

Zdravé pracoviště pro všechny bez rozdílu věku

www.healthy-workplaces.eu



Ceny za správnou praxi v rámci kampaně
Zdravé pracoviště na období **2016–2017**

Podpora udržitelného pracovního života



Europe Direct je služba, která vám pomůže odpovědět na otázky týkající se Evropské unie.

Bezplatná telefonní linka (*): 00 800 6 7 8 9 10 11

(*) Informace jsou poskytovány zdarma, stejně jako většina telefonních hovorů (někteří operátoři, telefonní automaty nebo hotely však mohou telefonické spojení zpoplatnit).

Mnoho doplňujících informací o **Evropské unii** je k dispozici na internetu. Můžete se s nimi seznámit na portálu Europa (<http://europa.eu>).

Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2017

Print	ISBN 978-92-9496-358-1	doi:10.2802/294826	TE-AL-17-001-CS-C
PDF	ISBN 978-92-9496-330-7	doi:10.2802/567006	TE-AL-17-001-CS-N

Ilustrace byly poskytnuty účastníky soutěže

© Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, 2017

Reprodukce povolena pod podmínkou uvedení zdroje.

Obsah

Úvod	3
------	---

Oceněné příklady

Belgie VitaS	5
Opatření uplatňující participační přístup s cílem minimalizovat fyzická a psychosociální rizika v odvětví sociální péče	
Německo Continental AG	7
Celopodnikový ergonomický a demografický program významného výrobce automobilů	
Německo Heidelberger Druckmaschinen AG	9
Podpora zdraví, know-how a flexibility prostřednictvím opatření uplatňujících participační přístup	
Španělsko PSA Group	11
Pracovní místa na míru přizpůsobená zaměstnancům s cílem zvýšit zaměstnatelnost všech	
Maďarsko MAVIR ZRt	13
Zlepšování pracovní schopnosti starších pracovníků v energetickém odvětví	
Rakousko Zumtobel Group AG	15
Zachování a zlepšování pracovní schopnosti a udržení pracovníků ve výrobě	
Srbsko Rudnik	17
Spolupráce vedoucích pracovníků a horníků na snížení počtu případů předčasného odchodu do důchodu	
Finsko Lujatalo Oy	19
Pomoc se zajištěním, že pracovníci ve stavebnictví dosáhnou odchodu do důchodu v dobré zdravotní kondici	
(místní příklad SAP Nizozemsko) SAP SE	21
Iniciativa „Run Your Health“ – umožnit zaměstnancům všech věkových kategorií, aby dělali něco pro své zdraví	

Doporučované příklady

Česká republika Zařízení služeb pro Ministerstvo vnitra Projekt Optima – školení v oblasti zdraví, kondice a psychické odolnosti pro příslušníky bezpečnostních sborů	23
Dánsko Region středního Dánska (Midtjylland) Podpora používání asistenčních zařízení ve zdravotní péči	25
Itálie Tarkett S.p.A. Snížování rizik na pracovišti pro zaměstnance starší 50 let	27
Kypr Vassiliko Cement Works PLC Integrovaný systém řízení pro stárnoucí pracovní sílu v těžkém průmyslu	29
Nizozemsko Loders Croklaan Snížování rizik práce na směny pro udržitelný pracovní život	31
Slovinsko Policejní ředitelství Murska Sobota Podpora duševního a fyzického zdraví na pracovišti policejních složek	33
Slovensko Duslo, a. s. Zavádění lepší rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem v odvětví chemické výroby	35
Finsko Svaz finských technologických odvětví Prodlužování kariéry prostřednictvím pohody při práci	37
Belgie Toyota Material Handling Program fyzioterapie pro prevenci pracovních úrazů z opakovaného namáhání a nastolení měřitelné změny ve všech partnerských společnostech	39



Úvod

Soutěž Ceny za správnou praxi v rámci kampaně Zdravé pracoviště organizuje Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (EU-OSHA) jako součást celoevropských kampaní Zdravé pracoviště. Tématem kampaně v letech 2016–2017 je Zdravé pracoviště pro všechny bez rozdílu věku. Kampaň propaguje udržitelnou práci a zdravé stárnutí od počátku pracovního života. Zvyšuje povědomí o dobrém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a o důležitosti předcházení rizikům v průběhu pracovního života a přizpůsobení práce individuálním potřebám.

Cílem soutěže je ocenit společnosti a organizace, které uplatnily mimořádné a inovativní metody na podporu udržitelné práce v kontextu stárnoucí pracovní síly, celostního přístupu k řízení BOZP a celoživotní perspektivy předcházení rizikům pro zajištění zdravého stárnutí v práci. Soutěž je také příležitostí pro sdílení správné praxe.

Agentuře EU-OSHA se přihlásilo 42 účastníků z 23 zemí. Pět z těchto přihlášek zaslali oficiální partneři kampaně. Přihlásila se široká škála organizací různé velikosti a z mnoha odvětví. Hodnocení prováděla evropská porota složená ze zástupců agentury EU-OSHA, Generálního ředitelství pro zaměstnanost, sociální věci a sociální začleňování, Evropského institutu odborových svazů (ETUI), Konfederace svazů německých zaměstnavatelů a maltského Úřadu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Porotě předsedal profesor Stephen Bevan z Institute for Employment Studies (IES). Z přihlášených z řad vnitrostátních subjektů bylo osm oceněno a osm doporučeno a z oficiálních partnerů kampaně byl jeden oceněn a jeden doporučen.

Proč potřebujeme podporovat udržitelný pracovní život?

Evropská pracovní síla stárne. Očekává se, že do roku 2030 budou pracovníci ve věku 55–64 let v mnoha zemích tvořit 30 či více procent celkové pracovní síly ⁽¹⁾. Oficiální věk odchodu do důchodu se v celé Evropě zvyšuje, délka pracovního života se prodlužuje, a pracovníci jsou tedy po delší dobu vystaveni nebezpečím a rizikům.

Demografické změny přinášejí organizacím jak výzvy, tak příležitosti. S tím, jak lidé stárnou, nabírají dovednosti a zkušenosti, ale jsou také zranitelnější vůči některým nebezpečím v souvislosti s prací a zvyšuje se i výskyt zdravotních problémů. Do pracovního poměru nastupuje menší množství mladých lidí a větší podíl pracovníků je ve věku 50–64 let, a proto je pro podniky zcela nezbytné přitahovat mladé pracovníky a zároveň si udržet své starší, zkušenější zaměstnance tím, že zvýší jejich zaměstnatelnost a udrží jejich přínosnost.

⁽¹⁾ Ilmarinen, J., *Promoting active ageing in the workplace*, EU-OSHA (<https://osha.europa.eu/en/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace/view>).

Zdravotní potíže jsou nejčastějším důvodem pro předčasný odchod do důchodu a hlavní příčinou bývají muskuloskeletální poruchy a špatné duševní zdraví ⁽²⁾. Dlouhodobá pracovní neschopnost zvyšuje riziko, že se pracovník již nevrátí do práce. Návrat do práce však může lidem pomoci s uzdravením z dlouhodobých onemocnění, pokud je správně řízen a pokud se pracovní podmínky přizpůsobí potřebám pracovníka.

Práce může mít pozitivní vliv na fyzické i duševní zdraví a na pohodu všech pracovníků za odpovídajících pracovních podmínek ⁽³⁾. Podle evropského průzkumu pracovních podmínek se 22 % pracovníků starších 50 let domnívá, že v 60 letech nebudou moci svoji současnou práci vykonávat, a 26 % všech pracovníků věří, že práce má negativní vliv na jejich zdraví ⁽⁴⁾.

Společnosti se mohou postavit výzvě, kterou představuje stárnoucí pracovní síla, a zachovat si zaměstnance díky přijetí postupů na podporu udržitelného pracovního života, například celoživotního přístupu k řízení bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti, začleňování BOZP a podpory zdraví na pracovišti, přizpůsobování práce jednotlivcům, zavádění opatření pro návrat do práce a poskytování struktur pro celoživotní učení.

Shrnutí příkladů představených v brožurě ukazuje výsledky a přínosy, jichž může organizace dosáhnout, pokud překročí rámec právních povinností v oblasti BOZP a ocení potenciál udržení zdravých zaměstnanců po celou jejich pracovní kariéru.

Ocenění správné praxe – na co se porota zaměřovala

Přihlášení museli prokázat správnou praxi v oblasti řízení BOZP v souvislosti se stárnoucí pracovní silou, zohlednění věkové rozmanitosti, hodnocení rizik zohledňující rozmanitost a následné uprůsobenění pracoviště a také opatření pro návrat do práce a zvláštní opatření pro starší pracovníky.

⁽²⁾ „*Sickness, disability and work: Breaking the barriers – a synthesis of findings across OECD countries*“ (Nemoc, pracovní neschopnost a práce: odstraňování překážek – shrnutí zjištění ze zemí OECD), OECD, Paříž 2010 (http://ec.europa.eu/health/mental_health/eu_compass/reports_studies/disability_synthesis_2010_en.pdf).

⁽³⁾ *Zdravé pracoviště pro všechny bez rozdílu věku – průvodce kampaní* (<https://healthy-workplaces.eu/en/campaign-materials>).

⁽⁴⁾ *Průzkum pracovních podmínek v Evropě 2015*, Eurobond, Dublin (<https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015>).

Při výběru oceněných nebo doporučených příkladů se porota řídila těmito kritérii:

- nedávné opatření, které se přímo týká snižování rizik na pracovišti v kontextu stárnoucí pracovní síly,
- celostní přístup k bezpečnosti a ochraně zdraví na pracovišti v souvislosti se stárnoucí pracovní silou, kombinace prevence rizik a podpory zdraví na pracovišti,
- celoživotní přístup k prevenci rizik,
- upřednostnění kolektivních opatření za účelem opatření zaměřených na jednotlivce,
- silné odhodlání ze strany vedení,
- důkazy o konzultaci mezi vedením a pracovníky a jejich zástupci,
- efektivní zapojení zaměstnanců a jejich zástupců,
- úspěšné zavádění opatření do praxe,
- udržitelnost opatření v průběhu času,
- příklady prokazující skutečné zlepšení,
- přenositelnost příkladů na jiná pracoviště.

Ocenění přihlášení

Tato brožura představuje stručné případové studie oceněných opatření a iniciativ. Jednotlivé případové studie nastiňují, jakým problémům organizace čelila a jaká opatření přijala k jejich řešení, a popisuje dosažené výsledky.

Řešení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je třeba pečlivě navrhnout, aby zohlednila specifické problémy a podmínky na jednotlivých pracovištích. Uvedené příklady správné praxe zahrnují nápady, které lze na míru přizpůsobit k použití v nejrůznějších organizacích bez ohledu na odvětví, velikost nebo členský stát.

Další informace

Na internetových stránkách agentury EU-OSHA naleznete množství informací o bezpečnosti a ochraně zdraví na pracovišti, které jsou k dispozici ve více než 20 evropských jazycích.

Podrobnosti o kampani Zdravé pracoviště pro všechny bez rozdílu věku a také zdroje a informace o tom, jak se zapojit, naleznete na adrese healthy-workplaces.eu.

Interaktivní nástroj vizualizace dat agentury EU-OSHA lze použít pro zjištění informací o výzvách v oblasti BOZP, s nimiž se Evropa potýká v důsledku demografických změn, a také o politikách a strategiích, které již byly zavedeny.

Poděkování

Agentura EU-OSHA chce poděkovat svým kontaktním místům (vnitrostátním orgánům příslušným v oblasti BOZP nebo organizacím, které pověří) po celé Evropě za jejich neocenitelnou podporu a především za nominování a posuzování přihlášek do soutěže Ceny za správnou praxi v rámci kampaně Zdravé pracoviště.

Agentura EU-OSHA je také vděčná členům poroty za jejich účast: předsedovi panu Stephenu Bevanovi (IES) a členům komise panu Eckhardu Metzemu (Konfederace svazů německých zaměstnavatelů), panu Viktoru Kempovi (ETUI), panu Melhinu Merciecovi (maltský Úřad BOZP), paní Zintě Podnieceové (GŘ Evropské komise pro zaměstnanost, sociální věci a sociální začleňování) a paní Katalině Sasové (projektové manažerce EU-OSHA).

A na závěr bychom rádi poděkovali všem organizacím, které se do soutěže Ceny za správnou praxi v rámci kampaně Zdravé pracoviště na období 2016–2017 přihlášily, a obzvláště těm, které figurují v případových studiích uvedených níže.

Opatření uplatňující participační přístup s cílem minimalizovat fyzická a psychosociální rizika v odvětví sociální péče



VitaS

Belgie

www.vitas.be

Problém

Šetření v oblasti demografie pracovní síly provedené organizací pečující o starší osoby odhalilo, že na třech čtvrtinách pracovišť je více než 50 % pracovníků starších 45 let a že se toto číslo bude v následujících letech výrazně zvyšovat. Vzhledem k povaze práce, kterou zaměstnanci VitaS vykonávají, včetně práce na směny, měnících se požadavků a problémů v souvislosti s rovnováhou pracovního a soukromého života, by stárnoucí pracovní síla mohla představovat závažné potíže pro budoucí plánování a tok práce. Pro společnost bylo důležité učinit nová opatření v péči o fyzické a duševní zdraví svých zaměstnanců.

Přijatá opatření

Pod heslem „Staří a mladí, společně silní a zlatí“ byly vytvořeny tři pracovní skupiny se zvláštním zaměřením na zvedání a zdvihání, prevenci rizik a celkovou politiku v oblasti zdraví. Jejich cílem bylo vytvořit politiku pro udržitelné zdraví se zaměřením na fyzická a psychosociální rizika, která by reprezentovala zájmy veškerého personálu a získala podporu v celé organizaci.

Výsledkem bylo vypracování a zavedení politiky pro zvedání a zdvihání ve společnosti. Mezi jinými opatřeními byl proveden i průzkum použití zvedacích pomůcek na pečovatelských odděleních a údaje byly využity například pro posouzení potřeb odborné přípravy. Společnost také zaměstnala certifikované školitele pro proškolení koordinátorů zvedání a koučů, aby tito následně proškolili své kolegy. Společnost VitaS dále zaměstnala externího odborníka na BOZP, aby provedl posouzení ergonomie na různých pracovištích společnosti s cílem určit oblasti, kde by bylo možné fyzickou zátěž snížit, a to zejména pro starší zaměstnance. Aby se zajistilo zachování výsledných zlepšení, organizace se zavázala pořádat každoroční setkání zaměstnanců s externím odborníkem.

Byl zaveden režim samostatného plánování, které zlepšuje rovnováhu pracovního a soukromého života a zaměstnancům poskytuje větší flexibilitu. Zaměstnanci mohou také požádat o časový kredit a pečovatelskou dovolenou. Ti zaměstnanci, kteří pro organizaci pracují již dlouho, si mohou zkrátit pracovní dobu.

Lepší mezigenerační komunikaci a pochopení podpořila řada opatření, včetně mentorování a koučování. Společnost podporuje věkově smíšené týmy a mladí i starší zaměstnanci testují pilotní projekty, např. testování nové pečovatelské aplikace pro mobilní zařízení.



Zároveň byly aktivně propagovány kondice a zdraví v práci prostřednictvím dvouměsíčního zpravodaje obsahujícího recepty a fitness tipy a informace o nadcházejících akcích, iniciativách na podporu aktivity, jako jsou sportovní odpoledne a týden zdraví, během kterého je prováděn průzkum mínění s cílem pochopit obavy lidí v souvislosti se zdravotní politikou. Běžné školicí programy navíc pokrývají duševní zdraví a organizace se účastní studie StressBalancer, jejímž prostřednictvím mají zaměstnanci přístup k cíleným tipům a radám pro zvládání stresu.

Dosažené výsledky

- Společnost VitaS zaujala k řešení problematiky stárnoucí pracovní síly komplexní přístup zajišťující zohlednění všech zaměstnanců.
- Pracovníci uvedli, že měli pocit, že jsou zapojeni a je jim nasloucháno.
- Ergonomické změny vybavení a školení zlepšily fyzické zdraví zaměstnanců.
- Zaměstnanci kladně přijali opatření na podporu zdraví včetně zdravotního zpravodaje a školení o zvládání stresu.



Společnost VitaS zaujala k řešení problematiky stárnoucí pracovní síly komplexní přístup zajišťující zohlednění všech zaměstnanců.

Celopodnikový ergonomický a demografický program významného výrobce automobilů



Continental AG

Německo

www.continental-corporation.com

Problém

Continental je přední německý výrobce dílů pro automobilový průmysl. Vzhledem k povaze práce jsou zaměstnanci ve vysoké míře vystaveni pracovním rizikům (fyzickým i psychosociálním), na něž se společnost chtěla zaměřit. Pracovní síla ve společnosti Continental stárne. Očekává se, že podíl pracovníků starších 50 let vzroste z 10 % v roce 2005 na 50 % v roce 2020, a tato demografická změna přinese nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Continental mění vysoce riziková pracoviště s cílem zlepšit pracovní podmínky pro všechny a zachovat zdraví všech zaměstnanců bez ohledu na věk či pohlaví. Svým zaměstnancům také poskytuje školení a zvyšuje jejich informovanost.

Přijatá opatření

Společnost Continental zřídila ve všech provozech specializované týmy pro ergonomii, aby identifikovaly a posoudily fyzická a psychosociální pracovní rizika. Týmy měly za úkol posoudit a analyzovat expozici a přetvořit pracovní místa tak, aby se snížila fyzická zátěž pomocí lepší ergonomie. To zajistí, že nároky na pracovní místo

budou vhodné pro pracovníky i pracovníce každého věku, kdekoli je to možné, čímž selepší pracovní podmínky pro všechny. Týmy pro ergonomii se soustředí především na prevenci muskuloskeletálních poruch a na snižování celkové expozice fyzickým rizikům a fyzickému přetěžování. Týmy vypracovaly aktuální hodnocení současných úrovní expozice na jednotlivých pracovištích.

Pro sběr demografických údajů ze všech provozů a pro vytvoření celopodnikových databází expozice a osvědčených postupů byl použit softwarový dokumentační systém. Databáze expozice lze využít například pro primární prevenci zavedením bodových hodnocení rizik pro různé úlohy. Údaje mohou být také využity podpůrně pro přesunutí osob na vhodnější pracovní pozice, pokud je jejich výkonnost omezená kvůli zdravotnímu stavu. Toho lze využít především u zaměstnanců, kteří se po rehabilitaci vracejí do práce.

Společnost Continental začleňuje ergonomii do všech fází podnikového plánování – proveditelné ergonomické posouzení se nyní vyžaduje při návrhu nových pracovišť a procesu nákupu zařízení. Jde o účinnější a nákladově efektivnější způsob řízení rizik, než se snažit zavádět změny na již existujících pracovištích.





Dosažené výsledky

- Bylo dosaženo snížení míry hlášeného fyzického přetěžování ze 46 % v roce 2010 na 25 % v roce 2016.
- Společnost Continental oznámila zvýšení míry věkové stability z 25 % v roce 2010 na 44 % v roce 2016.
- Posouzení ergonomie bylo nyní začleněno do postupu zadávání zakázek pro všechny provozy společnosti Continental.
- Analýzy údajů o expozici byly začleněny do praxe lidských zdrojů týkající se přeložení pracovníků na základě změny způsobilosti.
- Zaměstnanci iniciativu přijali kladně.

Společnost Continental začleňuje ergonomii do všech fází podnikového plánování.

Podpora zdraví, know-how a flexibility prostřednictvím opatření uplatňujících participální přístup



Heidelberger Druckmaschinen AG

Německo

www.heidelberg.com

Problém

Společnost Heidelberg Druckmaschinen vyrábí archové tiskařské stroje a v Německu zaměstnává 7 000 osob. Více než polovinu zaměstnanců je přes 50 let. Společnost předpokládá, že i kdyby v příštích 15 letech přijímala převážně mladé zaměstnance, tato demografie se významně nezmění.

Přijatá opatření

Společnost Heidelberg Druckmaschinen zaujala k řešení demografických otázek celostní přístup, jehož cílem je zlepšit bezpečnost a zdraví v rámci společnosti, ale zároveň se zaměřit na jednotlivce a zohlednit osobní a profesní rozvoj. Opatření směřují ke zvyšování povědomí a podpoře zaměstnanců, aby převzali iniciativu a určili možné úpravy pracoviště, které by byly prospěšné pro jejich fyzické a duševní zdraví.

Opatření byla zaváděna ve třech fázích. Během první se úzce spolupracovalo s týmy vedení s cílem podnítit diskuzi o problematice stárnoucí pracovní síly a byly provedeny analýzy jejího dopadu na budoucnost společnosti. Na nápady shromážděné v této fázi týmy vedení navázaly při plánování a zavádění řešení. Odhodlání vedení a vedoucích oddělení bylo klíčové pro zahájení procesu změny.

Ve druhé fázi se opatření zaměřila na všechny zaměstnance. Byl zaveden interaktivní projekt s názvem Aréna demografických změn a vedoucí se svými týmy absolvovali kurz zabývající se tématy, jako je uspořádání pracoviště, vzdělávání v oblasti zdraví a týmová práce v kontextu stárnoucí pracovní síly. Po absolvování interaktivního kurzu byli zaměstnanci vyzváni, aby vypracovali a zavedli týmová opatření na zvýšení přesnosti, například uspořádáním projektů na výměnu znalostí nebo vytvořením běžeckých klubů. Druhá fáze zahrnovala také zavedení řady organizačních opatření na zlepšení stavu BOZP, včetně systematických kontrol na pracovišti, střídání pracovních úkonů, kontroly ergonomie a ustavení manažerských pracovních skupin pro specifická témata.





A konečně během třetí fáze byly zavedené změny upevňovány a hodnoceny s cílem zajistit jejich maximální přínos pro společnost a její zaměstnance. Změny zahrnovaly změnu konfigurace mnoha pracovišť, konstrukční změny při procesech montáže a údržby, mnoho jednorázových opatření, aktivní obědové zóny, školení o zdraví, programy rozvoje pro podporující vedení, vzájemnou podporu při zácvičení na pracovišti, plakátové kampaně a otevření centra pro zdraví a fitness.

Dosažené výsledky

- Interaktivní projekt Aréna demografických změn poskytl všem zaměstnancům společnosti příležitost zapojit se do návrhů a zavádění změn politik a postupů společnosti v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví. Využilo jej celkem 3 500 zaměstnanců.
- 80 % z nich poskytlo kladnou nebo velmi kladnou zpětnou vazbu a 70 % uvedlo, že po jeho absolvování přicházeli s nápady a návrhy.
- Odhaduje se, že díky opatřením se o 1 % snížila míra nemocnosti, což představuje roční úsporu ve výši 7 milionů EUR.
- Projektu využilo celkem 250 zástupců externích společností a institucí a díky tomu se o něm psalo v místním tisku a společnost získala ocenění excelence v oblasti lidských zdrojů za demografické řízení.

Interaktivní projekt Aréna demografických změn poskytl všem zaměstnancům společnosti příležitost zapojit se do návrhů a zavádění změn politik a postupů společnosti v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví.

Pracovní místa na míru přizpůsobená zaměstnancům s cílem zvýšit zaměstnatelnost všech



PSA Group

Španělsko

www.groupe-psa.com

Problém

Firma PSA Group je evropským výrobcem automobilů. Stárnoucí pracovní síla v Evropě staví společnost PSA Group před řadu výzev: u většího počtu zaměstnanců hrozí, že budou omezeni v úlohách, které mohou zastávat, a to v důsledku fyzických nebo psychosociálních podmínek, a dlouhý pracovní život potenciálně znamená delší vystavení rizikům. Navíc je oproti zbytku společnosti vyšší průměrný věk pracovníků na výrobní lince, kde je zvláště vysoká pracovní zátěž. Stárnoucí pracovní síla může přinést organizační výzvy, jelikož pracovní místa bude třeba uzpůsobit individuálním potřebám pracovníků.

Přijatá opatření

Při plánování řešení této situace zaujala společnost PSA Group přístup založený na spolupráci a provedla konzultace s oddělením pro organizaci, zdravotní služby a lidské zdroje, týmy pro ergonomii a vedoucími výroby. Společnost se rozhodla, že je třeba přizpůsobit práci na míru jednotlivcům a rizika posuzovat individuálně a zohlednit přitom fyzické schopnosti každého pracovníka.

Posouzení rizik, které bere v potaz fyzická nebo psychosociální omezení pracovníka a také jeho věk, povahu pracovní pozice a ergonomické změny, jež lze provést pro zlepšení pracovního prostředí, podporuje v podniku rozmanitost a všem zpřístupňuje širší škálu pracovního zařazení.

Byl zaveden systém střídání pracovních úkonů s cílem minimalizovat fyzický i duševní stres spojený s jednotlivými pracovními pozicemi, zlepšit zaměstnatelnost osob se zdravotním omezením a zachovat a zlepšovat schopnost pracovníků přizpůsobit se změně, což se týká obzvláště mnoha starších pracovníků.

Společnost pracovala na zlepšení a rozšíření své stávající kultury prevence rizik a učinila opatření na podporu fyzické a duševní pohody svých zaměstnanců. S velkým úspěchem byla zavedena nová preventivní opatření, například analýza úrazů s cílem odhalit příčiny, které lze omezit, nové oddělení pracovních lékařské péče a systém pro posuzování a monitorování rizik. Tato opatření společně umožňují určit oblasti, v nichž je třeba jednat prioritně.

Základním principem změn provedených v rámci struktury práce bylo zajistit, aby jednotlivé úkoly mohl dokončit co



největší počet pracovníků bez ohledu na fyzická omezení. Práce na tomto cíli také pomůže zvýšit všestrannost zaměstnanců, která je klíčová pro udržení dovedností a zvýšení zaměstnatelnosti, stejně jako tomu je u zavedené strategie střídání pracovních úkonů.



Dosažené výsledky

- Podstatou tohoto přístupu společnosti PSA byl respekt k zaměstnancům.
- Vedení bylo naprosto odhodlané a zástupci pracovníků byli zapojeni od samého počátku.
- Osobám s omezenou zdravotní způsobilostí byla nabídnuta na míru přizpůsobená řešení zohledňující jejich fyzické možnosti a psychosociální vlastnosti.
- Bylo provedeno hodnocení způsobilosti pracovníků a fyzických požadavků konkrétních pracovních pozic.

Toto zmapování umožnilo oddělení lidských zdrojů přezkoumat všechny pracovní pozice ve společnosti za účelem nalezení vhodných pozic pro pracovníky s omezenou pracovní schopností v důsledku nějakého fyzického nebo psychosociálního faktoru.

- Ergonomické uspořádání a postupy v oblasti BOZP se soustavně zlepšují.

Posouzení rizik zohledňující věk podporuje rozmanitost a zpřístupňuje širší škálu úloh.

Zlepšování pracovní schopnosti starších pracovníků v energetickém odvětví



MAVIR ZRt

Maďarsko

www.mavir.hu

Problém

MAVIR ZRt je maďarský, státem vlastněný dodavatel elektřiny zodpovědný za bezpečné a udržitelné dodávky elektrické energie po celé zemi. Celkem 60 % zaměstnanců společnosti MAVIR pracujících na místních rozvodných stanicích a 39 % pracujících na přenosových vedeních je více než 50 let. Vzhledem k povaze práce jsou zaměstnanci pravidelně vystaveni nebezpečím spojeným s prací na zařízení pod vysokým napětím, horku, horkým povrchům a hluku. Dále jsou také vystaveni duševnímu stresu, zraněním a muskuloskeletálním poruchám. Řízení těchto rizik v kontextu stárnoucí pracovní síly může být náročné.

Přijatá opatření

Místo toho, aby společnost starší generaci pracovníků považovala za zdroj rizika, raději se snaží ocenit jejich odbornost a těžit z jejich zkušeností. V roce 2006 zavedli ve společnosti MAVIR celopodniková opatření na zlepšení dlouhodobého zdraví a pohody všech zaměstnanců. Opatření mají udržet zaměstnatelnost starších pracovníků společnosti a zároveň chránit zdraví těch mladších.



Společnost nadále zlepšuje pracovní podmínky včetně investic do přenosných balonových lamp nebo zlepšování komunikace mezi zaměstnanci s využitím mikrofónů vestavěných do přileb s vysokofrekvenčními vysílači umístěnými v podpaží. Do všech vozidel používaných při opravách přenosové soustavy byly umístěny automatické defibrilátory a zaměstnanci byli plně vyškoleni v jejich používání. Byly také rozdány osobní GPS přístroje pro případ nouze, které jsou opatřeny tlačítkem pro přivolání pomoci, zaznamenají pád díky senzoru zrychlení a najdou a uvědomí dispečery, pokud jejich nositel zůstane po určitý čas nehybný.

Společnost uzavřela smlouvu s lékařským centrem, díky níž mají její zaměstnanci 24 hodin denně bezplatný přístup k široké škále lékařských ošetření. Zaměstnanci společnosti MAVIR mají přístup k dobrovolným testům a musejí také absolvovat pravidelné lékařské prohlídky. Společnost MAVIR též měsíčně přispívá do dobrovolného penzijního systému, vzájemné spořitelny a dobrovolného programu zdravotního pojištění, z nichž mají přímý prospěch zaměstnanci. Kromě toho umožňuje přeřazení zaměstnanců se zdravotními potížemi na rozvodny.

MAVIR také propaguje zdravý životní styl a podporuje rekreaci zaměstnanců. Prostřednictvím přidavků na dovolenou společnost své zaměstnance podněcuje k tomu, aby si pravidelně vybírali dovolenou. Organizuje také den zdraví, který podporuje zapojení do sportovních aktivit, a lékařská vyšetření.

Ve společnosti MAVIR rovněž zřídili krizovou akademii, školicí program pro vedení, týmové vedoucí, vedoucí směn a provozu. Mezi probíraná témata patří zvládání stresu, konfliktů a krizí, zvyšování povědomí o významu BOZP a také každodenní i krizová komunikace.

Tato opatření odrážejí důraz, který společnost klade na bezpečnost práce, a jejich cílem je snižovat stres zaměstnanců, kteří mohou být klidní, že jejich bezpečnost je pro společnost nejvyšší prioritou.

Dosažené výsledky

Níže uvedené výsledky jsou odhady získané z předloženého příkladu.

- Pracovní neschopnost klesla z přibližně 2 000 dnů v roce 2006 na přibližně 500 v roce 2015.
- Počet zameškaných dní v důsledku úrazu se v roce 2015 blížil nule.
- Zvýšil se počet zaměstnanců absolvujících lékařské vyšetření. Během dne zdraví v roce 2016 využilo vyšetření zdarma přibližně 225 zaměstnanců v porovnání s pouhými 100 zaměstnanci v roce 2010.
- Počet možných dní dodatkové dovolené, kterou zaměstnanci využili, se za posledních 10 let téměř zdvojnásobil z přibližně 600 v roce 2006 na přibližně 1 200 v roce 2016.

Místo toho, aby společnost starší generaci pracovníků považovala za zdroj rizika, raději se snaží ocenit jejich odbornost a těžit z jejich zkušeností.



Zachování a zlepšování pracovní schopnosti a udržení pracovníků ve výrobě



Zumtobel Group AG

Rakousko

www.zumtobelgroup.com

Problém

Společnost Zumtobel Group vyrábí osvětlení a systémy řízení osvětlení. Stejně jako mnoho jiných společností i Zumtobel uznává, že potřebuje řešit otázky vyplývající ze stárnutí její pracovní síly. Na základě analýzy věkové struktury pracovní síly vypracovalo oddělení pro věk a zdraví komplexní koncept pro řízení zohledňující věk se zaměřením na pracovní schopnost a udržení mladších a starších věkových skupin.

Přijatá opatření

Společnost zřídila nové oddělení pro zdraví a věk specificky za účelem šetření a řízení výzev spojených se stárnutím pracovní síly prostřednictvím komplexních analýz a řešení na zlepšení politik a postupů společnosti.

Z prvotního vyhodnocení vyplynulo, že největší skupina zaměstnanců společnosti je ve věku 40–49 let. Při posouzení pracovní schopnosti bylo zjištěno, že pracovní schopnost u 25 % zaměstnanců je buď kritická, nebo jen nízká. Mimoto měla společnost Zumtobel velmi málo zaměstnanců starších 62 let.



Nové oddělení hledalo řešení těchto problémů:

- Jak lze zachovat a zlepšit pracovní způsobilost velké skupiny zaměstnanců (40–49 let)?
- Jak si může společnost udržet mladé pracovníky?
- Jak si může společnost udržet starší pracovníky (50–59 let) po delší dobu?

K řešení těchto problémů společnost naplánovala a zavedla změny svých politik a postupů s cílem zajistit jednak fyzickou schopnost zaměstnanců pokračovat v práci a také ochotu setrvat v pracovním poměru delší dobu. Vyžadovalo to odhodlání ze strany vedení, jelikož hlavním cílem bylo zachování pracovní schopnosti, zlepšení pohody všech prostřednictvím organizace práce umožňující zdravé a aktivní stárnutí, včetně řízení dovedností, odborné přípravy a koučování. Mezi šest oblastí vyžadujících opatření oddělení zařadilo:

- zákonem stanovenou bezpečnost na pracovišti – byly provedeny ergonomické změny pracovních míst, aby se zajistilo, že pracoviště odpovídají věku,
- řízení prezence – byla zavedena preventivní a nápravná podpora,
- podporu zdraví na pracovišti – zaměstnanci byli povzbuzováni k tomu, aby cvičili, přičemž společnost na jejich podporu v této oblasti investovala do elektrokol, která si mohou půjčovat, poskytovala lekce jógy a uskutečnila sérii rozhovorů o fyzické kondici pro práci,
- způsob vedení a chování osob na vedoucích pozicích – byla zavedena školení pro vedoucí týmů, která kladla důraz na pohodu, ocenění a uznání zaměstnance,
- řízení pracovní reintegrace – u zaměstnanců, kteří byli dlouho nepřítomni, byl zaveden postup pro návrat do práce na podporu jejich přechodu zpět do pracovního procesu; a
- generační řízení – byla přijata opatření na odstranění stigma z pojmu „stárnutí“ v rámci společnosti a byly zdůrazňovány přínosy spolupráce mezi mladými a staršími.



Dosažené výsledky

- Všechny změny praxe ve společnosti vycházely z komplexní analýzy provedené oddělením pro věk a zdraví, což zajistilo, že jsou efektivní a založené na skutečných potřebách společnosti.
- Od roku 2015 bylo do společnosti úspěšně znovu začleněno osm zaměstnanců po dlouhých obdobích absence, většinou v důsledku léčby duševního onemocnění nebo rakoviny.
- Po nemocenské dovolené byly zavedeny schůzky o návratu do práce s cílem určit opatření, která může společnost učinit pro to, aby zabránila dalším absencím.
- Byly stanoveny cíle pro optimální celopodnikový demografický rozvoj na obchodní rok 2016/2017 a v současné době jsou prováděny.

Cílem těchto opatření bylo zajistit jak fyzickou schopnost zaměstnanců pokračovat v práci, tak jejich ochotu setrvat v zaměstnání déle.

Spolupráce vedoucích pracovníků a horníků na snížení počtu případů předčasného odchodu do důchodu



Rudnik

Srbsko

www.contangorudnik.co.rs

Problém

Rudnik je soukromá důlní společnost, která se specializuje na produkci a zpracování olověných, zinkových a měděných rud. Po privatizaci v roce 2004 společnost došla k závěru, že její systémy řízení BOZP jsou nedostatečné, že chybí postupy a řízení BOZP, vybavení je zastaralé a zaměstnanci jsou nedostatečně proškoleni a motivováni, což vede k nemocem, zraněním a brzkým odchodům do důchodu. Předčasný odchod vysoce kvalifikovaných pracovníků ve věku 45–50 let do důchodu vedl k dalšímu poklesu dovedností a zkušeností pracovní síly. Ve společnosti panovaly také obavy týkající se pracovní schopnosti některých starších zaměstnanců na jejich současných pozicích. Společnost uznala, že je třeba si pracovníky udržet.

Přijatá opatření

Společnost Rudnik kompletně přepracovala praxi v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví v dole. Pro řešení ztráty dovedností v důsledku předčasného odchodu do důchodu zaměstnali 30 zkušených profesionálních horníků ze sousedního dolu, aby vyškolili nové zaměstnance a předali své znalosti a zkušenosti týkající se správné praxe v oblasti BOZP v důlním zařízení. Společnost navíc uzavřela neformální dohodu o sdílení znalostí s jiným dolem provozovaným v regionu, čímž rozšířila oblast zkušeností, z nichž mohou její zaměstnanci těžit.

Byl zaveden moderní systém řízení BOZP, který odpovídá vnitrostátním předpisům, a také byly poskytnuty vhodné osobní ochranné pracovní prostředky. Opatření v oblasti BOZP byla zavedena pro všechny spolu s postupy a trvalými zlepšeními, včetně průběžného školení a pravidelného posuzování rizik. Byla vytvořena pevná vazba společnosti s příslušnými státními orgány, čímž se zajistí, že společnost Rudnik bude průběžně dostávat návrhy na zlepšení

své praxe v oblasti BOZP. Dále byla ustavena odborová organizace a podnikový výbor pro BOZP, aby se zajistilo, že budou vyslyšeny názory zaměstnanců na otázky bezpečnosti a zdraví při práci.

Kromě uvedení podmínek v dole do souladu s pokyny pro správnou praxi chtěla společnost Rudnik také investovat do svých zaměstnanců a zajistit tak jejich trvalou bezpečnost a zdraví a případně snížit počet předčasných odchodů do důchodu. Společnost Rudnik zavedla dobrovolné pojištění na pokrytí pracovních úrazů a nemocí z povolání. Vypracovala program pro monitorování zdraví a pravidelně organizuje lékařská vyšetření pro všechny pracovníky. Navíc má uzavřenou dohodu s poskytovatelem pracovních lékařských služeb za účelem řízení ochrany zdraví pracovníků.

A konečně, společnost se také zapojuje do oslav srbského dne horníků za účasti místních orgánů a médií a využívá ho ke zvyšování povědomí o významu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v důlním odvětví.





Dosažené výsledky

- Byl vypracován systém školení BOZP pro horníky.
- Výrazně se snížil počet pracovních úrazů a od privatizace nebyl hlášen žádný případ nemoci z povolání.
- Od zavedení opatření se zvýšil věk odchodu do důchodu.
- Zavedení postupů řízení BOZP zvýšilo atraktivitu společnosti jako zaměstnavatele, a tím se snížila i fluktuace zaměstnanců.

Byla vytvořena pevná vazba společnosti s příslušnými státními orgány, čímž se zajistí, že společnost Rudnik bude průběžně dostávat návrhy na zlepšení své praxe v oblasti BOZP.

Pomoc se zajištěním, že pracovníci ve stavebnictví dosáhnou odchodu do důchodu v dobré zdravotní kondici



Lujatalo Oy

Finsko

www.lujatalo.fi

Problém

Lujatalo je rodinná stavební firma, která se specializuje na rekonstrukce a energeticky účinné stavby. Více než polovinu pracovníků společnosti Lujatalo je přes 45 let. Vzhledem k fyzické náročnosti práce ve stavebnictví je mnohdy obtížné setrvat v tomto odvětví až do oficiálního věku odchodu do důchodu. Pracovníci ve stavebnictví obvykle trpí muskuloskeletálními obtížemi, avšak práce doзору je také spojována se zvýšenou duševní zátěží a vyššími úrovněmi rizika.

Přijatá opatření

Společnost se rozhodla, že je nutné zavést opatření vedoucí ke zlepšení udržitelnosti pracovního života všech pracovníků. Byl přijat model včasné intervence spolu s návaznými opatřeními pro osoby se sníženou pracovní schopností. Intervence se provádějí ve spolupráci s mistry, službami BOZP a pojišťovnami pod vedením vedoucího oddělení pro zdraví a pohodu.

Firma poskytuje pracovní rehabilitaci včetně práce na zkoušku a přeskolení, např. přeskolení tesařů s dlouhou praxí na mistry. Změna úkolů nebo pracovní náplně umožňuje pracovníkům pokračovat v kariéře, dokud neodejdou do starobního důchodu. Odhaduje se, že z pracovníků, kteří by odešli do předčasného důchodu kvůli fyzicky náročné práci, je možné dvě třetiny udržet na pracovišti díky pracovní rehabilitaci.

Nápady na zmírnění zátěže při práci ve stavebnictví a zlepšení bezpečnosti jsou shromažďovány v databázi Lujavire. Tato elektronická databáze ergonomie bude přístupná všem zaměstnancům prostřednictvím aplikace pro chytré telefony.

V uvedené aplikaci jsou shromažďovány poznatky o stavu bezpečnosti na pracovišti a lze je doplnit o fotografie pro názornou ukázkou nedostatků. Je také velmi užitečná pro zahraniční pracovníky, kteří nemluví finsky. Společnost dále podporuje podávání hlášení skoronehod a každý měsíc pracovníky, kteří tak učiní, odměňuje vstupenkami do kina.



Firma Lujatalo také podporuje bezpečnost při cestách do práce tím, že zaměstnancům, kteří do práce jezdí na kole, přispívá na pláště osázené hřeby, a tak zároveň podněcuje k fyzické aktivitě.

Pracovníci, jimž práce způsobuje psychické vypětí, jsou podporováni a sledováni, např. prostřednictvím měření v rámci *Firstbeat Lifestyle Assessment*, která zaměstnancům pomáhají rozpoznat stres a určit oblasti pro zlepšení (fyzická aktivita, výživa, spánek).



Dosažené výsledky

- Počet zranění vedoucích k pracovní neschopnosti se mezi lety 2005 a 2015 snížil ze 116 na 13,9 (na milion odpracovaných hodin).
- Počet závažných úrazů, které vedly k delší než 30denní absenci, klesl na jeden až dva ročně a společnost usiluje o jejich snížení na nulu do roku 2020.
- Pracovní rehabilitace, zpravidla prostřednictvím přeškolení, významně snížila náklady spojené s předčasnými odchody do důchodu.

- Byla vytvořena kultura prevence, která se vyznačuje mimo jiné tím, že počet poznatků o závadách v bezpečnosti práce vzrostl z 18 v roce 2010 na 1 425 v roce 2015, částečně díky vývoji bezpečnostní aplikace.

Pracovní rehabilitace může pomoci zabránit předčasnému odchodu do důchodu u zaměstnanců na náročných pozicích.

Iniciativa „Run Your Health“ – umožnit zaměstnancům všech věkových kategorií, aby dělali něco pro své zdraví



SAP SE

(místní příklad SAP Nizozemsko)

www.sap.com



Problém

SAP SE je přední světový nezávislý výrobce softwaru. Stejně jako je tomu běžně v odvětví softwaru, zaměstnanci SAP čelí řadě rizik pro udržitelný pracovní život, například stresu kvůli rychlému tempu změn v technologickém odvětví a fyzickým zdravotním potížím v důsledku sedavého zaměstnání. Mohou tak vznikat muskuloskeletální poruchy a další zdravotní potíže spolu se zhoršenou spokojeností v práci a špatnou rovnováhou pracovního a soukromého života.

Přijatá opatření

Společnost SAP zaujímá k řešení těchto problémů celostní a proaktivní přístup. Dobrým příkladem je SAP Nizozemsko, kde byl zaveden celoroční program *Run Your Health* s cílem zvýšit povědomí o rizicích sedavého zaměstnání, podpořit změny chování za účelem zlepšení dlouhodobého zdraví a podpory kultury zdravého pracoviště prostřednictvím silného vedení.

Při spuštění programu byly do kanceláří zavedeny nástroje a vybavení s cílem podpořit zaměstnance, aby se během dne častěji pohybovali, a účastníkům byly poskytnuty monitory fyzické aktivity pro zpětnou vazbu. Dále byla s cílem snížit rizika muskuloskeletálních poruch provedena ergonomická zlepšení pracovišť, např. nastavitelná výška pracovních stolů, vysoké stoly pro jednání vestoje a další vybavení pro cvičení.

Plakátové kampaně měly zaměstnancům připomenout, aby se pravidelně hýbali a cvičili během pracovního dne, v zájmu boje s nečinností a podpory jednoduchých změn chování, jako například chůze po schodech namísto používání výtahu. Byly uspořádány semináře na různá témata, včetně výživy, stresu a spánku, které měly vysvětlit dopad na celkové zdraví. Během roku byly pořádány zábavné zdravotní soutěže s drobnými odměnami, které měly udržet zapojení zaměstnanců do kampaně.



Pro doplnění celopodnikového programu *Run Your Health* zaujala společnost SAP i individuální přístup a nabídla zaměstnancům osobní poradenství v oblasti ochrany zdraví, aby je podpořila při přechodu ke zdravějšímu životnímu stylu. Společnost také zlepšila svůj program návratu do práce, tak aby se konkrétně zaměřoval na rizika návyků v sedavém zaměstnání pro dlouhodobé zdraví.



Dosažené výsledky

- Do programu se dobrovolně zapojilo více než 250 zaměstnanců, tedy 50 % všech pracovníků.
- Všichni účastníci uvedli pozitivní změnu v chování a myšlení.
- Všichni účastníci uvedli, že lépe chápou dlouhodobá rizika sedavého životního stylu pro zdraví.
- Všichni účastníci uvedli, že lépe rozumí souvislosti mezi dobrým zdravím a udržitelným pracovním životem.

- Účastníci uvedli:
 - 100% nárůst pravidelného cvičení,
 - 30% nárůst počtu kroků za měsíc,
 - 56% snížení času vsedě.
- Je v plánu navazující program pro rok 2017 s názvem *Run Your Balance*, který se zaměří na rovnováhu pracovního a soukromého života a na spokojenost.

Do kanceláří byly zavedeny nástroje a vybavení, například monitory fyzické aktivity, které mají za úkol pomoci pracovníkům méně sedět.

Projekt Optima – školení v oblasti zdraví, kondice a psychické odolnosti pro příslušníky bezpečnostních sborů

OCENĚNO

Zařízení služeb pro Ministerstvo vnitra

Česká republika

www.zsmv.cz/optima

Problém

Práce policistů, hasičů a dalších příslušníků bezpečnostních sborů je fyzicky i duševně náročná. Projekt Optima zavedený Zařízením služeb pro Ministerstvo vnitra České republiky zvyšuje povědomí o významu péče o vlastní zdraví. Poskytuje školení o technikách zvládání stresu a další prostředky pro zvyšování fyzické a duševní odolnosti. Projekt cílí na 70 000 příslušníků a zaměstnanců všech věkových kategorií bezpečnostních sborů v ČR.



Přijatá opatření

Projekt Optima začal fungovat přibližně před třemi lety. Jeho metodické zavádění probíhá průběžně v podobě praktických školicích programů, dvoutýdenních pobytových rehabilitačních kurzů a podpory celoživotního učení.

Kromě zvyšujícího se zájmu příslušníků bezpečnostních sborů o zlepšování zdraví, fitness a duševní stabilitu se vzdělávací činnosti zaměřují na efektivní postupy školení v oblasti:

- správných pohybových návyků za účelem snížení rizika zranění a stresu a zvýšení výkonnosti,
- relaxace,
- všestranného kondičního tréninku,
- zvládání stresu,
- tělesných cvičení pro prevenci bolestí zad, ramen, krku, kolen a kyčlí,
- prevence zranění a podpory imunitního systému,
- funkční výkonnosti a odolnosti v reálných situacích,
- kvalitnějšího spánku,
- zlepšení schopnosti soustředit se,
- výživy a
- zvládání stresu v extrémních situacích.

Ve spolupráci se Zdravotní pojišťovnou ministerstva vnitra a Fakultou tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy vzniklo vzdělávací DVD s názvem *Regenerační a kompenzační cvičení pro příslušníky bezpečnostních sborů*. V současnosti se připravují další videa a metodické materiály.

Klíčovým nástrojem je test Optima, který posuzuje fyzickou kondici, míru stresu a motorické dovednosti prostřednictvím měření proměnlivosti tepové frekvence a elektrické aktivity mozku s využitím nejmodernějších technologií. To zvyšuje hodnotu školení za použití biologické zpětné vazby (tzv. *biofeedback*).

Úspěch tohoto projektu vedl k rozhodnutí zahrnout metodiku do základního výcviku všech bezpečnostních složek ministerstva vnitra.



Dosažené výsledky

- Změnila se strategie v oblasti zdraví, kondice a psychické odolnosti příslušníků bezpečnostních sborů.
- Provedení více než 100 vzdělávacích programů s více než 1 500 vyškolenými účastníky; vynikající zpětná vazba od příslušníků.
- Prokazatelně vzrostl zájem příslušníků bezpečnostních sborů o otázky související s péčí o vlastní zdraví, kondici a psychickou odolnost.

- Pilotní test projektu Optima přinesl velmi pozitivní předběžné výsledky.
- Do distribuce bylo dáno instruktážní DVD s názvem *Regenerační a kompenzační cvičení pro příslušníky bezpečnostních sborů*.

Projekt přistupuje k jednotlivcům celostně a klade důraz na souvislost mezi tělem a myslí.

Podpora používání asistenčních zařízení ve zdravotní péči

OCENĚNO

Region středního Dánska (Midtjylland)

Dánsko

www.rm.dk/om-os/english/

Problém

Region středního Dánska je dánská správní jednotka, která je v první řadě zodpovědná za zdravotní péči obyvatel včetně nemocničních služeb. Úkony přemísťování a péče o pacienty prováděné zdravotními sestrami a pečovateli přinášejí riziko zranění a často mohou vést k předčasnému odchodu z pracovního trhu. Využití asistenčních zařízení může snížit riziko zranění až o 40 %, avšak průzkum dánského národního střediska pro výzkum v pracovním prostředí zjistil, že pouze 30 % poskytovatelů péče tyto přemísťovací pomůcky používá. Uvedená čísla jasně ukazují, že je třeba podpořit používání přemísťovacích pomůcek na ochranu bezpečnosti a zdraví pracovníků.

Přijatá opatření

V rámci iniciativy v oblasti přemísťování pacientů vytvořil Region středního Dánska internetovou stránku s názvem Transfer Portal, která je pravidelně aktualizována. Obsahuje více než 30 vzdělávacích videí o nejběžnějších typech přemísťování pacientů s různými stupni soběstačnosti. Videá se zaměřují na pomůcky pro přemísťování, které pracovníci považují za nejužitečnější. Byl také vytvořen a zaměstnanci vyzkoušeni e-learningový kurz. Bylo důležité uzpůsobit kurzy zvláštním potřebám jednotlivých oddělení a jednotlivcům. Dosáhlo se toho zaměřením na zaměstnanci nejčastěji vykonávané druhy přemísťování.

Region uznal, že okamžitá dostupnost přemísťovacích pomůcek je zásadní pro jejich úspěšné používání v každodenní praxi. Rozpočet regionu na asistenční pomůcky byl odpovídajícím způsobem navýšen a technologie asistenčních pomůcek byla přeorganizována s cílem optimalizovat zadávání zakázek, logistiku a provoz. Regionální projekty se zaměřily na konkrétní potřeby v oblasti přemísťování v různých nemocnicích, včetně dozoru nad přemísťováním pacientů a při zavádění specifických akčních plánů. Kromě toho nyní v regionu pravidelně vycházejí pokyny pro stavebníky a zhotovitele nových staveb a rekonstrukcí, které upřesňují požadavky na budovy například pro koupelny, vyšetřovny, pokoje a operační sály, a to tak, aby zde bylo místo pro asistenční pomůcky a prostor pro přemísťování pacientů.



Uplatnil se celostní přístup, úsilí bylo koordinováno v rámci celého regionu a mezi nemocnicemi byla zřízena regionální síť pro předávání znalostí. Spolupráce mezi regionálními manažery a pravidelná setkání sítě umožňují rozvoj strategických a praktických opatření a zajišťují neustálé zlepšování.



Foto: Helle Brandstrup Larsen

Dosažené výsledky

- Počet úrazů klesl mezi lety 2011 a 2015 o 31 %.
- Náklady spojené s úrazy v souvislosti s přemísťováním se ve stejném období snížily o 52 % ze 4,8 milionu DKK na 2,3 milionu DKK.
- Mezi lety 2013 a 2015 poklesly i absence z důvodu nemoci způsobené úrazy při přemísťování, a to o 56 %.
- Absence způsobené úrazy při přemísťování v rámci celkového objemu absencí z důvodu nemoci poklesly ve stejném období z 20 % na 10 %.

Region středního Dánska vynaložil cílené úsilí na podporu používání asistenčních pomůcek při přemísťování pacientů.

Snižování rizik na pracovišti pro zaměstnance starší 50 let

OCENĚNO

Tarkett S.p.A.

Itálie

www.tarkett.com

Problém

Tarkett je italský výrobce přírodního linolea. Společnost uvádí, že 34 % jejích zaměstnanců pracujících jako obsluha strojů a v kancelářích je starších 50 let. Většina nemocí souvisejících s prací se vyskytuje v této věkové skupině. Společnost má obavy z kardiovaskulárních zdravotních obtíží u zaměstnanců v důsledku nadměrné námahy, výkyvů teplot, muskuloskeletálních poruch, ztráty síly, zhoršení zraku a ostrosti vidění a pádů.

Přijatá opatření

Opatření přijatá společností Tarkett byla komplexní a inkluzivní, přičemž jako první bylo provedeno posouzení rizik s cílem snížit rizika na pracovišti. Na plánování a zavádění nových opatření se podíleli tým vedení, podnikový lékař a zástupci zaměstnanců pro BOZP. Při provádění obecného posouzení rizik společnost Tarkett zjistila, že pro zaměstnance starší 50 let jsou zapotřebí dodatečná preventivní opatření.

Oddělení pro prevenci a ochranu každé čtyři roky organizuje informační sezení pro všechny zaměstnance na téma specifických rizikových faktorů. Rozhodlo se o navýšení četnosti těchto sezení na jednou za dva roky pro všechny zaměstnance starší 50 let.

Navíc společnost Tarkett zavedla důkladnější kontroly bezpečnosti provozu. Zvýšila se frekvence kontrol na místě na jednou týdně pro pracoviště starších zaměstnanců a jednou za dva týdny u mladších zaměstnanců. Změny provedené na základě těchto kontrol zahrnovaly snížení fyzické zátěže nákupem přenosného elektrického zvedáku a ergonomičtějšího vybavení, např. standardní bedny na nářadí nahradily vozíky a byla instalována hydraulická plošina pro zdvihání materiálu, čímž se snížila zátěž zaměstnanců.

Mezi další kroky ke snížení zátěže a zvýšení pohodlí patřil výběr vhodnějších osobních ochranných pracovních prostředků (OOPP), protože díky pohodlnějším OOPP může být práce méně namáhavá. OOPP byly vylepšeny a staré vybavení bylo nahrazeno prostředky, které poskytují stejnou nebo lepší ochranu, ale zaměstnanci je považují za pohodlnější.



Pokud jde o zdravotní péči, standardní preventivní zdravotní prohlídky provádí u všech zaměstnanců pravidelně podnikový lékař. S cílem zohlednit zvláštní potřeby starších zaměstnanců doplnil podnikový lékař ve spolupráci s oddělením prevence a ochrany do zdravotních prohlídek pracovníků starších 50 let další položky. Tyto podrobnější prohlídky zahrnují roční posouzení motorických dovedností, elasticity svalů a běžné krevní vyšetření doplněné o kontrolu prostaty specifického antigenu – biomarkeru, který je mnohdy zvýšený při rakovině prostaty. Kardiologické vyšetření, vyšetření očí a psychometrické testy se provádějí každé dva roky.



Společnost uznala, že starší zaměstnanci mohou potřebovat více odpočinku než jejich mladší kolegové, a proto si pracovníci starší 50 let mohou dělat v případě potřeby delší a častější pauzy. Zaměstnanci mohou také požádat o změnu pracoviště (dočasně nebo na dobu neurčitou), aby se mohli fyzicky nebo psychicky zotavit.

Na plánování a zavádění nových opatření se podíleli tým vedení, podnikový lékař a zástupci zaměstnanců pro BOZP.

Dosažené výsledky

- Došlo k 80% snížení indexu rizika v souvislosti s úkony prováděnými zaměstnanci staršími 50 let.
- Od roku 2010 nedošlo k jedinému úrazu pracovníka staršího 50 let.
- V roce 2016 bylo identifikováno 80 opatření pro zlepšení pracoviště.
- Všichni zaměstnanci starší 50 let podstoupili v roce 2016 nové, rozsáhlejší lékařské prohlídky.

Integrovaný systém řízení pro stárnoucí pracovní sílu v těžkém průmyslu

OCENĚNO

Vassiliko Cement Works PLC

Kypr

www.vassiliko.com

Problém

Společnost Vassiliko Cement Works vyrábí slínek a cement a provozuje několik lomů. Stárnoucí pracovní síla představuje pro společnost Vassiliko, stejně jako pro jiná fyzicky náročná odvětví, významnou výzvu. Zaměstnanci ve věku 50–64 let tvoří 34 % pracovní síly společnosti. Starší pracovníci v těžkém průmyslu jsou ohroženi předčasným odchodem do důchodu a invaliditou, pokud se pracovní prostředí a pracovní nároky nepřizpůsobí jejich měnící se způsobilosti.

Přijatá opatření

Společnost provedla posouzení rizik specificky zaměřené na rizika, jimž čelí starší zaměstnanci. Společnost uznala, že starší pracovníci jsou zvláště zranitelní, pokud jde o rizika, která přináší práce na směny a vysoká pracovní zátěž. Pro zmírnění rizika společnost zvýšila počet směn ze čtyř na pět přijetím 15 nových pracovníků, což zaměstnancům přineslo delší dobu odpočinku mezi směnami. Byla provedena ergonomická zlepšení pracovního prostředí, včetně instalace dvou nových výtahů s cílem snížit fyzickou zátěž a riziko muskuloskeletálních poruch. Společnost také provedla úplnou rekonstrukci kanceláří a uplatnila přitom ergonomické zásady pro zlepšení pracovního prostředí.

Společnost Vassiliko svým zaměstnancům zajišťuje zdravotní prohlídky. Ve spolupráci se závodním lékařem byly všem zaměstnancům vytvořeny elektronické zdravotní záznamy, a jednotlivým zaměstnancům tak mohla být vystavena osvědčení udržitelnosti práce, což společnosti umožnilo určit úkoly, které je pracovník schopný vykonávat, a opatření, která by dále zlepšila pracovní podmínky. V případech, kdy pracovník již není schopný vykonávat stejnou práci v důsledku pracovních obtíží, podporuje společnost přidělení na jinou činnost. Na rozhodnutí přejít

na jinou pracovní pozici se dohodne pracovník, závodní lékař a vedení. Společnost také nainstalovala zařízení pro první pomoc na pracovišti a zaměstnala zdravotní sestru, která ho bude v pracovní době obsluhovat. Byly zakoupeny dva defibrilátory a 42 zaměstnanců bylo proškolen v jejich používání a v poskytování kardiopulmonální resuscitace.

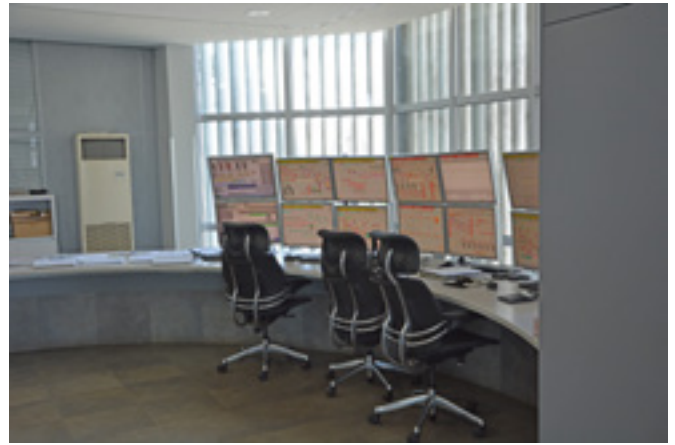
Ve společnosti Vassiliko navíc proběhl i program změny kultury, který dal vzniknout týmům zaměstnanců různého věku a zázemí na různých úrovních společnosti. Jeho cílem bylo podpořit týmového ducha a začleňování a také spolupráci mezi staršími a mladšími zaměstnanci. Dále byly zahájeny programy zaměřené na starší zaměstnance, které se věnují prevenci úrazů a zvládání stresu a také novým technologiím. Na ochranu duševního zdraví zaměstnanců byla uspořádána sezení s psychiatrem na téma stresu a jak ho zvládat.



Dosažené výsledky

- Zvýšila se pracovní výkonnost všech věkových skupin.
- Opatření na zlepšení pracovního prostředí přinesla větší spokojenost zaměstnanců s prací.
- Zavedením páté směny se dosáhlo lepší rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.
- Přes 90 zaměstnanců se zúčastnilo sezení s psychiatrem a získalo podněty pro zvládání stresu.

Společnost Vassiliko provedla posouzení rizik specificky zaměřené na rizika, jimž čelí starší zaměstnanci.



Snižování rizik práce na směny pro udržitelný pracovní život

OCENĚNO

Loders Croklaan

Nizozemsko

ioiloders.com

Problém

Společnost Loders Croklaan, dodavatel jedlých olejů, má 450 zaměstnanců a její pracovní síla stárne. Povaha jejich práce je velmi náročná. Společnost je v provozu 24 hodin denně, a je tedy nutné pracovat na směny. Tyto faktory spolu se stárnoucí pracovní silou představují pro společnost výzvy v oblasti zajištění udržitelného pracovního života.

Přijatá opatření

Společnost Loders Croklaan měla za to, že nejdůležitější změnou, kterou je třeba provést, je zvýšit zapojení zaměstnanců do řízení BOZP. Zaujala přístup zdola nahoru: byla zřízena řídicí skupina složená ze zaměstnanců ze všech oblastí organizace, zástupců vedení, oddělení lidských zdrojů a zástupců rady zaměstnanců a odborové organizace s cílem sestavit plán projektu, do něhož se zapojí všichni ve společnosti.

Uspořádané semináře a zaměstnanci vyplněné dotazníky ukázaly, že tři hlavní oblasti ke zlepšení jsou práce na směny, zdravý životní styl a udržitelná zaměstnatelnost. Byly sestaveny tři týmy a každý se měl zabývat jedním tématem.

Na základě doporučení týmu pro zlepšení práce na směny byla práce na částečný úvazek shledána jako důležitá a bylo zavedeno sdílení pracovních úvazků. Zaměstnanci tak mohou pracovat na částečný úvazek a mezi směny mají delší čas na zotavení. Zvýšila se informovanost a zaměstnancům byly poskytnuty informace o možnostech částečného odchodu do důchodu.

Byly zavedeny interní stáže a vytvořena série krátkých filmů o jednotlivých odděleních s cílem názorně ukázat druhy

činností, které vykonávají. Zaměstnanci si mohou zažádat o interní stáž, aby získali znalosti v jiných oblastech a nabyli potřebných dovedností pro změnu pracovní pozice v rámci společnosti.

Byl vytvořen kalendář událostí obsahující akce související s výživou, relaxací a cvičením, který má zaměstnance motivovat k pozitivním změnám životního stylu. Společnost nyní poskytuje přístup k celé škále aktivit, včetně cyklistických výletů, běžeckého tréninku, plavání a tai-či. Byl uspořádán seminář o výživě, kde se rozdávalo ovoce a informační letáky pro zvýšení povědomí o důležitosti zdravé stravy.





Dosažené výsledky

- Týmy pro zlepšení zřízené na začátku projektu pokračovaly ve své práci nezávisle i po skončení zkušebního období.
- Zavedení systému sdílení pracovních míst s cílem zmírnit rizika práce na směny bylo zaměstnanci přijato kladně.
- Byly poskytnuty příležitosti k internímu školení umožňujícímu získat znalosti v jiných pracovních oblastech a přestoupit do jiných oddělení.
- Do procesu se zapojilo velké množství zaměstnanců, kteří se s ním ztotožnili, jejich povědomí bylo vysoké a společnost měla podporující/usnadňující úlohu.

- Komunikace probíhala prostřednictvím různých kanálů, např. v podobě seminářů, schůzek a letáků.
- Udržitelné zaměstnání se v Loders Croklaan začleňuje do každodenní praxe a vyskytuje se i na programu jednání vedení firmy.

Zapojení zaměstnanců: zaměstnanci jsou zdrojem inspirace pro tento přístup a společnost jim dává příležitost, aby své nápady o udržitelné zaměstnatelnosti uváděli do praxe.

Podpora duševního a fyzického zdraví na pracovišti policejních složek

OCENĚNO

Policejní ředitelství Murska Sobota

Slovinsko

www.policija.si

Problém

Policejní ředitelství Murska Sobota je jedním z osmi autonomních regionálních policejních ředitelství ve Slovinsku. Povaha práce, kterou vykonávají příslušníci policie, je fyzicky i duševně náročná, a je tedy důležité zajistit udržení tělesné a duševní pohody zaměstnanců a tím zvyšovat udržitelnost pracovního života policistů. Analýza věkového složení policejního ředitelství ukázala, že 60 % zaměstnanců je starších 40 let a průměrný věk v roce 2015 byl 44 let.

Přijatá opatření

Ředitelství zřídilo pracovní skupinu složenou ze zástupců na různých pozicích v rámci organizace, která se soustředí na vypracování opatření na podporu a zlepšení duševního a fyzického zdraví na pracovišti. Pracovní skupina zahrnovala také člena národního institutu pro veřejné zdraví a zástupce pracovníků pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci a informovala též dva hlavní policejní odborové svazy o dosaženém pokroku projektu.

Cílem projektu bylo provést změny na úrovni politiky organizace a také na úrovni pracoviště s cílem vytvořit podpůrné prostředí a zajistit řádné pracovní podmínky. Projekt zavedl řadu opatření na podporu zdraví na pracovišti a podnítl zapojení zaměstnanců všech věkových kategorií do iniciativ. Pracovní skupina se zaměřila na posouzení rizik, určení nebezpečí a zavedení opatření, která by mohla být přijata za účelem snížení rizik. V této analýze byly využity preventivní zdravotní prohlídky, posouzení zdraví a dotazník o stresu. Cílem pracovní skupiny bylo zajistit, že zaměstnancům se zvláštními potřebami budou k dispozici vhodné pracovní pozice. Týká se to například těhotných žen, starších policistů, pracovníků s chronickým onemocněním a zaměstnanců s postižením.



Jako součást projektu byly uspořádány semináře na řadu témat včetně podpory zdravého životního stylu, zvládání stresu, posilování vztahů na pracovišti, zvyšování míry fyzické aktivity, zvyšování povědomí o užívání alkoholu a tabáku, uznání šikany na pracovišti a vystavení infekčním onemocněním při výkonu služby.

Dosažené výsledky

- Aktivní a celostní přístup, který zaujalo ředitelství, zaměstnance uspokojil.
- V návaznosti na opatření se snížila absence z důvodu nemoci.
- Na pracovišti byla zřízena informační místa pro zvyšování povědomí o zdravé stravě a cvičení a na intranetové stránky organizace byly umístěny materiály o životním stylu.
- Zaměstnanci semináře přijali kladně.
- Intervence na podporu tělesné kondice, včetně silového tréninku, rekreační turistiky, oslavy Světového dne zdraví a soutěží ve vaření, se osvědčily.

Cílem projektu bylo provést změny na úrovni politiky a podpořit zapojení zaměstnanců všech věkových kategorií.



Zavádění lepší rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem v odvětví chemické výroby

OCENĚNO

Duslo, a. s.

Slovensko

www.duslo.sk

Problém

Duslo je chemická společnost vyrábějící organické i anorganické chemické sloučeniny. Při práci v prostředí, kde se běžně vyskytují nebezpečné chemické látky a vysoké teploty, může mít lidská chyba závažné důsledky, a proto je bezpečnost a ochrana zdraví při práci prvořadým zájmem společnosti. Průměrnému zaměstnanci společnosti Duslo je přes 45 let. Společnost uznává bohaté zkušenosti těchto starších zaměstnanců, avšak také si je vědoma zvýšených rizik spojených se staršími pracovníky, včetně častějšího výskytu muskuloskeletálních poruch a větší predispozice k pracovnímu úrazu.

Přijatá opatření

Společnost Duslo provedla rozsáhlý výzkum s cílem určit oblasti, které znepokojují zaměstnance, a získané informace využila k vytvoření programu péče o zaměstnance a zavedení odpovídajících opatření na snížení pracovních rizik a zlepšení pracovní výkonnosti. Povědomí o programu

se šířilo během jednání, prostřednictvím intranetu společnosti, nástěnek a časopisu.

Pro prevenci muskuloskeletálních poruch jsou každoročně prováděna posouzení ergonomie a všem zaměstnancům je poskytováno ergonomické vybavení. Byly uspořádány „semináře o páteři“, které se zaměřily na správné sezení, a zaměstnancům bylo nabídnuto individuální i skupinové cvičení pod vedením fyzioterapeuta a také rehabilitace v bazénu, sauně a vířivce.

Byly uspořádány odborné přednášky na téma zdravého stravování a zaměstnancům byly zdarma poskytnuty výživové doplňky. Prostřednictvím iniciativ zaměřených na sdílení znalostí byl podpořen mezigenerační kontakt. Starší zaměstnanci sdíleli své zkušenosti s výrobní technologií a specifickými problémy a řešením s mladšími zaměstnanci a mladší zaměstnanci se s nimi poté podělili o své odborné znalosti novějších technologií, například IT programů, díky čemuž se z těchto setkání staly vzájemně prospěšné výměny informací.





Společnost Duslo také v zájmu posílení kontaktů mezi zaměstnanci všech věkových kategorií a podpory fyzického a duševního zdraví vybízela zaměstnance, aby se zapojili do sportovních aktivit. Uskutečnilo se několik akcí, včetně fotbalového turnaje, bowlingové ligy a běžeckého klubu. Mimoto byl zaveden den zaměstnanců a sportovní den, jako každoroční aktivity pro pracovníky a jejich rodiny s cílem vytvořit lepší atmosféru tím, že se zaměstnancům umožní budovat vztahy s kolegy z celé společnosti a zlepšit rovnováhu pracovního a soukromého života.

Bylo také zavedeno několik opatření ke zmírnění psychosociálních rizik. Konaly se semináře o stresu a jeho zvládání a zaměstnancům byly nabídnuty bezplatné diskretní konzultace s psychologem. Zvlášť inovativní krok společnosti Duslo představovalo zřízení centra péče o starší rodinné příslušníky pracovníků. Zaměstnanci s pečovatelskými povinnostmi mohli do centra přivést své příbuzné po dobu, co byli v práci, a mohli si být jistí, že se jim dostane odborné péče pod lékařským dozorem.

Dosažené výsledky

- Byl zaznamenán pokles pracovní neschopnosti v důsledku stresu, deprese a dalších psychických obtíží.
- Od spuštění projektu se zvýšila produktivita a spokojenost zákazníků.
- Aktivity zaměřené na budování mezilidských vztahů na pracovišti zlepšily pracovní prostředí a zvýšily četnost společenských akcí.
- Od spuštění projektu se zaměstnanci více zajímají o tělesnou aktivitu a další oblasti zdravého životního stylu.

Zvlášť inovativní krok společnosti Duslo představovalo zřízení centra péče o starší rodinné příslušníky pracovníků.

Prodlužování kariéry prostřednictvím pohody při práci

OCENĚNO

Svaz finských technologických odvětví

Finsko

teknologiateollisuus.fi

Problém

Svaz finských technologických odvětví je odborná organizace o 100 zaměstnancích, která zastupuje zájmy finských technologických společností. Organizace se potýká s výzvou v podobě stárnoucí pracovní síly, kdy průměrnému zaměstnanci je 49 let. Je zapotřebí udržet si stávající pracovní sílu, pokud možno minimalizovat předčasné odchody do důchodu a podporovat předávání znalostí mezi staršími a mladšími zaměstnanci. Plán společnosti v oblasti řízení BOZP určil řadu faktorů, které přispívají k psychickému vypětí. Jedná se například o náročné úkoly, vysokou pracovní zátěž a nedostatečnou rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem.



Přijatá opatření

Byla zřízena pracovní skupina pro pohodu v práci, jejímž úkolem bylo řešit zjištěné příčiny duševního nebo fyzického stresu. Tato skupina složená z členů z různých skupin zaměstnanců a týmu vedení je v čele procesu organizačního vývoje. K určení oblastí vyžadujících zlepšení byl použit index pracovní pohody (na stupnici od 0 do 10) měřený prostřednictvím průzkumu. Průzkum zkoumá tyto aspekty: zdraví a funkční způsobilost, kompetence, motivaci, pracovní podmínky a řízení, rovnováhu pracovního a soukromého života a pracovní schopnosti.

Všechny výsledky průzkumu jsou sdíleny v rámci organizace a brainstorming zaměřený na zlepšení pracovního prostředí zahrnuje všechny zaměstnance. Klíčová opatření pro zlepšení pohody jsou zaznamenána do akčního plánu, na jehož dosažené pokroky dohlíží skupina vedení, která o něm každý měsíc podává zprávy správní radě.

Jednou z oblastí vyžadujících zlepšení, kterou průzkum odhalil, je úprava pracovní doby zaměstnanců ve věku 35–44 let. Na základě výsledků průzkumu bylo zjištěno, že úprava pracovní doby pro tuto skupinu představuje klíčový faktor ovlivňující pracovní schopnost. V reakci na to organizace zavedla flexibilní systém práce, který zaměstnancům za určitých okolností umožňuje pracovat z domova. Po zavedení flexibilních pracovních úprav se celkově zlepšilo hodnocení rovnováhy pracovního a soukromého života zaměstnanců a pohody v práci.

Bylo zjištěno, že nekonzistentní vedení představuje problém, který by mohl mít negativní dopad na pohodu v práci, a v návaznosti na toto byl zaveden program pro systematický rozvoj vedoucích. Bylo zřízeno fórum vedoucích, kteří se scházejí šestkrát ročně a účastní se rozvojových činností. Proces vychází z vývojového cyklu vedení: definice dobrého vedení, zpětná vazba a návazná opatření pro rozvoj. K určení silných stránek a oblastí pro zlepšení se využívá 360stupňová zpětná vazba, která se provádí dvakrát ročně.



Dosažené výsledky

- Byly změněny všechny aspekty organizace s cílem zlepšit pohodu zaměstnanců, včetně úprav politik a činností v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, postupů rozvoje zaměstnanců a organizačního vedení.
- Index pohody v práci se zvýšil ze 7,74 v roce 2013 na 8,51 v roce 2016.
- Hodnocení průzkumu o schopnosti zaměstnanců pokračovat v práci až do důchodu se také zvýšilo, a to z 8,01 v roce 2013 na 9,04 v roce 2016.

- Zaměstnanci ve věku 35–44 let hodnotili svoji spokojenost s nastolením rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem 5,83 bodu v roce 2013, což se v roce 2016 výrazně zvýšilo na 8,35 bodu v návaznosti na zavedení a rozšíření flexibilních pracovních úprav, které zaměstnancům umožňují práci z domova.
- Celková spokojenost s vedením vzrostla ze 7,81 v roce 2015 na 8,25 o pouhých šest měsíců později v roce 2016.

Zaměstnanci uváděli, že se jim od zavedení flexibilních pracovních úprav daří lépe sladit soukromý a pracovní život.

Program fyzioterapie pro prevenci pracovních úrazů z opakovaného namáhání a nastolení měřitelné změny ve všech partnerských společnostech

OCENĚNO

Toyota Material Handling

Belgie

www.toyota-forklifts.eu

Problém

Společnost Toyota Material Handling v Evropě zaměstnává přes 4 500 mobilních techniků, kteří tvoří přibližně 50 % pracovní síly, aby u zákazníků prováděli údržbu vybavení pro manipulaci s materiálem. Díky zapojení do kampaně Zdravé pracoviště pro všechny bez rozdílu věku a konzultace se zúčastněnými subjekty společnost určila problematiku stárnoucí pracovní síly jako významný problém, u něhož zúčastněné subjekty očekávají transparentnost.

V nedávném průzkumu společnost Toyota Material Handling zjistila, že 15 % jejích pracovníků v Evropě je starších 50 let. V továrnách společnosti se díky automatizaci omezilo zvedání těžkých břemen. V případě mobilních techniků pracujících v nákladních vozech v provozech zákazníků však není možné automatizovat ruční manipulaci ve stejném rozsahu. Společnost Toyota Material Handling uznala, že nadměrná zátěž je hlavní příčinou úrazů u servisních techniků.

Přijatá opatření

S narůstajícím věkem odchodu do důchodu si společnost uvědomila, že musí posílit opatření s cílem pomoci všem zaměstnancům přijmout zdravé pracovní postupy, aby si zachovala vysoce kvalifikované a zkušené pracovníky. Společnost Toyota Material Handling učinila opatření k prevenci úrazů z opakovaného namáhání při práci, a to na základě hloubkové analýzy údajů o úrazech a také konzultací se servisními technikami, kdy jako hlavní příčina zranění byly označeny postupy manuální manipulace. Společnost proto vytvořila program fyzioterapie.

První fáze se soustředila pouze na servisní techniky, kteří utrpěli úraz z nadměrného namáhání. Externí fyzioterapeut provedl úvodní školení kombinující teorii a praktická cvičení. Bylo zaznamenáno a sdíleno v interním e-learningovém nástroji, kde k němu měli přístup všichni ve společnosti. Vzhledem k úspěchu programu u pracovníků po úraze byl následně rozšířen na všechny zaměstnance a pro jeho absolventy byl tři roky po úvodním zaškolení uspořádán opakovací kurz.





S podporou tohoto případu i další subjekty Toyota v České republice, Francii, Itálii a Švédsku od té doby obnovily nebo zahájily podobné fyzioterapeutické programy. Uvedený případ byl sdílen i externě prostřednictvím akcí agentury EU-OSHA pro výměnu příkladů správné praxe, které uspořádala společnost Toyota Material Handling spolu s dalšími partnery kampaně, společnostmi Seat, Siemens a Lego, v celé EU.

Dosažené výsledky

- Za poslední dva roky se počet úrazů z opakovaného namáhání snížil o polovinu.
- Podíl zaměstnanců na nemocenské v důsledku úrazu se snížil z 20 % v roce 2006 na 5 % v roce 2014.
- Od chvíle, kdy podstoupili sezení s fyzioterapeutem, se u žádného ze zaměstnanců nevyskytl podobný úraz v důsledku opakovaného namáhání.
- Náklady na absence, jimž bylo zabráněno, jsou čtyřnásobně vyšší než náklady na 337 fyzioterapeutických sezení. Vedlo to také ke snížení výše pojistného, které společnost hradí.
- Úspory jsou opětovně investovány do opatření v oblasti BOZP pro zaměstnance ve Španělsku. Jako druhá nejčastější příčina úrazů bylo zjištěno zasažení nebo úder nějakým předmětem, a společnost nyní analyzuje a zlepšuje nástroje a vybavení, s nimiž manipulují její mobilní servisní technici.

Konzultace se servisními technikami společnosti pomohly odhalit špatné postupy při manipulaci jako hlavní příčinu úrazů.

JAK ZÍSKAT PUBLIKACE EU

Bezplatné publikace:

- jeden výtisk:
prostřednictvím stránek EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- více výtisků, plakáty či pohlednice:
na zastoupeních Evropské unie (http://ec.europa.eu/represent_cs.htm)
a na delegacích Evropské unie v zemích mimo EU (http://eeas.europa.eu/delegations/index_cs.htm);
můžete se také obrátit na síť Europe Direct na adrese http://europa.eu/europedirect/index_cs.htm
nebo na telefonní lince 00 800 6 7 8 9 10 11 (zdarma v rámci EU) (*).

(*) Informace jsou poskytovány zdarma, stejně jako většina telefonních hovorů (někteří operátoři, telefonní automaty nebo hotely však mohou telefonické spojení zpoplatnit).

Placené publikace:

- prostřednictvím stránek EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>).

Agentura EU-OSHA rovněž za podpory orgánů EU a evropských sociálních partnerů pořádá dvouleté kampaně Zdravé pracoviště, které na vnitrostátní úrovni koordinuje síť jejích kontaktních míst. Cílem kampaně na období 2016–2017 s názvem Zdravé pracoviště pro všechny bez rozdílu věku je pomoci zaměstnavatelům řešit problémy související se stárnoucí pracovní silou a zvyšovat povědomí o významu udržitelné práce po celou dobu pracovního života zaměstnanců.

Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (EU-OSHA) přispívá k cíli učinit z Evropy bezpečnější, zdravější a produktivnější místo pro práci. Agentura, kterou zřídila v roce 1994 Evropská unie a která má sídlo ve španělském Bilbao, provádí výzkum, vývoj a distribuci spolehlivých, vyvážených a nestranných informací v oblasti BOZP a spolupracuje s organizacemi v celé Evropě na zlepšování pracovních podmínek.

Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci

C/Santiago de Compostela 12
48003 Bilbao, ŠPANĚLSKO
E-mail: information@osha.europa.eu

<http://osha.europa.eu>



Úřad pro publikace