WEED OUT – Strategie prevence a řízení

Zpracovala Česká zemědělská univerzita v Praze

Modul sedmý

Spolufinancováno Evropskou unií

Podpora Evropské komise při tvorbě této publikace nepředstavuje souhlas s obsahem, který odráží pouze názory autorů, a Komise nemůže být zodpovědná za jakékoliv využití informací obsažených v této publikaci.

1. Tento modul obsahuje 3 jednotky:

I. Primární prevence
II. Sekundární prevence
III. Terciální prevence

2. Výsledky učení

1. Umět rozlišit různé druhy a formy násilí a diskriminace v zaměstnání, včetně pochopení rozdílů mezi nimi (primární, sekundární, terciární prevence).
2. Dokázat formulovat účinnou směrnici (koncepci), která pomáhá zaměstnancům při řešení násilí na pracovišti.
3. Být schopen s dostatečným porozuměním sdělit zaměstnancům, jak se vypořádat s násilím na pracovišti.

3. Studijní jednotky

Jednotka 1: Definice, typy a formy primární prevence

Definice primární prevence

Primární prevence je výchova ke zdravé, prosperující společnosti, která rozvíjí své schopnosti a dobře zvládá zátěžové situace. Maximální snahou je předcházet a snižovat míru rizik spojených s určitými projevy špatné strategie firmy. Dva základní kameny primární prevence jsou:

- vytvoření politiky (plánu),
- školení.

Typy násilí

1) Formulace politiky / návrh plánu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Když dáme povel "Vpřed!", co se stane? Bez určení směru, cesty nebo cíle budou všichni bezradně stát, v lepším případě poběží - každý jiným směrem (Šnajdr, 2013).

Vize, strategie nebo politika musí být jasné, srozumitelné a motivující. Správně nastavená a dodržovaná politika podniku je podporou při hledání a sestavování strategií a podporou při formulování požadavků na systém řízení.

Formulace podnikové politiky představuje pro podnik zásadní úkol rozhodující o jeho budoucím rozvoji a existenci. Je velmi důležité si uvědomit, že fáze formulace politiky je výrazně ovlivněna firemní kulturou, stylem řízení manažerů, mírou jejich zapojení apod.).

Formulace politiky a navrhování plánu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je zacílena na činnost každé společnosti, takže se může pro různá odvětví lišit. Základní globální rysy tvorby politiky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci spočívají v koncepci:

- zdraví,
- dlouhodobost,
- prostředí.

Formy politiky bezpečnosti a ochrany zdraví

1) Zdraví

V této oblasti jde především o zaměstnance, o které je třeba se postarat. Aktivní posilování jejich svalů jim umožní být v nejlepší kondici.

2) Dlouhodobost

Cílem každé společnosti by měla být nulová újma. Tento cíl pouze podporuje ambice společnosti chránit své zaměstnance, dodavatele a veřejnost, přičemž společnost pracuje na dosažení provozní dokonalosti.

3) Prostředí

Prioritou je zde oblast, ve které společnost působí.

Pro dosažení výše uvedených složek formulace politiky v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví je nutné, aby společnosti podnikly následující dílčí kroky (E.ON, 2015):

- proaktivní eliminace a řízení zdravotních rizik na pracovištích, aby se předešlo vzniku onemocnění u zaměstnanců, nebo aby se jejich zdravotní stav nezhoršil v důsledku jejich práce,
- zajistit dohled nad ochranou zdraví na základě rizik, aby bylo možné rozpoznat počáteční příznaky nemocí z povolání,
- poskytovat podporu, aby se zaměstnanci mohli po nemoci nebo úrazu co nejdříve vrátit do běžného pracovního života,
- podporovat ty, kteří mají zdravotní problémy, aby mohli zůstat v práci a zároveň byli efektivní ve svém pracovním poslání,
- posilovat zdraví zaměstnanců prostřednictvím účinných strategií podpory zdraví a postupů, které se zabývají otázkami specifických rozdílů, jako je věk a pohlaví,
- vytvářet a udržovat pracovní prostředí, kde je vysoká úroveň bezpečnosti samozřejmostí,

- stanovit minimální bezpečnostní standardy pro všechna zařízení a činnosti společnosti, pokud tyto standardy ve vhodných případech překračují vnitrostátní právní předpisy,
- zajistit, aby všechna rizika byla analyzována a omezena na úroveň, která odpovídá požadavkům osvědčených postupů v oblasti hodnotového řetězce od návrhu až po vyřazení z provozu,
- zapojit zaměstnance a dodavatele a oprávnit je, aby upozorňovali na nebezpečné podmínky a zastavili nebezpečnou práci, kdykoli a kdekoli k ní dojde,
- oceňovat a odměňovat vynikající výkony v oblasti bezpečnosti a aktivně identifikovat a zavádět osvědčené postupy,
- vytvářet a dodržovat normy pro ochranu životního prostředí, aby byl zajištěn kvalitní výkon, kdykoli je prováděna nějaká činnost.

Výše uvedené činnosti jsou prováděny na podporu zdraví a bezpečnosti. Společnost musí rovněž provádět určité činnosti, aby splnila výše uvedené povinnosti:

- nést odpovědnost (vrcholové vedení, představenstvo) a aktivně se podílet na vedení,
- zajišťovat prostřednictvím struktury a procesů vedení, odpovědnost a neustálé zlepšování,
- společná práce a vzájemná podpora při začleňování do strategických plánů, rozhodovacích procesů a každodenní práce,
- manažerské týmy stanovují cíle a programy ke zlepšení výkonnosti organizace. Cíle a programy jsou pravidelně přezkoumávány a aktualizovány, aby podporovaly proces neustálého zlepšování,
- všichni zaměstnanci a obchodní partneři jsou vhodně vyškoleni a angažováni, aby byla zajištěna správná úroveň a soubor kompetencí k dosažení úspěchu,
- aktivní sdílení a ukládání zkušeností z dosažených úspěchů a chyb, jakož i ze zkušeností a názorů ostatních,
- otevřeně komunikovat s kolegy a zúčastněnými stranami o činnostech a výsledcích, získávat důvěryhodnost a budovat důvěru.

Společnosti by měly zavést a udržovat systém řízení, externě certifikovaný podle mezinárodních norem OHSAS 18001 (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a ISO 14001 nebo EMAS (Ochrana životního prostředí). Tyto robustní systémy řízení jsou základem pro neustálé zlepšování a přinejmenším zajišťují soulad s požadavky právních předpisů, nařízení a dalších platných národních a místních požadavků.

Politiky prevence

U politik, které se zabývají organizační nespravedlností, je neustále zdůrazňováno šest rysů.

Zaprvé, politiky by měly být založeny na jasném chápání toho, co představuje protiprávní jednání v organizaci. Vedení organizace musí jasně chápat, co představuje protiprávní jednání a nespravedlnost, a sankce, které organizaci mohou hrozit, pokud bude v takovém jednání pokračováno, aby získalo podporu všech členů organizace při řešení neetických praktik na pracovišti.

Druhým rysem účinné politiky proti násilí je její viditelnost. Měly by být stanoveny jasné normy chování a zásady týkající se násilí na pracovišti by měly být všeobecně známé,

přičemž na veřejných pracovištích by mělo být viditelné prohlášení, že násilí nebude tolerováno.

Třetí prvek účinné politiky zohledňuje způsob, jakým jsou formulovány postupy a ochrana proti stížnostem. Jedná se o složitou problematiku. Zásady "netolerance" sice mohou pomoci předcházet násilí, ale zároveň se také více zaměřují na image organizace než na přání stěžovatelů, kteří se obávají odvetných opatření. Panuje však shoda v tom, že vnímaná dostupnost neformálního poradenství a poskytování více komunikačních kanálů jsou zásadními strategiemi řízení pro zvýšení důvěry zaměstnanců.

Za čtvrté, preventivní organizační opatření závisí na účinném řízení a modelování na nejvyšší úrovni, včetně formulace a komunikace politik týkajících se násilí na pracovišti i rovnosti žen a mužů v širším smyslu, a na přidělení vhodných zdrojů na politiku a školení. Strategie řízení související s politikou, které zabraňují dalším formám organizační nespravedlnosti, zahrnují začlenění stimulů pro přesné interní podávání zpráv do struktury odměňování a poskytování zpětné vazby a oceňování přímých vedoucích pracovníků za jejich činnost.

Pátým prvkem účinné politiky je prohlášení o záměru vážně a rychle prosazovat a jasná specifikace sankcí za porušení. Ačkoli je totiž obtěžování hlášeno jen zřídka kvůli řadě faktorů, včetně strachu ze ztráty zaměstnání, neznalosti práv a pochybnostem o sobě samém, hlavním faktorem je očekávání, že obtěžující osoba nedostane žádný trest.

Mezi důležité zásady při vytváření účinné strategie pro boj s násilím na pracovišti patří:

- Musí existovat podpora shora. Pokud se nejvyšší vedení společnosti skutečně nezasadí o preventivní program, je nepravděpodobné, že bude účinně realizován.
- Neexistuje žádná univerzální strategie. Účinné plány mohou mít několik společných rysů, ale dobrý plán musí být přizpůsoben potřebám, zdrojům a okolnostem konkrétního zaměstnavatele a konkrétních pracovníků.
- Plán by měl být proaktivní, nikoli reaktivní.
- Plán by měl zohledňovat kulturu pracoviště: pracovní atmosféru, vztahy, tradiční styly řízení atd. Pokud se v této kultuře vyskytují prvky, které patrně podporují toxické klima - tolerance k šikaně nebo zastrašování, nedostatek důvěry mezi pracovníky, mezi pracovníky a vedením, vysoká míra stresu, frustrace a hněvu, špatná komunikace, nedůsledná disciplína a chaotické prosazování firemních zásad - mělo by na ně být upozorněno vedení společnosti, aby přijalo opatření k nápravě.
- Plánování a reakce na násilí na pracovišti vyžadují odborné znalosti z mnoha hledisek. Plán prevence bude nejúčinnější, pokud bude vycházet z multidisciplinárního týmového přístupu.
- Manažeři by se měli aktivně podílet na informování zaměstnanců o politice prevence násilí. Musí si hlídat varovné signály, plán prevence násilí a reakci na něj a v případě náznaků problému musí vyhledat radu a pomoc.
- Procvičte si svůj plán! Bez ohledu na to, jak důkladná nebo dobře promyšlená je příprava, nebude k ničemu, pokud dojde k mimořádné události a nikdo si nevzpomene nebo neprovede to, co bylo naplánováno. Cvičení musí zahrnovat vedoucí pracovníky, kteří budou rozhodovat v případě skutečné události. Po cvičeních musí následovat pečlivé a jasné vyhodnocení a změny, které odstraní všechny odhalené nedostatky.

- Přehodnocujte, promýšlejte a revidujte. Zásady a postupy by neměly být nezměnitelné. Personál, pracovní prostředí, obchodní podmínky a společnost se mění a vyvíjejí. Program prevence se musí měnit a vyvíjet spolu s nimi.

Součásti programu prevence násilí na pracovišti mohou být:

- prohlášení o zásadách zaměstnavatele, které zakazují vyhrožování a násilí, a doplňující pravidla, jako jsou zásady upravující obtěžování a užívání drog a alkoholu.
- Průzkum a posouzení fyzické bezpečnosti prostor.
- Postupy pro řešení hrozeb a rizikového chování.
- Jmenování a školení týmu pro řešení incidentů.
- Přístup k externím zdrojům, jako jsou odborníci na hodnocení hrozeb.
- Školení různých skupin vedení a zaměstnanců.
- Opatření pro případ krize.
- Důsledné prosazování norem chování, včetně účinných disciplinárních postupů.

Definice a typy násilí na pracovišti

1) Násilí na pracovišti

Identifikujte různé typy násilí na pracovišti

Kalifornský odbor bezpečnosti a ochrany zdraví při práci vypracoval modelovou typologii násilí na pracovišti založenou na vztahu pachatele k oběti a/nebo místu výkonu práce, kterou mohou zaměstnavatelé použít při posuzování možného násilí na pracovišti. Při provádění analýzy pracoviště nebo hodnocení hrozeb by měl být každý typ pachatele vyhodnocen, aby bylo možné určit pravděpodobnost násilné události a stanovit zmírňující opatření, která lze přijmout k řešení konkrétního rizika.

Typologie násilí na pracovišti

Typ	Popis
I. Trestný čin	Pachatel nemá k pracovišti žádný legitimní obchodní vztah a na dotčené pracoviště obvykle vstupuje, aby se dopustil loupeže nebo jiného trestného činu.
II. Zákazník/klient	Pachatel je buď příjemcem, nebo objektem služby poskytované dotčeným pracovištěm, nebo obětí. Útočníkem může být současný nebo bývalý klient, pacient, zákazník, cestující, podezřelý z trestného činu, chovanec nebo vězeň.
III. Spolupracovník	Pachatel je s postiženým pracovištěm nějak pracovně spojen. Obvykle se jedná o napadení současným nebo bývalým zaměstnancem, nadřízeným nebo vedoucím pracovníkem.
IV. Osobní vztah	Pachatelem je někdo, kdo na pracovišti nepracuje, ale má nebo má známý osobní vztah k zaměstnanci.

2) Strategie prevence násilí na pracovišti podle typu

Strategie specifické pro prevenci typu I (trestný čin)

Enviromentální opatření

- kontrola hotovosti
- kontrola osvětlení (vnitřního i venkovního)
- kontrola vstupu a výstupu
- dohled (např. zrcadla a kamery, zejména kamery s uzavřeným okruhem)
- značení

Behaviorální opatření

- školení o adekvátní reakci na loupež
- školení o používání bezpečnostního vybavení
- školení o jednání s agresivními, opilými nebo jinak problémovými osobami

Administrativní opatření

- provozní doba
- bezpečnostní opatření během otevírání a zavírání provozovny
- dobré vztahy s policií
- zavedení zásad bezpečnosti a ochrany pro všechny pracovníky

Strategie specifické pro prevenci typu II (zákazník/klient)

Adekvátní personální obsazení, kombinace dovedností

- nízká schopnost reagovat a kvalita služeb může mít za následek frustrované, rozrušené zákazníky nebo klienty.

Školení specifické pro tento typ násilí

- rozpoznávání signálů chování
- techniky deeskalace násilí
- dovednosti v oblasti mezilidské komunikace
- správné techniky znehybnění a zadržení pro personál poskytující zdravotní péči

Strategie specifické pro prevenci násilí typu III (spolupracovník)

Proces přijímání zaměstnanců

- provádějte prověrky kriminální minulosti
- prověřte reference bývalého zaměstnavatele

Školení o zásadách/ohlašování

- úvodní školení pro nové zaměstnance
- opakované školení

Strategie pro prevenci násilí ve vztazích IV. typu (násilí v osobních vztazích)

Školení v oblasti zásad a ohlašování

- rysy a náznaky násilí ze strany intimního partnera

- identifikace spolupracovníků jako obětí nebo pachatelů

Kultura vzájemné podpory

- žádné sankce za ohlášení
- důvěrnost informací
- zavedené bezpečnostní a ochranné protokoly
- nabídka doporučení na komunitní služby

3) Indikátory potenciálního násilí ze strany zaměstnance

Zaměstnancům obvykle jen tak "nepřeskočí v hlavě", ale v průběhu času se u nich objevují indikátory potenciálně násilného chování. Pokud jsou tyto projevy chování rozpoznány, lze je často zvládnout a léčit. Potenciálně násilné chování zaměstnance může zahrnovat jeden nebo více z následujících projevů (tento seznam chování není vyčerpávající, ani není určen jako mechanismus pro diagnostiku násilných tendencí.

- Zvýšené užívání alkoholu a/nebo nelegálních drog.
- Nevysvětlitelný nárůst absencí; nejasné fyzické potíže.
- Nápadné snížení pozornosti věnované vzhledu a hygieně.
- Deprese / skleslost.
- Odpor a přehnaná reakce na změny zásad a postupů.
- Opakované porušování firemních zásad.
- Zvýšené silné výkyvy nálad.
- Nápadně nestabilní, emoční reakce.
- Výbuchy hněvu nebo vzteku bez provokace.
- Sebevražedné sklony; poznámky o tom, že si "uděláte ve věcech pořádek".
- Podezřelé paranoidní chování ("všichni jsou proti mně").
- Stále častěji mluví o problémech doma.
- Eskalace domácích problémů na pracoviště; mluví o vážných finančních problémech.
- Mluví o předchozích násilných incidentech.
- Soucítění s osobami, které se dopouštějí násilí.
- Častější nevyžádané komentáře o střelných zbraních, jiných nebezpečných zbraních a násilných trestných činech.

4) Vyhodnocování hrozeb

Pro posouzení rizika násilí na pracovišti navrhuje Federální úřad pro vyšetřování v případě oznámení výhrůžných komentářů nebo chování ze strany zaměstnance následující otázky. Tyto otázky by měly být položeny osobám, které jsou obeznámeny s chováním pachatele, a to jak před údajnou hrozbou nebo jednáním, tak po něm.

Zahrnují:

- Proč pachatel vyhrožoval, pronesl poznámky, které ostatní vnímali jako výhružné, nebo podnikl toto jednání právě v této době? Co se děje v jeho osobním životě, co ho k tomu vedlo?
- Co řekl ostatním, tj. přátelům, kolegům atd. ohledně toho, co ho trápí?
- Jak vnímá sám sebe ve vztahu ke všem ostatním?

- Má pocit, že mu bylo nějakým způsobem ublíženo?
- Přijímá odpovědnost za své činy?
- Jak se pachatel vyrovnává se zklamáním, ztrátou nebo selháním?
- Obviňuje ostatní ze svých neúspěchů?
- Jak pachatel komunikuje se spolupracovníky?
- Má pocit, že s ním společnost jedná spravedlivě?
- Má problémy s nadřízenými nebo vedením?
- Trápí ho pracovní postupy a povinnosti?
- Obdržel nepříznivé hodnocení výkonu nebo mu byla udělena výtka ze strany vedení?
- Má osobní problémy, jako je rozvod, úmrtí v rodině, zdravotní problémy nebo jiné osobní ztráty či problémy?
- Má finanční problémy, vysoké osobní dluhy nebo bankrot?
- Je u vás patrné zneužívání návykových látek nebo duševní onemocnění/deprese?
- Projevil zájem o násilí prostřednictvím filmů, her, knih nebo časopisů?
- Zabývá se násilnými tématy; zajímá se o medializované násilné události; je fascinován a/nebo nedávno pořídil zbraně?
- Určil si pachatel konkrétní cíl a sdělil ostatním své myšlenky nebo násilné plány?
- Je posedlý ostatními nebo se věnuje nějakému pronásledování či sledování?
- Mluvil pachatel o vraždě nebo sebevraždě?
- Má za sebou trestní minulost nebo násilné chování v minulosti?
- Má pachatel plán, co by udělal?
- Dává plán smysl, je přiměřený a konkrétní?
- Má pachatel prostředky, znalosti a prostředky k uskutečnění svého plánu?

Prevence násilí a obtěžování v HORECA

Organizační zásady prevence násilí a obtěžování zahrnují opatření, která mají zajistit, aby stížnosti byly řešeny se vší vážností a pochopením. Naopak absence takových politik často odráží nedostatečnou informovanost a v některých případech může být sama o sobě považována za příčinu obtěžování a viktimizace.

Analýza výskytu násilí v pohostinství a poukazuje na následující preventivní opatření:

- omezit provoz ve vysoce rizikových oblastech a neprovozovat činnost v částečně rizikových časech;
- vytvářet strategická spojenectví s jinými zařízeními za účelem prevence kriminality, např. společné bezpečnostní kontroly a varovné systémy;
- provádět každodenní bezpečnostní kontroly;
- proškolení všech manažerů a vedoucích pracovníků o tom, jak reagovat na hrozby násilí nebo násilné incidenty;
- zřízení týmů krizového řízení, které budou k dispozici na zavolání;
- instalace vhodného osvětlení, alarmů a bezpečnostních kamer (CCT).

Navrhuje také, aby byla zavedena zásada identifikace potenciálně násilných osob. Taková opatření jsou ale kontroverzní. Jejich uplatňování v určitých situacích může mít své opodstatnění, ale může být zneužitelné.

K potírání násilí spojeného s práci o samotě navrhuje následující opatření:

- pokud možno se vyhnout práci o samotě;
- zavést pulty, které poskytují dostatečnou ochranu;
- zavést systémy nouzové komunikace;
- zaměstnat bezpečnostní personál;
- omezit přístup veřejnosti do budov;
- instalovat a monitorovat sledovací zařízení;
- zajistit, aby veškerá výměna peněz probíhala na viditelných místech;
- zajistit bezpečné vstupní a výstupní prostory, včetně odpovídajícího osvětlení parkovišť;
- proškolte personál v rozpoznávání potenciálně nebezpečných situací a v tom, jak lze situace s agresivními nebo násilnými zákazníky odvrátit nebo zmírnit;
- stanovit normy pro přijatelné chování zákazníků.

1) Prevence šikany

Zavedení zásad proti šikaně je považováno za klíčový pilíř prevence šikany. Několik níže uvedených bodů jsou pouze navrhované klíčové prvky zásad převzatých z obecných pracovních postupů, protože se nepodařilo získat žádné příklady preventivních opatření v této oblasti specifické pro dané odvětví:

- prohlášení vedení, které má ukázat závazek k prevenci a zdůraznit, že šikana nebude tolerována;
- politika by měla zahrnovat všechny části zaměstnanců a měla by být vypracována společně s nimi;
- měla by být k dispozici definice a příklady šikany;
- oběti by měly být ujištěny o férovosti, nediskriminaci a důvěrnosti;
- měly by být poskytnuty pokyny k neformálním a formálním postupům podávání stížností;
- zaměstnanci by měli být informováni o tom, jak je politika kontrolována a jak je přezkoumáván její dopad.

2) Preventivní školení

Druhou složkou primární prevence je školení.

Studie o násilí a nespravedlnosti na pracovišti obsahují doporučení pro vhodný obsah a postup. Například při realizaci by se měla vzdělávací setkání provádět pravidelně a plošně, tj. na všech pracovištích a napříč všemi hierarchickými úrovněmi, a ne pouze pro cílové skupiny nebo pro ty, kteří se účastní dobrovolně. Univerzální školení ovlivňuje organizační kulturu nad rámec dopadu individuálního školení v tom smyslu, že vede k většímu rozpoznání násilí na pracovišti. Dalším doporučením je, aby školení bylo zahrnuto do orientačních nebo vstupních programů pro nové zaměstnance s "posilovacími dávkami", které zajistí, že obtěžování bude rozpoznáno a řešeno.

Čtyři zásady se jeví jako klíčové pro obsah školení.

Zaprvé, školení by mělo být vytvořeno na základě informací získaných z hodnocení organizace. Posouzení včasných rizikových faktorů zahrnuje identifikaci situací, v nichž je pravděpodobnější, že dojde k násilí na pracovišti, posouzení rolí, postavení a pozic zaměstnanců v organizaci a provádění pravidelných a anonymních průzkumů, které zahrnují měření násilí na pracovišti.

Za druhé, školení by mělo zvyšovat povědomí a odstraňovat mylné představy o tom, co je násilí na pracovišti, a zároveň zdůrazňovat a posilovat přijatelné normy chování. Studie rovněž zdůraznily význam modelování a nácviku při vyjasňování zavádějících představ o násilí na pracovišti. Tyto techniky jsou různě popsány a zahrnují případové studie používané při hraní rolí, které účastníkům umožňují procvičit si interpersonální dovednosti v náročných situacích, vyjednávání o pozicích, techniku určenou k vyjasnění očekávání nadřízených a spolupracovníků, a skupinové techniky, které podporují vzájemný respekt v pracovním prostředí a odpovědnost zaměstnanců za zavádění a prosazování změn. Předpokládá se, že používání modelování a nácviku při školení rozvíjí nejen dovednosti pro řešení problémů, ale také citlivost vůči chování, které by mohlo být interpretováno jako násilí na pracovišti.

Za třetí, školení pro manažery by mělo zahrnovat vedení konfliktů, včetně zvládání emocí a facilitačních technik. Doporučuje se zahrnout školení v oblasti komunikačních a emočních dovedností, aby manažeři projevovali empatii, aktivně naslouchali a uměli účinně prověřovat, což jim pomůže vypořádat se se sklony k obranným reakcím nebo k popírání oprávněnosti stížností. Předpokládá se také, že školení manažerů v oblasti zvládání konfliktů úspěšně řeší nejen obavy obětí násilí na pracovišti z odvety po podání stížnosti, ale také negativní důsledky, které nelze předpokládat.

Za čtvrté, školení by mělo zpochybnit genderově podmíněné organizační kultury. Násilí na pracovišti není problematické kvůli poměru mužů a žen na pracovišti, ale spíše kvůli hierarchickému organizačnímu prostředí, kde není znevažování ženského chování sankcionováno. Školení by se proto mělo výslovně zabývat kulturními otázkami souvisejícími s pohlavím.

Jednotka 2: Definice, typy a formy sekundární prevence

Definice sekundární prevence

Sekundární prevence zahrnuje předcházení vzniku, rozvinutí a přetrvávání obtíží ve společnostech, které se již setkaly s realizovanou strategií.

Analýza rizik

Analýza rizik je základním pilířem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci ve firmách a dalších organizacích. Na základě této analýzy se nastavují všechny další postupy a procesy v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti v podniku. Bez analýzy rizik není možné identifikovat, vyhodnotit ani zvládat potenciálně nebezpečné faktory, které mohou pracoviště jakkoli ohrozit. Podle zákona má každý zaměstnavatel povinnost zabývat se tzv. řízením rizik, včetně

všech souvisejících částí. Jak vypadá analýza rizik včetně jejich identifikace, následného vyhodnocení a možných komplexních řešení? Vyžaduje to vůbec zákon?

Analýza zdravotních a bezpečnostních rizik podléhá zákonným požadavkům uvedeným v § 102 odst. 3 zákona č. 262/2006 Sb. zákoníku práce, kde se píše, že zaměstnavatel je povinen soustavně vyhledávat nebezpečné činitele a procesy pracovního prostředí a pracovních podmínek, zjišťovat jejich příčiny a zdroje. V souvislosti s tímto zjišťováním je povinen tato rizika průběžně zjišťovat a vyhodnocovat a přijímat opatření, která povedou k jejich odstranění. Cílem je zlepšení pracovních podmínek na základě řízení rizik, které by mělo vést k tomu, že práce, které jsou podle zvláštního právního předpisu zařazeny jako rizikové, budou zařazeny do nižší kategorie rizik. Aby se tak stalo, je zaměstnavatel povinen:

- pravidelně kontrolovat úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v podniku, zejména stav výrobních a pracovních prostředků a vybavení pracoviště,
- pravidelně kontrolovat úroveň rizikových faktorů v pracovních podmínkách,
- dodržovat stanovené metody a způsoby zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- provádět pravidelné vyhodnocování nebezpečných rizikových faktorů.

Jednotlivé fáze řízení rizik:

1) Vyhledávání rizik (hledání nebezpečných faktorů, které by mohly způsobit pracovní úraz nebo nehodu).

Jedná se o dlouhodobý a komplexní proces, při kterém se kontroluje například i používání ochranných pomůcek a dodržování bezpečnostních předpisů.

- Analýza rizik

Během vlastní analýzy rizik probíhá systematická práce se všemi dostupnými informacemi, které analytik získal v první fázi, tj. při vyhledávání rizik. Tyto informace zpracovává a využívá pro pozdější identifikaci a vyhodnocení konkrétních rizik, která vytvářejí nebezpečí pracovního úrazu, nehody nebo jiného ohrožení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

- Identifikace rizik

Identifikace rizik je poměrně složitý a zdlouhavý proces. Je nutné do něj zapojit zaměstnance, ale také externí osoby, jejichž úkolem je odhalit všechna nebezpečí, která se mohou v pracovním prostředí proměnit ve zdroje úrazů nebo nehod. Do identifikace potenciálně nebezpečných rizik je nutné zapojit nejen všechny fyzikální, chemické a biologické faktory, ale také organizaci práce a pracovní prostředí jako takové.

- Hodnocení rizik

Cílem tohoto hodnocení je zjistit a určit, jak závažná jsou nalezená rizika. Závažnost rizik určuje analytik, který k tomu musí mít dostatečné znalosti a zkušenosti. Podstatou posouzení je určit a rozhodnout, zda je možné riziko přijmout, či nikoli. Není-li možné je akceptovat, je třeba stanovit opatření, která povedou k jejich odstranění nebo alespoň snížení na přijatelnou úroveň.

2) Opatření

Po vyhodnocení všech zjištěných rizik je třeba definovat, zavést, ale také přijmout bezpečnostní opatření, která povedou k eliminaci nebo alespoň minimalizaci rizik. Cílem přijetí opatření je snížit úroveň rizika a v ideálním případě také snížit skupinu a kategorii rizika alespoň o jeden stupeň níže. Odpovědnost za přijetí bezpečnostních opatření proti potenciálním rizikům nese vedoucí zaměstnanec pracoviště.

3) Správa dokumentace

Podle zákoníku práce je každý zaměstnavatel, firma nebo jiná organizace povinna dokumentovat celý proces řízení a managementu rizik. Dokumentací se rozumí shromažďování a řízení veškerých informací o celém procesu řízení rizik, včetně pravidelné aktualizace v případě jakýchkoli změn. Všechny shromážděné dokumenty a informace jsou následně archivovány v zabezpečené evidenci. Dokumentace řízení rizik musí obsahovat nejen analýzu, identifikaci a hodnocení rizik, ale také přijatá opatření. Tuto část dokumentace nazýváme registr rizik, který slouží jako doklad o správném fungování řízení rizik.

4) Komunikace o rizicích

O všech identifikovaných rizicích je nutné informovat zaměstnance společnosti a všechny zainteresované osoby. Vždy je třeba tak učinit prokazatelným způsobem, a to tak, aby to zaměstnanec potvrdil svým podpisem. Zaměstnavatel musí o identifikovaných rizicích seznámit i další zainteresované osoby, kterými mohou být dodavatelé, zákazníci nebo externí spolupracovníci, kteří nemusí nutně docházet na pracoviště každý den. Je důležité všechny s riziky seznámit.

5) Monitorování a kontrola

Tím však řízení rizik nekončí, ale začíná. Jedná se totiž o pravidelnou a nikdy nekončící činnost, při níž dochází nejen ke zpracování analýzy rizik, ale také k jejich následnému řízení, údržbě a aktualizaci. Je proto důležité, aby rizika byla i nadále monitorována a kontrolována. Úkolem zaměstnavatele je ověřovat, zda jsou přijatá opatření dodržována a zda jsou tato opatření účinná.

Specifika interní a externí komunikace

1) Interní komunikace

Interní komunikace je hnací silou celé společnosti. Správná interní komunikace zvyšuje motivaci a je prostředkem k tomu, aby všichni věděli, co mají dělat a proč, a také způsobem, jak společně sdílet vize, cíle a hodnoty celé společnosti. Podle Armstronga (2007) firmy prostřednictvím interní komunikace zlepšují své vztahy se zaměstnanci, aby lépe pochopili, co se ve firmě děje, kam směřuje, jakou roli v ní hrají a chtěli přispět k cílům firmy. Pomocí správné interní komunikace je možné zvýšit angažovanost zaměstnanců, zlepšit jejich vztah k firmě a ztotožnit je s hodnotami firmy. Je nutné, aby interní komunikace byla pravdivá, otevřená a včasná, aby zaměstnanci dostávali relevantní informace od správných lidí ve správný čas, aby se nebáli otevřeně komunikovat se svými nadřízenými a aby si vedení společnosti uvědomovalo obrovský význam interní komunikace. Díky strategicky pojaté a

promyšlené interní komunikaci lze předejít mnoha problémům, které mohou negativně ovlivnit život firmy a pracovní atmosféru.

2) Externí komunikace

Komunikace se světem mimo organizaci se snaží naplnit informační potřeby organizace a udržovat kontakt s vnějším prostředím. Vytváří a udržuje image společnosti. Patří sem regulační orgány, různé politické skupiny, média, zákazníci atd.

Kvalitní externí komunikace má tři hlavní pilíře. Jeden se neobejde bez druhého. Dlouhodobé a správně udržované vztahy s médii a tiskem jsou základním předpokladem úspěchu. Pravidelná komunikace usnadňuje firmám vztahy s médii a výrazně zjednodušuje situaci při zprostředkování události. PR komunikace musí být mimo jiné také pravidelná a systematická. Nevyplatí se posílat tiskové zprávy nebo prohlášení do éteru podle momentální nálady vrátného nebo podle počasí. Každá externí komunikace by měla mít pevně stanovenou komunikační koncepci.

Účinný mechanismus pro podávání stížností a možnost okamžitých opatření

Mechanismus stížností, pokud jej zaměstnavatel má, je vždy zakotven ve vnitřních předpisech společnosti, které následně upravují postup při jejich řešení.

V pracovněprávních vztazích založených podle zákoníku práce vyřizování stížností zaměstnanců na výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů zákon neupravuje. Je však nepochybné, že ačkoliv zákoník práce nemá vlastní úpravu pro vyřizování stížností a zaměstnanec nemá ani výslovné právo stížnost podat, jedná se o právo zaměstnance, které mu i bez výslovného vyjádření náleží a které mu nelze upřít. Při výkonu závislé práce je zaměstnanec podřízen zaměstnavateli, a proto musí mít právní nástroj, aby mohl upozornit na porušování svých práv nebo povinností zaměstnavatele buď obecně, ve vztahu k určité skupině zaměstnanců, nebo týkající se jeho osoby.

Jednotka 3: Definice, typy a formy terciární prevence

Definice terciární prevence

Cílem terciární prevence je předcházení neuspokojivým cílům společnosti, které vycházejí ze špatné nebo nedostatečně implementované strategie.

Systém monitorování

Monitorovacím systémem se rozumí např. informační systém sloužící k monitorování, řízení, vyhodnocování a podávání dílčích informací, které slouží k řízení podniku.

Možnosti podpory pro zasaženou osobu

Pokud v pracovním procesu dojde k situaci, kdy jsou porušeny zásady bezpečnosti a ochrany zdraví, nastává situace, kdy se zaměstnanec může stát invalidním. I když tato situace není zrovna žádoucí, v praxi k ní může dojít a podnik by na ni měl být připraven, proto by měl mít systém nebo program podpory postižených.

Dynamika týmu

Dobrá týmová dynamika na pracovišti je základem dobré práce. Pokud jste se dali dohromady se skupinou jednotlivců, abyste řešili projekt nebo vyřešili nějaký problém, budete chtít sdílet prostor s ostatními, kteří vědí, že se dokážou ovládat. Pokud je někdo příliš kritický, někdo nemluví nebo jiný naopak mluví až příliš, mohou tyto vlastnosti a postoje projekt poškodit.

"Skupinová nebo týmová dynamika" na pracovišti obvykle znamená způsob, jakým se lidé z různých oddělení, skupin nebo kanceláří, nebo prostě jednotlivci, setkávají ve skupinovém prostředí. Lidé se přirozeně dostávají do určitých rolí a typů chování, které ovlivňují, jak každý v dané roli vystupuje a jaké chování z toho vyplývá. To ovlivňuje jak jednotlivce, tak skupinu.

Terciární intervence zahrnují dlouhodobější reakce po vzniku problému, které mají řešit trvalé následky, minimalizovat jeho dopad, navrátit zdraví a bezpečnost a zabránit dalšímu páchání a viktimizaci. Terciární intervence jsou pro násilí na pracovišti relevantní vzhledem k významným negativním psychologickým a zdravotním důsledkům a důsledkům souvisejícím s prací, které se u obětí projevují. Tyto důsledky, které byly důsledně prokázány v předchozích studiích, sahají od úzkosti po hněv, bezmoc, depresi a posttraumatickou stresovou poruchu, nižší spokojenost s prací, angažovanost a produktivitu a odchod ze zaměstnání.

Význam terciárního zásahu dále dokládá skutečnost, že násilí na pracovišti má pro organizaci dlouhodobější důsledky v podobě fluktuace zaměstnanců, snížené morálky, absencí, nákladů na vyšetřování a výdajů plynoucích z právních kroků, poškození reputace a ztráty důvěry akcionářů.

Shrnutí

Šikana a násilí jsou nebezpečné, ale bohužel také běžné projevy chování. Ve své zárodečné podobě se objevuje v různých zaměstnáních, na různých úrovních firemní hierarchie a nevyhýbá se žádným věkovým skupinám nebo pohlavím. Často zůstává ve svém okolí dlouho skryté, a proto je nezřídka přehlíženo. Šikaně je možné předcházet pouze za aktivní účasti všech zaměstnanců a celého vedení firmy, kdy jsou aktivně vyhledávány její počáteční projevy. Můžeme hovořit o primární, sekundární a terciární prevenci násilí na pracovišti, jejíž nezbytnou součástí je vytvoření firemních zásad a zejména opatření proti násilí v podobě systémů, pokynů či postupů, které je nutné dodržovat. Zároveň je nezbytné, aby byli sami zaměstnanci seznámeni s tím, jak postupovat, pokud se dostanou do nepříjemné situace, která je zapříčiněna násilím na pracovišti.

Vždyť nikomu z nás není příjemné, když je vystaven jakékoliv nepohodě, nebo dokonce násilí.

Reference

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ATTEBYOVÁ S., 2021. Proč je zásadní vytvářet dobrou týmovou dynamiku na pracovišti? . [online] [vid. 2022-15-08]. Dostupné z: https://www.callbridge.com/cs/blog/good-team-dynamics-is-essential-in-the-workplace/

CRDR spol. s.r.o., 2017. Analýza a řízení rizik BOZP. Identifikace, hodnocení a management ve firmách a jiných organizacích. [online] [vid. 2022-15-08]. Dostupné z: https://www.dokumentacebozp.cz/aktuality/analyza-rizik-bozp-rizeni-hodnoceni-identifikace-management/

CRDR spol. s.r.o., 2022. *Slovník pojmů z oblasti BOZP a PO.* [online] [vid. 2022-15-08]. Dostupné z: https://www.bozp.cz/slovnik-pojmu/skoleni-bozp/

ČERNÝ, M., 2010. *Základní úrovně provádění primární prevence*. Tišnov: Sdružení SCAN.

DI MARTINO, V., HOEL, H., AND COOPER, C. L. *(2003): Violence and harassment in the workplace: A review of the literature. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: Dublin*

EDELMAN, L., ERLANGER, H. AND LANDE, J. *(1993). 'Internal dispute resolution: The transformation of civil rights in the workplace'. Law & Society Review, 27, 497-534.*

EIB, 2018. *Zásady mechanismu pro vyřizování stížností*. [online] [vid. 2022-15-08]. Dostupné z: https://www.eib.org/attachments/strategies/complaints_mechanism_policy_cs.pdf

E.ON, 2015. *Formulace politiky společnosti RU Česká republika v oblasti bezpečnosti práce, ochrany zdraví a životního prostředí*. [online] [vid. 2022-15-08]. Dostupné z: https://www.egd.cz/sites/default/files/201902/Politika%20integrovan%C3%A9ho%20syst%C3%A9mu%20%C5%99%C3%ADzen%C3%AD.pdf

HOBSON, J.S.P. *(1996): Violent crime in the US hospitality workplace: facing up to the problem. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 8 (4), 3-10*

HOEL H., AND EINARSEN, S. *(2003): Violence at work in hotels, catering and tourism, available at: http://www.oit.org/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@sector/documents/publication/wcms_161998.pdf*

HOFFMAN, E. *(2005). 'Dispute resolution in a worker cooperative: Formal procedures and procedural justice'. Law and Society Review, 39(1), 51–82.*

KOŽENÁ J., 2009. *Externí komunikace vytváří obraz vaší firmy v očích veřejnosti i médií.* [online] [vid. 2022-15-08]. Dostupné z: https://www.vlastnicesta.cz/clanky/externi-komunikace-vytvari-obraz-vasi-firmy-v-o/

LIEBMANN, M. *(2000). 'History and overview of mediation in the UK'. In M. Liebmann (ed), Mediation in Context. London: Jessica Kingsley Publisher, 19-38.*

MICELI, M., NEAR, J., AND MOREHEAD, DWORKIN T. *(2008). 'A word to the wise: how managers and policy-makers can encourage employees to report wrongdoing'. Journal of Business Ethics, 86, 379-396.*

MIOVSKÝ, M., SKÁCELOVÁ, L., ZAPLETALOVÁ, J., NOVÁK, P. 2010. *Primární prevence rizikového chování ve školství*. Tišnov: Sdružení SCAN.

MŠMT, 2005. *Standardy odborné způsobilosti poskytovatelů programů primární prevence užívání návykových látek.* Praha: MŠMT.

MŠMT, 2010. *Metodické doporučení k primární prevenci rizikového chování u dětí, žáků a studentů ve školách a školských zařízeních*. [online] [vid. 2022-15-08]. Dostupné z: http://www.msmt.cz/socialni-programy/metodicke-doporuceni-k-primarni-prevenci-rizikoveho-chovani

OPPENHEIMER, A. *(2004). 'Investigating workplace harassment and discrimination'. Employee Relations Law Journal, 29(4), 56-68.*

PLAMÍNEK, J., 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024734477

RAYNER, C., HOEL, H. AND COOPER, C.L. *(2002): Workplace Bullying: What we know, who is to blame, and what can we do? London: Taylor and Francis*

SALIN, D. *(2007). 'Organizational responses to workplace harassment: an exploratory study'. Personnel Review, 38(1), 26-44.*

SCHEU L., 2021. *Násilí na pracovišti: peer pracovník jako možná cesta ochrany zaměstnanců?* [online] [vid. 2022-15-08]. Dostupné z: https://www.bozpinfo.cz/josra/nasili-na-pracovisti-peer-pracovnik-jako-mozna-cesta-ochrany-zamestnancu

SMITHSON, L., 2006. An infographic depiction of all things motivation in the workplace. *IncBlot.* [online] [vid. 2022-05-05]. Dostupné z: https://visual.ly/community/Infographics/business/incblot-motivation-infographic

ŠNAJDR I., 2013. *S vizí, strategií a polotikou*. [online] [vid. 2022-15-08]. Dostupné z: https://www.snajdr.com/jak-pracujeme/s-vizi-strategii-a-politikou/

WALKER, B. AND HAMILTON, R. T. *(2011). 'Employee-employer grievances: a review'. International Journal of Management Reviews, 13(1) 40-58.*