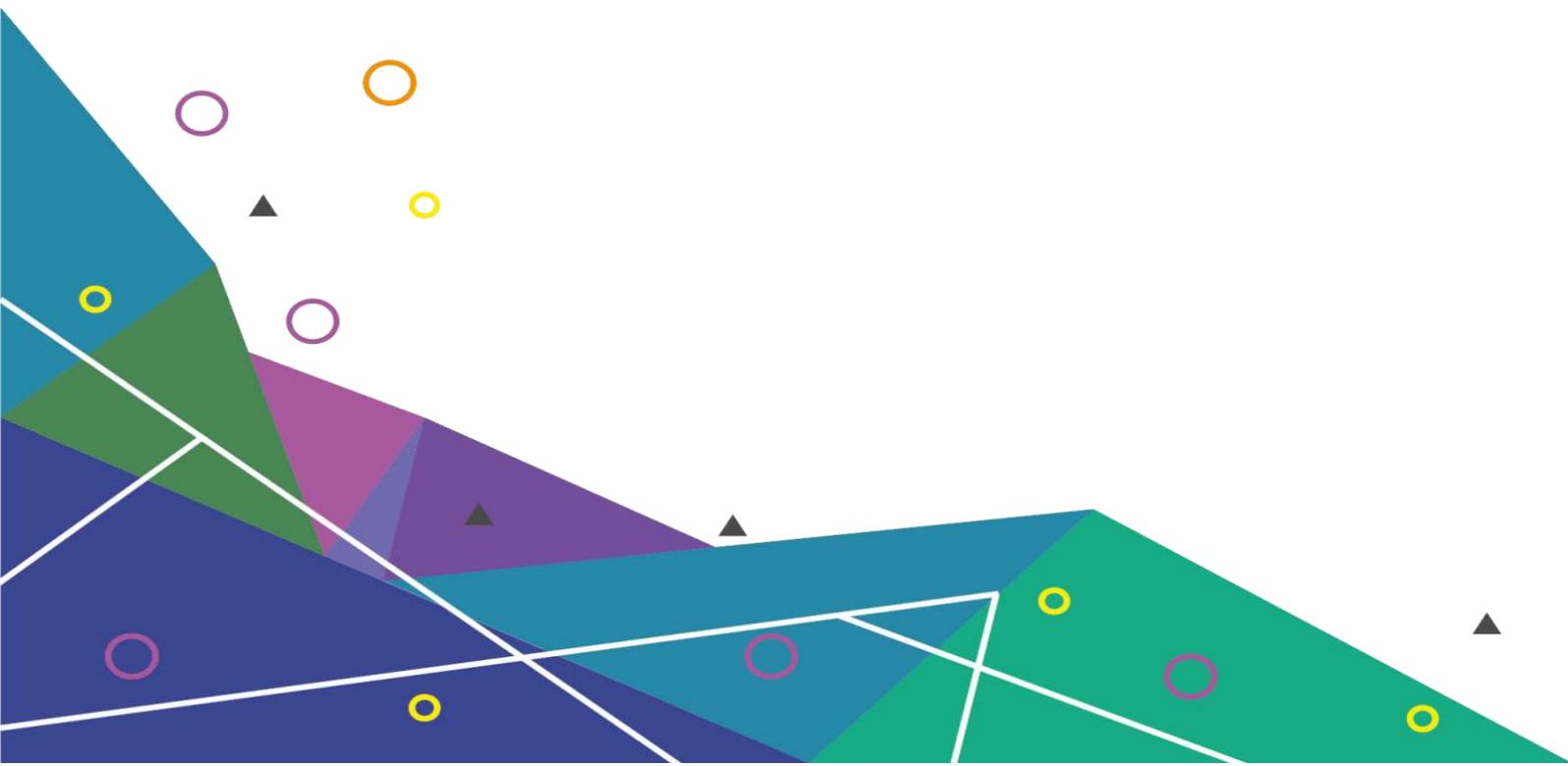
Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i.
JERUZALÉMSKÁ 1283/9
110 00 PRAHA 1 – NOVÉ MĚSTO
ČESKÁ REPUBLIKA



Příloha 5: Zpráva z dotazníkového šetření 2023

Závěrečná zpráva k projektu

© 2023 ACREA CR, spol. s r.o.



Obsah

Závěrečná zpráva k projektu	1
Obsah	2
Všeobecný přehled	4
Přehled základních sociodemografických charakteristik	4
Četnosti vybraných proměnných pro jednotlivé kraje	6
Změny ve struktuře odpovědí	7
Jak dlouho pracujete na své pozici?	8
Za jakou agendu zodpovídáte?	9
Jste spokojen/a s prací, kterou vykonáváte?.....	10
Využíváte u práce s náročným/konfliktním klientem nastavené doporučené postupy práce?.....	11
Pro klienty, o kterých víme, že jsou problémoví, máme:	12
Pokud u setkání s klientem u přepážky na úřadě práce dojde ke konfliktu nebo eskalaci komunikace, se kterými z následujících tvrzení souhlasíte?	14
Jak hodnotíte nutnost přítomnosti klienta na pracovišti úřadu práce?	15
Jak užitečné je pro výkon Vaší práce a Vaší celkovou spokojenost s prací každoroční služební hodnocení s nadřízeným?	16
Který z výroků vystihuje Vaši práci?	17
Jak se Vám pracuje s informačním systémem úřadu práce (který využíváte u práce s klienty)?	20
Jak často se mění požadavky na Vaši práci (pracovní výkon, pracovní doba atd.)?	21
Co by vás motivovalo k vyšším pracovním výkonům?	22
Je váš pracovní výkon spravedlivě finančně ohodnocen?	24
Pokud se ve Vaší práci zavádí nové změny, je Vám poskytována veškerá podpora pro lepší adaptaci?	25
Jaké změny v organizaci práce kvůli pandemii COVID-19 by bylo vhodné zavést do Vaší běžné práce?	26
Za poslední měsíc jsem se u sebe nejčastěji s těmito pocity.	27
Do práce nejčastěji přicházím	29
Z práce nejčastěji odcházím.....	31
Jak byste definoval/a pro Vás osobně tzv. náročného klienta?	32
Jak často se v průměru setkáváte s tzv. náročným klientem?.....	33
Když se potkáte s tzv. náročným klientem, jak o sebe pečujete?.....	34
Spokojenost.....	35
Spokojenost dle krajů v roce 2023	35

Vývoj spokojenosti v čase	36
Komunikace s klienty	37
Charakter práce	38
Ohodnocení práce.....	39
Organizace práce	40
Pracovní změny	41
Spokojenost dle agendy	42
Komunikace na pracovišti	43
Komunikace s klienty	44
Charakter práce	45
Ohodnocení práce.....	46
Organizace práce	47
Pracovní změny	48
Vliv agendy u vybraných otázek	49
Máte dojem, že jsou přijata dostatečná opatření pro Vaši bezpečnost při práci s náročným klientem?	49
Jak hodnotíte nutnost přítomnosti klienta na pracovišti úřadu práce?	51
Který z výroků vystihuje Vaši práci?	53
Jak se Vám pracuje s informačním systémem UP?	56
Je Váš pracovní výkon spravedlivě ohodnocen?	58
Vliv kraje u vybraných otázek	59
Máte dojem, že jsou přijata dostatečná opatření pro Vaši bezpečnost při práci s náročným klientem?	59
Využíváte u práce s náročným/konfliktním klientem nastavené doporučené postupy práce?.....	61
Závěr a shrnutí.....	63

Všeobecný přehled

Druhé vlny dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 1480 respondentů. Z tohoto počtu bylo 1202 kompletně vyplněno. Zbývající dotazníky byly z důvodu neúplnosti z dalších analýz vyřazeny. Počet vyplněných dotazníků se oproti první vlně sběru zvýšil o 34. V průměru respondenti dotazník vyplňovali 32 minut, což je o 8 minut více než v předchozím sběru.

Tato zpráva bude dále rozdělena do několika částí. První bude obsahovat přehled odpovědí na vybrané sociodemografické charakteristiky a pracovní zaměření respondentů. V dalších částech budou analyzovány změny ve struktuře odpovědí mezi dvěma sběry u vybraných otázek. Dále bude analyzována spokojenost respondentů s různými aspekty jejich práce a ta dále bude analyzována i s ohledem na jejich pracovní agendu a kraj, ve kterém pracují. V poslední části bude analyzován vliv agendy a kraje na vybrané otázky v roce 2023.

Přehled základních sociodemografických charakteristik

Většinu dotazníků vyplňovaly ženy. Struktura respondentů podle pohlaví se mezi lety 2021 a 2023 nezměnila.

		Pohlaví			
		Žena		Muž	
		N	N %	N	N %
Zber	2021	1085	92,9%	83	7,1%
	2023	1117	92,9%	85	7,1%

V roce 2023 byla nejvíce zastoupena věková kategorie 40-49 letých. V roce 2021 to byla kategorie 50-64 letých.

		2021		2023	
		N	N %	N	N %
Věková skupina	18-29 let věku	146	12,5%	116	9,7%
	30-39 let věku	260	22,3%	291	24,2%
	40-49 let věku	369	31,6%	399	33,2%
	50-64 let věku	385	33,0%	384	31,9%
	nad 65 let věku	8	0,7%	12	1,0%

N 2021 = 1168, N 2023 = 1202

V obou letech převládalo u respondentů středoškolské vzdělání s maturitou. V roce 2023 nastal menší pokles pracovníků s vysokoškolským vzděláním, naopak dotazník vyplnilo více respondentů s vyšším odborným vzděláním.

		2021		2023	
		N	N %	N	N %
Vzdělání	Základní	0	0,0%	0	0,0%
	Střední bez maturity	1	0,1%	0	0,0%
	Střední s maturitou	655	56,1%	676	56,2%
	Vyšší odborné	126	10,8%	152	12,6%
	Vysokoškolské	386	33,0%	374	31,1%

N 2021 = 1168, N 2023 = 1202

Z hlediska zastoupení jednotlivých krajů nejvíce vzrostl počet dotazníků v Ústeckém kraji. Naopak největší pokles naopak nastal v Moravskoslezském kraji.

		2021		2023	
		N	N %	N	N %
Pracoviště Úřadu práce	Hlavní město Praha	156	13,4%	118	9,8%
	Středočeský kraj	323	27,7%	244	20,3%
	Ústecký kraj	146	12,5%	377	31,4%
	Jihomoravský kraj	75	6,4%	36	3,0%
	Zlínský kraj	0	0,0%	1	0,1%
	Moravskoslezský kraj	468	40,1%	426	35,4%

N 2021 = 1168, N 2023 = 1202

Četnosti vybraných proměnných pro jednotlivé kraje

		Pohlaví			
		Žena		Muž	
		N	N %	N	N %
Pracoviště Úřadu práce	Hlavní město Praha	105	89,0%	13	11,0%
	Středočeský kraj	226	92,6%	18	7,4%
	Ústecký kraj	353	93,6%	24	6,4%
	Jihomoravský kraj	32	88,9%	4	11,1%
	Zlínský kraj	0	0,0%	1	100,0%
	Moravskoslezský kraj	401	94,1%	25	5,9%
	Celkem	1117	92,9%	85	7,1%

		Věková skupina									
		18-29 let věku		30-39 let věku		40-49 let věku		50-64 let věku		nad 65 let věku	
		N	N %	N	N %	N	N %	N	N %	N	N %
Pracoviště Úřadu práce	Hlavní město Praha	15	12,7%	28	23,7%	22	18,6%	50	42,4%	3	2,5%
	Středočeský kraj	30	12,3%	54	22,1%	72	29,5%	85	34,8%	3	1,2%
	Ústecký kraj	31	8,2%	89	23,6%	133	35,3%	121	32,1%	3	0,8%
	Jihomoravský kraj	2	5,6%	10	27,8%	13	36,1%	9	25,0%	2	5,6%
	Zlínský kraj	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Moravskoslezský kraj	38	8,9%	110	25,8%	158	37,1%	119	27,9%	1	0,2%
	Celkem	116	9,7%	291	24,2%	399	33,2%	384	31,9%	12	1,0%

		Vzdělání					
		Střední s maturitou		Vyšší odborné		Vysokoškolské	
		N	N %	N	N %	N	N %
Pracoviště Úřadu práce	Hlavní město Praha	81	68,6%	9	7,6%	28	23,7%
	Středočeský kraj	157	64,3%	31	12,7%	56	23,0%
	Ústecký kraj	230	61,0%	58	15,4%	89	23,6%
	Jihomoravský kraj	25	69,4%	3	8,3%	8	22,2%
	Zlínský kraj	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%
	Moravskoslezský kraj	183	43,0%	51	12,0%	192	45,1%
	Celkem	676	56,2%	152	12,6%	374	31,1%

Změny ve struktuře odpovědí

V této části budou analyzovány změny ve struktuře odpovědí na vybrané otázky mezi lety 2021 a 2023. Pro tuto část byly vybrány jen otázky, u kterých se pomocí Pearsonova chí-kvadrát testu o nezávislosti podařilo prokázat, že mezi lety 2021 a 2023 nastal statisticky významný rozdíl. Pro podrobnější rozbor toho, jaké změny ve sledovaném období nastaly bude využit znaménkový test.

Ten testuje narušení nezávislosti v dané buňce a opticky zvýrazní buňky, jejichž četnost se významně liší od očekávané četnosti za předpokladu nezávislosti sledovaných znaků. Typ znaménka reprezentuje směr odchylky. Vyšší naměřené četnosti oproti očekávání se označí znaménkem +. Nižší naměřené četnosti oproti očekávání se naopak zvýrazní znaménkem -. V každé buňce se mohou vyskytnout jedno až tři znaménka plus nebo minus podle statistické významnosti – čím více znamének, tím výraznější odchylka od nezávislosti.

Změny ve struktuře odpovědí

Jak dlouho pracujete na své pozici?

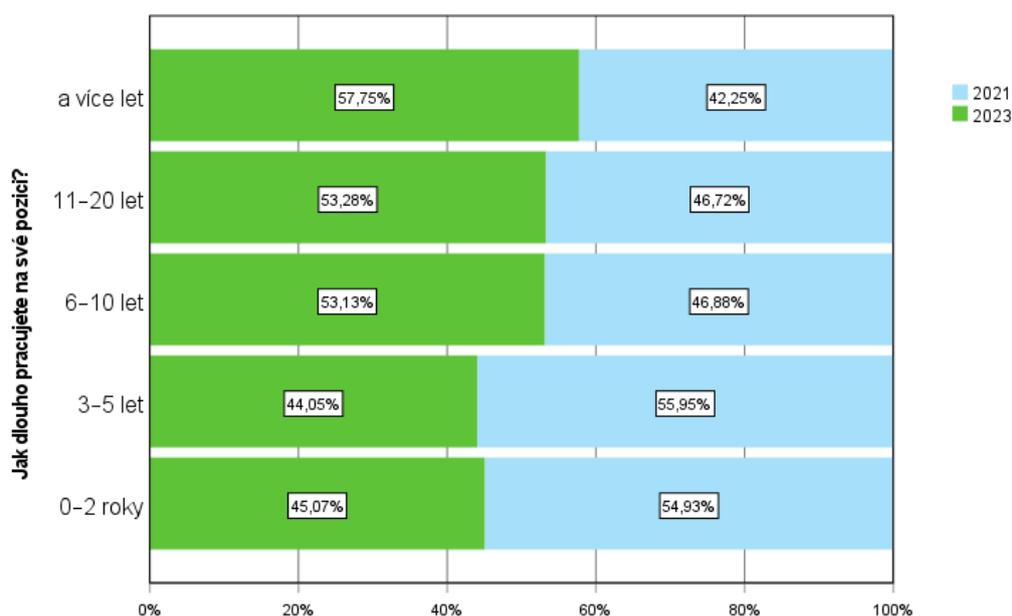
V roce 2023 ve srovnání s rokem 2021 vyplňovali více dotazníky respondenti, kteří pracují na své pozici déle než 20 let. Naopak se statisticky významně snížil podíl respondentů, kteří na své pozici pracují méně než 5 let.

Count

	Jak dlouho pracujete na své pozici?					Celkem
	0-2 roky	3-5 let	6-10 let	11-20 let	a více let	
2021	245	268	285	171	199	1168
2023	201	211	323	195	272	1202
Celkem	446	479	608	366	471	2370

Adjusted Residual

	Jak dlouho pracujete na své pozici?				
	0-2 roky	3-5 let	6-10 let	11-20 let	a více let
2021	+	++	o	o	--
2023	-	--	o	o	++



Za jakou agendu zodpovídáte?

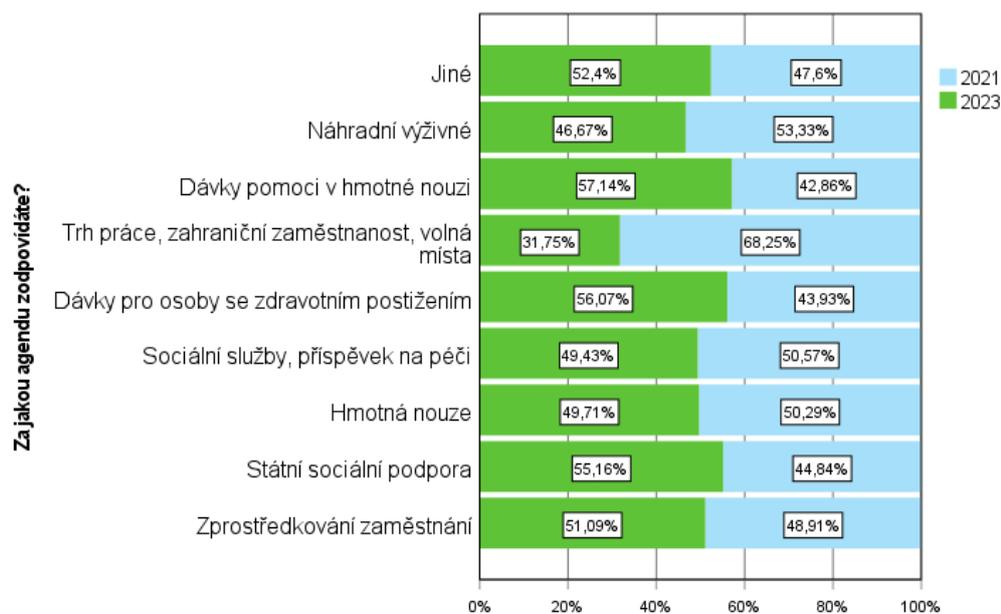
V roce 2023 vyplňovalo dotazník významně méně respondentů, kteří se zabývají agendou trhu práce.

Count

	Za jakou agendu zodpovídáte? (Za jakou agendu budete vyplňovat dotazník.)										Celkem
	Zprostředkování zaměstnání	Státní sociální podpora	Hmotná nouze	Sociální služby, příspěvek na péči	Dávky pro osoby se zdravotním postižením	Trh práce, zahraniční zaměstnanost, volná místa	Dávky pomoci v hmotné nouzi	Sociálně právní ochrana (pěstounské péče)	Náhradní výživné	Jiné	
2021	358	178	260	88	47	86	21	3	8	119	1168
2023	374	219	257	86	60	40	28	0	7	131	1202
Celkem	732	397	517	174	107	126	49	3	15	250	2370

Adjusted Residual

	Za jakou agendu zodpovídáte? (Za jakou agendu budete vyplňovat dotazník.)									
	Zprostředkování zaměstnání	Státní sociální podpora	Hmotná nouze	Sociální služby, příspěvek na péči	Dávky pro osoby se zdravotním postižením	Trh práce, zahraniční zaměstnanost, volná místa	Dávky pomoci v hmotné nouzi	Sociálně právní ochrana (pěstounské péče)	Náhradní výživné	Jiné
2021	o	o	o	o	o	+++	o	o	o	o
2023	o	o	o	o	o	---	o	o	o	o



Změny ve struktuře odpovědí

Jste spokojen/a s prací, kterou vykonáváte?

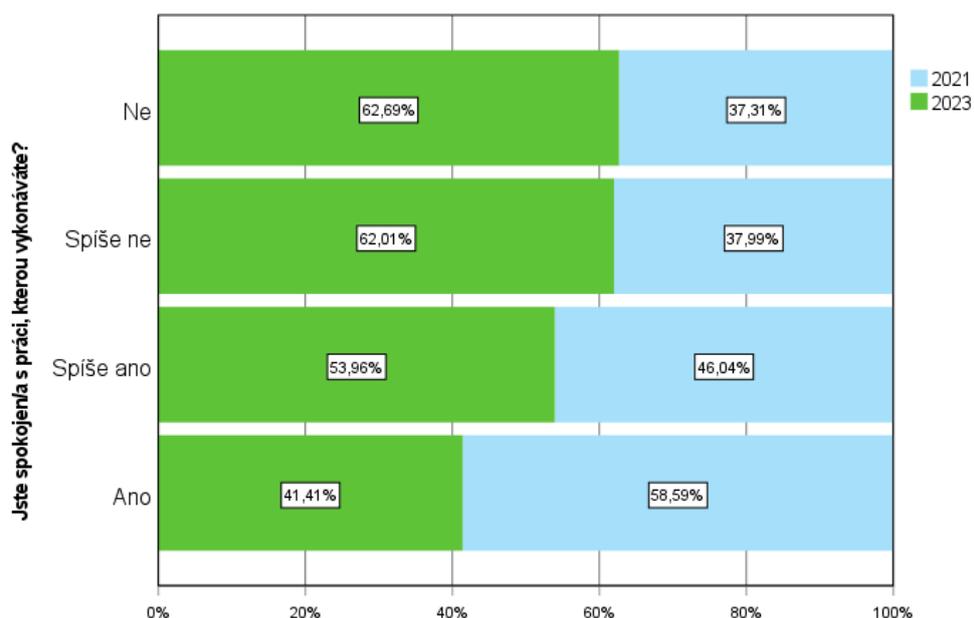
V roce 2023 statisticky významně poklesl podíl respondentů, kteří jsou spokojeni se svou prací. Naopak narostl podíl těch, kteří u dané otázky uvedli odpovědi **Spíše ano** a **Spíše ne**. Podíl respondentů, kteří uvedli odpověď **Ne** se statisticky významně nezměnil.

Adjusted Residual

	Jste spokojen/a s prací, kterou vykonáváte?			
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
2021	+++	--	---	o
2023	---	++	+++	o

Count

	Jste spokojen/a s prací, kterou vykonáváte?				Celkem
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	
2021	491	546	106	25	1168
2023	347	640	173	42	1202
Celkem	838	1186	279	67	2370



Změny ve struktuře odpovědí

Využíváte u práce s náročným/konfliktním klientem nastavené doporučené postupy práce?

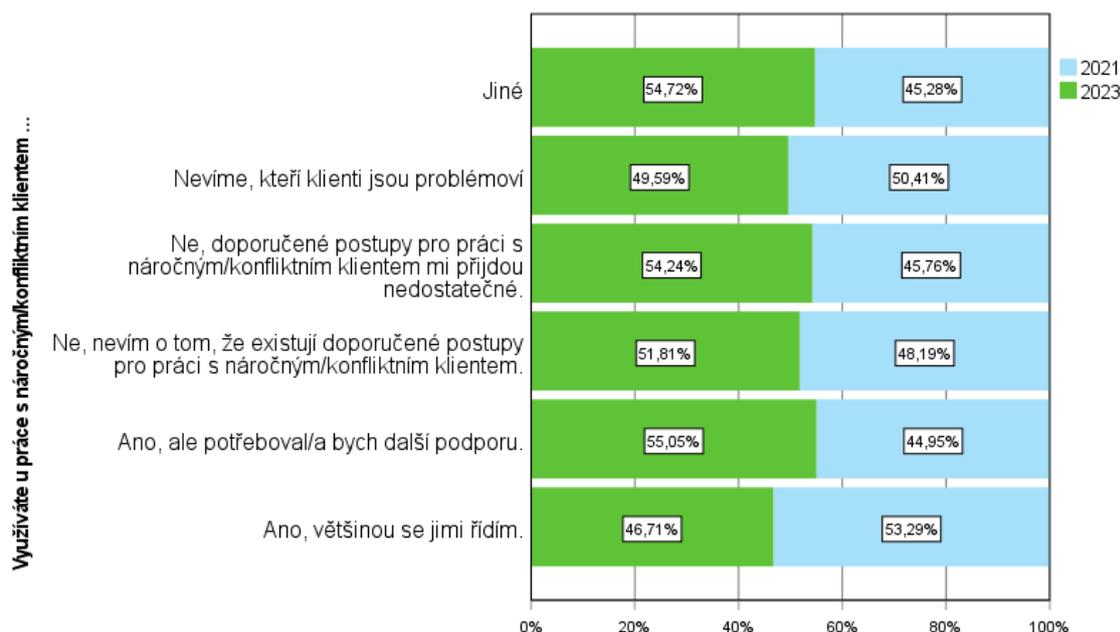
Jediná změna, která nastala ve struktuře odpovědí je u možnosti **Ano, většinou se jimi řídím**. V roce 2023 statisticky významně méně respondentů uvedlo tuto odpověď.

Count

	Využíváte u práce s náročným/konfliktním klientem nastavené doporučené postupy práce?						Celkem
	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.	Nevíme, kteří klienti jsou problémoví	Jiné	
2021	543	236	120	135	62	72	1168
2023	476	289	129	160	61	87	1202
Celkem	1019	525	249	295	123	159	2370

Adjusted Residual

	Využíváte u práce s náročným/konfliktním klientem nastavené doporučené postupy práce?					
	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.	Nevíme, kteří klienti jsou problémoví	Jiné
2021	++	o	o	o	o	o
2023	--	o	o	o	o	o



Změny ve struktuře odpovědí

Pro klienty, o kterých víme, že jsou problémoví, máme:

U dané otázky měli respondenti možnost vybrat několik odpovědí. V roce 2023 významně poklesl podíl těch, kteří uváděli, že mají pro problémové klienty k dispozici **speciálně upravenou přepážku**. Rovněž poklesl počet odpovědí **speciálně vyčleněný čas, systém konzultací s přítomností bezpečnostního pracovníka či policie a speciálně vyškolení pracovníci na přepážce**.

	Speciálně upravenou přepážku		Celkem
	Ne	Ano	
2021	936	232	1168
2023	1027	175	1202
Celkem	1963	407	2370

	Speciálně upravenou přepážku	
	Ne	Ano
2021	--	++
2023	++	--

	Speciálně vyčleněný čas		Celkem
	Ne	Ano	
2021	624	544	1168
2023	810	392	1202
Celkem	1434	936	2370

	Speciálně vyčleněný čas	
	Ne	Ano
2021	---	+++
2023	+++	---

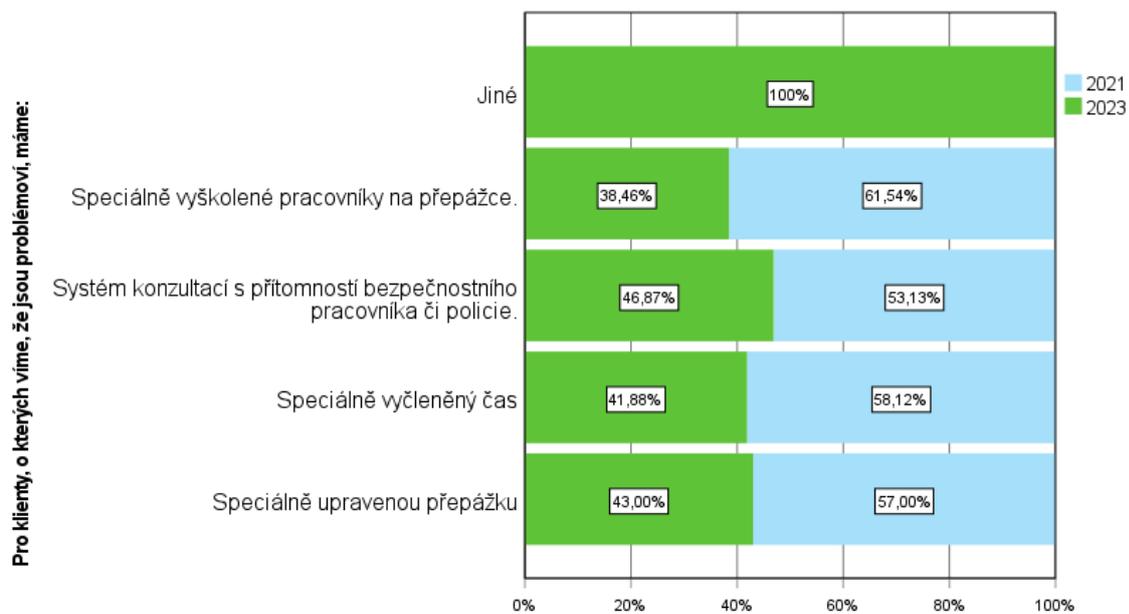
	Systém konzultací s přítomností bezpečnostního pracovníka či policie.		Celkem
	Ne	Ano	
2021	803	365	1168
2023	880	322	1202
Celkem	1683	687	2370

	Systém konzultací s přítomností bezpečnostního pracovníka či policie.	
	Ne	Ano
2021	-	o
2023	+	o

	Speciálně vyškolené pracovníky na přepážce.		Celkem
	Ne	Ano	
2021	1024	144	1168
2023	1112	90	1202
Celkem	2136	234	2370

	Speciálně vyškolené pracovníky na přepážce.	
	Ne	Ano
2021	---	+++
2023	+++	---

Změny ve struktuře odpovědí



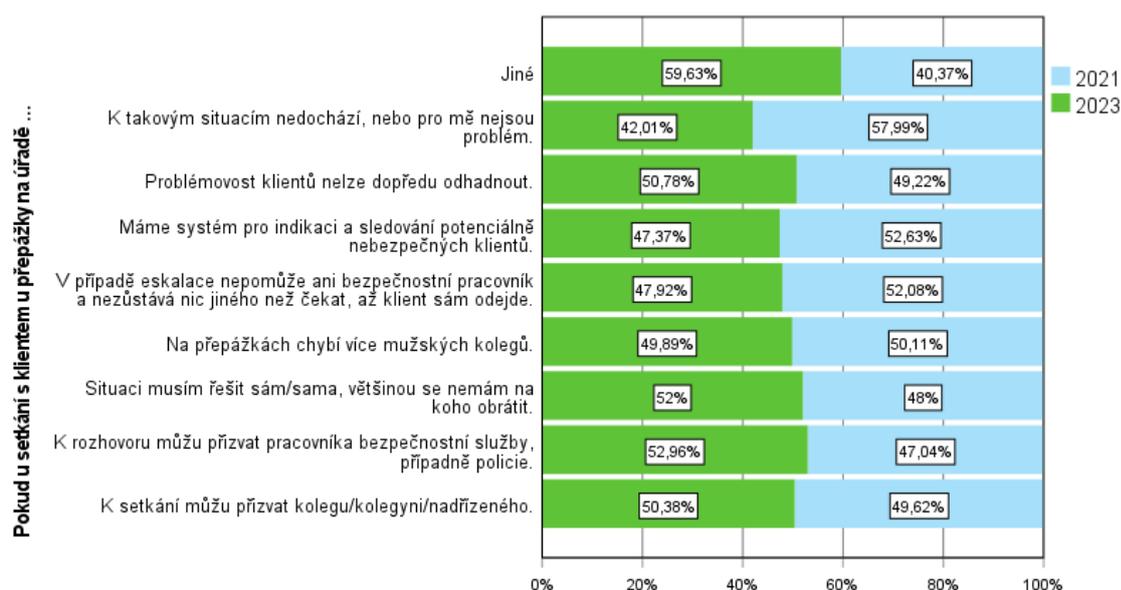
Změny ve struktuře odpovědí

Pokud u setkání s klientem u přepážky na úřadě práce dojde ke konfliktu nebo eskalaci komunikace, se kterými z následujících tvrzení souhlasíte?

Jediný statisticky významný rozdíl nastal u odpovědi **k takovým situacím nedochází**.

V roce 2023 tuto odpověď volili respondenti méně často.

Count	K takovým situacím nedochází, nebo pro mě nejsou problém.		Celkem	Adjusted Residual	K takovým situacím nedochází, nebo pro mě nejsou problém.	
	Ne	Ano			Ne	Ano
2021	1070	98	1168			
2023	1131	71	1202			
Celkem	2201	169	2370			
				2021	-	o
				2023	+	o



Jak hodnotíte nutnost přítomnosti klienta na pracovišti úřadu práce?

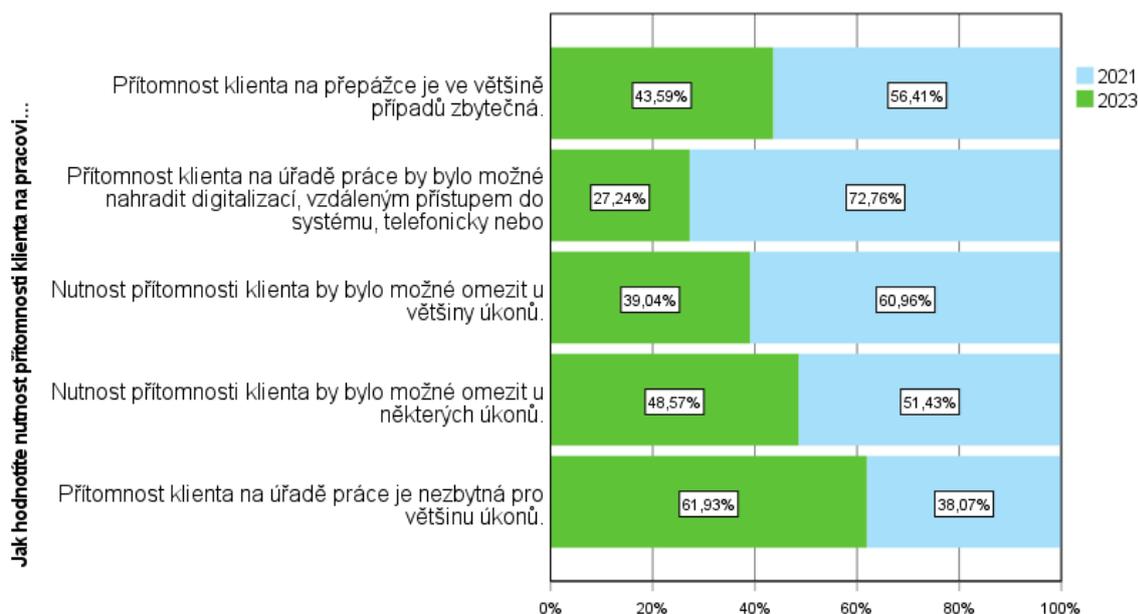
Respondenti v roce 2023 méně volili odpovědi: **nutnost přítomnosti klienta by bylo možné omezit u většiny úkonů a přítomnost klienta na úřadě práce by bylo možné nahradit digitalizací**. Zároveň častěji volili odpověď **přítomnost klienta na úřadě práce je nezbytná pro většinu úkonů**.

Count

	Jak hodnotíte nutnost přítomnosti klienta na pracovišti úřadu práce?					Celkem
	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	Přítomnost klienta na přepážce je ve většině případů zbytečná.	
2021	340	538	89	179	22	1168
2023	553	508	57	67	17	1202
Celkem	893	1046	146	246	39	2370

Adjusted Residual

	Jak hodnotíte nutnost přítomnosti klienta na pracovišti úřadu práce?				
	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	Přítomnost klienta na úřadě práce je nezbytná pro většinu úkonů.	Přítomnost klienta na přepážce je ve většině případů zbytečná.
2021	○	+	+++	---	○
2023	○	-	---	+++	○



Změny ve struktuře odpovědí

Jak užitečné je pro výkon Vaší práce a Vaší celkovou spokojenost s prací každoroční služební hodnocení s nadřízeným?

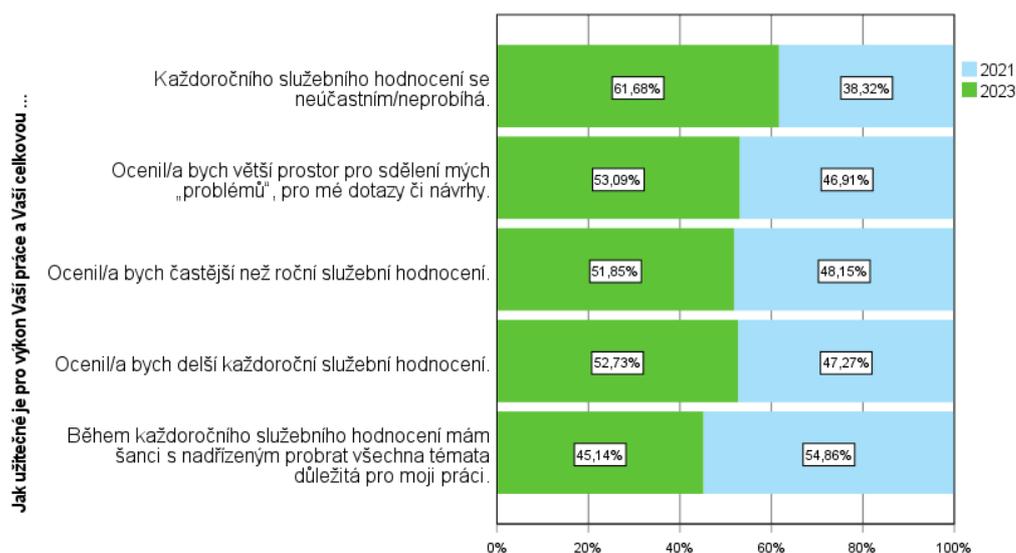
V roce 2023 respondenti častěji uváděli, že **se každoročního služebního hodnocení neúčastní**. Zároveň méně často volili odpověď, že **během každoročního služebního hodnocení mají šanci s nadřízeným probrat všechna témata důležitá pro jejich práci**.

Count

	Jak užitečné je pro výkon Vaší práce a Vaší celkovou spokojenost s prací každoroční služební ...					Celkem
	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 .	
2021	457	26	39	91	64	677
2023	376	29	42	103	103	653
Celkem	833	55	81	194	167	1330

Adjusted Residual

	Jak užitečné je pro výkon Vaší práce a Vaší celkovou spokojenost s prací každoroční služební ...				
	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/ne probíhá.
2021	++	o	o	o	--
2023	--	o	o	o	++



Změny ve struktuře odpovědí

Který z výroků vystihuje Vaši práci?

Na otázku, který z výroků vystihuje Vaši práci respondenti v roce 2023 častěji volili následující odpovědi: přesčas, stres, nebezpečí, konflikt a nadávky, práce pod vysokým tlakem na rychlost, práce s příliš velkým množstvím informací a příliš administrativy a byrokracie.

	Přesčas		Celkem
	Ne	Ano	
2021	452	72	524
2023	438	110	548
Celkem	890	182	1072

	Přesčas	
	Ne	Ano
2021	+	-
2023	-	+

	Stres		Celkem
	Ne	Ano	
2021	270	254	524
2023	224	324	548
Celke...	494	578	1072

	Stres	
	Ne	Ano
2021	++	--
2023	--	++

	Nebezpečí		Celkem
	Ne	Ano	
2021	411	113	524
2023	391	157	548
Celkem	802	270	1072

	Nebezpečí	
	Ne	Ano
2021	+	-
2023	-	+

	Konflikt a nadávky		Celkem
	Ne	Ano	
2021	355	169	524
2023	329	219	548
Celkem	684	388	1072

	Konflikt a nadávky	
	Ne	Ano
2021	+	-
2023	-	+

Změny ve struktuře odpovědí

Count

	Práce pod vysokým tlakem na rychlost		Celkem
	Ne	Ano	
2021	379	145	524
2023	297	251	548
Celkem	676	396	1072

Adjusted Residual

	Práce pod vysokým tlakem na rychlost	
	Ne	Ano
2021	+++	---
2023	---	+++

Count

	Práce pod vysokým tlakem na přesnost a správnost		Celkem
	Ne	Ano	
2021	292	232	524
2023	247	301	548
Celkem	539	533	1072

Adjusted Residual

	Práce pod vysokým tlakem na přesnost a správnost	
	Ne	Ano
2021	++	--
2023	--	++

Count

	Práce s příliš velkým množstvím informací		Celkem
	Ne	Ano	
2021	279	245	524
2023	246	302	548
Celkem	525	547	1072

Adjusted Residual

	Práce s příliš velkým množstvím informací	
	Ne	Ano
2021	+	-
2023	-	+

Count

	Příliš administrativy a byrokracie		Celkem
	Ne	Ano	
	241	283	524
	206	342	548
Celkem	447	625	1072

Adjusted Residual

	Příliš administrativy a byrokracie	
	Ne	Ano
2021	+	-
2023	-	+

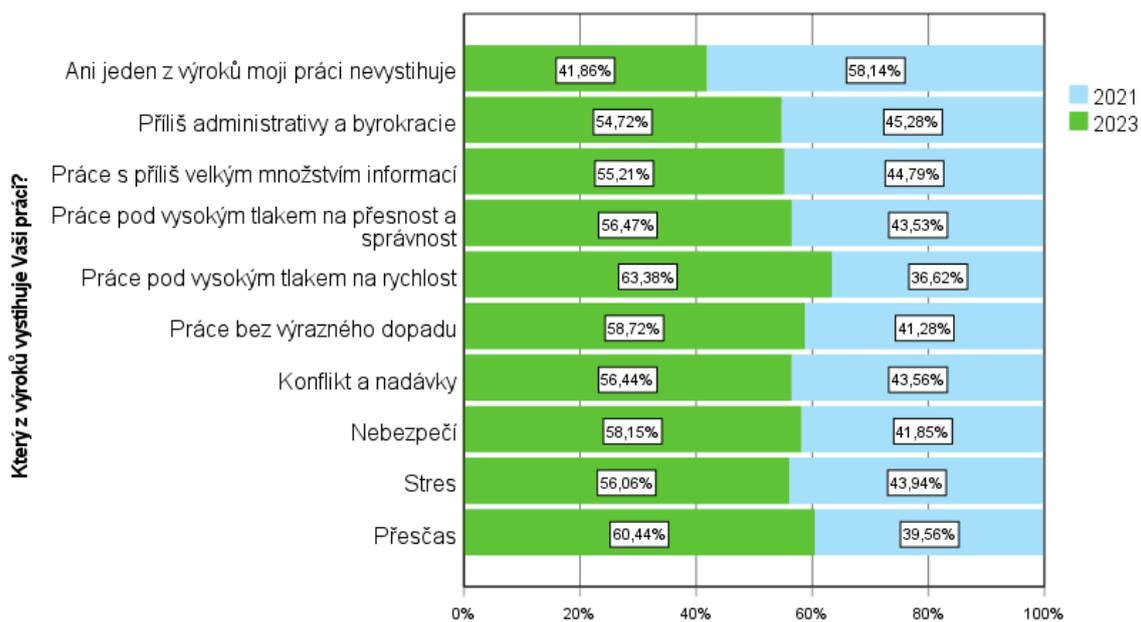
Count

	Ani jeden z výroků moji práci nevystihuje		Celkem
	Ne	Ano	
2021	449	75	524
2023	494	54	548
Celkem	943	129	1072

Adjusted Residual

	Ani jeden z výroků moji práci nevystihuje	
	Ne	Ano
2021	o	+
2023	o	-

Změny ve struktuře odpovědí



Změny ve struktuře odpovědí

Jak se Vám pracuje s informačním systémem úřadu práce (který využíváte u práce s klienty)?

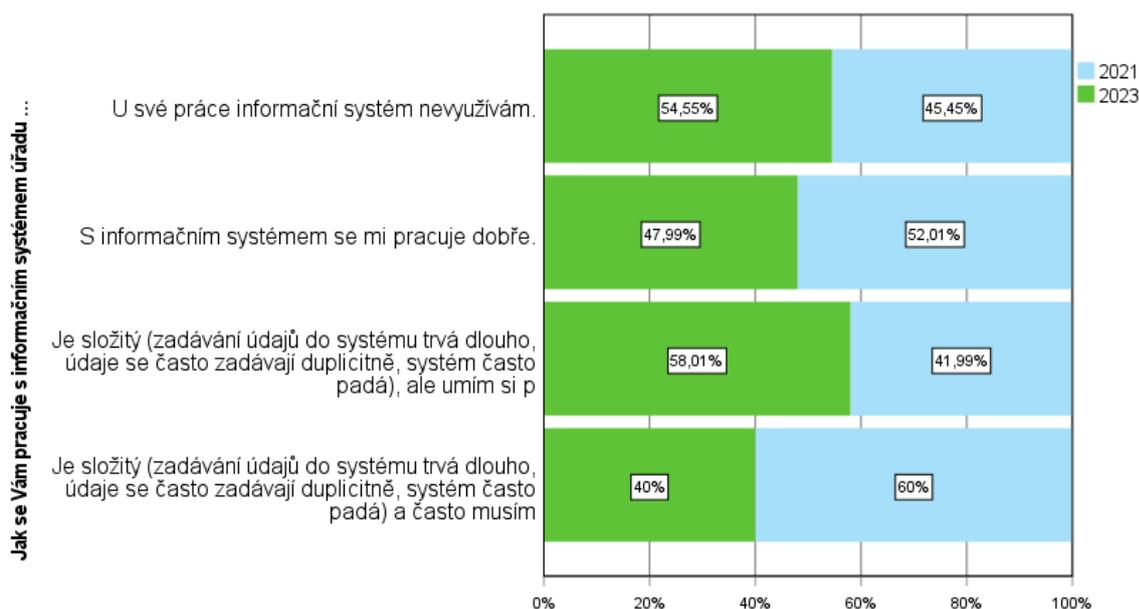
V roce 2023 významně častěji volili respondenti odpověď, že informační systém je složitý (zadávání údajů do systému trvá dlouho, údaje se často zadávají duplicitně, systém často padá).

Count

	Jak se Vám pracuje s informačním systémem úřadu práce (který využíváte u práce s ...				Celkem
	Je složitý (zadávání údajů do systému trvá dlouho, údaje se často zadávají duplicitně, systém často padá) a často musím	Je složitý (zadávání údajů do systému trvá dlouho, údaje se často zadávají duplicitně, systém často padá), ale umím si p	S informačním systémem se mi pracuje dobře.	U své práce informační systém nevyžívám.	
2021	51	160	298	15	524
2023	34	221	275	18	548
Celkem	85	381	573	33	1072

Adjusted Residual

	Jak se Vám pracuje s informačním systémem úřadu práce (který využíváte u práce s ...			
	Je složitý (zadávání údajů do systému trvá dlouho, údaje se často zadávají duplicitně, systém často padá) a často musím	Je složitý (zadávání údajů do systému trvá dlouho, údaje se často zadávají duplicitně, systém často padá), ale umím si p	S informačním systémem se mi pracuje dobře.	U své práce informační systém nevyžívám.
2021	o	--	o	o
2023	o	++	o	o



Změny ve struktuře odpovědí

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

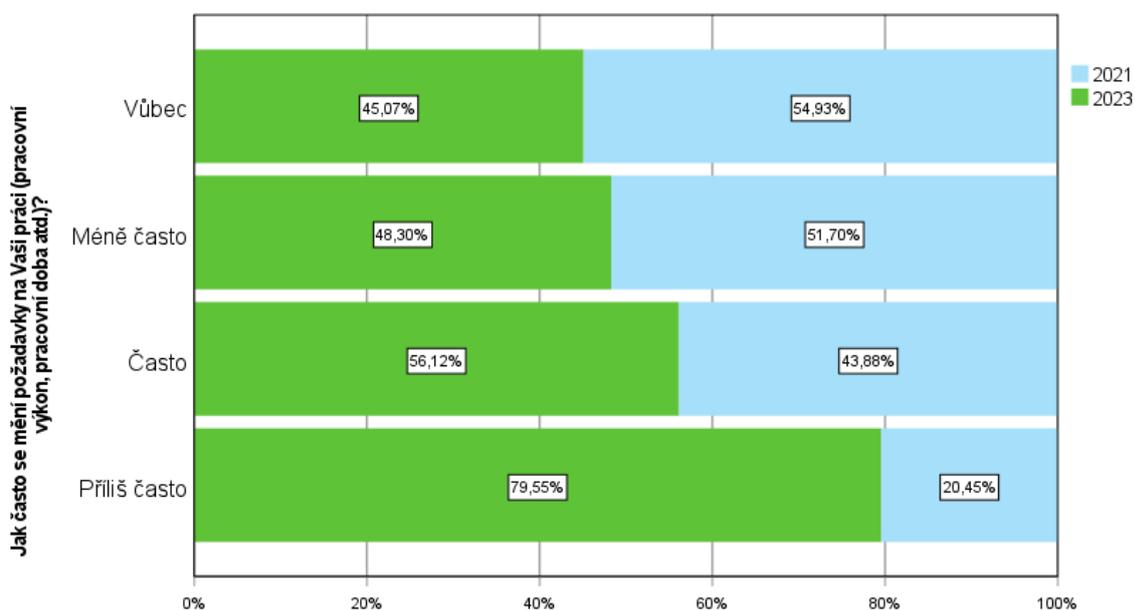
V roce 2023 významně častěji volili respondenti odpověď, že se požadavky na jejich práci mění **příliš často**.

Count

	Jak často se mění požadavky na Vaši práci (pracovní výkon, pracovní doba atd.)?				Celkem
	Příliš často	Často	Méně často	Vůbec	
2021	9	86	273	78	446
2023	35	110	255	64	464
Celkem	44	196	528	142	910

Adjusted Residual

	Jak často se mění požadavky na Vaši práci (pracovní výkon, pracovní doba atd.)?			
	Příliš často	Často	Méně často	Vůbec
2021	---	o	o	o
2023	+++	o	o	o



Změny ve struktuře odpovědí

Co by vás motivovalo k vyšším pracovním výkonům?

V roce 2023 respondenti častěji uváděli, že by je k vyšším pracovním výkonům motivovalo **vyšší finanční ohodnocení, jasně nastavené pracovní postupy, méně změn, klid na práci a uznání práce ze strany úřadu**. Významně méně často uváděly, že **nepotřebují další motivaci**.

Count

	Vyšší finanční ohodnocení.		Celkem
	Ne	Ano	
2021	49	351	400
2023	29	490	519
Celkem	78	841	919

Adjusted Residual

	Vyšší finanční ohodnocení.	
	Ne	Ano
2021	++	--
2023	--	++

Count

	Mít jasně nastavené pracovní postupy, méně změn a klid na práci.		Celkem
	Ne	Ano	
2021	196	204	400
2023	194	325	519
Celkem	390	529	919

Adjusted Residual

	Mít jasně nastavené pracovní postupy, méně změn a klid na práci.	
	Ne	Ano
2021	++	--
2023	--	++

Count

	Uznání mojí práce ze strany vedení úřadu.		Celkem
	Ne	Ano	
2021	225	175	400
2023	246	273	519
Celkem	471	448	919

Adjusted Residual

	Uznání mojí práce ze strany vedení úřadu.	
	Ne	Ano
2021	+	-
2023	-	+

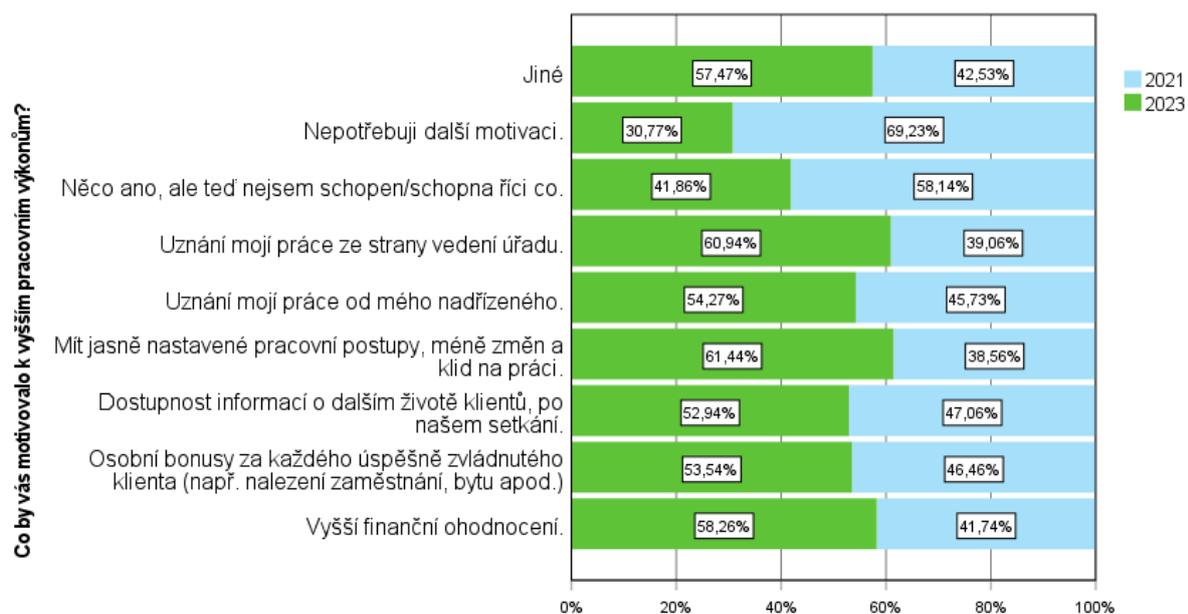
Count

	Nepotřebují další motivaci.		Celkem
	Ne	Ano	
2021	382	18	400
2023	511	8	519
Celkem	893	26	919

Adjusted Residual

	Nepotřebují další motivaci.	
	Ne	Ano
2021	--	+
2023	+	-

Změny ve struktuře odpovědí



Změny ve struktuře odpovědí

Je váš pracovní výkon spravedlivě finančně ohodnocen?

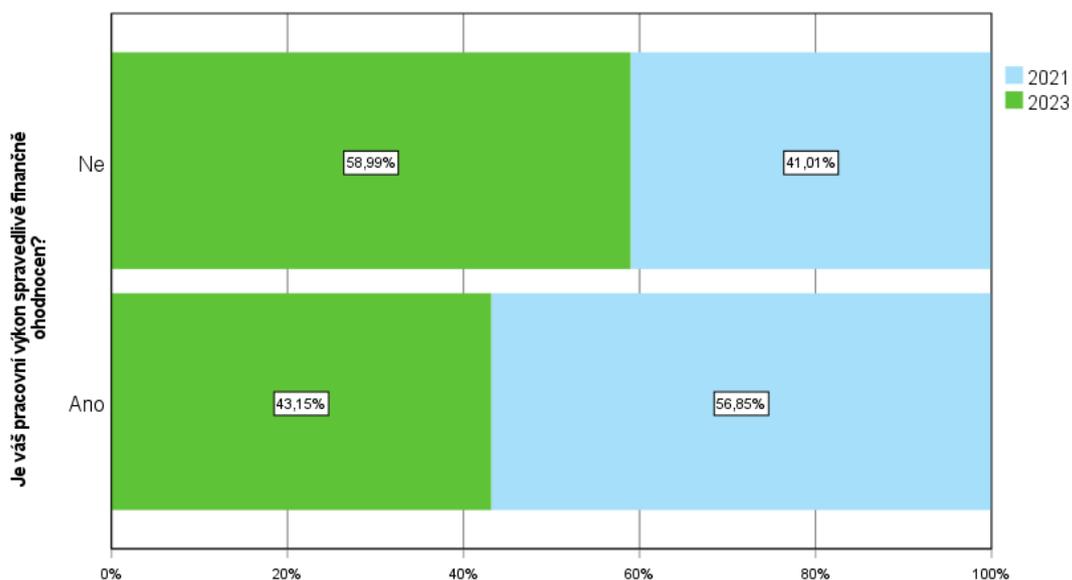
V roce 2023 větší podíl respondentů uváděl, že jejich pracovní výkon není spravedlivě finančně ohodnocen.

Count

	Je váš pracovní výkon spravedlivě finančně ohodnocen?		Celkem
	Ano	Ne	
2021	83	317	400
2023	63	456	519
Celke...	146	773	919

Adjusted Residual

	Je váš pracovní výkon spravedlivě finančně ohodnocen?	
	Ano	Ne
2021	++	--
2023	--	++



Změny ve struktuře odpovědí

Pokud se ve Vaší práci zavádí nové změny, je Vám poskytována veškerá podpora pro lepší adaptaci?

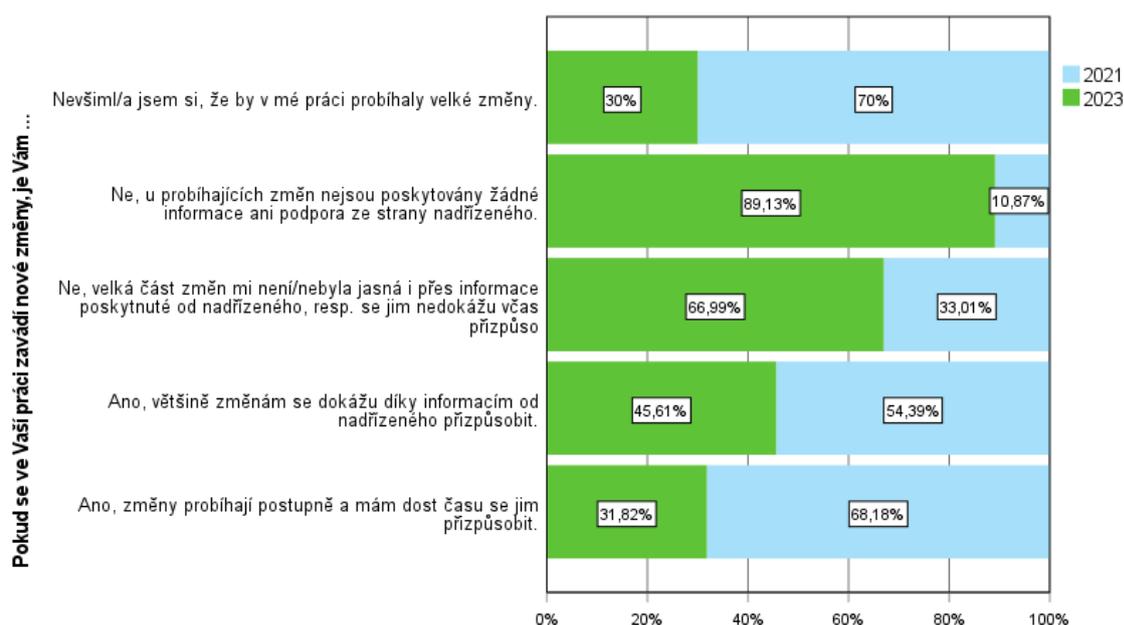
V roce 2023 respondenti častěji uváděli, že v případě zavádění nových změn jim ze strany nadřízeného nejsou poskytovány žádné informace ani podpora. Méně často se objevovala odpověď **ano**, většině změn se dokážu díky informacím od nadřízeného přizpůsobit.

Count

	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.)?					Celkem
	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.	
2021	15	124	34	5	21	199
2023	7	104	69	41	9	230
Celkem	22	228	103	46	30	429

Adjusted Residual

	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, ...)			
	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.
2021	o	++	-	---
2023	o	--	+	+++



Změny ve struktuře odpovědí

Jaké změny v organizaci práce kvůli pandemii COVID-19 by bylo vhodné zavést do Vaší běžné práce?

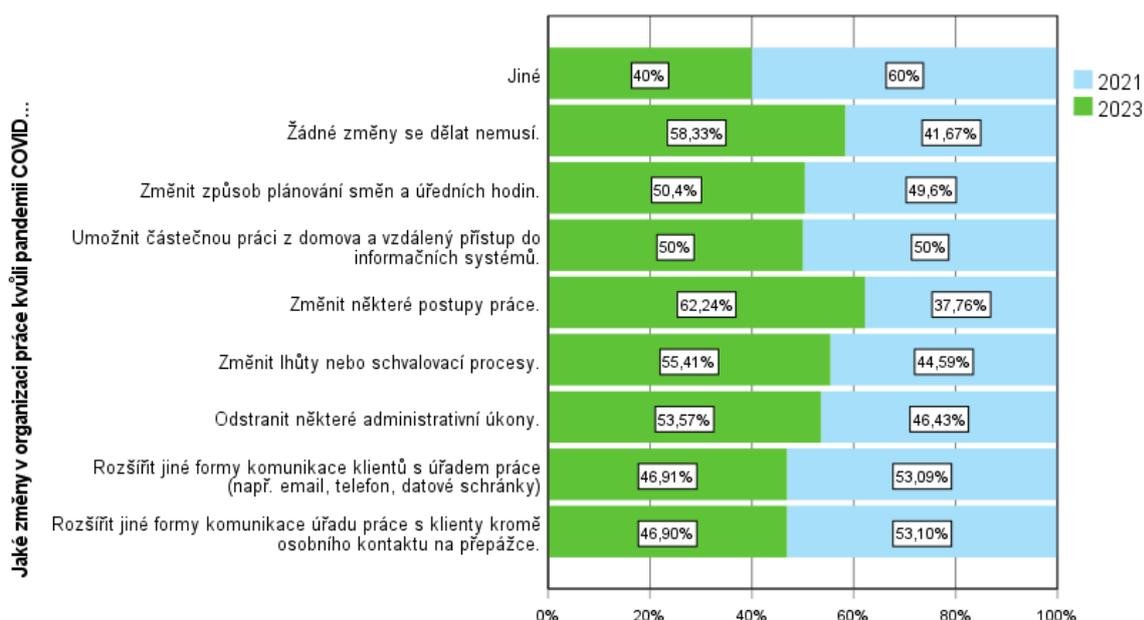
V roce 2023 respondenti méně často uváděli, že by bylo **vhodné rozšířit formy komunikace klientů s úřadem práce**. Častěji se přikláněli i k možnosti **změny některých postupů práce**.

	Rozšířit jiné formy komunikace klientů s úřadem práce (např. email, telefon, datové schránky)		Celkem
	Ne	Ano	
2021	96	103	199
2023	139	91	230
Celkem	235	194	429

	Rozšířit jiné formy komunikace klientů s úřadem práce (např. email, telefon, datové schránky)	
	Ne	Ano
2021	-	+
2023	+	-

	Změnit některé postupy práce.		Celkem
	Ne	Ano	
2021	125	74	199
2023	108	122	230
Celkem	233	196	429

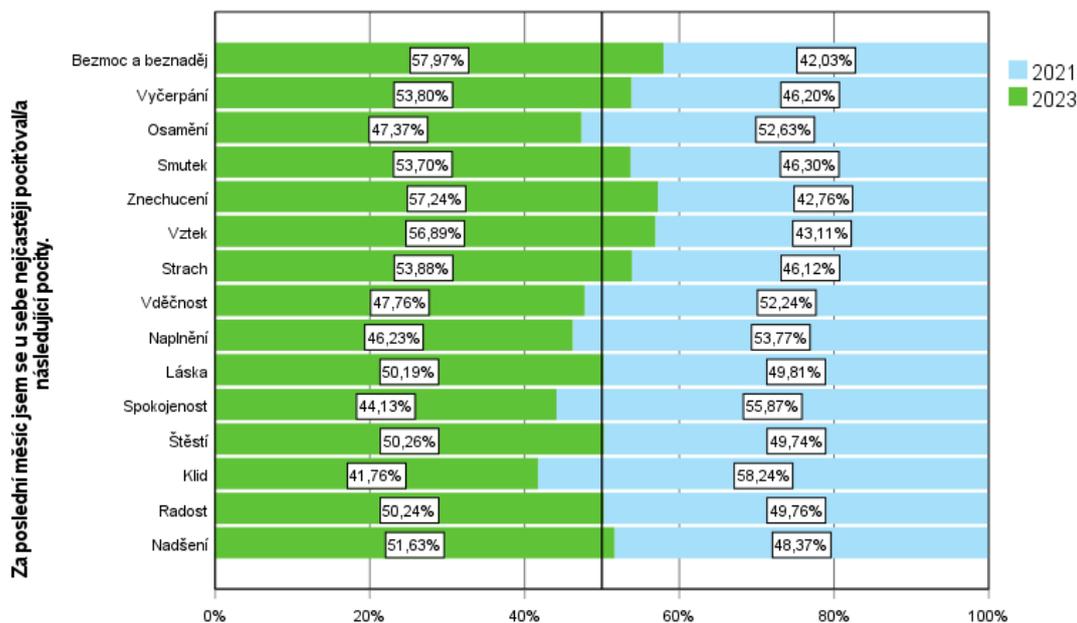
	Změnit některé postupy práce.	
	Ne	Ano
2021	++	--
2023	--	++



Změny ve struktuře odpovědí

Za poslední měsíc jsem se u sebe nejčastěji s těmito pocity.

V roce 2023 respondenti častěji uváděli, že měli v posledním měsíci následující pocity: vztek, znechucení, vyčerpání, bezmoc a beznaděj. Méně často se objevují pocity klid a spokojenost.



Count

	Klid		Celkem
	Ne	Ano	
2021	896	272	1168
2023	1007	195	1202
Celkem	1903	467	2370

Adjusted Residual

	Klid	
	Ne	Ano
2021	---	+++
2023	+++	---

Změny ve struktuře odpovědí

	Spokojenost		Celkem
	Ne	Ano	
2021	749	419	1168
2023	871	331	1202
Celkem	1620	750	2370

		Spokojenost	
		Ne	Ano
zber	2021	---	+++
	2023	+++	---

	Vztek		Celkem
	Ne	Ano	
2021	802	366	1168
2023	719	483	1202
Celkem	1521	849	2370

		Vztek	
		Ne	Ano
2021		+++	---
2023		---	+++

	Znechucení		Celkem
	Ne	Ano	
2021	704	464	1168
2023	581	621	1202
Celkem	1285	1085	2370

		Znechucení	
		Ne	Ano
2021		+++	---
2023		---	+++

	Vyčerpání		Celkem
	Ne	Ano	
2021	536	632	1168
2023	466	736	1202
Celkem	1002	1368	2370

		Vyčerpání	
		Ne	Ano
2021		++	--
2023		--	++

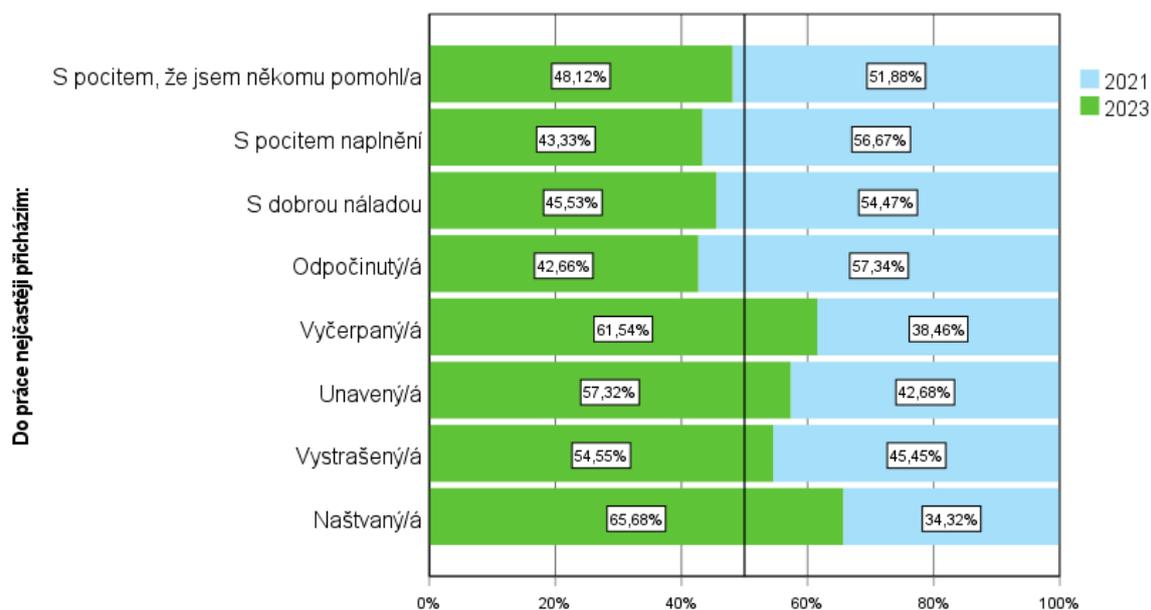
	Bezmoc a beznaděj		Celkem
	No	Ano	
2021	870	298	1168
2023	791	411	1202
Celkem	1661	709	2370

		Bezmoc a beznaděj	
		Ne	Ano
2021		+++	---
2023		---	+++

Změny ve struktuře odpovědí

Do práce nejčastěji přicházím

V roce 2023 respondenti významně častěji přicházejí do práce naštvaní, unavení nebo vyčerpaní. Méně často přicházejí do práce odpočatí nebo s dobrou náladou.



Count

	Naštvaný/á		Celkem
	Ne	Ano	
2021	1110	58	1168
2023	1091	111	1202
Celkem	2201	169	2370

Adjusted Residual

	Naštvaný/á	
	Ne	Ano
2021	+++	---
2023	---	+++

Count

	Unavený/á		Celkem
	Ne	Ano	
2021	818	350	1168
2023	732	470	1202
Celkem	1550	820	2370

Adjusted Residual

	Unavený/á	
	Ne	Ano
2021	+++	---
2023	---	+++

Změny ve struktuře odpovědí

Count

	Vyčerpaný/á		Celkem
	Ne	Ano	
2021	993	175	1168
2023	922	280	1202
Celkem	1915	455	2370

Adjusted Residual

	Vyčerpaný/á	
	No	Yes
2021	+++	---
2023	---	+++

Count

	Odpočinutý/á		Celkem
	Ne	Ano	
2021	957	211	1168
2023	1045	157	1202
Celkem	2002	368	2370

Adjusted Residual

	Odpočinutý/á	
	Ne	Ano
2021	--	++
2023	++	--

Count

	S dobrou náladou	
	Ne	Ano
2021	534	634
2023	672	530
Celkem	1206	1164

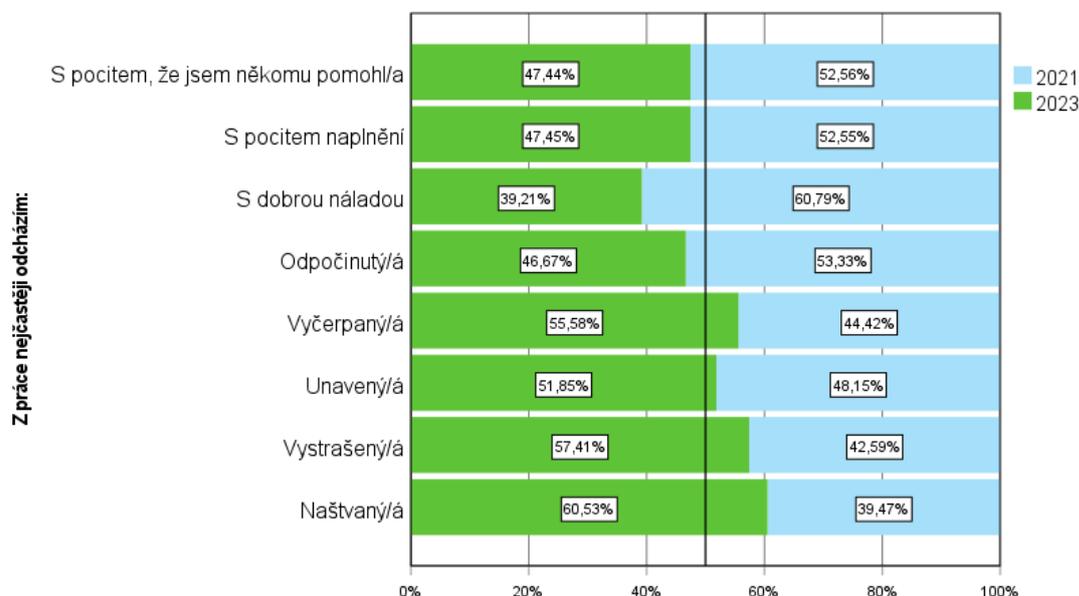
Adjusted Residual

	S dobrou náladou	
	Ne	Ano
2021	---	+++
2023	+++	---

Změny ve struktuře odpovědí

Z práce nejčastěji odcházím

Oproti roku 2021 respondenti častěji z práce odcházejí naštvaní a vyčerpaní. Méně často s dobrou náladou.



Count

	Naštvaný/á		Celkem
	Ne	Ano	
2021	1018	150	1168
2023	972	230	1202
Celkem	1990	380	2370

Adjusted Residual

	Naštvaný/á	
	Ne	Ano
2021	+++	---
2023	---	+++

Count

	Vyčerpaný/á		Celkem
	Ne	Ano	
2021	698	470	1168
2023	614	588	1202
Celkem	1312	1058	2370

Adjusted Residual

	Vyčerpaný/á	
	Ne	Ano
2021	+++	---
2023	---	+++

Count

	S dobrou náladou		Celkem
	Ne	Ano	
2021	923	245	1168
2023	1044	158	1202
Celkem	1967	403	2370

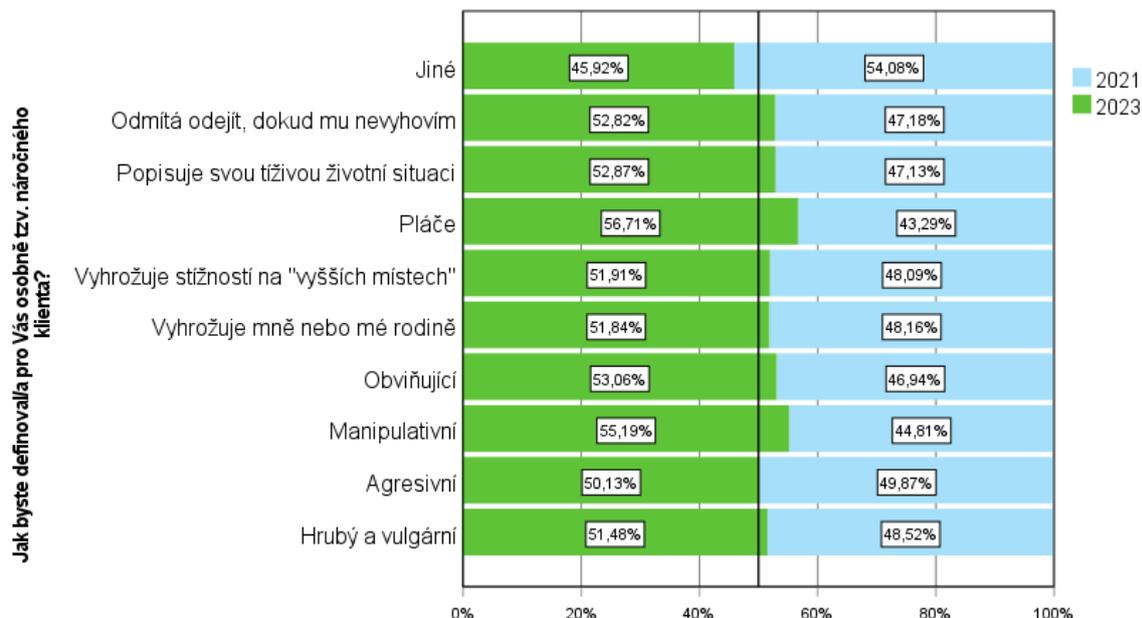
Adjusted Residual

	S dobrou náladou	
	Ne	Ano
2021	---	+++
2023	+++	---

Změny ve struktuře odpovědí

Jak byste definoval/a pro Vás osobně tzv. náročného klienta?

V roce 2023 se častěji objevuje odpověď, že tzv. náročný klient je manipulativní a pláče.



Count

	Manipulativní		Celkem
	Ne	Ano	
2021	719	449	1168
2023	649	553	1202
Celkem	1368	1002	2370

Adjusted Residual

	Manipulativní	
	Ne	Ano
2021	+++	---
2023	---	+++

Count

	Pláče		Celkem
	Ne	Ano	
2021	1010	158	1168
2023	995	207	1202
Celkem	2005	365	2370

Adjusted Residual

	Pláče	
	Ne	Ano
2021	o	-
2023	o	+

Změny ve struktuře odpovědí

Jak často se v průměru setkáváte s tzv. náročným klientem?

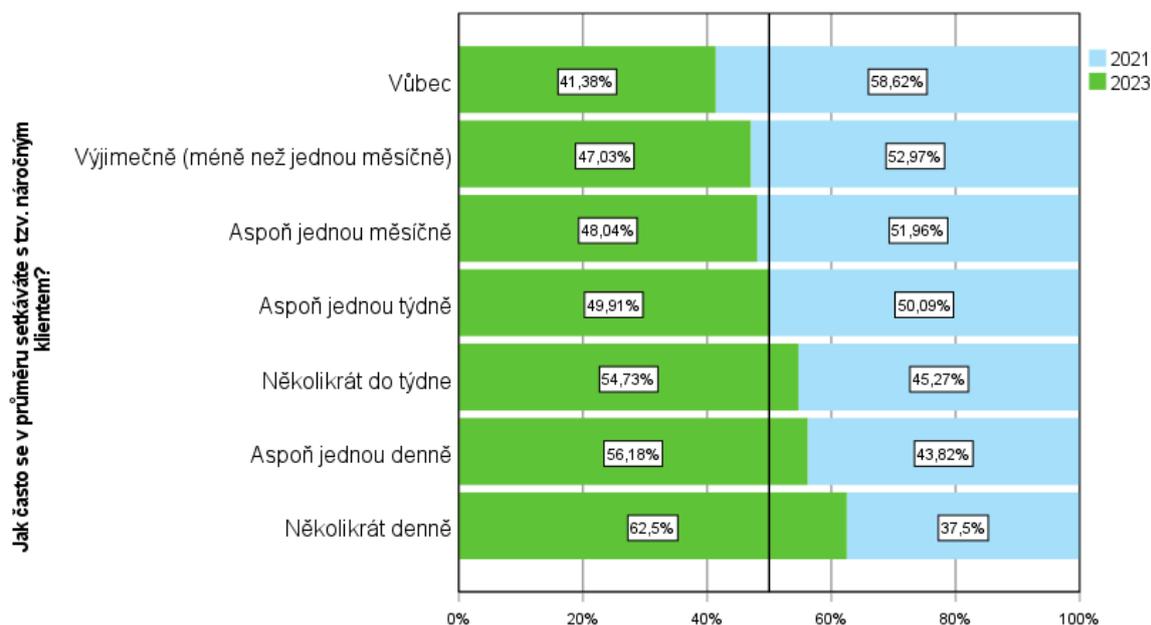
Oproti roku 2021 respondenti častěji volili možnost, že se s tzv. náročným klientům setkávají několikrát denně.

Count

	Jak často se v průměru setkáváte s tzv. náročným klientem?							Celkem
	Několikrát denně	Aspoň jednou denně	Několikrát do týdne	Aspoň jednou týdně	Aspoň jednou měsíčně	Výjimečně (méně než jednou měsíčně)	Vůbec	
2021	45	78	206	281	239	285	34	1168
2023	75	100	249	280	221	253	24	1202
Celkem	120	178	455	561	460	538	58	2370

Adjusted Residual

	Jak často se v průměru setkáváte s tzv. náročným klientem?						
	Několikrát denně	Aspoň jednou denně	Několikrát do týdne	Aspoň jednou týdně	Aspoň jednou měsíčně	Výjimečně (méně než jednou měsíčně)	Vůbec
2021	--	o	o	o	o	o	o
2023	++	o	o	o	o	o	o



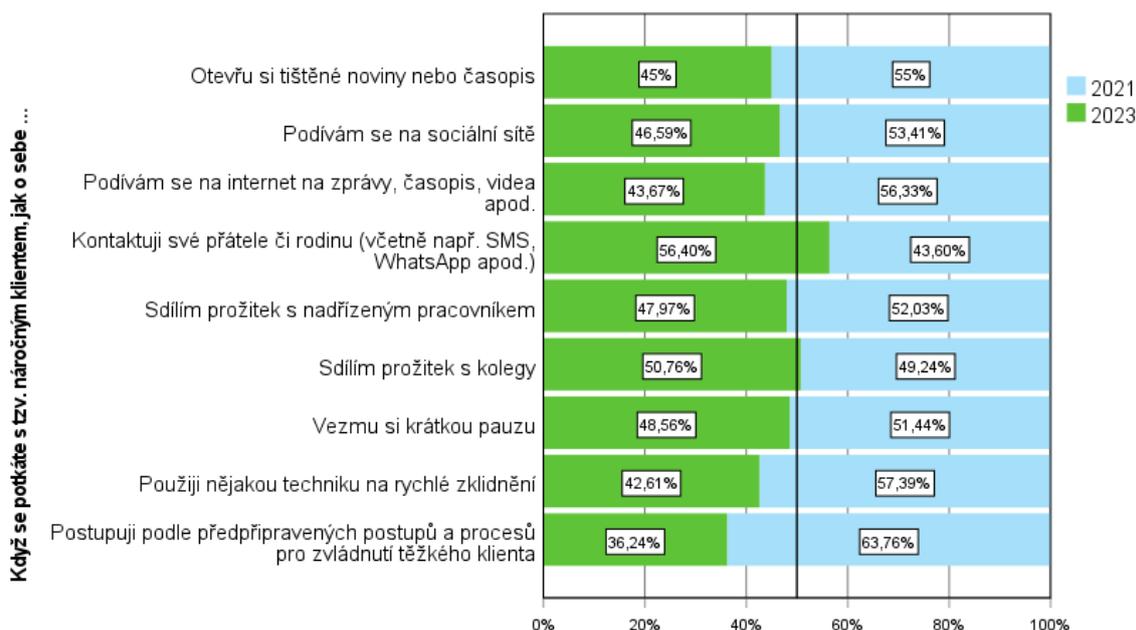
Změny ve struktuře odpovědí

Když se potkáte s tzv. náročným klientem, jak o sebe pečujete?

V roce 2023 respondenti významně méně často po setkání s náročným klientem postupují podle předpřipravených postupů a procesů, zároveň méně používají techniky pro rychlé zklidnění.

Count				Adjusted Residual			
	Postupují podle předpřipravených postupů a procesů pro zvládnutí těžkého klienta		Celkem	Postupují podle předpřipravených postupů a procesů pro zvládnutí těžkého klienta			
	Ne	Ano		Ne	Ano		
2021	1022	146	1168	---	---		
2023	1119	83	1202	+++	---		
Celkem	2141	229	2370				

Count				Adjusted Residual			
	Použiji nějakou techniku na rychlé zklidnění		Celkem	Použiji nějakou techniku na rychlé zklidnění			
	Ne	Ano		Ne	Ano		
2021	939	229	1168	--	++		
2023	1032	170	1202	++	--		
Celkem	1971	399	2370				



Spokojenost

V této kapitole bude podrobněji analyzována spokojenost respondentů s různými oblastmi jejich práce. V první části bude popsána spokojenost na úrovni jednotlivých krajů a agend. Následně bude detailněji zkoumáno, zda se spokojenost pracovníků úřadů práce měnila v čase.

Spokojenost dle krajů v roce 2023

Následující tabulka obsahuje údaj o průměrné spokojenosti respondentů v jednotlivých krajích. V každém sloupci byly zelenou zvýrazněny vysoké hodnoty spokojenosti a červenou nejnižší hodnoty. Ze všech krajů jsou nejnižší hodnoty spokojenosti v Praze, a to konkrétně ve čtyřech ze šesti sledovaných okruhů. Naopak vysoké hodnoty napříč všemi oblastmi jsou u Středočeského a Ústeckého kraje. V Jihomoravském a Moravskoslezském kraji jsou respondenti nejvíce nespokojeni s komunikací na pracovišti, v Jihomoravském kraji jsou dále ještě pracovníci velmi nespokojeni s pracovními změnami.

Mean

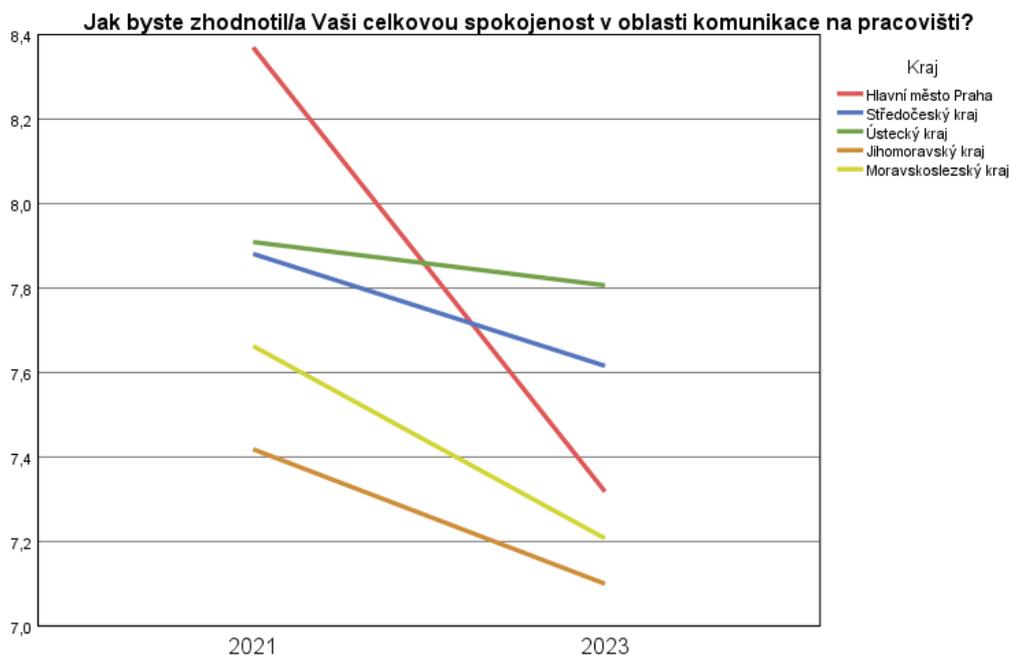
Kraj	Komunikace na pracovišti	Komunikace s klienty	Charakter práce	Organizace práce	Ohodnocení práce	Pracovní změny
Hlavní město Praha	7,32	5,45	6,14	4,15	5,55	2,52
Středočeský kraj	7,62	6,14	6,59	4,91	6,59	2,83
Ústecký kraj	7,81	5,98	6,73	4,91	6,90	3,65
Jihomoravský kraj	7,10	6,17	6,50	4,88	6,61	1,50
Moravskoslezský kraj	7,21	6,08	6,46	4,87	6,41	3,71
Celkem	7,50	6,00	6,54	4,81	6,55	3,37

Vývoj spokojenosti v čase

Aby bylo možné otestovat změnu spokojenosti v čase a zároveň v jednotlivých krajích, byl v této části využit zobecněný lineární model. Jedním z výstupů tohoto modelu je testování významnosti faktoru kraje, času a jejich společné interakce na spokojenost.

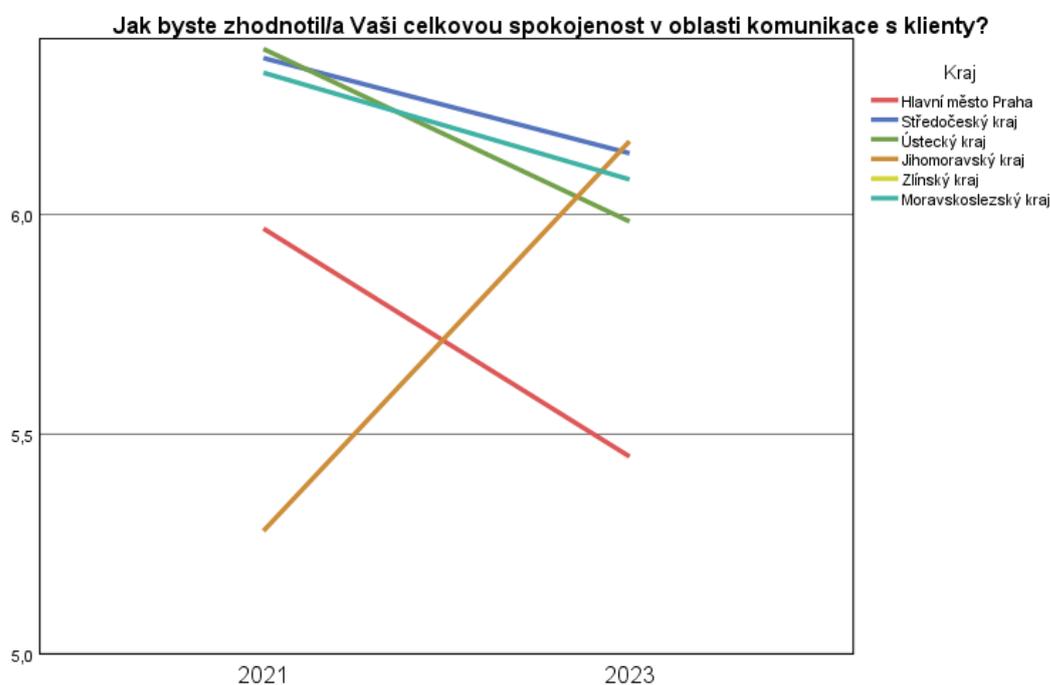
Komunikace na pracovišti

Při zkoumání vývoje spokojenosti respondentů s komunikací na pracovišti se jako statisticky významný faktor ukázal být kraj a rok, ve kterém sběr probíhal. To znamená, že spokojenost s komunikací na pracovišti se mezi lety 2021 a 2023 statisticky významně změnila (sig. = 0,005), konkrétně to znamená, že se průměrná spokojenost s komunikací na pracovišti snížila. Zároveň významnost kraje (sig. = 0,028) znamená, že se úroveň spokojenosti statisticky významně odlišuje pro jednotlivé kraje. Vzájemná interakce kraje a roku se ukázala být statisticky nevýznamná. To znamená, že se struktura krajů podle spokojenosti v čase nezměnila. Navzdory nevýznamnosti interakce lze pozorovat velmi výrazný pokles spokojenosti hlavně v Praze.



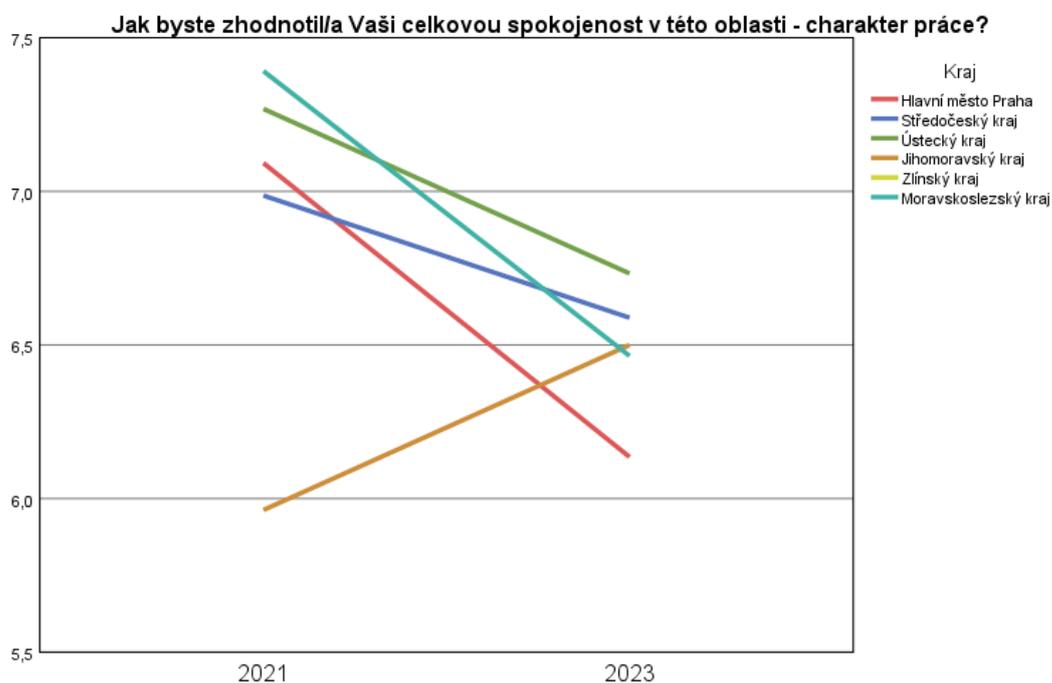
Komunikace s klienty

Při zkoumání vývoje spokojenosti respondentů s komunikací s klienty se jako statisticky významný faktor ukázal být pouze kraj (sig. = 0,001). To znamená, že spokojenost s komunikací s klienty se mezi lety 2021 a 2023 statisticky významně nezměnila (sig. = 0,366). Zároveň významnost kraje znamená, že se úroveň spokojenosti statisticky významně odlišuje pro jednotlivé kraje. Vzájemná interakce kraje a roku se ukázala být také statisticky významná (sig = 0,035). Největší změnu ve struktuře krajů dle spokojenosti mezi lety 2021 a 2023 lze pozorovat v Praze (pokles) a největší nárůst v Jihomoravském kraji.



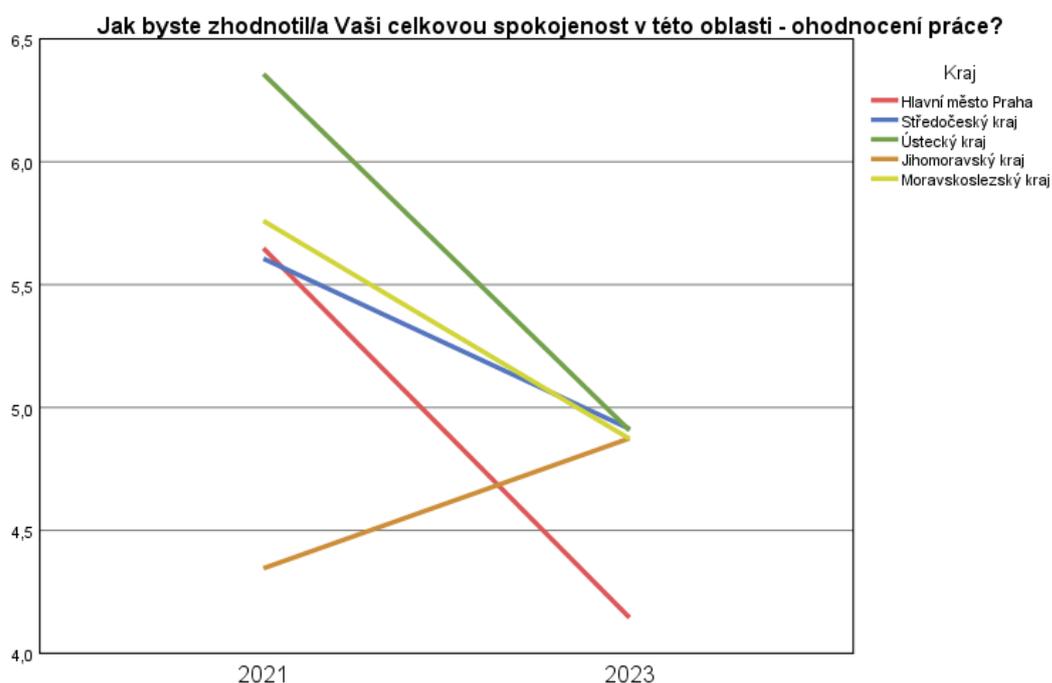
Charakter práce

Při zkoumání vývoje spokojenosti respondentů s charakterem práce se jako statisticky významný faktor ukázal být pouze rok (sig. = 0,007). To znamená, že spokojenost s charakterem práce mezi lety 2021 a 2023 se statisticky významně změnila, konkrétně ve sledovaném období poklesla. Zároveň nevýznamnost kraje znamená, že se úroveň spokojenosti statisticky významně neodlišuje pro jednotlivé kraje (sig. = 0,187). Vzájemná interakce kraje a roku se ukázala být statisticky nevýznamná (sig. = 0,125).



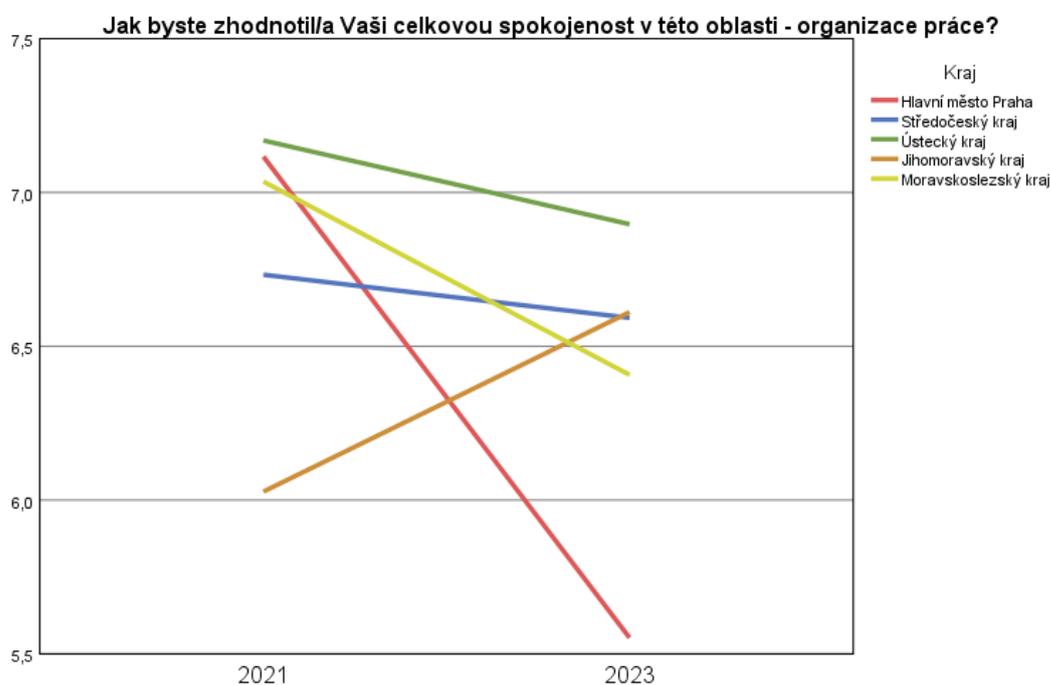
Ohodnocení práce

Při zkoumání vývoje spokojenosti respondentů s ohodnocením práce se jako statisticky významný faktor ukázal být kraj i rok. To znamená, že spokojenost s ohodnocením práce se mezi lety 2021 a 2023 statisticky významně změnila (sig. = 0,001), konkrétně poklesla. Zároveň významnost kraje znamená, že se úroveň spokojenosti statisticky významně odlišuje pro jednotlivé kraje (sig. = 0,045). Vzájemná interakce kraje a roku se ukázala být statisticky nevýznamná (sig. = 0,091).



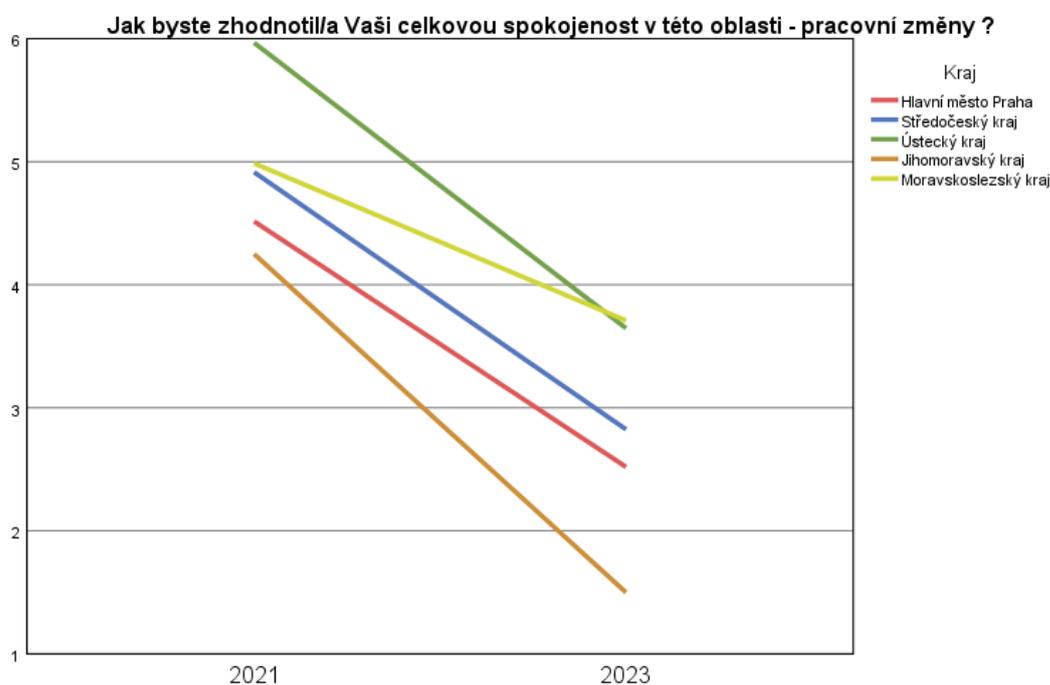
Organizace práce

Při zkoumání vývoje spokojenosti respondentů s organizací práce se jako statisticky významný faktor ukázal být kraj, rok i vzájemná interakce. To znamená, že spokojenost s organizací práce se mezi lety 2021 a 2023 statisticky významně změnila (sig. = 0,015), konkrétně poklesla. Zároveň významnost kraje znamená, že se úroveň spokojenosti statisticky významně odlišuje pro jednotlivé kraje (sig. = 0,032). Vzájemná interakce kraje a roku se také ukázala být statisticky významná (sig = 0,010). Největší změnu ve struktuře krajů dle spokojenosti mezi lety 2021 a 2023 lze pozorovat v Praze (pokles) a největší nárůst v Jihomoravském kraji.



Pracovní změny

Při zkoumání vývoje spokojenosti respondentů s pracovními změnami se jako statisticky významný faktor ukázal být kraj a rok, ve kterém sběr probíhal. To znamená, že spokojenost s pracovními změnami se mezi lety 2021 a 2023 statisticky významně změnila (sig = 0,001), konkrétně to znamená, že spokojenost s pracovními změnami poklesla. Zároveň významnost kraje znamená, že se úroveň spokojenosti statisticky významně odlišuje pro jednotlivé kraje (sig. = 0,001). Vzájemná interakce kraje a roku se ukázala být statisticky nevýznamná (sig. = 0,178). To znamená, že se struktura krajů podle spokojenosti v čase nezměnila.



Spokojenost dle agendy

Následující tabulka obsahuje údaj o průměrné spokojenosti respondentů dle agendy, kterou se zabývají. V každém sloupci byly zelenou zvýrazněny vysoké hodnoty spokojenosti a červenou nejnižší hodnoty. Ze všech agend jsou nejnižší hodnoty spokojenosti u státní sociální podpory a hmotné nouze. Naopak nejvyšší hodnoty lze pozorovat u agendy trhu práce. Z hlediska jednotlivých oblastí je nejlépe hodnocena komunikace na pracovišti a nejhůře oblast pracovních změn.

Mean

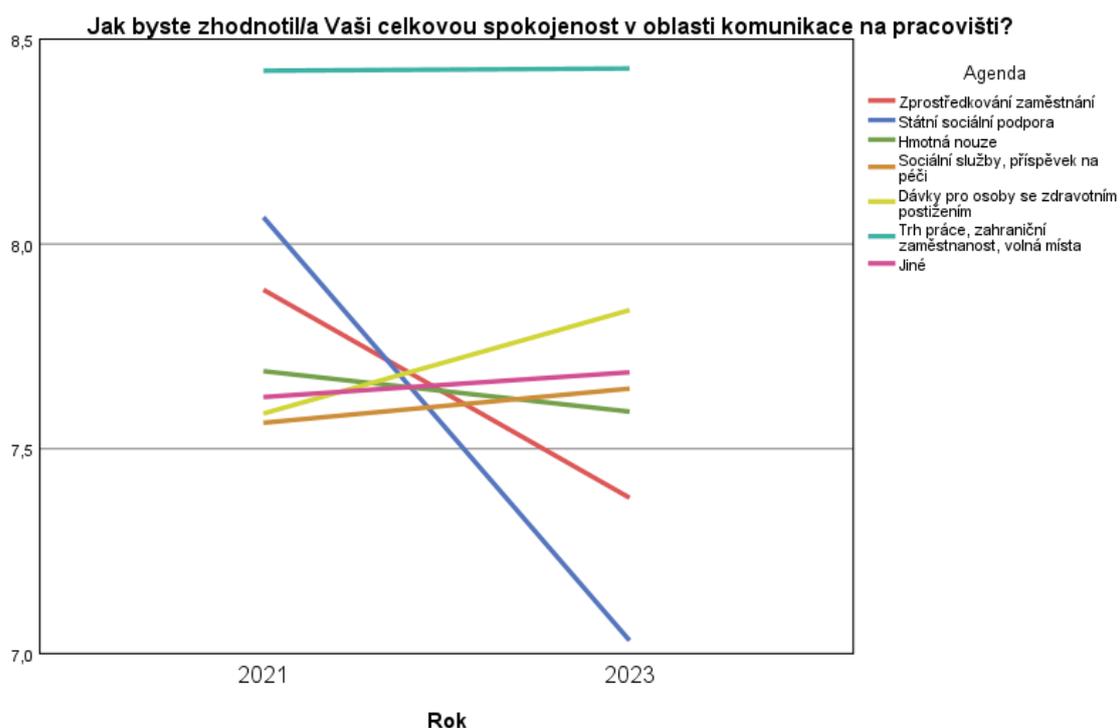
Agenda	Komunikace na pracovišti	Komunikace s klienty	Charakter práce	Organizace práce	Ohodnocení práce	Pracovní změny
Zprostředkování zaměstnání	7,38	6,09	6,71	6,84	5,21	3,69
Státní sociální podpora	7,03	5,51	5,65	5,35	4,17	2,95
Hmotná nouze	7,59	5,52	5,98	6,47	4,65	2,85
Sociální služby, příspěvek na péči	7,65	6,80	7,29	6,58	4,86	4,20
Dávky pro osoby se zdravotním postižením	7,84	6,62	6,86	6,96	5,18	3,70
Trh práce, zahraniční zaměstnanost, volná místa	8,43	7,38	7,13	7,28	5,55	5,33
Dávky pomoci v hmotné nouzi	7,33	5,11	6,09	6,11	3,69	3,60
Náhradní výživné	8,25	5,71	9,00	8,50	4,00	
Jiné	7,72	6,50	7,31	7,30	5,30	4,32
Celkem	7,50	6,00	6,54	6,55	4,81	3,37

Za jakou agendu zodpovídáte? (Za jakou agendu budete vyplňovat dotazník.)

	Četnost	Procento
Zprostředkování zaměstnání	374	31,1
Hmotná nouze	257	21,4
Státní sociální podpora	219	18,2
Jiné	131	10,9
Sociální služby, příspěvek na péči	86	7,2
Dávky pro osoby se zdravotním postižením	60	5,0
Trh práce, zahraniční zaměstnanost, volná místa	40	3,3
Dávky pomoci v hmotné nouzi	28	2,3
Náhradní výživné	7	,6
Celkem	1202	100,0

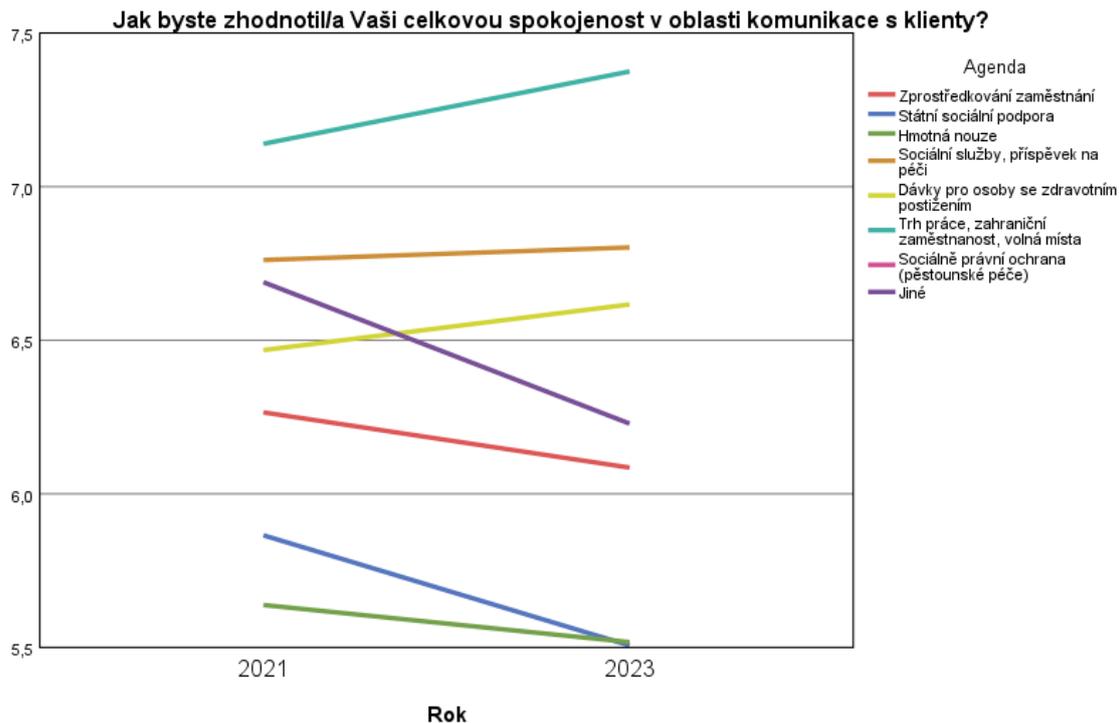
Komunikace na pracovišti

Při zkoumání vývoje spokojenosti respondentů s komunikací na pracovišti je jediným významným faktorem rok ($\text{sig.} = 0,005$). To znamená, že spokojenost s komunikací se statisticky významně změnila mezi lety 2021 a 2023. Neliší se ale pro jednotlivé agendy ($\text{sig.} = 0,213$). Nevýznamná je i interakce agendy a roku ($\text{sig.} = 0,093$).



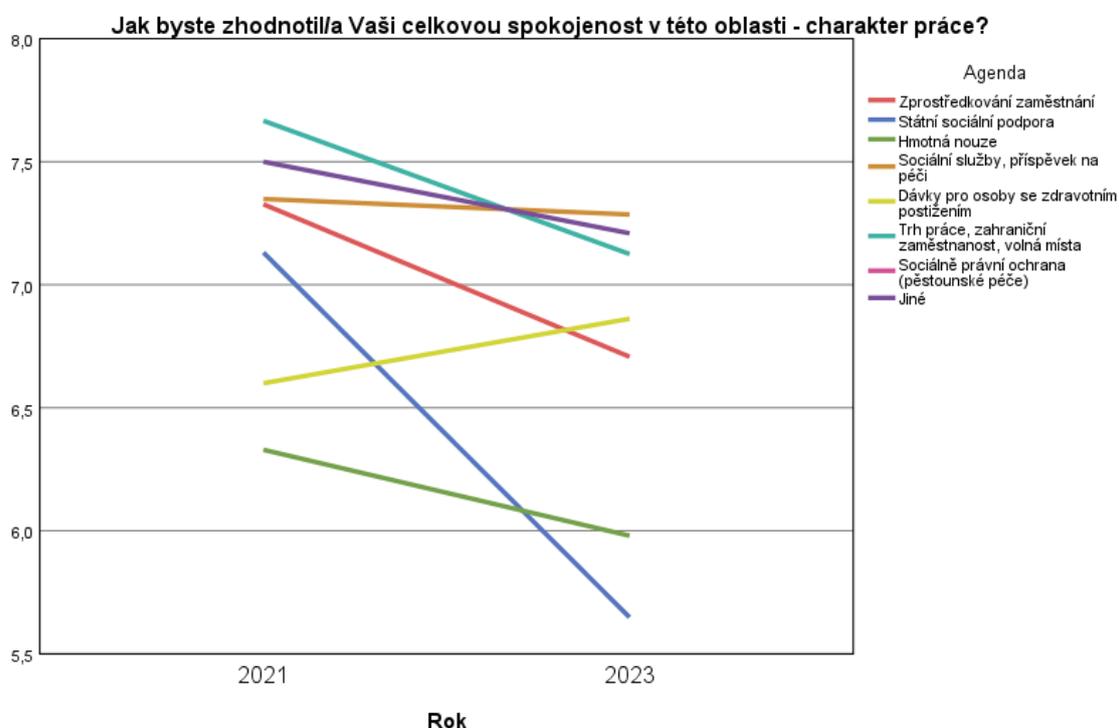
Komunikace s klienty

Při zkoumání vývoje spokojenosti respondentů s komunikací s klienty je významný faktor rok i agenda (sig. = 0,000). To znamená, že spokojenost s komunikací s klienty významně mezi lety 2021 a 2023 nezměnila. Největší rozdíl ve spokojenosti lze pozorovat mezi pracovníky s agendou trh práce a hmotná nouze. Interakce roku a agendy je nevýznamná (sig. = 0,489).



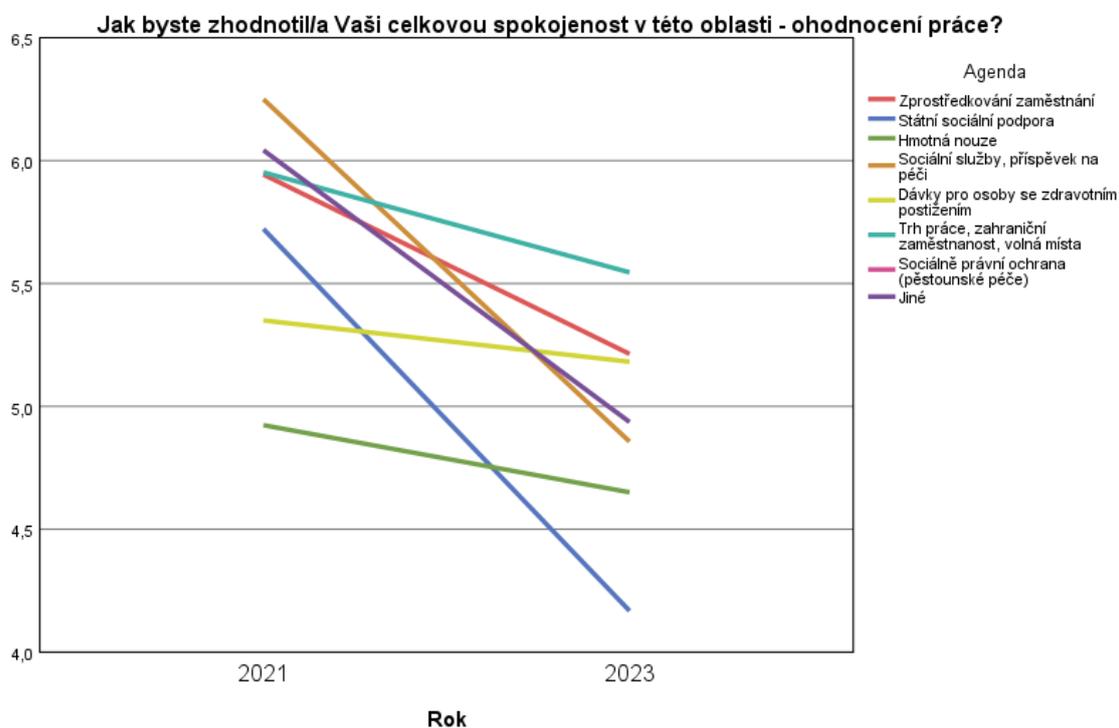
Charakter práce

Při zkoumání vývoje spokojenosti respondentů s charakterem práce je statisticky významný vliv agendy (sig. = 0,001) i roku (sig. = 0,007). To znamená, že spokojenost s charakterem práce se statisticky významně změnila mezi lety 2021 a 2023, konkrétně poklesla. Stejně tak pro jednotlivé agendy se spokojenost s charakterem práce statisticky významně odlišuje. V roce 2021 se nejvíce lišily z hlediska spokojenosti agenda trhu práce a hmotné nouze. V roce 2023 to byly agendy sociálních služeb a státní sociální podpory. Interakce roku a agendy je statisticky nevýznamná (sig. = 0,062).



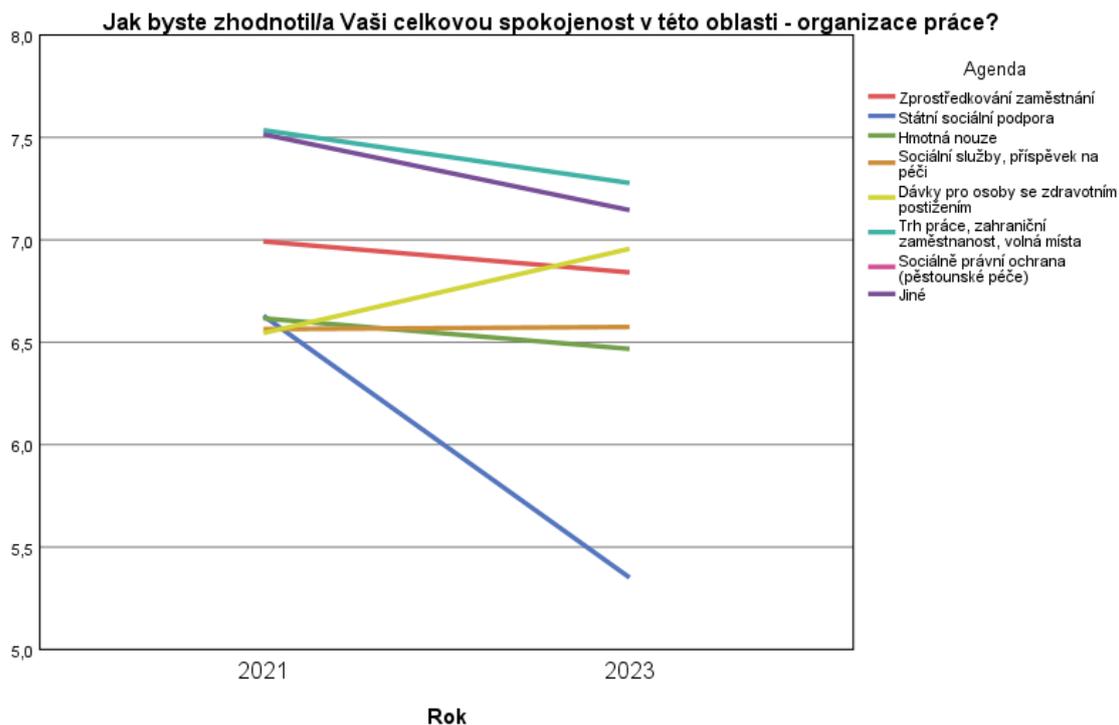
Ohodnocení práce

Při zkoumání vývoje spokojenosti respondentů s ohodnocením práce je statisticky významný vliv agendy i roku. To znamená, že spokojenost s ohodnocením práce se statisticky významně změnila mezi lety 2021 a 2023 (sig. = 0,001), konkrétně poklesla. Stejně tak pro jednotlivé agendy se spokojenost s charakterem práce statisticky významně odlišuje (sig. = 0,001). V roce 2021 se nejvíce lišily z hlediska spokojenosti agendy sociální služby a hmotné nouze. V roce 2023 to byly agendy trhu práce a státní sociální podpory. Interakce roku a agendy je statisticky nevýznamná (sig. = 0,137).



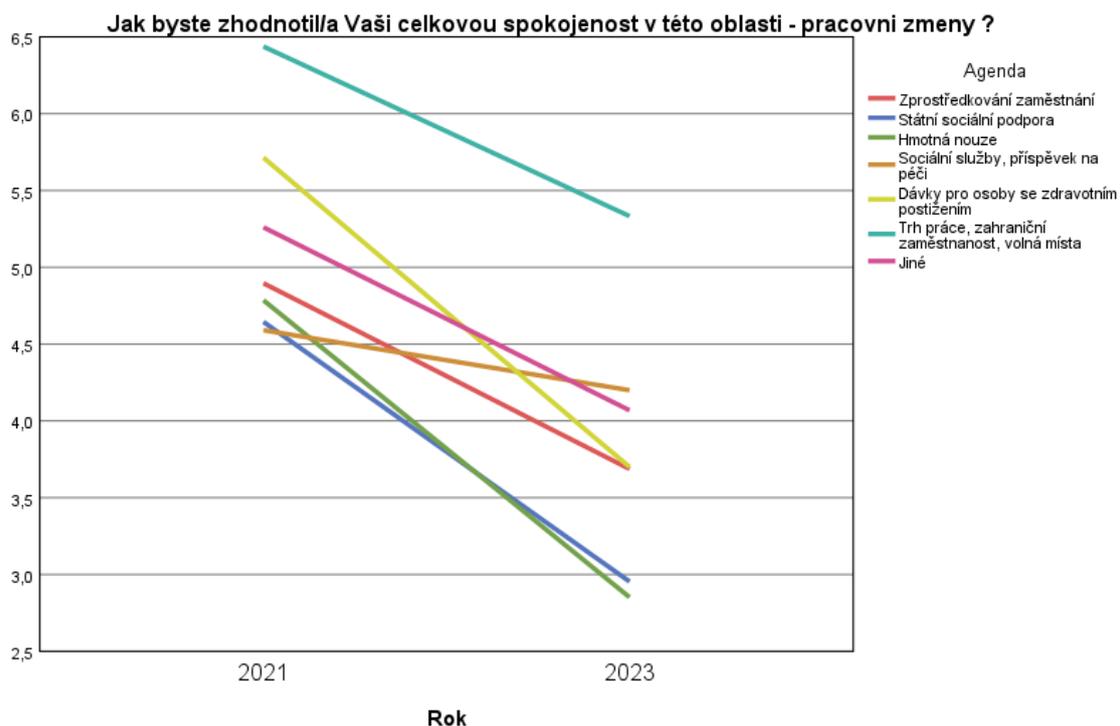
Organizace práce

Při zkoumání vývoje spokojenosti respondentů s organizací práce je významný faktor roku (sig. = 0,015) i agendy (sig. = 0,001). To znamená, že spokojenost s organizací práce se významně mezi lety 2021 a 2023 změnila, konkrétně poklesla. Největší rozdíl ve spokojenosti lze pozorovat mezi pracovníky s agendou trh práce a zahraniční zaměstnanost, volná místa. Interakce roku a agendy je nevýznamná (sig. = 0,090).



Pracovní změny

Při zkoumání vývoje spokojenosti respondentů s pracovními změnami je statisticky významný vliv agendy (sig. = 0,001) i roku. To znamená, že spokojenost s pracovními změnami se statisticky významně změnila mezi lety 2021 a 2023 (sig. = 0,001), konkrétně poklesla. Stejně tak pro jednotlivé agendy se spokojenost s pracovními změnami statisticky významně odlišuje. Interakce roku a agendy je statisticky nevýznamná (sig. = 0,486)

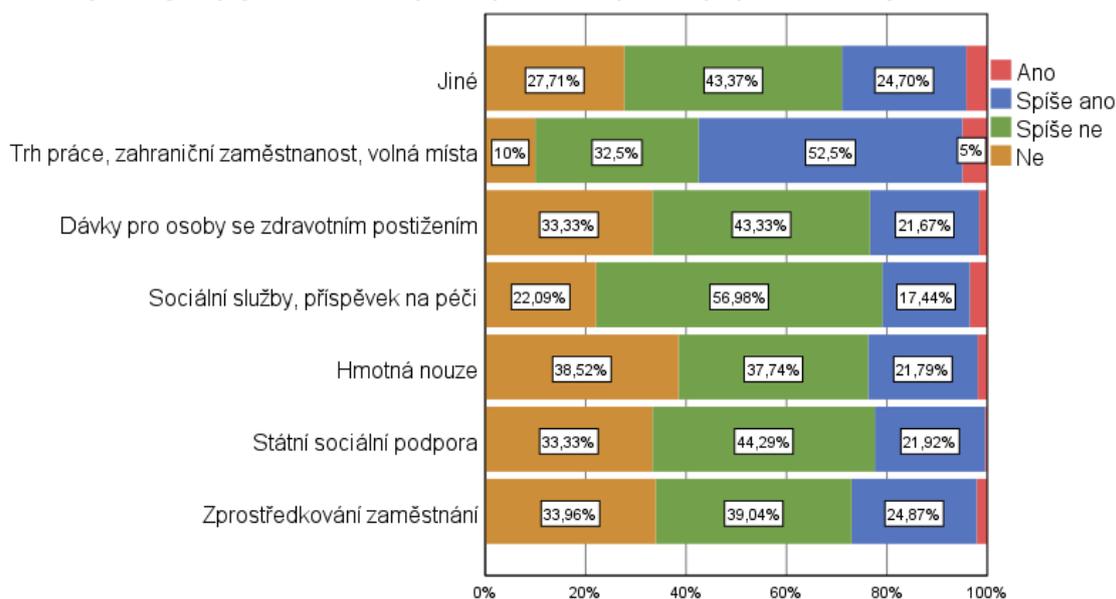


Vliv agendy u vybraných otázek

Máte dojem, že jsou přijata dostatečná opatření pro Vaši bezpečnost při práci s náročným klientem?

Pearsonův chí-kvadrát test o nezávislosti potvrdil závislost testovaných otázek. To bylo způsobeno konkrétně pracovníky zabývajícími se agendou trhu práce. Oproti zbývajícím agendám častěji volili odpověď **spíše ano**.

Máte dojem, že jsou přijata dostatečná opatření pro Vaši bezpečnost při práci s náročným/konfliktním klientem?



Count

	Máte dojem, že jsou přijata dostatečná opatření pro Vaši bezpečnost při práci s náročným/konfliktním klientem?				Celkem
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	
Zprostředkování zaměstnání	8	93	146	127	374
Státní sociální podpora	1	48	97	73	219
Hmotná nouze	5	56	97	99	257
Sociální služby, příspěvek na péči	3	15	49	19	86
Dávky pro osoby se zdravotním postižením	1	13	26	20	60
Trh práce, zahraniční zaměstnanost, volná místa	2	21	13	4	40
Jiné	7	41	72	46	166
Celkem	27	287	500	388	1202

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	45,764 ^a	18	<,001
Likelihood Ratio	45,021	18	<,001
Linear-by-Linear Association	2,855	1	,091
N of Valid Cases	1202		

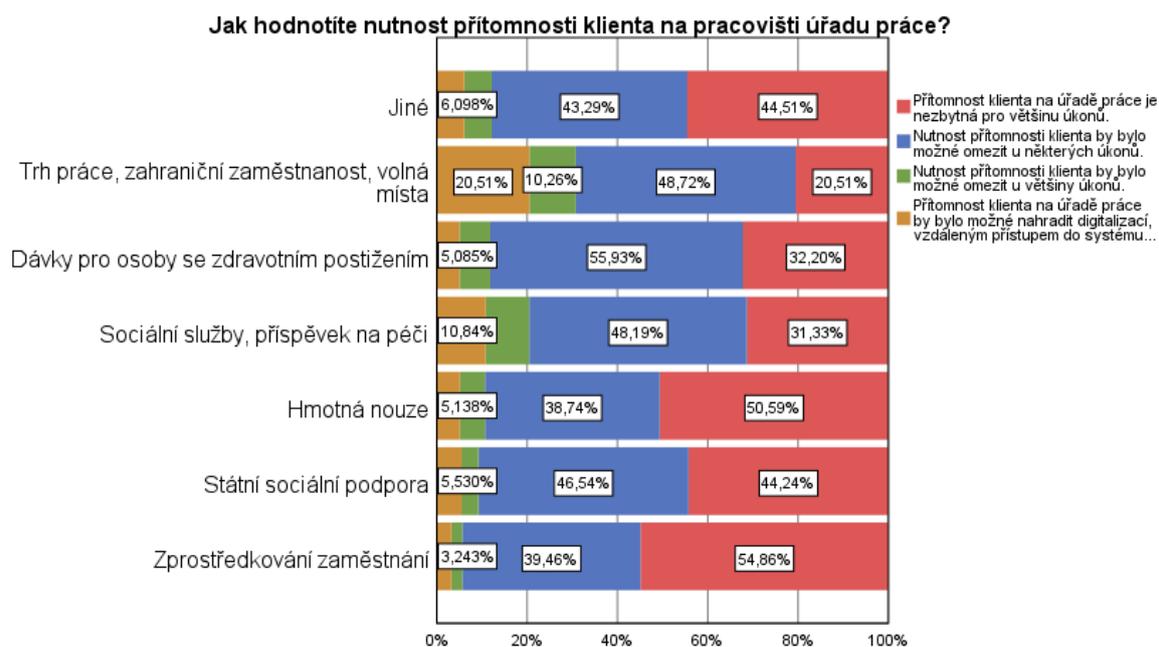
a. 5 cells (17,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,90.

Adjusted Residual

	Máte dojem, že jsou přijata dostatečná opatření pro Vaši bezpečnost při práci s náročným/konfliktním klientem?			
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Zprostředkování zaměstnání	o	o	o	o
Státní sociální podpora	o	o	o	o
Hmotná nouze	o	o	o	o
Sociální služby, příspěvek na péči	o	o	o	o
Dávky pro osoby se zdravotním postižením	o	o	o	o
Trh práce, zahraniční zaměstnanost, volná místa	o	+++	o	o
Jiné	o	o	o	o

Jak hodnotíte nutnost přítomnosti klienta na pracovišti úřadu práce?

Pearsonův chí-kvadrát test o nezávislosti potvrdil závislost testovaných otázek. To bylo způsobeno konkrétně pracovníky zabývajícími se zprostředkováním zaměstnání. Oproti zbývajícím agendám častěji volili odpověď **přítomnost klienta na úřadě práce je nezbytná pro většinu úkonů**. Dále pracovníci zabývající se agendou trhu práce častěji volili odpověď **přítomnost klienta na úřadě práce by bylo možné nahradit digitalizací**.



Count

	Jak hodnotíte nutnost přítomnosti klienta na pracovišti úřadu práce?				Celkem
	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...	
Zprostředkování zaměstnání	203	146	9	12	370
Státní sociální podpora	96	101	8	12	217
Hmotná nouze	128	98	14	13	253
Sociální služby, příspěvek na péči	26	40	8	9	83
Trh práce a dávky pro osoby se zdravotním postižením	27	52	8	11	98
Jiné	73	71	10	10	164
Celkem	553	508	57	67	1185

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	49,476 ^a	15	<,001
Likelihood Ratio	49,208	15	<,001
Linear-by-Linear Association	,984	1	,321
N of Valid Cases	1185		

a. 3 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,99.

Adjusted Residual

	Jak hodnotíte nutnost přítomnosti klienta na pracovišti úřadu práce?			
	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...
Zprostředkování zaměstnání	++	o	o	o
Státní sociální podpora	o	o	o	o
Hmotná nouze	o	o	o	o
Sociální služby, příspěvek na péči	o	o	o	o
Dávky pro osoby se zdravotním postižením	o	o	o	o
Trh práce, zahraniční zaměstnanost, volná místa	-	o	o	++
Jiné	o	o	o	o

Který z výroků vystihuje Vaši práci?

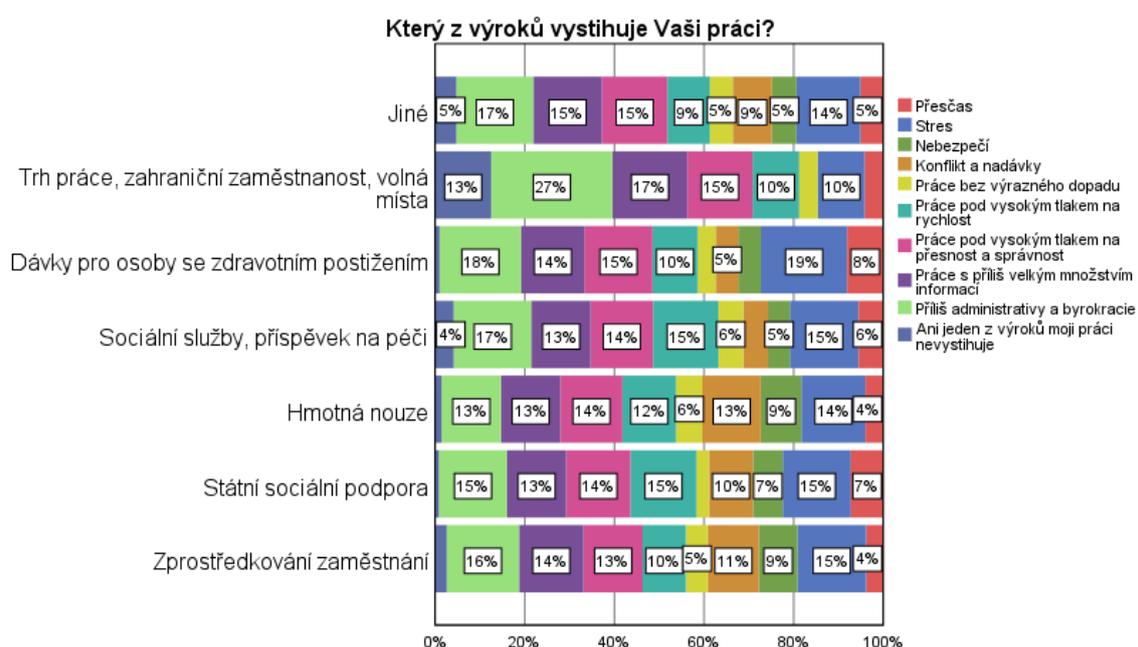
Pearsonův chí-kvadrát test o nezávislosti potvrdil závislost testovaných otázek. Většina statisticky významných rozdílů se objevuje u pracovníků zabývajících se státní sociální podporou. Tito pracovníci častěji uváděli, že jejich práci vystihují výroky práce přesčas, stres, práce pod vysokým tlakem na rychlost, správnost a přesnost.

U pracovníků zabývajících se agendou zprostředkování zaměstnání se méně často objevuje výrok práce pod vysokým tlakem a rychlost.

U pracovníků zabývajících se agendou trhu práce se méně často objevují výroky nebezpečí, práce pod vysokým tlakem na rychlost, konflikt a nadávky.

U pracovníků zabývajících se agendou hmotné nouze se častěji objevují výroky nebezpečí, konflikt a nadávky.

	Signifikance
a. Práce přesčas	0,002
b. Stres	<0,001
c. Nebezpečí	<0,001
d. Konflikt a nadávky	<0,001
e. Práce bez výrazného dopadu	0,113
f. Práce pod vysokým tlakem na rychlost	<0,001
g. Práce pod vysokým tlakem na přesnost a správnost	<0,001
h. Práce s příliš velkým množstvím informací	0,021
i. Příliš administrativy a byrokracie	0,084
j. Ani jeden z výroků moji práci nevystihuje	0,125



Vliv agendy u vybraných otázek

Adjusted Residual

	Přesčas	
	Ne	Ano
Zprostředkování zaměstnání	o	o
Státní sociální podpora	---	+++
Hmotná nouze	o	o
Sociální služby, příspěvek na péči	o	o
Trh práce a dávky pro osoby se zdravotním postižením	o	o
Jiné	o	o

Adjusted Residual

	Stres	
	Ne	Ano
Zprostředkování zaměstnání	o	o
Státní sociální podpora	--	++
Hmotná nouze	o	o
Sociální služby, příspěvek na péči	o	o
Trh práce a dávky pro osoby se zdravotním postižením	o	o
Jiné	+	-

Adjusted Residual

	Nebezpečí	
	Ne	Ano
Zprostředkování zaměstnání	o	o
Státní sociální podpora	o	o
Hmotná nouze	--	++
Sociální služby, příspěvek na péči	o	o
Trh práce a dávky pro osoby se zdravotním postižením	+	-
Jiné	o	o

Adjusted Residual

	Konflikt a nadávky	
	Ne	Ano
Zprostředkování zaměstnání	o	o
Státní sociální podpora	o	o
Hmotná nouze	---	+++
Sociální služby, příspěvek na péči	+	-
Trh práce a dávky pro osoby se zdravotním postižením	+++	---
Jiné	o	o

Adjusted Residual

	Práce pod vysokým tlakem na rychlost	
	Ne	Ano
Zprostředkování zaměstnání	+	-
Státní sociální podpora	---	+++
Hmotná nouze	o	o
Sociální služby, příspěvek na péči	o	o
Trh práce a dávky pro osoby se zdravotním postižením	+	-
Jiné	+	-

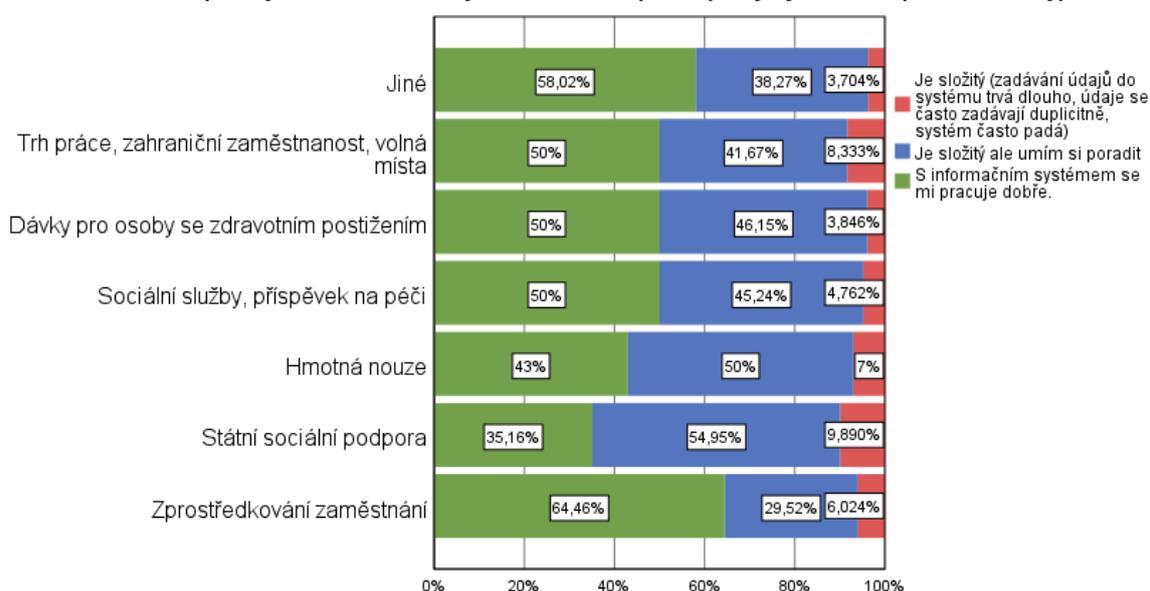
Adjusted Residual

	Práce pod vysokým tlakem na přesnost a správnost	
	Ne	Ano
Zprostředkování zaměstnání	o	o
Státní sociální podpora	--	++
Hmotná nouze	o	o
Sociální služby, příspěvek na péči	o	o
Trh práce a dávky pro osoby se zdravotním postižením	o	o
Jiné	o	o

Jak se Vám pracuje s informačním systémem UP?

Aby bylo možné pomocí chí-kvadrát testu otestovat vztah agendy a dané otázky bylo nutné některé méně zastoupené odpovědi z analýzy vyloučit. Jednalo se konkrétně o odpověď **při své práci systém nevyužívám**. Pomocí testu se podařilo prokázat, že mezi otázkami existuje závislost. Konkrétně u pracovníků, kteří se věnují agendě zprostředkování zaměstnání je větší podíl těch, kterým se s informačním systémem pracuje dobře. Pracovníci, kteří se věnují agendě státní sociální podpory, tuto odpověď volili méně často.

Jak se Vám pracuje s informačním systémem úřadu práce (který využíváte u práce s klienty)?



Vliv agendy u vybraných otázek

Count	Jak se Vám pracuje s informačním systémem úřadu práce (který využíváte u práce s klienty)?			Celkem
	Je složitý (zadávání údajů do systému trvá dlouho, údaje se často zadávají duplicitně, systém často padá)	Je složitý, ale umím si poradit	S informačním systémem se mi pracuje dobře.	
Zprostředkování zaměstnání	10	49	107	166
Státní sociální podpora	9	50	32	91
Hmotná nouze	7	50	43	100
Sociální služby, příspěvek na péči	2	19	21	42
Dávky pro osoby se zdravotním postižením	1	12	13	26
Trh práce, zahraniční zaměstnanost, volná místa	2	10	12	24
Jiné	3	31	47	81
Celkem	34	221	275	530

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,318 ^a	12	,007
Likelihood Ratio	27,858	12	,006
Linear-by-Linear Association	1,808	1	,179
N of Valid Cases	530		

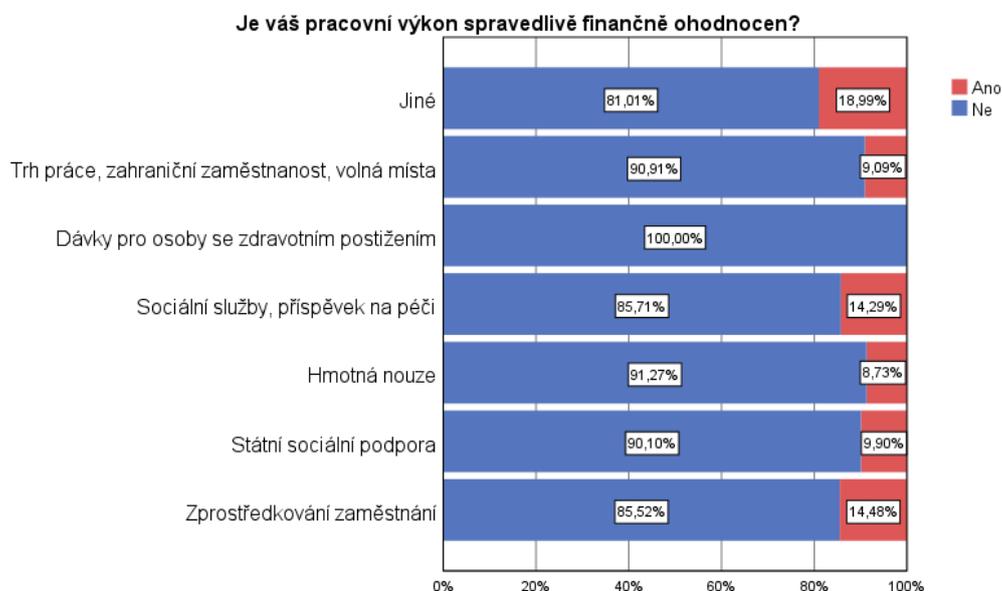
a. 3 cells (14,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,54.

Adjusted Residual

	Jak se Vám pracuje s informačním systémem úřadu práce (který využíváte u práce s klienty)?		
	Je složitý (zadávání údajů do systému trvá dlouho, údaje se často zadávají duplicitně, systém často padá)	Je složitý, ale umím si poradit	S informačním systémem se mi pracuje dobře.
Zprostředkování zaměstnání	•	--	++
Státní sociální podpora	•	•	--
Hmotná nouze	•	•	•
Sociální služby, příspěvek na péči	•	•	•
Dávky pro osoby se zdravotním postižením	•	•	•
Trh práce, zahraniční zaměstnanost, volná místa	•	•	•
Jiné	•	•	•

Je Váš pracovní výkon spravedlivě ohodnocen?

Vztah agendy a odpovědí na otázku **Je Váš výkon spravedlivě ohodnocen** není statisticky významný. Nelze tedy říci, že by pracovníci zabývající se různými agendami vnímali spravedlnost ohodnocení rozdílně.



Count	Je váš pracovní výkon spravedlivě finančně ohodnocen?		Celkem
	Ano	Ne	
Zprostředkování zaměstnání	21	124	145
Státní sociální podpora	10	91	101
Hmotná nouze	11	115	126
Sociální služby, příspěvek na péči	5	30	35
Trh práce a dávky pro osoby se zdravotním postižením	1	32	33
Jiné	15	64	79
Celkem	63	456	519

Chi-Square Tests

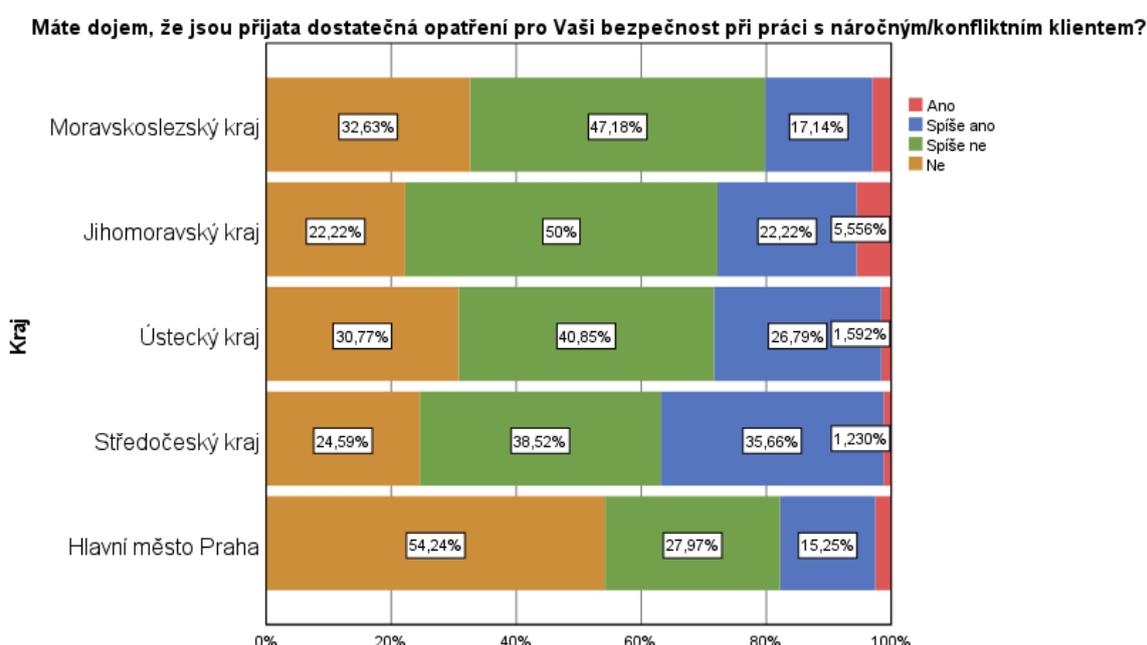
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,786 ^a	5	,118
Likelihood Ratio	9,429	5	,093
Linear-by-Linear Association	3,839	1	,050
N of Valid Cases	519		

a. 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,01.

Vliv kraje u vybraných otázek

Máte dojem, že jsou přijata dostatečná opatření pro Vaši bezpečnost při práci s náročným klientem?

Pearsonův chí-kvadrát test o nezávislosti potvrdil závislost testovaných otázek. Ve Středočeském kraji je nadprůměrně zastoupená odpověď spíše ano. V Praze je nadprůměrně zastoupena odpověď ne a v Moravskoslezském kraji podprůměrně zastoupená odpověď spíše ano.



Count

	Máte dojem, že jsou přijata dostatečná opatření pro Vaši bezpečnost při práci s náročným/konfliktním klientem?				Celkem
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	
Hlavní město Praha	3	18	33	64	118
Středočeský kraj	3	87	94	60	244
Ústecký kraj	6	101	154	116	377
Jihomoravský kraj	2	8	18	8	36
Moravskoslezský kraj	13	73	201	139	426
Celkem	27	287	500	387	1201

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	65,406 ^a	12	<,001
Likelihood Ratio	62,628	12	<,001
Linear-by-Linear Association	1,162	1	,281
N of Valid Cases	1201		

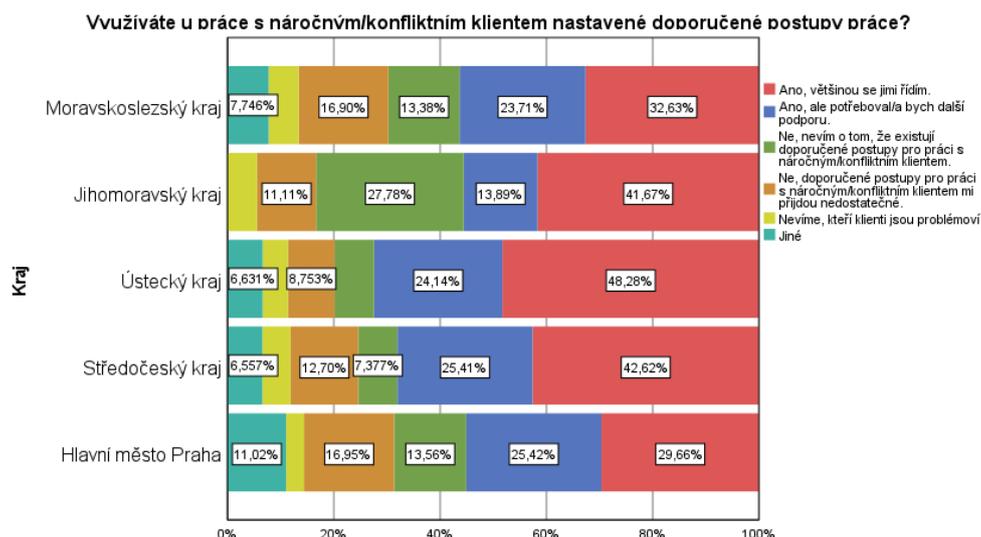
a. 2 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,81.

Adjusted Residual

	Máte dojem, že jsou přijata dostatečná opatření pro Vaši bezpečnost při práci s náročným/konfliktním klientem?			
	Ano	Spiše ano	Spiše ne	Ne
Hlavní město Praha	o	o	-	+++
Středočeský kraj	o	+++	o	o
Ústecký kraj	o	o	o	o
Jihomoravský kraj	o	o	o	o
Moravskoslezský kraj	o	---	o	o

Využíváte u práce s náročným/konfliktním klientem nastavené doporučené postupy práce?

Pearsonův chí-kvadrát test o nezávislosti potvrdil závislost testovaných otázek. Statisticky významné rozdíly se objevily u Ústeckého a Moravskoslezského kraje. Pracovníci v Ústeckém kraji častěji uvádějí, že se při setkání s náročným klientem řídí doporučenými postupy. Naopak v Moravskoslezském kraji je tato odpověď podprůměrně zastoupena.



Count

	Využíváte u práce s náročným/konfliktním klientem nastavené doporučené postupy práce?						Celkem
	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.	Nevíme, kteří klienti jsou problémoví	Jiné	
Hlavní město Praha	35	30	16	20	4	13	118
Středočeský kraj	104	62	18	31	13	16	244
Ústecký kraj	182	91	28	33	18	25	377
Jihomoravský kraj	15	5	10	4	2	0	36
Moravskoslezský kraj	139	101	57	72	24	33	426
Celkem	475	289	129	160	61	87	1201

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	55,429 ^a	20	<,001
Likelihood Ratio	56,137	20	<,001
Linear-by-Linear Association	,012	1	,914
N of Valid Cases	1201		

a. 4 cells (13,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,83.

Adjusted Residual

	Využíváte u práce s náročným/konfliktním klientem nastavené doporučené postupy práce?					
	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.	Nevíme, kteří klienti jsou problémoví	Jiné
Hlavní město Praha	o	o	o	o	o	o
Středočeský kraj	o	o	o	o	o	o
Ústecký kraj	+++	o	o	-	o	o
Jihomoravský kraj	o	o	+	o	o	o
Moravskoslezský kraj	--	o	o	o	o	o

Závěr a shrnutí

Závěrečná zpráva byla rozdělena do několika částí. První část obsahovala přehled odpovědí na základní sociodemografické otázky a následně jejich dělení podle kraje, ve kterém respondenti pracují.

Druhá část zprávy srovnávala strukturu odpovědí z roku 2023 s rokem 2021. Dále budou shrnuty statisticky významné rozdíly, které se podařilo mezi danými lety prokázat.

V roce 2023 vyplňovalo dotazník více respondentů, kteří pracují na UP déle než 20 let. Zároveň větší část respondentů se zabývá agendou trhu práce.

Poklesl počet zaměstnanců, kteří jsou spokojeni se svou prací. Pracovníci UP méně často využívají při práci s náročným klientem nastavených doporučených postupů práce a uvádějí, že při práci s takovými klienty v porovnání s rokem 2021 nemají možnost tak často využívat speciálně upravenou přepážku, speciálně vyčleněný čas, systém konzultací s přítomností bezpečnostního pracovníka či policie nebo speciálně vyškolených pracovníků na přepážce. Při definici tzv. náročného klienta se častěji vyskytoval výrazy jako manipulativní a pláč.

Poklesl počet respondentů, kteří by se účastnili každoročního služebního hodnocení. Dále byla častěji volena odpověď, že se požadavky na práci (pracovní výkon, pracovní doba) mění příliš často. V případě zavádění těchto změn dále ve srovnání s rokem 2021 respondenti častěji uváděli, že v případě změn jim nejsou poskytovány žádné informace ani podpora ze strany nadřízeného.

Při otázce týkající se motivace k vyšším pracovním výkonům respondenti častěji uváděli, že by je motivovalo vyšší finanční ohodnocení, jasně nastavené pracovní postupy, méně změn, klid na práci a uznání ze strany úřadu. Zároveň se zvýšil podíl pracovníků, kteří si myslí, že je jejich pracovní výkon nespravedlivě finančně ohodnocen.

Při popisu své práce respondenti častěji volili výrazy jako stres, přesčas, nebezpečí, konflikt nebo nadávky. Při popisu toho, s jakými pocity se za poslední měsíc pracovníci setkali narostl podíl odpovědí vztek, znechucení, vyčerpání, bezmoc a beznaděj. Naopak odpovědi klid nebo spokojenost se vyskytovaly méně často.

Další část práce se věnovala spokojenosti. Jedná se o proměnnou na škále 1 až 10, kde vyšší hodnoty značí vyšší spokojenost. Zjišťovala se v 6 oblastech: komunikace na pracovišti, komunikace s klienty, charakter práce, organizace práce, ohodnocení práce a pracovní změny. Z těchto šesti oblastí byla v roce 2023 nejnižší hodnota průměrné spokojenosti pro všechny respondenty s oblastí pracovních změn (3,37). Naopak nejvyšší průměrná spokojenost byla s komunikací na pracovišti (7,5).

Dále se podařilo prokázat, že se mezi lety 2021 a 2023 ve všech oblastech, až ke komunikaci s klienty, spokojenost statisticky významně zhoršila. Následně byla zkoumaná spokojenost s přihlédnutím na kraj, ve kterém respondent pracuje. Nejnižší hodnoty spokojenosti téměř ve všech zjišťovaných oblastech byly v Praze. Naopak poměrně vysoké hodnoty napříč všemi oblastmi byly ve Středočeském a Ústeckém kraji. Podařilo se prokázat, že kraj je významným faktorem, který ovlivňuje hodnotu spokojenosti ve všech oblastech s výjimkou charakteru práce. Největší meziroční posuny ve spokojenosti lze pozorovat v Praze, kde výrazně klesla. Naopak v Jihomoravském kraji ve většině oblastí spokojenost narostla.

V další části bylo zkoumáno, jaký vliv na spokojenost má agenda, kterou se pracovníci zabývají. Potvrdilo se, že agenda je významný faktor ve všech oblastech, kromě komunikace na pracovišti. To znamená, že na spokojenost pracovníka má statisticky významný vliv to, jakou agendou se zabývá. Dalo by se říci, že nejvyšší hodnoty spokojenosti jsou u pracovníků zabývajících se agendou trhu práce, naopak nejhůře je na tom agenda státní sociální podpory. U této agendy je při srovnání s rokem 2021 zřejmý výrazný pokles spokojenosti.

V poslední části práce byl analyzován vliv kraje a agendy na vybrané otázky. V této části se potvrdilo, že pracovníci zabývající se agendou trhu práce častěji uvádějí, že mají dojem, že jsou přijata dostatečná opatření pro jejich bezpečnost s náročným

klientem a zároveň významně častěji uvádějí, že přítomnost klienta na pobočce by bylo možné nahradit digitalizací. Méně často se u těchto pracovníků vyskytuje vnímání jejich práce jako nebezpečné nebo pod vysokým tlakem na rychlost.

Pracovníci, kteří se zabývají agendou zprostředkování zaměstnání uváděli častěji, že přítomnost klienta je nezbytná pro většinu úkonů a méně často označovali, že by pracovali pod vysokým tlakem na rychlost. Ze všech sledovaných agend nejčastěji volili možnost, že se jim s informačním systémem UP pracuje dobře. Další statisticky významné závislosti vzhledem k agendě jsou popsány v části Vliv agendy u vybraných otázek.

Při zkoumání vlivu kraje se ukázalo, že pracovníci z pražských poboček často volí odpověď, že nemají dojem, že by byla přijata dostatečná opatření pro jejich bezpečnost při práci. Naopak u pracovníků ze Středočeského kraje se častěji vyskytuje odpověď, že považují tato opatření za dostačující. Pokud jde o dodržování doporučených postupů práce při setkání s náročným klientem problematické je jejich dodržování v Moravskoslezském kraji, naopak v Ústeckém kraji respondenti nadprůměrně často volili odpověď, že tyto postupy dodržují.

Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i.
JERUZALÉMSKÁ 1283/9
110 00 PRAHA 1 – NOVÉ MĚSTO
ČESKÁ REPUBLIKA



Příloha 6: Primární intervence – doporučení pro přepážková pracoviště



**Doporučení primární prevence pro přepážková
pracoviště státní a veřejné správy**

Únor 2023

Obsah

1. Úvod	3
2. Východiska.....	3
3. Doporučení pro přepážková pracoviště státní a veřejné správy.....	5
4. Doporučení pro přepážková pracoviště úřadů práce.....	16
5. Obecný návrh postupu pro stanovení doporučení primární prevence na přepážková pracoviště ve veřejné správě	27
Jak vytvořit dotazník.....	27
Jak vést fokusní skupinu	29
Jak vést rozhovory	29

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/níků 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 přezkoumání 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: <ol style="list-style-type: none"> 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 příspěvek a zvláštní příspěvek 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 ochranu/městskou policii atd.). Možnost využití služeb externí agentury (např. zorganizovat trénink 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 zvládnání 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 zaváděným 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 neefektivněji 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.

Opatření	Pravidelné koordinace pro pracovníky přepážkového pracoviště s organizacemi, jež přímo vstupují do komunikace s klientem
Očekávaný dopad	Poskytnutí pracovníkům pozitivní zpětnou vazbu či důkaz o přínosnosti jejich práce ke zkvalitňování života jejich klienta. Zlepšení koordinace 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 opářeny 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 spořídá 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 nebo 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 příchozích 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. V případě drobné dekorace, pořizování květin, televizí, předplatné novin a

Opatření	Úprava klientských/zaměstnaneckých prostor
	časopisů se bude jednat o jednorázovou investici v řádech desetitisíců korun.
Očekávaný dopad	Vyšší spokojenost a komfort pracovníků poboček a také klientů. Potenciální snížení případné agresivity příchozích 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
Finanční náročnost	Nízká. Toto opatření není spojeno s žádnými finančními náklady.

Opatření	Pravidelné návštěvy poboček městskou policií
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. Doporučení pro přepážková pracoviště úřadů práce

Níže jsou podrobněji popsána doporučení pro přepážková pracoviště úřadů práce. 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 19 Opatření: Sdělování informací po telefonu

Opatření	Sdělování informací po telefonu
Popis problému	Úřady práce poskytují informace klientům telefonicky pouze v omezené míře z důvodu nedostatku kapacity, přetížení telefonních linek a nemožnosti poskytovat informace o řízení po telefonu. Klienti jsou tudíž nuceni i jen pro zajištění vlastní informovanosti o stavu řízení navštívit danou pobočku osobně, což způsobuje časovou zátěž jak pro klienta, tak pro pracovníka na úřadu práce.
Popis opatření	Informace (např. o stavu žádosti či proplacení) budou poskytovány po telefonu pracovníkem úřadu práce 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 úřadu práce 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 práce, a tudíž i úspoře času klienta i pracovníka.

Tabulka 20 Opatření: Virtuální telefonní ústředna

Opatření	Virtuální telefonní ústředna
Popis problému	V současné době klienti kontaktují jednotlivé pracovníky na úřadech práce 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

Opatření	Virtuální telefonní ústředna
	za připojené telefony. Úroveň finanční náročnosti závisí na počtu připojených telefonů.
Očekávaný dopad	Zřízení virtuální telefonní ústředny v kombinaci se znepřístupněním telefonních linek na konkrétní pracovníky na úřadech práce omezí množství nesprávně adresovaných telefonických hovorů od klientů.

Tabulka 21 Opatření: Voicebot, chatbot

Opatření	Voicebot, chatbot
Popis problému	Úřady práce nevyužívají plně potenciál svých komunikačních kanálů 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 práce nicméně nemají kapacitu poskytovat informace klientům telefonicky komplexně, tudíž jsou klienti nuceni navštívit daný úřad práce 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: <ol style="list-style-type: none"> 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 úřadech práce.

Tabulka 22 Opatření: Instalace kamer v čekárnách

Opatření	Instalace kamer v čekárnách
Popis problému	Pracovníci vybraných pracovišť úřadů práce 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 úřadech práce. 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 úřadu práce 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 na úřadech práce, zejména kritických agend (např. hmotná nouze, státní sociální podpora) a možnost preventivní reakce na příchod rizikových klientů. Prevence rizikových situací a útoků.

Tabulka 23 Opatření: Instalace bezpečnostních klik či elektrického dálkového otevírání dveří

Opatření	Instalace bezpečnostních vstupních systémů (bezpečnostních klik či elektrického dálkového otevírání dveří)
Popis problému	Úřady práce 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 úřadu práce.

Opatření	Instalace bezpečnostních vstupních systémů (bezpečnostních klik či elektrického dálkového otevírání dveří)
Popis opatření	Na pobočkách budou instalovány bezpečnostní kliky či elektrické dálkové otevírání dveří pro zvýšení bezpečnosti pracovníků . Pracovníci budou vpouštět klienty do místností na základě svého vyhodnocení 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 úřadech práce. 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 24 Opatření: Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů

Opatření	Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů
Popis problému	Platové podmínky pracovníků úřadů práce mají konkurenční nevýhodu vůči soukromému sektoru. Noví pracovníci-absolventi úřadu práce jsou 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 úřadů práce 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 ztraktivněji profese pro potenciální uchazeče o místo pracovníka na úřadu práce.

Tabulka 25 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 úřadech práce většinou od pondělí do čtvrtka či do pátku. Pracovníci na úřadech práce 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 26 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 úřadů práce a možnost včasné aplikace preventivních opatření u příchodu rizikového klienta.

Tabulka 27 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 úřadě práce 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 na úřadech práce a možnost včasné aplikace preventivních opatření u příchodu rizikového klienta. Zabezpečení automatizovaného a spolehlivého interního monitorování rizikových klientů.

Tabulka 28 Opatření: Dopracování doporučených postupů a jejich školení

Opatření	Dopracování doporučených postupů a jejich školení
Popis problému	Pracovníci přepážkových pracovišť ÚP 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 úřadů práce (např. v případě střetu s rizikovým klientem automaticky zmáčknout bezpečnostní tlačítko/přivolat ochranu/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 zvládnání náročné situace, ale pouze na výběrovém vzorku osob. V tomto případě je nutné uhradit „hercefiguranty“, 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 úřadů práce, včetně včasné a adekvátní reakce bezpečnostních složek (ochranka, policie). Navýšení pocitu bezpečnosti v práci.

Tabulka 29 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. Zmapováním rizikových klientů může pracovník úřadu práce zajistit, aby byl v případě přítomnosti rizikového klienta v místnosti také další pracovník.
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 úřadu práce najednou může vzbuzovat větší respekt ze strany klienta.

Tabulka 30 Opatření: Pravidelné koordinace pro pracovníky přepážkového pracoviště s organizacemi, jež přímo vstupují do komunikace s klientem

Opatření	Pravidelné koordinace pro pracovníky úřadu práce 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 úřadu práce 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.

Opatření	Pravidelné koordinace pro pracovníky úřadu práce s organizacemi, jež přímo vstupují do komunikace s klientem
Očekávaný dopad	Poskytnutí pracovníkům pozitivní zpětnou vazbu či důkaz o přínosnosti jejich práce ke zkvalitňování života jejich klienta. Zlepšení koordinace 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 31 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 práce 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 úřadů práce (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 opářeny elektronickou pečetí, 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 úřadů práce, 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 spořicí čas a kapacity zaměstnanců i klientů.

Tabulka 32 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 nebo 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 úřadech práce. 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 33 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 úřadů práce.
Popis opatření	Stavební nebo interiérové úpravy a dovybavení klientských prostorů a také společných prostor pracovníků úřadů práce. 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. V případě drobné dekorace, pořizování květin, televizí, předplatné novin a

Opatření	Úprava klientských/zaměstnaneckých prostor
	časopisů se bude jednat o jednorázovou investici v řádech desetitisíců korun.
Očekávaný dopad	Vyšší spokojenost a komfort pracovníků poboček a také klientů. Potenciální snížení případné agresivity příchozích klientů vůči pracovníkům na přepážce/jednotlivých agend. Větší komfort, více soukromí a duševní pohody či pocit fyzického bezpečí pro pracovníky na úřadech práce.

Tabulka 34 Opatření: Zaměstnávání bezpečnostních pracovníků

Opatření	Zaměstnávání bezpečnostních pracovníků ze strany pracovišť
Popis problému	Bezpečnostní situaci na úřadech práce nejčastěji zajišťují pracovníci ostrahy zajištěné externím dodavatelem. Úřady práce nemývají 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 35 Opatření: Pravidelné návštěvy poboček městskou policií

Opatření	Pravidelné návštěvy poboček městskou policií
Popis problému	Aktuálně nejsou nastaveny procesy asistence městské policie na úřadech práce, 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
Finanční náročnost	Nízká. Toto opatření není spojeno s žádnými finančními náklady.

Opatření	Pravidelné návštěvy poboček městskou policií
Očekávaný dopad	Kvalitnější ochrana pracovníků na úřadech práce. 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 36 Opatření: Přenastavení/zatraktivnění finančního ohodnocení pracovníků

Opatření	Přenastavení/zatraktivnění finančního ohodnocení pracovníků
Popis problému	Nedostatečně odpovídající ohodnocení pracovníků na úřadech práce. 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.

5. 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 neomezuje 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.

Jak vést fokusní skupinu

Pro úspěšnou implementaci doporučení je vhodné je ověřit s pracovníky, na které budou přímo dopadat, tzn. s pracovníky přepážkových pracovišť. Pro tyto účely je nejvhodnější využít fokusní skupiny.

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.

V případě, kdy na fokusní skupině plánujeme ověřovat vykrystalizovaná doporučení z dotazníkového šetření, je vhodné mít doporučení umístěná viditelně, např. v pptx prezentaci.

Fokusní skupina je určená 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.

Výše uvedené výzkumné metody představují obecný návod pro tvorbu doporučení primární prevence, která budou založena na skutečných datech. Níže v tabulce představujeme přehled těchto metod, jejich výhod a nevýhod.

Tabulka 37 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.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 zajisti shodu s nařízením GDPR 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ 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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Riziko špatného výběru respondentů, kteří neodráží většinový názor cílové skupiny ✗ Riziko ostychu v rámci skupiny ✗ Zkreslování informací pod dojmem ostatních účastníků

Název metody	Popis	Výhody metody	Limity a nevýhody
	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.	okruhů, což zajišťuje minimalizaci zatížení pracovníků implementační struktury	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Riziko nezájmu o účast ve fokusní skupině ✘ Riziko nedostatečného prostoru pro vyjádření všech účastníků ✘ Získaná data jsou náročnější na analýzu
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 nezkrácené výpovědi o skutečném stavu, zamezení externích vlivů vedoucích k deformaci názoru, např. v rámci fokusní skupiny	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Časová náročnost ✘ Personifikace výsledků hodnocení

Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i.
JERUZALÉMSKÁ 1283/9
110 00 PRAHA 1 – NOVÉ MĚSTO
ČESKÁ REPUBLIKA



Příloha 7: Zvyšování rezilience zaměstnanců Úřadů práce ČR

Nitana, s. r. o.

Zvyšování rezilience zaměstnanců Úřadů práce

Zpracováno pro Státní zdravotní ústav a Výzkumný ústav bezpečnosti práce

1	ZADÁNÍ A ŘEŠENÍ PROJEKTU	3
1.1	Definice Rezilience.....	3
1.2	Prvky prokazatelně zvyšující rezilienci jednotlivců.....	3
1.3	Postup řešení problému.....	4
1.4	Použitý dotazník pro dotazníkové šetření.....	4
2	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	7
2.1	Otázka 1	7
2.2	Otázka 2 a 3	8
2.3	Otázka 4	10
2.4	Otázka 5	10
2.5	Otázka 6	11
2.6	Otázka 7	12
2.7	Otázka 8	14
2.8	Otázka 9	15
3	NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ	15
3.1	Oblasti intervence	16
3.2	Navrhovaný způsob realizace opatření	16
3.3	Další navrhovaná opatření.....	17
4	ZÁVĚR	18
5	POUŽITÉ ZDROJE	19

1 ZADÁNÍ A ŘEŠENÍ PROJEKTU

Naše společnost byla oslovena Státním zdravotním ústavem a Výzkumným ústavem bezpečnosti práce s úkolem připravit projekt na zvýšení rezilience pracovníků Úřadů práce ČR.

Zaměstnanci úřadů práce dlouhodobě čelí velkému psychickému tlaku, který vychází jak z povahy náplně jejich práce, tak z chování klientů úřadů práce, které je zejména v některých regionech pro zaměstnance velmi zatěžující. Zároveň se množí také fyzické útoky na zaměstnance úřadů práce, které vy eskalovaly zastřelením pracovnice Úřadu práce pro Prahu 2 v červnu 2021 klientem tohoto úřadu Jiřím D.

V souvislosti se zhoršující se situací na úřadech práce se spustil společný projekt Státního zdravotního ústavu a Výzkumného ústavu bezpečnosti práce, v rámci kterého naše společnost dostala na starosti část týkající se psychického zdraví a rezilience zaměstnanců úřadů práce.

Naším úkolem bylo dosáhnout zvýšení rezilience u zaměstnanců úřadů práce prostřednictvím plošných cenově dostupných opatření spočívajících v přípravě vzdělávacího programu pro zaměstnance. Ten zahrnoval následující tři oblasti: podpoření sebezpečí zaměstnanců, techniky na zvládnutí akutních stresových reakcí a nástroje pro zvyšování rezilience.

1.1 DEFINICE REZILIENCE

Než přistoupíme k dalšímu popisu projektu, jeho kroků a navrhovaných opatření, musíme se podívat na samotnou definici rezilience. Jednotná definice bohužel neexistuje, a to ani v oblasti výzkumu rezilience (viz [1]). Velká část definic, kterých existuje nejméně 100 různých (viz [1]) se však shoduje na klíčových prvcích, které rezilience obsahuje.

Americké ministerstvo zdravotnictví a sociálních služeb v rámci svého programu Public Health Emergency definuje rezilienci následovně: **„Individuální rezilience zahrnuje chování, myšlení a jednání, která podporují osobní pohodu a duševní zdraví.“** Dále pak dodává, že: *„Lidé si mohou osvojit schopnost odolávat stresu a nepříznivým okolnostem, přizpůsobit se jim a zotavit se z nich – a udržet si nebo se vrátit do stavu duševní pohody – pomocí účinných strategií zvládnutí. Tuto schopnost nazýváme individuální reziliencí.“* (viz [2])

Profesorka Ann S. Masten z Institutu pro vývoj dětí na University of Minnesota, která patří mezi nejuznávanější odborníky na výzkum rezilience používá následující definici: *„Schopnost systému úspěšně se přizpůsobit nenadálým změnám, které ohrožují jeho stabilitu, život nebo vývoj.“* (viz [3])

Americká psychologická asociace (APA) využívá následující definici: *„Proces dobré adaptace tváří v tvář nepřízní osudu, traumatu, tragédii, hrozbám nebo významným zdrojům stresu – například rodinným a vztahovým problémům, vážným zdravotním problémům nebo stresům na pracovišti a finančním problémům.“* (viz [4])

V našem projektu budeme využívat definici APA.

1.2 PRVKY PROKAZATELNĚ ZVYŠUJÍCÍ REZILIENCI JEDNOTLIVCŮ

Současná věda se velmi intenzivně zabývá výzkumem rezilience a metod, které vedou k jejímu zvyšování. Podle [2] jsou to následující prvky:

- Sociální podpora a blízké vztahy s rodinou a přáteli,
- Schopnost zvládat silné pocity a impulzy,
- Dobré schopnosti řešit problémy,
- Pocit kontroly,
- Požádání o pomoc a hledání zdrojů,
- Vnímání sebe sama jako odolného,
- Zvládání stresu zdravými způsoby,
- Pomáhání druhým a hledání pozitivního smyslu života.

Profesorka Ann S. Masten zaměřující se na výzkum rezilience u dětí, ještě dodává (viz [3]):

- Vzdělávání se,
- Systémy neurokognitivní kontroly (tj. hlavně stimulace funkce čelního mozkového laloku),
- Náboženství a spiritualita,
- Kultura,
- Stabilizace každodenního života.

Veškeré námi navržené intervenční techniky proto budou reflektovat výše uvedené oblasti.

1.3 POSTUP ŘEŠENÍ PROBLÉMU

Námi zvolený postup se skládal z několika kroků. Zaprvé jsme sestavili dotazník (viz 1.4), jehož cílem bylo zjistit aktuální stav tzv. adaptivních systémů u vzorku zaměstnanců úřadů práce. Tento dotazník mapoval nejrůznější oblasti soukromého i pracovního života zaměstnanců dotýkající se jejich psychického zdraví, pohody a rezilience. Zároveň posloužil k získání referenční hodnoty, která umožňuje měřit vliv zvolených intervenčních technik.

Zadruhé jsme na základě dat získaných v dotazníku a vyhodnocených v kapitole 2 připravili školení, které by zaměstnancům úřadů práce pomohlo

1.4 POUŽITÝ DOTAZNÍK PRO DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Otázka 1: Za poslední měsíc jsem se u sebe nejčastěji s těmito pocity (více možností):

- Nadšení
- Radost
- Klid
- Štěstí
- Spokojenost
- Láska
- Naplnění
- Vděčnost
- Strach
- Vztek
- Znechucení
- Smutek
- Osamění

- Vyčerpání
- Bezmoc a beznaděj

Otázka 2: Do práce nejčastěji přicházím (vyberte nejvíce odpovídající možnosti)

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

Otázka 3: Z práce nejčastěji odcházím (vyberte nejvíce odpovídající možnosti)

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

Otázka 4: Jak pečujete o své zdraví (více možností)

- 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 a 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

Otázka 5: Jak byste definoval(a) pro Vás osobně tzv. náročného klienta

- 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 (doplnit)

Otázka 6: Jak často se v průměru setkáváte s tzv. náročným klientem

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

Otázka 7: Jak rychle se dokážete vzpamatovat po setkání s tzv. náročným klientem do míry, že ve vás setkání s ním už nevyvolává žádné emoce

- 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

Otázka 8: Když se potkáte s tzv. náročným klientem, jak o sebe pečujete? (více možností)

- Postupuji podle předpřipravených postupů a procesů pro zvládnutí těžkého klienta
- Použiji nějakou techniku na rychlé zklidnění
- Vezmi 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
- Otevřu si tištěné noviny nebo časopis
- Jiné (doplnit)

Otázka 9: Jaké techniky pro zklidnění po náročném pracovním dni používáte

2 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

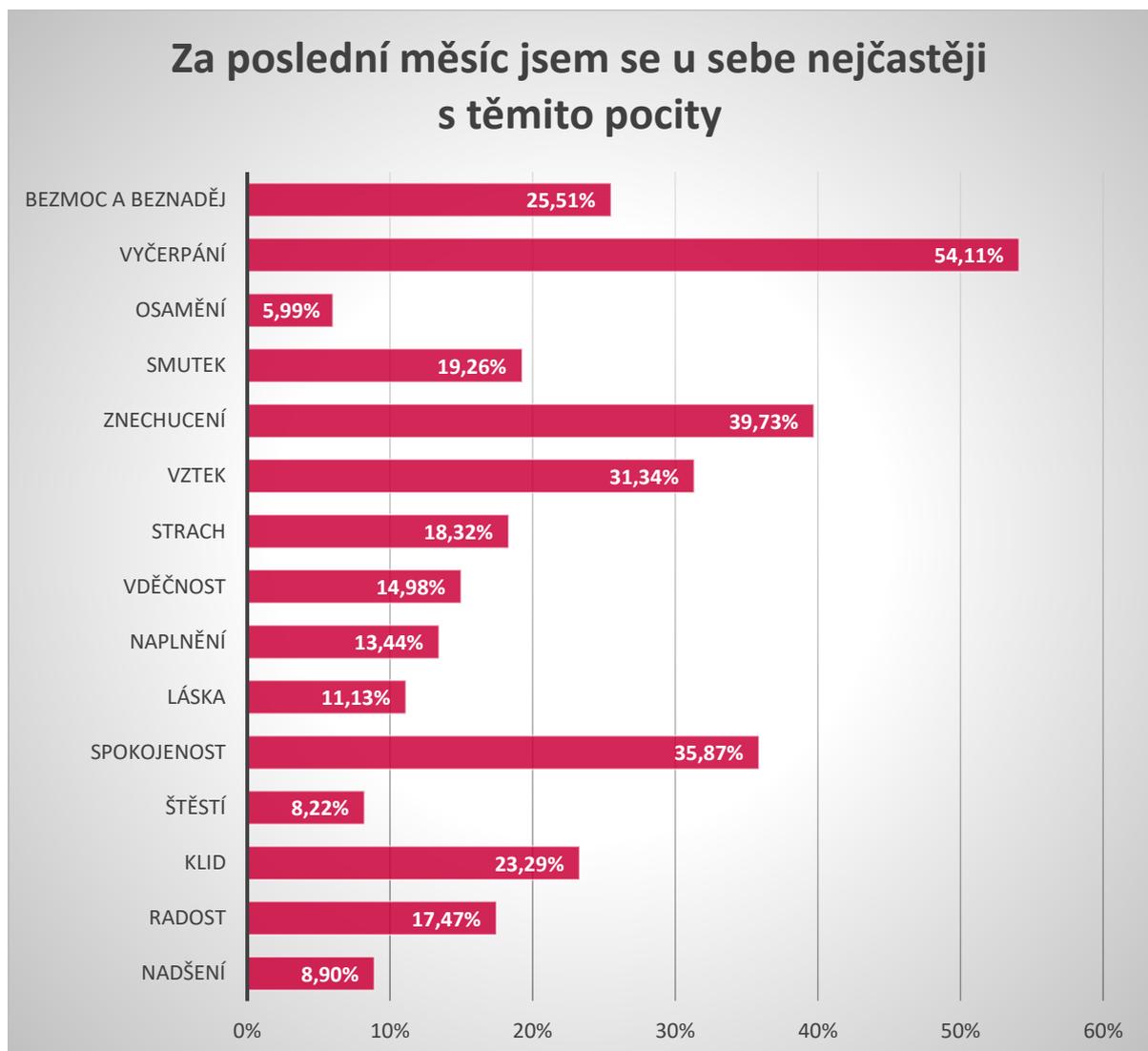
V této kapitoly se podíváme na vyhodnocení dotazníkového šetření a závěry, které ze zjištěných skutečností lze dovodit. Dotazníkové šetření bylo provedeno u úřadů práce v následujících krajích:

- Hlavní město Praha (156 respondentů),
- Středočeský kraj (323 respondentů),
- Ústecký kraj (146 respondentů),
- Jihomoravský kraj (75 respondentů),
- Moravskoslezský kraj (468 respondentů).

Celkem se ho tedy zúčastnilo na 1168 zaměstnanců Úřadů práce ČR.

2.1 OTÁZKA 1

Při zprůměrování výsledků ze všech krajů jsou výsledky následující:

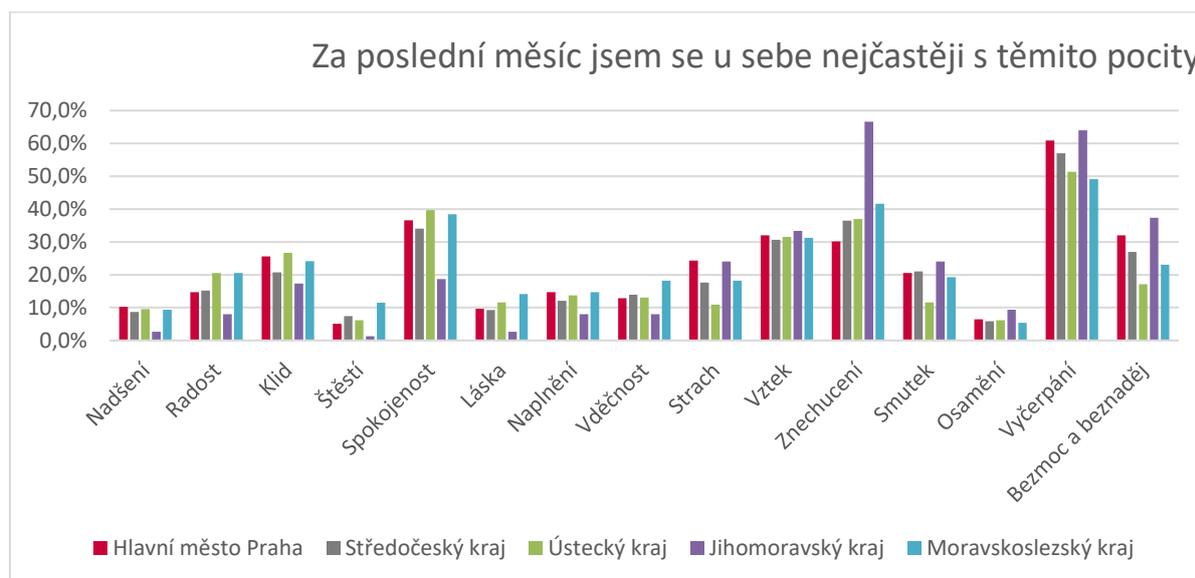


Z grafu vyplývá, že alarmující množství zaměstnanců úřadů práce u sebe pociťuje vyčerpání (54,11 %), znechucení (39,73 %) a vztek (31,34 %), což jsou faktory výrazně predikující neschopnost dlouhodobého pokračování v jakékoliv pracovní činnosti a faktory výrazně ztěžující vřelý a proaktivní

přístup ke klientům úřadů práce. Za zmínku stojí také fakt, že více než čtvrtina zaměstnanců pociťuje bezmoc a beznaděj, které bývají katalyzátorem pro vznik traumatu. Smutek s 19,26 % a strach s 18,32 % je také velmi často přítomnou emocí.

Na druhou stranu více než třetina zaměstnanců je spokojených a téměř čtvrtina jich pociťuje klid. Více než šestina zaměstnanců také pociťuje radost, více než sedmina vděčnost a téměř sedmina pak naplnění.

V následujícím grafu můžeme vidět, jaké jsou odlišnosti mezi jednotlivými kraji:



Z porovnání jednotlivých krajů vyplývá, že v Jihomoravském kraji je viditelná odlišnost v prožívaných emocích u zaměstnanců. Faktorem, který v tom hraje roli, může být i tornádo, které se vyskytlo na Břeclavsku a Hodonínsku 24. června 2021. Ústecký kraj a Moravskoslezský kraj, kde panuje vysoká míra nezaměstnanosti a horší ekonomická situace na druhou stranu nijak výrazně nevybočuje ze situace v Praze a ve Středočeském kraji.

2.2 OTÁZKA 2 A 3

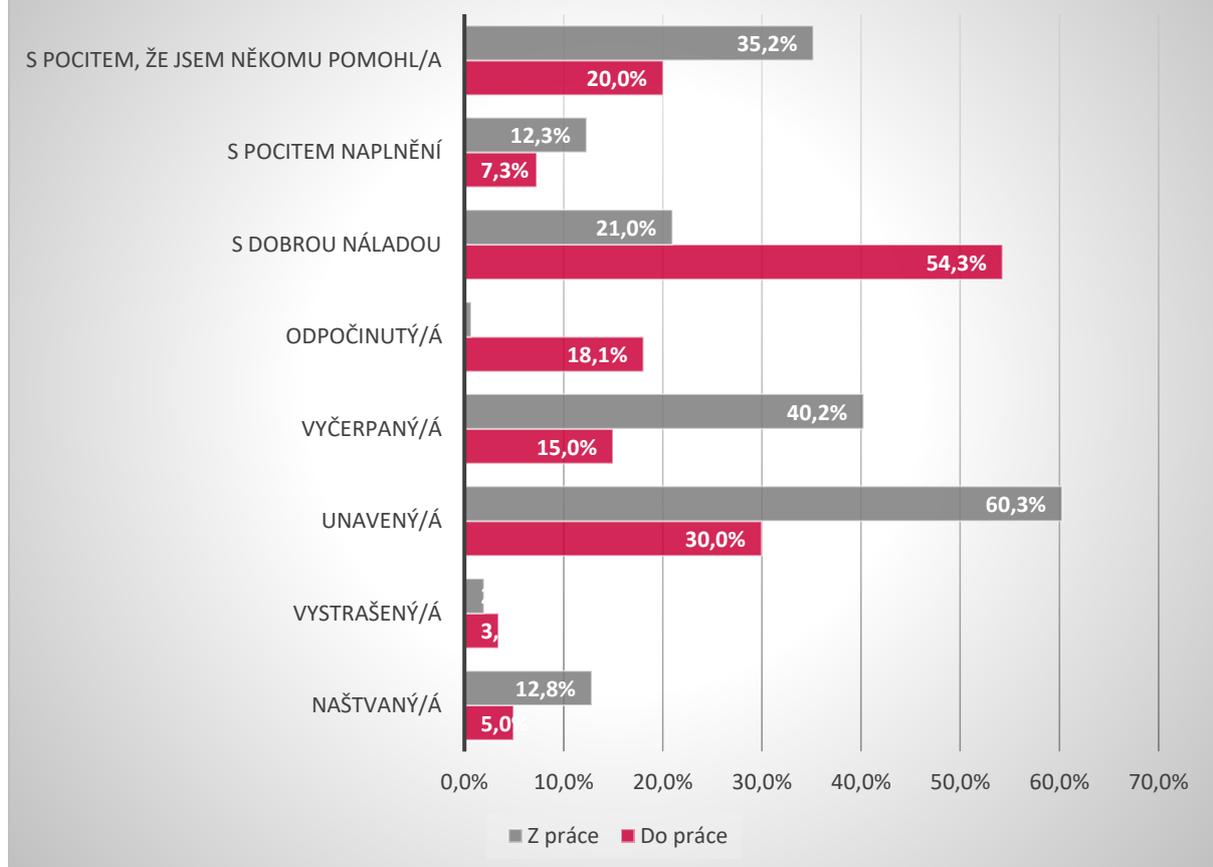
Otázky 2 a 3 se zabývaly analýzou toho, s jakými pocity chodí zaměstnanci do práce a s jakými z práce odcházejí. Odpovědi na tyto otázky mají za úkol rozkrýt, v jakém rozpoložení se nacházejí zaměstnanci před začátkem zaměstnání, a jak se jejich pocity během pracovní doby mění.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že tři pětiny zaměstnanců chodí z práce unavení, dvě pětiny dokonce vyčerpání, avšak téměř třetina zaměstnanců s únavou už do práce přichází (s vyčerpáním je to více než sedmina). Pouze 18,1 % zaměstnanců do práce chodí odpočínutá. **Z toho vyplývá, že intervenční techniky se musí nutně zaměřit na oblast spánkové hygieny a odpočinku.**

Dále bylo zjištěno, že během práce třetina zaměstnanců přichází o dobrou náladu, avšak jen malé procento zaměstnanců se v práci vystraší a relativně malé procento (12,8 %, přičemž pro 5,0 % zaměstnanců to platí už při příchodu do práce) odchází s naštváním.

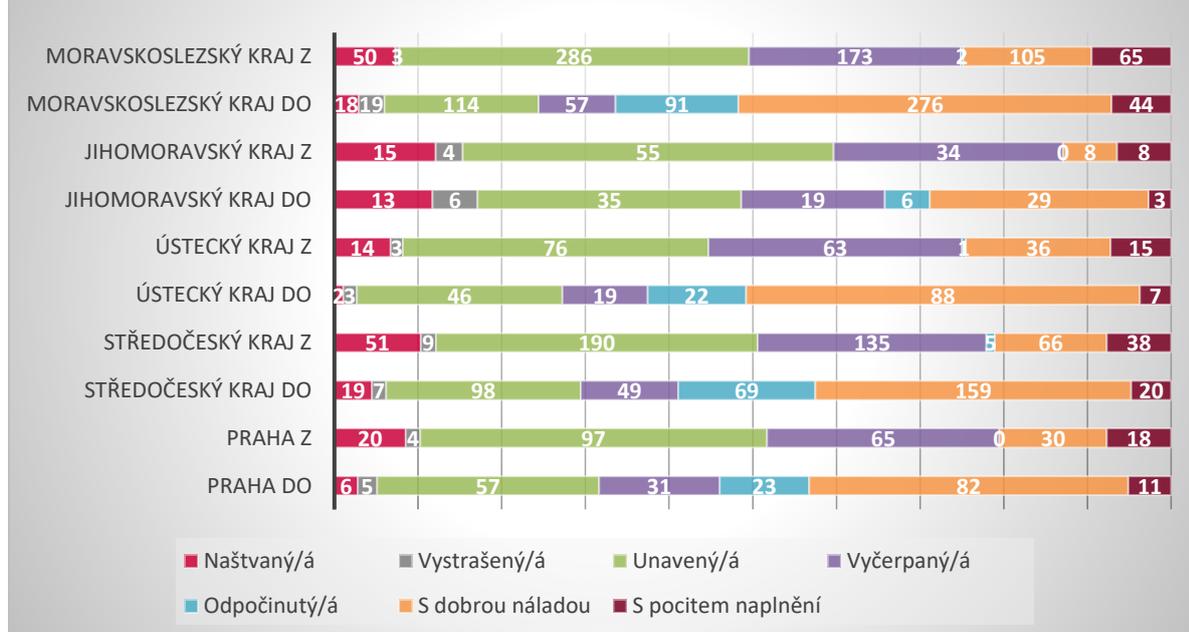
Zajímavé je, že více než třetina zaměstnanců (35,2 %) odchází z práce s pocitem, že někomu pomohli, a že 12,3 % zaměstnanců odchází s pocitem naplnění (přičemž 7,3 % s tímto pocitem do práce přichází).

Vliv práce na prožívané pocity



Pro možnost porovnání změn v jednotlivých krajích poslouží následující graf:

Vliv práce na prožívané pocity



I v případě otázek 2 a 3 je patrna výraznější odchylka Jihomoravského kraje, a to zejména v oblasti pocitů naštvaní, kde průběh pracovního dne v podstatě nehraje roli, ale také v deficitu pocitu odpočínutí na počátku dne. V Ústeckém kraji je patrné také výrazné naštvaní během pracovního dne.

2.3 OTÁZKA 4

Otázka 4 měla za úkol zmapovat techniky péče o duševní a fyzické zdraví, které zaměstnanci používají. Z šetření vyplynulo, že velmi podstatná část zaměstnanců využívá procházky v přírodě a pravidelný spánek. Předepsané minimum spánku však nedodržuje 42,1 % zaměstnanců, což výrazně koresponduje s podílem lidí, kteří chodí do práce unavení (30,0 %) až vyčerpaní (15,0 %). Polovina zaměstnanců se také pravidelně setkává s přáteli, což je významný protektivní faktor z pohledu posilování rezilience (viz kapitola 1.2).

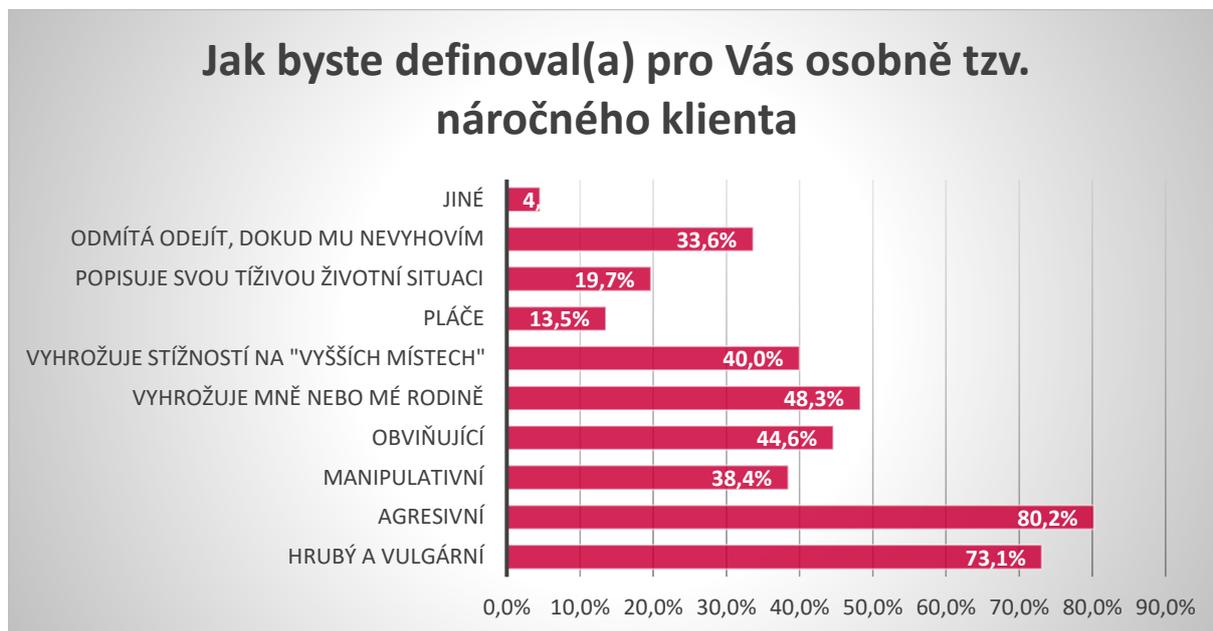
Otázka 4 odhalila významný potenciál v oblasti zlepšení spánkové hygieny, využití meditačních technik, podpory minimální nezbytné fyzické aktivity potřebné pro zdravou psychiku i tělesný stav, i posílení zdravého stravování, které má prostřednictvím některých mikroživin prokazatelné a klíčové dopady na psychiku člověka.



2.4 OTÁZKA 5

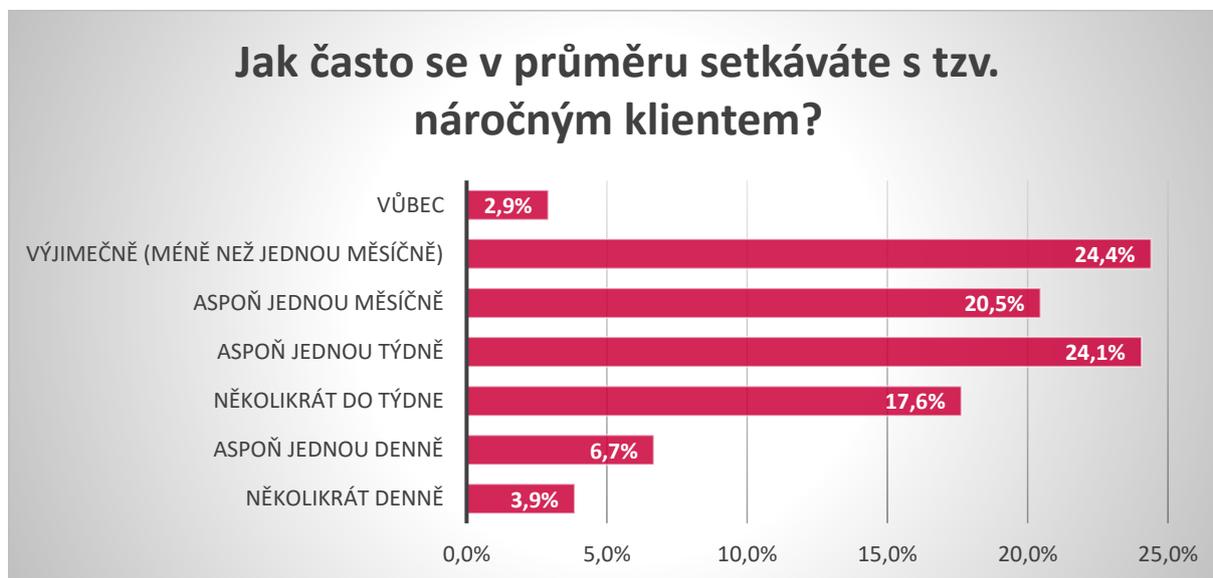
Otázka 5 zkoumala, jaký klient je pro pracovníky úřadů práce náročný. Cílem této otázky bylo zjistit, na jakou oblast komunikačních dovedností je potřeba se zaměřit. Výsledky v jednotlivých krajích nevykazovaly žádné významnější odchylky od celostátního průměru. Pro drtivou většinu (80,3 %) zaměstnanců je obtížné zvládnout agresivní klienty. Hned potom lidi trápí hrubí a vulgární klienti (73,1 %). S velkým odstupem a zároveň až příliš často se vyskytují klienti vyhrožující zaměstnancům nebo jejich rodinám (48,3 %). Velmi časté jsou také nejružnější techniky manipulace – obviňování (44,6 %), vyhrožování stížnostmi (40,0 %) či jiné manipulativní techniky (38,4 %). Relativně méně časté jsou klienti nacházející se v tíživé životní situaci (každý pátý těžký klient), či plačící klienti (13,5 %).

Otázka 5 tedy odhalila potřebu naučit pracovníky úřadů práce zacházet s agresivitou u klientů, naučit je budovat si emoční odstup od klientů, který by je ochránil jak od manipulací, tak od výhrůžek. Jako relevantní se jeví i předání postupů pro zvládnutí klientů v tíživé životní situaci.

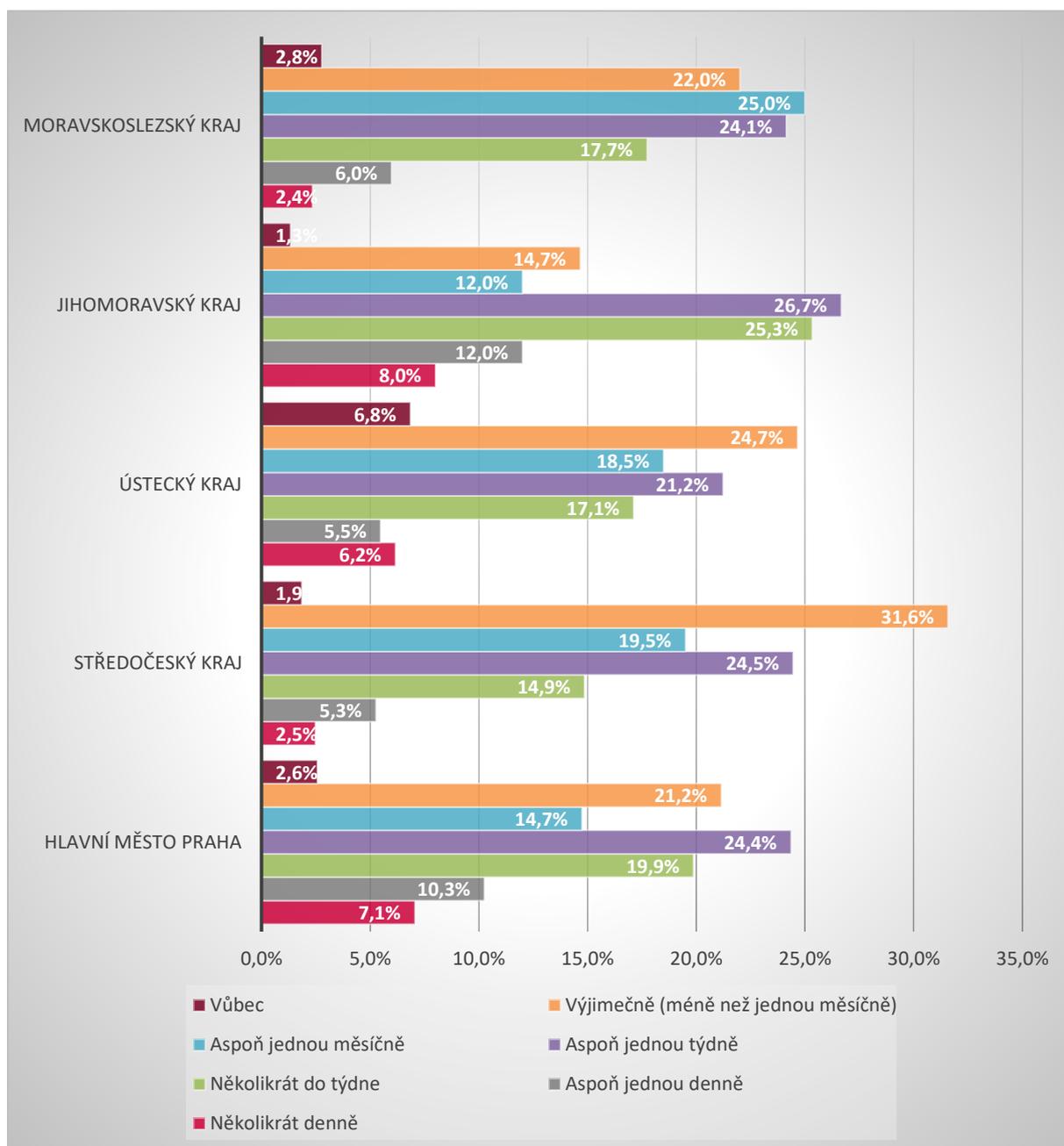


2.5 OTÁZKA 6

Problematika náročného klienta se ukazuje být relativně vzácná. S frekvencí aspoň jednou týdně se s náročným klientem setká 52,3 % zaměstnanců úřadů práce. Na druhou stranu, více než čtvrtina zaměstnanců se s ním neseťká téměř vůbec.



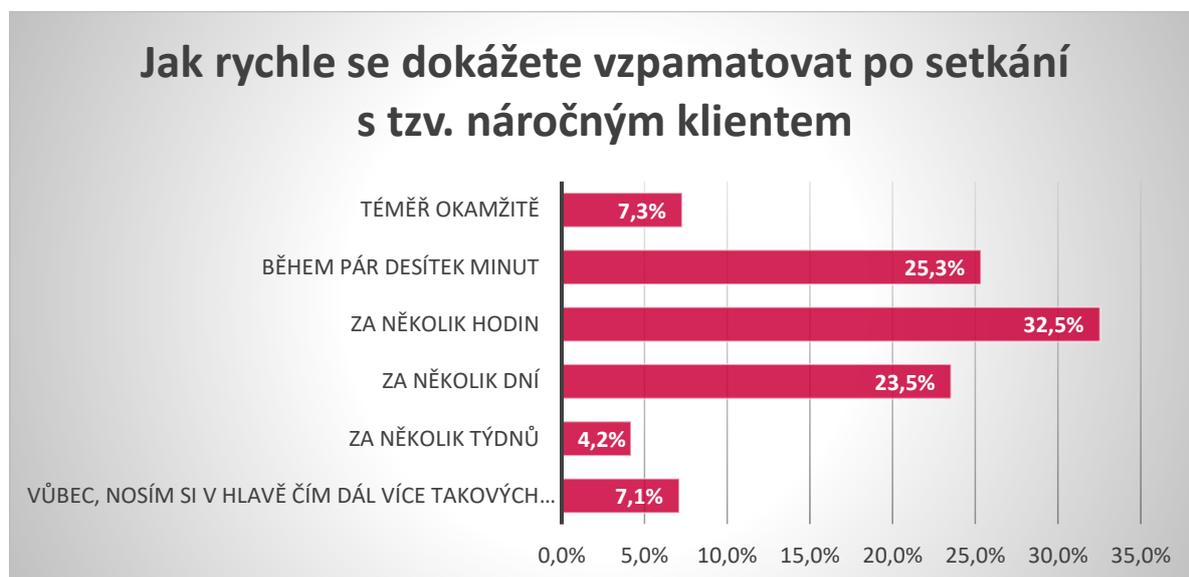
Četnost setkání se s náročným klientem se však liší v závislosti na kraji. Zatímco v Moravskoslezském kraji se aspoň jednou týdně potká s náročným klientem jen 50,2 % zaměstnanců, v Ústeckém kraji 50,0 % a ve Středočeském jen 47,2 %, tak v Jihomoravském kraji je to už 72,0 % zaměstnanců a v Praze 61,7 %.



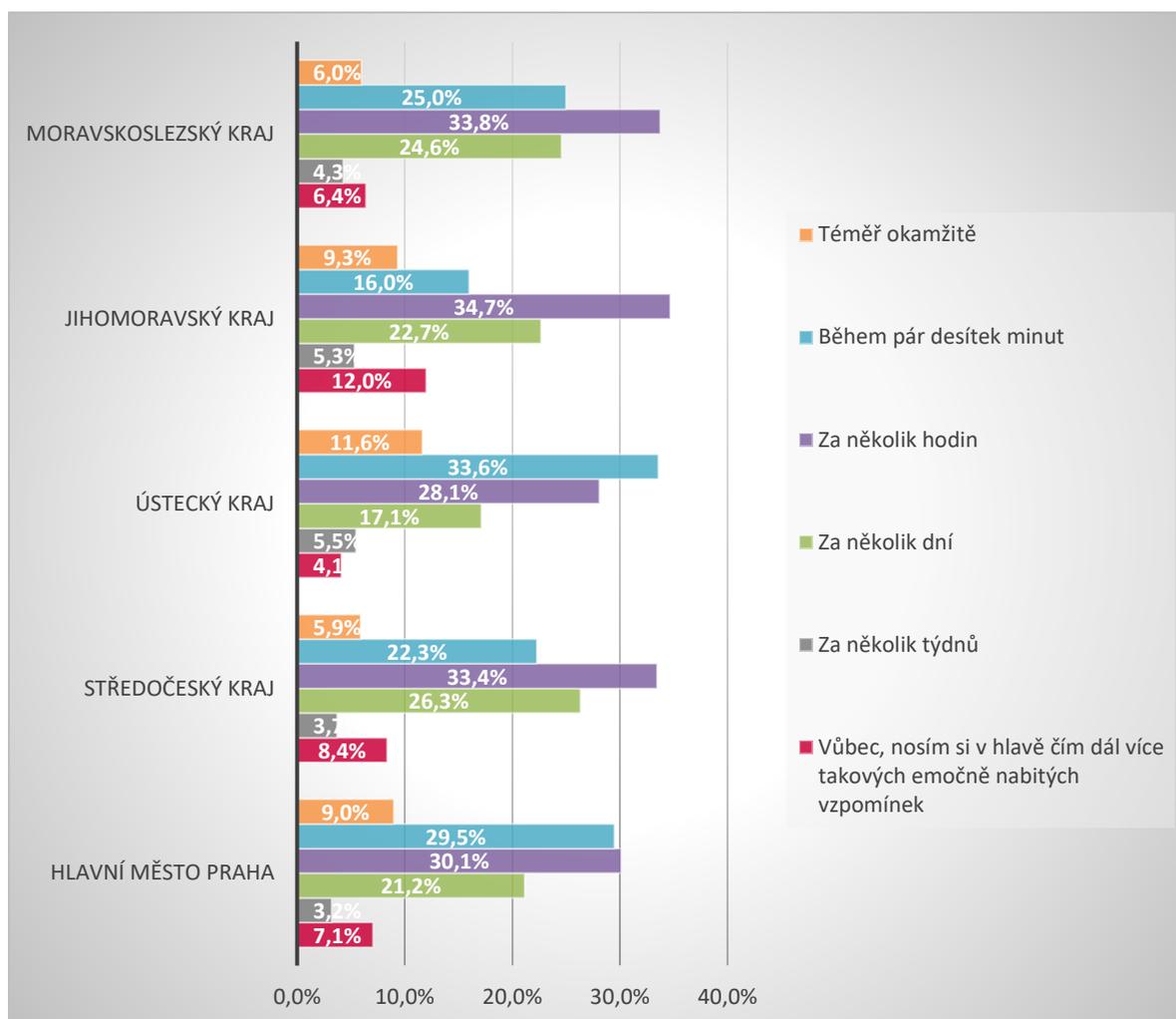
2.6 OTÁZKA 7

Otázka 7 se zabývala tím, jak rychle se dokáží zaměstnanci úřadů práce vzpamatovat po setkání s tzv. náročným klientem do té míry, že už v nich setkání nevyvolává žádné emoce. Tato otázka de facto opisuje esenci definice rezilience (viz 1.1), kdy jako jedinice s dostatečnou reziliencí bychom mohli definovat toho, kdo je schopen se vzpamatovat z takového setkání maximálně během pár desítek minut, díky čemuž pak může odejít domu v dobrém emocionálním rozložení. Tuto definici by však naplnilo pouze 32,6 % respondentů. Více než dvě třetiny zaměstnanců úřadů práce se tedy zabývá situací s těžkým klientem déle. U 65,1 % zaměstnanců se však celá situace „odbyde“ ještě ten samý den.

Bohužel ale 23,5 % zaměstnanců jednu takovou interakci zpracovává několik dní, 4,2 % dokonce několik týdnů a 7,1 % si se setkáním s těžkým klientem není schopno poradit vůbec(!) Mezi jednotlivými kraji přitom opět panují výrazné odlišnosti.



Velmi výraznou pozitivní odchylku v průměru, co se reziliencí týče, vykazuje Ústecký kraj. V něm lze za „rezilientní“ označit 45,2 % zaměstnanců úřadů práce, přičemž „jen“ čtvrtina pracovníků si emoce ze setkání s těžkým klientem přenáší do dalšího dne. Nejhorší situace pak panuje v Jihomoravském kraji, kde je „rezilientních“ jen 25,3 % zaměstnanců a 40,0 % pracovníků si náročnou situaci přenáší do dalšího dne, přičemž téměř každý osmý si s ní neumí poradit vůbec.

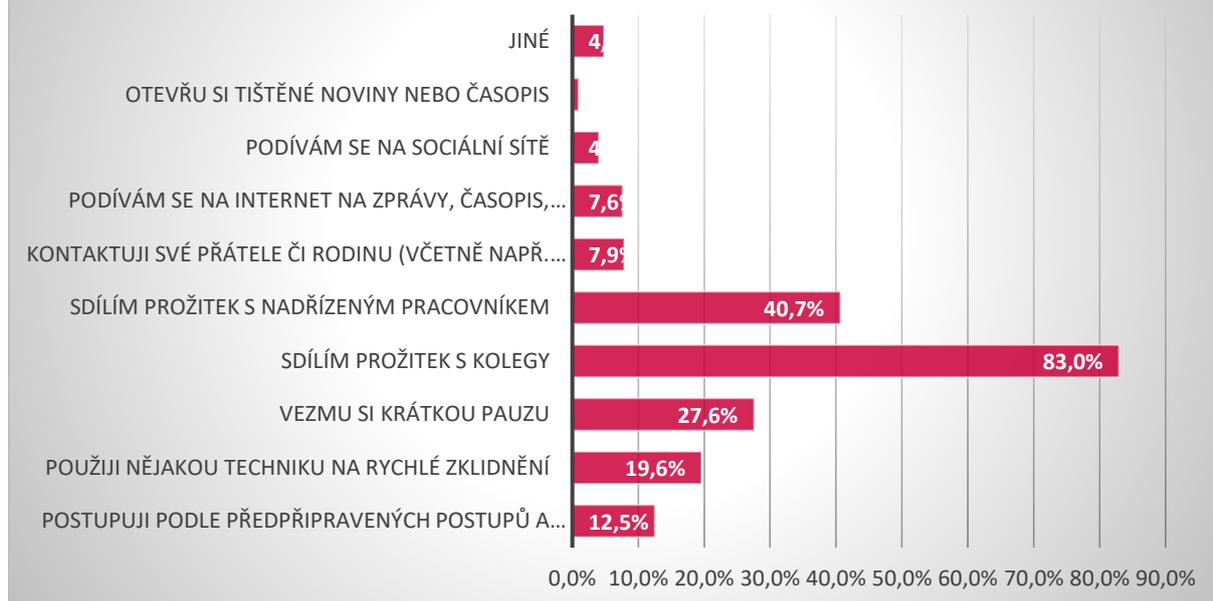


2.7 OTÁZKA 8

Otázka 8 se zabývala péčí zaměstnanců úřadů práce, kterou sami sobě věnují po návštěvě tzv. náročného klienta. Jejím cílem bylo zmapovat stávající mechanismy zvládnání, které jim pomáhají podobné nepříjemné prožitky překonat. Z celorepublikového průměru vyplynulo, že mechanismy zvládnání jsou v tuto chvíli velmi jednostranně zaměřené. 83,0 % zaměstnanců sdílí svůj zážitek s kolegy a 40,7 % s nadřízeným pracovníkem. Jako třetí mechanismus zvládnání je s velkým odstupem – u 27,6 % respondentů – krátká pauza. Jen každý pátý zaměstnanec má k dispozici nějakou techniku na rychlé zklidnění a každý osmý nějaký předpřipravený postup a proces pro zvládnání těžkého klienta.

Mezi kraji v tomto panovaly jen mírné odlišnosti. Nejvýznamnější odchylku představoval opět Jihomoravský kraj, kde nejčastější bylo sdílení s kolegy (80,0 %), ale krátká pauza (36,00 %) zvítězila nad sdílením s nadřízeným (18,67 %), které bylo na identické úrovni jako používání technik pro rychlé zklidnění. Výjimku tvořil také postup podle předpřipravených postupů a procesů, který využívalo jen 5,33 % respondentů.

Jak o sebe pečujete po setkání s náročným klientem?



Ze zjištění z otázky 8 jasně vyplývá, že je potřeba pracovníky úřadů práce vybavit technikami pro rychlé zklidnění emocí a případně i předpřipravenými postupy, co mohou po těžkém klientovi dělat. Stávající dominantní mechanismus zvládnutí – sdílení s kolegy – totiž zjevně (na základě výsledků 2.2) nepostačuje k tomu, aby ochránil pracovníky před negativními pocity, které si pak odnesou z práce.

2.8 OTÁZKA 9

Otázka 9 zkoumala, jaké různé techniky zvládnutí zaměstnanci úřadů práce používají. Překvapivě často byly přítomny techniky, které jsou z pohledů současných výzkumů rezilience považovány za nejvíce funkční – meditace, fyzická aktivita, procházky v přírodě, setkání s přáteli nebo rodinou, čtení knih či poslech hudby. V některých nepříliš častých případech se objevoval negativní mechanismus zvládnutí v podobě konzumace alkoholu.

3 NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ

Z dotazníkovém šetření provedeném mezi 1 168 pracovníky úřadů práce v pěti krajích České republiky vyplynulo, že v prováděných opatřeních je nezbytné zaměřit se na celkem čtyři různé oblasti. Navrhované oblasti intervence i konkrétní opatření byla zvolena tak, aby měla co největší potenciál dosáhnout s co nejmenším časovým a ekonomickým úsilím maximálního měřitelného zvýšení rezilience u pracovníků úřadů práce.

V důsledku realizace těchto opatření očekáváme zmírnění skokového propadu zastoupení pocitu dobré nálady a skokového nárůstu pocitů vyčerpání a únavy během pracovní doby (viz 2.2). Díky tomuto posunu předpokládáme, že dojde sekundárně také k nárůstu spokojenosti klientů úřadů práce (její měření nebylo součástí projektu) a snížení četnosti výskytu tzv. těžkých klientů. Neočekáváme přitom ani tak faktický pokles počtu incidentů s klienty úřadů práce, ale že nárůst rezilience

u zaměstnanců úřadů práce povede ke změně vnímání některých takových incidentů, tedy, že už je nebudou vnímat jako „těžké klienty“, protože si s nimi budou umět lehce poradit.

3.1 OBLASTI INTERVENCE

Na základě analýzy dat z dotazníkového šetření provedené v kapitole 2 navrhujeme zaměřit prováděné intervence na následující oblasti:

1. **Spánkovou hygienu** – 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 (Zdroj: Thomas Roth, Ph. D., Sleep Disorders and Research Center, Henry Ford Hospital, Detroit). Z tohoto důvodu je potřeba proškolit zaměstnance v základních opatřeních pro prevenci insomnie, které využívá KBTI při léčbě insomnie (poruchy spánku projevující se nedostatečnou délkou spánku).
2. **Podpora pozitivních mechanismů zvládnání, které řada zaměstnanců úřadů práce už efektivně využívá** – 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.
3. **Rozvoj technik pro vytváření si emočního odstupu od klientů a lepší práci s hranicemi** – a to zejména se zaměřením na zvládnání agresivity a osobních slovních vulgárních útoků, ale také pro lepší zvládnání klientů v tíživé životní situaci, a to i s ohledem na prevenci tzv. sekundární traumatizace po setkání např. s uprchlíky z Ukrajiny.
4. **Systematizaci a edukaci v oblasti psychohygieny** – a to proto, aby zaměstnanci úřadů práce měli ve větší míře k dispozici i jiné nástroje pro psychohygienu než je sdílení s kolegy, které je masivně využívány napříč všemi úřady práce, které byly zapojeny do dotazníkového šetření.

3.2 NAVRHOVANÝ ZPŮSOB REALIZACE OPATŘENÍ

Pro opatření v oblasti 1 navrhujeme provést základní školení technik spánkové hygieny v souladu s poznatky KBTI využívané ve spánkové medicíně jakožto hlavní a jedinou dlouhodobě účinnou techniku pro zvládnání problémů se spánkem, a to formou **online školení**.

Pro patření v oblasti 2 navrhujeme provést praktický nácvik několika klinických meditačních technik (Dýchání 4-7-8, Expanzivní dýchání, Grounding, Loving-kindness meditation, Meditace bezpečného místa) formou **interaktivního online školení**. Dále pak navrhujeme edukaci v oblasti minimálních potřeb fyzické aktivity pro psychické a fyzické zdraví (dle směrnic WHO a CDC), edukaci v oblasti potřeby zdravého stravování (dle USDA Dietary Guidelines) a pozitivních dopadů prosociálních aktivit na posílení rezilience dle [3], a to formou **online školení**.

Dále, v případě interaktivního online školení meditačních technik navrhujeme **vybavit zaměstnance úřadů práce nahrávkami meditačních technik**, které si budou moci kdykoliv v budoucnu opětovně přehrát. V oblasti informací o zdravém pohybu a zdraví navrhujeme **dát zaměstnancům k dispozici oficiální materiály WHO a USDA**.

Pro pokrytí opatření v oblasti 3 navrhujeme edukaci zaměstnanců v oblasti základních technik vytváření odstupu využívaných např. na linkách krizové intervence + edukaci v oblasti práce

s agresivitou a zlepšení komunikačních dovedností v krizových situacích a při komunikaci s lidmi s narcistickými rysy, a to formou **online školení**.

Pro oblast 4 navrhujeme **přípravu jednoduché brožury ve formě letáku formátu A4**, která bude shrnovat základní mechanizmy pro zvládání emočně vypjatých situací a která bude zaměstnancům úřadů práce neustále k dispozici jako nový mechanismus zvládání připomínající i jiné techniky než je sdílení s kolegy.

3.3 DALŠÍ NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ

S ohledem na výsledky analýzy dotazníkového šetření (viz 2) navrhujeme **provedení individuálních terapeutických intervencí** u zaměstnanců úřadů práce, kteří na otázku 7 odpověděli, že si stírají čím dál více emočně nabitých vzpomínek na tzv. těžké klienty. Individuální krátká terapie by jim měla pomoci takové vzpomínky zpracovat a vrátit se zpět do pracovního procesu bez pocitu ohrožení.

Dále pak doporučujeme **skupinovou terapeutickou práci** u zaměstnanců úřadů práce z **Jihomoravského kraje**, protože tento kraj výrazným způsobem vybočoval v některých klíčových indikátorech od ostatních krajů. Zároveň doporučujeme bližší zkoumání této odlišnosti, které by mohlo ukázat, zda by nebylo možné situaci zlepšit i prostřednictvím některých **systemových organizačních a procesních opatření**.

4 ZÁVĚR

V rámci projektu zvyšování rezilience u zaměstnanců Úřadů práce ČR jsme ve spolupráci se Státním zdravotním ústavem a Výzkumným ústavem bezpečnosti práce připravili souhrnný návrh cílených opatření vedoucích ke zvýšení rezilience zaměstnanců úřadů práce, který by měl zároveň vést ke zvýšení jejich spokojenosti a snížení pocitů únavy a vyčerpání.

Tyto intervence se skládají ze série online školení, přípravy materiálu specificky cíleného na zvládnání těžkých klientů, proškolení a vybavení zaměstnanců úřadů práce nahrávkami klinických meditačních technik (*přičemž desítky zaměstnanců úřadů práce sami uvádějí, že meditace již po setkání s těžkými klienty využívají*) a dále také vybavení zaměstnanců úřadů práce brožurami WHO a USDA, které jim pomohou na cestě k dostatečnému množství zdravé tělesné aktivity a ke zdravému nutričně vyváženému stravování.

Pro přípravu těchto opatření jsme využili plošné dotazníkové šetření, kterého se účastnilo na 1 168 respondentů z úřadů práce v pěti krajích České republiky. Pro dotazníkové šetření jsme připravili celkem 9 otázek vybraných tak, aby nám pomohly blíže zmapovat konkrétní intrapsychické procesy a prožitky související s pracovní náplní jednotlivých zaměstnanců, a to ve formě, která by umožnila opakované měření a porovnání účinnosti provedených intervencí.

Analýzou dat získaných z dotazníkového šetření jsme identifikovali klíčové oblasti, na které je potřeba zacílit provádění intervencí, aby tyto byly co možná nejefektivnější, a to nejen z pohledu měřitelného přínosu, ale také z pohledu vynaložené časové investice zaměstnanců úřadů práce a finančních nákladů na provedení intervencí.

Analýza dat zároveň ukázala na nestandardní odchylky v případě úřadů práce v Jihomoravském kraji, které doporučujeme k bližšímu prozkoumání. Data také pomohla identifikovat, že na jednotlivých úřadech práce existuje určitá skupina zaměstnanců, u které by byla vhodná individuálně cílená psychoterapeutická intervence.

Jednotlivá navrhovaná opatření i harmonogram jejich realizace budou před samotnou realizací ještě upřesněny a doladěny se zástupci úřadů práce, Státního zdravotního ústavu a Výzkumného ústavu bezpečnosti práce.

5 POUŽITÉ ZDROJE

- [1] Aburn, G., Gott, M., & Hoare, K. (2016). What is resilience? An Integrative Review of the empirical literature. *Journal of Advanced Nursing*, 72(5), 980–1000. doi:10.1111/jan.12888
- [2] Individual Resilience. *Public Health Emergency: Public Health and Medical Emergency Support for a Nation Prepared* [online]. [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://www.phe.gov/Preparedness/planning/abc/Pages/individual-resilience.aspx>
- [3] Masten, Ann S. *Resilience in Children Exposed to Trauma, Disaster and War: Global Perspectives*, University of Minnesota, 2016
- [4] Building your resilience. *American Psychological Association* [online]. 1. 2. 2020 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://www.apa.org/topics/resilience>



© 2009, Nitana, s. r. o.

www.nitana.cz

Náměstí 14. října 1307/2, 150 00 Praha 5

Zapsána v Obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze oddíl C, vložka 155974

Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i.
JERUZALÉMSKÁ 1283/9
110 00 PRAHA 1 – NOVÉ MĚSTO
ČESKÁ REPUBLIKA



Příloha 8: Rezilience – Závěrečná zpráva k projektu

Nitana, s. r. o.

Závěrečná zpráva k projektu

Projekt SZÚ a VÚBP na zvyšování rezilience zaměstnanců Úřadů práce ČR

Ing. et Ing. Martin Zikmund
14.8.2023

1	ÚVOD	4
2	PRŮBĚH INTERVENČÍ	5
2.1	Realizace intervencí	5
2.2	Změna situace na úřadech práce	6
2.3	Změna situace mezi roky 2021 a 2022 u účastníků intervenčních opatření	7
3	DOPADY PROVEDENÝCH INTERVENČÍ	9
3.1.1	Subjektivní hodnocení dopadů provedených intervencí	9
3.1.2	Objektivní hodnocení dopadů provedených intervencí	9
3.2	Výsledky dosažené intervencemi v oblasti zvládnání náročných klientů	10
3.2.1	Subjektivní hodnocení dopadů provedených intervencí	10
3.2.2	Objektivní hodnocení dopadů provedených intervencí	10
4	METODICKÉ POKYNY A DALŠÍ DOPORUČENÍ	13
4.1	Eliminace přesčasů a navýšení času na odpočinek	13
4.2	Důsledné proškolení vedoucích pracovníků	13
4.3	Navýšení počtu pracovníků, kteří si projdou intervencemi	13
4.4	Cílené intervence zaměřené na práci s náročnými klienty na rizikových pracovištích	13
4.5	Posílení školení relaxačních technik a technik na rychlé zklidnění	14
5	ZÁVĚR	15
6	PŘÍLOHA – MATERIÁLY PRO PRACOVNÍKY ÚŘADŮ PRÁCE ČR	17
6.1	Podpora pozitivních mechanismů zvládnání	17
6.2	Aktivní psychohygienu a zvládnání náročných klientů	17
6.3	Spánková hygiena.....	18
6.4	Psychická podpora a základní intervence pro vaše podřízené	18

1 ÚVOD

Naše společnost se zúčastnila společného projektu Státního zdravotního ústavu a Výzkumného ústavu bezpečnosti práce zaměřeného na zvyšování rezilience zaměstnanců Úřadu práce ČR, který probíhal v letech 2021 až 2023.

Naším úkolem v rámci tohoto projektu bylo zaměřit se na intervence, které by zvýšily rezilienci zaměstnanců Úřadů práce ČR. V projektu jsme aktivně spolupracovali s dalšími subjekty, které se projektu účastnily, včetně zástupců Úřadu práce ČR, kteří poskytovali cenné informace o aktuálním dění na úřadech práce, a psychoterapeutky Mgr. Nadi Zikmundové, která prováděla lokalizovaná hloubková opatření na zlepšení psychiky konkrétních zaměstnanců a týmů.

Součástí naší práce byla i příprava vstupů pro dotazníkové šetření provedené společností ACREA CR koncem roku 2021 na úřadech práce s cílem zjistit aktuální situaci v oblasti dopadů pracovní činnosti na Úřadech práce ČR na psychickou pohodu a subjektivní pocity zaměstnanců těchto úřadů, zmapovat zdroje jejich psychické zátěže, prozkoumat jejich současné mechanismy zvládnutí a zmapovat jejich četnost setkání a nástroje pro řešení situací s tzv. náročnými klienty.

V první polovině roku 2022 proběhl ve spolupráci s ostatními subjekty zapojenými v projektu návrh a příprava intervenčních opatření. Oblasti intervencí vyplynuly z výsledků dotazníkového šetření a přípravné fáze projektu. Samotné intervence proběhly v září a říjnu 2022 formou přímých online workshopů, a v říjnu až prosinci 2022 formou e-learningových kurzů, které si mohli zaměstnanci Úřadů práce ČR samostatně projít kdykoliv potřebovali. Součástí intervencí byla i tvorba metodických pomůcek, které naleznete v příloze 6.

V rámci prováděných intervencí byla realizována také dvě dotazníková šetření formou sběru anonymních online dotazníků, a to před zahájením intervencí (sběr dat probíhal od 5. 9. 2022 do 1. 12. 2022), a po jejich dokončení (sběr dat probíhal od 7. 2. 2023 do 22. 2. 2023).

Veškerá opatření byla připravena a odsouhlasena v úzké spolupráci s pracovníky SZÚ, VÚBP a se zástupci Úřadů práce ČR, kteří se účastnili průběžných schůzek k projektu, kde byla tato opatření blíže definována. Právě na základě vstupů zástupců ÚP byla připravena samostatná část intervencí zaměřená na řídicí pracovníky. Cílem těchto dodatečných intervencí bylo vybavit řídicí pracovníky nástroji a metodickými pokyny pro efektivnější podporu podřízených jak při řešení vlastní psychické nepohody, tak při vyrovnávání se s náročnými klienty. Sociální podpora je totiž klíčovým mechanismem pozitivního zvládnutí každého člověka.

Příprava intervencí byla finalizována v červenci 2022, takže připravená opatření stihla již reflektovat radikální a plošnou změnu situace na všech úřadech práce, ke které došlo zejména ve druhém kvartálu roku 2022 v důsledku uprchlické krize po propuknutí války na Ukrajině. Ta přinesla široké spektrum nových agend, které musely pokrýt zaměstnanci Úřadů práce ČR, a současně zvýšila množství náročných klientů, ke kterým nově ve větší míře přibyli traumatizovaní klienti. Práce s traumatizovanými klienty byla zároveň ihned zahrnuta do intervenčních opatření.

Samotné koncepci a průběhu intervencí se podrobně věnovala průběžná zpráva z projektu zpracovaná v říjnu 2022. Závěrečná zpráva se věnuje vyhodnocení dopadů těchto intervencí.

2 PRŮBĚH INTERVENČÍ

Veškeré intervence proběhly formou edukace pracovníků Úřadů práce ČR spojené s nácvikem relaxačních technik i přípravy na práci s náročnými klienty, a to i formou konkrétních modelových situací. Intervence zaměřené na zvýšení rezilience zaměstnanců Úřadů práce ČR se zaměřily na čtyři klíčové oblasti:

- Podpora pozitivních mechanismů zvládnání
- Aktivní psychohygienu a zvládnání náročných klientů
- Spánková hygiena
- Psychická podpora a základní intervence pro vaše podřízené (pouze pro řídicí pracovníky)

Všichni pracovníci zároveň obdrželi stručné metodické pokyny k jednotlivým oblastem ve formě edukačních letáků (viz 6 - příloha). Intervence byly zaměřené zejména na posílení interpersonálních dovedností při jednání s náročnými klienty a zároveň mechanismů zvládnání, a to jak pro akutní stres způsobený bezprostředními interakcemi s klienty, tak na zlepšení sebepečce a zvládnání dlouhodobého stresu a stresu nesouvisejícího s prací na Úřadech práce ČR.

Intervencí se zúčastnilo 348 pracovníků Úřadů práce ČR v prezenční formě online školení a 145 pracovníků Úřadů práce ČR ve formě e-learningu.

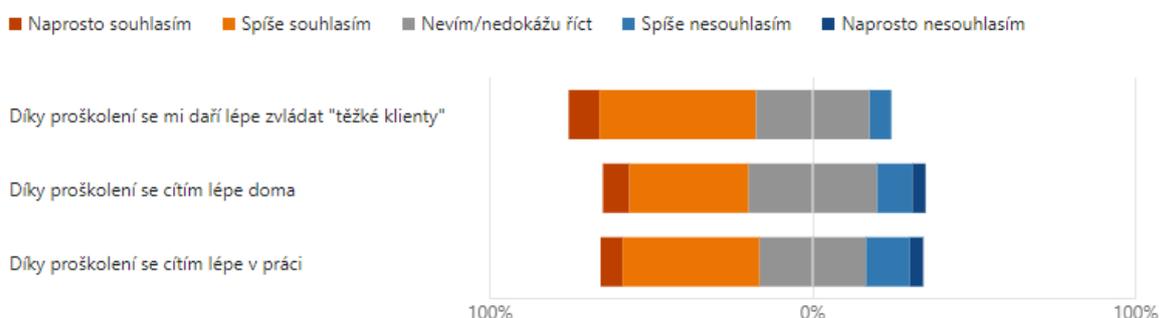
Z kontrolního anonymního online dotazníkového šetření provedeného v únoru 2023 vyplynulo, že:

- 58,1 % respondentů souhlasí s tím, že díky proškolení se jim daří lépe zvládat tzv. náročné klienty, zatímco 6,8 % respondentů s tím spíše nesouhlasí.
- 45,2 % respondentů se díky proškolení cítí lépe doma, zatímco 15,1 % s tímto tvrzením nesouhlasí.
- 49,3 % respondentů se díky proškolení cítí lépe v práci, zatímco 17,8 % s tímto tvrzením nesouhlasí.

Podrobněji můžete výsledky šetření vidět v následujícím grafu.

12. Jak hodnotíte školení, kterými jste si prošli (ať už formou živého webináře, nebo e-learningového kurzu)

[Další podrobnosti](#)



2.1 REALIZACE INTERVENČÍ

Realizace navržených opatření bohužel spadla do časového období, kdy pracovníci úřadů práce čelili radikálnímu nárůstu nové agendy v souvislosti s uprchlickou krizí způsobené válkou na Ukrajině. To

značným způsobem zvýšilo jejich psychickou zátěž, která po nárůstu agendy způsobené pandemií onemocnění COVID-19 byla už tak enormní. Zároveň nejcennější komoditou pracovníků Úřadů práce ČR se stal čas.

Po konzultaci se zástupci Úřadů práce ČR jsme proto zvolili provedení školení online formou, a to ve dnech a časech, kdy na úřadech práce nejsou úřední hodiny pro styk s veřejností. Online školení nám dalo možnost nabídnout intervenční opatření plošně všem zaměstnancům Úřadů práce ČR a zároveň předejít možnému riziku šíření nákazy onemocněním COVID-19. To ve stejném období roku 2021 udeřilo v plné síle a v prvním čtvrtletí roku 2022 prošlo díky nové mutaci viru SARS-CoV-2 opětovným prudkým nárůstem počtu nemocných. Existoval proto důvodný předpoklad, že během podzimu 2022 by mohla být epidemiologická situace na území ČR opět zhoršená.

Zaměstnanci Úřadů práce ČR dostali na výběr ze dvou možných způsobů, jak se intervencí zúčastnit. První možností bylo dorazit přímo na online workshop ve stanovený den a čas, kde zároveň dostali možnost interaktivního kladení otázek. Druhou možností bylo projít si jednotlivé kurzy svým vlastním individuálním tempem v čase, který jim osobně nejlépe vyhovuje, a to na e-learningovém portálu, který připravil Výzkumný ústav bezpečnosti práce ve spolupráci s IT oddělením Úřadů práce ČR.

Jednotlivé navržené intervence byly rozděleny celkem do čtyř edukačních celků, z nichž jeden celek byl dostupný výlučně řídicím pracovníkům, a tři celky byly dostupné všem zaměstnancům Úřadů práce ČR bez ohledu na jejich pracovní zařazení.

Protože rezilience nemá jednotnou definici, rozhodli jsme se v našem projektu držet definice Americké psychologické asociace (APA), která zní: *„Proces dobré adaptace tváří v tvář nepřízní osudu, traumatu, tragédii, hrozbám nebo významným zdrojům stresu – například rodinným a vztahovým problémům, vážným zdravotním problémům nebo stresům na pracovišti a finančním problémům.“*

Lepšímu procesu adaptace přitom pomáhá, pokud v životě člověka převažují pozitivní pocity – jak doma, tak v práci – a pokud má k dispozici mechanismy zvládnání, které může uplatnit v nečekaných a stresujících situacích, a to jak těch jednorázových – jako např. při kontaktu s náročným klientem – tak těch dlouhodobých – jako například při skokovém nárůstu pracovní zátěže. Zároveň je důležité, aby při výskytu problematické situace na pracovišti, měl k dispozici nadřízeného pracovníka, který je aspoň v základní formě připraven mu pomoci situaci zvládnout. Tuto oblast posílilo intervenční opatření pro řídicí pracovníky doplněné o metodický pokyn, jak postupovat v případě, že podřízený pracovník čelí krizi (viz 6.4).

Při návrhu intervenčních opatření byl kladen důraz na dvě klíčové oblasti – zvýšení celkové rezilience zaměstnanců formou podpory pozitivních mechanismů zvládnání, což doplnilo vybavení nadřízených pracovníků schopnostmi provedení základní intervence u jejich podřízených, a vybavení pracovníků úřadů práce, kteří vstupují do kontaktu s klienty, dovednostmi pro lepší zvládnání náročných klientů. S ohledem na podstatný výskyt pocitů únavy a vyčerpání jsme také doplnili modul zabývající se zlepšením kvality spánku. Z dotazníkového šetření totiž vyplynulo, že podstatná část zaměstnanců chodí ráno do práce unavená nebo vyčerpaná.

2.2 ZMĚNA SITUACE NA ÚŘADECH PRÁCE

Změnu situace na Úřadech práce ČR zmapovalo dotazníkové šetření provedené společností ACREA CR, které porovnávalo data od 1168 pracovníků Úřadů práce ČR z konce roku 2021 a 1202 pracovníků z jara

2023. Výsledky šetření ukázaly, že nespokojenost s prací, kterou zaměstnanci vykonávají se v tomto období zvýšila z původních 11,2 % na 17,9 %. V roce 2023 dominovala mezi hlavními problémy zaměstnanců ÚP práce pod vysokým tlakem na rychlost a přesčasů. Třetí největší problém byl pak pocit nebezpečí. 31,3 % respondentů také uvedlo, že požadavky na jejich práci se mění často až příliš často, což bylo o 10 pcb více než při šetření v roce 2021.

V roce 2023 respondenti významně častěji volili odpověď, že informační systém, se kterým pracují, je složitý (zadávaní údajů do systému trvá dlouho, údaje se často zadávají duplicitně, systém často padá) a že jejich pracovní výkon není spravedlivě finančně ohodnocen. Zároveň častěji uváděli, že v případě zavádění nových změn jim ze strany nadřízeného nejsou poskytovány žádné informace ani podpora. Méně často se také objevovala odpověď ano, většině změn se dokážu díky informacím od nadřízeného přizpůsobit.

Díky radikálním změnám ve vnějších okolnostech tak vzrostla jejich psychická zátěž, a to v situaci, kdy řada z nich už dle údajů z roku 2021 byla vyčerpaná. Už na podzim roku 2021 totiž 48,9 % respondentů uvedlo, že z práce odchází nejčastěji vyčerpaní a 23,3 % chodilo s vyčerpaním i do práce. Únava při odchodu z práce se pak objevovala u 63,1 % respondentů.

2.3 ZMĚNA SITUACE MEZI ROKY 2021 A 2022 U ÚČASTNÍKŮ INTERVENČNÍCH OPATŘENÍ

Dotazník mapující aktuální situaci zaměstnanců Úřadů práce před vstupem do intervenčního programu vyplnilo a odeslalo celkem 168 zaměstnanců Úřadů práce ČR. Většinu (127) odpovědí jsme získali při zahájení prvních workshopů v září 2022. Další 38 odpovědí jsme získali v průběhu dalších intervenčních kurzů v říjnu 2022 a zbylých pár odpovědí vyplnili uživatelé e-learningu do konce roku 2022. Celkově jsme tak bohužel získali odpovědi od výrazně nižšího počtu respondentů, než u výzkumu provedeného v roce 2021, kterého se zúčastnilo na 1168 zaměstnanců, a na základě kterého byla navržena jednotlivá opatření. Nízký počet odpovědí, respektive i nízký počet účastníků intervenčních opatření, si vysvětlujeme enormní zátěží zaměstnanců úřadů práce, kteří už v té době čelili častým přesčasům a nahromaděním pracovních úkolů.

Díky získaným datům můžeme aspoň částečně porovnat situaci zaměstnanců ÚP na podzim 2022 (konkrétně té části, která vyplnila online dotazník) s tou, kterou zmapoval výzkum společnosti ACREA CR na podzim roku 2021. Ze získaných dat vyplynulo, že meziročně došlo k zásadnímu poklesu pocitů radosti (-16,79 pcb), lásky (-15,29 pcb) a vděčnosti (-12,28 pcb), což jsou obecně pocity podporující rezilienci i pocit štěstí. Zároveň ve stejném období došlo k zásadnímu nárůstu pocitů bezmoci a beznaděje (+10,38 pcb), což je pocit, který naopak přispívá k rezignaci, poruchám adaptace a nežádoucím dopadům na psychické a somatické zdraví.

Zaměstnanci, kteří se do intervenčních opatření zapojili vybočovali tím, že do práce nejčastěji přicházeli méně unavení (-9,11 pcb) a s menším pocitem naplnění (-5,90 pcb) a i z práce odcházeli méně často unavení (-5,99 pcb). Zároveň o něco častěji věnovali pozornost pravidelnému spánku v rozmezí 7 až 9 hodin (+4,19 pcb) a více (+4,02 pcb) dbali na zdravé a nutričně vyvážené stravování.

Jejich náročný klient vybočoval oproti průměru z 1168 zaměstnanců na podzim 2021 tím, že jim výrazně častěji vyhrožoval stížnostmi na „vyšších místech“ (+15,14 pcb), byl obviňující (+10,31 pcb), častěji vyhrožoval jim nebo jejich rodině (+7,05 pcb), odmítal odejít, dokud mu nevyhoví (+5,65 pcb), byl hrubý a vulgární (+5,73 pcb) a agresivní (+5,16 pcb). Zároveň se s takovým klientem setkávali

v 57,14 % aspoň jednou do týdne. Účastníci intervencí na tom zároveň byli o něco hůře se svoji reziliencí, protože jen 57,14 % z nich se z náročného klienta dokázalo vzpamatovat ještě ten den (oproti 62,65 % z celkového vzorku z roku 2021).

Vzorek zaměstnanců Úřadů práce ČR, který podstoupil intervenční opatření (a vyplnil dotazník) vybočoval také tím, že oproti celkovému vzorku zaměstnanců spíše postrádal techniky na rychlé zklidnění (-10,26 pcb) a méně často postupoval podle předpřipravených procesů a postupů pro zvládnutí náročného klienta (-6,79 pcb). Naopak zde bylo výrazně častější sdílení s nadřízeným pracovníkem (+13,22 pcb).

3 DOPADY PROVEDENÝCH INTERVENČÍ

Pro vyhodnocení dopadů provedených intervencí jsme použili anonymní online dotazníky, které zaměstnanci Výzkumného ústavu bezpečnosti práce rozeslali absolventům jednotlivých intervenčních opatření. Sběr dat v online dotaznících proběhl mezi 7. 2. 2023 a 22. 2. 2023. Bohužel se podařilo získat pouze 74 odpovědí (oproti 168 odpovědí získaných při zahájení intervencí).

Počet respondentů se nepodařilo navýšit ani přes opakované upomínky zprostředkované pracovníky VÚBP, který měl zároveň na starosti technicko-organizační zajištění e-learningového portálu. Důvodem, proč nebylo zajištěno více odpovědí od více respondentů, je s nejvyšší pravděpodobností enormní pracovní zatížení zaměstnanců Úřadů práce ČR, které se během posledního čtvrtletí roku 2022 a prvního čtvrtletí roku 2023 ještě zvýšilo. Průměrně zabralo vyplnění následného dotazníku zaměstnancům 12 minut a 14 sekund.

Jak bylo zmíněno již v úvodu, tak vyhodnocení proběhlo na dvou úrovních – subjektivní (dle pohledu účastníků intervencí) a objektivní, srovnáním jednotlivých ukazatelů získaných během dotazníkových šetření.

3.1.1 SUBJEKTIVNÍ HODNOCENÍ DOPADŮ PROVEDENÝCH INTERVENČÍ

Co se dopadů na lepší pocity zaměstnanců doma týče, tak 8,3 % respondentů naprosto souhlasí, že se díky proškolení cítí doma lépe. Dalších 36,1 % z nich s tímto tvrzením spíše souhlasí, 40,3 % neví nebo nedokáže říct, 11,1 % respondentů s tím spíše nesouhlasí a 4,2 % s tím naprosto nesouhlasí. **Výsledkem tedy je, že podle názoru 44,4 % respondentů vedla provedená intervence k tomu, že se cítí doma lépe.**

U pocitů v práci je situace velmi podobná. 6,9 % respondentů naprosto souhlasí s tím, že díky provedené intervenci se v práci cítí lépe. Spíše s tím souhlasí 41,7 %, neví nebo nedokáže říct třetina respondentů, spíše nesouhlasí 13,9 % z nich a naprosto nesouhlasí 4,2 %. **Výsledkem tedy je, že u 48,6 % respondentů panuje přesvědčení, že provedená intervence vedla k tomu, že se cítí v práci lépe.**

3.1.2 OBJEKTIVNÍ HODNOCENÍ DOPADŮ PROVEDENÝCH INTERVENČÍ

K vyhodnocení dopadů provedených intervencí můžeme použít dvě srovnání. První srovnání umožňuje porovnat data z dotazníkových šetření provedených mezi absolventy intervenčních opatření na podzim 2022 (168 respondentů) a v únoru 2023 (74 respondentů), zatímco druhé nám umožňuje porovnat odpovědi celkového vzorku zaměstnanců úřadu práce v dotazníkovém šetření společnosti ACREA CR z konce roku 2021 a z jara 2023. Bohužel obě srovnání jsou zatížena jistou chybou plynoucí z toho, že skupiny respondentů před a po nejsou identické.

U absolventů intervenčních opatření bylo možné vypočítat významný pokles výskytu strachu (-14,90 pcb) a vzteku (-11,39 pcb). Změna stejných ukazatelů u celé skupiny zaměstnanců Úřadů práce ČR mezi zimou 2021 a jarem 2023 přitom byla +2,5 pcb u strachu a +8,8 pcb u vzteku. U zaměstnanců, kteří prošli intervencemi lze pozorovat také mírný nárůst pocitů klidu (+3,49 pcb), přičemž plošně u vzorku všech zaměstnanců naopak došlo k poklesu o 7,1 pcb. Významný rozdíl mezi oběma skupinami lze vypočítat i u pocitů znechucení. Ty u skupiny, která prošla intervencemi poklesly o 2,32 pcb, zatímco plošně narostly o 11,9 pcb. Mírný rozdíl lze vypočítat u pocitu smutku (-3,80 pcb u intervenční skupiny vs +2,50 pcb u všech). Rozdíly u výskytu ostatních negativních emocí nebyly tak markantní. Kupříkladu bezmoc a beznaděj doznala u obou skupin téměř identického nárůstu (+8,62 pcb vs +8,70 pcb).

Zaměstnanci, kteří prošli intervencemi, do práce chodili o něco méně vyčerpaní (-3,86 pcb) a unavení (-3,62 pcb), přičemž pocity únavy (-1,48 pcb) a vyčerpání (-1,67 pcb) byly méně časté i po dokončení pracovního dne. U skupiny všech zaměstnanců vzrostl naopak vzorek lidí, kteří chodili do práce vyčerpaní o 8,3 pcb a u únavy dokonce o 9,1 pcb. Při odchodech z práce byl pak výskyt pocitů únavy vyšší o 2,8 pcb a u vyčerpání o 8,7 pcb.

V rámci péče o své zdraví došlo u intervenční skupiny k výraznějším změnám pouze u pravidelné fyzické aktivity, která poklesla o 5,49 pcb, a snížení výskytu pravidelných procházek v přírodě o 4,94 pcb, což je ale na konci kalendářního roku, kdy se venku zhorší počasí, vcelku normální. Naopak k nárůstu došlo u výskytu pravidelné meditace či mindfulness (+5,45 pcb), pravidelných setkání s přáteli (+4,21 pcb) a pravidelného spánku v rozmezí 7 až 9 hodin (+3,02 pcb).

Z výše uvedeného lze dovodit, že část intervenčních opatření cílící na posílení rezilience, byla efektivní a úspěšná.

3.2 VÝSLEDKY DOSAŽENÉ INTERVENCEMI V OBLASTI ZVLÁDÁNÍ NÁROČNÝCH KLIENTŮ

Součástí prováděných intervencí bylo také vybavení zaměstnanců Úřadů práce ČR dovednostmi a postupy pro zvládání tzv. náročných klientů. V rámci uceleného školení získali nástroje pro práci s agresivními, traumatizovanými a úzkostnými klienty i nástroje pro odhalení manipulativního chování klientů, posílení vlastních hranic a zvýšení vlastní rezilience specificky při práci s náročnými klienty. Součástí školení byly i konkrétní techniky pro vybudování emočního odstupu od klientů a jejich chování, které měly za cíl snížení stresu zaměstnanců úřadů práce při kontaktu s klienty i zlepšení jejich schopností předejít eskalaci některých situací.

To, který klient je pro daného zaměstnance „náročný“, je zároveň pro každého zaměstnance do značné míry odlišné. Je to dáno jeho osobní historií, prožitými traumaty, vlastními mechanismy zvládání a také mírou sebeděče, na kterou se zaměřovala první skupina opatření. Kdo je, nebo není, „náročný klient“, tedy spočívá čistě v subjektivním hodnocení daného zaměstnance. Při posílení mechanismů pro zvládání náročných klientů je zároveň očekávatelný efekt takový, že danému zaměstnanci „náročných“ klientů ubude, neboť se bude umět některým dříve problematickým interakcím vyhnout a některé dříve problematické klienty zvládat pro něj již nezatěžujícím způsobem.

U práce s náročným klientem bylo možné z provedených dotazníkových šetření vyzorovat následující změny u zaměstnanců, kteří prošli intervenčními opatřeními.

3.2.1 SUBJEKTIVNÍ HODNOCENÍ DOPADŮ PROVEDENÝCH INTERVENCÍ

Z hodnocení absolventů intervenčních opatření vyplynulo, že 9,6 % respondentů naprosto souhlasí s tím, že díky proškolení se jim daří lépe zvládat tzv. náročné klienty. S tímto tvrzením spíše souhlasí dalších 47,9 % respondentů, 35,6 % z nich neví nebo nedokáže říct a jen 6,8 % spíše nesouhlasí. Pro odpověď naprosto nesouhlasím se nerozhodl jediný respondent. **Výsledkem tedy je, že u 57,5 % respondentů vedla provedená intervence k tomu, že podle svého názoru lépe zvládají náročné klienty.**

3.2.2 OBJEKTIVNÍ HODNOCENÍ DOPADŮ PROVEDENÝCH INTERVENCÍ

Z porovnání dat z dotazníkových šetření provedených mezi absolventy intervenčních opatření na podzim 2022 (168 respondentů) a v únoru 2023 (74 respondentů), a z porovnání odpovědi absolventů

intervenčních opatření z února 2023 s plošnými odpověďmi mezi zaměstnanci úřadů práce z dotazníkového šetření ACREA CR z jara 2023 vplynuly následující závěry.

Ze srovnání situace proškolených zaměstnanců před provedením intervencí a po provedení intervencí lze vypočítat, že došlo k významnému nárůstu výskytu „náročného klienta“ aspoň jednou měsíčně, a to o 5,76 pcb. Zároveň došlo k poklesu častého výskytu „náročných klientů“, a to konkrétně u kategorie několikrát denně o 3,68 pcb a u kategorie aspoň jednou denně o 2,01 pcb a aspoň jednou týdně o 1,43 pcb. V kategorii několikrát do týdne, se výskyt „náročného klienta“ zvýšil o 1,34 pcb. **Celkově vzato tedy došlo k tomu, že absolventi intervenčních opatření vnímají výskyt „náročných klientů“ jako méně častý.**

Pokud se podíváme na to, jak se změnila situace ohledně „náročných klientů“ v plošném srovnání provedeném společností ACREA CR mezi závěrem roku 2021 a počátkem roku 2023, tak je situace výrazně odlišná. U výskytu několikrát denně došlo k nárůstu o 2,4 pcb, u výskytu aspoň jednou denně o 1,6 pcb a u frekvence několikrát do týdne o 3,1 pcb. Naopak došlo k poklesu u frekvencí aspoň jednou týdně, a to o 0,8 pcb a aspoň jednou měsíčně o 2,1 pcb. Dá se tedy předpokládat, že v období, ve kterém absolventi intervenčních opatření vnímali citelný úbytek náročných klientů, se ve skutečnosti výskyt náročných klientů zvýšil.

Dalším cílem intervencí bylo, aby zaměstnanci úřadů práce nebyli kontaktem s „náročným“ klientem zatíženi přespříliš dlouho a uměli se po kontaktu s ním vrátit ke stavu psychické pohody. Tuto situaci mapovala otázka: „*Jak rychle se dokážete vzpamatovat po setkání s tzv. náročným klientem do míry, že ve vás setkání s ním nevyvolává žádné emoce?*“ U absolventů intervenčních opatření bylo možné vypočítat následující změny – v kategorii „*Vůbec, nosím si v hlavě čím dál více takových emočně nabitých vzpomínek*“ došlo k poklesu o 1,42 pcb. V kategorii „*za několik týdnů*“ se snížil počet takových zaměstnanců o 3,25 pcb a v kategorii „*za několik dní*“ došlo k poklesu o 1,71 pcb. Dá se očekávat, že k těmto poklesům došlo na vrub kategorie „*za několik hodin*“, kde došlo naopak k razantnímu 10,07 pcb nárůstu. Ten byl způsoben pravděpodobně i poklesem v kategorii „*během pár desítek minut*“ o 8,08 pcb, kdy se ale část zaměstnanců posunula velmi žádaným směrem do kategorie „*téměř okamžitě*“, kde došlo k nárůstu o 4,38 pcb. **Výsledkem intervenčních opatření se tedy stalo, že část zaměstnanců se dokáže – podle vlastního hodnocení – emočně vypořádat s náročnými klienty mnohem rychleji než dříve.**

Přitom v plošném srovnání společnosti ACREA CR mezi koncem roku 2021 a začátkem roku 2023 došlo k nárůstu v kategorii „*vůbec, nosím si v hlavě čím dál více takových klientů*“ o 0,3 pcb, v kategorii „*za několik týdnů*“ o 1,9 pcb, v kategorii „*za několik dní*“ o 0,3 pcb a v kategorii „*za několik hodin*“ o 1,5 pcb. V kategoriích „*během pár desítek minut*“ došlo k poklesu o 3,5 pcb a v kategorii „*téměř okamžitě*“ k poklesu o 0,5 pcb.

Za zmínku stojí také fakt, že u skupině, která prošla intervencemi došlo k výraznějším změnám v péči o sebe po kontaktu s náročným klientem. Výrazně méně zaměstnanců sdílí svůj prožitek s kolegy (-7,01 pcb), zatímco došlo k nárůstu kontaktování přátel či rodiny (+6,42 pcb) a využití nějaké techniky na rychlé zklidnění (+6,68 pcb), které byly předmětem intervenčních opatření. Zároveň došlo k poklesu postupu dle předpřipravených postupů a procesů pro zvládnutí těžkého klienta, a to o 4,23 pcb. O něco více pracovníků se také obrací na svého nadřízeného (+2,46 pcb), který zároveň měl možnost projít školením, které mělo za úkol ho na takovéto interakce připravit.

Pokud se podíváme na změny v péči o sebe po kontaktu s náročným klientem plošně u všech zaměstnanců úřadů práce, tak i zde došlo k jistým změnám v péči o sebe. Konkrétně se zmenšil podíl zaměstnanců, kteří postupují dle předpřipravených postupů a procesů pro zvládnutí těžkého klienta, a to o 5,6 pcb (tedy větší pokles než u skupiny, která prošla intervencemi), snížil se podíl zaměstnanců využívajících techniky na rychlé zklidnění (-5,5 pcb) a snížil se podíl těch, kteří se obrací na svého nadřízeného (o 4,2 pcb).

Za zmínku rovněž stojí, že pro skupinu, která prošla intervencemi se výrazně snížil výskyt hrubých a vulgárních klientů (-15,59 pcb!), a to v situaci, kdy plošně se za stejné období zvýšil počet takovýchto náročných klientů o +2,3 pcb. Absolventi intervencí také zaznamenaly nižší výskyt manipulativních (-4,05 pcb) a obviňujících klientů (-3,56 pcb) i klientů, kteří popisují svou tíživou situaci (-7,21 pcb), a to v období, kdy všechny tyto kategorie mezi zaměstnanci úřadů práce zaznamenaly naopak nárůsty. Konkrétně +7,6 pcb u manipulativních a +4,4 pcb u obviňujících klientů a +1,8 u klientů popisujících svou tíživou situaci.

Z výše řečeného lze dovodit, že pracovníci, kteří prošli intervencemi, se dokáží častěji uklidnit sami, za použití relaxačních technik, které se naučili, podporu od kolegů, kteří jsou rovněž extrémně vytížení, nahradili podporou u svých přátel a rodiny a častěji zajdou za svým nadřízeným, který měl možnost se na to odborně připravit. Zároveň dokáží vést dialog s klientem tak, že se oproti plošnému vzorku výrazným způsobem snížil výskyt některých zatěžujících interakcí s klienty.

4 METODICKÉ POKYNY A DALŠÍ DOPORUČENÍ

Z výsledků našeho šetření na vzorku absolventů intervenčního programu vyplynulo, že provedená opatření jsou účinná, avšak plošné šetření ACREA CR poukázalo na to, že celková situace zaměstnanců Úřadů práce ČR se zhoršuje. Z tohoto důvodu navrhuje provedení následujících plošných opatření.

4.1 ELIMINACE PŘESČASŮ A NAVÝŠENÍ ČASU NA ODPOČINEK

Provést organizační opatření, která pomohou pokud možno zcela eliminovat přesčasovou práci. V situaci, kdy plošné dotazníkové šetření ukazuje, že podíl zaměstnanců, kteří z práce chodí vyčerpaní, se navýšil o 8,7 pcb, a za stejné období poklesl podíl lidí, kteří z práce odcházejí s dobrou náladou o 7,8 pcb, je nezbytné zajistit zaměstnancům dostatečný čas pro regeneraci a odpočinek.

Ideálním krokem by bylo také navýšení času pro dovolenou. V případě, že by takovéto opatření bylo možné, bychom doporučovali, aby zaměstnanci využili navýšení dovolené na zotavenou k prodloužení povinného nepřerušovaného dvoutýdenního úseku dovolené. Tím by byla zajištěna efektivnější regenerace a rekonvalescence zaměstnanců.

4.2 DŮSLEDNÉ PROŠKOLENÍ VEDOUČÍCH PRACOVNÍKŮ

Navrhujeme důsledné proškolení všech vedoucích pracovníků v e-learningovém kurzu, který byl připraven v rámci intervenčních opatření, aby vedoucí pracovníci uměli včas odhalit, kteří podřízení začínají být přetížení a hrozí jim vyčerpání, a byli jim schopni poskytovat proaktivní podporu. Zároveň tato opatření slouží k tomu, aby v případě, že zaměstnanec sám vyhledá podporu nadřízeného, jim nadřízený dokázal být efektivní oporou.

Zároveň zkušenost z provedení intervenčních opatření ukazuje, že vhodnější formou se jeví interaktivní online webináře, kde mají řídicí pracovníci možnost nejen klást interaktivní dotazy, ale také sdílet své zkušenosti a problémy s podřízenými mezi sebou.

4.3 NAVÝŠENÍ POČTU PRACOVNÍKŮ, KTEŘÍ SI PROJDOU INTERVENCEMI

S ohledem na výsledky objektivního i subjektivního vyhodnocení efektivity provedených intervencí doporučujeme navýšit počet pracovníků Úřadů práce ČR, kteří si projdou intervenčním programem, a to i formou e-learningu. Velmi přínosný se – z pohledu samotných absolventů – jeví zejména modul pokrývající komunikaci s náročným klientem a následnou sebepěči.

4.4 CÍLENÉ INTERVENCE ZAMĚŘENÉ NA PRÁCI S NÁROČNÝMI KLIENTY NA RIZIKOVÝCH PRACOVIŠTÍCH

Zároveň, na rizikových pracovištích, kde je častější výskyt náročných klientů a/nebo kde je zvýšený výskyt zaměstnanců s pocity vzteku, strachu, vyčerpání, bezmoci a beznaděje, doporučujeme provést rozšířená intervenční opatření zaměřující se na práci s náročnými klienty, která budou pokrývat specifika náročných klientů daného úřadu práce. Z rozhovorů se zástupci Úřadů práce ČR při přípravě intervenčních opatření se totiž ukázalo, že se regionálně liší specifika náročných klientů. Zároveň, s ohledem na současnou eskalaci napětí mezi uprchlíky z Ukrajiny a romskou komunitou, lze předpokládat, že zejména v některých regionech mohlo dojít k výraznému nárůstu tlaku od klientů úřadů práce z těchto komunit, případně eskalaci napětí mezi klienty v situaci, kdy se navzájem potkají na úřadu práce.

4.5 POSÍLENÍ ŠKOLENÍ RELAXAČNÍCH TECHNIK A TECHNIK NA RYCHLÉ ZKLIDNĚNÍ

Plošně bychom také doporučili přípravu specializovaného modulu zaměřeného jen na nácvik relaxačních a zklidňujících technik, který by absolvovalo co nejvíce pracovníků úřadů práce. Tyto techniky byly součástí intervenčních opatření, a dotazníkové šetření mezi absolventy opatření ukázalo na zvýšené užití (+6,68 pcb) těchto technik po absolvování workshopů.

Důvodem k doporučení samostatného modulu na relaxační a zklidňující techniky je plošné dotazníkové šetření společnosti ACREA CR, které ukázalo, že mezi koncem roku 2021 a počátkem roku 2023 došlo mezi zaměstnanci úřadů práce k významnému nárůstu pocitů vzteku (+8,8 pcb), bezmoci a beznaděje (+8,7 pcb), vyčerpání (+7,1 pcb) a výraznému poklesu pocitů spokojenosti (-8,3 pcb) a klidu (-7,1 pcb), což jsou obecně emoce uplatňující se při dlouhodobé stresové reakci. Meditační a relaxační techniky pravidelně praktikované byť jen několik minut denně jsou přitom vědecky ověřeným nástrojem, jak tuto reakci zklidnit, i jak zlepšit kvalitu spánku. To by sekundárně vedlo nejen k lepšímu zvládnutí náročných klientů, ale i ke zvýšení produktivity a snížení chybovosti práce daných zaměstnanců. Dotazníkové šetření přitom ukázalo, že v péči o své zdraví došlo plošně k poklesu pravidelné meditace či mindfulness (-1,1 pcb) i k poklesu pravidelného spánku v rozmezí 7 až 9 hodin denně (-1,3 pcb).

5 ZÁVĚR

Projekt na zvyšování rezilience zaměstnanců Úřadu práce ČR proběhl dle schváleného harmonogramu ve schváleném rozsahu ve spolupráci se Státním zdravotním ústavem, Výzkumným ústavem bezpečnosti práce a dalšími subjekty, které se projektu účastnili. Zástupci Úřadu práce ČR poskytli potřebnou součinnost i cenné vstupy, které vedly k rozšíření intervenčních opatření na liniový management.

Při vyhodnocení efektivity intervenčních opatření bylo zjištěno, že u 57,5 % respondentů vedla provedená intervence k tomu, že podle svého názoru lépe zvládají náročné klienty. U 48,6 % respondentů provedená intervence vedla k tomu, že se cítí v práci lépe, a u 44,4 % respondentů vedla k tomu, že se v jejím důsledku cítí lépe i doma. Za zmínku stojí i fakt, že absolventi intervenčního programu mírně častěji odcházejí z práce s dobrou náladou (+1,74 pcb), zatímco u celkového vzorku zaměstnanců úřadů práce doznal pocit dobré nálady při odchodu z práce poklesu ve výši 10,2 pcb(!)

Pro absolventy intervenčních opatření došlo k měřitelnému poklesu výskytu „náročných klientů“, a to takovým způsobem, že podíl absolventů intervenčních opatření, kteří se potkají s náročným klientem jen jednou měsíčně nebo méně často činí 48,65 %, což je o 7,22 pcb více než bylo ve stejném období plošně u zaměstnanců úřadů práce. Pracovníci, kteří prošli intervencemi, se zároveň dokáží po interakci s náročným klientem častěji uklidnit sami, za použití relaxačních technik, které se naučili, podpory u svých přátel a rodiny a mírně častější podpory svého nadřízeného. Provedené intervence vedly také k tomu, že se jejich absolventi výrazně méně často potýkají s hrubými a vulgárními klienty a klienty popisujícími svou tíživou situaci. Zároveň u nich došlo k poklesu manipulativních, obviňujících a agresivních klientů.

Provedené intervence vedly také k měřitelnému výraznému poklesu pocitů strachu (-14,90 pcb) a vzteku (-11,39 pcb), a to v situaci, kdy plošně jejich výskyt naopak vzrostl o 2,5 pcb u strachu a o 8,8 pcb u vzteku. Oba pocity jsou přitom přímým důsledkem tzv. fight or flight (bojuj nebo uteč) stresové reakce, která má přímé důsledky na pokles empatie a ztížení racionálního jednání každého člověka.

Celkově intervenční program považujeme pro jeho absolventy za úspěšný a spolu s realizací metodických opatření navržených v kapitole 4 doporučujeme jeho rozšíření mezi větší počet zaměstnanců úřadů práce. Právě nízký počet účastníků intervenčního programu považujeme za něco, co bohužel vedlo k tomu, že plošné ukazatele vyhodnocované v dotazníkovém šetření ACREA CR ukázaly výraznější propady v klíčových ukazatelích pocitů zaměstnanců úřadů práce.

V závěru také cítíme jako podstatné zdůraznit, že libovolné intervence pro zvyšování rezilience zaměstnanců nedokáží vykompenzovat systémové problémy způsobené externími organizačně-technickými faktory a při přesčasové práci, dlouhodobé frustraci z problematicky fungujících informačních systémů a absenci některých technicko-organizačních opatření pro zvýšení bezpečnosti pracovníků nemohou být dostatečně účinné.

6 PŘÍLOHA – MATERIÁLY PRO PRACOVNÍKY ÚŘADŮ PRÁCE ČR

6.1 PODPORA POZITIVNÍCH MECHANISMŮ ZVLÁDÁNÍ

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 udržením 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
- ▶ Pobyť 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 neurčitého nebezpečí
- ▶ Tělo je připravené utéct
- ▶ Pocity strachu nebo paniky
- ▶ Vyhýbání se nebo útek z dané situace

Jak překonat úzkost

- ▶ Vystavování se iracionálnímu strachu
- ▶ Sebesoucít, soucít od někoho jiného
- ▶ Obejmouti a utěšení dotykem
- ▶ Zaměření pozornosti na jinou věc

Analýza úzkosti

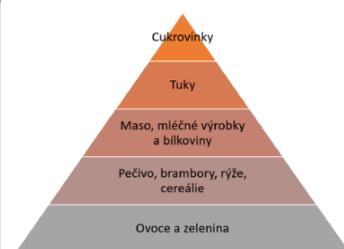
- ▶ Co potvrzuje a co vyvrací vaše přesvědčení?
- ▶ Existují nějaká další možná vysvětlení?
- ▶ Co by v této situaci řekl váš přítel/manžel/matka/otec/oblíbený hrdina?
- ▶ V jakém ohledu může být tato myšlenka zavádějící?
- ▶ Uvažoval/a byste stejně, kdyby se v této situaci ocitl/a někdo jiný?
- ▶ Je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

NITANA
www.nitana.cz

Jak na naštvání

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

Jak jíst



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

6.2 AKTIVNÍ PSYCHOHYGIENA A ZVLÁDÁNÍ NÁROČNÝCH KLIENTŮ

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 utrpením nebyl sám
- ▶ 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
- ▶ Vnímajte, jak jste na tom se svoji energií
- ▶ Nezapomínejte na sebeké, 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
- ▶ Sebeké
- ▶ 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



NITANA
www.nitana.cz

6.3 SPÁNKOVÁ HYGIENA

Jak na spánek

Jak jste se poslední dobou vyspali?

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

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

Výsledky

- 0 až 2 bodů – jste krásně vyspali
- 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?

- Sezení a čtení
- Sledování televize
- Pasivním sezení na veřejném místě (např. v divadle či v práci na meetingu)
- Při jízdě autem jako spolujezdec po dobu 1 hodiny bez zastávky
- Když ležím odpoledne a odpočívám
- Když sedím a mluví s někým
- Když sedím v klidu po obědě (a neměl(a) jsem alkohol)
- 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), nejspíše 3 hodiny před spaním
- Mějte komfortní postel
- Mějte v ložnici zimu (ideálně 18,5 °C), tmu 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 víkendy 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 žádnou tekutinu 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

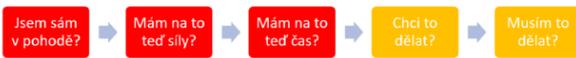
- 2 hodiny před spaním začněte vaši přípravu na spánek
- Každý den zařaďte stejné opakující se úkony pevně vymezené v čase
- Začněte nějakým přechodovým rituálem (např. vypněte telefon)
- Ztlumte všechna světla doma
- Odpojte se od všeho dění mimo vaše obydlí
- Zařaďte co nejvíce zklidňujících aktivit

6.4 PSYCHICKÁ PODPORA A ZÁKLADNÍ INTERVENCE PRO VAŠE PODŘÍZENÉ

Jak podporovat podřízené

Jak poskytovat podporu

Než vůbec začnete



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

Když se rozhodnete do toho jít



NEBOJÍM SE KDYŽTAK SE ZEPTÁT!!!

Jak poskytnout bezpečný prostor

- Nastavte jasně časový rámec pro konverzaci
- Nechte člověka mluvit bez přerušování
- 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 nepřijemných tématech
- Nebudte defenzivní
- Naučte se odložit rozhovor na jindy/shodněte se na neshodě

Proaktivní intervence

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

„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





© 2022, Nitana, s. r. o.

www.nitana.cz

Náměstí 14. října 1307/2, 150 00 Praha 5

Zapsána v Obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze oddíl C, vložka 155974