

Zdraví zamestnanci, prosperujúce podniky – praktická príručka na zabezpečenie dobrých podmienok na pracovisku

Riešenie problému psychosociálnych
rizík a poškodení podporno-pohybovej
sústavy v malých podnikoch



Európska agentúra pre bezpečnosť
a ochranu zdravia pri práci



Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci sa týka každého z nás. Cenná pre vás. Prínos pre firmu.

Autori

Karina Nielsen, Sheffield University Management School, University of Sheffield, Spojené kráľovstvo.

Marie Birk Jørgensen, National Research Centre for the Working Environment, Kodaň, Dánsko.

Malgorzata Milczarek, Lorenzo Munar, Európska agentúra pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci.

Pri vypracovaní tejto príručky boli použité tieto zdroje:

1. Nielsen, K., a Noblet, A. (2018), *Introduction: Organizational interventions: where we are, where we go from here?* (Úvod: Intervencie na organizačnej úrovni: kde sme a kam odtiaľto smerujeme?), In Nielsen, K., a Noblet, A. (2018), *Organizational Interventions for health and well-being: A Handbook for evidence-based practice* (Intervencie na organizačnej úrovni na podporu zdravia a dobrých podmienok: Príručka k implementácii na základe dôkazov). Routledge.
2. Wählin-Jacobsen a i. (2018), *Valid and taken seriously? A new approach to evaluating Kaizen-inspired (and other) intervention tools* [Berieme to vážne? Nový prístup k hodnoteniu nástrojov intervencie založených na metóde Kaizen (a iných nástrojov intervencie)], In Nielsen, K., a Noblet, A. (2018), *Organizational Interventions for health and well-being: A Handbook for evidence-based practice* (Intervencie na organizačnej úrovni na podporu zdravia a dobrých podmienok: Príručka k implementácii na základe dôkazov). Routledge.
3. Nielsen, K. M., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., a Kansala, M. (2017), *Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis* (Zdroje na pracovisku na skvalitnenie podmienok pre zamestnancov a zvýšenie výkonnosti: Systematické preskúmanie a meta-analýza), *Work & Stress*, 31(2), s. 101 – 120.
4. Európska komisia (1996), *Usmernenie k posudzovaniu rizík na pracovisku*.
Dostupné na adrese: <https://osha.europa.eu/en/legislation/guidelines/guidance-on-risk-assessment-at-work.pdf>.

Europe Direct je služba, ktorá vám pomôže odpovedať na vaše otázky o Európskej únii.
Bezplatné telefónne číslo (*): 00 800 67 89 10 11.

* Za poskytnutie informácií sa neplatí podobne ako za väčšinu hovorov (niektorí mobilní operátori, verejné telefónne automaty alebo hotely si však môžu účtovať poplatok).

Viac informácií o Európskej únii je k dispozícii na internete (<http://europa.eu>). Luxemburg: Úrad pre vydávanie publikácií Európskej únie, 2021.

Print	ISBN 978-92-9479-438-3	doi: 10.2802/274308	TE-02-18-850-SK-C
PDF	ISBN 978-92-9479-427-7	doi: 10.2802/904938	TE-02-18-850-SK-N

© Európska agentúra pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, 2021.
Reprodukcia je povolená pod podmienkou uvedenia zdroja.

Fotografie

Titulná strana: © Sezeryadigar, milanvirijevic, AzmanJaka, pixelfit, Rostislav_Sedlacek

Fotografie použité v tejto správe ilustrujú rozsah pracovných činností. Nemusia nevyhnutne zobrazovať osvedčené postupy ani byť v súlade s požiadavkami právnych predpisov. Na účely reprodukcie alebo použitia akýchkoľvek fotografií, na ktoré sa vzťahujú iné autorské práva ako práva agentúry EU-OSHA, je potrebné získať povolenie priamo od nositeľa autorských práv.

1. Úvod

s. 5

- 1.1 Je dôležité vytvoriť dobré pracovné prostredie
- 1.2 Päť krokov, ako zlepšiť pracovné prostredie
- 1.3 Kľúčové zásady

4. Aké sú právne povinnosti?

s. 94

2. Riešenie problému psychosociálnych rizík a pracovného stresu

s. 13

- 2.1 Aké psychosociálne riziká hrozia na pracovisku?
- 2.2 Čo je stres?
- 2.3 Vytvorenie dobrého psychosociálneho pracovného prostredia – postup v piatich krokoch

5. Zdroje

s. 96

3. Riešenie problému poškodení podporno-pohybovej sústavy

s. 55

- 3.1 Čo presne sú poškodenia podporno-pohybovej sústavy?
- 3.2 Prečo je dôležité tento problém riešiť?
- 3.3 Poškodenia podporno-pohybovej sústavy a pracovné prostredie
- 3.4 Prevencia a riadenie poškodení podporno-pohybovej sústavy – postup v piatich krokoch

Prílohy

s. 98

- Príloha 1: Mapa na vizualizáciu psychosociálnych problémov
- Príloha 2: Časti tela
- Príloha 3: Vzor akčného plánu

PREDSLOV

Cieľom tejto príručky je pomôcť mikropodnikom a malým podnikom vytvoriť pracovné prostredie, ktoré zamestnancom umožňuje, aby si zachovali dobré zdravie a produktivitu, a podniku umožňuje prosperovať.

Európska komisia prijala v roku 2017 dôležité oznámenie o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci, v ktorom zdôraznila význam prevencie psychosociálnych rizík a poškodení podporno-pohybovej sústavy. Európski zamestnanci označujú tieto dva problémy za hlavnú príčinu chorôb z povolania. Sú príčinou mnohých stratených pracovných dní a ich výsledkom nie je len osobné utrpenie, ale aj značné finančné straty pre ľudí zasiahnutých týmto problémom a rovnako aj pre spoločnosti, v ktorých pracujú.

Vysporiadať sa s týmito zložitými témami v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci však môže byť pre malé podniky mimoriadne náročné. Táto príručka poskytuje praktické usmernenia, ktoré môžu mikropodnikom a malým podnikom pomôcť pri systematickej prevencii vzniku psychosociálnych rizík, pracovného

stresu a poškodení podporno-pohybovej sústavy alebo aspoň pri ich znižovaní, čo im zároveň umožní zlepšiť podmienky pre zamestnancov a zvýšiť ich produktivitu.

Príručka je určená všetkým druhom podnikov a zameriava sa predovšetkým na majiteľov a manažérov, no môžu ju využiť aj zamestnanci, zástupcovia odborov, zástupcovia pre bezpečnosť a ochranu zdravia, ako aj odborníci v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, ktorí v takýchto podnikoch pracujú alebo s nimi spolupracujú.

Podniky by mali starostlivo posúdiť, ktorý spôsob na zabezpečenie dobrého pracovného prostredia je pre ne najlepší. Neexistuje jediné ideálne riešenie pre všetkých. Zároveň je dôležité, aby sa majiteľ/manažér a zamestnanci dohodli na spôsobe spolupráce a na tom, aké zmeny je potrebné urobiť. Spolupráca prináša vyššie šance na úspešný výsledok.

1. Úvod



1.1 Je dôležité vytvoriť dobré pracovné prostredie

RIEŠENIE PROBLÉMU PSYCHOSOCIÁLNYCH RIZÍK A POŠKODENÍ PODPORNŔ-POHYBOVEJ SÚSTAVY

Táto príručka predstavuje prístup založený na piatich krokoch, určený na zvládnutie dvoch pomerne náročných problémov spojených s ochranou zdravia pri práci, ktoré sú na pracoviskách bežné: psychosociálne riziká, t. j. faktory, ktoré môžu viesť k vzniku stresu a negatívne sa podpísať na duševnom a telesnom zdraví zamestnancov, a poškodenia podporno-pohybovej sústavy. Je preukázané, že tieto problémy spolu môžu súvisieť. Ako sa vysvetľuje v tejto príručke, psychosociálne riziká sa považujú za jeden z možných faktorov, ktoré môžu vyvolať poškodenia podporno-pohybovej sústavy. Platí to aj obrátene: poškodenia podporno-pohybovej sústavy môžu prispievať k stresu a psychickému preťaženiu. Keďže teda ide o spojené nádoby, zavedením preventívneho opatrenia na riešenie jedného druhu rizika možno prispieť aj k prevencii toho druhého. Ak majú zamestnanci napríklad väčší priestor sami si riadiť prácu (možnosť dať si prestávku podľa vlastných potrieb alebo vystriedať počas pracovného dňa viacero úloh), je to nielen spôsob, ako znížiť stres alebo predchádzať jeho vzniku, ale môže to zamestnancom pomôcť aj osvojiť si správnu pracovnú polohu, pracovať v primeranom tempe a zotaviť sa z namáhavých úloh – preto je to zároveň aj spôsob prevencie alebo pomoc pri riadení poškodení podporno-pohybovej sústavy.

PREVENCIA ABSENCIÍ

Medzi nepriaznivé dôsledky psychosociálnych rizík a dlhodobého pracovného stresu patria problémy s duševným zdravím ako syndróm vyhorenia či depresia a fyzické ochorenia, napríklad srdcové ochorenia. Poškodenia podporno-pohybovej sústavy môžu spôsobovať veľké bolesti a obmedziť schopnosť zamestnancov účinne „fungovať“. Zamestnanci s týmito problémami si v dôsledku toho môžu vybrať pracovné voľno zo zdravotných dôvodov alebo pokračovať v práci napriek tomu, že sa necítia dobre. V tom druhom prípade, aj keď zostanú v práci, nie sú schopní podávať plný pracovný výkon.

V Európe sú vskutku najbežnejšími dôvodmi práceneschopnosti poškodenia podporno-pohybovej sústavy a problémy súvisiace so stresom. Práceneschopnosť z dôvodu poškodení podporno-pohybovej sústavy alebo z dôvodu stresu navyše zvyčajne trvá dlhšie než pri iných problémoch. Aj keď odhliadneme od utrpenia jednotlivých zamestnancov, ktorému možno predísť, tieto problémy môžu viesť k ďalším nepríjemnostiam – môžu výrazne narušiť chod firmy a spôsobiť dodatočné náklady.

PODPORA DOBRÝCH PODMIENOK NA PRACOVISKU

Dobré pracovné prostredie prispieva nielen k predchádzaniu stresu či chorobám u zamestnancov, ale v skutočnosti aj k zvyšovaniu ich pohody. Pohodou sa pri tom myslí všeobecný stav duševného a telesného zdravia človeka. Svetová zdravotnícka organizácia definuje zdravie nielen ako absenciu zlého zdravotného stavu, ale aj ako stav celkovej pohody. Tento pocit pohody sa spája so spokojnosťou v práci, s aktívnym zapájaním sa, angažovanosťou, pocitom zmysluplnosti a vôľou ostať v danom podniku a prispievať k jeho úspechu.

DOBŘÉ PRACOVNÉ PROSTŘEDÍ UMOCŇUJE ÚSPĚCH PODNIKU

Určíte ste dosť zaneprázdnený a vašou hlavnou starosťou je pravdepodobne zaistiť, aby váš podnik po ekonomickej stránke prosperoval, alebo dokonca aby vôbec dokázal prežiť. Skvalitňovanie pracovného prostredia sa môže javiť ako úloha, ktorá si vyžaduje veľa času, a možno máte na stole množstvo iných vecí, ktoré považujete za dôležitejšie. No aj keď je pravda, že do zaistenia bezpečného a zdravého pracovného prostredia je potrebné investovať určitý čas, táto krátkodobá investícia má preukázateľné dlhodobé prínosy.

Vytvorenie dobrého pracovného prostredia nemusí byť nákladné. Čím skôr sa do toho pustíte, tým skôr sa vám to vráti v podobe prínosov – a tým menšia je pravdepodobnosť, že budete musieť riešiť problémy týkajúce sa bezpečnosti a ochrany zdravia. Prijatím včasných opatrení zaistíte, že prípadné novovznikajúce problémy bude možné odhaliť včas a vyriešiť skôr, než sa negatívne odrazia na vašich zamestnancoch a

vašom podniku. Zmeny pracovných postupov, ktoré zlepšujú zdravie a pohodu zamestnancov, zvyšujú aj ich angažovanosť a výkonnosť. Je menej pravdepodobné, že zamestnanci si začnú hľadať inú prácu, čo vám ušetrí čas a peniaze, ktoré by ste inak museli vynaložiť na nábor a zaškoľovanie náhradníkov.

ZABEZPEČOVANIE DOBRÉHO PRACOVNÉHO PROSTŘEDIA NA PRACOVISKU JE PRÁVNOU POŽIADAVKOU

Poskytovať zamestnancom bezpečné a zdravé pracovné prostredie je vašou zákonnou povinnosťou. Zamestnávatelia sú zo zákona povinní posúdiť všetky riziká pre bezpečnosť a ochranu zdravia zamestnancov na pracovisku a následne vypracovať plán a vykonať opatrenia na predchádzanie týmto rizikám. Zahŕňa to psychosociálne riziká aj riziká, ktoré môžu viesť k problémom spojeným s podporno-pohybovou sústavou.

1.2 Päť krokov, ako zlepšiť pracovné prostredie

Účinný systematický prístup k zmenám na pracovisku možno postaviť na týchto piatich krokoch:



PRÍPRAVA

- Rozhodnite, kto postup povedie
- Preskúmajte dostupné zdroje
- Rozhodnite, ako a kedy budete informovať a zapájať zamestnancov
- Rozhodnite, čo sa bude diať a kedy sa to bude diať



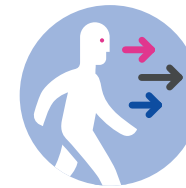
POSÚDENIE RIZÍK

- Identifikujte faktory vzniku psychosociálnych rizík a rizík poškodenia podporo-pohybovej sústavy
- Vytýčte si priority – ktoré problémy je potrebné riešiť ako prvé?



AKČNÝ PLÁN

- Dohodnite sa, aké opatrenia prijmete na odstránenie alebo zníženie rizík
- Vypracujte akčný plán



PRIJATIE OPATRENÍ

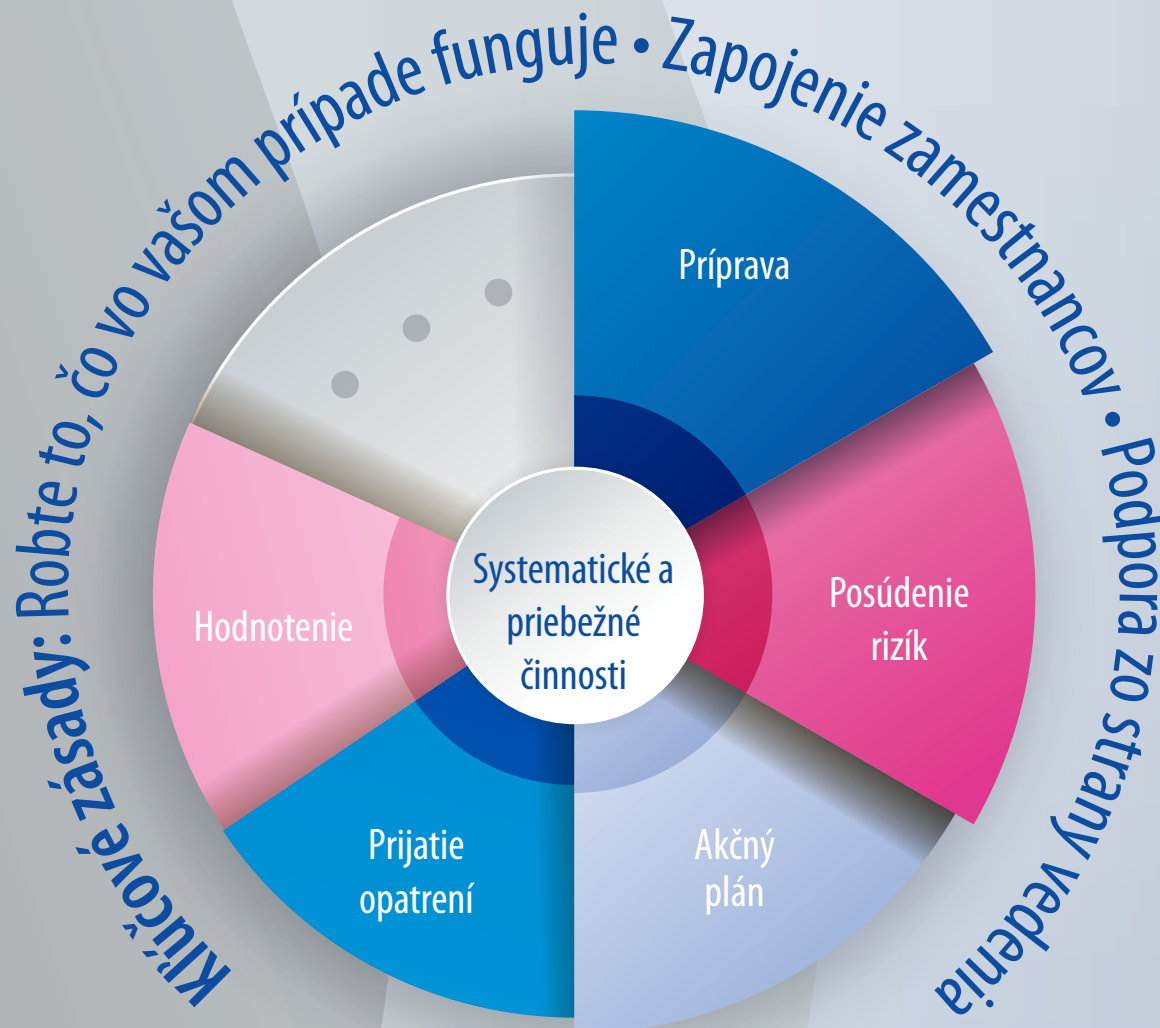
- Zavedte dohodnuté opatrenia a monitorujte ich



HODNOTENIE

- Vyhodnoťte, či sa vám podarilo dosiahnuť, čo ste chceli
- Znova si prejdite celý cyklus posudzovania rizík, plánovania a vykonávania opatrení

*Pamätajte, že
posudzovanie rizík,
ktoré vykonávate,
je potrebné
zaznamenávať.*



Obr. 1: Zlepšenie pracovného prostredia v piatich krokoch

1.3 Kľúčové zásady

ROBTE TO, ČO VO VAŠOM PRÍPADE FUNGUJE

Je dôležité, aby opatrenia prijímané na skvalitnenie pracovného prostredia boli v súlade s celkovými cieľmi podniku a jeho dostupnými zdrojmi, ako sú finančné prostriedky, čas a zamestnanci. Cieľom tejto príručky nie je snaha vytvoriť absolútne dokonalé pracovisko. Vždy je síce dobré usilovať sa o čo najlepšie výsledky, no pri prijímaní opatrení by ste mali premýšľať realisticky. Je dôležité, aby zmeny, ktorých cieľom je zlepšiť pracovné prostredie, tvorili prirodzenú súčasť spôsobu, akým sa činnosti vykonávajú. To znamená, že opatrenia treba začleniť do zabehnutej pracovnej praxe. Nemusíte napríklad nevyhnutne napláňovať osobitnú poradu, na ktorej budete diskutovať o pracovnom prostredí – stačí na to využiť pravidelné stretnutia, ktoré bežne mávate a na ktorých sa môžete na túto tému porozprávať a skúsiť zlepšiť spôsob, akým prebieha vzájomná komunikácia o otázkach bezpečnosti a ochrany zdravia.

ZAPÁJANIE ZAMESTNANCOV

V každej fáze je dôležité zvážiť, ako možno do procesu zapojiť zamestnancov. Ich účasť má zásadný význam, pretože vám pomôže identifikovať najdôležitejšie problémy, ktoré treba riešiť, a určiť medzi nimi priority. Buduje sa tak aj istá spoločná zodpovednosť vo vzťahu k zavádzaným zmenám a rastie pocit osobného zapojenia sa a angažovanosti.

PODPORA ZO STRANY VEDENIA

Je veľmi dôležité, aby ste zo svojej pozície majiteľa či manažéra v každej fáze vyjadrovali podporu v tejto oblasti. Aj v prípade, keď vykonávanie určitých opatrení nie je priamo vo vašej kompetencii, zohrávate významnú úlohu ako vzor a musíte dať preto najavo, že vám na vytvorení dobrého pracovného prostredia záleží. Je dôležité zachovať si otvorenú myseľ, otvorene diskutovať so zamestnancami a nestrácať odhodlanie riešiť náročné problémy.

V nasledujúcich kapitolách nájdete vysvetlenia spolu s praktickými príkladmi, ako možno zaviesť týchto päť krokov do praxe s cieľom predchádzať pracovnému stresu (2. kapitola) a poškodeniam podporno-pohybovej sústavy (3. kapitola).

A man and a woman are standing in a workshop, looking at a tablet together. The man is on the left, wearing a grey t-shirt and white pants. The woman is on the right, wearing a plaid shirt and overalls, holding the tablet. They are both smiling. The background shows industrial equipment and another person working. A large blue abstract shape is on the right side of the image.

2. Riešenie problému psychosociálnych rizík a pracovného stresu

2.1 Aké psychosociálne riziká hrozia na pracovisku?

Vaši zamestnanci môžu byť vystavení rôznym rizikám psychosociálnej povahy, ktoré môžu mať závažný vplyv na ich duševné a telesné zdravie, ich schopnosť efektívne pracovať, ale aj na fungovanie vášho podniku. Medzi časté psychosociálne riziká súvisiace s prácou patrí stres, syndróm vyhorenia a všetky formy násilia vrátane psychického obťažovania (nazývaného aj šikovanie či mobing), ako aj sexuálneho obťažovania a násilia zo strany tretej osoby.

Medzi príklady pracovných podmienok vedúcich k psychosociálnym rizikám patria:

- nadmerné pracovné zaťaženie, nedostatočná rovnováha medzi pracovným a súkromným životom,
- nedostatočná účasť na prijímaní rozhodnutí, ktoré majú vplyv na zamestnancov,

- nedostatočný priestor na samostatnosť a ovplyvnenie spôsobu, akým sa práca vykonáva,
- nejasné vymedzenie úloh, protichodné požiadavky,
- nedostatočné informovanie o zmenách zavádzaných na pracovisku, neistota zo straty zamestnania,
- nedostatočná podpora zo strany manažmentu alebo kolegov, zlé medziľudské vzťahy,
- práca s náročnými klientmi, pacientmi, žiakmi, študentmi či zákazníkmi.

V záujme ochrany duševného a telesného zdravia zamestnancov je potrebné riešiť všetky tieto situácie.

2.2 Čo je stres?

Slovom stres niekedy označujeme nároky a požiadavky, ktorým čelíme, čo však možno správnejšie nazvať tlakom. Tlak je prirodzenou súčasťou života a môže mať pozitívny vplyv. Môže pochádzať z rôznych zdrojov a mať rôzne formy, napríklad môže ísť o tlak, ktorý si sami vytvárame (napr. keď chceme odvieť dobrú prácu), alebo to môže byť externý tlak (napr. termíny, ktoré nám určujú iní).

Stres však nikdy neprináša nič pozitívne. Do stresu sa dostávame vtedy, keď sme pod nadmerným tlakom a cítime, že nemáme fyzické a psychické zdroje na to, aby sme sa vysporiadali so všetkými požiadavkami, ktorým čelíme. Týmto zdrojmi môže byť napríklad len to, že človek má dosť času na dokončenie všetkých požadovaných úloh alebo sa mu dostáva podpory, ktorú potrebuje pri zvládaní emocionálne náročnej práce. Prevencia vzniku stresu spočíva vo vytvorení prostredia, v ktorom majú zamestnanci k dispozícii správne zdroje, aby dokázali plniť každodenné úlohy.

JE STRES NEBEZPEČNÝ?

Stres môže ovplyvniť, ako sa cítime, ako myslíme alebo ako sa správame. Niektorí ľudia môžu pociťovať úzkosť z toho, že niečo nevládajú. Iní môžu mať problém sústrediť sa alebo jasne uvažovať. Na niektorých sa to môže podpísať tak, že sú neustále unavení, no napriek tomu si nedokážu poriadne oddýchnuť, ani sa dobre vyspať, čo únavu ešte prehľbuje. Ďalší sa utiahnú do seba a menej komunikujú. Stres ako taký síce nie je choroba, no ak je mu niekto vystavený dlhodobo, môže z toho ochoriť. Môže sa to prejavovať problémami s duševným zdravím, napríklad syndrómom vyhorenia alebo depesiou, alebo fyzickými ochoreniami, ako sú problémy s podporo-pohybovou sústavou, srdcovo-cievne ťažkosti či ochorenia vyplývajúce z oslabenia imunitného systému (ktoré spôsobujú, že človek je náchylný na infekcie). Preto je nesmierne dôležité rozpoznať včasné príznaky stresu a zaviesť na pracovisku nápravné opatrenia.

ZA VŠETKO NEMÔŽE LEN PRÁCA

Samozrejme, príčinou stresu alebo nedostatku pohody nie sú vždy len podmienky na pracovisku. Zamestnancov môžu trápiť problémy mimo práce, napríklad rozpad vzťahu alebo finančné problémy. Nad týmito zdrojmi stresu nemáte žiadnu kontrolu. Môže sa stať, že niektorý váš zamestnanec trpí duševnými problémami, ako je úzkosť či depresia. Ak máte v tomto smere obavy, mali by ste mu odporučiť, aby zašiel k lekárovi. Je však dôležité pamätať na to, že ľudia trpiaci duševnými problémami dokážu úspešne pokračovať v práci, ak sa im mimo práce dostáva dostatočnej podpory a ak sú zamestnaní na pracovisku s dobrým pracovným prostredím.

PRÍZNAKY STRESU

- Pocit preťaženia, strach, podráždenosť
- Utiiahnutie sa a nezapájanie sa do sociálnych interakcií, zanedbávanie svojho vzhľadu, nadmerné pitie alkoholu alebo užívanie drog
- Ťažkosti so sústredením, neschopnosť prijať rozhodnutie alebo dokončiť úlohu
- Problémy so spánkom, pocit vyčerpanosti
- Bolesť chrbta, bolesť hlavy
- Náchylnosť na infekcie
- Srdcovo-cievne ťažkosti
- Syndróm vyhorenia, depresia, úzkosť

AKÝ VPLYV TO MÁ NA CHOD PODNIKU?

Čo vyplýva zo štúdií:

- Približne polovica prípadov absencií v práci môže súvisieť so stresom.
- Náklady vznikajúce pre zníženú pracovnú výkonnosť z dôvodu stresu môžu dosiahnuť až dvojnásobok nákladov spojených s práceneschopnosťou.
- Stres na pracovisku môže viesť k väčšiemu počtu úrazov.
- Vysoká fluktuácia zamestnancov môže súvisieť so stresom v práci.
- Absencia zapríčinená stresom trvá oveľa dlhšie než absencia spôsobená inými faktormi.

2.3 Vytvorenie dobrého psychosociálneho pracovného prostredia – postup v piatich krokoch

Psychosociálne riziká sú vo významnej miere prítomné na pracoviskách vo všetkých odvetviach a v podnikoch všetkých veľkostí. Pociťujú ich všetci zamestnanci bez ohľadu na to, akú pozíciu zastávajú alebo aké konkrétne úlohy v spoločnosti vykonávajú. V rámci prevencie psychosociálnych rizík je potrebné preskúmať spôsob organizácie a riadenia práce, ako aj spôsob, akým spolu ľudia prichádzajú pri práci do vzájomného kontaktu.

Netreba zabúdať, že pracovné prostredie môže v závislosti od spôsobu, akým je riadené, buď zvyšovať pohodu zamestnancov – a tým aj úspešnosť celého podniku –, alebo viesť k stresu, zhoršovaniu výkonnosti a znižovaniu šancí podniku na úspech. Zamestnanci, ktorí zažívajú dobré psychosociálne pracovné podmienky, cítia väčšiu motiváciu a uspokojenie

z práce. Zároveň sú produktívnejší, pracujú efektívnejšie a sú viac novátorskí (pozri bližšie vysvetlenie v 2. kroku na s. 24).

V nasledujúcich oddieloch nájdete praktické tipy, ako vytvoriť pracovné prostredie so správnymi psychosociálnymi podmienkami. Navrhované opatrenia sú založené na piatich krokoch, ktoré sa opisujú v oddiele 1.2. Pri každom kroku sa zastavíme, vysvetlíme, čo je potrebné zvážiť, a ponúkneme zopár užitočných nástrojov.

Je dôležité pripomenúť, že tipy a konkrétne metódy odporúčané v tejto príručke nie sú v žiadnom prípade povinné – môžete si sami vybrať, čo sa vo vašom podniku najlepšie osvedčí.



1. KROK

PRÍPRAVA

Každý podnik, v závislosti od svojej povahy, má iné priority a stretáva sa s inými problémami. Spôsob, akým sa rozhodnete skvalitňovať pracovné prostredie, by sa mal odvíjať od vašej súčasnej situácie. V tomto prvom kroku na vás čaká niekoľko dôležitých rozhodnutí, ale je dobré začať tým, že si premyslíte, čo chcete v oblasti psychosociálnych podmienok na pracovisku vlastne dosiahnuť. Aké pracovné prostredie chcete vytvoriť?

A potom musíte:

1. rozhodnúť, kto postup povedie;
2. preskúmať dostupné zdroje;
3. rozhodnúť, ako a kedy budete informovať a zapájať zamestnancov;
4. určiť, čo sa bude diať a kedy sa to bude diať.

1. ROZHODNITE, KTO POSTUP POVEDIE

Ak má byť tento päťstupňový proces účinný a efektívny, niekto by mal mať prehľad o všetkých činnostiach, ktoré s tým súvisia. Môžete to byť vy z pozície manažéra alebo, najmä v podnikoch s viac než desiatimi zamestnancami, menšia skupina (ktorú môžu tvoriť zástupcovia vedenia a zamestnancov).

2. PRESKÚMAJTE DOSTUPNÉ ZDROJE

Osoba (alebo skupina), ktorá celý postup povedie, by mala mať jasnú predstavu o tom, ako by malo pracovné prostredie s dobrými psychosociálnymi podmienkami vyzeráť. Podrobnejšie informácie nájdete v 5. kapitole „Zdroje“. Mohli by ste tiež porozmýšľať, či v podniku nemáte nejaké staršie materiály, ktoré by sa mohli hodiť. Napríklad brožúrky na rozdávanie – možno dokonca s konkrétnym zameraním na vaše odvetvie – a iné praktické materiály, ako sú kontrolné zoznamy z miestneho alebo národného inšpektorátu práce, iných inštitúcií zaoberajúcich sa bezpečnosťou a ochranou zdravia pri práci alebo odvetvových združení vo vašej krajine. Rôzne materiály dostupné zdarma vo vašom jazyku môžete nájsť na prevzatie aj na webovej lokalite agentúry EU-OSHA (pozri 5. kapitolu „Zdroje“).

Ďalšou témou na zamyslenie, skôr než začnete, je otázka, či si môžete dovoliť investovať do zlepšovania

pracovného prostredia nejaké peniaze (a ak áno, koľko). Skúste zistiť, či by sa dalo požiadať o nejaké prostriedky z národných alebo regionálnych fondov, napríklad na uhradenie nákladov na externého odborníka alebo na školenie. Pri hľadaní vám môže pomôcť webová lokalita inšpektorátu práce alebo kontaktné miesto agentúry EU-OSHA pre vašu krajinu (pozri 5. kapitolu „Zdroje“). Je dôležité poznať zdroje, ktoré máte k dispozícii, aby ste mali realistickú predstavu o tom, čo možno dosiahnuť. Nezabúdajte však, že dobré psychosociálne pracovné podmienky sa v malom podniku dajú vytvoriť aj s obmedzenými zdrojmi a bez externej pomoci. Na identifikáciu pozitívnych zmien, ktoré možno zaviesť, nepotrebujete diplom zo psychológie. Za zmeny, ktoré sú veľmi účinné, častokrát netreba zaplatiť nič, napríklad za zlepšenie vašej komunikácie so zamestnancami.

ROZHODNITE, AKO A KEDY BUDETE INFORMOVAŤ A ZAPÁJAŤ 3. ZAMESTNANCOV

Je veľmi dôležité, aby ste do procesu zapojili svojich zamestnancov. Na začiatku je nevyhnutné jasne určiť, čo presne „pracovný stres“ znamená, aby vaši zamestnanci správne chápali, aký je váš zámer a čo chcete dosiahnuť.

Keď zamestnanci tejto téme porozumejú, ďalším krokom je informovať ich o plánovaných činnostiach, napríklad o tom, kedy plánujete vykonať posúdenie psychosociálnych rizík na pracovisku, ako bude posúdenie prebiehať a ako sa doň zapoja zamestnanci.

Okrem toho je v úvodnej fáze dôležité rozhodnúť aj o spôsobe, akým budete zamestnancov v priebehu celého procesu o všetkom informovať. Využijete na to pracovné porady alebo budete posilať aktuálne informácie e-mailom? Čo by bolo vo vašom podniku najlepšie?

ROZHODNITE, ČO SA BUDE DIAŤ A KEDY 4. SA TO BUDE DIAŤ

Stanovte si základný harmonogram činností. Kedy napríklad začnete s posúdením rizík? Je nevyhnutné, aby sa plánované činnosti začlenili do zabehnutej pracovnej praxe vo vašom podniku. Máte napríklad zavedené pravidelné porady, na ktorých môžete túto tému otvoriť? Zároveň je dôležité, aby tieto činnosti nekolidovali s hlavnými pracovnými úlohami v spoločnosti. Napríklad nie je dobré napláňovať takéto činnosti na koniec finančného roka.



TOOLBOX

**AKO ZAČAŤ: NADVIAZANIE
DIALÓGU A BUDOVANIE DÔVERY**

Začiatok sa môže zdať veľmi náročný a stáva sa, že človek ani nevie, kde začať. Dobrým východiskovým bodom je jednoducho porozprávať sa so zamestnancami. Je dôležité vysvetliť si, čo sa myslí pod pojmom stres či pod inými psychosociálnymi problémami, aby ste mali istotu, že ste sa správne pochopili. Dbajte na to, aby ste sa na zlepšovaní psychosociálnych podmienok na pracovisku podieľali vy aj vaši zamestnanci spoločne. Úloha uviesť veci do pohybu síce prináleží vám ako majiteľovi/manažérovi, no zaviesť dohodnuté zmeny do praxe na pracovisku budú musieť samotní zamestnanci – len tak sa dosiahne zlepšenie pracovného prostredia. Ak chcete, aby sa to podarilo, musíte si získať dôveru svojich zamestnancov: musia si byť istí, že vám záleží na tom, ako na nich pracovné prostredie vplýva, a že si ich vážite ako cenných a významných aktérov v úsilí o vytvorenie

dobrých pracovných podmienok. Ak máte možnosť zaviesť nejaké jednoduché riešenie, napríklad dohodnúť si určitý čas počas dňa (napr. medzi 11.00 a 12.00 hod.), v ktorom za vami zamestnanci môžu prísť s akýmkoľvek problémom, nečakajte a zaveďte ho hneď (od zajtra) – preukážete tak svoju dobrú vôľu a odhodlanie.

Dôveru si možno začať budovať aj tým, že si vždy vypočujete problémy zamestnancov a budete ich brať vážne, aj keď nie je možné nájsť okamžité riešenie. Oceňte spôsob, akým vaši zamestnanci vnímajú a prežívajú prácu vo vašom podniku, a prejavujte pochopenie, a to aj vtedy, keď sa vaše názory rozchádzajú. Dať druhým najavo, že rozumiete ich postoj, neznamena automaticky na všetko prikývnuť, je to však spôsob vyjadrenia rešpektu a podporuje to otvorený dialóg a spoluprácu.

Niektoré podniky môžu mať obmedzené možnosti, pokiaľ ide finančné zdroje, čas alebo odborné znalosti v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia. Prekážkou riešenia psychosociálnych otázok môže byť aj určitá nevôľa hovoriť o tejto téme otvorene. Mali by ste sa o týchto prekážkach porozprávať so svojimi zamestnancami a prediskutovať, čo možno spraviť, aby ste sa uistili, že nebudú úsilie o skvalitnenie pracovného prostredia brzdiť. Zdajú sa vám tieto problémy príliš zložité? Domnievate sa, že zamestnanci sa necítia komfortne, keď majú otvorene hovoriť o svojich problémoch? Myslíte si, že môže byť náročné vyhradiť si čas na vypracovanie akčného plánu? Čo môžete urobiť, aby ste tieto problémy minimalizovali?

Jedným zo spôsobov, ako preskúmať možné prekážky a prísť s riešeniami, je zahrať sa na diablovho advokáta:

Vyzvite všetkých v spoločnosti, aby na lístoček napísali jednu až tri veci, o ktorých si myslia, že vám alebo vašim zamestnancom môžu brániť v dosiahnutí zlepšenia. Potom nech to jeden človek nahlas prečíta a ako skupina prediskutujete, ako by ste tieto prekážky mohli prekonať. Prekážkou napríklad môže byť nechúť zamestnancov hovoriť otvorene o strese na pracovisku, pretože sa obávajú možných výčitiek, toho, že budú považovaní za slabých, alebo dokonca že budú prepustení. Riešením by mohlo byť dohodnúť sa, že informácie o faktoroch vedúcich k stresu sa budú zbierať anonymne, a zdôrazniť všetkým zamestnancom, že poznať ich skutočné názory je dôležité v záujme zmeny k lepšiemu. Niektorí zamestnanci budú možno presvedčení, že sa aj tak nič nezmení. Túto prekážku môžete prekonať opakovaným potvrdzovaním svojho rozhodnutia a zdôrazňovaním, že zlepšenie pracovného prostredia si vyžaduje zapojenie každého jednotlivca.



2. KROK

POSÚDENIE RIZÍK

Fáza posúdenia rizík, teda preskúmania psychosociálnych podmienok na pracovisku, má kľúčový význam, pretože práve v tejto fáze určíte, čo je potrebné zmeniť. Týmto posúdením si zároveň splníte zákonnú povinnosť posúdiť riziká, ktorým sú vaši zamestnanci vystavení v práci.

V tejto fáze:

1. identifikujte psychosociálne riziká na vašom pracovisku;
2. vytýčte si priority – ktoré problémy je potrebné riešiť ako prvé?

IDENTIFIKUJTE PSYCHOSOCIÁLNE 1. RIZIKÁ NA VAŠOM PRACOVISKU

Pri tomto preskúmaní by ste mali určiť pozitívne aspekty na vašom pracovisku (silné stránky), ako aj tie problematické (stresové faktory). Získate tak kompletný prehľad o podmienkach, v ktorých pracujú vaši zamestnanci. Môže vám to zároveň pomôcť pri hľadaní účinných riešení problémov. Ak majú zamestnanci napríklad pocit, že náročným úlohám v práci musia čeliť úplne sami, no zároveň sa potvrdilo, že zamestnanci majú medzi sebou veľmi dobré vzťahy, jasne z toho vyplýva, že príčinou problému nebude neochota zamestnancov navzájom si pomáhať, ale skôr prílišné preťaženie prácou a časová tieseň, ktorými trpia všetci.

V tomto prípade môže byť účinným riešením efektívnejšie monitorovanie pracovného zaťaženia a stanovenie jasnejších priorít.

Silné stránky môžete zároveň využiť na zmiernenie stresových faktorov, ktoré sa nedajú odstrániť úplne. Napríklad v oblasti zdravotnej starostlivosti môže byť veľmi ťažké, či priam nemožné zabrániť vzniku stresových faktorov, akými sú emocionálne vyčerpávajúce situácie, ale pri zmiernovaní negatívneho vplyvu týchto stresových faktorov môže pomôcť podpora od kolegu alebo manažéra. Práve preto je dôležité identifikovať nielen

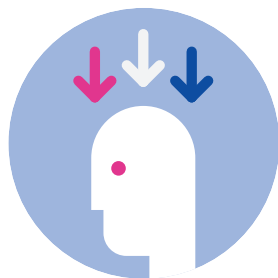
stresové faktory, ale aj silné stránky na vašom pracovisku a využiť ich ako základ na vytvorenie zdravého a produktívneho pracovného prostredia.

Ponúkame vám niekoľko užitočných metód, ktoré vám môžu pomôcť pri určovaní stresových faktorov a silných stránok. Môžete sa o nich porozprávať s niektorými alebo so všetkými členmi vášho podniku a vybrať, čo by bolo pre vás najvhodnejšie. Bez ohľadu na to, ktorú metódu si vyberiete, je dôležité, aby každý v podniku mal šancu zapojiť sa do diskusií, ktorých cieľom je určiť najväčšie problémy.

Povzbudzte zamestnancov, aby sa k téme vyjadrili čo najotvorenejšie a najúprimnejšie, ale aby pritom mysleli na to, ako sa ich pripomienky dotknú ostatných. Vzájomná kritika alebo výčitky sú len zriedka konštruktívnou cestou. Dbajte na to, aby všetci mali neustále na zreteli, čo je hlavným cieľom celej debaty – hľadanie oblastí, v ktorých je potrebné zlepšenie, aby sa každému pracovalo lepšie. Každý by mal dostať príležitosť vyjadriť svoj názor a mali by ste dať jasne najavo, že nikto sa nemusí obávať negatívnych dôsledkov z vašej

strany ani zo strany ktoréhokoľvek iného manažéra za to, že poukáže na nejaký problém. Je nesmierne dôležité rešpektovať názory zamestnancov a diskutovať o nich v pozitívnej atmosfére.

Účinné preskúmanie musí zahŕňať všetky najvýznamnejšie psychosociálne aspekty konkrétneho pracovného prostredia. Opis takých aspektov nájdete v nasledujúcich oddieloch.



NÁROKY

Nárokmi sa rozumejú fyzické, psychické a emocionálne požiadavky pri práci.

STRES A NIŽŠIA PRODUKTIVITA

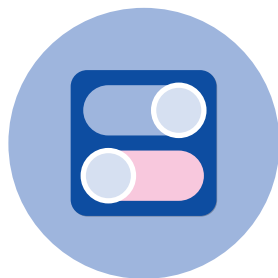
Príklady

- Nadmerné fyzické alebo psychické zaťaženie: nedostatok času na vykonanie úlohy, príliš veľa práce, neustála časová tieseň, dlhý pracovný čas.
- Úlohy nezodpovedajú zručnostiam zamestnancov: sú príliš náročné alebo príliš jednoduché.
- Úlohy sú monotónne a opakované; zamestnanci nemajú možnosť pociťovať, že v rámci daných úloh je ich osobná angažovanosť zmysluplná.
- Zamestnanci musia byť nepretržite k dispozícii, napríklad odpovedať na e-maily alebo prijímať telefonáty aj mimo pracovného času.
- Na pracovisku sa vyskytuje mnoho fyzických rizík a nie sú tu zavedené žiadne preventívne opatrenia.

DOBRE PODMIENKY A VYŠŠIA PRODUKTIVITA

Príklady

- Na plnenie úloh je dostatok času, pracovné zaťaženie sa pravidelne monitoruje a v čase „špičky“ sa poskytnú dodatočné zdroje.
- Zamestnanci majú v rámci svojich úloh možnosť využívať a rozvíjať svoje zručnosti a kompetencie.
- Úlohy sú náročné a zaujímavé; zamestnanci pociťujú, že ich práca a angažovanosť má zmysel.
- Zamestnanci majú možnosť udržiavať správnu rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom, majú dostatok voľného času mimo práce na oddych a dobíjanie energie.
- Pracovné prostredie je po fyzickej stránke dobre nastavené a sú tu zavedené ochranné opatrenia na riešenie rizík.



MIERA SAMOSTATNOSTI

Miera samostatnosti vyjadruje, koľko priestoru majú ľudia vo svojom zamestnaní na to, aby si sami určili spôsob práce.

STRES A NIŽŠIA PRODUKTIVITA

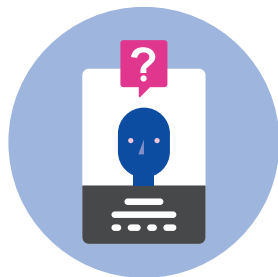
Príklady

- Zamestnanci si myslia, že nemajú priestor zasahovať do toho, akým spôsobom robia svoju prácu (a domnievajú sa, že by mohli svoje úlohy plniť efektívnejšie).
- Rozvrhnutie pracovného času, úlohy alebo zmeny na pracovisku, ktoré sa priamo dotýkajú zamestnancov, sa zavádzajú bez toho, aby sa o nich so zamestnancami konzultovalo (v prípadoch, keď by to bolo práve vhodné).
- Zamestnanci sa domnievajú, že sa v práci nemôžu samostatne rozhodovať.

DOBRE PODMIENKY A VYŠŠIA PRODUKTIVITA

Príklady

- Zamestnanci môžu využiť svoje schopnosti a sami si určiť, ako konkrétnu úlohu vykonajú.
- Zamestnanci majú možnosť podieľať sa na rozhodnutiach prijímaných v súvislosti s ich prácou, ako sú zmeny v pracovných metódach či vybavení.
- Zamestnanci sú povzbudzovaní, aby v práci robili samostatné rozhodnutia.



JASNÉ VYMEDZENIE ÚLOH

Jasné vymedzenie úloh je otázka toho, či zamestnanci vedia, čo sa od nich v práci očakáva.

STRES A NIŽŠIA PRODUKTIVITA

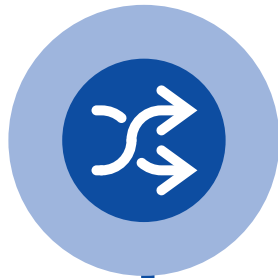
Príklady

- Požiadavky sa každý deň menia bez zjavného dôvodu; zamestnancom nikdy nie je jasné, čo majú vlastne robiť.
- Zamestnanci dostávajú od rôznych ľudí protichodné príkazy.
- Zamestnanci trávajú značné množstvo času snahou zistiť, čo sa od nich očakáva, napríklad ktoré úlohy majú prioritu.

DOBRE PODMIENKY A VYŠŠIA PRODUKTIVITA

Príklady

- Zamestnanci presne poznajú svoju pracovnú náplň a vedia, čo sa od nich očakáva na každodennej báze aj vo všeobecnosti.
- Zamestnancom je jasné, od koho prijímajú príkazy.
- Zamestnanci si jednoznačne uvedomujú, do akej miery sa môžu rozhodovať samostatne, napríklad si vedia sami určiť prioritné úlohy.



ZMENA

Zmena je vo väčšine podnikov bežným javom. Neustále sa zavádzajú nové produkty, technológie a organizačné opatrenia, ktoré ovplyvňujú spôsob práce. Zmeny niekedy nastávajú pod vplyvom vonkajších tlakov. Každá zmena, dokonca aj keď sa vníma ako želaná, môže spôsobiť určitú neistotu.

STRES A NIŽŠIA PRODUKTIVITA

Príklady

- Zamestnanci sa boja zmien alebo vedia, že sa nejaké zmeny plánujú, ale nikto ich o tom oficiálne neinformoval.
- Zamestnanci trávajú veľa času pri vyjadrovaní obáv, šušajú si a dohadujú sa o tom, čo sa bude diať.
- Zamestnancom nikto nevysvetlí, prečo sa ide zaviesť zmena alebo aký vplyv bude mať na ich súčasnú prácu.

DOBRE PODMIENKY A VYŠŠIA PRODUKTIVITA

Príklady

- Zamestnanci sú o zmene informovaní s dostatočným predstihom, vedia v akom časovom horizonte zmena nastane a ako ovplyvní (alebo neovplyvní) ich prácu.
- Zamestnancom je jasné, prečo sa zmena zavádza a prečo je nevyhnutná.
- V rámci možností, a ak je to vhodné, sa so zamestnancami o zmenách konzultuje a majú možnosť ich ovplyvniť, napríklad pokiaľ ide o nové pracovné metódy, pracovné vybavenie alebo softvér.



VZŤAH ZAMESTNANCOV S VEDENÍM

Na pohodu zamestnancov a úroveň stresu majú významný vplyv postoje a správanie ich manažéra. Manažér zároveň ide príkladom (v pozitívnom alebo negatívnom zmysle), pokiaľ ide o kvalitu sociálnych interakcií v podniku, a jeho správanie môže podnecovať alebo, naopak, narúšať atmosféru spolupráce, podpory a spravodlivosti.

STRES A NIŽŠIA PRODUKTIVITA

Príklady

- Manažér nikdy nie je k dispozícii alebo sa k nemu nedá dostať; zamestnanci musia svojim pracovným problémom čeliť bez pomoci.
- Manažér neposkytuje zamestnancom žiadnu spätnú väzbu, pokiaľ ide o ich pracovný výkon.
- Zamestnanci sa domnievajú, že majú oveľa viac práce než ich kolegovia.
- Zamestnanci majú pocit, že ich úsilie nie je ocenené, resp. primerane odmenené.

DOBRE PODMIENKY A VYŠŠIA PRODUKTIVITA

Príklady

- Manažér je k dispozícii; zamestnanci vedia, že ich podporí alebo im poradí, keď to potrebujú.
- Manažér motivuje zamestnancov spätnou väzbou týkajúcou sa ich pracovného výkonu.
- Manažér dbá na spravodlivé rozdelenie pracovného zaťaženia medzi zamestnancov.
- Manažér vyjadruje uznanie a odmeňuje za dobre vykonanú prácu.



VZŤAHY MEDZI ZAMESTNANCAMI

Sociálna atmosféra na pracovisku výrazne ovplyvňuje to, ako sa cítime a aký výkon podávame.

STRES A NIŽŠIA PRODUKTIVITA

Príklady

- Zamestnanci, ktorí si nie sú celkom istí, ako majú svoje úlohy plniť, sa cítia sami, kolegovia im neporadia ani nepomôžu.
- Na pracovisku vznikajú mnohé konflikty, hádky a uzavreté skupiny.
- Niektorí zamestnanci sú izolovaní alebo sa s nimi nezaobchádza rovnocenne.

DOBRE PODMIENKY A VYŠŠIA PRODUKTIVITA

Príklady

- Zamestnanci vedia, že keď potrebujú pomocť a poradiť, môžu sa obrátiť na svojich kolegov.
- Zamestnanci medzi sebou dobre vychádzajú, trávajú spolu prestávky a bavia sa spoločne o tom, ako vykonávať rôzne úlohy.
- Všetci zamestnanci sa cítia byť súčasťou kolektívu.



PRÁCA S ĽUĎMI MIMO ORGANIZÁCIE

Zamestnanci majú právo, aby sa k nim klienti, pacienti, žiaci, študenti či zákazníci, s ktorými pracujú alebo ktorým poskytujú služby, správali slušne.

STRES A NIŽŠIA PRODUKTIVITA

Príklady

- Zamestnanci sú terčom verbálneho násillia: neúctivých a urážlivých poznámok alebo vyhrážok.
- Zamestnanci prichádzajú do kontaktu s ľuďmi pod vplyvom alkoholu či drog alebo ľuďmi so zlými úmyslami, prípadne ich ohrozuje ich násillné správanie.
- Zamestnanci sú v práci vystavení sexuálnemu obťažovaniu.
- Existuje vysoké riziko lúpeže, napríklad v odľahlých priestoroch alebo lekární, ale nie sú zavedené žiadne ochranné opatrenia.

DOBRE PODMIENKY A VYŠŠIA PRODUKTIVITA

Príklady

- Na pracovisku funguje politika nulovej tolerance násillného správania (vrátane slovných útokov) a sexuálneho obťažovania a klienti sú o tom jasne informovaní.
- Vedenie sa seriózne zaoberá sťažnosťami zamestnancov a bezodkladne ich rieši.
- Ak je to možné, žiadny zamestnanec nepracuje osamote.
- Je obmedzená výška hotovosti, ktorá sa môže nachádzať v priestoroch pracoviska, a sú zavedené opatrenia ako núdzové tlačidlo alebo bezpečnostné kamery.

DÔSTOJNOSŤ A SLUŠNOSŤ

Dôstojnosť a slušnosť by mali byť základnými hodnotami spojenými s aspektmi, ktoré sme opísali v predchádzajúcej časti. Každý z nás má právo na slušné zaobchádzanie, ktoré je nevyhnutným predpokladom dobrej pohody a primeraného pracovného výkonu. Ak sa niekomu dostáva neúctivého a nespravodlivého zaobchádzania na základe jeho rodu, veku, národnosti či inej osobnej vlastnosti, výrazne to poškodzuje jeho osobnú pohodu. Podobne je to i v prípade psychického či sexuálneho obťažovania.

Psychické obťažovanie

Psychické obťažovanie je opakované neodôvodnené správanie niektorého kolegu, skupiny kolegov, nadriadeného alebo podriadeného voči určitému zamestnancovi s cieľom nejakým spôsobom tohto zamestnanca prenasledovať, ponižovať, podkopávať jeho sebavedomie alebo sa mu vyhrážať. Takéto správanie sa môže prejavovať kričaním, urážlivými

alebo sarkastickými vyjadreniami, nadávkami, neustálym kritizovaním daného zamestnanca, jeho vylučovaním zo spoločenských akcií alebo prestávok, prípadne tým, že sa mu zatajujú dôležité informácie, že dostáva priveľa úloh a/alebo úlohy, ktoré sú príliš náročné, alebo, naopak, tým, že dostáva úlohy, ktoré sú ponižujúce či príliš jednoduché.

Psychické obťažovanie je potrebné odlíšiť od bežných sporov alebo prípadov, keď si dvaja ľudia skrátka nerozumejú pre povahové rozdiely. Ku konfliktom dochádza na každom pracovisku a možno ich konštruktívne riešiť. Obťažovanie sa však nesmie nikdy tolerovať.

Sexuálne obťažovanie

Sexuálne obťažovanie je správanie sexuálneho charakteru, o ktoré osoba, voči ktorej je namierené, nestojí a ktorého účelom je danú osobu uraziť, prípadne je to dôsledkom takého správania. V pracovnom prostredí

tak vzniká atmosféra strachu, nepriateľstva, urážlivých útokov alebo nepokoja. Príkladmi sexuálneho obťažovania sú neželané ponuky na nadviazanie sexuálneho vzťahu (keď daná osoba vyjadrí svoj nezáujem), nevhodné poznámky, gestá, návrhy alebo vtipkovanie, dotieravé otázky na tému osobných vzťahov alebo posielanie nevhodných obrázkov, e-mailov a pod.

Sexuálne obťažovanie často ohrozuje duševné zdravie danej osoby, jej kariéru a pod., pričom obeť sa nachádza v zraniteľnej situácii (pre svoj rod, vek, sociálne postavenie atď.). Formou takéhoto správania je napríklad podmienenie predĺženia pracovnej zmluvy alebo povýšenia nadviazaním sexuálneho vzťahu alebo sexuálne návrhy osobe, ktorá si nemôže dovoliť odmietnuť zo strachu, že príde o zamestnanie.

Niektoré formy sexuálneho obťažovania – napríklad vtipy alebo poznámky sexuálneho charakteru – sú jednoznačne spoločensky neprijateľné, no pri iných typoch správania to nemusí byť až také zjavné. Niekedy je prekvapujúce, čo všetko ľudí uráža, najmä ak pracujú s kolegami s rozdielnym kultúrnym alebo sociálnym zázemím. Pre každého by však malo byť samozrejmé, že ak ho niektorý typ správania uráža, môže sa ozvať a druhý človek to bude rešpektovať. Ak niekoho nechtiac urazíme, dá sa to rýchlo napraviť a „minimalizovať škody“. Cieľom je vytvoriť pracovnú kultúru, kde sa každý cíti akceptovaný a rešpektovaný.

ZÍSKAVANIE NÁZOROV ZAMESTNANCOV NA CITLIVÉ OTÁZKY

O niektorých problémoch, ako sú vážne problémy vo vzťahoch alebo obťažovanie, sa pravdepodobne nebude diskutovať na porade či seminári (pozri súbor nástrojov na identifikovanie stresových faktorov a silných stránok). Povzbudte zamestnancov, aby sa obrátili priamo na vás alebo na niekoho, komu dôverujú, ak sa domnievajú, že ich niekto obťažuje. Môže sa osvedčiť aj vypracovanie krátkeho dotazníka, ktorý vyplnia zamestnanci. Možno na to využiť bezplatný softvér zabezpečujúci anonymitu respondentov.



TOOLBOX

IDENTIFIKOVANIE STRESOVÝCH FAKTOROV A SILNÝCH STRÁNOK

Psychosociálne aspekty práce sú navzájom prepojené, preto je veľmi dôležité vnímať pracovné prostredie ako celok.

Jedným zo spôsobov, ako identifikovať stresové faktory a silné stránky, je usporiadať seminár, na ktorom vytvoríte mapu na vizualizáciu psychosociálneho pracovného prostredia (*pozri obrázok 2*). Ak je to možné, na tejto aktivite by sa mali zúčastniť všetci: zamestnanci aj manažéri.

Pri tvorbe vizualizačnej mapy si môžete pomôcť šablónou v prílohe 1. Môžete si ju ľubovoľne upraviť podľa potrieb vášho podniku (alebo si vytvoriť vlastnú mapu). Ďalšou možnosťou je nakresliť podobnú mapu na bielu tabuľu, ktorú možno využiť na ďalších poradách so zamestnancami. Ďalej budete potrebovať bločky so samolepiacimi lístčkami v dvoch rôznych farbách (napr. červené a zelené). Vizualizačnú mapu je ideálne použiť

v skupine približne desiatich ľudí. Ak má váš podnik viac než desať zamestnancov, bolo by lepšie pripraviť viacero seminárov v priebehu niekoľkých týždňov. Na jednom seminári by sa mali v ideálnom prípade zúčastniť ľudia, ktorí spolu pracujú, napríklad v rámci oddelenia alebo pracovnej skupiny.

Preskúmanie pracovných podmienok

Najskôr vy alebo osoba, ktorá vedie seminár, vytlačí, prefotí alebo prekreslí zväčšenú vizualizačnú mapu, ktorá je k dispozícii v prílohe 1, a vyvesí ju do zasadacej miestnosti. Počas seminára potom skupina diskutuje o jednotlivých aspektoch psychosociálnych podmienok na pracovisku. Napríklad: majú zamestnanci dostatočnú podporu? A čo prideľovanie úloh a povinností: vie každý, čo má robiť? Rozchádzajú sa v rámci organizácie názory na to, kto by mal čo robiť?

Je vhodné určiť niekoho, kto bude diskusiu viesť ako sprostredkovateľ. Najskôr by tento sprostredkovateľ mal zamestnancov povzbudiť, aby hovorili o stresových faktoroch. Každý identifikovaný stresový faktor napíšu na červený lístoček (prípadne ich bude zapisovať sprostredkovateľ) (napríklad „Nejasné úlohy: zamestnanci dostávajú od rôznych ľudí protichodné požiadavky“). Potom zopakujte to isté, ale so silnými stránkami v danej oblasti, ktoré budete zapisovať na zelené lístočky (napríklad „Jasné rozdelenie úloh: každý vie, aké má povinnosti“). Na ďalší aspekt by ste mali prejsť, až keď danú oblasť mapy vyplníte farebnými lístočkami.

Pri hľadaní stresových faktorov môžete klásť tieto otázky:

- Z čoho, teda z ktorých aspektov v rámci vašich pracovných povinností, ste pri odchode z práce unavení a vyčerpaní?
- Čo vás rozčuluje a robí vám starosti?
- Je niečo, pre čo sa hrozíte prísť ďalší deň do práce?

Pri hľadaní silných stránok vám môžu pomôcť tieto otázky:

- Čo vo vás vzbudzuje pocit, že chcete prísť na ďalší deň do práce?
- Čo vás zvykne vtiahnuť do práce a na čo ste v súvislosti so svojou prácou pyšní?
- Ktoré aspekty dávajú vašej práci zmysluplnosť?

Ak je vo vašej spoločnosti problém nájsť čas, keď by sa mohli zísť všetci naraz, ďalšou možnosťou je vyvesiť

mapu do spoločných priestorov. Princíp aktivity vysvetlíte e-mailom alebo na tímovej porade a zamestnanci môžu lepiť červené a zelené lístočky na mapu priebežne, napríklad počas dvoch týždňov, kedykoľvek im to vyhovuje.

Diskusia o výsledkoch

Keď je mapa už celá vyplnená, skupina by sa mala spoločne pozrieť na celkový obraz rôznych psychosociálnych aspektov práce. Diskusia môže pomôcť upriamiť pozornosť na dôležité otázky.

Zapisujte si

Spíšte si zoznam oboch skupín bodov (stresových faktorov aj silných stránok). Na základe neho sa budete rozhodovať o ďalších opatreniach. Stačí problém či oceňovaný aspekt práce krátko pomenovať, netreba sa zdržovať zdĺhavým opisom.

Obrázok 2: Príklad vizualizačnej mapy



VYTÝČTE SI PRIORITY – KTORÉ PROBLÉMY JE POTREBNÉ RIEŠIŤ AKO PRVÉ?

Keď ste úspešne identifikovali silné stránky a stresové faktory, je potrebné určiť prioritné aspekty psychosociálneho pracovného prostredia, pri ktorých je najnaliehavejšie potrebné dosiahnuť zlepšenie.

Vo všeobecnosti platí, že ako prvé treba riešiť problémy, ktoré môžu spôsobovať výrazný stres u mnohých zamestnancov. Okrem toho, ak zamestnanci už príznaky stresu vykazujú, je potrebné ihneď riešiť príčiny. Takéto problémy môžu vyplávať na povrch počas preskúmania pracovných podmienok a treba im priradiť vysokú prioritu. Ďalej môže byť prínosné zapojiť do rozhodovania o prioritách samotných zamestnancov, najmä ak je problémov viacero a všetky sa javia rovnako dôležité.



TOOLBOX

DOHODNUTIE SA NA PRIORITÁCH

Na určenie prioritných problémov, ktoré treba riešiť, môžete využiť vytvorenú vizualizačnú mapu. Rozdajte zamestnancom po tri malé nálepky, napríklad zlaté hviezdičky, a požiadajte ich, aby ich nalepili na mapu k aspektom, ktoré si podľa nich najnaliehavejšie vyžadujú zmenu. Potom môžete spočítať, koľko nálepiek dostala každá z oblastí. Z výsledkov vyplynie, na ktorý aspekt by ste sa pri zlepšovaní podmienok mali zamerať najprv. Všetky identifikované problémy si poznačte a odložte na neskôr. Môžete ich otvoriť pri niektorej budúcej debate. Problémy, ktoré v súčasnosti nemajú najvyššiu prioritu, môžu získať na dôležitosti neskôr. Je dobré zaradiť každý identifikovaný problém do jednej z troch kategórií: vysoká priorita, stredná priorita a nízka priorita.



3. KROK

AKČNÝ PLÁN

V tejto fáze:

1. Dohodnite sa, aké opatrenia prijmete na odstránenie alebo zníženie rizík.
2. Vypracujte akčný plán.

DOHODNITE SA, AKÉ OPATRENIA 1. PRIJMETE

Pri diskusii a rozhodovaní o opatreniach je dôležité dbať na všeobecné zásady prevencie.

- **Predchádzanie vzniku stresových faktorov**

Uistite sa, že spôsob organizácie a riadenia práce prispieva k dobrej spoločenskej atmosfére, pohode a pracovnej výkonnosti.

- **Boj proti stresu pri zdroji**

Je potrebné odstrániť predovšetkým príčiny stresu, nie jeho príznaky. Ak je stres spôsobený napríklad neustálou časovou tiesňou, začnite monitorovať pracovné zaťaženie a zvážte, nakoľko sú termíny, ktoré určujete, realistické.

- **Prispôbenie práce jednotlivcovi**

Je dôležité, aby práca zodpovedala zručnostiam zamestnancov. Pokiaľ je to možné, dajte

zamestnancom priestor, aby si sami určovali pracovné metódy, čas prestávok a každodenné priority.

- **Najprv prijmite kolektívne opatrenia**

Opatrenia, ktoré zamestnancov ochránia pred stresom, by sa mali vždy v prvom rade zamerať na zlepšenie organizácie a riadenia práce. Je to jednak v súlade s pravidlami stanovenými v právnych predpisoch, ale navyše je to aj účinnejšie a prináša to trvalé výsledky. Kolektívnym opatrením môže byť napríklad zavedenie postupu pri kontakte s agresívnymi klientmi, pacientmi a pod. (t. j. „politika nulovej tolerancie“ sa oznámi verejnosti a zabezpečí sa, aby zamestnanci vedeli, ako

požiadat o podporu a na koho sa obrátiť v prípade násilného správania alebo obťažovania).

- **Odborná príprava pre zamestnancov**

Praktická odborná príprava pre zamestnancov, ktorá sa netýka rozvoja ich základných odborných zručností, by mohla zahŕňať témy ako asertivita, vyrovnanie sa s ťažkou emocionálnou záťažou, zmierňovanie intenzity konfliktov alebo sebaobrana. Pamätajte však pritom na to, že zameriavať sa čisto len na to, ako sa jednotliví zamestnanci vyrovnávajú so stresom, je nie len nevhodný, ale aj neúčinný prístup, pretože neprienesie dlhodobé zníženie stresu ani lepšiu pohodu a výkonnosť.

Riešenia, ktoré zavediete, nemusia stáť veľa ani spôsobiť rozsiahle zmeny. Platí však, že každé zlepšenie, dokonca aj drobné, treba naplánovať (Kto bude robiť čo a kedy?) a potom monitorovať (Zrealizovalo sa opatrenie podľa plánu?) a vyhodnotiť (Prinieslo to zamýšľané výsledky?), ako sa opisuje v nasledujúcich oddieloch. Inak sa vám môže stať, že obetujete čas a zdroje bez toho, aby sa dosiahol želaný výsledok. Malé, ale účinné zlepšenia sú lepšie než rozsiahle ambiciózne plány, od ktorých sa napokon upustí a nikdy sa poriadne nezrealizujú. V tabuľke 1 nájdete niekoľko príkladov jednoduchých opatrení, ktoré môžete zaviesť.

Do hľadania najlepších riešení zapojte aj zamestnancov. Možno vás prekvapí, s koľkými zlepšovacími nápadmi, z ktorých bude v konečnom dôsledku ťažiť celý podnik, vaši zamestnanci dokážu prísť.



TOOLBOX

IDENTIFIKOVANIE OPATRENÍ – BRAINSTORMING

Vyčleňte čas v rámci pravidelných porád alebo usporiadajte osobitnú samostatnú poradu, na ktorej zamestnanci navrhnu opatrenia, ktorými možno vyriešiť identifikované stresové faktory. Jedným zo spôsobov, ako štruktúrovať takýto brainstorming, je požiadať zamestnancov, aby navrhli opatrenia a aktivity na piatich úrovniach: organizácia práce (nároky, miera samostatnosti, jasné vymedzenie úloh a zmena), práca s manažérom, práca v skupine, práca jednotlivca a práca s ľuďmi mimo organizácie (zákazníci, klienti, pacienti, žiaci atď.). Všetky nápady si poznačte. Ak je ťažké dosiahnuť, aby sa na tejto aktivite zúčastnili všetci, zamestnanci môžu počas určitého obdobia písať svoje nápady na lístočky a lepiť ich na určené miesto (alebo ich vhadzovať anonymne do škatule).

Ako ďalší krok prediskutujte všetky zozbierané nápady a dohodnite sa, ktoré zrealizujete a ktoré odložíte bokom na prípadné neskoršie zváženie.

Tabuľka 1: Príklady opatrení na zníženie stresu

Organizácia práce	Problém: Zamestnanci majú pocit, že sa od nich očakáva, aby boli k dispozícii na mobile mimo pracovného času.	Riešenie: Dohodnite sa na jasných pravidlách, kedy majú byť zamestnanci dostupní na telefóne a kedy ho môžu „vypnúť“.
	Problém: E-mailová komunikácia o zmenách na pracovisku sa síce považuje za prínosnú, ale zamestnanci majú pocit, že nemajú príležitosť klásť otázky, vyjadriť obavy či predložiť nejaký nápad.	Riešenie: Po rozposlaní e-mailu týkajúceho sa určitej zmeny sa táto zmena prediskutuje na najbližšej pracovnej porade.
Práca s manažérom	Problém: Zamestnanci oceňujú podporu od manažéra, ale je pre nich ťažké sa k nemu dostať, pretože je stále zaneprázdnený.	Riešenie: Zavedte „úradné hodiny“, počas ktorých zamestnanci môžu za manažérom prísť so svojimi otázkami. Dohodnite sa na tom, ktoré problémy si vyžadujú okamžitú odpoveď mimo týchto „úradných hodín“.
	Problém: Manažér má pocit, že musí v rámci spoločnosti schváliť každé jedno rozhodnutie. Z prieskumu pracovných podmienok vyplynulo, že zamestnanci sa často cítia „paralyzovaní“ a radšej sa manažéra na všetko spýtajú, pretože sa boja rozhodovať samostatne.	Riešenie: Dohodnite sa so zamestnancami, v ktorých prípadoch môžu o pracovných záležitostiach rozhodovať sami a kedy je potrebné prebrať to s manažérom.
Práca v skupine	Problém: Medzi zamestnancami panujú dobré vzťahy, ale je ťažké obrátiť sa na kolegu s prosbou o radu, pretože všetci cestujú po celej krajine a málokedy sú spolu na jednom mieste.	Riešenie: Vytvorte zoznamy kontaktov a zabezpečte, aby mal každý zamestnanec v mobile uložené telefónne čísla ostatných kolegov. Dohodnite sa na čase, keď by zamestnanci mali byť k dispozícii a dvíhať telefón. Vytvorte a rozpošlite súpis odborného zamerania každého zamestnanca, aby sa predchádzalo nesprávnemu nasmerovaným hovorom.
	Problém: Manažér zistil, že niektorí nedávno prijatí zamestnanci sa cítia byť izolovaní alebo vylúčení z pracovnej skupiny.	Riešenie: Naplánujte spoločenskú akciu, na ktorej sa ľudia môžu lepšie spoznať.

Práca jednotlivca	Problém: Niektorí zamestnanci sa stretávajú s množstvom problémov s novo zavedeným softvérom; frustruje ich, koľko času zaberá naučiť sa s ním pracovať.	Riešenie: Zabezpečte každému zamestnancovi individuálne školenie so skúsenejším kolegom alebo programovým administrátorom.
	Problém: Menej skúsení zamestnanci sú vo veľkom strese a boja sa, že spravia chybu.	Riešenie: Zavedte systém „priateľa na (pomyselnom) telefóne“, v rámci ktorého bude mať každý nováčik počas prvých dvoch týždňov v novej práci prideleného skúsenejšieho kolegu, ktorý mu bude pomáhať.
Práca s ľuďmi mimo organizácie	Problém: Zamestnanci hlásia, že produkt často nie je pripravený včas, pretože sú preťažení, ale zákazníci sú znechutení a nahnevaní, keď produkt nedostanú načas.	Riešenie: Manažér (alebo iný zamestnanec) preskúma stanovené termíny, aby zistil, či sú realistické, a podľa potreby urobí zmeny. Zavedie sa jednotný spôsob oznamovania omeškaní zákazníkom (napr. textovou správou s ospravedlnením a návrhom nového termínu).
	Problém: Zamestnancom naháňa strach agresívne správanie zákazníkov počas nočnej zmeny v malej predajni.	Riešenie: Nainštalujte kamerový systém a znížte výšku hotovosti, ktorá sa môže v predajni nachádzať. Zabezpečte, aby mali zamestnanci poruke telefónne číslo núdzovej pomoci.

RIEŠENIE PROBLÉMU PSYCHICKÉHO A SEXUÁLNEHO OBŤAŽOVANIA

Riešenie problému psychického alebo sexuálneho obťažovania si vyžaduje iný prístup, než sme doteraz opisovali (spoločný brainstorming by napríklad nebol primeraný na rozhodovanie o vhodných opatreniach). Ako manažér ste však povinný riešiť aj takéto problémy.

Čo môžete urobiť:

- Vytvoriť pracovnú kultúru založenú na vzájomnom rešpekte, ísť príkladom a vyžadovať od svojich zamestnancov zdvorilosť a slušné správanie.
- Riešiť konflikty medzi zamestnancami už v zárodku. Ku konfliktom dochádza prirodzene a pri správnom prístupe ich možno úspešne vyriešiť. Nevyliešené konflikty však môžu vyústiť do obťažovania.

- Dať jednoznačne najavo, a to aj ľuďom mimo organizácie (zákazníkom, klientom, pacientom, žiakom atď.), že psychické a sexuálne obťažovanie je na vašom pracovisku neprijateľné.
- Jasne stanoviť, ako a komu sa má prípadné psychické alebo sexuálne obťažovanie nahlásiť.
- Brať všetky sťažnosti vážne a poskytnúť obetiam nevhodného správania podporu.
- V prípade potreby požiadať o externú pomoc (služby BOZP, pracovný lekár).

Bezplatné informácie a poradenstvo na tému násilia a psychického či sexuálneho obťažovania často poskytujú aj inšpektoráty práce, iné orgány v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia alebo národné odvetvové združenia.

2. VYPRACUJTE AKČNÝ PLÁN

V tomto kroku je potrebné pripraviť akčný plán, ktorý bude dostatočne konkrétny nato, aby každý vedel, čo má robiť a čo sa bude kedy diať. Malo by z neho byť jasné, kto je zodpovedný za realizáciu dohodnutých riešení a ako sa vy a vaši zamestnanci budete môcť presvedčiť, či tieto riešenia priniesli očakávané výsledky. V prílohe 3 nájdete vzor akčného plánu, ktorý môžete použiť ako pomôcku. Nezabudnite si tento plán dobre uchovať a priebežne ho aktualizujte. Poslúži vám do budúcnosti a zároveň to bude dôkaz o opatreniach, ktoré ste v podniku prijali na predchádzanie stresu.

Čo by mal dobrý plán obsahovať:

- Problém – opis
- Akú má daný problém pridelenú prioritu
- Riešenia – aký postup sa prijme
- Zodpovednosť – kto jednotlivé postupy povedie
- Zdroje – finančné, časové a pod.
- Harmonogram – čo sa kedy udeje
- Vyhodnotenie – ako si možno preveriť efektívnosť zavedených riešení

V tabuľke 2 nájdete konkrétny príklad. V skutočnosti bude jeden akčný plán pravdepodobne zahŕňať viacero problémov a riešení (podľa predtým dohodnutých priorít). Je dôležité každé riešenie v krátkosti opísať (kto je zaň zodpovedný, aké sú dostupné zdroje, aký je harmonogram a ako sa riešenie vyhodnotí).

Tabuľka 2: Príklad akčného plánu

Problém	Priorita	Riešenie	Zodpovednosť	Zdroje	Harmonogram	Hodnotenie
Zamestnanci nikdy nemajú priestor a čas predostrieť dôležité otázky. Mesačné porady sú považované za neúčinné.	Vysoká	Zlepšiť štruktúru porád. Zaviesť na poradách taký program, v rámci ktorého bude vyhradený čas na diskusiu o príslušných problémoch a budú určené konkrétne osoby, ktoré budú mať jednotlivé témy na starosti. Rozposlať program jeden alebo dva dni pred poradou.	Manažér, na základe pripomienok zamestnancov týkajúcich sa otázok, ktoré treba riešiť.	Čas, ktorý potrebuje manažér na prípravu programu, a čas, ktorý potrebujú zamestnanci, aby sa pripravili na poradu.	Predstaviť program na najbližšej porade.	Zozbierať od zamestnancov spätnú väzbu s odstupom troch mesiacov.



4. KROK

PRIJATIE OPATRENÍ

V tejto fáze je potrebné vykonať prijaté opatrenia a monitorovať ich. Všetky riešenia by sa mali realizovať podľa dohodnutého akčného plánu. Ako sme už spomenuli, je dôležité, aby sa realizácia dohodnutých zlepšovacích opatrení brala ako súčasť každodenného chodu firmy. Podľa potreby dohliadajte na ľudí, ktorí sú zodpovední za zavedenie riešení, a poskytnite im podporu. Zabezpečte, aby sa zamestnanci zapájali a zúčastňovali podľa plánu.

Ak majú prijaté opatrenia priniesť dlhodobé výsledky, je dôležité monitorovať, ako sa v nich napreduje. Pri väčšine opatrení je ideálne skontrolovať pokrok na pravidelných poradách. Odporúča sa raz za pár mesiacov celý akčný plán znova preskúmať. Nezabudnite do kontroly pokroku zapojiť zamestnancov, pretože len oni môžu najlepšie posúdiť zavádzanie zmien a ich vplyv na to, ako sa im pracuje. Zamestnanci môžu prísť aj s cennými nápadmi, ako veci ešte viac vylepšiť a maximalizovať tak priaznivé účinky.

Uvedené otázky môžu byť pre vás užitočné:

- ☒ Vykonal sa akčný plán tak, ako bol dohodnutý?
- ☒ Vyskytli sa pri realizácii dohodnutých riešení ťažkosti? Ako ich možno odstrániť?
- ☒ Kto je zodpovedný za vykonávanie akčného plánu? Je to osoba/osoby, ktorým bola táto úloha pôvodne pridelená? Treba tým poveriť niekoho iného?
- ☒ Začlenili sa opatrenia do každodenných činností? Ak ste si napríklad dohodli vyhradený čas, počas ktorého zamestnanci môžu prísť za svojím manažérom, využívajú to? Alebo sa možno ukázalo, že pracovné povinnosti manažérovi väčšinou neumožňujú byť v tom čase k dispozícii alebo že niektorí zamestnanci pracujúci priamo u klientov nemajú možnosť v danom čase za ním prísť. Ak je to tak, je potrebné nájsť iné praktickejšie riešenie.

-
- ☒ Sú všetci zamestnanci o dohodnutých riešeniach dobre informovaní?
 - ☒ Stalo sa medzičasom niečo, čo spôsobilo vznik nového a významného problému, ktorý nerieši žiadne z dohodnutých opatrení? Čo sa s tým dá urobiť?

Nezabudnite si všetko poznačiť, resp. akčný plán vždy aktualizovať, aby ste mali istotu, že každá zmena ostane zaznamenaná, napríklad ak sa rozhodnete poveriť realizáciou určitého riešenia niekoho iného.



5. KROK

HODNOTENIE

Cieľom tejto fázy je získať prehľad o tom, čo sa podarilo dosiahnuť a ako možno využiť získané skúsenosti v budúcnosti. Odporúča sa vyhodnotiť všetky prijaté opatrenia s odstupom niekoľkých mesiacov (alebo približne po roku) po prvom preskúmaní pracovných podmienok.

V tejto fáze:

1. Vyhodnoťte, či sa vám podarilo splniť, čo ste chceli.
2. Znova si prejdite celý cyklus posudzovania rizík, plánovania a vykonávania opatrení.

1. VYHODNOŤTE, ČI SA VÁM PODARILO DOSIAHNUŤ, ČO STE CHCELI

Pri hodnotení toho, či zavedené riešenia priniesli želané účinky, sa zamyslite nad otázkami uvedenými ďalej a prediskutujte ich so svojimi zamestnancami, napríklad na spoločnej porade alebo prostredníctvom krátkeho online či vytlačeného dotazníka (dotazník môže byť anonymný, ak je to podľa vás v rámci vášho podniku lepšie):

- ☒ Ktoré riešenia sa osvedčili a úspešne zlepšili pracovné prostredie?
- ☒ Pociťujú zamestnanci, že úroveň pracovného stresu sa znížila?
- ☒ Priniesol akčný plán aj niečo, s čím sa pôvodne nepočítalo – či už v pozitívnom, alebo negatívnom zmysle?

-
- ☒ Fungovali riešenia rovnako v prípade všetkých zamestnancov?
 - ☒ Bol časový rámec realistický a dostatočný na dosiahnutie želaných výsledkov?
 - ☒ Prečo sa niektoré riešenia ukázali byť účinnejšie než iné?
 - ☒ Ak niektoré riešenia po zavedení nepriniesli zamýšľaný účinok, kde sa stala chyba? Neboli vykonané správne? Neriešil sa nimi daný problém tak, ako sa mal?

Pri hodnotení účinkov opatrení môžete takisto zopakovať preskúmanie, ktoré ste so svojimi zamestnancami vykonali v 2. kroku. Porovnajte výsledky predchádzajúceho a aktuálneho preskúmania: sú problémom tie isté stresové faktory? Čo sa zmenilo? Zistili ste nejaké nové stresové faktory?

2. ZNOVA SI PREJDITE CELÝ CYKLUS

Po vyhodnotení toho, či sa vo vašej spoločnosti zlepšilo psychosociálne pracovné prostredie, je dôležité znova preskúmať celý cyklus plánovania a vykonávania opatrení. Môžete znova vyzvať zamestnancov, aby sa s vami na porade na pár minút porozprávali o týchto otázkach:

- ☒ Čo fungovalo dobre a čo treba v budúcnosti robiť inak?
- ☒ Čo by bolo v jednotlivých fázach dobré urobiť inak, aby proces prebehol lepšie?
- ☒ Podarilo sa metódou posúdenia rizík zachytiť najvýznamnejšie problémy?
- ☒ Cítili zamestnanci, že sú do procesu zapojení, a vnímali svoju spoluúčasť?
- ☒ Čo možno spraviť v budúcnosti, aby zamestnanci naďalej pociťovali, že sú o týchto otázkach informovaní a že sú zapájaní do procesov?

- ☒ Podporili ste ako manažér opatrenia v maximálnej možnej miere?
- ☒ Čo možno urobiť pre to, aby priaznivé účinky opatrení pretrvali?

Je veľmi dôležité zapojiť sa do diskusií o týchto témach, aby ste využili príležitosť poučiť sa z chýb a výziev, ktoré sa vyskytli. Ak sa vám nepodarilo dosiahnuť vytýčené ciele, nenechajte sa odradiť. Pozrite sa na to ako na príležitosť niečo sa naučiť. Nezáleží na tom, či ste dosiahli len malý úspech – dôležité je, že ste začali. Nabudúce už budete múdrejší. Dôležité je, že sa formou neustáleho procesu usilujete vytvárať dobré psychosociálne podmienky na pracovisku. Postupom času prichádzajú zmeny alebo vznikajú vonkajšie tlaky, ktoré sa odrazia na vašom podniku a ovplyvnia vašich zamestnancov.

Preto je potrebné v pravidelných intervaloch preverovať, napríklad zopakovaním činností uvedených v tejto príručke, či si nové okolnosti vyžadujú úpravu pracovných podmienok.

Mali by ste preukázať, že si ceníte účasť zamestnancov na vytváraní dobrého pracovného prostredia. Pri komunikácii so zamestnancami, napríklad počas porád alebo v e-mailoch, im vyjadrite uznanie a priamo im poďakujte za snahu a účasť. Bude ich to motivovať k ďalšej angažovanosti a vzbudí to v nich pocit, že ich úsilie je uznané.

3. Riešenie problému poškodení podporno- pohybovej sústavy



3.1 Čo presne sú poškodenia podporno-pohybovej sústavy?

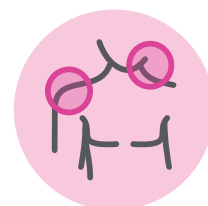
Poškodenia podporno-pohybovej sústavy sú ochorenia postihujúce svaly, šlachy, väzy, nervy alebo kĺby v oblasti krku, horných končatín, chrbta alebo dolných končatín.

Medzi príznaky patrí bolesť, opuch, trpnutie a stuhnutosť. Poškodenia podporno-pohybovej sústavy môžu viesť k obmedzeniu pohyblivosti (keď pohyb spôsobuje bolesť) a ťažkostiam zotrvávať dlhší (alebo aj kratší) čas v určitej polohe (napr. pri sedení). Môžu vyústiť aj do trvalého postihnutia a ľudia, ktorí nimi trpia, môžu byť dokonca nútení úplne prestať pracovať. Poškodenie podporno-pohybovej sústavy môže byť ochorením s konkrétnou lekárskou diagnózou, ale sú aj prípady, keď človeka trápi bolesť bez konkrétnej diagnózy. Vašich zamestnancov môžu ohrozovať tieto rôzne druhy poškodení podporno-pohybovej sústavy:



Bolesť chrbta alebo krčnej chrbtice

(ide o najbežnejšie sa vyskytujúce ťažkosti).



Zranenia svalov spôsobené namáhavými alebo opakujúcimi sa činnosťami. Často sa vyskytujú v oblasti predlaktia, ramien, stehien, lýtok, sedacích svalov, pliec, chrbta alebo krku. Takéto činnosti môžu spôsobiť aj bolesť v kĺboch zápästia, lakťa, ramennom kĺbe alebo kolennom kĺbe.

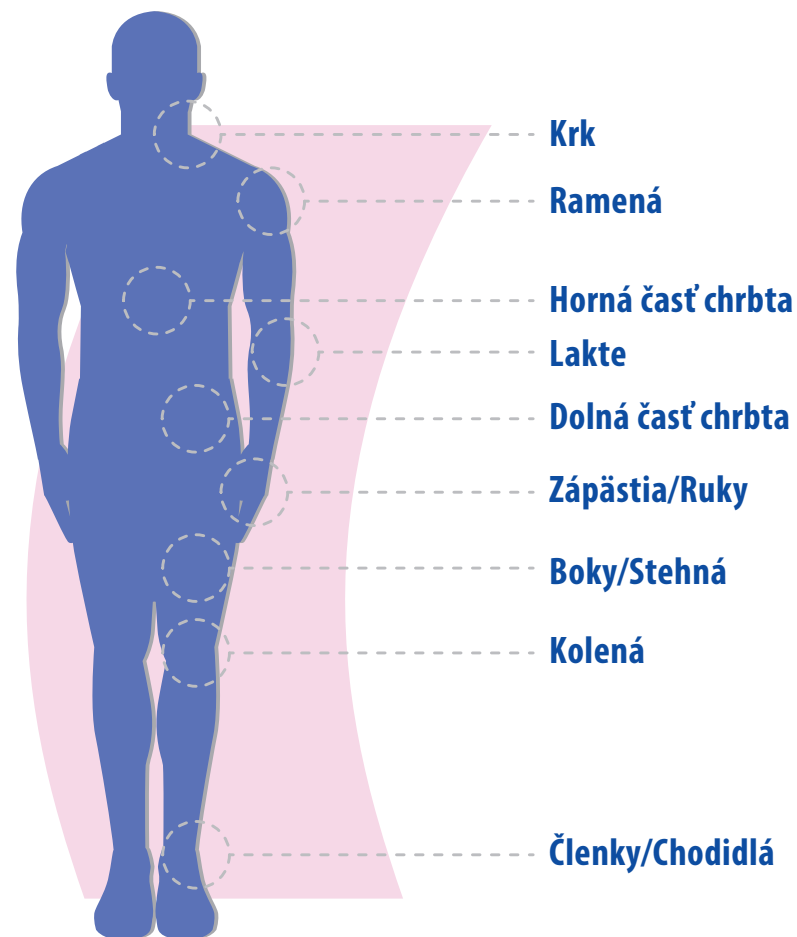


Problémy s kĺbmi môžu byť spôsobené opotrebovaním alebo chorobou a najčastejšie postihujú bedrá, kolená alebo ramená. Môžu byť však aj dôsledkom úrazu.



Problémy s kosťami sú zvyčajne spôsobené zranením, napríklad zlomeninou nohy.

Na **obrázku 3** sú znázornené časti tela, ktoré môžu byť postihnuté poškodeniami podporno-pohybovej sústavy.



Obrázok 3

3.2 Prečo je dôležité tento problém riešiť?

Poškodenia podporno-pohybovej sústavy patria v Európe k najčastejším problémom súvisiacim s prácou. Zamestnávateľov a národné ekonomiky stoja miliardy eur. Ekonomické dôsledky pre zamestnávateľov sa prejavujú najmä zníženou efektivitou z dôvodu straty produktivity a absencií spôsobených práceneschopnosťou. Pre spoločnosť ako celok sú náklady na odškodnenie zamestnancov, zdravotnú starostlivosť a administratívne náklady obrovské.

Poškodenia podporno-pohybovej sústavy majú vážne následky aj pre jednotlivých zamestnancov, ktorí môžu stratiť sebadôveru, pretože už viac nedokážu riadne vykonávať svoju prácu, alebo ich môžu začať trápiť iné problémy s telesným a duševným zdravím, pretože im bolesť nedovoľuje byť fyzicky alebo spoločensky aktívnymi. Ľudia trpiaci poškodeniami podporno-pohybovej sústavy sa môžu dostať do výrazných finančných problémov, ak im ich stav neumožňuje pracovať.

Poškodenia podporno-pohybovej sústavy sú rozšírené vo všetkých odvetviach, preto ak sa ešte u niektorých vašich zamestnancov neprejavujú, je pravdepodobné, že v budúcnosti sa u nich objavia tiež. Práve preto je skutočne dôležité, aby ste sa zamerali na ich prevenciu a riadenie. Najmä pre malé podniky, ktoré disponujú obmedzenými finančnými zdrojmi, časom alebo odbornými znalosťami, môže byť zlepšenie pracovného prostredia náročné. Je to však možné dosiahnuť, pretože existuje množstvo príkladov malých podnikov, ktoré úspešne riadia poškodenia podporno-pohybovej sústavy, z čoho majú prospech ich zamestnanci a nakoniec i podnik ako taký. Veľkou výhodou, o ktorú sa môžete oprieť, je to, že vlastnú organizáciu poznáte dokonale a že so svojimi zamestnancami môžete priamo komunikovať.

VPLYV POŠKODENÍ PODPORNŮ-POHYBOVEJ SÚSTAVY NA PODNIK

Absentizmus

Bežne sa stáva, že zamestnanec trpí poškodením podporno-pohybovej sústavy tak veľmi, že si musí vziať pracovné voľno zo zdravotných dôvodov na niekoľko dní alebo aj týždňov. Absentizmus zapríčinený poškodeniami podporno-pohybovej sústavy by mohol vášmu podniku spôsobiť vážne problémy.

Zamestnanci so zdravotnými problémami v práci

Predstavte si, že váš zamestnanec trpí každý deň bolesťami v dôsledku poškodenia podporno-pohybovej sústavy. Nepovie vám o svojom probléme ani sa o tom nerozpráva s kolegami, no jeho zdravotný stav mu uberá zo síl, takže nedokáže plniť svoje pracovné úlohy ako zvyčajne. Za takýchto

podmienok sa poškodenie podporno-pohybovej sústavy zhoršuje, čo sa každý deň podpisuje na výkonnosti a produktivite tohto zamestnanca. Strata produktivity v dôsledku toho, že zamestnanci trpiaci poškodeniami podporno-pohybovej sústavy chodia do práce, môže byť v skutočnosti ešte vyššia než v prípade absentizmu spôsobeného poškodeniami podporno-pohybovej sústavy.

Predčasný alebo nútený odchod do dôchodku

Zamestnanec, ktorého sužuje poškodenie podporno-pohybovej sústavy, môže byť nútený opustiť pracovisko úplne, a to buď pre vážne zranenie po mnohoročnom vystavení riziku, alebo pre poškodenie podporno-pohybovej sústavy, ktoré ho neustále brzdí v pracovnom výkone.

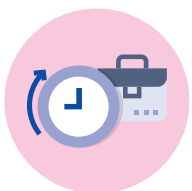
3.3 Poškodenia podporno-pohybovej sústavy a pracovné prostredie

Poškodenia podporno-pohybovej sústavy môžu mať rôzne príčiny, ktoré často pôsobia súčasne. Väčšinu poškodení podporno-pohybovej sústavy spôsobuje opakované vystavenie rizikovým faktorom, ale môžu ich zapríčiniť aj úrazy, napríklad rôzne zlomeniny. K vzniku poškodení podporno-pohybovej sústavy môžu prispievať viaceré aspekty práce, pričom koreňom problému je často mix rôznych faktorov, ktoré pôsobia súbežne a spoločne vytvárajú nevhodné pracovné podmienky.

Účinné preskúmanie aspektov práce, ktoré prispievajú k poškodeniam podporno-pohybovej sústavy, musí umožniť určenie nielen rizikových pracovných úloh (napr. dvíhanie ťažkých predmetov), ale aj okolností, za ktorých sa daná úloha vykonáva (napr. zaneprázdnenosť inými vecami pri dvíhaní ťažkých predmetov). Príčinou vzniku alebo zhoršenia poškodení podporno-pohybovej sústavy môžu byť tieto faktory:



Fyzické faktory (nazývané aj biomechanické alebo ergonómické): polohy tela a pohyby pri práci môžu byť škodlivé pre svoj opakujúci sa charakter, dlhé trvanie alebo namáhavosť. Ide napríklad o tieto rizikové faktory: ťažká fyzická práca (intenzívne zaťaženie), dvíhanie ťažkých nákladov, nevhodné polohy tela, dlhotrvajúce pracovné úkony, dlhé státie alebo sedenie a pracovné úlohy, ktoré sa musia vykonávať opakovane alebo veľmi presne.



Organizačné faktory: spôsob organizácie práce, pokiaľ ide o počet nepretržitých pracovných hodín, možnosť prestávky, pracovné tempo a striedanie pracovných úkonov, vplýva na obťažnosť fyzických pracovných úkonov.



Psychosociálne faktory: nadmerné pracovné zaťaženie a vysoká pracovná intenzita môžu zvýšiť úroveň stresu zamestnanca, čo môže zvýšiť jeho svalové napätie a vnímanie bolesti. Riziko poškodenia podporno-pohybovej sústavy môže takisto zvýšiť nedostatočná kontrola nad spôsobom vykonávania pracovných úloh alebo pracovným tempom, ako aj nedostatočná podpora od kolegov alebo nadriadených. Dôvodom je, že zamestnanci nepoužívajú správne preventívne opatrenia ani nedbajú na osvojenie si bezpečných pracovných polôh, keď sú pod prívelkým pracovným tlakom. Preto sú psychosociálne faktory takisto rizikovými faktormi z hľadiska poškodení podporno-pohybovej sústavy.



Aspekty súvisiace s konkrétnym zamestnancom, napríklad vek, pohlavie, výška, dĺžka ruky, zdravotný stav (teda či už zamestnanec trpí alebo v minulosti trpel poškodením podporno-pohybovej sústavy) a nedostatočná znalosť pracovných metód a bezpečnostných postupov, môžu takisto predstavovať rizikové faktory spojené s poškodeniami podporno-pohybovej sústavy, ak tieto riziká nie sú náležité riadené.

3.4 Prevencia a riadenie poškodení podporno-pohybovej sústavy – postup v piatich krokoch

Ak chcete **predchádzať** poškodeniam podporno-pohybovej sústavy, musíte posúdiť riziká na vašom pracovisku a pokúsiť sa ich odstrániť. Zrejme sa vám nepodarí úplne eliminovať každé riziko, no budete môcť prijať účinné opatrenia na zníženie a riadenie rizikových faktorov poškodení podporno-pohybovej sústavy, ktorým sú vaši zamestnanci vystavení.

Základom účinného riadenia poškodení podporno-pohybovej sústavy je **včasná intervencia**. Znamená to, že je nevyhnutné začať riadiť poškodenia podporno-pohybovej sústavy hneď, ako sa o probléme dozviete (keď vám zamestnanec povie o problémoch týkajúcich sa podporno-pohybovej sústavy). Umožní vám to získať kontrolu nad situáciou a zaistiť, aby sa problém ďalej nezhoršoval. Ak by ste ho totiž nezačali riešiť, mohol by sa nepriaznivo podpísať na zdraví vašich zamestnancov a produktivite vášho podniku. Ak si už jeden alebo viacerí vaši zamestnanci vybrali pracovné voľno zo zdravotných dôvodov v dôsledku poškodení podporno-pohybovej sústavy, pri riadení ich **návratu do**

práce zohrávate veľmi dôležitú úlohu. Častokrát stačia jednoduché zmeny na pracovisku, úpravy a podporné mechanizmy, ktoré dokážu zamestnancom s chronickými problémami a bolesťami podporno-pohybovej sústavy pomôcť pokračovať v práci a zabezpečiť, aby sa ich zdravotný stav v dôsledku práce nezhoršil.

V nasledujúcich oddieloch predstavujeme postup na riadenie poškodení podporno-pohybovej sústavy na pracovisku pozostávajúci z piatich krokov, ktorý vychádza z postupu opísaného oddiele 1.2. Každý krok je podrobne opísaný spolu s poukázaním na aspekty, ktoré bude možno potrebné zvážiť, a zároveň je ponúknutých niekoľko užitočných nástrojov. Pripomíname, že to všetko sú len návrhy. Vašou úlohou je zaviesť zlepšenia, ktoré sú vhodné pre vás a vašich zamestnancov. Nasledujúce usmernenia však môžete využiť ako zdroj inšpirácie a pomôcku pri určovaní základných faktorov, ktoré budete musieť zohľadniť pri zavádzaní zmien s cieľom predchádzať poškodeniam podporno-pohybovej sústavy a riadiť ich..



1. KROK

PRÍPRAVA

V tejto fáze je nutné dôsledne sa zamyslieť nad tým, aký prístup si zvolíte pri posudzovaní rizík súvisiacich s poškodeniami podporno-pohybovej sústavy vo vašej spoločnosti, ako aj pri prijímaní opatrení potrebných na zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia vašich zamestnancov. Ako na to:

1. Rozhodnite, kto postup povedie.
2. Preskúmajte dostupné zdroje.
3. Rozhodnite, ako a kedy budete informovať a zapájať zamestnancov.
4. Určte, čo sa bude diať a kedy sa to bude diať.

1. ROZHODNITE, KTO POSTUP Povedie

Ako zamestnávateľ sa musíte rozhodnúť, kto bude stáť v čele postupu posudzovania a riadenia rizík poškodení podporno-pohybovej sústavy. Môžete to byť vy, zamestnanec, ktorého určíte, alebo odborník v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia, napríklad ergonóm.

2. PRESKÚMAJTE DOSTUPNÉ ZDROJE

V rámci prípravy na posúdenie rizík bude potrebné zhromaždiť niektoré informácie, napríklad:

- zoznam alebo opis pracovných činností/úloh zahŕňajúcich riziká poškodení podporno-pohybovej sústavy, ktoré sa vykonávajú vo vašom podniku (pozri oddiel Pracovné úkony, ktoré môžu prispievať k poškodeniam podporno-pohybovej sústavy, s. 68 – 76),
- všetky informácie o poškodeniach podporno-pohybovej sústavy, ktoré máte v podniku už k dispozícii: záznamy o nehodách a zlom zdravotnom stave, sťažnosti (zamestnancov alebo ich zástupcov), štatistiky o absentizme atď.,
- usmernenia týkajúce sa poškodení podporno-pohybovej sústavy od príslušných vnútroštátnych orgánov (ministerstiev, národných inštitútov pre

bezpečnosť a ochranu zdravia alebo podobných orgánov),

- príručky, kontrolné zoznamy alebo odporúčania vypracované v rámci vášho odvetvia (napr. odborovými združeniami), ktoré sa zaoberajú konkrétnymi rizikami súvisiacimi s prácou (vrátane poškodení podporno-pohybovej sústavy) vo vašom odvetví,
- webové lokality venované bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci so zameraním vo všeobecnosti na posudzovanie rizík a konkrétnejšie na poškodenia podporno-pohybovej sústavy (pozri 5. kapitolu „Zdroje“).

Zároveň je dôležité poskytnúť všetkým, ktorí sa na procese podieľajú, potrebné informácie, odbornú prípravu a podporu.

ROZHODNITE, AKO A KEDY BUDETE INFORMOVAŤ A 3. ZAPÁJAŤ ZAMESTNANCOV

Účasť a zapojenie zamestnancov má z hľadiska prevencie problémov týkajúcich sa bezpečnosti a ochrany zdravia na pracovisku kľúčový význam. Zamestnanci by sa mali zapájať počas celého procesu (od posúdenia rizík cez monitorovanie až po vyhodnotenie vykonaných opatrení). Účasť zamestnancov môže prispieť k rozvoju kultúry bezpečnosti a ochrany zdravia v podniku, čo je veľmi dôležité, ak chcete dosiahnuť trvalé zlepšenie. V súvislosti s poškodeniami podporno-pohybovej sústavy by to malo prispieť aj k otvorenejšiemu dialógu o problémoch na pracovisku, čo vám umožní riešiť túto otázku systematickejšie a štruktúrovanejšie.

4. URČTE ČASOVÝ PLÁN

Každý v podniku musí pochopiť, že riešenie problému poškodení podporno-pohybovej sústavy na pracovisku si bude vyžadovať čas, že je potrebné stanoviť si ciele a vypracovať plán (vrátane jednotlivých krokov, ako sa opisuje v tejto príručke, alebo podobných opatrení) a že tomuto projektu je nevyhnutné priradiť určité zdroje.

Vyjadrite svoje odhodlanie pustiť sa do toho tým, že určíte základný harmonogram na vykonanie najbližších krokov a všetkých o ňom informujete. Pri odhadovaní toho, ako rýchlo sa vášmu podniku podarí proces dokončiť, treba byť realista, ale dbajte pritom na to, aby každému bolo jasné, že čas riešenia tohto problému je práve teraz.

TENTO KONTROLNÝ ZOZNAM VÁM POMÔŽE ZISTIŤ, ČI STE PRIPRAVENÝ PREJSŤ NA ĎALŠÍ KROK:

-
- | | |
|---|---|
| ☒ Máte jasnú predstavu o tom, čo sú poškodenia podporno-pohybovej sústavy, alebo potrebujete viac informácií? | ☒ Poznáte dobre všetky pracovné úlohy/činnosti prebiehajúce vo vašom podniku alebo sa s rôznymi pracovnými procesmi musíte ešte lepšie oboznámiť? |
| ☒ Predpokladáte, že problém dokážete riešiť interne, alebo budete musieť vyhľadať externé poradenstvo či podporu? | ☒ Máte premyslené, akým spôsobom zapojíte zamestnancov? |
| ☒ Uznávate vy aj vaši zamestnanci, že je dôležité riešiť poškodenia podporno-pohybovej sústavy systematickejším a štruktúrovanejším spôsobom? | ☒ Overili ste si, či vo vašom odvetví existujú už vypracované usmernenia alebo kontrolné zoznamy osobitne zamerané na vaše odvetvie? |



2. KROK

POSÚDENIE RIZÍK

Fáza posúdenia rizík, teda preskúmania pracovného prostredia v súvislosti s rizikami poškodení podporno-pohybovej sústavy, má kľúčový význam, pretože práve v tejto fáze určíte, čo je potrebné zmeniť. Týmto posúdením si zároveň splníte zákonnú povinnosť posúdiť riziká, ktorým sú vaši zamestnanci vystavení v práci.

V tejto fáze:

1. Identifikujte riziká poškodení podporno-pohybovej sústavy na vašom pracovisku.
2. Vytýčte si priority – ktoré problémy je potrebné riešiť ako prvé?

IDENTIFIKUJTE RIZIKÁ POŠKODENÍ PODPORNO-POHYBOVEJ SÚSTAVY VO 1. VAŠOM PRACOVNOM PROSTREDÍ

Je dôležité postupovať systematicky a zabezpečiť, aby ste odhalili všetky relevantné riziká a problémy. Vo vašej krajine môžu osobitne pre váš sektor existovať konkrétne nástroje na posudzovanie rizík. Skôr než začnete, skúste sa o nich informovať – môžu byť veľmi nápomocné.

Ako východiskový bod môžete použiť nasledujúci zoznam typických faktorov, ktoré prispievajú k poškodeniam podporno-pohybovej sústavy. V rámčekoch na s. 77 – 78 nájdete tip na dva nástroje, ktoré vám môžu pomôcť zapojiť do procesu zamestnancov.

PRACOVNÉ ÚLOHY, KTORÉ MÔŽU PRISPIEVAŤ K POŠKODENIAM PODPORNO-POHYBOVEJ SÚSTAVY

Pri posudzovaní rizík sa môžete zamerať na identifikovanie pracovných úloh, ktoré spĺňajú niektoré charakteristiky nasledujúcich aspektov, ktoré bežne prispievajú k poškodeniam podporno-pohybovej sústavy.



FYZICKÉ FAKTORY A FAKTORY SPOJENÉ S PROSTREDÍM

Musia zamestnanci manipulovať s ťažkými bremenami a súčasne mať pritom ohnutý alebo vykrútený chrbát?

Dvíhanie ťažkých bremien alebo častá manipulácia s bremenami predstavujú pre vašich zamestnancov riziko. Je dôležité vedieť, aké ťažké sú bremená, ktoré je potrebné dvíhať, a ako často sa dvíhajú. Zároveň je potrebné sa uistiť, že zamestnanci poznajú osvedčené postupy pri dvíhaní bremien. Aj pri dodržiavaní osvedčených postupov manipulácie s bremenami však môžu byť bremená príliš ťažké a potreba dvíhať ich príliš častá, čo prispieva k poškodeniam podporno-pohybovej sústavy.

Musia zamestnanci vyvíjať silu alebo lokalizovaný tlak?

Potreba vyvinúť veľkú silu alebo tlak (napr. tlačiť či ťahať niečo ťažké alebo tvrdo stláčať tlačidlá, boxy či

nástroje) patrí medzi aspekty práce, ktoré môžu prispievať k poškodeniam podporno-pohybovej sústavy. Preto je potrebné zaznamenať, ako často taký úkon treba vykonávať, či sú k dispozícii správne rukoväte alebo povrchy optimalizujúce využitie sily a či zamestnanci pri prudkých pohyboch používajú vhodnú techniku.

Musia zamestnanci opakovane vykonávať určité úkony?

Aj pohyby, ktoré si nevyžadujú silu, môžu viesť k poškodeniam podporno-pohybovej sústavy, ak sa vykonávajú opakovane. Nutnosť vykonávať určitý úkon stále dokola (napr. zadávanie údajov pomocou klávesnice) môže spôsobiť problém. Úkony, ktoré sa vykonávajú opakovane, je preto dôležité v závislosti od situácie v čo najväčšej miere optimalizovať (t. j. aby bolo ich vykonávanie efektívne) a umožniť určité úpravy podľa

schopností a telesných dispozícií zamestnancov (napr. niekto má malé ruky, iný zas veľké, niekto je vysoký, iný zas nízky atď.).

Musia zamestnanci stáť alebo sedieť v nevhodných alebo statických pracovných polohách?

K poškodeniam podporno-pohybovej sústavy môže prispievať akákoľvek poloha tela, dokonca aj ergonomicky správna, ak v nej človek musí staticky zotrvať viac hodín. Dlhodobé zotrvávanie v nevhodnej polohe môže byť pre podporno-pohybovú sústavu závažnou hrozbou. Zamyslite sa nad pracovnými úlohami, ktoré si vyžadujú statickú polohu tela, a zistite, či polohy možno obmieňať, prípadne optimalizovať držanie tela počas danej úlohy (napr. doplnením opierok rúk).

Sú zamestnanci vystavení vibráciám, napríklad pri práci s rôznymi nástrojmi alebo pri sedení či stáť na vibrujúcich povrchoch?

Vibrácie môžu preťažovať a nadmerne stimulovať svaly a kĺby, čím prispievajú k poškodeniam podporno-pohybovej sústavy. Preto ak niekto pracuje s vibrujúcimi nástrojmi, musí mať možnosť dať si od vibrácií prestávku a vykonávať iné pracovné úlohy, pri ktorých nedochádza k vibráciám. Nezabúdajte, že aj pri šoférovaní vozidiel môžu vznikať vibrácie prechádzajúce telom, a preto sú aj v týchto prípadoch nevyhnutné pauzy.

Pracujú zamestnanci pri slabom osvetlení, nízkej teplote alebo vysokej vlhkosti?

Pri slabom osvetlení sa namáhajú oči, čo môže viesť k poškodeniam podporno-pohybovej sústavy v oblasti



krku a pliec. To je dôvod, prečo sú primerané podmienky, pokiaľ ide o osvetlenie na pracovisku, také dôležité. Pri nízkych teplotách máme studené svaly, čo následne bráni vykonávaniu rôznych pracovných techník a vedie k chybám, zníženej produktivite a poškodeniam podporno-pohybovej sústavy. Problém môže vyriešiť správny odev (na reguláciu teploty) alebo záves (vďaka ktorému nebude ťahať od dverí, ktoré sa často otvárajú). Vysoká vlhkosť spôsobuje pomalšie odparovanie potu, čo môže negatívne ovplyvniť fungovanie podporno-pohybovej sústavy a iné významné telesné funkcie. Riešením je zabezpečiť zamestnancom pitný režim a možnosť oddýchnuť si počas prestávok.

Musia zamestnanci pracovať v stiesnených priestoroch, kde nie je dostatok miesta na vykonávanie danej činnosti alebo na jej bezpečné vykonávanie?

Úkony, ktoré by za bežných okolností nerobili problém, môžu byť problematické, ak sa vykonávajú v stiesnených

priestoroch. Prenášanie bremena úzkou chodbou, vrátenie v úzkom priestore alebo sedenie v stiesnených podmienkach môže zvyšovať riziko zranení alebo poškodení podporno-pohybovej sústavy. Ideálne je snažiť sa zorganizovať pracovný priestor tak, aby v ňom nevznikali priestorové obmedzenia.

Aké vlastnosti majú pracovné povrchy a miesta na sedenie?

Pri práci na klzkých alebo nerovných povrchoch môžu byť zamestnanci vystavení riziku úrazu. Zároveň to ovplyvňuje produktivitu a výrazne zaťažuje svaly a kĺby pri kontrole pohybov. Preto je to faktor, ktorý môže prispievať k poškodeniam podporno-pohybovej sústavy. Možným riešením tohto problému je zabezpečenie vhodnejšieho povrchu na vykonávanie daných úloh, lepšieho vybavenia (napr. kvalitnejšej obuvi alebo sedadiel) alebo zavedenie nových pracovných metód, ktorými sa odstráni problém rizikových povrchov.

Aké vlastnosti majú predmety, s ktorými sa manipuluje? Sú rozmerné, ťažko sa s nimi manipuluje alebo majú ostré hrany?

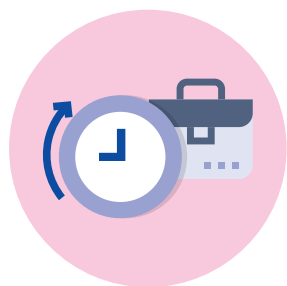
Predmety, s ktorými sa pri práci narába (napr. vŕtačky, nožnice, škatule, volanty, šnúry atď.), môžu prispievať k poškodeniam podporno-pohybovej sústavy svojím tvarom alebo veľkosťou. Môžete ich identifikovať tak, že sa zamestnancov spýtate, či sa nejaký predmet, s ktorým manipulujú, opakovane spája s určitou telesnou bolesťou. Tento problém možno vyriešiť napríklad zabezpečením nového alebo ergonomicky vhodnejšieho vybavenia, zorganizovaním práce tak, aby predmet nebolo nutné používať tak často, používaním pomocného vybavenia (napr. protišmykových rukavíc) a prispôbením polohy predmetu, keď s ním treba manipulovať. Riešenie do veľkej miery závisí od konkrétneho predmetu, zamestnancov a situácie.

Aká je hmotnosť a rozloženie hmotnosti predmetov alebo osôb, s ktorými je potrebné manipulovať? Sú niektoré bremená ťažké, nestabilné alebo nepredvídateľné?

Prenášanie, tlačenie alebo ťahanie predmetov či osôb môže byť problematické, ak ide o ťažké bremeno, prípadne ak je jeho hmotnosť nesprávne rozložená (napr. pri dvíhaní nádoby na odpad), ak je bremeno nestabilné (napr. pri prenášaní vedra s vodou) alebo nepredvídateľné (napr. pri prenášaní dieťaťa alebo premiestňovaní pacienta).

Aké vlastnosti majú držadlá na nádobách, nástrojoch a vybavení? Je napríklad ťažké ich uchopiť alebo sú prirodzene nebezpečné (napr. ostré alebo horúce)?

Ak musí byť zamestnanec pri manipulácii alebo prenášaní nejakého predmetu mimoriadne opatrný, napríklad preto, že daný predmet je jedovatý, veľmi drahý alebo krehký (napr. ak ide o osobu), musí vynakladať viac úsilia na kontrolu svalov, čo môže prispievať k poškodeniam podporno-pohybovej sústavy.



ORGANIZAČNÉ FAKTORY

Vyskytujú sa určité dni alebo iné obdobia, počas ktorých intenzita práce výrazne stúpane (teda keď je potrebné plniť úlohy veľmi rýchlo alebo pracovať s veľmi krátkymi termínmi)?

Takmer pri každej úlohe sa používanie svalov zamestnancov zintenzívni, keď musia pracovať pod tlakom krátkych termínov. Pri rýchlom tempe sú však mnohé úkony nebezpečnejšie a okrem toho zamestnanci menej dbajú na správne pracovné techniky, môžu zabudnúť na prestávku alebo ju zámerne vynechať.

Je pracovný deň dlhý a možnosti urobiť si prestávku sú obmedzené?

Niektoré pracovné úlohy nie sú nebezpečné, ak majú zamestnanci dostatok času si od nich oddýchnuť. Ak však musia odpracovať niekoľko dlhých dní po sebe s obmedzenými možnosťami na prestávku a na fyzický či psychický oddych, môže to ohroziť zdravie ich podporno-pohybovej sústavy, aj keď vykonávajú inak neškodné úlohy.

Striedajú zamestnanci v dostatočnej miere pracovné úlohy?

Podniky často nevyužijú možnosť kvalifikovať svojich zamestnancov na rôzne typy úloh. Pritom je nielen prínosné mať viacerých zamestnancov, ktorí sú kvalifikovaní na rôzne úlohy, ale podnikom tak vznikajú aj nové príležitosti na to, aby vo väčšej miere rozdelili pracovné úlohy a ponúkli svojim zamestnancom rozmanitejšiu pracovnú náplň počas dňa, čo zvyčajne znižuje riziko vzniku poškodení podporno-pohybovej sústavy.

Stoja alebo sedia zamestnanci dlhý čas v rovnakej polohe?

Sedenie alebo státie niekoľko hodín v rovnakej polohe môže prispieť k poškodeniam podporno-pohybovej sústavy. Pri prevencii alebo znižovaní rizika poškodení podporno-pohybovej sústavy môže pomôcť zavedenie možnosti urobiť si prestávky (hoci aj veľmi krátke) alebo zmeniť pracovnú polohu (napr. striedanie sedenia a státia pri práci).



PSYCHOSOCIÁLNE FAKTORY

(POZRI AJ 2. KAPITOLU „RIEŠENIE PROBLÉMU PSYCHOSOCIÁLNYCH RIZÍK A PRACOVNÉHO STRESU“)

Psychosociálne faktory opísané v 2. kapitole, napríklad vysoké nároky (nadmerné fyzické alebo psychické pracovné zaťaženie), nedostatok kontroly nad prácou (rozvrhnutie pracovného času, úlohy atď.) a nízka variabilita (monotónne a opakujúce sa úlohy), môžu byť príčinou vzniku alebo zhoršenia poškodení podporno-pohybovej sústavy. Niektoré z týchto faktorov súvisia s „organizačnými faktormi“ opísanými v predchádzajúcom oddiele. V nasledujúcom oddiele sa uvádza niekoľko ďalších psychosociálnych aspektov. Odporúčame vám však prečítať si 2. kapitolu, aby ste získali komplexnejší prehľad. Riešením psychosociálnych rizík prispievate aj k prevencii poškodení podporno-pohybovej sústavy.

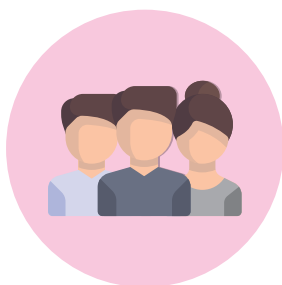
Je väčšmi pravdepodobné, že keď je zamestnanec v strese, zmení spôsob, akým vykonáva svoju prácu, napríklad nasadí rýchlejšie tempo alebo prenáša ťažšie bremená, aby bol s prácou hotový čo najskôr. Stres môže takisto zvyšovať svalový tonus. Svaly sa tým unavujú a môže to predĺžiť trvanie svalovej aktivity a znížiť pravdepodobnosť regenerácie. Pri strese sa okrem toho môže zintenzívniť vnímanie bolesti alebo sa môžu narušiť mechanizmy slúžiace na jej zvládanie.

Sú zamestnanci, ktorí nemôžu dostatočne riadiť svoje úlohy alebo pracovné zaťaženie?

Každý pozná svoje schopnosti a medze. Znamená to teda, že keď majú zamestnanci svoj pracovný deň a úlohy vo vlastnej réžii a v rámci úloh môžu uprednostniť dvíhanie, môžu si vybrať, kedy si urobia prestávku a môžu zdravým spôsobom striedať pracovné úlohy, ak na ne majú potrebnú odbornosť. Nedostatok takejto kontroly však prispieva k poškodeniam podporno-pohybovej sústavy, keďže sa môže stať, že zamestnanci budú pracovať nad rámec svojich síl, pokiaľ ide o dvíhanie bremien, čas práce bez prestávky alebo frekvenciu vykonávania danej úlohy.

Sú zamestnanci vystavení výraznému psychickému pracovnému zaťaženiu?

K poškodeniam podporno-pohybovej sústavy môže prispieť aj výrazné psychické pracovné zaťaženie, pretože zvyšuje svalové napätie. Môže však zhoršiť aj už existujúce poškodenie. Napríklad pracovná úloha, ktorá si vyžaduje vysokú mieru koncentrácie počas mnohých hodín (napr. obsluhovanie prístroja alebo plnenie potrieb veľkého počtu náročných klientov za sebou), môže mať vplyv na vnímanie bolesti.



FAKTORY SÚVISIACE S JEDNOTLIVÝMI ZAMESTNANCAMI

Sú niektoré úlohy v závislosti od výšky, veku, zdravotného stavu atď. pre určitých zamestnancov vhodnejšie než pre iných?

Je dôležité prispôbiť pracovné úlohy tak, aby vyhovovali zamestnancom, ktorí ich vykonávajú (t. j. z hľadiska schopností alebo telesných dispozícií zamestnanca: napr. či je vysoký alebo nízky; či je 100 % zdravý alebo trpí chronickou chorobou). Pri práci v stoji môže byť napríklad pracovný pult pre niektorých zamestnancov príliš vysoký a pre iných príliš nízky. Niektorí zamestnanci môžu mať takisto chronickú chorobu, ktorej je potrebné pracovné prostredie určitým spôsobom prispôbiť.

Sú pracovné úlohy prispôbené odborným spôsobilostiam zamestnancov?

Vykonávanie pracovných úloh, ktoré sú príliš jednoduché alebo príliš ťažké, môže viesť k poškodeniam podporno-pohybovej sústavy. Ak zamestnanci vykonávajú príliš ťažkú úlohu, faktorom, ktorý prispieva k poškodeniam podporno-pohybovej sústavy, môže byť nevhodná poloha tela pri práci alebo zvýšené svalové napätie. Ak zamestnanci vykonávajú príliš jednoduchú úlohu, môžu sa prestávať sústrediť a zabúdať na správne pracovné techniky, čo môže byť príčinou vzniku poškodení podporno-pohybovej sústavy.

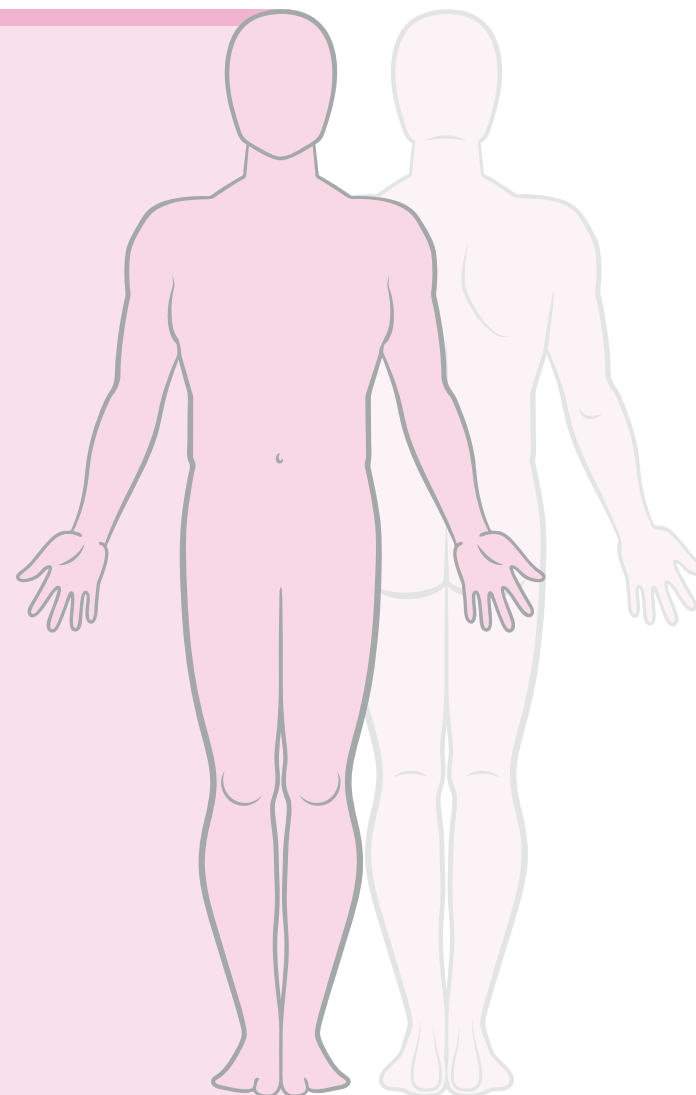


TOOLBOX

MAPOVANIE TELA

Diskusiu o poškodeniach podporno-pohybovej sústavy môžete rozprúdiť napríklad tak, že vytlačíte a vyvesíte na stenu či tabuľu plagát s obrázkom ľudského tela (*pozri prílohu 2*). K plagátu položte fixku, ktorou zamestnanci krížikom označia časti tela, v ktorých za posledný týždeň alebo mesiac cítili bolesť či iné príznaky poškodení podporno-pohybovej sústavy. Každý zamestnanec môže zároveň v spodnej časti plagátu (napríklad čiarkou) zaznačiť, že už svoje krížiky pridal. Keď sa v spodnej časti plagátu nazbiera toľko značiek (čiarok), koľko je zamestnancov, alebo keď sa uzavrie, že sa už zapojil každý, kto mal o to záujem, môžete mapu, ktorá z krížikov vznikla, využiť pri diskusii a brainstormingu.

Ak chcete, môžete použiť rôzne farby fixiek na rozlišovanie rôznych typov problémov. Červená farba môže napríklad znamenať psychosociálne problémy a zelená tie fyzické.





TOOLBOX

FIREMNÉ FOTOSAFARI

Faktory prispievajúce k poškodeniam podporno-pohybovej sústavy na vašom pracovisku môžete identifikovať aj tak, že zamestnancov požiadate, aby si počas dvoch týždňov robili v mobile akúsi fotodokumentáciu. Každý (zamestnanec aj manažér) by mal spraviť dve-tri fotky niečoho, čo považuje za rizikový faktor alebo za spúšťač príznakov poškodení podporno-pohybovej sústavy na pracovisku. Odfotiť možno aj pracovné situácie alebo zariadenia, o ktorých si daný človek myslí, že pomáhajú pri prevencii poškodení podporno-pohybovej sústavy. Nezáleží na kvalite fotografií a nie je ani nevyhnutné fotiť tak, aby bolo z fotky všetko zrejmé bez vysvetlenia. Každý zamestnanec alebo manažér by teda mal k svojim fotografiám doplniť krátke vysvetlenie.

Ako môže vyzeráť fotografia rizikového faktora? Môže napríklad zobrazovať výšku otvoru na zbernom kontajneri, do ktorého sa vysypajú nádoby s odpadkami (s vysvetlením, že keď je otvor v takejto výške, zamestnanci musia vynakladať veľkú silu a manipulovať s nádobami v nevhodnej polohe, aby sa na nich odpadky pri

vyprázdňovaní nádoby nevysypali). Príkladom, ako odfotiť niečo, čo pomáha predchádzať poškodeniam podporno-pohybovej sústavy, môže byť fotka znázorňujúca kolegov, ktorí si navzájom pomáhajú v časovej tiesni.

Každý môže svoje fotky vytlačiť a pripnúť na nástenku (napr. v jedálni alebo zasadacej miestnosti). Keď sa fotografické safari skončí, osoba, ktorá celý projekt vedie, usporiada seminár, na ktorom sa všetky fotky vystavia a prediskutujú sa témy, ktoré sa s nimi spájajú. Cieľom je dospieť k spoločnému chápaniu toho, čo fotografie znázorňujú. Potom by sa mali fotografie roztriediť podľa tém (napr. pozitívne a negatívne aspekty pomocného vybavenia, ochranných prostriedkov, polôh tela, obmieňania úloh a pod.).

V spoločnostiach s najviac desiatimi zamestnancami postačí jeden seminár venovaný fotosafari. Ak máte viac než desať zamestnancov, bolo by vhodnejšie usporiadať viacero seminárov.

VYTÝČTE SI PRIORITY – KTORÉ PROBLÉMY JE POTREBNÉ RIEŠIŤ 2. AKO PRVÉ?

Je nesmierne dôležité, aby opatrenia na prevenciu alebo minimalizovanie poškodení podporno-pohybovej sústavy boli prioritou. Existuje mnoho spôsobov, ako stanovovať priority, a množstvo vecí, ktoré pritom treba zohľadniť. Pri určovaní priorít je vo všeobecnosti potrebné brať do úvahy závažnosť rizika, pravdepodobné následky incidentu, ku ktorému v dôsledku daného rizika môže dôjsť, počet zamestnancov, na ktorých to môže mať vplyv, a čas potrebný na prijatie preventívnych opatrení.

Nezabudnite do určovania prioritných problémov, ktoré treba riešiť ako prvé, zapojiť zamestnancov, pretože ich pohľad na to, ktoré úlohy a situácie môžu s najväčšou pravdepodobnosťou prispievať k poškodeniam podporno-pohybovej sústavy, je veľmi cenný.



3. KROK

AKČNÝ PLÁN

V tejto fáze:

1. Dohodnite sa, aké opatrenia prijmete na odstránenie alebo zníženie rizík.
2. Vypracujte akčný plán.

1. DOHODNITE SA, AKÉ OPATRENIA PRIJMETE

Pri diskusii a rozhodovaní o opatreniach je dôležité dbať na všeobecné zásady prevencie.

- **Predchádzať rizikám poškodení podporno-pohybovej sústavy**, napr.:

- automatizovať zdvíhacie a prepravné operácie.

- **Bojovať proti rizikám poškodení podporno-pohybovej sústavy pri ich zdroji**, napr.:

- zmeniť výšku, do ktorej sa musia zdvíhať bremená,
- upraviť manipulačné plochy tak, aby poskytovali vhodnejší povrch na státie.

- **Prispôbiť prácu jednotlivcovi**, napr.:

- usporiadať pracovisko tak, aby poskytovalo dostatok priestoru na zaujatie správnej polohy tela,
- zabezpečiť nastaviteľné stoličky a pracovné stoly,
- zaviesť rotáciu pracovných úloh s cieľom zmierniť nepriaznivý vplyv opakujúcej sa alebo monotónnej práce, prípadne zaviesť pravidelné prestávky, aby si zamestnanci mohli po námahe oddýchnuť.

- **Prispôbiť sa technologickému pokroku**, napr.:

- držať krok s vývojom v oblasti nových prvkov pomocného vybavenia a ergonomickejších pomôcok, nástrojov, zariadení a pod.,
- dbať na to, aby boli zamestnanci informovaní o technologickom pokroku, aby si udržiavali odbornú spôsobilosť.

- **Nahradiť nebezpečné prvky bezpečnými alebo menej nebezpečnými**, napr.:

- nahradiť ručnú manipuláciu s bremenami mechanickou manipuláciou.

- **Vypracovať ucelenú celkovú politiku prevencie**, ktorá zahŕňa technológie, organizáciu práce, pracovné podmienky, sociálne vzťahy a vplyv faktorov súvisiacich s pracovným prostredím.

- **Ako prvé zaviesť kolektívne opatrenia**, napr.:

- radšej používať rukoväte s dobrým uchopením než protišmykové rukavice, radšej zdvíhať menšie bremená než používať chrbtové pásy (bedrovú podporu) alebo bandáže zápästia a uprednostniť vykonávanie menšieho počtu úloh, pri ktorých musia zamestnanci čupieť alebo kľačať pred používaním chráničov kolien.

- **Poskytovať vhodné pokyny a odbornú prípravu pre zamestnancov**, napr.:

- zabezpečiť praktické školenie a informácie o správnom používaní pracovného vybavenia (zdvíhacích zariadení, stoličiek a iného vybavenia), spôsobe ergonomickej organizácie práce a pracovného miesta a bezpečných pracovných polohách (sedenie, státie) atď.

Tabuľka 3: Príklady intervencií na riešenie problému poškodení podporno-pohybovej sústavy

Ako už bolo povedané, poškodenia podporno-pohybovej sústavy môžu spôsobovať fyzické faktory, organizácia práce, psychosociálne faktory a faktory súvisiace s jednotlivými zamestnancami, pričom vo väčšine prípadov sú jednotlivé príčiny navzájom prepojené. Preto najlepším spôsobom na riešenie poškodení podporno-pohybovej sústavy je kombinovaný prístup.

V tabuľke 3 nájdete príklady intervencií zameraných na rôzne rizikové faktory poškodení podporno-pohybovej sústavy. Opatrenia zamerané na izolované riešenie jedného rizikového faktora budú pravdepodobne menej účinné ako kombinácia opatrení zameraných na viacero faktorov.

Druh intervencie	Možné opatrenia	Príklady
Zameraná na usporiadanie pracoviska/ vybavenia	• opatrenia zamerané na zmenu usporiadania pracoviska	• upraviť polohu, výšku a rozmiestnenie pracovného miesta, aby sa zlepšili pracovné polohy • poskytnúť nastaviteľné stoličky, používať rôzne platformy a pod.
	• opatrenia zamerané na fyzické prostredie	• zabezpečiť správne osvetlenie, zamedziť odrazy svetla na monitoroch • zaistiť reguláciu teploty
	• opatrenia zamerané na pracovné vybavenie	• dbať na to, aby vybavenie bolo navrhnuté ergonomicky a bolo vhodné na vykonávanie danej úlohy • zabezpečiť pravidelnú údržbu vybavenia • uprednostňovať ľahké nástroje, znížiť hmotnosť predmetov používaných pri pracovných úlohách
Zameraná na organizáciu práce	• opatrenia zamerané na organizáciu práce/pracovné postupy	• plánovať prácu tak, aby sa predchádzalo opakujúcej sa alebo dlhej práci pri nevhodných polohách tela • zaviesť časté krátke prestávky pri rizikovejších činnostiach (nemusí ísť nevyhnutne o oddych) • rotovať pracovné úkony alebo prerozdeľovať prácu • zmeniť počet pridelených zamestnancov a/alebo periodicitu v rámci pracovných cyklov
	• opatrenia zamerané na pracovné podmienky	• obmedziť trvanie určitých úloh za konkrétnych okolností (chlad, vlhkosť a pod.).

Druh intervencie	Možné opatrenia	Príklady
Zameraná na psychosociálne faktory a stres	• opatrenia na minimalizáciu stresových faktorov	• umožniť obmeny v spôsobe plnenia úloh • umožniť prestávky • zaujímať sa o úlohy zamestnancov, ako aj o ich zdravie a pravidelne sa ich pýtať na názor
	• opatrenia na zaistenie toho, aby zamestnanci mali kontrolu nad pracovnou situáciou	• zabezpečiť odbornú prípravu zamestnancov, aby si boli istí svojou spôsobilosťou pri plnení úloh • dbať na to, aby zamestnanci mali dostatočný vplyv na spôsob a tempo vykonávania pracovných úloh, aby si mohli rôzne postupy upraviť podľa vlastných potrieb • podnecovať a motivovať na správnu vzájomnú podporu medzi kolegami
Zameraná na zamestnancov	• opatrenia na zvýšenie informovanosti	• sprístupniť zamestnancom praktické informácie o tom, ako v práci chrániť a podporovať zdravie svojej podporno-pohybovej sústavy • informovať o skúsenostiach so zamestnancami trpiacich poškodeniami podporno-pohybovej sústavy
	• odborná príprava	• školiť zamestnancov o používaní vybavenia, správnych polohách tela atď. • školiť zamestnancov o tom, ako si v práci udržať zdravú podporno-pohybovú sústavu
	• osobné ochranné prostriedky	• poskytnúť zamestnancom požadované ochranné prostriedky
	• protokoly návratu do práce	• zaviesť postupy opätovnej integrácie zamestnancov, ktorí boli práceneschopní z dôvodu poškodení podporno-pohybovej sústavy

Pri rozhodovaní o tom, ktoré opatrenia prijať, môže byť užitočné zohľadniť, aké kroky spoločnosť v minulosti vykonala na riešenie vzniknutých problémov (ak nejaké nastali). Čo sa v minulosti osvedčilo a čo nie? Čo by sa mohlo tentoraz urobiť inak? Dalo by sa stavať na predchádzajúcich činnostiach, ktoré boli v minulosti úspešné?

Je dôležité mať na zreteli, čo je uskutočniteľné, napríklad z hľadiska finančných zdrojov, aby vaša voľba nepadla na opatrenia, ktoré sa v praxi možno nedajú zrealizovať. Určte, aké zdroje možno poskytnúť na podporu pri zavádzaní opatrení. Aký rozpočet máte napríklad k dispozícii na nákup nového ergonomického vybavenia? Aj v prípade obmedzených finančných prostriedkov možno vykonať zmeny, ktoré nie sú nákladné, či dokonca nič nestoja – zmeny týkajúce sa načasovania úloh, stanovenia ich priority a organizácie práce.



TOOLBOX

SPOLOČNÉ HĽADANIE NÁPADOV NA OPATRENIA

Dobrý spôsob, ako do procesu zapojiť zamestnancov, je brainstormingové stretnutie, na ktorom môže ktokoľvek prísť s nápadom na opatrenia a činnosti na riešenie prioritných otázok. Stretnutie môžete štruktúrovať napríklad tak, že zamestnancov požiadate, aby navrhli opatrenia zamerané na usporiadanie pracoviska, vybavenie, organizáciu práce, psychosociálne faktory alebo zamestnancov. Ako skupina potom môžete zvážiť, či sú potrebné opatrenia na všetkých týchto úrovniach. Niektoré otázky si môžu vyžadovať kombináciu niekoľkých opatrení zameraných na viaceré faktory, zatiaľ čo pri iných postačí jedna jednoduchá zmena.

2. VYPRACUJTE AKČNÝ PLÁN

V tomto kroku je potrebné pripraviť akčný plán, ktorý bude dostatočne konkrétny nato, aby každý vedel, čo má robiť a čo sa bude kedy diať. Malo by z neho byť jasné, kto je zodpovedný za zavedenie dohodnutých riešení a ako sa spolu so svojimi zamestnancami budete môcť presvedčiť, či tieto riešenia priniesli očakávané výsledky. V prílohe 3 nájdete vzor akčného

plánu, ktorý môžete použiť ako pomôcku (môžete si ho, samozrejme, upraviť podľa vlastných potrieb). Nezabudnite si tento plán dobre uchovať a priebežne ho aktualizujte. Poslúži vám do budúcnosti a zároveň to bude dôkaz o opatreniach, ktoré ste v podniku prijali na predchádzanie poškodeniam podporno-pohybovej sústavy.

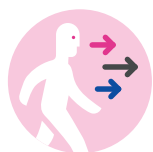
Účinná implementácia sa nezaobíde bez vypracovania akčného plánu. V dobrom akčnom pláne by nemali chýbať tieto body:

- Problém – opis
- Akú má daný problém pridelenú prioritu
- Riešenia – aký postup sa prijme
- Zodpovedná osoba – kto jednotlivé postupy povedie
- Zdroje – finančné, časové a pod.
- Harmonogram – čo sa kedy udeje
- Vyhodnotenie – ako si možno preveriť úspešnosť zavedených riešení

V tabuľke 4 nájdete konkrétny príklad. V skutočnosti bude akčný plán pravdepodobne zahŕňať viacero problémov a príslušných riešení (podľa vopred dohodnutých priorít). Je dôležité každé riešenie v krátkosti opísať (kto je zaň zodpovedný, aké sú dostupné zdroje, aký je harmonogram a ako sa riešenie vyhodnotí).

Tabuľka 4: Príklad akčného plánu na zníženie rizika vzniku poškodení podporno-pohybovej sústavy spojených so sedavou prácou (sedenie)

Problém	Priorita	Riešenia	Zodpovednosť	Zdroje	Harmonogram	Hodnotenie
Sedavá práca: dlhé sedenie pri vykonávaní kancelárskej práce a úloh na počítači.	vysoká	Zamerané na pracovisko - používať ergonomické pracovné vybavenie (s možnosťami nastavenia, primerané úlohám vykonávaným s rôznymi zobrazovacími jednotkami a zohľadňujúce individuálne rozdiely) - používať pultové pracovné stoly (aby sa čas sedenia skrátil a rozdelil na menšie časové úseky tým, že zamestnanci budú striedavo sedieť a stáť)	majiteľ/manažér	Čas, ktorý majiteľ/manažér potrebuje na: - posúdenie možností a rozhodnutie o tom, aké kancelárske vybavenie sa nakúpi - posúdenie možností a rozhodnutie, spoločne so zamestnancami, o zmenách, ktoré treba zaviesť v organizácii práce s cieľom riešiť otázky sedavej práce - zabezpečenie školenia Finančné zdroje potrebné na: - výmenu stoličiek a stolov za nové ergonomické kancelárske vybavenie - využitie služieb odborníka v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia/ergonóma	koniec 2. štvrťroku	zozbierať na každej mesačnej porade spätnú väzbu k pokroku vo vykonávaní opatrení vyhodnotenie po šiestich mesiacoch po dokončení (Pocítili zamestnanci zlepšenie? Klesol počet prípadov práceneschopnosti z dôvodu poškodení podporno-pohybovej sústavy?)
		Zamerané na organizáciu práce s cieľom obmedziť dlhotrvajúce sedenie - poskytnúť v rámci organizácie práce priestor na prestávky - zabezpečiť obmieňanie úloh tak, aby bolo možné striedať sedenie a státie	majiteľ/manažér		koniec 3. štvrťroku	
		Zamerané na psychosociálne faktory podporovať pracovnú samostatnosť (zamestnanci by mali mať možnosť určitej kontroly nad svojou prácou, ako aj možnosť prestávok a striedania sedenia a státia)	majiteľ/manažér		koniec 3. štvrťroku	
		Zamerané na zamestnancov - zvýšiť informovanosť o otázkach zdravia pri sedavej práci - tréning pre zamestnancov o správnych technikách, ktorými si možno nastaviť pracovné vybavenie, používaní myši a klávesnice alebo iných zariadení na zadávanie údajov, používaní pracovnej plochy na zabezpečenie pohodlnej a neutrálnej polohy tela pri práci - povzbudzovať na krátke prestávky na ponaťahovanie prstov, rúk, ramien a nôh	majiteľ/manažér, zamestnanci		koniec 1. štvrťroku	



4. KROK

PRIJATIE OPATRENÍ

V tejto fáze je potrebné vykonať prijaté opatrenia a monitorovať ich.

Tento krok je úzko spojený s vypracovaním akčného plánu a jeho cieľom je zabezpečiť, aby zodpovedné osoby zaviedli dohodnuté preventívne a ochranné opatrenia. Preto je dôležité:

- zaistiť jasné vymedzenie zodpovednosti za realizáciu rôznych dohodnutých intervencií a opatrení,
- usporadúvať pravidelné porady s ľuďmi, ktorí sú do procesu zapojení, alebo vyhraď priestor na diskusiu o akčnom pláne v rámci pravidelných porád,

- na takýchto poradách sa venovať jednotlivo každému z opatrení a informovať sa o pokroku a prípadných prekážkach,
- zabezpečiť účasť a zapojenie zamestnancov a usilovať sa, aby zamestnanci, ktorých sa to týka, vykonávané opatrenia správne prijímali,
- podporovať návrhy na zmeny intervencií na základe skúseností zamestnancov s ich vykonávaním.

Súčasťou tohto kroku je aj nepretržité monitorovanie. Často sa stáva, že úsilie a zameranie na zavádzanie zmien časom opadnú. Ak chcete dosiahnuť dlhodobé výsledky, je dôležité monitorovať, ako sa v prijatých opatreniach napreduje. Pri monitorovaní vám môžu pomôcť tieto otázky:

- ☒ Prebehlo zavedenie opatrení tak, ako malo? Prejdite si akčný plán a položte si otázku: „Vykonalo sa všetko?“
- ☒ Objavili sa pri vykonávaní prekážky, ktorým je potrebné sa venovať?

-
- ☒ Ako sa pokročilo pri zavádzaní opatrení v súvislosti s rôznymi typmi činností, napríklad:
 - Začali zamestnanci nové ergonomické vybavenie skutočne používať a používajú ho správne?
 - Zrealizovali sa dohodnuté zmeny v usporiadaní pracoviska?
 - Začali sa zamestnanci správať podľa toho, na čom ste sa dohodli?
 - Postupuje sa podľa nových postupov?
 - Došlo k úprave rýchlosti pri vykonávaní pracovných úloh a sú zavedené prestávky?



5. KROK

HODNOTENIE

Cieľom tejto fázy je získať prehľad o tom, čo sa podarilo dosiahnuť a ako možno využiť získané skúsenosti v budúcnosti. Ideálne je vyhodnotiť všetky prijaté opatrenia s odstupom niekoľkých mesiacov (alebo približne po roku) od prvého preskúmania pracovných podmienok.

Aké sú vaše úlohy v tejto fáze:

1. Vyhodnoťte, či sa vám podarilo splniť, čo ste chceli.
2. Znova si prejdite celý cyklus posudzovania rizík a plánovania a vykonávania opatrení.

1. VYHODNOŤTE, ČI SA VÁM PODARILO SPLNIŤ, ČO STE CHCELI

Pri vyhodnotení toho, či zavedené opatrenia priniesli želaný účinok, sa zamyslite nad otázkami uvedenými ďalej a prediskutujte ich so svojimi zamestnancami, napríklad na spoločnej porade alebo prostredníctvom krátkého online či vytlačeného dotazníka (dotazník môže byť anonymný, ak je to podľa vás v rámci vašej firmy lepšie):

- ☒ Prejavili sa zavedené opatrenia (poklesom alebo nárastom) na počte zamestnancov, ktorí trpia poškodeniami podporno-pohybovej sústavy?
- ☒ Prejavili sa prijaté opatrenia (poklesom alebo nárastom) na miere vnímania bolesti (alebo na závažnosti poškodení podporno-pohybovej sústavy zamestnancov)?
- ☒ Znovu vykonajte aktivitu zameranú na mapovanie postihnutých častí tela (ak ste ju využili aj na začiatku): vyzerá nová mapa odlišne od tej, ktorá vznikla pred vykonaním akčného plánu?
- ☒ Zvýšil akčný plán schopnosť zamestnancov pracovať s existujúcim poškodením podporno-pohybovej sústavy spôsobom, pri ktorom sa ich zdravotný stav nezhoršuje?

- ☒ Fungovali riešenia rovnako v prípade všetkých zamestnancov?
- ☒ Fungovali niektoré prvky akčného plánu lepšie než iné?
- ☒ Pociťujú teraz zamestnanci na konci pracovného dňa menšiu únavu?
- ☒ Mal akčný plán nejaké neželané účinky [napr. dochádza teraz k zaťažovaniu (prípadne preťažovaniu) iných častí tela než predtým]? Ponúkame niekoľko príkladov neželaných účinkov a ich riešení:
 - Vďaka novému pomocnému vybaveniu sa úloha vykonáva ľahšie, čím sa zvyšuje pracovné tempo. Dôsledkom toho môžu vzniknúť nové problémy súvisiace s nadmerným zaťažovaním svalov alebo kĺbov.
 - Používaním pomocného vybavenia sa môže vykonávanie úlohy spomaliť, čo sa následne premietne na tom, koľko toho zamestnanec za určitý čas stihne. Aby na zamestnancov nevznikal prílišný tlak, možno bude potrebné jasne im vysvetliť, ako si v rámci úloh majú určovať priority.

- Zmena pracovnej rutiny sa môže prejaviť zaťažovaním nových častí tela. Postupom času môže byť potrebné zaviesť určité zmeny, aby sa predišlo preťažovaniu zamestnancov.
- Keď jednému zamestnancovi odnímete úlohu, ktorá ho príliš zaťažuje, môže to viesť k pocitu frustrácie a/alebo k preťažovaniu ostatných zamestnancov, ktorí danú úlohu prevzali.
- Nové pracovné postupy, metódy alebo prístroje môžu zamestnancov uviesť do nepríjemných rozpakov a neistoty, ak majú pocit, že neboli dostatočne zaškolení. V dôsledku toho sa môžu novému pracovnému postupu, metóde či prístroju vyhýbať.
- Na prácu zamestnancov môže mať vplyv akákoľvek zmena vo vybavení, v pracovných postupoch alebo organizácii práce. Malo by však byť možné predchádzať negatívnym dôsledkom, pokiaľ budú zamestnanci o zmenách a ich dôvodoch náležite informovaní.
- Masáž sa vo všeobecnosti považuje za obrovský zamestnanecký benefit. Neriešia sa ňou však príčiny a spúšťače poškodení podporno-pohybovej sústavy, preto by sa od tohto benefitu nemalo očakávať zlepšenie z hľadiska poškodení podporno-pohybovej sústavy. Ak zamestnanci očakávajú zlepšenie, budú sklamaní.

2. ZNOVA SI PREJDITE CELÝ CYKLUS

Je veľmi dobré robiť si z hodnotenia poznámky, aby ste sa k nim mohli vrátiť, keď budete najbližšie potrebovať prijať kroky alebo revidovať úsilie zamerané na prevenciu a riadenie poškodení podporno-pohybovej sústavy.

Znova vyzvite zamestnancov, aby sa s vami na porade na pár minút porozprávali o týchto otázkach:

- ☒ Čo fungovalo dobre a čo treba v budúcnosti robiť inak?
- ☒ Čo by bolo v jednotlivých fázach dobré urobiť inak, aby proces prebehol lepšie?
- ☒ Bola metóda posúdenia rizík účinná?
- ☒ Cítili zamestnanci, že sú do procesu zapojení a vnímali svoju spoluúčasť?
- ☒ Čo možno spraviť do budúcnosti, aby zamestnanci naďalej pociťovali, že sú o týchto otázkach informovaní a že sú zapájaní do procesov?

- ☒ Podporili ste ako manažér opatrenia v maximálnej možnej miere?
- ☒ Ako možno zabezpečiť, aby priaznivé účinky opatrení pretrvali?

Posúdenie rizík treba podrobovať pravidelnej revízii, a to z niekoľkých dôvodov:

- zmeny v pracovnom procese (používanie odlišných strojov alebo nástrojov, zmeny vo vykonávaných úlohách),
- ak sa ukáže, že aktuálne prijaté preventívne a ochranné opatrenia nie sú dostatočné alebo už nie sú vhodné,
- nehody alebo choroby z povolania vedúce k úrazu alebo zlému zdravotnému stavu môžu odhaliť potrebu zmien v záujme predchádzania podobným prípadom v budúcnosti.

Posudzovanie rizík skrátka nie je jednorazová záležitosť.

4. Aké sú právne povinnosti?



SITUÁCIA Z PRÁVNEHO HĽADISKA V EURÓPSKEJ ÚNII

V rámcovej smernici EÚ (89/391) sa zaviedla zákonná povinnosť zamestnávateľov chrániť svojich zamestnancov vylučovaním, vyhodnocovaním a odstraňovaním rizík týkajúcich sa ich bezpečnosti a zdravia (nehovoriac o osobitných rizikách). Tie zahŕňajú psychosociálne faktory na pracovisku, ktoré môžu spôsobovať stres alebo problémy s duševným a telesným zdravím, alebo k nim môžu prispievať, a rizikové faktory poškodení podporno-pohybovej sústavy. V smernici sa zároveň stanovuje všeobecná povinnosť zamestnancov dodržiavať ochranné opatrenia, ktoré im určil zamestnávateľ.

PRÁVNA SITUÁCIA VO VAŠEJ KRAJINE

So žiadosťou o informácie týkajúce sa bezpečnosti a ochrany zdravia vo vašej krajine sa môžete obrátiť na národný inšpektorát práce alebo národné kontaktné miesta agentúry EU-OSHA (údaje o kontaktnom mieste vo vašej krajine nájdete na adrese <https://osha.europa.eu/sk/about-eu-osha/national-focal-points>).

5. Zdroje



STRES A PSYCHOSOCIÁLNE PROBLÉMY

Webové sídlo agentúry EU-OSHA: <https://osha.europa.eu/sk/themes/psychosocial-risks-and-stress>

OSHWiki, *Psychosocial issues* (Psychosociálne problémy), https://oshwiki.eu/wiki/Psychosocial_issues

Európska komisia (2014), *Promoting mental health in the workplace. Guidance to implementing a comprehensive approach* (Podpora duševného zdravia na pracovisku. Usmernenie k zavedeniu komplexného prístupu).

Dostupné na adrese: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=716&langId=sk&moreDocuments=yes>

Európska komisia (2014), *Interpretative Document of the Implementation of Council Directive 89/391/EEC in relation to Mental Health in the Workplace* (Výkladový dokument k vykonávaniu smernice Rady 89/391/EHS v súvislosti s duševným zdravím na pracovisku). Dostupné na adrese: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=716&langId=sk&moreDocuments=yes>

Poškodenia podporno-pohybovej sústavy

Webová lokalita agentúry EU-OSHA: <https://osha.europa.eu/sk/themes/musculoskeletal-disorders>

OSHWiki, články o poškodeniach podporno-pohybovej sústavy, https://oshwiki.eu/wiki/Category:Musculoskeletal_disorders

VŠEOBECNÉ

Európska komisia (1996), *Guidance on risk assessment at work* (Usmernenie k posudzovaniu rizík na pracovisku).

Dostupné na adrese: <https://osha.europa.eu/en/legislation/guidelines/guidance-on-risk-assessment-at-work.pdf>

Európska komisia (2017), Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci sa týka všetkých: Praktické usmernenie pre zamestnávateľov.

Dostupné na adrese: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=16893&langId=sk>

Európska komisia (2017), oznámenie – Bezpečnejšie a zdravšie pracovné prostredie pre všetkých – modernizácia právnych predpisov a politiky EÚ v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Dostupné na adrese: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=sk&catId=89&newsId=2709>

VNÚTROŠTÁTNE ZDROJE

So žiadosťou o informácie týkajúce sa zdrojov, ktoré sú dostupné vo vašej krajine, sa môžete obrátiť na národný inšpektorát práce alebo národné kontaktné miesta agentúry EU-OSHA (údaje o kontaktnom mieste vo vašej krajine nájdete na adrese <https://osha.europa.eu/sk/about-eu-osha/national-focal-points>).

Prílohy

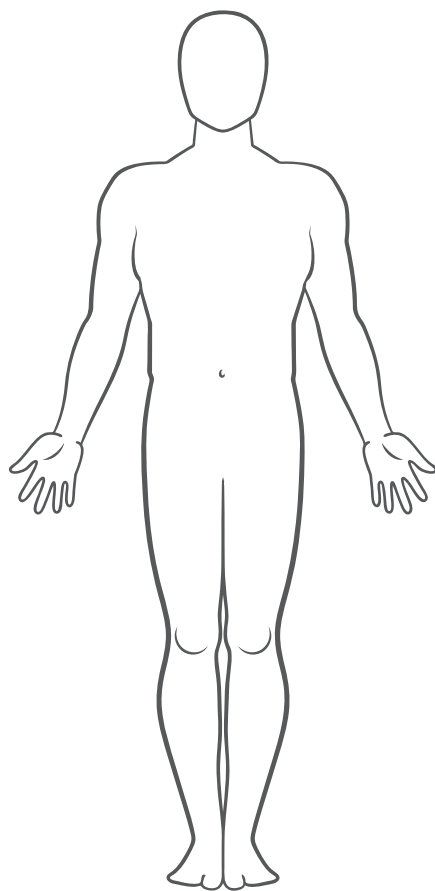
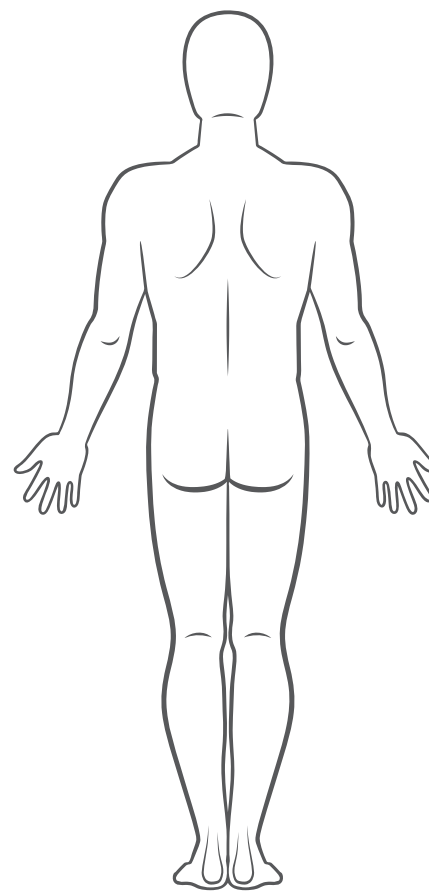
PRÍLOHA 1

MAPA NA VIZUALIZÁCIU PSYCHOSOCIÁLNYCH PROBLÉMOV



PRÍLOHA 2**MAPY TELA**

Fixkou vyznačte časti tela, v ktorých zvyknete cítiť bolesť alebo iné príznaky poškodenia podporno-pohybovej sústavy.

**Spredu****Zozadu**

PRÍLOHA 3

VZOR AKČNÉHO PLÁNU, ktorý možno použiť na zdokumentovanie problémov a zistených rizík

Nebezpečenstvo/ riziko/problém	Priorita	Opatrenia/ riešenia	Zodpovednosť/ zapojené osoby	Rozpočet/zdroje	Termín/ harmonogram	Hodnotenie

Európska agentúra pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci (EU-OSHA)

prispieva k tomu, aby sa Európa stala bezpečnejším, zdravším a produktívnejším miestom na prácu. Agentúra skúma, vytvára a šíri spoľahlivé, vyvážené a nestranné informácie o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a organizuje celoeurópske kampane na zvyšovanie informovanosti. Európska únia ju zriadila v roku 1994 a sídli v meste Bilbao (Španielsko). Agentúra umožňuje spoluprácu zástupcov Európskej komisie, vlád členských štátov, organizácií zamestnávateľov a zamestnancov, ako aj popredných odborníkov vo všetkých členských štátoch EÚ a mimo nej.

Európska agentúra pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci

Santiago de Compostela 12

E-48003 Bilbao, Španielsko

Tel.: +34 944358400

Fax +34 944358401

E-mail: information@osha.europa.eu

<http://osha.europa.eu>



Úrad pre vydávanie publikácií
Európskej únie