

## MOŽNOSTI INTERVENČNÍCH OPATŘENÍ U ZAMĚSTNANCŮ VYSTAVENÝCH NÁROČNÉ KOMUNIKACI S KLIENTY VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ SE ZAMĚŘENÍM NA ÚŘADY PRÁCE

Kateřina Bátorová  
Vladimíra Lipšová



*Zaměstnanci  
na pracovištích  
Úřadů práce ČR  
jsou vystaveni  
vysoké úrovni  
psychosociálních  
rizik při práci.*

Psychosociální rizika při práci můžeme definovat jako soubor rizik vyplývajících z interakce zaměstnance s pracovním prostředím, charakterem a organizací práce a z nastavení mezilidských vztahů na pracovišti i mimo něj. Zaměstnanci na pracovištích Úřadů práce ČR jsou vystaveni vysokému počtu incidentů, a to formou slovního i fyzického násilí, a jsou jednoznačně vystaveni vysoké úrovni psychosociálních rizik při práci. Společný výzkumný projekt Výzkumného ústavu bezpečnosti práce, v. v. i., a Státního zdravotního ústavu byl zaměřený na návrh a výzkum přínosu intervenčních opatření na několika úrovních (primární, sekundární, terciární) právě v prevenci psychosociální rizik na vybraných pracovištích Úřadů práce ČR.

*Je nutné přejít od pouhého analyzování situace v oblasti psychosociálních rizik při práci k jejímu řešení.*

## ÚVOD: Psychosociální rizika

Zaměstnanci Úřadů práce ČR dlouhodobě čelí psychickému tlaku, který vychází z výkonu jejich práce (vysoká odborná náročnost, neoptimální organizace, práce pod časovým tlakem, nedostatečné ohodnocení) a nutnosti komunikace s klienty, kteří jsou velmi často ve svízelné životní situaci, a proto jednají útočně. Můžeme je tedy považovat za náročné klienty. Tato rizika lze

souhrnně označit jako psychosociální rizika při práci.

Též v současném měnícím se světě práce, změně sociodemografických charakteristik pracovní populace, neustálých nových krizových situacích na evropské i světové úrovni je nutné přejít od pouhého analyzování situace v oblasti psychosociálních rizik při práci k jejímu řešení.

## HLAVNÍ POZNATKY z řešení projektu

První fáze projektu byla zaměřená na ověření a analýzu úrovně psychosociálních rizik na pracovištích Úřadů práce ČR. Za tímto účelem byl připraven dotazník vycházející z charakteristik dané práce a předpokládaných problémových oblastí.

V návaznosti na zjištění z dotazníkového průzkumu byla zpracována a navržena intervenční opatření, která se zaměřila na tři úrovně. Jako primární úroveň byla vnímána oblast organizačně personální optimalizace, sekundární úroveň měla za úkol posílení psychické rezilience zaměstnanců a terciální úroveň byla zaměřena na skupinové a individuální psychoterapeutické postupy. Připravená opatření zároveň reflektovala radikální a plošnou změnu situace na úřadech práce, ke které došlo ve druhém kvartále roku 2022 v důsledku uprchlické krize po propuknutí války na Ukrajině.

### Intervence na primární úrovni

Společnými východisky navrhovaných opatření na úrovni primární prevence byla zejména

nedostatečná digitalizace pracovních postupů, nutná fyzická přítomnost klientů při všech úkonech a neschopnost poskytování informací telefonicky. Dalším zjištěním byl jednoznačně nedostatečný počet zaměstnanců, s čímž souvisejí dlouhé čekací doby pro klienty, kteří se tím stávající ještě netrpělivějšími a náročnějšími. V rámci projektu byl vypracován souhrn 18 opatření na primární úrovni, který obsahoval vždy popis problému, popis opatření, odhadovanou časovou a finanční náročnost daného opatření a jeho očekávaný dopad.

### Intervence na sekundární úrovni

Intervence na sekundární úrovni měla za cíl poskytnout zaměstnancům strategie pro budování psychické odolnosti a postupy pro komunikaci s klienty i v rámci týmu.

Tyto intervence proběhly v září a říjnu 2022 formou streamovaných online workshopů a v říjnu až prosinci 2022 formou e-learningových kurzů. Součástí intervencí na sekundární úrovni byla i příprava a poskytnutí metodických pomůcek.

## Jak na těžké klienty

### Agresivní klient

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

### Traumatizovaný klient

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

### Úzkostný klient

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

### Jak si dávat pozor na hranice

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

### Jak se obrnit

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

### Jak si budovat odstup

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

### Jak na sebesoucit

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

### Jak o sebe pečovat

Zdroj: A Theory of Human Motivation, Abraham Maslow, Psychological Review, 1954

Zdroj: Ing. et Ing. Martin Zikmund, Nihana s.r.o.

## Jak být v pohodě

### Jak poznáte, že vám není dobře

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

### Jak posílit vědomé jednání

- ▶ Mindfulness/meditace
- ▶ Jóga/Tai-chí/Čchi-kung
- ▶ Pobyt v přírodě
- ▶ Věnujte se křížovkám, sudoku, hlavolamům, čtení
- ▶ Učte se nové dovednosti
- ▶ Obdivujte nebo vytvářejte umění
- ▶ **Co dělat, aby vám bylo líp**
- ▶ Zvýšit fyzickou aktivitu
- ▶ Snižit příjem cukru a nasycených tuků v potravě
- ▶ Udržovat si zdravou hmotnost
- ▶ Zvýšit příjem vitamínu D
- ▶ Zvýšit počet sociálních vztahů a kontaktů
- ▶ Omezit stres
- ▶ Zvýšit příjem Omega-3 kyselin
- ▶ Při depresi brát antidepressiva, u bipolární poruchy lithium

### Jak vypadá úzkost

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

### Jak překonat úzkost

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

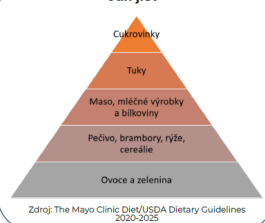
### Analýza úzkosti

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

### Jak na naštvaní

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

### Jak jíst



### Jak se hýbat

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

NITANA  
www.nitana.cz

Zdroj: Ing. et Ing. Martin Zikmund, Nitana s.r.o.

## Workshopy se zaměřily na čtyři klíčové oblasti:

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



## Intervence na terciální úrovni

Skupinová a individuální psychoterapie byla základem intervenčních opatření na terciální úrovni. Hlavním tématem na této úrovni byla problematika manipulace – její rozpoznání, protimanipulativní chování a podpora profesionality přístupu ke klientovi. Setkání proběhlo formou skupinových sezení.

## Zpětná vazba na provedená intervenční opatření

Zpětná vazba na provedená intervenční opatření na sekundární a terciální úrovni byla získávána z kontrolních menších anonymních

dotazníkových průzkumů provedených v období po provedených intervencích. Výjimkou ze získávání zpětné vazby byla opatření na primární úrovni, neboť tato nebyla v průběhu projektu ze strany vedení Úřadu práce ČR komplexně v praxi uplatněna.

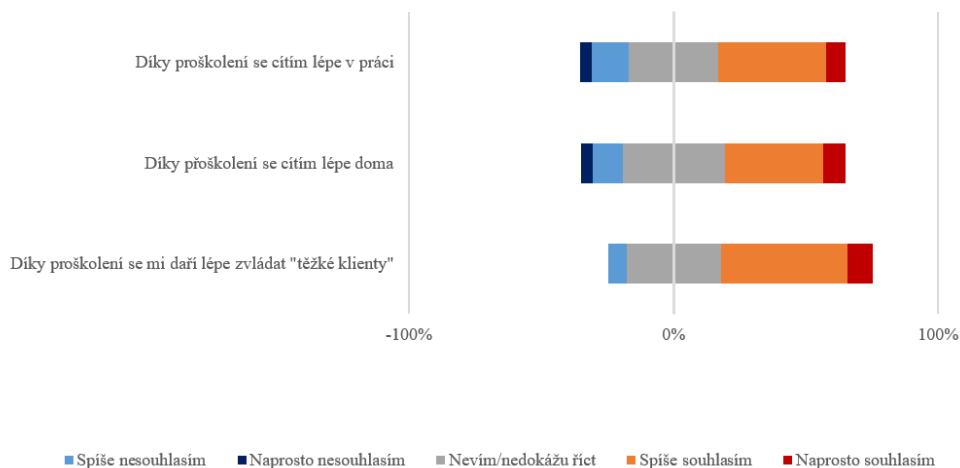
Z dotazníků pro sekundární intervenci vyplynulo, že:

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

Podrobněji můžete výsledky šetření vidět v následujícím grafu.

Workshopy se zaměřily na čtyři klíčové oblasti.

### Jak hodnotíte školení, kterými jste si prošli (at' už formou živého webináře, nebo e-learningového kurzu)



## Závěr

Ze získaných dat vyplývá, že zaměstnanci, kteří měli možnost využít intervenčních nástrojů, se dokáží častěji zklidnit sami za použití relaxačních technik, využitím podpory svých přátel a rodiny a jsou ochotni častěji využít pomoc svého nadřízeného, který měl také možnost se na to odborně připravit. Zároveň tito zaměstnanci dokáží vést dialog s klientem tak, že celková

situace již nemusí vyvrcholit incidentem, ale obě strany vnímají její ukončení jako uspokojivé či pochopitelné.

Celkově vnímáme celý projekt jako velmi úspěšný. Doporučujeme rozšíření navržených intervenčních opatření mezi větší počet zaměstnanců Úřadů práce ČR či dalších zaměstnanců veřejné správy vystavených nutné komunikaci s klienty.

*Doporučujeme rozšíření navržených intervenčních opatření mezi větší počet zaměstnanců ÚP ČR či dalších zaměstnanců veřejné správy vystavených nutné komunikaci s klienty.*

Zdroje:  
KLOIMÜLLER, Irene. (2021). *Return to work after MSD-related sick leave in the context of psychosocial risks at work: Musculoskeletal disorders and psychosocial risk factors – an introduction to the topic* [online]. EU-OSHA. Dostupné z: [https://osha.europa.eu/sites/default/files/MSDs\\_Psych\\_Return\\_to\\_work.pdf](https://osha.europa.eu/sites/default/files/MSDs_Psych_Return_to_work.pdf).

LIPŠOVÁ, Vladimíra; BÁTRLOVÁ, Kateřina; KOŽENÁ, Ludmila. 2018. *Psychosociální rizika při práci*. Praha: Státní zdravotní ústav, 2018. ISBN 978-80-7071-382-2.

## Dosažený VÝSLEDEK

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



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons

[Uveďte původ – zachovejte licenci] 4.0 Mezinárodní veřejná licence.

Autoři:

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

MUDr. Vladimíra Lipšová – Státní zdravotní ústav

© Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., 2023

Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i.  
Jeruzalémská 1283/9  
110 00 Praha 1 – Nové Město

tel: +420 221 015 844  
vubp@vubp.cz  
datová schránka: yi6jvet  
www.vubp.cz

© Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i.  
Praha, 2023

Policy Brief VÚBP, v. v. i.  
ISSN 2695-1606