


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

 20.12.2023

## INTERVENTION MEASURES FOR EMPLOYEES EXPOSED TO DEMANDING COMMUNICATION WITH CLIENTS AT EMPLOYMENT OFFICES - PROJECT SUMMARY

**Kateřina Bátrlová<sup>1</sup>, Vladimíra Lipšová<sup>2,3</sup>, Karolina Mrázová<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., [batrlova@vubp.cz](mailto:batrlova@vubp.cz)

<sup>2</sup> Státní zdravotní ústav, [vladimira.lipsova@szu.cz](mailto:vladimira.lipsova@szu.cz), [karolina.mrazova@szu.cz](mailto:karolina.mrazova@szu.cz)

<sup>3</sup>Klinika pracovního lékařství 1. LF UK a VFN Praha 2

psychosociální rizika

úřady práce

klienti

komunikace

intervence

### Abstrakt

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

**Klíčová slova:** psychosociální rizika při práci, náročný klient, intervenční opatření, veřejná správa

## Abstract

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

**Keywords:** psychosocial risks at work, demanding client, intervention measures, public administration

Přijat k publikování / Received for publication 20. 11. 2023

## Úvod

Zaměstnanci úřadů práce ČR dlouhodobě čelí psychickému tlaku, který vychází z výkonu jejich práce (vysoká odborná náročnost, neoptimální organizace, práce pod časovým tlakem, nedostatečné ohodnocení) a nutnosti komunikace s klienty, kteří jsou velmi často ve svízelné životní situaci, a proto jednájí útočně, a tedy je můžeme považovat za náročné klienty. O náročnosti této komunikace svědčí například počet evidovaných incidentů mezi zaměstnanci a klienty. Od roku 2017 do září 2023 došlo k více než 1400 zaznamenaným incidentům v podobě slovních výhrůžek a více než 1670 incidentů formou vulgárních slovních útoků.

Tato rizika lze souhrnně označit jako psychosociální rizika při práci. Mezinárodní organizace práce (ILO, International Labour Organization) definuje psychosociální rizika jako: „*Soubor interakcí mezi pracovním prostředím, náplní práce, strukturou organizace a dále schopnostmi pracovníků, jejich osobními potřebami, kulturou společnosti a mimopracovními podmínkami, které mohou přímo ovlivnit zdraví, pracovní výkon a spokojenost zaměstnanců s vykonávanou prací.*“ [1].

Dopad psychosociálních rizik na duševní i fyzické zdraví zaměstnanců může být tak zásadní, že ovlivní i chod celého podniku [2]. Pokud budou psychosociální rizika a stres vnímány jako charakteristika celé organizace, a nikoliv jako problém jednotlivce, lze je zvládat jako jakékoliv jiné riziko v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti.

V současném prudce se měnícím světě práce, změně sociodemografických charakteristik pracovní populace, neustálých nových krizových situacích na evropské i světové úrovni je nutno přejít od pouhého analyzování situace v oblasti psychosociálních rizik při práci k jejímu řešení [3].

Společný projekt Výzkumného ústavu bezpečnosti práce, v. v. i. a Státního zdravotního ústavu s názvem „*Možnosti intervenčních opatření u zaměstnanců vystavených náročné komunikaci s klienty ve veřejné správě se zaměřením na úřady práce*“, který začal být řešen ve druhé polovině roku 2021, byl zaměřený na výzkum přínosu intervenčních opatření na několika úrovních právě v prevenci psychosociálních rizik na konkrétních pracovištích veřejné správy.

## Výzkumný projekt

V České republice před zahájením výše uvedeného projektu nebyl řešen žádný projekt, který by komplexně řešil jak analytickou, tak intervenční část problematiky psychosociálních rizik při práci. Mezinárodní studie se zaměřují nejvíce na téma pracovního stresu (což je definováno výrazně úžeji než psychosociální rizika) či syndromu vyhoření, a to zvláště u vysoce rizikových profesí, jako jsou zejména zdravotníci či učitelé [4, 5]. Poměrně dobře je v literatuře popsán vliv pracovního psychosociálního prostředí na poruchy duševního zdraví – zejména depresivních a úzkostných poruch [6].

První fáze projektu byla zaměřena na ověření a analýzu úrovně psychosociálních rizik na pracovištích úřadů práce ČR. Za tímto účelem byl připraven dotazník vycházející z charakteristik dané práce a předpokládaných problémových oblastí. Tento dotazník byl nejdříve použit pro pilotní studii tak, aby byla zajištěna přiměřenost a srozumitelnost otázek, úplnost obsahu a jednoznačné vyznění. Poté bylo v prosinci 2021 uskutečněno první online dotazníkové šetření na vybraných pěti krajských pobočkách úřadů práce ČR. Dotazník byl rozdělen na povinnou část, která obsahovala základní demografické údaje o respondentovi (7 otázek) a dále část mapující práci s klientem (10 otázek) a rezilienci (10 otázek). Pro potřeby projektu bylo rozhodnuto, že další části dotazníku budou volitelné, zejména z důvodu compliance respondentů a snížení časové náročnosti. Volitelné části dotazníku zahrnovaly oblasti: Komunikace s nadřízeným a týmem (9 otázek), Povaha práce (8 otázek), Organizace práce (9 otázek), Hodnocení práce (5 otázek) a Změna zaměstnání, digitalizace a neočekávané krize (4 otázky). Volitelné oblasti si mohl respondent zvolit dle svého posouzení, od jedné volitelné oblasti až po vyplnění odpovědí ve všech oblastech.

V návaznosti na zjištění z dotazníkového průzkumu byla zpracována a navržena intervenční opatření, která se zaměřila na tři úrovně. Jako primární úroveň byla vnímána oblast organizačně-personální optimalizace, sekundární úroveň měla za úkol posílení psychické rezilience zaměstnanců a terciální úroveň byla zaměřena na skupinové a individuální psychoterapeutické postupy. Tato intervenční opatření byla definována v průběhu první poloviny roku 2022 ve spolupráci s ostatními subjekty zapojenými v projektu. Oblasti intervencí vplynuly z výsledků dotazníkového šetření a přípravné fáze projektu.

Připravená opatření zároveň reflektovala radikální a plošnou změnu situace na úřadech práce, ke které došlo ve druhém kvartále roku 2022 v důsledku uprchlické krize po propuknutí války na Ukrajině. Ta přinesla široké spektrum nových agend, které museli pokrýt zaměstnanci úřadů práce ČR, a současně zvýšila množství náročných klientů, ke kterým nově ve větší míře přibývali traumatizovaní klienti. Práce s traumatizovanými klienty byla zároveň ihned zahrnuta do intervenčních opatření.

## Metody intervenčních opatření

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

Intervence na primární úrovni cílila na zvýšení reálné bezpečnosti zaměstnanců přepážkových pracovišť a celkovou organizaci práce. Intervence na sekundární úrovni byla zaměřena na podpoření psychické odolnosti a poskytnutí

strategií a postupů pro vypořádání se s psychosociálními riziky. Intervence na terciární úrovni měla za cíl identifikovat zaměstnance, kteří by již mohli být ve fázi potřebné psychologické pomoci.

## 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 stávají ještě netrpělivějšími a náročnějšími. Vypracovaný kompletní souhrn všech opatření na primární úrovni obsahoval vždy popis problému, popis opatření, odhadovanou časovou a finanční náročnost daného opatření a jeho očekávaný dopad. Tento soubor byl poskytnut vedení úřadů práce ČR k možné realizaci. Přehledný výčet opatření je uveden v tabulce č. 1.

č.	Opatření
1	Sdělování informací po telefonu
2	Virtuální telefonní ústředna
3	Voicebot, chatbot
4	Instalace kamer v čekárnách
5	Instalace bezpečnostních vstupních systémů
6	Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů
7	Úprava úředních hodin pro neobjednané klienty na pondělí a středy
8	Zavedení systému evidence rizikových klientů
9	Automatické upozorňování na rizikové klienty skrze vyvolávací systém
10	Dopracování doporučených postupů a jejich školení
11	Automatická povinnost přítomnosti minimálně dvou pracovníků k obsluze rizikového klienta
12	Pravidelné koordinace pro pracovníky přepážkového pracoviště s organizacemi, jež přímo vstupují do komunikace s klientem
13	Minimalizace návštěv poboček a digitalizace vhodných agend
14	Asistence v čekárně/na recepci k zodpovídání dotazů, pomoc s vyplněním dotazníků
15	Úprava klientských/zaměstnaneckých prostor
16	Zaměstnávání bezpečnostních pracovníků
17	Pravidelné návštěvy poboček městskou policií
18	Přenastavení/zatraktivnění finančního ohodnocení pracovníků

**Tabulka č. 1: Seznam doporučení pro přepážková pracoviště**

## Intervence na sekundární úrovni

Intervence na sekundární úrovni měla za cíl poskytnout zaměstnancům strategie pro budování psychické odolnosti, 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, které mohli zaměstnanci úřadů práce ČR buď sledovat v reálném čase či později ze záznamu. Součástí intervencí na sekundární úrovni byla i příprava a poskytnutí metodických pomůcek.

Zaměření intervencí vycházelo z dat dotazníkového šetření, která mimo jiné ukázala, že:

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

Intervence byly zaměřené zejména na posílení interpersonálních dovedností při jednání s náročnými klienty a zároveň mechanismů zvládnání, a to jak pro akutní stres způsobený bezprostředními interakcemi s klienty, tak na zlepšení sebezpečí a zvládnání jednak dlouhodobého stresu a dále stresu nesouvisejícího s prací na úřadech práce ČR. Workshopy se zaměřily na čtyři klíčové oblasti:

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

Intervencí se zúčastnilo 348 zaměstnanců úřadů práce ČR prezenční formou a 141 zaměstnanců ve formě e-learningu.

## 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, celkově se zúčastnilo 13 zaměstnanců ve 2 skupinách po 2 opakováních. Nejednalo se o terapeutickou skupinu, ale o skupinu edukativní a otevřenou. Jedno skupinové sezení trvalo 90 minut. Vzhledem k časové vytíženosti zaměstnanců nebyla tato opatření rozšířena na více skupin. Několik zaměstnanců využilo nabídku individuálních návazných terapií. Všichni účastníci terciální úrovně intervencí s nimi byli absolutně spokojeni.

## Dopady provedených intervencí, výsledky opakovaného dotazníkového šetření

Bylo provedeno opakované dotazníkové šetření mezi všemi 5 pobočkami úřadů práce tak, aby byl soubor, pokud možno, co nejvíce porovnatelný. První dotazníkové šetření proběhlo na konci roku 2021 a bylo získáno 1160 kompletních dotazníků, poté bylo toto šetření identicky opakováno na jaře 2023, kdy bylo získáno celkem 1202 kompletně vyplněných dotazníků. Byl osloven identický soubor respondentů – zaměstnanců stejných pracovišť, dle

vyhodnocení sociodemografických charakteristik nenastala žádná změna v podílu žen v souboru (identicky 92,9 %), došlo k mírnému posunu podílu osob ve věku 40–49 let (z 31,6 % v roce 2021 na 33,2 % v roce 2023) a zároveň k mírnému úbytku podílu osob ve věku 50–64 let (z 33,0 % na 31,9 %). V opakovaném šetření v roce 2023 se zúčastnilo méně respondentů, kteří jsou v dané pracovní pozici méně než 5 let, zároveň se zúčastnilo více respondentů, kteří jsou na pozici více než 20 let. Také významně ubylo respondentů, kteří mají na starosti agendu trhu práce.

Statisticky významný rozdíl byl u uvedených otázek prokázán pomocí Pearsonova chí-kvadrát testu o nezávislosti. Pro podrobnější rozbor toho, jaké změny ve sledovaném období nastaly, byl využit znaménkový test. Typ znaménka reprezentuje směr odchylky. Vyšší naměřené četnosti oproti očekávání se označí znaménkem +. Nižší naměřené četnosti oproti očekávání se naopak zaznamenají znaménkem -. V každé buňce se mohou vyskytnout jedno až tři znaménka plus nebo mínus podle statistické významnosti – čím více znamének, tím výraznější odchylka od nezávislosti.

## Spokojenost zaměstnanců

Na otázku dotazující celkovou spokojenost s prací, kterou respondenti vykonávají, byla v roce 2023 statisticky významně nižší souhlasná odpověď – poklesl podíl respondentů, kteří jsou spokojeni se svou prací. Zároveň narostl podíl respondentů, kteří na otázku odpověděli Spíše ano a Spíše ne, blíže v tabulce č. 2.

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

**Tabulka č. 2: Četnosti a znaménkový test na otázku „Jste spokojen/a s prací, kterou vykonáváte?“**

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

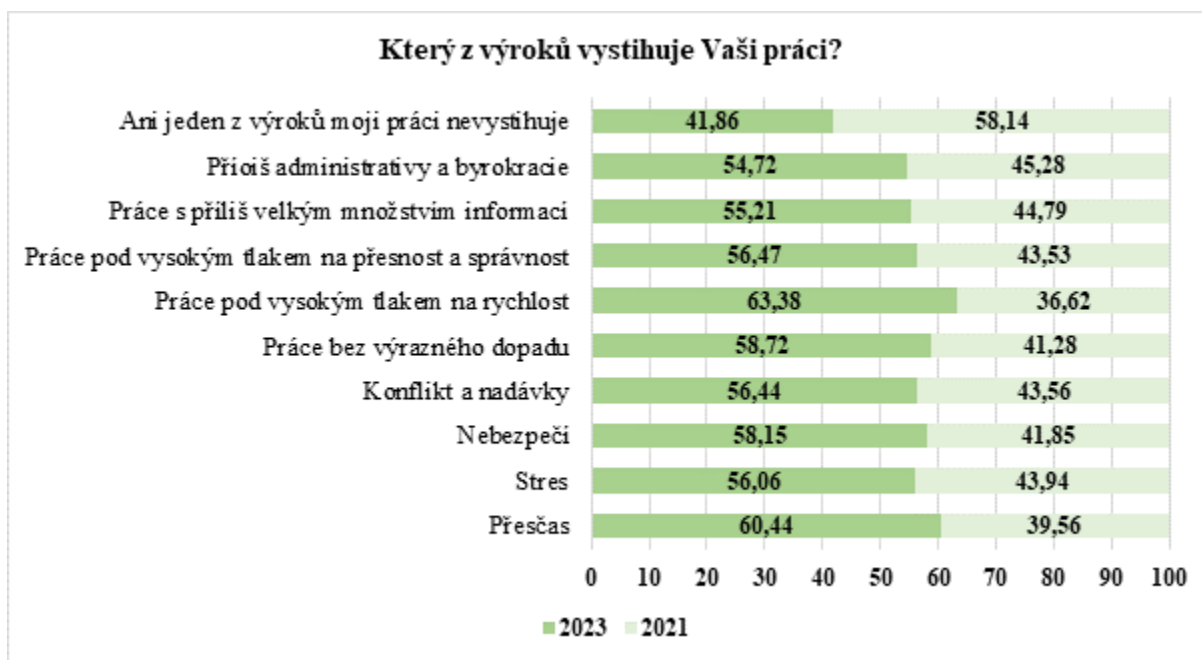
Spokojenost v oblasti	Mean 2021	Mean 2023
Komunikace na pracovišti	7,84	7,5
Charakter práce	7,15	6,54
Organizace práce	6,91	6,55
Komunikace s klienty	6,22	6

<b>Ohodnocení práce</b>	5,68	4,81
<b>Pracovní změny</b>	4,99	3,37

**Tabulka č. 3: Průměrné hodnoty spokojenosti respondentů v jednotlivých oblastech v roce 2021 a 2023**

### Vybrané otázky se změnou ve struktuře odpovědí

Na otázku, který z výroků vystihuje Vaši práci, respondenti v roce 2023 častěji volili následující odpovědi: přesčas, stres, nebezpečí, konflikt a nadávky, práce pod vysokým tlakem na rychlost, práce s příliš velkým množstvím informací a příliš administrativy a byrokracie, viz graf č. 1. Oba grafy (č. 1 a č. 2) znázorňují relativní četnost odpovědí v porovnání mezi lety 2021 a 2023, tj. číslo nad 50 % znázorňuje proporcionálně častější volbu dané odpovědi v daném roce v porovnání s druhým rokem.

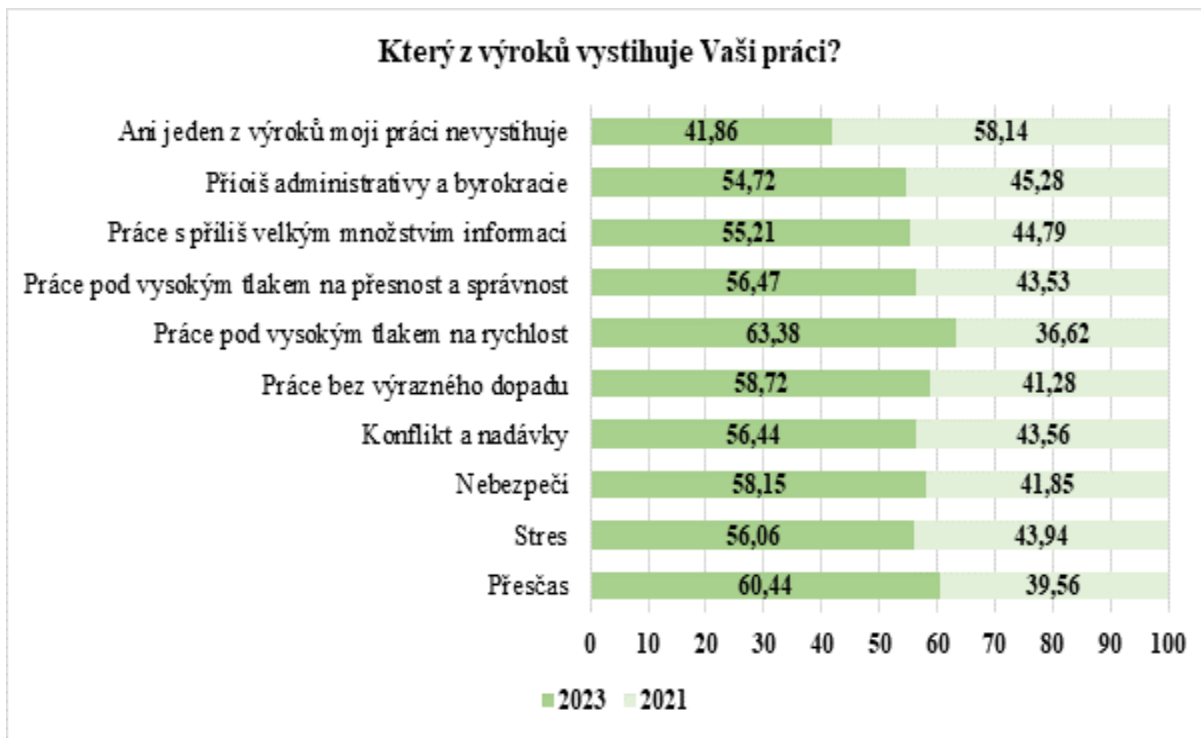


**Graf č. 1: Změny v odpovědích v % na otázku “Který z výroků vystihuje Vaši práci?”**

	Přesčas		Stres		Nebezpečí		Konflikt a nadávky		Práce pod vysokým tlakem na rychlost		Příliš administrativy a byrokracie	
	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano
<b>2021</b>	+	-	++	--	+	-	+	-	+++	---	+	-
<b>2023</b>	-	+	--	++	-	+	-	+	---	+++	-	+

**Tabulka č. 4: Znaménkový test u vybraných odpovědí na otázku „Který z výroků vystihuje Vaši práci?“**

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



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

### Zpětná vazba na provedená intervenční opatření

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

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

Z těchto odpovědí vyplynulo, že:

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

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



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

## Diskuse

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

Realizace navržených opatření bohužel probíhala v časovém období, kdy pracovníci úřadů práce ČR čelili radikálnímu nárůstu nové agendy v souvislosti s uprchlickou krizí způsobenou válkou na Ukrajině. To značným způsobem zvýšilo psychickou zátěž pracovníků úřadu, která po nárůstu agendy způsobené pandemií onemocnění covid-19 byla už tak enormní. Zároveň nejcennější komoditou pracovníků úřadů práce ČR se stal čas.

Tato vnější celospolečenské situace spolu s nevyužitím všech variant intervenčních opatření v celé jejich šíři vnímáme jako základní důvod celkového snížení spokojenosti respondentů našeho projektu. V průběhu projektu nebyla realizována komplexně žádná z navržených opatření na primární úrovni, takže nemohlo dojít ke zlepšení organizace práce či pocitu bezpečí na pracovišti. Na sekundární úrovni byl poskytnut téměř neomezený prostor pro počet účastníků školení, neboť byla prováděna online formou, a to nejen v reálném čase, ale záznamy byly přístupné na vytvořeném e-learningovém portálu. Terciární úroveň opatření, která byla prováděna formou osobních skupinových psychoterapeutických intervencí, byla vnímána ve 100 % naprosto úspěšně, ovšem také zde byl poměrně nízký počet účastníků.

## Závěr

Cílem intervenčních opatření je jednak snižování rizik vycházejících z charakteru práce a dále posílení psychické odolnosti jedince. Porozumění vlastní reakci na krizovou událost, normalizace stresové reakce a nácvik vhodných adaptačních způsobů na stres a psychickou zátěž jsou nedílnou součástí celého procesu.

Ze získaných dat vyplývá, že zaměstnanci, kteří měli možnost využít intervenčních nástrojů, se dokáží častěji zklidnit sami za použití relaxačních technik, využitím podpory svých přátel a rodiny a jsou ochotni častěji využít pomoc svého nadřízeného, který měl také možnost se na to odborně připravit. Zároveň tito zaměstnanci již dokáží vést dialog s klientem tak, že celková situace již nemusí vyvrcholit incidentem, ale obě strany vnímají její ukončení jako uspokojivé či pochopitelné.

Celkově 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.

## Dedikace



©2023

Tento výsledek byl finančně podpořen z institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace na léta 2018–2022 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.

## Literatura

- [1] INSTITUTE OF WORK HEALTH AND ORGANISATIONS. *Towards the Development of a European Framework for Psychosocial Risk Management at the Workplace* [online]. 1. ed. Nottingham: Institute of Work Health and Organisations [cit. 2023-11-27]. Dostupné z: [http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/saltsa\\_book\\_web.pdf](http://www.prima-ef.org/uploads/1/1/0/2/11022736/saltsa_book_web.pdf). ISBN 978-0-9554365-3-6.
- [2] BECK, D.; LENHARDT, U. Consideration of psychosocial factors in workplace risk assessments: findings from a company survey in Germany. *International Archives of Occupational and Environmental Health*. 2019, vol. 92, no. 3, s. 435-451. doi:10.1007/s00420-019-01416-5.
- [3] KLOIMÜLLER, Irene. *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 [cit. 2023-11-27]. 18 s. 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).
- [4] MIJAKOSKI, Dragan ...[et al.]. Determinants of Burnout among Teachers: a Systematic Review of Longitudinal Studies. *International journal of environmental research and public health*. 2022, vol. 19, no. 9, 5776. <https://doi.org/10.3390/ijerph19095776>.
- [5] RAMÍREZ-ELVIRA, S., ...[et al.]. Prevalence, Risk Factors and Burnout Levels in Intensive Care Unit Nurses: a Systematic Review and Meta-Analysis. *International journal of environmental research and public health*. 2021, vol. 18, no. 21, 11432. <https://doi.org/10.3390/ijerph182111432>.
- [6] LIPŠOVÁ, V.; BÁTRLOVÁ, K. Jak chránit zaměstnance vystavené náročné komunikaci s klienty na úřadech práce: možnosti intervenčních opatření. In: *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci 2021: recenzovaný sborník abstraktů XXI. ročníku mezinárodní konference*. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2021. S. 25-26. ISBN 978-80-7385-251-1.Vt

### Vzorová citace

BÁTRLOVÁ, Kateřina; LIPŠOVÁ, Vladimíra; MRÁZOVÁ, Karolina. Intervenční opatření u zaměstnanců vystavených náročné komunikaci s klienty na úřadech práce: shrnutí projektu. *Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti* [online]. 2023, roč. 16, č. 3-4. Dostupný z: <https://www.bozpinfo.cz/josra/intervencni-opatreni-u-zamestnancu-vystavenych-narocne-komunikaci-s-klienty-na-uradech-prace>. ISSN 1803-3687.

---

Autor článku:

[Mgr. Kateřina Bátrlová](#)

[MUDr. Vladimíra Lipšová](#)

[Mgr. Karolina Mrázová, Ph.D.](#)