



Spolufinancováno
Evropskou unií



Implementace nápravných opatření, monitorování a kontrolních postupů (PR2/A3)

Vytvořeno



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.

Obsah

Úvod	2
O projektu WEED OUT	2
Účel tohoto dokumentu	3
Zavádění nápravných opatření, monitorování a kontrolních postupů	4
Fáze 1: Identifikace odchylky	4
Fáze 2: Nahlášení incidentu	4
Fáze 3: Zaznamenání incidentu	5
Fáze 4: Komunikace (ohledně incidentu)	6
Fáze 5: Vyšetřování	7
Fáze 6: Určení korekcí a nápravných opatření	7
„Pět proč“ v praxi	8
Fáze 7: Komunikace (ohledně nápravných opatření)	8
Fáze 8: Implementace nápravných opatření	9
Fáze 9: Ověření implementace	9
Fáze 10: Vyhodnocení účinnosti nápravných opatření	10
Navržení bodovací karty	10
Fáze 11: Analýza dat / další opatření	11
Příloha	12
Diagram	12
Formulář A – Zpráva o incidentu	13
Formulář B – Vyšetřovací zpráva	14
Formulář C - Plán nápravných opatření	16

Úvod

Násilí na pracovišti je jakýkoli čin nebo hrozba fyzického násilí, obtěžování, zastrašování nebo jiné ohrožující destruktivní chování, ke kterému dochází na pracovišti. Sahá od výhrůžek a slovního napadání až po fyzické útoky, a dokonce i vraždy. Může se týkat zaměstnanců, klientů, zákazníků a návštěvníků.

Odvětví hotelů, restaurací a stravování (HORECA) zahrnuje velké množství různých organizací a pracovišť, včetně hotelů, motelů, restaurací, barů, klubů a kaváren, stravovacích zařízení a jídelen. Ke stresu a násilí může přispívat řada faktorů, které jsou pro toto odvětví více či méně charakteristické, a to buď samostatně, nebo v kombinaci, a to přímo či nepřímo:

- dlouhé směny, nepravidelná a neobvyklá pracovní doba;
- nejistota příjmu;
- slabé instituce pro pracovněprávní vztahy;
- neformální ekonomika;
- globalizace, rostoucí konkurence, snižování nákladů a nové technologie;
- stravování zákazníků v nočních podnicích.

O projektu WEED OUT

Projekt WEED OUT je financován z programu Evropské komise Erasmus+. Projekt byl zahájen v listopadu 2021 a trvá 2 roky. V rámci tohoto projektu bude navržen unikátní školicí program a vyvinuty příslušné nástroje pro management HORECA, které umožní předcházet, identifikovat a zvládat násilí na pracovišti. V případě násilí na pracovišti nemusí preventivní opatření zcela eliminovat případy násilného chování, ale výrazně je omezí a odradí od těch budoucích. HORECA je odvětvím, kde se násilí na pracovišti daří především proto, že v něm pracují lidé s nižší formální kvalifikací nebo velmi nízkým vzděláním nebo pocházejí ze zranitelných skupin obyvatelstva, jako jsou mladí lidé, ženy s rodičovskými povinnostmi, migranti nebo příslušníci etnických menšin. Násilí na pracovišti představuje zdravotní a bezpečnostní riziko. Všechna nebezpečí vyžadují preventivní opatření, aby se minimalizovalo riziko jejich výskytu. Pro management je proto důležité, aby věděl, jak takovou hrozbu účinně odvrátit. V podniku jsou všechna tato nebezpečí identifikována a popsána v Plánu hodnocení rizik, který je součástí širšího konceptu řízení BOZP. Většina plánů BOZP sice uznává násilí na pracovišti jako riziko, ale často nabízí pouze povrchní nápravu, která se dotýká jen úrovně osvěty. Oblast HORECA se potýká s chronickým nedostatkem pracovních sil a současná úroveň násilí na pracovišti může demotivovat lidi, aby zde hledali zaměstnání. Násilí na pracovišti

má navíc dopad na společnost, ekonomiku a kvalitu života Evropanů. Je třeba přijmout rázná opatření ke zmírnění situace a zvrátit současné nepříznivé pracovní podmínky v odvětví HORECA. Lidé pracující v odvětví HORECA mají právo na bezpečné a zdravé pracovní prostředí. Je na čase "vymýtit násilí na pracovišti z odvětví HORECA"!

Cíle projektu:

- Posílit roli odborného vzdělávání a přípravy v účinné prevenci a zvládnání násilí na pracovišti.
- Zvýšit informovanost managementu a zúčastněných stran.
- Nabídnout managementu HORECA školení k řízení jejich plánů řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci proti násilí na pracovišti.
- Podporovat inkluzivní, zdravé a bezpečné zaměstnávání.
- Zlepšit pracovní podmínky v tomto odvětví, aby bylo možné přilákat více pracovních sil.
- Zvládat emocionální, sociální a psychologický stres obětí.
- Přispět k tomu, aby se v Evropě v odvětví cestovního ruchu a stravování nevyskytovalo násilí.

Účel tohoto dokumentu

V předchozí aktivitě tohoto projektového výstupu (PR2) byla popsána metodika hodnocení a minimalizace různých rizik v jakémkoli oddělení hotelů, restaurací a stravovacích podniků. Aby bylo zajištěno, že veškerá přijatá opatření budou minimalizovat rizika, je zapotřebí postup pro realizaci nápravných opatření, jakož i jejich monitorování a kontrolu.

Strategie řešení incidentů tedy musí mít jak proaktivní, tak reaktivní charakter. To znamená, že manažeři by sice měli přijmout nezbytná opatření, aby incidentům zcela předešli, ale stejně tak je důležité akceptovat skutečnost, že k incidentům přesto může dojít. Pokud si tuto realitu manažeři uvědomí, mohou pak zaměřit svou pozornost na dodržování účinného protokolu pro co nejefektivnější řešení incidentů.

V tomto světle bude v této zprávě definován systém monitorování, který bude konkrétně popisovat, co dělat v době incidentu a bezprostředně po něm. Tento systém zaznamenává každý incident násilí a všechny faktory, které k němu přispěly. Šetření pomůže určit, jak zabránit opakování incidentu a jak reagovat na podobné incidenty v budoucnu. V neposlední řadě by uživatelé tohoto systému měli být nestranní a mít odpovídající znalosti a zkušenosti v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Implementace nápravných opatření, monitorování a kontrolních postupů

V příloze je uveden diagram, který znázorňuje různá opatření, jež je třeba přijmout, jakmile je zaznamenán výskyt násilí na pracovišti. Ukazuje sled činností, které je třeba provést za účelem jeho zdokumentování a řízení nezbytných kroků, aby k němu již nedošlo.

Následuje vysvětlení jednotlivých fází pro lepší pochopení toho, co je třeba udělat.

Fáze 1: Identifikace odchylky

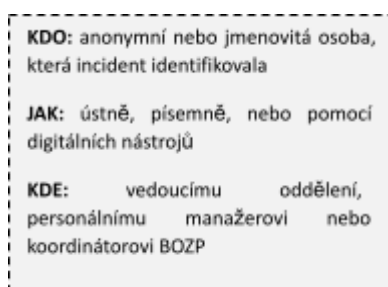


Podniky obvykle poskytují nově přichozím zaměstnancům "příručku pro zaměstnance". Příručka zaměstnance obsahuje informace týkající se zaměstnání a práce, firemní zásady a postupy, které musí zaměstnanci znát a dodržovat. Mezi obsahem příručky pro zaměstnance jsou například informace týkající se kodexu chování, oblékání zaměstnanců, pracovní doby atd. a také postupy (např. Žádost o dovolenou) a zásady (ochrana životního prostředí, dary od zákazníků atd.). Tímto způsobem "příručky pro zaměstnance" pomáhají stanovit jasné hranice, pokud jde o to, co od zaměstnanců očekává zaměstnavatel a naopak. Doplněním mohou být různé ad hoc zásady nebo pokyny dané pro konkrétní příležitost (např. Žádosti o dovolenou), které jsou zaměstnancům sdělovány e-mailem nebo písemně.

Prvním krokem v postupu řízení incidentů je tedy nahlédnutí do příručky pro zaměstnance a všech ad hoc zásad/pokynů, aby se zjistilo, zda se od nich daný incident odchyluje.

Vzhledem k tomu, že jak vedoucí pracovníci, tak i zaměstnanci mohou porušit pokyny způsobem, který lze považovat za projev násilí na pracovišti, musí organizace provádět interní kontroly, aby odhalila odchylky od zásad chování. Kromě toho mohou být odchylky zjištěny na základě pozorování chování zaměstnanců, nahlášených stížností nebo interních bezpečnostních kontrol (např. kamerový systém).

Fáze 2: Nahlášení incidentu



Nahlášení incidentu

Každý člen organizace, který zjistí jakoukoli odchylku od předem stanovených zásad chování, ji musí nahlásit. Osoba, která odchylku zjistila, je odpovědná za její nahlášení vedoucímu příslušného oddělení nebo koordinátorovi bezpečnosti a ochrany zdraví při práci nebo vedoucímu personálního oddělení. Identifikující osoba se může rozhodnout, že odchylku nahlásí pod svým jménem nebo anonymně a v soukromí. Identifikující osoba má navíc tři možnosti, jak ji nahlásit: ústně, písemně nebo pomocí digitálních nástrojů (e-mail, nikoli však sociální média).

Je třeba poznamenat, že hlavní osobou odpovědnou za řešení nahlášených událostí na pracovišti je pracovník pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Může se však stát, že hlášení o daném incidentu obdrží jiná osoba. V takovém případě musí tato osoba neprodleně informovat pracovníka pro BOZP. Kromě toho by v případě jeho nepřítomnosti měla společnost pověřit odpovědností za řešení incidentů někoho jiného. I v takovém případě musí být referent pro BOZP stále informován o průběhu postupu řešení incidentů.

Poznámka: pro hlášení případů násilí na pracovišti lze použít formulář A - v příloze.

Fáze 3: Zaznamenání incidentu

Zaznamenání incidentu

KDO: příjemce zprávy (vedoucí oddělení, personální manažer nebo koordinátor BOZP).

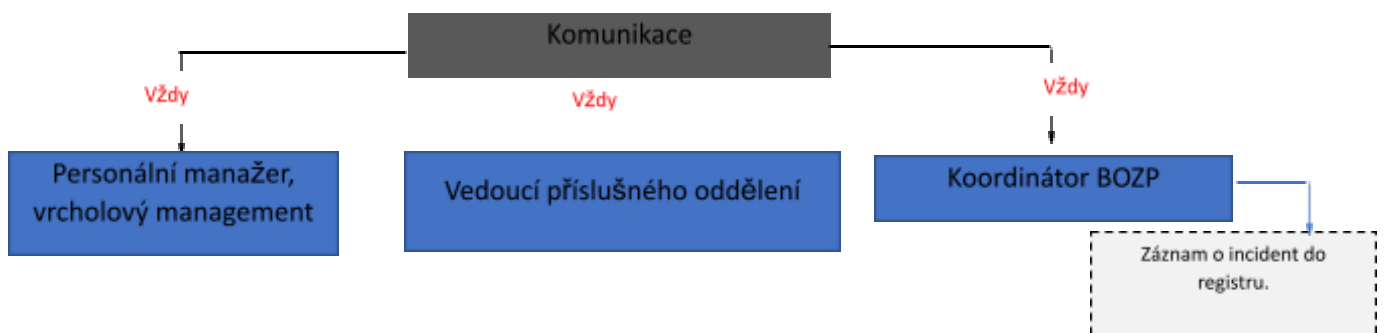
Osoba, která je oficiálním zpracovatelem incidentů násilí na pracovišti, musí vést Registr incidentů a pro každý takový incident musí mít vlastní složku (fyzickou nebo elektronickou), kde musí být uložena veškerá dokumentace k incidentu.

Registr je pracovní dokument, který ukazuje, jaké incidenty byly řešeny nebo jsou v současné době předmětem šetření, a poskytuje záznam o výsledcích a o tom, jaká opatření je třeba přijmout k jejich vyřešení. Registr incidentů obvykle obsahuje následující informace:

- Identifikaci incidentu, například číslo;
- stručný popis incidentu;
- datum a čas incidentu;

- místo incidentu, například kuchyň, bar atd;
- jména osob, které se incidentu účastnily;
- jméno osoby, která incident nahlásila;
- podrobnosti o nápravných opatřeních;
- Jméno osoby odpovědné za nápravná opatření;
- cílové datum nápravných opatření;
- datum dokončení nápravných opatření a
- podrobnosti o všech kontrolách provedených v souvislosti s incidentem a nápravnými opatřeními, např. výborem pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Fáze 4: Komunikace (ohledně incidentu)



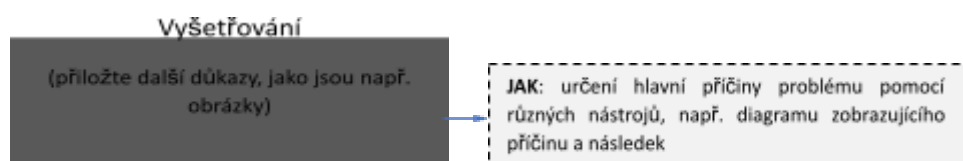
Nejzřetelnějším příjemcem jakéhokoli incidentu násilí na pracovišti je pracovník pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP). Ten reaguje na obavy a stížnosti pracovníků/zaměstnavatelů, vyšetřuje je a přijímá příslušná opatření. Vyšetřuje nehody a úrazy, ke kterým dojde na pracovišti. Odpovídá za zřízení výborů pro bezpečnost a ochranu zdraví na pracovišti a sleduje jejich činnost.

Pokud to z nějakého důvodu není možné, může být prvním kontaktem vedoucí příslušného oddělení. Bez ohledu na to, kdo hlášení obdrží, musí být nakonec informováni všichni tito nadřízení:

- I. Personální manažer
- II. Vrcholový management (tj. generální ředitel hotelu)
- III. Vedoucí příslušného oddělení
- IV. Koordinátor bezpečnosti a ochrany zdraví

Koordinátor BOZP pak musí incident zapsat do evidence sledování incidentů.

Fáze 5: Vyšetřování

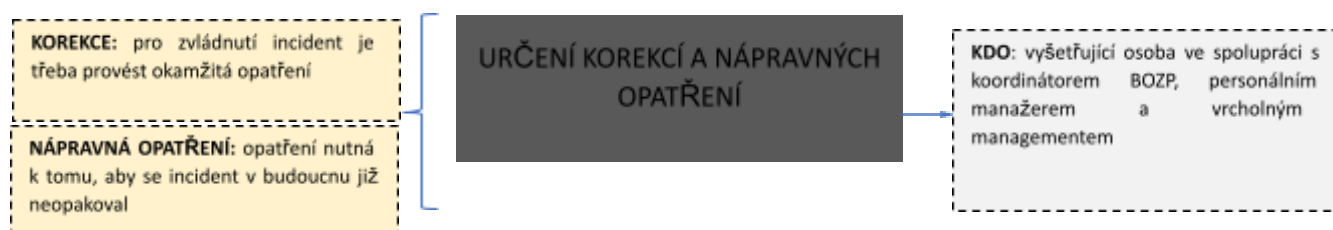


Oficiální zápis incidentu do evidence/registru incidentů je podnětem k šetření. Je tedy třeba předložit příslušné důkazy (tj. fotografie / videozáznamy z kamerového systému / svědectví). Hlavním účelem šetření je identifikovat hlavní příčinu problému s využitím nástrojů, jako je metoda zjištění příčiny a následku. Analýza příčin a následků, nazývaná také "diagram příčin a následků", je hodnoticí nástroj, který kombinuje techniky brainstormingu a myšlenkových map k prozkoumání možných příčin problému.

Ještě důležitější je, aby informace získané z šetření byly využity způsobem, který vytvoří efektivní řešení základního problému.

Poznámka: pro vyšetřování případů násilí na pracovišti lze použít formulář B - v příloze.

Fáze 6: Určení korekcí a nápravných opatření



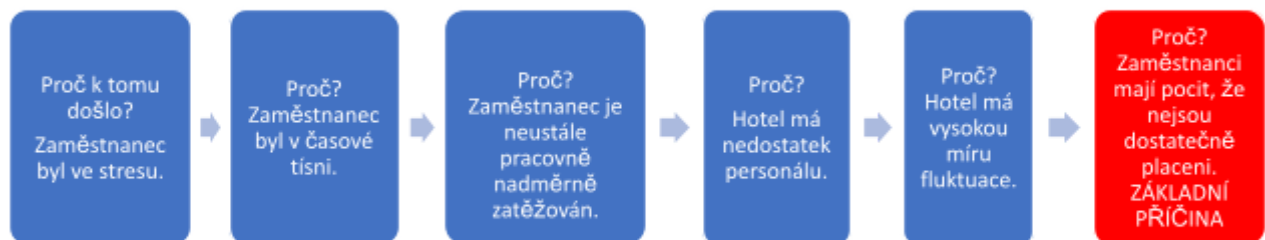
Aby bylo možné určit nápravná opatření nezbytná k zabránění opakování incidentu, je třeba zvážit všechny potenciálně přispívající faktory. Většina incidentů v pohostinství souvisí s těmi faktory, které lze vyzorovat ve Vyšetřovací zprávě (formulář B) v příloze. Jedná se o prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují, o lidi (hosty i personál) a o pracovní mechanismy, které zavedlo vedení hotelu.

Nicméně při určování nezbytných nápravných opatření v reakci na incident by se na jednotlivé faktory nemělo pohlížet izolovaně, protože za nimi vždy stojí základní příčina. To znamená, že vždy existuje vysvětlení, proč daný faktor vede k incidentu. Úkolem je tedy identifikovat hlavní příčinu incidentu. K tomuto účelu lze použít techniku známou jako "Pět proč". Tato technika je iterativní dotazovací technika používaná k pochopení příčinných vztahů, které jsou základem daného

problému. První krok zahrnuje položení otázky "Proč se to stalo" (incident). Jakmile je k dispozici odpověď na výše uvedenou otázku, je třeba opakovat přesně stejnou otázku, dokud se nedojde k závěru. Závěru je v podstatě dosaženo vždy, když otázka "Proč?" již nepřináší další odpověď a konečná odpověď označuje hlavní příčinu. Navíc je třeba poznamenat, že to může trvat více nebo méně než pět iterací v závislosti na daném problému a povaze základní příčiny. Následující obrázek ilustruje použití metody "Pět proč" na příkladu.

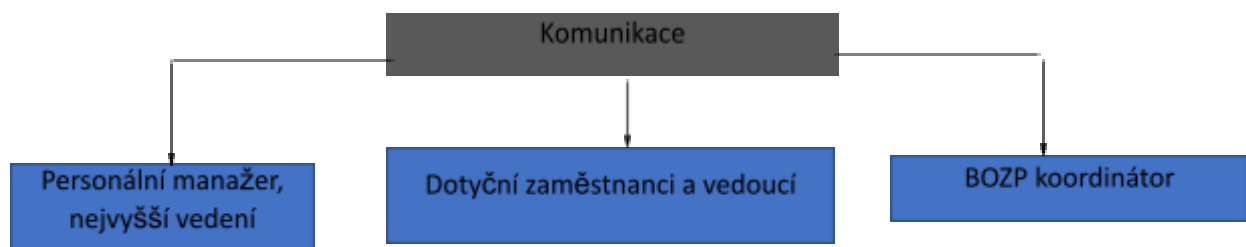
„Pět proč“ v praxi

Problém: Zaměstnanec slovně napadl jednoho ze svých spolupracovníků.



Jak lze odvodit, tato technika pomáhá přímo identifikovat hlavní příčinu a nepřímo identifikovat faktory, které k incidentu přispěly. Jakmile má management k dispozici tyto cenné informace, může určit nezbytné korekce, aby se incident neopakoval.

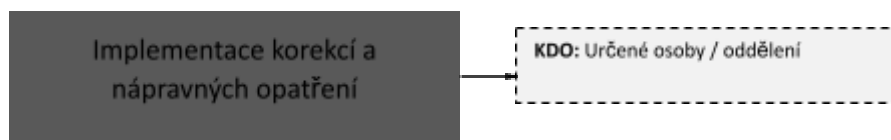
Fáze 7: Komunikace (ohledně nápravných opatření)



Členové vedení se musí o navrhovaných opravách vzájemně informovat. Vzhledem k tomu, že v této fázi je proces řešení incidentů již oficiální, měl by být průběh komunikace zaznamenán, aby existoval

důkaz, že proběhl. Pro tento účel se může management rozhodnout použít digitální nebo fyzické nástroje, pokud je komunikace zaznamenána.

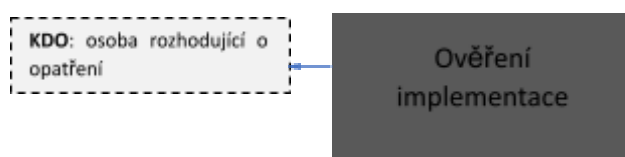
Fáze 8: Implementace nápravných opatření



Provedení nápravných opatření vyžaduje sestavení plánu. Důvodem je to, že plány umožňují organizaci sledovat její postup při nápravě hlavní příčiny incidentu. Ve skutečnosti mohou organizace k tomuto účelu použít takzvaný " Plán nápravných opatření", což je dokument, který uvádí řadu opatření k řešení problémů a nedostatků v organizačních postupech, které by mohly mít negativní dopad na podnikání.

V příloze je uveden Plán nápravných opatření, který lze použít (formulář C). Zodpovězením otázek mohou manažeři zajistit, že realizace nápravného opatření bude úspěšná. Důvodem je skutečnost, že existence konkrétního plánu odstraňuje z rovnice veškeré domněnky, a tím zvyšuje důvěru manažerů v provádění nápravných opatření.

Fáze 9: Ověření implementace



Ověřování provádění nápravných opatření znamená hledání důkazů, že byly odstraněny nebo alespoň minimalizovány hlavní příčiny incidentů. Kromě toho je třeba vzít v úvahu, že úplné odstranění dané prvotní příčiny nemusí být vždy proveditelné. Proto může být někdy uspokojivým výsledkem i snížení rizika.

K ověření, zda byla hlavní příčina minimalizována nebo odstraněna, je zapotřebí důkazů. Ty by navíc měly být založeny na faktech, a proto by měly mít přednostně podobu údajů nebo záznamů.

Alternativně lze jako důkaz využít i prostá pozorování z první ruky nebo ústní výpovědi. Nicméně v některých případech může být k dispozici velké množství důkazů a zkoumání všech může být poměrně neefektivní proces. Z tohoto důvodu je důležité vybrat vzorek důkazů tak, aby byla důkladně prozkoumána pouze reprezentativní podskupina důkazů.

Obecně by měl proces ověřování usilovat o zodpovězení následujících otázek pomocí důkazů:

- Byla řešena hlavní příčina?
- Byla nápravná opatření provedena v plném rozsahu?
- Byly přepracovány některé postupy?
- Byli zaměstnanci informováni o všech změnách?
- Vyskytl se problém znovu?
- Bylo vedení informováno o případných změnách?

Fáze 10: Vyhodnocení účinnosti nápravných opatření



Vedoucí oddělení, koordinátor BOZP, personální manažer a vedení musí vyhodnotit účinnost nápravných opatření. Kromě toho je dobrým postupem posoudit účinnost nápravného opatření po uplynutí předem stanoveného období. Pokud se však zjistí, že nápravné opatření je neúčinné nebo neefektivní, mělo by být přehodnoceno a revidováno.

Pokud jde o postup hodnocení, neexistuje žádný jednoznačný způsob měření. Navrhovanou metodou hodnocení účinnosti procesu je bodovací karta.

Navržení bodovací karty

Bodovací karta vyjadřuje průběh procesu v čase. Zde jsou tři kroky, které zjednodušují, jak a co měřit na hodnotící kartě, aby bylo zajištěno, že procesy přinášejí požadované výsledky.

1) Měření dodržování předpisů

Nejdříve je třeba zjistit, zda zaměstnanci dodržují jednotlivé kroky základního procesu. Musíte ověřit, zda je proces proveden správně. Jedním ze způsobů, jak to měřit, je

namátková kontrola. Nemusíte kontrolovat úplně každý krok nebo každý případ všech kroků. Stačí zkontrolovat dostatečný počet případů a kroků, abyste získali potřebné údaje a mohli se přesvědčit, že vaši lidé proces důsledně dodržují.

2) Měření četnosti

Jak často se tento krok provádí? Pokud je to něco, co se provádí pouze jednou za čtvrtletí, pravděpodobně to nestojí za měření na týdenní bodovací kartě. Pokud se jedná o krok, který se provádí 42x týdně, pak vám několik namátkových kontrol může poskytnout potřebné údaje.

3) Měření výsledků

Zde se měří požadovaný výsledek. Pokud byly dodrženy všechny kroky procesu, měl by výsledek procesu přinést správný výsledek. Pokud je například cílem provést 2 kontroly týdně nebo zaznamenávat činnost na příjmu 2 hodiny denně, pak jsou to požadované výsledky, které chceme měřit na bodovací kartě, abychom věděli, zda v daném týdnu vznikají správné výsledky.

Tady je návod, jak to všechno spojit dohromady. Předpokládá se, že na jedné ze svých karet měříte dodržování předpisů, četnost a výsledky. Pokud čísla o dodržování a četnosti ukazují, že daný proces probíhá podle plánu, ale měřitelný výsledek je mimo plán, pak to znamená, že buď je v procesu funkční chyba, nebo je problém v lidech. Zaměstnanci možná nepochopili svou roli v procesu, nejsou dostatečně motivováni se na něm podílet nebo nemají potřebné schopnosti k jeho provádění.

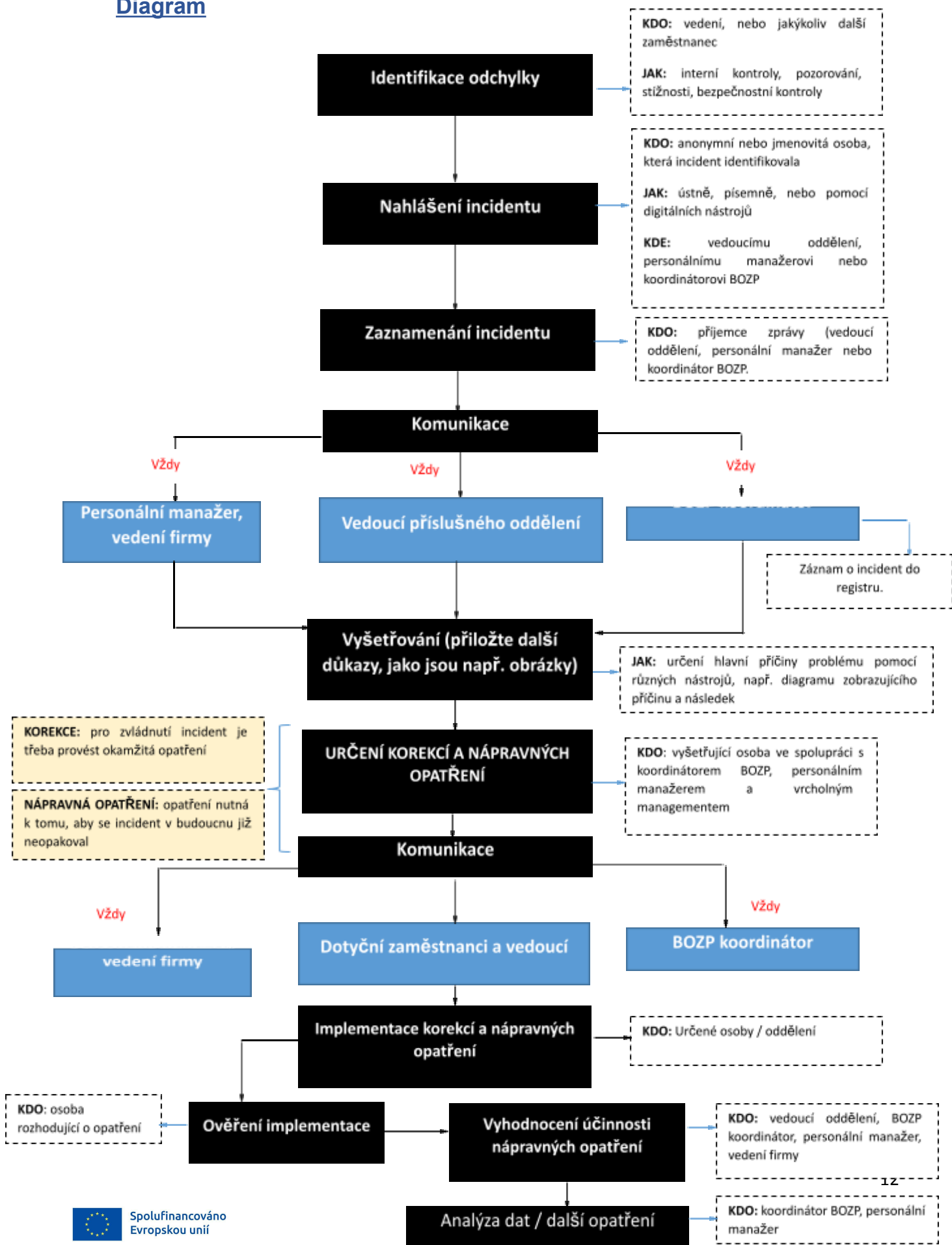
Fáze 11: Analýza dat / další opatření



Koordinátor BOZP a personální manažer se mohou rozhodnout provést analýzu dat, aby získali cenné poznatky při kontrole postupů pro provádění nápravných opatření. Mohou si například určit, že budou sledovat, kolik incidentů se v daném období vyskytlo, a využít údaje z vyšetřování incidentů, aby lépe pochopili příčiny daného incidentu. Díky tomu se možná podaří podobným incidentům v budoucnu lépe předcházet.

Příloha

Diagram



Formulář A – Zpráva o incidentu

Nahlašující: _____
Titul / pozice: _____
Oddělení: _____

Datum hlášení: _____
Číslo incidentu: _____

INCIDENT INFORMATION

Druh incidentu: _____ Datum incidentu _____

Místo: _____

Město: _____ PSČ: _____

Zranění: _____

Identifikované riziko: _____

Prohlášení účastníků

Jméno / Role / Kontaktní údaje účastníků

1. _____
2. _____
3. _____

Jméno / Role / Kontaktní údaje svědků

1. _____
2. _____
3. _____

Nadřízený Jméno: _____ Podpis: _____ Datum : _____

Formulář B – Vyšetřovací zpráva

Detaily incidentu			
Jméno osoby zapojené do incidentu:		Datum:	
Místo incidentu:			
Vyšetřovací tým: (jméno, pozice)			
Jaký úkol byl v době incidentu prováděn?			
Co se stalo?			
Proč se to stalo?			
Jaké faktory k incidentu přispěly?			
Prostředí		Lidé	
Osvětlení	Práce o samotě	Drogy / alkohol	Časová tíseň
Rozvržení	Jiné	Osobní důvody / stres	Jiné
Systém práce		Další faktory	
Nerozpoznané nebezpečí	Nedostatečné školení / dohled		
Nedostatečně prováděné kontroly	Jiné		
Nápravná opatření			
Přispívající faktor (z výše uvedeného seznamu)	Jaká opatření budou přijata k nápravě problému?	Kdo bude zodpovědný za nápravu?	Termín

Byl problém vyřešen?

Jméno	Podpis	Datum
Osoby zapojené do incidentu:		
BOZP koordinátor		
Manažer / vedoucí		

Formulář C - Plán nápravných opatření

Popište problém
Co bude provedeno? (Opatření, popis)
Proč se to bude dělat? (Odůvodnění, důvod)
Kde to bude provedeno? (Místo, oblast)
Kdy to bude provedeno? (Čas, data, termíny)
Kdo to bude dělat? (Kdo je za to zodpovědný?)
Jak to bude provedeno? (Metoda, postup)
Kolik to bude stát? (Jaké budou náklady na realizaci?)