

Účasť pracovníkov na prevencii rizík poškodení podporno-pohybovej sústavy na pracovisku

Zhrnutie

Autori: Mette Jensen Stochkendahl, Peter Hasle, Anne Faber Hansen, Bibi Dige Heiberg, Wanja Öhler, Astrid Overgaard Herrig (Univerzita južného Dánska, Dánsko), Sandrine Caroly, Sandra Poncet (Univerzita Grenoble Alpes, Francúzsko), Marina Järvis, Karin Reinhold (Tallinnská technická univerzita, Estónsko).

Revízia: Laura Punnet (Univerzita Massachusetts – Lowell, USA) a Karen Søgaard (Univerzita južného Dánska, Dánsko).

Vypracovanie tejto správy zadala Európska agentúra pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci (EU-OSHA). Za obsah vrátane všetkých vyjadrených stanovísk a/alebo záverov zodpovedajú samotní autori a nemusí nevyhnutne odrážať stanoviská agentúry EU-OSHA.

Riadenie projektu: Sarah Copsey (EU-OSHA).

**Europe Direct je služba, ktorá vám pomôže nájsť odpovede
na vaše otázky o Európskej únii.**

Bezplatné telefónne číslo (*):

00 800 6 7 8 9 10 11

(*) Niektorí operátori mobilných sietí neumožňujú prístup k číslam začínajúcim 00 800 alebo za takéto hovory môžu účtovať poplatok.

Viac informácií o Európskej únii je k dispozícii na internete: <http://europa.eu>.

Katalogizačné údaje sú na obálke tejto publikácie.

Luxemburg: Úrad pre vydávanie publikácií Európskej únie 2021

© Európska agentúra pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, 2021

Reprodukcia je povolená len s uvedením zdroja.

Zhrnutie

Úvod

Negatívny vplyv poškodení podporno-pohybovej sústavy súvisiacich s prácou na zdravie pracovníkov a na produktivitu a náklady na podnikanie je významný. Zaoberať sa poškodeniami podporno-pohybovej sústavy je nevyhnutné. Pracovníci sa musia účinne zapojiť do riešenia problému tejto veľkej záťaže. Sú kľúčom k určeniu rizikových faktorov poškodení podporno-pohybovej sústavy a preventívnych riešení, ktoré budú fungovať v praxi. Manažéri nemajú riešenia na všetky zdravotné a bezpečnostné problémy. Pracovníci vykonávajúci úlohy a ich zástupcovia majú podrobné znalosti o tom, ako sa práca vykonáva, a rozsiahle skúsenosti s tým, ako ich ovplyvňuje.

Táto správa umožňuje porozumieť tomu, ako môžu samotní pracovníci prispieť k zisťovaniu nebezpečenstiev a nachádzaniu zmysluplných riešení. V správe sa predstavuje 22 najvhodnejších participatívnych metód prevencie poškodení podporno-pohybovej sústavy na základe dôkazov. Participatívne metódy sú činnosti, ktoré umožňujú pracovníkom zohrávať aktívnu a vplyvnú úlohu pri prijímaní rozhodnutí, ktoré majú vplyv na ich prácu. Správa obsahuje 48 krátkych príkladov a 9 podrobnejších prípadových štúdií z pracovísk týkajúcich sa využitia účasti pracovníkov na prevencii poškodení podporno-pohybovej sústavy. Poskytuje analyzované a prediskutované faktory úspechu a hlavné zásady účasti pracovníkov a obsahuje politické usmernenia a tipy na osvedčené postupy pre mikropodniky a malé podniky.

Príklady zahŕňajú najdôležitejšie zamestnávateľské sektory v EÚ a sú doplnené niekoľkými príkladmi zo zámorských krajín. Zahŕňajú aj rôzne veľkosti spoločností a rôzne skupiny pracovníkov, ako sú muži a ženy a kvalifikovaní a nekvalifikovaní pracovníci.

V správe sa účasť vzťahuje na účasť tých, ktorí vykonávajú pracovné činnosti, pričom využívajú prístup zameraný na riešenie problémov, aby znížili rizikové faktory. Účasť v zásade zahŕňa všetky úrovne hierarchie, ktoré môžu mať skúsenosti z prvej ruky s konkrétnym problémom. Môže zahŕňať priamu účasť pracovníkov aj zástupcov pracovníkov. ⁽¹⁾ ⁽²⁾

Metodika a klasifikácia prístupov v oblasti účasti pracovníkov na prevencii poškodení podporno-pohybovej sústavy

Nasledujúce informácie sú založené na medzinárodnej vedeckej literatúre o účasti pracovníkov na prevencii poškodení podporno-pohybovej sústavy, doplnenej o ďalší materiál dostupný na internete, v sieťach výskumníkov a v kontaktných miestach agentúry EU-OSHA.

Opatrenia v rámci prevencie poškodení podporno-pohybovej sústavy na pracovisku by mali prebiehať prostredníctvom série krokov alebo fáz. V ideálnom prípade by sa pracovníci mali zapojiť do každej fázy:

- Posúdenie rizík a určenie problémov, ktoré je potrebné riešiť.
- Vytvorenie riešení na určenie a vypracovanie možných riešení.
- Zavedenie riešení, ktoré zahŕňajú praktické uplatňovanie riešenia.
- Vykonanie hodnotení, aby sa zistilo, či riešenia fungujú.
- Začlenenie do prevádzky, aby sa zabezpečila udržateľnosť riešení.

V správe sa metódy a príklady kategorizujú na základe fáz, v ktorých sa používajú, a podľa toho, či sa účasť pracovníkov uplatňuje vo všetkých fázach (holistický a systémový prístup), v niektorých fázach (viacfázové metódy) alebo iba v jednej fáze (jednofázové opatrenia).

⁽¹⁾ Kuorinka, I. (1997). *Tools and means of implementing participatory ergonomics* (Nástroje a prostriedky implementácie participatívnej ergonómie). *International Journal of Industrial Ergonomics*, 19(4), s. 267 – 270. [https://doi.org/10.1016/S0169-8141\(96\)00035-2](https://doi.org/10.1016/S0169-8141(96)00035-2).

⁽²⁾ van Eerd, D., Cole, D., Irvin, E., Mahood, Q., Keown, K., Theberge, N., Cullen, K. (2010). *Process and implementation of participatory ergonomic interventions: A systematic review* (Proces a realizácia participatívnych ergonomických intervencií – systematický prehľad). *Ergonomics*, 53(10), s. 1 153 – 1166. <https://doi.org/10.1080/00140139.2010.513452>.

Výber participatívnej metódy

Tabuľka 1 obsahuje prehľad metód zahrnutých v správe.

Systémové prístupy sú najkomplexnejšie, no zvyčajne si vyžadujú viac zdrojov a odbornej pomoci, aby bolo možné ich uplatňovať. V niektorých prípadoch môže byť jednoduchšie prispôsobiť metódy konkrétnej situácii skombinovaním série jednofázových alebo viacfázových nástrojov. Proces sa tým zjednoduší, ale bude si vyžadovať viac plánovania. Napríklad diskusné stretnutia alebo diskusné skupiny môžu byť základnou metódou v prípade veľkej časti účasti pracovníkov v celom procese a môžu sa využiť na riešenie relatívne jednoduchých problémov v oblasti poškodení podporno-pohybovej sústavy, ako je napríklad zavedenie základných zdvíhacích pomôcok (zdvíhák alebo výťah). Posudzovanie rizík a vytváranie riešení môže prebiehať na diskusných stretnutiach s pracovníkmi, na ktorých sa deleguje zodpovednosť za vykonávanie vybraného riešenia. Na ďalšom diskusnom stretnutí sa potom môžu vyhodnotiť a (neskôr) prediskutovať možnosti jeho začlenenia do prevádzky.

Diskusné stretnutia sú zároveň príkladom metódy, ktorú možno jednoducho uplatniť v mikropodnikoch a malých podnikoch, zatiaľ čo mnohé iné metódy si vyžadujú značné prispôbenie a/alebo profesionálnu pomoc externých odborníkov, aby sa mohli v týchto podnikoch použiť. Niektoré metódy sa uplatňujú na širšie otázky v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (BOZP) a nie sú osobitne zamerané na poškodenia podporno-pohybovej sústavy, ale možno ich jednoducho zamerať na prevenciu muskuloskeletálnych porúch. Ďalšie metódy majú pôvod v oblastiach ako zoštíhlená výroba (kaizen a 5 S) alebo systémy riadenia BOZP (audity). Prostredníctvom zapojenia pracovníkov do ich uplatňovania ich možno použiť na prevenciu poškodení podporno-pohybovej sústavy. Tieto metódy majú tú výhodu, že sa už v prevádzkach uplatňujú, čo uľahčuje ich integráciu.

Tabuľka 1: Prehľad metód

Holistické a systémové prístupy	Viacfázové metódy	Jednofázové metódy
• Participačný program Zdravé pracoviská • ErgoPar • SOBANE • Participačná makroergonomická pracovná analýza	• Tematické skupiny s pracovníkmi • Demokratický dialóg • Fotografické safari/priestor na diskusiu o práci s použitím fotografií • Seminár o budúcnosti • Dialógové stretnutia a skupinové diskusie • Krátke tematické schôdze • Školenia o hodnotení rizík a generovaní riešení • Princíp najvhodnejšej práce	• Analýza základných príčin • Mapovanie tela, mapovanie nebezpečenstiev • Kontrolné zoznamy pozorovaných aspektov a rýchle hodnotenie úkonov horných končatín (RULA) • VIDEO • Simulácia • Metódy 5S a Kaizen • Zapojenie pracovníkov do transformácie pracoviska • Ambasádori a propagátori • Zapojenie pracovníkov do testovania riešení • Participačné interné audity

Prípadové štúdie o účasti pracovníkov

Analyzovalo sa deväť prípadov, v ktorých sa hodnotili podobnosti a rozdiely so zameraním na to, čo funguje za rôznych okolností. To všetko s cieľom určiť podmienky a opatrenia, ktoré sú dôležité pre úspešnú účasť pracovníkov na prevencii poškodení podporno-pohybovej sústavy. Nasleduje krátky opis týchto deviatich prípadov:

- **Reorganizáciou stolárskej dielne** na krajskom úrade sa znížili riziká poškodení podporno-pohybovej sústavy, zefektívnila sa prevádzka a zvýšila angažovanosť pracovníkov. V intervencii sa použila holistická participatívna metóda a simulácia budúcej dielne.
- **Intervencia v materskej škole** viedla k zníženiu rizík poškodení podporno-pohybovej sústavy a vyváženejším pohybovým aktivitám. Kľúčovými prvkami prístupu boli pracovníci, ktorí sa prioritne venovali najdôležitejším úlohám starostlivosti o deti a sústredili sa na integráciu riešení do týchto úloh.
- **Kuchynské práce** sa analyzovali pomocou série participatívnych seminárov. Pracovníci navštívili iné kuchyne, aby sa inšpirovali a určili riziká poškodení podporno-pohybovej sústavy a možné zlepšenia.
- **Agropotravinársky podnik** zorganizoval systematický štvorročný participatívny proces na prevenciu poškodení podporno-pohybovej sústavy. Podpora zo strany odborníkov na BOZP a angažovanosť manažmentu na všetkých úrovniach položili základ konkrétnych zlepšení a inštitucionalizácie participatívnej politiky v oblasti prevencie.
- **Továrň na výrobu PVC** zapojila pracovníkov do vývoja a testovania vozíkov s cieľom znížiť riziko poškodení podporno-pohybovej sústavy v dôsledku namáhavej ručnej manipulácie. Vytvorili sa kolaboratívne pracovné tímy a postupne sa zvažovali, skúšali a upravovali rôzne možnosti prispôsobenia zariadení. Vedenie využilo túto pozitívnu skúsenosť na pokračovanie v aktivitách s väčšou účasťou zamestnancov.
- **Zamestnanci hotelu zabezpečujúci stravovanie a upratovanie** sa zúčastnili na projekte zameranom na zníženie rizika poškodení podporno-pohybovej sústavy. Hotel s podporou regionálnej organizácie v oblasti BOZP vyškolil dobrovoľníkov ako koordinátorov v oblasti prevencie, ktorí následne prostredníctvom pozorovania a diskusií so spolupracovníkmi našli praktické riešenia problémových činností.
- **Prerezávanie viniča** predstavovalo riziko poškodení podporno-pohybovej sústavy vo vinohrade. Vedenie a pracovníci systematicky pracovali na vývoji menej nebezpečných pracovných metód. Získali podporu od odborníka v oblasti BOZP a na zdokumentovanie a analýzu pracovných metód pred zmenami a po nich mohli využiť videozáznamy. Kľúčovým prvkom bolo overenie posúdení na základe videa pracovníkmi.
- **Pracovníci údržby:** výrobca použil video ako východisko na analýzu a zlepšenie práce pracovníkov. Zlepšenia neskôr testovali pracovníci v prevádzke s cieľom riadiť riziká poškodení podporno-pohybovej sústavy aj v ich pracovných úlohách.
- **Výrobca kotlov** použil na určenie príčin poškodení podporno-pohybovej sústavy cieľové skupiny pre pracovníkov a analýzu stromu porúch. Pracovníci sa potom zapojili do identifikácie a zavádzania zlepšení.

Podmienky, opatrenia a zásady dôležité pre dosiahnutie úspechu

V správe sa identifikovali rôzne podmienky, mechanizmy a opatrenia, ktoré sú kľúčom k umožneniu úspešnej účasti pracovníkov na prevencii poškodení podporno-pohybovej sústavy. Sú podobné tým, ktoré sa identifikovali aj v prípade iných rizík v oblasti BOZP. Patrí medzi ne:

Zosúladenie základných pracovných postupov a zmien, aby sa zabránilo rizikám

Čím viac sa zlepšenia približujú každodennej prevádzke, tým väčšia je pravdepodobnosť ich úspechu, najmä pokiaľ ide o udržateľnosť zmien. Integráciu možno posilniť tým, že sa ako východisko použijú potreby pracovníkov. Možno ju posilniť aj tým, že sa pracovníci budú zapájať do posudzovania rizík, ako aj do testovania a hodnotenia, aby sa zabezpečilo, že vykonané zmeny budú prispôsobené každodennej prevádzke a uplatnia sa v praxi.

Závazok vedenia v oblasti prevencie poškodení podporno-pohybovej sústavy a aktívna účasť pracovníkov

Nevyhnutnosťou je aktívny záväzok vedúcich pracovníkov na všetkých úrovniach v oblasti prevencie poškodení podporno-pohybovej sústavy a účasť pracovníkov. V riadiacich činnostiach sa musí preukázať dôvera delegovaním zodpovednosti na pracovníkov a účasťou na dialógu s pracovníkmi. Čo sa týka záväzku v oblasti účasti, musí sa premietnuť do všeobecnej kultúry otvorenej komunikácie na pracovisku – pracovníci musia byť vypočutí a na základe ich pripomienok sa musí konať, musia na to existovať vhodné postupy a vedúci pracovníci musia aktívne komunikovať so svojimi pracovníkmi. Ak vedúci pracovníci aktívne neumožňujú účasť, napríklad v organizáciách s kultúrou riadenia a príkazov zhora nadol, v ktorých manažment o všetkom rozhoduje sám, dôvera pracovníkov v zámery manažmentu týkajúce sa ich účasti na prevencii poškodení podporno-pohybovej sústavy bude nízka a angažovanosť bude pravdepodobne obmedzená. Naopak, organizáciám, ktoré už majú všeobecný prístup k zapájaniu pracovníkov do procesov zmien a rozhodovania, to prinesie najväčšie výhody účasti pracovníkov na intervencii v oblasti poškodení podporno-pohybovej sústavy.

Účasť pracovníkov vo všetkých fázach intervencie

Aby bola účasť pracovníkov na prevencii poškodení podporno-pohybovej sústavy účinná, nemôže sa obmedziť na jedinú činnosť, ako napríklad zisťovanie nebezpečenstva v rámci posúdenia rizika alebo vytvárania riešení. Navrhované zlepšenie zisteného rizika pomáha len vtedy, ak sa uplatní v praxi, testuje sa, zdokonaľuje a integruje do každodennej prevádzky. Preto je potrebné, aby sa v rámci participatívneho úsilia zohľadnil celý cyklus riadenia rizík, v ktorom sa musia dokončiť všetky fázy vrátane monitorovania a hodnotenia zrealizovaných riešení, aby sa dosiahol úspešný výsledok.

Jasné rozdelenie úloh a zodpovedností

Manažéri sú často vyťažení riadením základných prevádzkových činností a pracovníci si zase nemyslia, že majú potrebnú právomoc konať. Jasné rozdelenie zodpovedností je preto pre výsledok akejkoľvek iniciatívy zameranej na účasť pracovníkov kľúčové a musia byť jasné úlohy všetkých strán. V mnohých prípadoch majú pracovníci so správnou podporou a odbornou prípravou kapacitu a kompetencie na to, aby prevzali veľkú časť úsilia zameraného na prevenciu, niekedy nepriamo prostredníctvom koordinátorov alebo propagátorov. Musí však byť jasné, akú veľkú rozhodovaciu právomoc majú a kedy je potrebný súhlas vedenia. Okrem toho manažéri nesmú používať toto rozdelenie zodpovedností ako ospravedlnenie zanedbania vlastnej zodpovednosti pri zabezpečovaní prijímania rozhodnutí a úspešného predchádzania rizikám v praxi.

Vyčlenenie dostatku času a pridelenie dostatočných rozpočtových zdrojov

Zdroje zahŕňajú dostatočný čas a rozpočet na uskutočnenie procesu a zavedenie opatrení na prevenciu poškodení podporno-pohybovej sústavy. Týka sa to zabezpečenia dostatočného pracovného času pre pracovníkov, aby sa mohli zúčastňovať na všetkých činnostiach a pôsobiť ako prípadní koordinátori alebo propagátori, ako aj času a zdrojov na poskytovanie školení alebo na zabezpečenie externých odborníkov.

Zúčastnení pracovníci potrebujú dostatočný priestor počas pracovného času. Pracovníci, ktorí majú ďalšie povinnosti, vrátane zástupcov pracovníkov a koordinátorov potrebujú viac času. Všetci pracovníci však musia mať možnosť zúčastňovať sa na stretnutiach, testovať riešenia a iné relevantné aktivity, ako aj čas na úlohy, ako je vyplňanie dotazníkov.

Mnohé zmeny si vyžadujú investície do prispôsobenia existujúcich podmienok alebo zaobstarania nového vybavenia. Na začiatku intervencie je potrebné zaviazat' sa, že na ňu bude k dispozícii potrebný rozpočet.

Kompetencie a externá podpora

Potrebné kompetencie musia byť k dispozícii tak na realizáciu participatívneho procesu, ako aj na to, aby bolo možné posúdiť a zvoliť príslušné preventívne riešenia v oblasti poškodení podporno-pohybovej sústavy. Často je dôležitá odborná príprava všetkých pracovníkov v oblasti posudzovania rizika poškodení podporno-pohybovej sústavy a preventívnych opatrení. V prípade zástupcov pracovníkov a

ďalších kľúčových účastníkov, ako sú propagátori alebo koordinátori, môže byť potrebná rozsiahlejšia odborná príprava.

Najmä v prípade zložitejších problémov sa ukázalo, že je dôležitá pomoc ergonóma alebo iného odborníka na BOZP, ktorý poskytuje podporu od začatia intervencie až po zavádzanie riešení, ktoré fungujú v praxi. Pomáha plánovať a začať tento proces, uľahčovať činnosti v rámci dialógu, posudzovať uskutočniteľnosť riešení a okrem toho môže zabezpečiť odbornú prípravu. Väčšie spoločnosti majú často vlastnú podporu v oblasti BOZP. V niektorých krajinách je dostupný prístup k externej podpore napríklad prostredníctvom regionálnych organizácií úrazového poistenia. V prípade využitia externej podpory musia byť činnosti prispôbené danému pracovisku a byť doň zaintegrovane. V rámci niektorých externých programov uvedených v príkladoch v správe sa realizovala participatívna intervencia v oblasti poškodení podporno-pohybovej sústavy vo viacerých mikropodnikoch a malých podnikoch súčasne.

Určenie a zapojenie všetkých zainteresovaných strán

Začatie participatívneho procesu tým správnym spôsobom je základom úspechu. Kľúčom je zapojenie všetkých dotknutých pracovníkov a iných interných zainteresovaných strán do procesu. Neskoré zapojenie môže viesť k odporu, pretože dotknutí pracovníci môžu mať pocit, že ich názory neboli zohľadnené. Týmto prístupom sa takisto môže podnietiť odhodlanie pracovníkov zapojiť sa do celého procesu, čím sa zabezpečí, že riešenia sa integrujú do základných prevádzkových činností a budú sa uplatňovať v praxi. Okrem toho je dôležité nezabudnúť zapojiť ďalšie príslušné zainteresované strany, napríklad pracovníkov údržby alebo vo fáze testovania riešenia iné časti výroby, ktoré by zmena mohla ovplyvniť, ale aj zdrojové osoby, ako sú výrobní inžinieri a konštrukčné oddelenia. Priamo dotknutí pracovníci a prípadne zástupcovia (odborových organizácií) pre oblasť bezpečnosti pracovníkov by mali byť zapojení komplementárnym spôsobom, napríklad zapojením zástupcov pre bezpečnosť do celkového procesu plánovania a riadenia. Ide o rôzne možnosti, ktoré treba čo najúčinnnejšie kombinovať.

Priestor na inovácie

Účasť pracovníkov na prevencii poškodení podporno-pohybovej sústavy je nevyhnutne založená na inováciách. Je potrebné upraviť pracovné metódy, organizáciu a technológie, prípadne zaviesť úplne nové metódy či technológie. Dôležitým prvkom účasti pracovníkov je vytvorenie priestoru na inovácie. Prípady ukazujú, že získavanie poznatkov z iných pracovísk slúži ako dôležitý zdroj inšpirácie na začatie rozvíjania nových nápadov. Podobne sú užitočné niektoré metódy, ako napríklad workshopy budúcnosti a fotografické safari, pretože sú zamerané najmä na otváranie sa novým spôsobom myslenia.

Komunikácia

Aktívna a efektívna komunikácia je nevyhnutná vo všetkých fázach procesu a zahŕňa dialógy medzi všetkými zainteresovanými stranami a komunikáciu prostredníctvom informačných tabúl a elektronických prostriedkov.

Realizácia a uplatňovanie v praxi

Vytváraním riešení sa bez ich praktického uplatňovania nič nezmení. V najúspešnejších prípadoch bol použitý prístup založený na jednotlivých krokoch, ktorý zahŕňa okamžité opatrenia a dlhodobé opatrenia a prináša konkrétne výsledky, ktoré môžu slúžiť ako odrazové mostíky pre ďalšie opatrenia. Vyššia účasť pracovníkov dosiahnutá prostredníctvom konkrétnej intervencie v oblasti poškodení podporno-pohybovej sústavy môže viesť k intenzívnejšej celkovej angažovanosti pracovníkov v oblasti BOZP v organizácii.

Tipy pre malé podniky

V správe sa uvádza, ktoré metódy a príklady intervencií by mohli byť relevantné pre mikropodniky a malé podniky alebo by sa im mohli prispôbiť. Zatiaľ čo mikropodniky a malé podniky majú menej zdrojov ako väčšie organizácie, aktívna účasť pracovníkov je v nich pravdepodobne rozšírená viac v dôsledku užších sociálnych vzťahov medzi vlastníkmi/manažérmi a pracovníkmi, ktorí spolu denne pracujú a komunikujú. Pre mnohé mikropodniky a malé podniky však môže byť mimoriadne náročné

zaviest' program participatívnej prevencie poškodení podporno-pohybovej sústavy. Proces zapojenia pracovníkov do prevencie poškodení podporno-pohybovej sústavy však nemusí byť až taký komplikovaný, ak sa bude vychádzať z každodennej praxe spoločnej práce a vedenia relatívne jednoduchých dialógov alebo seminárov.

Mikropodniky a malé podniky musia zabezpečiť, aby:

- boli **vypočuté obavy pracovníkov** súvisiace s poškodeniami podporno-pohybovej sústavy;
- sa **organizovali stretnutia** s cieľom identifikovať problémy a vytvárať riešenia;
- sa **identifikovali** najdôležitejšie návrhy;
- sa **pridelila zodpovednosť** za vykonávanie;
- sa **testovali a zdokonaľovali** riešenia;
- sa **zmeny zaintegrovali do každodennej prevádzky**, a kontrolovať ich uplatňovanie v praxi;
- v prípade potreby **vyhľadalo externé poradenstvo**;
- boli **pracovníci plne informovaní a zapojení** vo všetkých fázach prostredníctvom každodenného kontaktu a iných komunikačných prostriedkov.

Diskusia

Metódy a príklady uvedené v správe ukazujú, že existujú široké možnosti, ako zahrnúť účasť pracovníkov do prevencie poškodení podporno-pohybovej sústavy. Všeobecné zásady úspešnej účasti načrtnuté v predchádzajúcom texte musia byť prispôsobené konkrétnej situácii konkrétnymi rozhodnutiami o tom, ktorých pracovníkov zapojiť, o miere ich zapojenia v rôznych fázach intervencie a o spôsobe ich zapojenia.

Samozrejmosťou by malo byť *zapojenie všetkých dotknutých pracovníkov*, no nie je to vždy jednoduché. V podniku môže pracovať veľký počet pracovníkov, a to aj takých, ktorých sa daný problém priamo alebo nepriamo týka. Zapojiť treba aj manažérov a odborníkov. Preto je potrebné, aby zapojenie čo najväčšieho počtu pracovníkov bolo kombináciou priamej a nepriamej účasti.

Aby proces fungoval v praxi, môžu existovať *rôzne úrovne zapojenia a vplyvu* súvisiace s rôznymi fázami intervencie. Je možné, že do posudzovania rizík a navrhovania riešení sa zapoja všetci pracovníci, a menej pracovníkov (v úlohe zástupcov) sa zapojí do testovania a zavádzania riešení. Následne by sa do hodnotenia realizovaných riešení opäť mohli zapojiť všetci pracovníci. Bez ohľadu na použitý prístup musí manažment zabezpečiť transparentnosť v otázke vplyvu a zodpovednosti pracovníkov. V opačnom prípade môže mať proces opačný účinok, ak pracovníci budú mať pocit, že k ich obavám sa nepristupuje so všetkou vážnosťou.

Napokon sú potrebné rozhodnutia týkajúce sa *organizácie projektu*. Vedúci projektu alebo propagátor projektu by mal zabezpečiť, aby sa opatrenia naplánovali, realizovali a dokončili. Účinná môže byť kombinácia projektovej skupiny pracovníkov a spoločnej riadiacej skupiny vedenia a pracovníkov. Participatívna intervencia v oblasti poškodení podporno-pohybovej sústavy by sa nemala považovať za jednorazovú záležitosť. Súčasťou procesu by malo byť začlenenie skúseností v oblasti participácie do prebiehajúcich prevádzkových činností aj do budúcich zmien s cieľom podporiť kontinuálne postupy v oblasti prevencie poškodení podporno-pohybovej sústavy. Uľahčiť to možno stratégiou riadenia zameranou na zapojenie pracovníkov a stálymi štruktúrami, ako sú výbory pre BOZP a družstevné výbory.

Záver

Všetci zamestnávateľia v EÚ sú povinní konzultovať so svojimi pracovníkmi otázky v oblasti BOZP vrátane prevencie poškodení podporno-pohybovej sústavy. V súlade s predchádzajúcimi správami agentúry EU-OSHA a inými autormi sa v tejto správe dospelo k záveru, že prechodom od pasívnych konzultácií k aktívnej účasti pracovníkov vo všetkých fázach intervencie v oblasti poškodení podporno-pohybovej sústavy sa dosahuje úspešnejšia prax v oblasti prevencie. Možno tak identifikovať skutočné problémy a nachádzať tie najlepšie riešenia. Môže to byť užitočné najmä pri hľadaní jednoduchých a praktických riešení. Pomáha to tiež posilniť odhodlanie a angažovanosť zamestnancov v organizáciách vo všeobecnosti. Okrem toho ide o prístup, ktorý je vhodný z hľadiska zdravia pracovníkov aj podnikania.

Rôzne metódy a skúsenosti z praktických príkladov jasne ukazujú, že k efektívnej účasti pracovníkov nevedie len jedna cesta. Existuje mnoho rôznych prístupov. Metódy a nástroje možno rôznymi spôsobmi kombinovať v procese prispôbovania konkrétnej situácii na pracovisku. Faktory ako odvetvie a zloženie pracovníkov (pohlavie, kvalifikácia, etnický pôvod atď.) sú všetky dôležité pri prispôbovaní konkrétneho participatívneho procesu podmienkam na pracovisku. Najmä v prípade mikropodnikov a malých podnikov je potrebné prístupy prispôbiť konkrétnej situácii podniku v súvislosti s obmedzenými zdrojmi oblasti riadenia a času.

Stručne povedané zahŕňajú kľúčové faktory úspechu:

- angažovanosť manažmentu na všetkých úrovniach a aktívnu účasť,
- primeraný čas a zdroje,
- odbornú prípravu v oblasti poškodení podporno-pohybovej sústavy/ergonómie, posudzovania rizík a predchádzania rizikám a participatívnych metód,
- pracovníkov *aktívne* zapojených do všetkých etáp intervencie od plánovania až po hodnotenie vrátane všetkých relevantných zainteresovaných strán,
- efektívnu komunikáciu,
- začlenenie vyššej účasti z jednej intervencie do pokračujúceho manažmentu poškodení podporno-pohybovej sústavy.

Politické usmernenia

V správe sa navrhujú nasledujúce politické usmernenia na zlepšenie aktívnej účasti pracovníkov na prevencii poškodení podporno-pohybovej sústavy.

Ďalšie vypracúvanie pravidiel a usmernení v oblasti účasti pracovníkov

Bolo by prínosom, keby sa orgány a sociálni partneri dohodli na pravidlách a usmerneniach v oblasti aktívnej účasti pracovníkov, ktoré presahujú rámec formálnych konzultácií. Týka sa to aj usmernení o možnostiach zapojenia zraniteľných skupín, ako sú migrujúci pracovníci a pracovníci v oblasti príležitostnej ekonomiky, a žien, ako aj mužov. Súčasne by sa mala zvyšovať informovanosť o význame aktívnej účasti pracovníkov.

Vytváranie systémov podpory

Odborná podpora je dôležitá a niekedy je aj predpokladom úspešnej participatívnej intervencie v oblasti poškodení podporno-pohybovej sústavy prispôbenej situácii v príslušnom štáte a odvetví. V záujme účinnejšej účasti pracovníkov by preto bolo dôležité rozšíriť odbornú podporu so zameraním na pomoc pri rozvoji participatívnych kompetencií v podnikoch.

Odborná príprava v oblasti účasti

Vstupná odborná príprava v oblasti participatívnych metód je dôležitá a v mnohých krajinách a odvetviach je potrebné rozšíriť jej dostupnosť. Odborníci na BOZP potrebujú mať spôsobilosti v oblasti zapájania pracovníkov. Manažéri a pracovníci potrebujú odbornú prípravu v oblasti svojich úloh, ale aj rizík a prevencie v súvislosti s poškodeniami podporno-pohybovej sústavy. Pre inšpektorov práce by boli prínosom usmernenia k vykonávaniu inšpekcií a odborná príprava v oblasti zapájania pracovníkov, aby mohli podnikom počas inšpekcií poskytnúť poradenstvo.

Sprostredkovatelia poskytujúci podporu v oblasti osobitných potrieb mikropodnikov a malých podnikov

Mikropodniky a malé podniky potrebujú pri vykonávaní participatívnych procesov podporu, ktorú možno najúčinnejšie poskytnúť prostredníctvom sprostredkovateľov pôsobiacich v jednotlivých odvetviach. Praktická podpora pri intervenciách, napríklad poskytovanie odbornej prípravy alebo riadenie intervencie, a ekonomická podpora sú dôležité, pretože mikropodniky a malé podniky vo všeobecnosti nemajú zdroje na zaplatenie trhovo orientovaných poradenských služieb v oblasti BOZP. Efektívnym spôsobom môže byť zavedenie intervencie vo viacerých mikropodnikoch a malých podnikoch v odvetví súčasne. Podnikom to umožní vymieňať si navzájom nadobudnuté skúsenosti.

Financovanie

Nadnárodné programy financovania EÚ by sa mohli použiť na rozvoj a prenos programov a iniciatív týkajúcich sa zapojenia pracovníkov medzi členskými štátmi. Dodatočné financovanie na úrovni členského štátu a EÚ by bolo cenným prínosom k pokroku v oblasti účasti pracovníkov.

Ďalší výskum a výmena osvedčených postupov

Je potrebný ďalší výskum týkajúci sa predpokladov efektívneho zastúpenia a účasti pracovníkov, účinných metód pre mikropodniky a malé podniky, ktoré budú schopné uplatňovať, a toho, ako možno dosiahnuť konzultácie s pracovníkmi a ich zapojenie v rámci nových typov práce, napríklad v oblasti príležitostnej ekonomiky a medzi zraniteľnými skupinami pracovníkov. Je potrebné, aby si organizácie a členské štáty navzájom vymieňali všetky osvedčené postupy.

**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 Bilbau (Španielsko). Agentúra umožňuje spoluprácu zástupcov Európskej komisie, vlád členských štátov, organizácií zamestnávateľov a zamestnancov, ako aj popredných odborníkov vo všetkých členských štátoch v EÚ a mimo nej.

**Európska agentúra pre bezpečnosť a ochranu
zdravia pri práci**

Santiago de Compostela 12,
Edificio Miribilla, 5th Floor, 48003 Bilbao, SPAIN
Tel. +34 94 479 4360
Fax: +3494/4794383
E-mail: information@osha.europa.eu

<http://osha.europa.eu>