



WEED OUT - Profilakses un pārvaldības stratēģijas

Čehijas Dzīvības zinātņu universitāte Prāgā

7. kursa modulis



Līdzfinansē
Eiropas Savienība

Eiropas Komisijas atbalsts šīs publikācijas sagatavošanai nav uzskatāms par satura apstiprinājumu, kas atspoguļo tikai autoru viedokļus, un Komisija nevar būt atbildīga par tajā ietvertās informācijas jebkādu izmantošanu.



1. Modulim ir 3 vienības:

- I. Primārā prevencija
- II. Sekundārā prevencija
- III. Terciārā prevencija

2. Mācību rezultāti

1. Spēt atšķirt dažādus vardarbības un diskriminācijas veidus un formas darba vietā, tostarp izprotot atšķirību starp tiem (primārā, sekundārā, terciārā prevencija).
2. Spēt izstrādāt efektīvas vadlīnijas (konceptiju), kuras palīdz darbiniekiem risināt vardarbības gadījumus darba vietā.
3. Spēt informēt darbiniekus par to, kā rīkoties, sastopoties ar vardarbības gadījumiem darbavietā.

3. Mācību bloki

1. nodaļa: Primārās prevencijas definīcija, veidi un formas

Primārās prevencijas definīcija

Primārā prevencija ietver apmācības, lai izveidotu veselīgu un plaukstošu uzņēmumu, kurā tiek attīstītas prasmes un labi pārvaldītas stresa situācijas. Ir maksimāli jācenšas novērst un samazināt to risku līmeni, kas ir saistīti ar noteiktām uzņēmuma sliktas stratēģijas izpausmēm. Divi primārās prevencijas stūrakmeņi ir šādi:

- politikas formulēšana (plāns),
- apmācība.

Vardarbības veidi

1) Politikas formulēšana / veselības un drošības plāna izstrāde

Kas notiek, kad mēs dodam komandu "Uz priekšu!"? Ja nenosakām virzienu, ceļu vai galamērķi, visi bezpalīdzīgi stāvēs, labākajā gadījumā skries - katrs citā virzienā (Šnajdr, 2013).

Vīzijai, stratēģijai vai politikai ir jābūt skaidrai, saprotamai un motivējošai. Pareizi noteikta un ievērota uzņēmuma politika ir atbalsts stratēģiju meklēšanā un apkopošanā, kā arī atbalsts vadības sistēmas prasību formulēšanā.



Uzņēmuma politikas formulēšana ir uzņēmuma pamatuzdevums, kam ir izšķiroša loma tā turpmākajai attīstībai un pastāvēšanai. Ir ļoti svarīgi apzināties, ka politikas formulēšanas posmu lielā mērā ietekmē uzņēmuma kultūra, vadītāju vadības stils, viņu iesaistes pakāpe, utt.).

Politikas formulēšana un darba drošības un veselības aizsardzības plāna izstrāde ir vērsta uz katra uzņēmuma darbības jomu, tāpēc dažādās nozarēs tā var atšķirties. Veselības aizsardzības un drošības politikas globālās uzbūves pamatiezīmes ir šādas:

- veselība,
- ilgmūžība,
- vide.

Veselības un drošības politikas veidi

1) Veselība

Šajā jomā runa galvenokārt ir par darbiniekiem, par kuriem ir jā rūpējas. Proaktīva muskuļu stiprināšana ļaus viņiem būt labākajā formā.

2) Ilgmūžība

Nulles kaitējuma panākšanai vajadzētu būt katra uzņēmuma mērķim. Šis mērķis atbalsta uzņēmuma centienus aizsargāt savus kolēģus, piegādātājus un sabiedrību, strādājot, lai sasniegtu izcilību savā darbības jomā.

3) Vide

Prioritāte šajā gadījumā ir teritorija, kurā uzņēmums darbojas.

Lai sasniegtu iepriekš minētās politikas formulēšanas komponentes drošības un veselības aizsardzības jomā, uzņēmumiem ir jāveic šādi apakšpasākumi (E.ON, 2015):

- proaktīvi novērst un pārvaldīt veselības riskus darbavietā, lai novērstu kolēģu saslimšanu vai lai darba dēļ viņu veselības stāvoklis nepasliktinātos,
- nodrošināt, ka tiek veikta veselības aizsardzības pārraudzība, pamatojoties uz riskiem, kas ļauj atpazīt sākotnējos arodslimību simptomus,
- sniegt atbalstu, lai kolēģi pēc slimības vai nelaimes gadījuma pēc iespējas ātrāk varētu atgriezties normālā darba dzīvē,
- atbalstīt tos, kam ir veselības problēmas, lai viņi varētu palikt darbā un vienlaikus efektīvi pildīt savus darba uzdevumus,
- stiprināt kolēģu veselību, izmantojot efektīvus veselības veicināšanas un stratēģijas procesus, kas risina ar darbinieku atšķirībām saistītus jautājumus, piemēram, vecumu un dzimumu,
- radīt un uzturēt darba vidi, kurā bez jautājumiem tiek nodrošināts ir augsts drošības līmenis,
- noteikt minimālos drošības standartus visām iekārtām un uzņēmuma darbībām gadījumos, kad šie standarti pārsniedz valstī noteiktos tiesību aktus,



- nodrošināt, ka visi riski tiek analizēti un ierobežoti līdz līmenim, kas atbilst labākās prakses prasībām attiecīgajā jomā visos vērtību ķēdes posmos no projektēšanas līdz ekspluatācijas pārtraukšanai,
- iesaistīt kolēģus un piegādātājus, pilnvarojot tos pievērst uzmanību bīstamiem apstākļiem un jebkurā brīdī pārtraukt bīstamu darbu,
- atzīt un apbalvot izcilību drošības jomā, aktīvi apzināt un ieviest labāko praksi,
- izveidot un uzturēt vides aizsardzības standartus, lai nodrošinātu labu sniegumu jebkuras darbības veikšanā.

Iepriekš minētās darbības tiek veiktas, lai veicinātu veselību un drošību. Uzņēmumam ir jāveic arī noteiktas darbības, lai izpildītu iepriekš minētos pienākumus:

- uzņemties atbildību (augstākā vadība, valde) un aktīvi uzņemties vadību,
- izmantojot struktūru un procesus, nodrošināt vadību, atbildību un nepārtrauktu uzlabošanu,
- kopīgs darbs un savstarpējs atbalsts, integrējot procesus stratēģiskajos plānos, lēmumu pieņemšanas procesos un ikdienas darbā,
- vadības komandas izvirza mērķus un programmas, lai uzlabotu organizācijas darbību. Mērķi un programmas tiek regulāri pārskatīti un atjaunināti, lai nodrošinātu nepārtrauktu uzlabošanas procesu,
- visi kolēģi un sadarbības partneri ir atbilstoši apmācīti un iesaistīti, lai nodrošinātu nepieciešamo līmeni un kompetenču kopumu panākumu gūšanai,
- aktīvi dalīties un krāt pieredzi no panākumiem un kļūdām, kā arī no citu pieredzes un viedokļiem,
- atklāti sazināties ar kolēģiem un ieinteresētajām personām par darbībām un rezultātiem, lai iegūtu uzticamību un vairotu savstarpējo uzticēšanos.

Uzņēmumiem jāievieš un jāuztur vadības sistēma, kas ir sertificēta saskaņā ar starptautiskajiem standartiem OHSAS 18001 (arodveselība un darba drošība) un ISO 14001 vai EMAS (vides aizsardzība). Šīs vadības sistēmas ir pamats nepārtrauktiem uzlabojumiem un tās nodrošina atbilstību tiesību aktiem, noteikumiem un citām piemērojamajām valsts un vietējām prasībām.

Prevencijas politika

Saistībā ar netaisnības novēršanas politiku organizācijās konsekventi tiek uzsvērtas šādas sešas iezīmes.

Pirmkārt, politikas pamatā jābūt skaidrai izpratnei par to, kas organizācijā tiek uzskatīts par pārkāpumu. Augstākā līmeņa vadībai ir skaidri jāsaprot, kas ir pārkāpums un netaisnība, kā arī jāapzinās sodi, kas var tikt piemēroti organizācijai, ja šāda rīcība turpināsies, tādējādi panākot visu organizācijas locekļu atbalstu neētiskas darba prakses novēršanā.

Otra efektīvas vardarbības politikas iezīme ir redzamība. Jānosaka skaidras uzvedības normas, un vardarbības politikai darba vietā jābūt plaši zināmai, publiskās vietās izvietojot atklātus un redzamus paziņojumus par to, ka vardarbība netiks pieļauta.

Trešais efektīvas politikas elements nosaka to, ka ir izstrādāta sūdzību procedūra un sūdzības iesniedzēja aizsardzība. Tas gan ir sarežģīts jautājums. Lai gan "neiecietības" politika var palīdzēt novērst vardarbību, tā var arī vairāk koncentrēties uz organizācijas tēlu



saglabāšanu, nevis uz sūdzību iesniedzēju vēlmēm, kuriem ir bail no represijām. Tomēr pastāv vienprātība par to, ka neformālu konsultāciju pieejamība un vairāku saziņas kanālu nodrošināšana ir būtiskas vadības stratēģijas, lai palielinātu darbinieku uzticēšanos vardarbības politikas īstenošanai.

Ceturtkārt, preventīviem organizatoriskajiem pasākumiem ir nepieciešama efektīva augsta līmeņa vadība un modelēšana, tostarp vardarbības darba vietā novēršanas politikas izstrāde un izziņošana, kas ietver dzimumu līdztiesību plašākā nozīmē, un atbilstošu resursu piešķiršana šīs politikas ieviešanai un apmācībām. Ar politiku saistītās vadības stratēģijas, kas novērš citas organizatoriskās netaisnības formas, ietver stimulu iekļaušanu atbildības struktūrā par precīzu iekšējo ziņošanu, kā arī atgriezeniskās saites nodrošināšanu un atzinības izteikšanu tiešajiem vadītājiem par rīcību.

Piektais efektīvas politikas elements ir paziņojums par nodomu nopietnību un nekavējošos noteikumu īstenošanu, kā arī skaidri norādītas sankcijas par pārkāpumiem. Lai gan par uzmākšanos reti tiek ziņots dažādu faktoru dēļ, tostarp bailēm no darba zaudēšanas, zināšanu trūkumu par tiesībām un šaubām par sevi, galvenais neziņošanas faktors ir prognoze par to, ka uzmākšanās netiks nosodīta.

Veidojot efektīvu vardarbības darba vietā novēršanas stratēģiju, svarīgi ir šādi principi:

- Ir jābūt vadības atbalstam. Ja uzņēmuma augstākā līmeņa vadītāji neuzņemas saistības, maz ticams, ka preventīvā programma tiks efektīvi īstenota.
- Nav vienas universālas stratēģijas, kas derētu visiem. Efektīviem plāniem var būt vairākas kopīgas iezīmes, taču jebkurš plāns ir jāpielāgo konkrēta darba devēja un konkrēta darbaspēka vajadzībām, resursiem un apstākļiem.
- Plānam jābūt proaktīvam, nevis reaģējošam.
- Plānā jāņem vērā darba vietas kultūra: darba atmosfēra, attiecības, tradicionālie vadības stili utt. Ja šajā kultūrā ir elementi, kas, šķiet, veicina toksisku klimatu - iebiedēšana vai tās tolerance, uzticības trūkums starp darbiniekiem vai darbiniekiem un vadību, augsts stresa, neapmierinātības un dusmu līmenis, slikta saziņa, nekonekventa disciplīna un nekonekventa uzņēmuma politikas īstenošana, - tiem ir jāpievērš augstākā līmeņa vadītāju uzmanība, lai ieviestu koriģējošus pasākumus.
- Plānojot un reaģējot uz vardarbību darbavietā, ir nepieciešamas zināšanas no vairākām jomām. Vardarbības darba vietā novēršanas plāns būs visefektīvākais, ja tā pamatā būs starpdisciplināras komandas pieeja.
- Vadītājiem ir aktīvi jāiesaistās darbinieku informēšanā par vardarbības darba vietā politiku. Viņiem ir jābūt uzmanīgiem attiecībā uz brīdinājuma zīmēm, vardarbības novēršanas plānu un reaģēšanas pasākumiem, kā arī jālūdz padoms un palīdzība, ja tiek konstatētas problēmas pazīmes.
- Praktizējiet savu plānu! Neatkarīgi no tā, cik rūpīgs vai labi pārdomāts ir plāns, no tā sagatavošanas nebūs nekāda labuma, ja notiks ārkārtas situācija un neviens neatcerēsies vai neizpildīs iepļānoto. Mācībās ir jāiesaista augstākā līmeņa vadītāji, kuri pieņems lēmumus reāla incidenta gadījumā. Pēc mācībām ir jāveic rūpīgs, skaidrs izvērtējums un jāveic izmaiņas, lai novērstu atklātos trūkumus.
- Pārvērtējiet, pārdomājiet un pārskatiet. Politikai un praksei nevajadzētu būt akmenī iekaltai. Personāls, darba vide, uzņēmējdarbības apstākļi un sabiedrība mainās un attīstās. Arī profilakses programmai ir jāmainās un jāattīstās kopā ar tiem.



Vardarbības novēršanas darbavietā programmas sastāvdaļas var ietvert:

- Paziņojums par darba devēja politiku, kas nosaka, ka nav pieļaujami draudi un vardarbība, un papildu politikas, piemēram, saistībā ar uzmākšanos, narkotiku un alkohola lietošanu.
- Telpu fiziskās drošības apsekošana un novērtēšana.
- Procedūras draudu un draudošas uzvedības novēršanai.
- Incidentu izskatīšanas grupas iecelšana un apmācība.
- Piekļuve ārējiem resursiem, piemēram, draudu novērtēšanas speciālistiem.
- Dažādu vadības un darbinieku grupu apmācība.
- Krīzes reaģēšanas pasākumi.
- Konsekventa uzvedības standartu ievērošana, tostarp efektīvas disciplinārās procedūras.

Vardarbības darba vietā definīcija un veidi

1) Vardarbība darbavietā

Dažādu vardarbības veidu darba vietā identificēšana

Kalifornijas Darba drošības un veselības aizsardzības nodaļa izstrādāja vardarbības darba vietā tipoloģijas modeli, kas balstīts uz vardarbības veicēja saistību ar upuri un/vai darba vietu, ko darba devēji var izmantot, novērtējot iespējamo vardarbību darbavietā. Veicot darba vietas analīzi vai apdraudējuma novērtējumu, katrs vardarbības veicēja tips ir jāizvērtē, lai noteiktu vardarbības notikuma iespējamību un noteiktu pasākumus, ko var veikt, lai mazinātu konkrēto risku.

Vardarbības darbavietā tipoloģija

Tips	Apraksts
I. Noziedzīgs nodoms	Likumpārkāpējam nav darījuma attiecību ar darbavietu, un parasti viņš ierodas konkrētajā darbavietā, lai veiktu laupīšanu vai citu noziedzīgu nodarījumu.
II. Klients/pasūtītājs	Likumpārkāpējs ir konkrētas darbavietas klients vai tās sniegtā pakalpojuma saņēmējs. Uzbrucējs var būt pašreizējais vai bijušais klients, pacients, pasūtītājs, pasažieris, aizdomās turētais, ieslodzītais vai cietumnieks.
III. Kolēģi	Likumpārkāpējs ir saistīts ar darba attiecībām ar konkrēto darbavietu. Parasti tas ir uzbrukums, ko veicis pašreizējais vai bijušais darbinieks, darba vadītājs vai vadītājs.
IV. Personiskās attiecības	Likumpārkāpējs ir persona, kas konkrētajā darba vietā nestrādā, bet kurai šobrīd ir vai ir bijušas personiskas attiecības ar kādu darbinieku.

2) Vardarbības novēršanas stratēģijas darbavietā saskaņā ar tipoloģiju

Specifiskās stratēģijas I tipa vardarbības (noziedzīgs nodoms) novēršanai



Ar darba vidi saistītās intervences

- skaidras naudas kontrole
- apgaismojuma vadība (iekšstelpās un ārpus telpām)
- ieejas un izejas kontrole
- novērošana (piemēram, spoguļi un kameras, jo īpaši kameras ar divkāršu slēgumu).
- izkārtnes

Ar uzvedību saistītās intervences

- apmācība par atbilstošu reaģēšanu uz laupīšanu
- drošības aprīkojuma lietošanas apmācība
- apmācības, kā rīkoties ar agresīvām, iereibušām vai citādi problemātiskām personām

Administratīvas intervences

- darba laiks
- piesardzības pasākumi atvēršanas un aizvēršanas laikā
- labas attiecības ar policiju
- drošības un aizsardzības politikas īstenošana visiem darbiniekiem

Specifiskās stratēģijas II tipa vardarbības (klientu/pasūtītāju vardarbības) novēršanai

Atbilstošs personāla sastāvs, dažādu prasmju apvienojums

- zema atsaucība un pakalpojumu kvalitāte var izraisīt neapmierinātus, satrauktus klientus vai pakalpojumu saņēmējus.

Specifiskas apmācības klientu/pakalpojumu saņēmēju vardarbības novēršanai

- uzvedības signālu atpazīšana
- vardarbības deeskalācijas metodes
- starppersonu komunikācijas prasmes
- pareizas ierobežošanas un neitralizēšanas metodes veselības aprūpes personālam

Specifiskās stratēģijas III tipa vardarbības (starp kolēģiem) novēršanai

Pieņemšanas darbā process

- veikt sodāmības reģistra pārbaudi
- pārbaudīt iepriekšējo darba devēju atsauksmes

Apmācība par politiku/ziņošanu

- jauno darbinieku orientācija
- kvalifikācijas celšanas apmācība

Specifiskās stratēģijas IV tipa vardarbības (personiskajās attiecībās) novēršanai

Apmācība par politiku un ziņošanu



- intīmo partneru vardarbības (IPV) pazīmes un signāli
- kolēģu kā IPV upuru vai vainīgo identificēšana

Atbalsta kultūra

- nav sodu par atzīšanos
- konfidencialitāte
- Īstenoti drošības un aizsardzības protokoli
- ieteikumi par pieejamajiem sabiedriskajiem pakalpojumiem

3) Indikatori, kas liecina par iespējamu darbinieka vardarbību

Darbinieki parasti nevis vienkārši "uzsprāgst", bet gan laika gaitā atklāj potenciāli vardarbīgas uzvedības pazīmes. Ja šāda uzvedība tiek atpazīta, bieži vien to var vadīt un ārstēt. Potenciāli vardarbīga darbinieka uzvedība var ietvert vienu vai vairākus no šādiem gadījumiem (šis uzvedības veidu saraksts nav pilnīgs un nav paredzēts kā rīks vardarbības tendenču diagnosticēšanai):

- Pastiprināta alkohola un/vai nelegālo narkotiku lietošana.
- Neizskaidrojams prombūtnes gadījumu skaita pieaugums; neskaidras fiziskas sūdzības.
- Ievērojama uzmanības samazināšana savam izskatam un higiēnai.
- Depresija / neiesaistīšanās.
- Pretestība un pārmērīga reakcija uz izmaiņām politikā un procedūrās.
- Atkārtoti uzņēmuma noteikumu pārkāpumi.
- Pastiprinātas smagas garastāvokļa svārstības.
- Ievērojami nestabilas, emocionālas reakcijas.
- Sprādzienbīstami dusmu vai niknuma uzliesmojumi bez izprovocēšanas.
- Pašnāvnieciskas tieksmes; komentāri par "lietu sakārtošanu".
- Uzvedība, kas ietver paranoju ("visi ir pret mani").
- Arvien biežāk runā par problēmām mājās.
- Mājsaimniecības problēmu eskalācija darba vietā; runas par nopietnām finansiālām problēmām.
- Runas par iepriekšējiem vardarbības gadījumiem.
- Līdzjūtība pret vardarbības veicējiem.
- Pieaug nevēlamu komentāru skaits par šaujamočiem, citiem bīstamiem ieročiem un vardarbīgiem noziegumiem.

4) Draudu novērtēšanas jautājumi

Lai novērtētu vardarbības risku darbavietā, Federālais izmeklēšanas birojs ir ieteicis uzdot šādus jautājumus, ja ir saņemts ziņojums par draudošiem komentāriem vai uzvedību no kāda darbinieka puses. Šie jautājumi būtu jāuzdod personām, kas pazīst likumpārkāpēja uzvedību gan pirms, gan pēc iespējamajiem draudiem vai darbībām.

Tie ietver:

- Kāpēc pārkāpējs ir draudējis, izteicis komentārus, kurus citi uztvēruši kā draudus, vai veicis šo darbību tieši šajā laikā? Kas ir noticis viņa/viņas dzīvē, kas to ir veicinājis?



- Ko viņš ir stāstījis citiem, t. i., draugiem, kolēģiem, kolēģiem u. c. par to, kas viņu uztrauc?
- Kā pārņēmējs redz pats sevi attiecībā pret pārējiem?
- Vai viņš uzskata, ka viņam ir nodarīts pāri?
- Vai viņš uzņemas atbildību par savu rīcību?
- Kā likumpārņēmējs tiek galā ar vilšanos, zaudējumu vai neveiksmi?
- Vai viņš vaino citus savās neveiksmēs?
- Kā likumpārņēmējs mijiedarbojas ar kolēģiem?
- Vai viņš uzskata, ka uzņēmums pret viņu izturas godīgi?
- Vai viņam ir problēmas ar vadītājiem vai vadību?
- Vai viņš ir norūpējies par darbu un pienākumiem?
- Vai viņš ir saņēmis negatīvu darba novērtējumu vai vadība viņam ir izteikusi rājienu?
- Vai viņam ir personiskas problēmas, piemēram, šķiršanās, nāve ģimenē, veselības problēmas vai citi personiski zaudējumi vai grūtības?
- Vai viņam ir finansiālas problēmas, lieli personīgie parādi vai bankrots?
- Vai ir novērojama atkarību izraisīta vielu lietošana vai garīga slimība/depresija?
- Vai viņš ir izrādījis interesi par vardarbību filmās, spēlēs, grāmatās vai žurnālos?
- Vai viņš ir aizrāvies ar vardarbīgām tēmām, interesējas par publiskotiem vardarbīgiem notikumiem vai aizraujas ar ieročiem un/vai nesēn iegādājās ieročus?
- Vai pārņēmējs ir identificējis konkrētu upuri un paziņojis citiem par savām vardarbības domām vai plāniem?
- Vai viņš ir apsēsts ar citiem vai iesaistījies kādā izsekošanas vai novērošanas aktivitātē?
- Vai pārņēmējs ir runājis par slepkavību vai pašnāvību?
- Vai viņam ir sodāmība vai vardarbīga uzvedība pagātnē?
- Vai pārņēmējam ir plāns, ko viņš varētu darīt?
- Vai plāns ir jēdzīgs, vai tas ir pamatots un konkrēts?
- Vai pārņēmējam ir līdzekļi, zināšanas un līdzekļi, lai īstenotu savu plānu?

Vardarbības un uzmākšanās novēršana HORECA sistēmā

Organizācijas politika vardarbības un uzmākšanās novēršanai ietver pasākumus, lai nodrošinātu, ka sūdzības tiek izskatītas nopietni un ar izpratni. Turpretī šādas politikas trūkums bieži vien atspoguļo izpratnes trūkumu un dažos gadījumos pats par sevi var tikt uzskatīts par uzmākšanās un viktimizācijas iemeslu.

Vardarbības gadījumu viesmīlības nozarē analīze norādīja uz šādiem preventīviem pasākumiem:

- samazināt darbību skaitu augsta riska zonās un neveikt darbības augsta riska laikā;
- veidot stratēģiskas alianses ar citām iestādēm, lai novērstu noziedzību, piemēram, kopīgas drošības operācijas un brīdināšanas sistēmas;
- katru dienu veikt drošības pārbaudes;
- apmācīt visus vadītājus un uzraugus, kā reaģēt uz vardarbības draudiem vai vardarbīgiem incidentiem;
- izveidot krīzes vadības komandas, kas būtu pieejamas pēc izsaukuma;
- uzstādīt atbilstošu apgaismojumu, signalizāciju un novērošanas kameras (CCT).



Tiek arī ierosināts ieviest potenciāli vardarbīgu personu identificēšanas politiku. Tomēr šāda politika ir pretrunīga. Lai gan to piemērošana noteiktās situācijās var būt lietderīga, tā var arī tikt ļaunprātīgi izmantota.

Lai novērstu vardarbību, kas saistīta ar darbu vienatnē, tiek piedāvāti šādi pasākumi:

- pēc iespējas izvairīties no darba vienatnē;
- izvietot letes, kas nodrošina pietiekamu aizsardzību;
- uzstādīt avārijas sakaru sistēmas;
- pieņemt darbā apsardzes darbiniekus;
- ierobežot publisku piekļuvi ēkām;
- uzstādīt un pārraudzīt novērošanas iekārtas;
- nodrošināt, ka visa naudas apmaiņa notiek redzamās vietās;
- nodrošināt drošas iebraukšanas un izbraukšanas zonas, tostarp atbilstošu apgaismojumu autostāvvietās;
- apmācīt darbiniekus atpazīt potenciāli bīstamas situācijas un to, kā risināt vai deeskalēt situācijas ar agresīviem vai vardarbīgiem klientiem;
- noteikt pieņemamas klientu uzvedības standartus.

1) Iebiedēšanas novēršana

Iebiedēšanas novēršanas politikas ieviešana tiek uzskatīta par iebiedēšanas novēršanas stūrakmeni. Zemāk uzskaitītie punkti ir ieteiktie politikas pamatelementi, kas balstās uz vispārējām pieejām darbavietā, tā kā nebija iespējams iegūt konkrētai nozarei specifiskus preventīvo pasākumu piemērus šajā jautājumā:

- vadības paziņojums, kas apliecina apņemšanos novērst iebiedēšanu un uzsver, ka mobings netiks pieļauts;
- politika būtu jāizstrādā, iesaistot visu nodaļu darba ņēmējus;
- jādara zināma iebiedēšanas uzvedības definīcija un piemēri;
- cietušajiem ir jābūt pārliecinātiem par taisnīgumu, nediskrimināciju un konfidencialitāti;
- jāsniedz norādījumi par neformālām un oficiālām sūdzību procedūrām;
- darbinieki jāinformē par to, kā tiek uzraudzīta politika un pārskatīta tās ietekme.

2) Prevencijas apmācības

Otrā primārās prevencijas daļa ir apmācības

Pētījumos par vardarbību un netaisnību darbavietā ir sniegti ieteikumi par atbilstošu saturu un procesu. Piemēram, izglītojošas nodarbības būtu jārīko regulāri un visaptveroši, t. i., visās darba vietās un visos hierarhijas līmeņos, nevis tikai mērķa grupām vai tiem, kas tās apmeklē brīvprātīgi. Visaptverošas apmācības ietekmē organizācijas kultūru spēcīgāk nekā individuālās apmācības, jo tās veicina vardarbības darba vietā atpazīšanu. Vēl viens ieteikums ir iekļaut apmācības jauno darbinieku ievirzes vai ievadprogrammās, paredzot "papildu apmācības", lai nodrošinātu, ka uzmākšanās tiek atpazīta un risināta.

Četri principi, kas ir izšķiroši mācību saturā.



Pirmkārt, apmācības jāizstrādā, pamatojoties uz organizācijas novērtējumā iegūto informāciju. Agrīno riska faktoru novērtēšana ietver to situāciju noteikšanu, kurās vardarbība darbavietā ir biežāk sastopama, ņemot vērā darbinieku lomu, statusu un amatu organizācijā, kā arī regulāru un anonīmu attieksmju aptauju veikšanu, kurās ietverti vardarbības darbavietā mērījumi.

Otrkārt, apmācībām ir jāpalielina informētība un jālabo nepareizi priekšstati par to, kas ir vardarbība darbavietā, vienlaikus uzsverot un nostiprinot pieņemamas uzvedības normas. Pētījumos ir arī uzsvērtā modelēšanas un izmēģinājumu nozīme, lai noskaidrotu nepareizos priekšstatus par vardarbību darbavietā. Šie paņēmieni ir vairākkārt aprakstīti, un tie ietver situāciju izpēti, ko izmanto lomu spēlēs, ļaujot dalībniekiem praktizēt savstarpējās saskarsmes prasmes sarežģītās situācijās, lomu pārrunas - paņēmienus, kas paredzēti, lai noskaidrotu, ko darbinieki sagaida no vadītājiem un kolēģiem, un grupu paņēmienus, kas veicina savstarpēju cieņu veicinošu darba vidi un darbinieku atbildību par pārmaiņu ieviešanu un īstenošanu. Tiek uzskatīts, ka modelēšanas un mēģinājumu izmantošana apmācībā attīsta ne tikai problēmu risināšanas prasmes, bet arī veicina jutīgumu pret uzvedību, ko varētu interpretēt kā vardarbību darbavietā.

Treškārt, vadītāju apmācībās jāiekļauj konfliktu pārvaldība, tostarp emociju pārvaldība un atbalsta metodes. Ieteicams iekļaut komunikācijas un emocionālo prasmju apmācību, lai nodrošinātu, ka vadītāji izrāda empātiju, aktīvi uzklausa un efektīvi analizē, palīdzot viņiem tikt galā ar tendenci aizstāvēties vai noliegt sūdzību pamatotību. Tiek uzskatīts, ka, apmācot vadītājus konfliktu vadībā, var veiksmīgi novērst ne tikai vardarbības darba vietā upuru bailes par atreibību pēc sūdzības iesniegšanas, bet arī negatīvos rezultātus, kas var nebūt paredzami.

Ceturtkārt, apmācībām ir jārisina ar dzimumu saistītas organizatoriskās kultūras problēmas. Vardarbība darbavietā kļūst par problēmu nevis dzimumu īpatsvara dēļ konkrētajā organizācijā, bet gan hierarhiskā organizatoriskā vidē, kurā tiek pieļauta sievišķas uzvedības noniecināšana. Tādēļ apmācībās būtu jārisina ar dzimumu līdztiesību saistītie kultūras jautājumi.



2. nodaļa: Sekundārās prevencijas definīcija, veidi un formas

Sekundārās prevencijas definīcija

Sekundārā prevencija ietver komplikāciju rašanās, attīstības un noturības novēršanu uzņēmumos, kas jau īsteno stratēģiju.

Risku analīze

Risku analīze ir būtisks darba drošības un veselības aizsardzības stūrakmens uzņēmumos un citās organizācijās. Pamatojoties uz šo analīzi, tiek izstrādātas visas pārējās procedūras un procesi uzņēmuma darba drošības un veselības aizsardzības politikas jomā. Bez riska analīzes nav iespējams identificēt, novērtēt vai pārvaldīt potenciāli bīstamus faktorus, kas kaut kādā veidā var apdraudēt darba vietu. Saskaņā ar likumu katram darba devējam ir pienākums īstenot tā saukto risku pārvaldību, ietverot visas ar to saistītās daļas. Kā izskatās risku analīze, tostarp risku identificēšana, turpmākā novērtēšana un iespējamie kompleksie risinājumi? Vai to vispār pieprasa likums?

Uz veselības un drošības risku analīzi attiecas juridiskās prasības, kas noteiktas Darba kodeksa likuma Nr. 262/2006 102. panta 3. punktā, kur teikts, ka darba devēja pienākums ir nepārtraukti meklēt bīstamos faktorus un bīstamos procesus darba vidē un konstatēt to cēloņus un avotus. Saistībā ar šo konstatējumu viņam ir pienākums pastāvīgi apzināt un novērtēt šos riskus un īstenot pasākumus to novēršanai. Vispārīgais mērķis ir darba apstākļu uzlabošana, pamatojoties uz riska pārvaldību, kā rezultātā darbs, kas saskaņā ar speciālo tiesisko regulējumu klasificēts kā riskants, var tikt klasificēts zemākā riska kategorijā. Lai tas notiktu, darba devējam ir pienākums:

- regulāri pārbaudīt veselības aizsardzības un drošības līmeni uzņēmumā, jo īpaši ražošanas un darba aprīkojuma un darba vietas aprīkojuma stāvokli,
- regulāri pārbaudīt darba apstākļu riska faktoru līmeni,
- ievērot noteiktās metodes un paņēmienus veselības un drošības nodrošināšanai,
- ievērot bīstamo riska faktoru regulāru novērtēšanu.

Atsevišķi risku pārvaldības posmi:

- 1) Risku noteikšana (bīstamu faktoru noteikšana, kas varētu izraisīt nelaimes gadījumu darbā vai nelaimes gadījumu darbā).

Tas ir ilgstošs un sarežģīts process, kurā, piemēram, tiek pārbaudīta arī aizsardzības līdzekļu lietošana un drošības noteikumu ievērošana.

- risku analīze



Faktiskās riska analīzes laikā notiek sistemātisks darbs ar visu pieejamo informāciju, ko analītiķis ieguvīš pirmajā posmā, t. i., meklējot riskus. Tās laikā apstrādā un izmanto iegūto informāciju, lai vēlāk identificētu un novērtētu konkrētus riskus, kas rada nelaimes gadījuma darbā, avārijas vai cita veida darba drošības un veselības apdraudējuma risku.

- risku identificēšana

Risku identificēšana ir salīdzinoši sarežģīts un ilgstošs process. Tajā ir jāiesaista ne tikai darbinieki, bet arī ārējās personas, kuru uzdevums ir atklāt visus apdraudējumus, kas var kļūt par traumu vai nelaimes gadījumu avotiem darba vidē. Potenciāli bīstamo risku apzināšanā ir jāiekļauj ne tikai visi fizikālie, ķīmiskie un bioloģiskie faktori, bet arī darba organizācija un darba vide kā tāda.

- risku novērtējums

Novērtējuma mērķis ir noskaidrot un noteikt, cik nopietni ir konstatētie riski. Risku nopietnību nosaka analītiķis, kuram ir jābūt pietiekamām zināšanām un pieredzei, lai to izdarītu. Novērtējuma būtība ir noteikt un izlemt, vai risku ir iespējams pieņemt vai ne. Ja to nav iespējams to akceptēt, ir jānosaka pasākumi, kuru rezultātā tie tiks novērsti vai vismaz samazināti līdz pieņemamam līmenim.

2) Rīcība

Kad visi konstatētie riski ir novērtēti, ir jādefinē, jāīsteno un jāveic drošības pasākumi, kas ļaus novērst vai vismaz samazināt riskus. Pasākumu veikšanas mērķis ir samazināt riska līmeni un ideālā gadījumā arī pazemināt riska grupu un kategoriju vismaz par vienu līmeni. Atbildība par drošības pasākumu veikšanu iespējamo risku mazināšanai gulstas uz darba vietas vadošo darbinieku.

3) Dokumentācijas pārvaldība

Saskaņā ar Darba kodeksu katram darba devējam, uzņēmumam vai citai organizācijai ir pienākums dokumentēt visu risku vadības procesu. Dokumentācija nozīmē visa riska pārvaldības procesa apkopošanu un pārvaldību, tostarp regulāru tā pārskatīšanu izmaiņu gadījumā. Visi savāktie dokumenti un informācija pēc tam tiek arhivēti. Risku pārvaldības dokumentācijā jāiekļauj ne tikai risku analīze, identificēšana un novērtēšana, bet arī informācija par veiktajiem pasākumiem. Šo dokumentācijas daļu mēs saucam par risku reģistru, kas kalpo kā risku pārvaldības pareizas darbības pierādījums.

4) Informācija par riskiem

Par visiem identificētajiem riskiem ir jāinformē uzņēmuma darbinieki un visas ieinteresētās personas. Tas vienmēr jādara uzskatāmā veidā, lai darbinieks to apstiprinātu ar savu parakstu. Darba devējam par identificētajiem riskiem jāinformē arī citas ieinteresētās personas, tie var būt piegādātāji, klienti vai ārējie sadarbības partneri, kuri ne vienmēr ikdienā atrodas darba vietā. Ir svarīgi viņus visus iepazīstināt ar riskiem.

5) Uzraudzība un kontrole



Ar šo riska pārvaldība nebeidzas, bet gan tikai sākas. Tā ir regulāra un nebeidzama darbība, kuras laikā tiek ne tikai veikta risku analīze, bet arī risku turpmākā pārvaldība, uzturēšana un atjaunināšana. Tāpēc ir svarīgi, lai riski tiktu nepārtraukti uzraudzīti un kontrolēti. Darba devēja uzdevums ir pārbaudīt, vai veiktie pasākumi tiek ievēroti un vai šie pasākumi ir efektīvi.

Iekšējās un ārējās saziņas specifika

1) Iekšējā komunikācija

Iekšējā komunikācija ir visa uzņēmuma dzinējspēks. Pareiza iekšējā komunikācija palielina motivāciju un nodrošina, ka ikviens zina, kas un kāpēc jādara, tas arī ir veids, kā kopīgi dalīties ar visa uzņēmuma vīzijām, mērķiem un vērtībām. Saskaņā ar Armstrong (2007), izmantojot iekšējo komunikāciju, uzņēmumi uzlabo attiecības ar darbiniekiem, ļaujot viņiem labāk saprast, kas notiek uzņēmumā, uz kuriem tas virzās, viņu lomu un ieguldījumu uzņēmuma mērķu sasniegšanā. Ar atbilstošas iekšējās komunikācijas palīdzību ir iespējams palielināt darbinieku iesaistīšanos, uzlabot viņu attiecības ar uzņēmumu un identificēt viņus ar uzņēmuma vērtībām. Ir nepieciešams, lai iekšējā komunikācija būtu patiesa, atklāta un savlaicīga, lai darbinieki saņemtu atbilstošu informāciju no īstajiem cilvēkiem īstajā laikā, lai viņi nebaidītos atklāti komunicēt ar saviem priekšniekiem un lai uzņēmuma vadība apzinātos iekšējās komunikācijas milzīgo nozīmi. Pateicoties stratēģiski iecerētai un pārdomātai iekšējai komunikācijai, var novērst daudzas problēmas, kas var negatīvi ietekmēt uzņēmuma dzīvi un darba atmosfēru.

2) Ārējā komunikācija

Komunikācija ar pasauli ārpus organizācijas ir vērsta uz organizācijas informācijas vajadzību apmierināšanu un kontaktu uzturēšanu ar ārējo vidi. Tā veido un uztur uzņēmuma tēlu. Tas ietver regulējošās iestādes, politiskās grupas, plašsaziņas līdzekļus, klientus utt.

Kvalitatīvai ārējai komunikācijai ir trīs galvenie pīlāri, kuri nevar iztikt viens bez otra. Ilgtermiņa un pareizi uzturētas attiecības ar plašsaziņas līdzekļiem un preses pārstāvjiem ir panākumu pamatnosacījums. Regulāra saziņa uzlabo uzņēmumu attiecības ar plašsaziņas līdzekļiem un ievērojami atvieglo situāciju, kad tiek atspoguļots kāds notikums. Komunikācijai ar sabiedrisko attiecību speciālistiem cita starpā ir jābūt regulārai un sistemātiskai. Neatmaksājas sūtīt preses relīzes vai paziņojumus ēterā atkarībā no mirkļa noskaņojuma vai atbilstoši laika apstākļiem. Ārējai komunikācijai ir jābūt īstenotai saskaņā ar komunikācijas koncepciju.

Efektīvs sūdzību mehānisms un tūlītējas rīcības iespējas

Sūdzību mehānisms, ja darba devējam tāds ir, vienmēr ir aprakstīts uzņēmuma iekšējos noteikumos, kas arī reglamentē to risināšanas kārtību.

Darba tiesiskajās attiecībās, kas nodibinātas saskaņā ar Darba kodeksu, likums nenosaka to, kā notiek darbinieku sūdzību izskatīšana par tiesību un pienākumu īstenošanu, kas izriet no šīm darba tiesiskajām attiecībām. Tomēr nav šaubu, ka, lai gan Darba kodeksā nav definēti noteikumi par sūdzību izskatīšanu un nav skaidri noteiktas darbinieku tiesības iesniegt sūdzību, darbiniekiem ir šādas tiesības, un tās viņiem nevar tikt liegtas. Darbinieks ir



pakļauts un atkarīgs no darba devēja, un tāpēc viņam ir jābūt juridiskam instrumentam, lai varētu norādīt uz savu tiesību vai darba devēja pienākumu pārkāpumiem kopumā, attiecībā uz noteiktu darbinieku grupu, vai attiecībā uz sevi.

3. nodaļa: Terciārās prevencijas definīcija, veidi un formas

Terciārās prevencijas definīcija

Terciārās prevencijas mērķis ir novērst neapmierinošus uzņēmuma mērķus, kuru pamatā ir slikta vai vāji īstenota stratēģija.

Uzraudzības sistēma

Uzraudzības sistēmas piemērs ir informācijas sistēma, ko izmanto informācijas pārraudzībai, pārvaldībai, novērtēšanai un atskaitēm, kuras tiek sniegtas uzņēmuma vadībai.

Atbalsta iespējas cietušajai personai

Ja darba procesā rodas situācija, kurā tiek pārkāpti drošības un veselības aizsardzības noteikumi, rodas situācija, kad darbinieks var kļūt invalīds. Lai gan šāda situācija nav ideāla, praksē tā var notikt, un uzņēmumam jābūt gatavam, un tāpēc tam ir jāizveido sistēma vai programma invalīdu atbalstam.

Komandas dinamika

Pozitīva komandas dinamika darba vietā ir laba darba pamats. Ja apvienojaties kādā cilvēku grupā, lai ieviestu projektu vai atrisinātu kādu problēmu, jūs vēlēšities būt kopā ar cilvēkiem, kuri zina, ka var tikt galā paši ar sevi. Ja kāds ir ļoti kritisks, kāds cits nerunā, vai arī kāds runā pārāk daudz - šīs īpašības un attieksme var kaitēt projektam.

"Grupās vai komandas dinamika" darbavietā parasti nozīmē attieksmi pret to, kā cilvēki dažādās nodaļās, grupās vai birojos, vai vienkārši indivīdi kopīgi darbojas grupā. Cilvēki dabiski pieņem dažādas lomas un uzvedības modeļus, kas ietekmē to, kā katrs no viņiem darbojas šajā lomā un kāda uzvedība no tās izriet. Tas viss ietekmē gan pašu indivīdu, gan arī visu grupu.

Terciārās intervences ietver ilgāka termiņa pasākumus pēc tam, kad problēma ir radusies, lai novērstu tās ilgstošās sekas, mazinātu tās ietekmi, atjaunotu veselību un drošību un novērstu turpmāku vardarbību un viktimizāciju. Terciārās intervences ir būtiskas vardarbības darbavietā gadījumā, jo ir konstatēts, ka tā rada ievērojamas negatīvas psiholoģiskas, veselības un ar darbu saistītas sekas. Iepriekšējos pētījumos ir konsekventi pierādīts, ka šīs sekas ir dažādas - no trauksmes līdz dūsmām, bezspēcībai, depresijai un posttraumatiskā stresa traucējumiem, zemākai apmierinātībai ar darbu, mazākai iesaistei un produktivitātei, kā arī darba pārtraukšanai.



Vēl viens fakts, kas liecina par terciārās iejaukšanās nozīmi, ir tas, ka vardarbība darbavietā rada ilglaicīgas sekas organizācijai, proti, darbinieku mainību, morāles pazemināšanos, darba kavējumus, izmeklēšanas un tiesvedības izmaksas, kaitējumu ārējai reputācijai un akcionāru uzticības zudumu.

Kopsavilkums

Iebiedēšana un vardarbība ir bīstamas, bet diemžēl arī bieži sastopamas uzvedības izpausmes. Savā sākotnējā formā tās parādās dažādās darbavietās, dažādos korporatīvās hierarhijas līmeņos neatkarīgi no vecuma grupām vai dzimumiem. Šīs izpausmes bieži vien ilgstoši tiek lokāli slēptas un tāpēc bieži vien netiek pamanītas. Mobingu ir iespējams novērst tikai ar visu darbinieku un visas uzņēmuma vadības aktīvu līdzdalību, kad tiek aktīvi meklētas tā sākotnējās izpausmes. Var runāt par primāro, sekundāro un terciāro vardarbības prevenciju darbavietā, kur būtiska sastāvdaļa ir uzņēmuma noteikumu un īpašu pret vardarbību vērstu pasākumu izveide, kas tiek īstenota sistēmu, instrukciju vai procedūru veidā. Vienlaikus ir būtiski, lai paši darbinieki tiktu iepazīstināti ar to, kā rīkoties, ja viņi nokļūst nepatīkamā situācijā, ko izraisījusi vardarbība darba vietā.

Galu galā, katram no mums ir nepatīkami izjust diskomfortu vai ciest no vardarbības.

Atsauces

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/analiza-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/slovník-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/wcmstp5/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, DWORIN 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 vizi, stratēģijā 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.