



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Techniky rozvoje kompetencí peer pracovníků veřejné správy

Metodika vzdělávání - STOPPER

**Systém trvalé ochrany a prevence
pro eliminaci rizik násilí na pracovišti
CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0016938**



Bc. Petra Lhotáková, LL. M.

2021

STOPPER | stop šikaně
na pracovišti

Obsah

1.	Úvod	2
2.	Základní informace o projektu STOPPER	3
2.1.	Cíl projektu	3
2.1.1.	<i>Dílčí cíl č. 1</i>	<i>3</i>
2.1.2.	<i>Dílčí cíl č. 2</i>	<i>4</i>
2.2.	Cílové skupiny projektu	4
2.3.	Zdůvodnění potřebnosti projektu	5
2.4.	Metodické nastavení projektu.....	6
3.	Vzdělávací cíle	7
4.	Přínosy pro peer pracovníky veřejné správy	8
5.	Rozvoj kompetencí.....	9
5.1.	Proces vzdělávání (z pohledu organizace).....	9
5.2.	Zásady lektora při školení vztahové patologie.....	11
5.3.	Prezenční školení.....	11
	<i>Užité metody školení:.....</i>	<i>12</i>
5.4.	Využití didaktických pomůcek	13
6.	Proces rozvoje kompetencí peer pracovníků	14
6.1.	E-learning	14
6.2.	Prezenční školení.....	15
6.3.	Poradenství vzdělávacím procesem.....	16
6.4.	Podpůrné materiály pro denní praxi peer pracovníků.....	18

1. Úvod

Tato metodika vzdělávání projektu STOPPER se věnuje především těm, kteří chtějí vyškolit a zavést peer pracovníky ve veřejné správě. Obsahuje informace o projektu, jednotlivých procesech a realizaci vzdělávacích aktivit, jež povedou k rozvoji kompetencí pracovníků veřejné správy a samospráv v oblasti ochrany na vlastních pracovištích, kde mohou být zaměstnanci svědkem či obětí násilí nebo mají v popisu práce zajistit ochranu svých kolegů.

Metodika je určena především peer pracovníkům, kteří se v našem projektu STOPPER budou věnovat řešení patologickým jevům na pracovišti a působit preventivně před vznikem nežádoucích situací ovlivňující výkon práce.

Cílem metodiky je poskytnout přehled vzdělávacího rámce včetně jednotlivých edukačních kroků a umožnit vzdělávajícím snadnou orientaci v edukačním procesu a koncepci projektu STOPPER. Vhodné je zmínit, že metodika navazuje na příručku „Krizové momenty a řešení vztahové patologie ve veřejné správě“, která shrnuje obsah vzdělávání peer pracovníků.

Projekt volně navazuje na projekt Důstojné pracoviště ve VS (reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0007507), který usiloval o zavedení a otestování systému rozvoje kompetencí pracovníků veřejné správy v oblasti ochrany před násilím na pracovišti, mezi kolegy i ze strany klientů. Cílem projektu bylo dosáhnout kvalitnější práce s lidskými zdroji, profesionálnějšího výkonu práce, lepší komunikace a vyšší důvěry uvnitř i vně organizace a samozřejmě účinné eliminace a prevence násilí na pracovištích. Projekt byl realizován Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR (dále MPSV) v letech 2017–2020.

2. Základní informace o projektu STOPPER

Projekt Systém trvalé ochrany a prevence pro eliminaci rizik násilí na pracovišti (dále jen „STOPPER“) usiluje o posílení a systematické ukotvení rozvoje kompetencí klíčových zaměstnanců zapojených subjektů veřejné správy v technikách adaptace a řešení krizových aspektů práce s expertní znalostí vztahové patologie a psychologické pomoci v oblasti násilí na pracovišti¹.

2.1. Cíl projektu

Hlavním cílem projektu je významně rozšířit kompetence klíčových zaměstnanců bezprostředně působících na pracovištích veřejné správy, v projektu označených „peer pracovníci“, v základech krizové intervence s expertní znalostí řešení vztahové patologie a psychologické pomoci. Současně má projekt nastavit a ukotvit tento proces v zapojených organizacích. Díky těmto odborníkům následně vybudovat a pevně etablovat systematické předcházení a účinné řešení problémů při výskytu násilí na pracovištích veřejné správy.

Projekt STOPPER se tak zaměřuje na rozvoj dovedností a kompetencí ve dvou rovinách. Na jedné straně podpoří a vzdělá delegované zaměstnance veřejné správy jakožto klíčové nositele znalostí v oblasti vztahové patologie a pomůže jim rozvinout pedagogické schopnosti potřebné k úspěšnému předávání svých znalostí. Dále se zaměří také na rozvoj lidských zdrojů, řízení a práci s motivací a potenciálem nejen jednotlivců, ale také jednotlivých oddělení a pracovišť. Projekt seznámí s novými funkčními styly řízení a vzájemnou spoluprací s ohledem na rizika vztahové patologie. V tomto případě budou školeni vybraní zaměstnanci daného subjektu veřejné správy (personalisté, vedoucí i řadoví zaměstnanci). Pilíře důstojného pracoviště a prevence jsou totiž zaměřeny na 360 stupňové bázi, kterou je potřeba vzít v potaz a posílit klíčové osoby i jednotlivé aspekty pracoviště. Komunikace a navrhované vzdělávací aktivity směřované na techniky v souvislosti se vztahovou patologií, zasahující do pracovního i osobního života, umožní kvalitnější služby i efektivnější výkonnost. Slouží také jako prevence syndromu vyhoření, jež je velkým rizikem dnešní doby a je jedním z častých příčin výskytu vztahové patologie včetně násilí na pracovištích.

2.1.1. Dílčí cíl č. 1

Udržitelné zvyšování relevantních kompetencí zaměstnanců veřejné správy, kteří budou delegováni svým zaměstnavatelem k systematické podpoře, rozvoji a eliminaci násilí mezi svými kolegy na pracovišti, v projektu označeni jako interní „peer pracovníci“.

Přínosy projektu:

- Podpora a faktické řešení vztahové patologie díky expertnímu pracovníkovi přímo na pracovišti
- Dlouhodobě udržitelné systematické vzdělávání prostřednictvím peer pracovníka působícího přímo na pracovišti, které povede k přirozené redukci či eliminaci násilí na pracovišti

¹ Vztahová patologie a násilí na pracovišti jsou v projektu považovány za synonyma a pracuje se s nimi ve dvou dimenzích: jako šikana na pracovišti (zahrnující bossing, mobbing, staffing apod.) a jako šikana ze strany klientů. V obou případech se jedná o perzistentní negativní sociální chování, které je systematicky zaměřeno na některé zaměstnance, může obsahovat projevy diskriminace a může vyústit ve viktimizaci těchto zaměstnanců a v další nepříznivé dopady, jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnávající organizace.

- Posílení interpersonální komunikace (zejména vedoucí vs. podřízený) při řešení problémů a prohloubení důvěry mezi zaměstnanci a s tím související pozitivní ovlivnění organizační kultury v zapojených organizacích

2.1.2. Dílčí cíl č. 2

Udržitelné zvyšování relevantních kompetencí zaměstnanců veřejné správy (personalistů a vedoucích, řadových zaměstnanců) jako těch, kteří jsou nebo mohou být vystaveni násilí na pracovišti, v oblasti vztahové patologie a technik adaptace na krizové aspekty při výkonu jejich práce, jež korelují s výskytem vztahové patologie.

Přínosy projektu:

- Podpora komunikace, spolupráce a rozvoje pozitivně laděné pracovní kultury a pozitivního chování a jednání pracovníků napříč celou veřejnou správou
- Podpora a faktické řešení vztahové patologie díky expertnímu pracovníkovi přímo na pracovišti

2.2. Cílové skupiny projektu

Cílovou skupinou projektu jsou zaměstnanci organizací veřejné správy. Konkrétně se jedná o obce, města, kraje, organizační složky státu včetně justice a státní příspěvkové organizace.

Rozložení cílové skupiny je nastaveno tak, aby pokrývalo celé spektrum subjektů veřejné správy a současně odpovídalo také poptávce a potřebám subjektů (v rámci přípravy projektu probíhala předběžná akvizice subjektů a rozložení cílové skupiny tak odpovídá reálné poptávce). Projekt je založen na dobrovolném vstupu subjektů do projektu dobrovolně, neboť právě zájem o rozvoj a řešení této problematiky je zárukou úspěšného průběhu a naplnění cílů projektu.

Projekt je přínosný pro cílovou skupinu v několika rovinách:

Přínosy pro peer pracovníky:

- Zvýší se jejich kompetence v oblasti ochrany před násilím na pracovišti, zejména v krizové intervenci a znalosti řešení vztahové patologie a psychologické pomoci, a díky tomu se naučí systematicky a účinně předcházet šikaně napříč celou organizací
- Zvýší se jejich pedagogické kompetence
- Dojde k redukci či eliminaci možnosti toho, že budou vystaveni urážejícímu, ponižujícímu nebo zastrašujícímu chování ze strany nadřízených a kolegů. Ověřeno bude v rámci evaluace projektu, kde bude sledována proměna práce se zaměstnanci spolu s vývojem prevalence šikany na pracovišti.

Přínosy pro zaměstnance veřejné správy:

- Zvýší se jejich kompetence v oblasti vztahové patologie
- Zvýší se schopnosti zaměstnanců vypořádávat se a adaptovat se na krizové aspekty při výkonu jejich práce, jež jsou úzce spojeny s výskytem vztahové patologie (např. tlak veřejnosti, která je vůči zaměstnancům veřejné správy organizací čím dál agresivnější, stres a záměrná šikana projevující se před a po volebním období, kdy na úřadech panuje všeobecný strach o vlastní práci, boj o pozice apod.)

- Dojde k redukcii či eliminaci možnosti toho, že zaměstnanci budou vystaveni urážejícímu, ponižujícímu nebo zastrašujícímu chování ze strany nadřízených, podřízených a kolegů, případně klientů
- Dojde ke zlepšení jejich komunikace mezi nadřízenými, podřízenými a mezi kolegy navzájem, což se následně promítne do zlepšení klimatu na pracovišti

2.3. Zdůvodnění potřeby projektu

Projekt STOPPER je zaměřen na přístup člověka k člověku a rozvoj kultury, základy krizové intervence a další komunikační techniky, jež jsou potřeba v rámci prevence a zastavení růstu vztahové patologie.

Lidské vztahy a potřeba efektivní komunikace, řízení, zvládnutí konfliktů, využívání motivace potenciálu i vyvážení osobního i pracovního života tak povedou ke kořenům důstojného pracoviště v praxi. Efektivní komunikace, sociální dialogy, řízení a rozvoj lidských zdrojů pak povedou ke zdravým pracovištím a větší profesionalitě našich úředníků.

Projekt STOPPER volně navazuje na projekt Důstojné pracoviště ve VS realizovaný MPSV, který cílil na vzdělávání a rozvoji pracovníků veřejné správy v oblasti prevence a eliminace násilí na pracovišti. Projekt STOPPER přichází s inovativním konceptem, jehož cílem je dosáhnout kvalitnější práce s lidskými zdroji, poskytnout metodické a evaluační postupy, jež zvýší krizovou připravenost, zlepší komunikaci a umožní vytvářet respekt a zdravé vztahy na pracovišti.

I přes velkou úspěšnost projektu Důstojné pracoviště ve VS a naplnění všech plánovaných cílů, odhalila evaluace v oblasti prevence a eliminace následující **nedostatky**:

- **Nedostatečná saturace poptávky po pomoci** pro úspěšné zavedení základních prvků prevence násilí na pracovištích. Zájem o projekt výrazně převýšil očekávání jeho realizátorů. V mnoha zapojených organizacích byla také poptávka po školení většího počtu zaměstnanců, než bylo v rámci projektu možné. Ukazuje se, že organizace mají zejména zájem o pomoc s pevným zabudováním preventivních opatření (zodpovědná osoba, formální dokumenty, rozsah a frekvence školení), na což projekt nebyl primárně zaměřen. Jeho cílem bylo zejména rozšířit znalosti v této oblasti, neboť povědomí je nejúčinnější zbraní k eliminaci násilí na pracovištích. Projekt STOPPER proto chce předcházet tomuto problému tím, že etabloje peer pracovníka, nositele znalostí jak řešit i předcházet patologickým jevům, přímo v zapojených organizacích, a tím ukázat efektivní cestu prevence těchto jevů v prostředí veřejné správy.
- **Nutnost ustanovení a etablování vybraných klíčových zaměstnanců pro další šíření znalostí v oblasti prevence a eliminace násilí.**
- **Markantní nedostatek expertních znalostí** z oblasti krizové intervence, řešení vztahové patologie a psychologické pomoci. Taktéž nulové zkušenosti s lektorskou činností u osob, jež by se měly věnovat dalšímu šíření znalostí.
- **Absentující informační podpora pro osoby, jež se v každodenní praxi mají věnovat řešení vztahové patologie.** Nedostatek podkladů i podpůrných materiálů.
- **Absence podpůrného široce dostupného (ideálně) online prostředí, v němž by mohly být jednotlivé případy (anonymně) řešeny.**
- **Nízká schopnost zaměstnanců veřejné správy úspěšně se vypořádat s krizovými aspekty při výkonu své práce, jež jsou úzce spojeny s výskytem vztahové patologie** (např. tlak veřejnosti, která je čím dál více útočnější, stres a šikana v rámci interních vztahů).

2.4. Metodické nastavení projektu

Metodická příprava rozvoje kompetencí vychází z dosavadních zkušeností, metodici podrobně zmapovali a identifikovali nedostatky znalostí v oblasti patologických jevů a jejich prevence a eliminace na pracovištích veřejné správy, a zhodnotili nedostatky znalostí v oblasti vztahové patologie a jejího rozpoznávání, řešení interní i externí komunikace a řízení lidských zdrojů.

K jejich tvorbě byl využit také právní rozbor „Činnost peer pracovníka v subjektech veřejné správy“ (zpracován externě expertem na tuto právní oblast), jež podrobně představil právní limity pro výkon činnosti peer pracovníka v prostředí veřejné správy.

Dále jsou v příručkách využité dosavadní znalosti z oblasti prevence a eliminace násilí na pracovišti, a také jsou zohledněné závěry a výstupy projektu Důstojné pracoviště ve veřejné správě tak, aby účinnými nástroji motivovaly nejen peer pracovníka k vytvoření komfortního pracovního prostředí.

Příručky jsou zpracovány v přístupné a srozumitelné formě. Na základě zkušeností nasbíraných napříč ostatními klíčovými aktivitami projektu budou postupně revidovány a upravovány tak, aby byly použitelné pro projektový i postprojektový rozvoj kompetencí, a to v širší míře než jen u cílové skupiny. Na závěr projdou externí oponenturou

3. Vzdelávací cíle

Neméně významným cílem projektu STOPPER bude naučit peer pracovníky edukovat osvojené techniky řešení a eliminace patologických jevů na pracovišti mezi další zaměstnance.

Mezi vzdělávací cíle patří:

- Osvojení problematiky vztahové patologie, jednotlivých postupů při šetření, řešení a nastavování preventivních a eliminačních opatření.
- Krizová připravenost v případě řešení vztahové patologie
- Podpora neformálního učení na úrovni individuálního osobnostního a profesního rozvoje
- Zvyšování informovanosti o možnostech a limitech, které pracovníci veřejné správy mají při řešení a předcházení násilí na pracovišti
- Přirozená redukce či eliminace jejich případnému vystavení násilí na pracovišti
- Zvyšování relevantních kompetencí vedoucích pracovníků veřejné správy jako těch, kteří na jedné straně jsou nebo mohou být vystaveni násilí na pracovišti, na straně druhé zastupují zájmy organizace veřejné správy jako zaměstnavatele
- Efektivnější práce a zkvalitnění řízení lidských zdrojů v rámci organizací veřejné správy vedoucí k vyšší motivaci a spokojenosti jejich pracovníků, snížení jejich fluktuace, zvýšení jejich produktivity a budování značky atraktivního, stabilního a transparentního zaměstnavatele
- Vytvoření informačních standardů pro nastavení procesů pro veřejnosprávní organizace, které jim umožní činit opatření tam, kde nejsou zajištěny (nebo ne zcela) důstojné pracovní prostředí a respekt k pracovníkům
- Šíření konceptu projektu STOPPER jako inovativního nástroje řešení tohoto problému

4. Přínosy pro peer pracovníky veřejné správy

Peer pracovníci jsou pro projekt STOPPER klíčovými nositeli principů důstojného pracoviště. V rámci školení si osvojí jednoduché postupy, jež povedou k efektivnímu mapování a nastavování zdravého pracovního klima. Dozví se, jak pracovat a komunikovat s obětí, mobbery, vedením i pracovním týmem tak, aby měla krizová intervence co nejlepší dopad na aktéry i další vzdálené účastníky vztahové patologie a bylo nastavena kvalitní anti-mobbingová i preventivní opatření.

Po absolvování školení budou umět peer pracovníci inspirovat vedoucí pracovníky i pracovní kolektiv a budou schopni principy šířit ve své organizaci.

- Školení je složené z teoretické části i praktického nácviku situací
- Celodenní prezenční výcvik personalistů probíhá externě, mimo pracoviště studujících
- Každý blok obsahuje 8 školících hodin
- Každé školení je prokládáno e-learningem, poradenstvím a mentoringem

Hlavním cílem projektu je významně rozšířit kompetence klíčových zaměstnanců bezprostředně působících na pracovištích veřejné správy, v projektu označených „peer pracovníci“, v základech krizové intervence s expertní znalostí řešení vztahové patologie a psychologické pomoci. Současně má projekt nastavit a ukotvit tento proces v zapojených organizacích. Díky těmto odborníkům následně vybudovat a pevně etablovat systematické předcházení a účinné řešení problémů při výskytu násilí na pracovištích veřejné správy.

- Zvýší se jejich kompetence v oblasti ochrany před násilím na pracovišti, zejména co se týče legislativního rámce, právních dopadů, možností řešení násilí na jejich pracovišti a potřebných měkkých dovedností, a díky tomu se naučí systematicky a účinně předcházet šikaně napříč celou organizací.
- Dojde k zefektivnění práce s lidskými zdroji v organizacích veřejné správy.
- Zvýší se motivace a spokojenost pracovníků, podpoří se další rozvoj pozitivně laděné organizační kultury a pozitivní chování a jednání pracovníků.
- Dojde k celkovému zlepšení komunikace představitelů a vedení organizace s pracovníky.
- Zvýší se přitažlivost jejich organizace jako zaměstnavatele a schopnost zaměstnat a udržet si zkušené a talentované pracovníky, sníží se fluktuace pracovníků.
- Sníží se (potenciální) náklady vynakládané v souvislosti s řešením násilí na pracovištích ve veřejné správě, a to např. na vedení sporů, úhradu pokut, nábor a zaškolování nových pracovníků atd.
- Sekundárně se výsledky implementace principů důstojného pracoviště mohou projevit v celkovém zvýšení bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.

5. Rozvoj kompetencí

V projektu je rozvoj kompetencí zaměstnanců veřejné správy zacílen na oblast prevence a eliminace násilí na pracovištích veřejnosprávních organizací. Proběhne školení zaměstnanců veřejné správy, kteří budou svým zaměstnavatelem vybráni pro výkon peer pracovníka. Dále budou rozvíjeny kompetence dalších vybraných zaměstnanců zapojených organizací (personalisté, řadoví a vedoucí pracovníci), a to za účelem:

- dosažení základní všeobecné úrovně znalostí problematiky prevence a eliminace násilí na pracovišti pro bezproblémový výkon aktivit peer pracovníků,
- rozvoje technik adaptace a řešení krizových aspektů tak, aby se účinně předcházelo vzniku patologických jevů na pracovišti,
- získání potřebných pedagogických zkušeností pro peer pracovníka v rámci náslechnů a samotného lektorování.

5.1. Proces vzdělávání (z pohledu organizace)

Nejprve budou v každém zapojeném subjektu veřejné správy ustanoveni peer pracovníci. Jejich počet se bude odvíjet od velikosti subjektu. Kvůli zastupitelnosti bude podporován výběr alespoň dvou peer pracovníků na jednu organizaci. Ve velmi malých organizacích lze delegovat pouze jednoho pracovníka. Zde budou konzultanti² velmi dbát na výběr vhodného kandidáta, aby se předešlo rizikovým faktorům pro úspěšnou realizaci projektu (opuštění organizace před ukončením vzdělávacího procesu nebo po skončení projektu), naopak u velkých zaměstnavatelů se počítá s cca 3–4 peer pracovníky. Ze zkušenosti z dlouholeté spolupráce s organizacemi veřejné správy v rámci dřívějších projektů OPLZZ a OPZ všech velikostí lze předpokládat, že v menších organizacích je fluktuace nižší, a proto bude v těchto nejmenších organizacích 1 peer pracovník dostačující.

Následovat bude **specializované školení pro peer pracovníky**, které bude vycházet z metodik „Krizové momenty a řešení vztahové patologie ve veřejné správě“ (obsah vzdělávání) a „Techniky rozvoje kompetencí peer pracovníků veřejné správy“ (metodiky vzdělávání tedy právě této metodiky). Školení bude probíhat **mimo pracoviště**, počítá se s **deseti dvoudenními školicími bloky** (jeden den představuje osmihodinové školení, 1 školení pro cca 6–10 lidí). Obsah a forma školení bude součástí metodik (klíčová aktivita 1). Tato školení budou propojena s e-learningovým kurzem, jež bude obsahovat teoretickou přípravu na prezenční školení (počítá se s 2x5 hodinami).

Následovat bude realizace školení dalších vybraných zaměstnanců zapojeného subjektu veřejné správy v oblasti vztahové patologie a technik adaptace na krizové aspekty při výkonu jejich práce (které jsou nejčastější příčinou vzniku vztahových patologií). Bude se jednat o zástupce z řad personalistů, vedoucích a řadových zaměstnanců a jejich výběr bude ponechán v gesci zapojené organizace. Zde se bude vycházet ze vzdělávacích metodik projektu Důstojné pracoviště ve veřejné správě, doplněné o metodiky „Úspěšná adaptace a zvládnutí krizových momentů pracovníka veřejné správy“ a „Techniky rozvoje pro úspěšnou adaptaci a zvládnutí krizových momentů pracovníka veřejné správy.“ Tato školení budou realizována lektory projektu a částečně také peer pracovníky. Peer pracovníci totiž absolvují nejprve náslechn školení, která budou realizována v jejich

² Konzultanty v projektu STOPPER jsou pevnými členy realizačního týmu, kteří zastřešují komunikaci mezi klíčovými aktéry: peer pracovníky, vedením zapojených organizací a mentory/lektory. Zároveň jsou organizační podporou ve všech aktivitách projektu.

organizaci a která povedou zkušení lektori, poté sami povedou školení za přítomnosti lektora. Výběr školení bude individuální dle požadavků zapojeného subjektu.

Proškolení se týká všech zaměstnanců zapojených v projektu (personalisté, vedoucí a řadoví zaměstnanci). Školení budou probíhat **vždy na pracovišti**. Počítá se s celkem **60 třídními bloky školení (jeden den vždy představuje 8hodinové školení)**: 30 třídních bloků školení pro řadové zaměstnance (cca po 8 lidech) a 30 třídních bloků školení pro personalisty a vedoucí zaměstnance (cca po 6 lidech). Tato školení budou doplněna o e-learning, který bude vždy teoretickou přípravou na prezenční školení.

Školení bude tvořeno následovně:

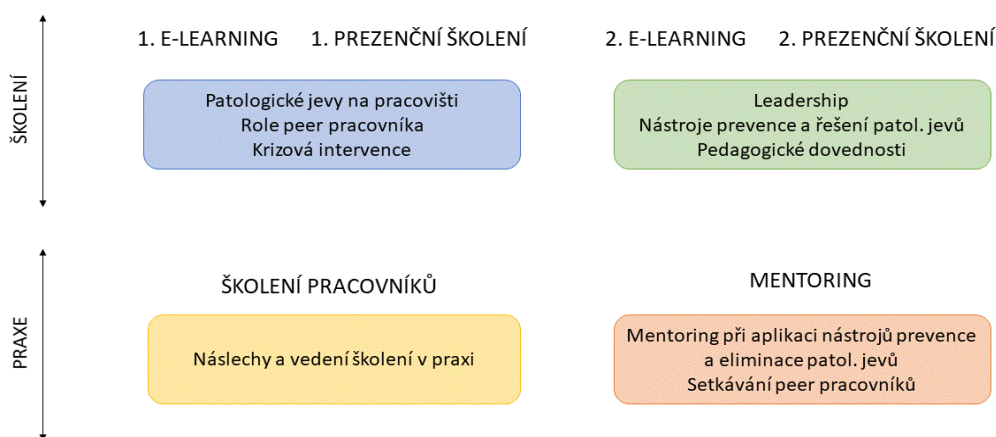
- Téma „Vztahová patologie“, vycházející ze vzdělávacích metodik Důstojného pracoviště: 8 hodin prezenčního školení a 6 hodin e-learningu.
- Téma „Úspěšná adaptace a zvládnutí krizových momentů pracovníka veřejné správy“: 2x8 hodin prezenčního školení a 2x5 hodin e-learningu.

Proškolení zaměstnanci tak dosáhnou bagatelní podpory (40 hodin). Vzdělávání bude zakončeno testem, jež prověří nabyté znalosti. Úspěšní absolventi vzdělávání obdrží certifikát o získané kvalifikaci.

Na konci působení bude pro každý úřad zpracován podklad „Plán další činnosti peer pracovníků“, který bude obsahovat popis aktuálního stavu v organizaci spolu s doporučením pro další působení a rozvoj znalostí a kompetencí peer pracovníků. Toto doporučení bude zpracováno mentorem spolu s evaluátorem.

Dále budou realizována pravidelná setkávání peer pracovníků za účelem nastolení systematického předávání zkušeností z praxe v oblasti prevence a eliminace násilí na pracovišti. Tato setkání budou vždy celorepubliková. Během projektu se počítá se čtyřmi celorepublikovými setkáními. Pravidelná setkávání by mohla být přínosem pro rozvoj znalostí a kompetencí peer pracovníka a vést k dlouhodobé udržitelnosti jejich práce a rozvoji zdravého pracovního klimatu na jejich pracovišti, jakožto největšího přínosu pro ochranu a pomoc každého pracovníka takové instituce. Prostřednictvím výměny zkušeností, úspěchů v této oblasti a průběžného setkávání těchto vybraných pracovníků by mohlo také dojít k šíření potřeby zavedení systémových opatření a potřeby peer pracovníka na každém pracovišti.

ROZVOJ KOMPETENCÍ PEER PRACOVNÍKŮ



Obrázek: znázorňuje schéma rozvoje kompetencí peer pracovníků v průběhu školení rozděleného na e-learning a prezenční školení ve dvou vlnách, s následným praktickým školením a mentoringem

Shrnutí: jeden peer pracovník bude podpořen 10 hodinami e-learningového školení určeného pro peer pracovníky, 16 hodinami prezenčního školení určeného pro peer pracovníky a cca 25–28 hodinami mentoringu, skládajícího se z rozvoje pedagogických dovedností včetně osobní zkušenosti z následků a lektorování (24 hodin), pomoc při řešení výskytu patologie (individuální poradenství od mentora 1–4 hodiny) a v neposlední řadě absolvuje peer pracovník všechny e-learningové kurzy o časové dotaci 16 hodin, určené pro ostatní vybrané zaměstnance. Vzdělávání bude zakončeno testem, jež prověří nabyté znalosti. Úspěšní absolventi vzdělávání obdrží certifikát o získané kvalifikaci.

Součástí vzdělávacího webu je také e-learning, jež je specificky rozdělen pro jednotlivé cílové skupiny, které se setkávají se vztahovou patologií a jejím řešením. Každý z jiného úhlu pohledu. E-learning tak umožní seznámit se s jednotlivostmi šikany, jejich prevence a eliminace pro všechny pracovníky cílových skupin.

Peer pracovníkům se v rámci projektu dostane nadstandardní podpory, v rámci které budou rozšířeny jejich pedagogické kompetence, znalosti v oblasti krizového řízení a také potřebné znalosti v oblasti prevence a eliminace násilí na pracovišti tak, aby byli schopni do budoucna suplovat roli našich lektorů a mentorů, a mohli dál šířit koncept důstojného pracoviště mezi své současné i budoucí kolegy.

Důležité pro výkon pozice peer pracovníka budou hlavně komunikační a pedagogické dovednosti, empatie a chuť vykonávat práci na této pozici dobrovolně. Nejsou plánovány jakékoliv náklady na výkon pozice peer pracovníků, a to zde dvou důvodů. Peer pracovníci budou agendu spojenou s touto pozicí vykonávat v pracovní době, protože se nepředpokládá, že výkon této pozice bude příliš časově náročný (tento předpoklad vychází z dat o výskytu šikany na pracovištích veřejné správy a z bohatých zkušeností realizátorů z projektu Důstojné pracoviště ve veřejné správě). Ve větších organizacích, kde je riziko výskytu vztahové patologie vyšší, bude peer pracovníků více, a tak se množství práce spojené s výkonem této pozice rozmělní mezi více lidí.

5.2. Zásady lektora při školení vztahové patologie

Lektor bude působit především jako průvodce v oblasti vzdělávací, není jeho úkolem řešit v rámci školení jednotlivé aktuální kauzy daného pracoviště. Pokud bude na pracovišti problém, na který bude účastníky poukazováno, využije lektor případových studií a provede zaměstnance procesem řízení v rámci nezávislé případové studie.

Vzhledem k choulostivosti tématu budou lektoři přizpůsobovat komunikaci s jednotlivými pracovišti podle potřeby tak, aby bylo využito co největší objektivity se zaměřením na zdravé a férové pracovní vztahy, pocit bezpečí a zachování komfortní zóny účastníků školení.

Jednotlivá školení budou zaměřena především na osvojení žádoucích technik, metodik a znalostí v dané oblasti tak, aby byli pracovníci schopni poradit si se situací na pracovišti interně.

5.3. Prezenční školení

V průběhu vzdělávacího procesu bude mezi jednotlivými fázemi e-learningu probíhat prezenční školení cílových skupin, kde budou osobně seznámeny s prostudovanými jednotlivými tématy a prakticky si osvojí načerpané znalosti. V rámci školení budou moci využít konzultačních, poradenských a expertních dovedností lektorů, kteří je provedou procesem sebezkušenostního tréninku prevence a eliminace vztahové patologie.

Vzhledem k tomu, že se jedná o oblast, v níž dochází spíše k pomalejším a trvalejším změnám, a řada činností (např. vzdělávání) bude realizována tak, aby informace byly snadno přenositelné v rámci cílové skupiny i po skončení projektu, je proces školení velmi důležitou součástí celého projektu.

Školení bude interaktivní a bude klást důraz na vysoké nároky jak lektorů, tak konzumentů školení a bude rozděleno také do dvou fází v rozsahu celodenního školení po 8 hodinách.

Užité metody školení:

- **Mapování rozsahu znalostí vztahové patologie**
Detailní seznámení s účastníky a jejich rozsahem znalostí a zkušeností s mobbingem
- **Vztahový audit**
Nezávislý individuálně přizpůsobený (tj. na základě diagnostiky projektu Důstojné pracoviště) vztahový audit umožní aktivní zapojení účastníků do procesu mapování vztahové patologie s využitím znalostí a komentářů lektora, který bude diskutovat s účastníky o dané problematice a šíří mapování. Případové studie a organizační postupy tak budou účastníky sebe-zkušenostně zažity.
- **Aktivní zapojování účastníků do procesu prevence managementu násilí na pracovišti**
 - Interaktivní diskuse, výzvy ke komentářům a případovým studiím
 - Interaktivní metody zkoumání vlastních hranic, konflikt a stress managementu, přizpůsobeny charakteru účastníků a počtu školící skupiny (jiné metody budou probíhat v klidném kolektivu, jiné v pozitivním, negativně či útočně laděném, jiné v kolektivu zasaženém mobbingem). Charakter kolektivu a využití metod musí vyhodnotit lektor a připravit se na školení na základě diagnostiky provedené expertním týmem projektu Důstojného pracoviště.
- **Drama tréning**
Reálné praktické ukázky šikany na pracovišti s reakcemi a přímými vstupy účastníků v rámci školení umožní prožitek a pochopení situace oběti, pachatele i kolektivu, kde je mobbing na denním pořádku. Toto praktické cvičení se v rámci vzdělávacích aktivit osvědčilo jako nejefektivnější způsob, jak pochopit souvislosti týkající se vztahové patologie. Do drama tréningu jsou zapojeni samotní účastníci, lektoři a v některých případech profesionální herci.
- **Trénink krizové intervence a komunikace s obětí a mobberem**
Důležitou součástí každého školení je empaticky vnímat kolegu ať už je spolutvůrcem zdravého pracovního prostředí, příomou obětí šikany, svědkem mobbingu či mobberem samotným. Znalost specifika komunikace umožní vedoucím, personalistům i řadovým pracovníkům vyhnout se náročným situacím, napadání a roztáčení kola mobbingu.
- **Videoprojekce**
Pro zažití jednotlivých studijních sekcí budou využity videonahrávky profesionálních dokumentaristů věnující se dané problematice
Účastníci díky video-prezentacím případových studií a ukázkám z filmů získají nadhled nad vlastní situací a v případě problémového pracoviště budou vnímat celkový rozsah mobbingu a jeho dopady na naši společnost.
- **Případové studie**

Jednotlivé aktivity budou vybírány v souvislosti s požadavky školené cílové skupiny.

5.4. Využití didaktických pomůcek

- Počítač
- Dataprojektor
- Power Pointová prezentace
- Flipchart, papíry, barevné fixy
- Lepící papírky
- Papíry A4
- Vytisknutá skripta
- Vytisknutá inventura útoků
- Vytisknutý vztahový audit uzpůsobený pro dané pracoviště
- Příprava případových studií včetně písemných podkladových materiálů
 - Reálné stížnosti zaměstnanců – pro posouzení mobbingu
 - Vyplněné reálné inventury útoků – pro tvorbu eliminačních a preventivních postupů
 - Strategické fáze řešení šikany v organizacích a jejich dopady
- Využití praktických manuálů a připravených příruček

6. Proces rozvoje kompetencí peer pracovníků

Specifikum pro peer pracovníky (Cílová skupina I), jakožto zaměstnavatelem delegovaní pracovníci, kteří budou mít na starost systematickou podporu zaměstnanců v oblasti prevence a řešení patologických jevů, se bude zaměřovat na kontinuální rozvoj jejich kompetencí, nastavení a udržování systému prevence a eliminace násilí na pracovišti a řešení možných případů patologických jevů na pracovišti.

6.1. E-learning

E-learningový kurz je zaměřený na vzdělávání v oblasti ochrany před násilím na pracovišti, mj. cesty k identifikaci násilí na pracovišti, legislativní rámec násilí na pracovišti a příklady dobré praxe, a to vše v návaznosti na koncept důstojné pracoviště. Kurz je vhodný pro pracovníky veřejné správy na všech úrovních organizační struktury z různého typu organizací. E-learning je postaven na zkušenostech s elektronickým vzděláváním. Obsahuje formální ověření nabytých znalostí, včetně osvědčení o absolvování e-learningu.

E-learning bude rozdělen do dvou samostatných kurzů. Oba kurzy budou složeny z dílčích uzavřených bloků, bude je tak možné absolvovat po kratších navazujících částech. Celková hodinová dotace (zahrnující i samostudium učebních textů a dalších podkladových materiálů, případové studie, vztahovou inventuru apod.) bude 10 hodin. Andragogicky zpracované vzdělávací materiály provádí jednoduchou formou každého zaměstnance veřejné správy tak, aby bylo možné nastavit důstojné pracovní podmínky. Ty budou adaptovatelné na konkrétní pracoviště pro malý i velký pracovní kolektiv. E-learningové texty a metodiky umožňují snadnou orientaci a nabízí efektivní řešení při eliminaci i prevenci šikany na pracovišti pro personalisty, vedoucí i řádové pracovníky.

Každý e-learningový blok je obohacen o edukační videa, rozhovory a zkušební otázky, které upevňují získané znalosti. Pro zájemce jsou v rámci e-learningu k dispozici další studijní materiály, učební texty, doporučená literatura, odkazy na zajímavá videa či práce a ukázky odborných publikací.

Jednotlivé fáze e-learningového kurzu v rozsahu 5 výukových hodin jsou zakončeny závěrečným testem, jenž umožňuje účastníkům postoupit do dalších fází vzdělávacího procesu.

Obsah e-learningu³

1. fáze e-learningu

- Vymezení vztahové patologie
- Druhy šikany
- Formy šikany
- Projevy a průběh šikany
- Důsledky šikany
- Základní postupy při zjištění vztahové patologie
- Diagnostika, eliminace a prevence
- Případové studie
- Vyplnění inventury útoků

³ Kompletní obsah je v příručce **Krizové momenty a řešení vztahové patologie ve veřejné správě**

2. fáze e-learningu

- Patologické jevy na pracovišti
- Krizová intervence
- Řízení lidských zdrojů
- Time management
- Stress management
- Mediace
- Efektivní komunikace
- Vnitřní a vnější motivace a využití vlastního potenciál
- Work-life balance
- Asertivita

6.2. Prezenční školení

První školení vybraných cílových skupin bude zaměřeno na osvojení základních znalostí v dané problematice souvisejících s konkrétní prací zaměstnanců a možnostmi v šetření, řešení a nastavování preventivních opatření v rámci organizace. Školení navazuje na e-learningové studium, které poskytuje teoretický základ a snadnou orientaci v problematice. Prezenční školení se stává základovou platformou pro trénink simulovaných i skutečných situací, dramatickou prezentací propojenou s rozhovory, diskusemi, sledování filmových ukázek i efektivně postavených přednášek. Tyto andragogicky sestavené aktivity umožní praktické osvojení a zapamatovatelnost jednotlivých aktivit týkající se nastavování důstojného pracoviště na daných pracovištích.

1. vlna školení je zaměřena zejména na krizovou intervenci v pozici peer pracovníka.

Obsahem školení je:

- Úvodní termíny šikany
- Konflikt
- Definice peer a kompetence
- Adaptace zaměstnanců
- Komunikační dovednosti
- Asertivita
- Práce s diagnostikou osobnosti
- Příkladnost
- Empatie
- Mindfulness – sebereflexe

Základní součástí tohoto bloku školení je zapojení účastníků školení nejdříve pouze pasivním náslechem, stínováním lektora při školení nebo částečné, dobrovolné zapojení při náslechu.

Osvojení definice Peer: personální podpora, profesionální kolegiální opora zaměstnancům, odborník na vztahové projevy, facilitátor, nestranný komunikátor, poradce na definice a nové etické platformy.

2. vlna školení je zaměřena na základní dovednosti leadershipu, prezenční dovednosti a přenos získaných znalostí a dovedností dále, tedy schopnost učit.

Obsahem školení je:

- Kdo je leader
- Styly řízení
- Symptomy syndromu vyhoření
- Motivace
- Psychohygienu
- Důvěra
- Zodpovědnost
- Prezentační dovednosti
- Schopnost učit
- Schopnost zaujmout
- Neverbální komunikace
- Rétorika
- Humor
- Zájem
- Inspirace

Osobní přijetí technik rozvoje osobnosti, vlastní schopnost nebo porozumění aplikovat je do praxe. Přijetí, porozumění a ochota předání technik pro rozvoj úrovně důstojného kolektivního soužití.

Samostatný trénink s lektorovou podporou.

6.3 Poradenství vzdělávacím procesem

Poradenský servis bude pro účastníky vzdělávacího procesu k dispozici po celou dobu studia. Cílem procesu vzdělávání je naučit peer pracovníka, jak učit a jak řešit na pracovišti situace výskytu šikany a jiných patologických jevů na pracovišti ohrožující komfort zaměstnanců a jejich výkon práce. Peer pracovník bude mít podporu v podobě mentora, který jej bude provázet po celou dobu

Dalo by se říct, že s učením je to jako ve sportu – kdo chce uspět, musí poctivě trénovat. Musí cvičit svou paměť, udržovat si nové poznatky opakováním, pravidelně se do školy připravovat. Cílem je, abys byl schopen své znalosti a dovednosti kdykoliv využít, a to nejen při zkoušení, ale i v osobním i pracovním životě.

Učení je činnost, která nás provází celý život, ať už vědomě, nebo nevědomě. Náš mozek se stále učí, stále reaguje na měnící se prostředí, zážitky, situace, nedokáže se neučit. Učení je dovednost, kterou se lze učit a naučit. Je možné zjistit, co a proč nám nejde, a používat postupy, pomůcky, budovat návyky a pracovat s motivací a s disciplínou tak, aby naše činnost byla skutečně efektivní učení, které přinese své výsledky.

Sociální a emoční učení

Tento pedagogický směr učí tzv. „měkké dovednosti“, které mají svou hodnotu nejen ve školním vzdělávání, ale také v pracovním životě. Mentor bude moct tento princip využívat v práci s peer pracovníky.

Sociální a emoční učení neboli SEL (z anglického „social emotional learning“) je proces v rámci kterého se získávají a efektivně uplatňují znalosti, postoje a dovednosti nezbytné k tomu, aby se dokázaly vyznat v emocích a zvládat je, vytyčit si cíle a dosáhnout je, cítit

a projevovat empatii vůči ostatním, navazovat a udržovat pozitivní vztahy a dělat zodpovědná rozhodnutí.

CASEL neboli „The Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning“ je přední institucí usilující o širší využití sociálně-emočního učení ve vzdělávání. CASEL ve spolupráci s výzkumnými pracovníky a pedagogy definoval pět klíčových kompetencí, které byly přijaty do programů a organizací po celých Spojených Státech i v zahraničí.

V SEL jde o těchto pět klíčových kompetencí:

- sebeuvědomění
- sebeřízení
- zodpovědné rozhodování
- schopnost navazovat mezilidské vztahy
- sociální uvědomění



Prostřednictvím těchto pěti kompetencí a sociálně-emočního rozvoje „lidé získávají a aplikují znalosti, postoje a dovednosti k tomu, aby byli schopni:

- vyznat se v emocích a zvládat je,
- vytyčit si pozitivní cíle a dosahovat je,
- pociťovat a projevovat empatii vůči druhým,
- vytvářet a udržovat pozitivní vztahy,
- dělat zodpovědná rozhodnutí.“

Proč je sociální a emoční učení důležité

Sociálně-emoční učení není žádná přechodná vlna ve vzdělávání, kterou bychom měli přehlížet. Naopak školy po celém světě si uvědomují jeho důležitost. Efektivní programy na rozvoj sociálně-emočního učení pomáhají rozvíjet kompetence zaměstnanců v oblasti sebeuvědomění, sebeřízení, sociálního uvědomění, navazování mezilidských vztahů a zodpovědného rozhodování.

Za hlavní cíle sociálního a emočního učení v projektu STOPPER považujeme rozvoj těchto pěti kompetencí:

- mezikulturní dovednost,
- leadership,
- komunikace,
- pracovní etika,
- kritické myšlení.

Oproti tomu mezi hlavní cíle poradenského procesu v projektu STOPPER považujeme:

- umožnit účastníkům snadnou orientaci ve vzdělávacím procesu,
- předání organizačních pokynů vzdělávacího procesu,
- informace a doporučení vzdělávacího procesu pro individuální potřeby daného pracoviště a jednotlivých účastníků, výběr nejčastěji kladených dotazů a specifík týkající se vztahové patologie ve veřejné správě a jejich veřejné zodpovězení experty,
- sestavování modelových případových studií na základě on-line poradenství jež bude sloužit jako kartotéka krizového plánu při řešení vztahové patologie.

6.4 Podpůrné materiály pro denní praxi peer pracovníků

Pro rozvoj kompetencí a následné usnadnění denní praxe peer pracovníků budou vytvořena a online dostupné následující materiály:

- Online dotazník pro identifikaci šikany, kde bude moci uživatel (peer pracovník) po zaškrtnutí vložených otázek snadno vyhodnotit, zda je jeho kolega obětí šikany, či nikoliv, bude jej moci také doporučit zaměstnancům jako jednoduchý nástroj, jak sami určí závažnost patologického jevu. Díky online dotazníku se rozpozná šikana vědomá, nevědomá či patologická a budou vygenerovány možnosti řešení individuální situace a eliminační taktiky k jednotlivým útokům, které oznamovatel označil. Materiály budou generovány z e-learningu, který byl součástí projektu Důstojné pracoviště ve veřejné správě.
- Online formulář pro hlášení mobbingu. Informace z formuláře budou přeposílány peer pracovníkům zapojeného subjektu veřejné správy. Databáze měst ve formuláři bude spárována se zapojenými městy v projektu s kontakty na vybrané podpůrné pracovníky. Bude obsahovat nejen hlášení, ale také další nutné náležitosti vyplněné oznamovatelem, potřebné k zjištění co největšího počtu důkazních materiálů odhalujících příčinu. Ve formuláři bude možné navrhnout oznamovatelem nápravná opatření, která budou jakýmsi vodítkem pro daný úřad a řešení šikany na pracovišti s ohledem na skupinovou dynamiku a umožní tak zkvalitnění péče o zaměstnance a nastavení preventivních opatření.
- Kapesní průvodce zdravým pracovním prostředím s deníkem pro zapisování inventury útoků a radami pro oběť, který bude volně ke stažení online na webu.
- Osvědčení o získání kvalifikace. Po absolvování všech aktivit budou na konci projektu zaslány všem peer pracovníkům osvědčení o získání kvalifikace. Osvědčení bude zasílat elektronicky člen realizačního týmu (dále jen RT) na e-mail, který peer pracovník uvede při své registraci na webu. Web tak bude propojený s databází uživatelů, což bude mít na starosti rovněž člen RT. Na kartě jednotlivých uživatelů bude vytvořen skrytý odkaz (který bude viditelný pouze pro členy RT) na vygenerování osvědčení. Člen RT tak bude moci jednoduše po kliknutí odeslat osvědčení konkrétnímu peer pracovníkovi přímo na jeho e-mail.