

# Zdravé pracoviská



[www.healthy-workplaces.eu](http://www.healthy-workplaces.eu)

## Ceny za dobrú prax v rámci kampane Zdravé pracoviská **2014 – 2015**

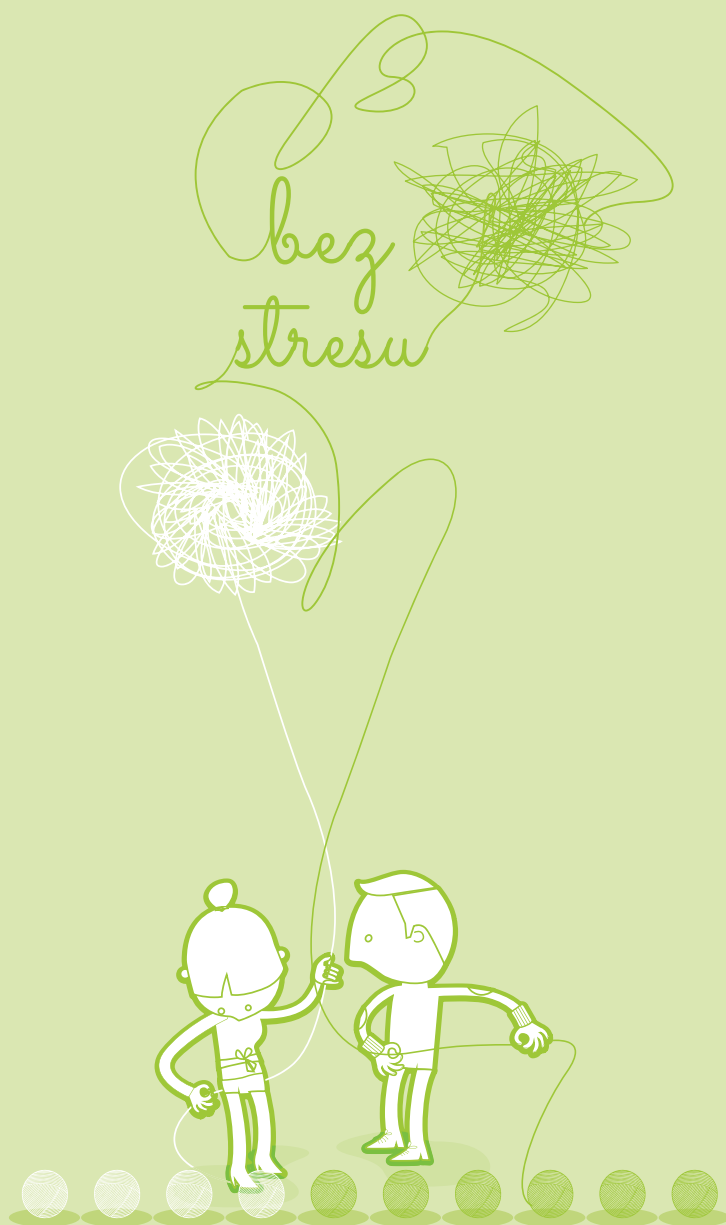
Riadenie stresu a psychosociálnych rizík pri práci



Európska agentúra pre  
bezpečnosť a ochranu  
zdravia pri práci



Zdravé pracoviská



**Europe Direct** je služba na pomoc pri hľadaní odpovedí na otázky o Európskej únii.

Bezplatné telefónne číslo (\*): 00 800 6 7 8 9 10 11

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

Viac doplňujúcich informácií o **Európskej únii** je k dispozícii na internete. Sú dostupné cez server Európa (<http://europa.eu>).

Luxemburg: Úrad pre publikácie Európskej únie, 2015

ISBN: 978-92-9240-582-3

doi: 10.2802/516512

Ilustrácie poskytli víťazní a ocenení súťažiaci.

© Európska agentúra pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, 2015

Rozmnožovanie je povolené len so súhlasom autora.

## Obsah

|      |   |
|------|---|
| Úvod | 5 |
|------|---|

## Vítazné príklady

|                                                                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Belgicko, Siemens</b><br>Prevenia vyhorenia a stresu v záujme dosiahnutia „života v rovnováhe“                                                                     | 7  |
| <b>Dánsko, Lån &amp; Spar Bank</b><br>Banka v pohybe – zapojenie manažérov a zamestnancov do zlepšovania pohody na pracovisku                                         | 9  |
| <b>Nemecko, Daimler AG</b><br>Smerom k vnútornej stabilite – zníženie absencií a zvýšenie spokojnosti s prácou vo výrobnom odvetví                                    | 11 |
| <b>Nemecko, Deutsche Post DHL Group</b><br>Globálne riadenie stresu pri plnení náročných pracovných úloh v oblasti poštových služieb                                  | 13 |
| <b>Španielsko, Hotel Colón, S.A.</b><br>Spolupráca hotelového manažmentu a zamestnancov pri zlepšovaní pracovných podmienok                                           | 15 |
| <b>Holandsko, Schuberg Philis</b><br>Kultúra čestnosti a transparentnosti v oblasti outsourcingu IT = 100 % výsledok                                                  | 17 |
| <b>Poľsko, Krajový inšpektorát väzenskej služby v meste Koszalin</b><br>Lepšia komunikácia, riešenie konfliktov a riadenie stresu medzi príslušníkmi väzenskej stráže | 19 |
| <b>Slovinsko, Zavarovalnica Triglav, d.d.</b><br>Prevzatie vedúcej úlohy v oblasti psychosociálnych rizík v poisťovníctve                                             | 21 |
| <b>Slovensko, U. S. Steel Košice, s.r.o.</b><br>Bezstresové pracovisko = pracovisko s nulovým počtom pracovných úrazov pri výrobe ocele                               | 23 |
| <b>Fínsko, Fastems Oy Ab</b><br>Starostlivosť = zdieľanie – participačný prístup k zvládnutiu stresu medzi technikmi                                                  | 25 |
| <b>Spojené, Nottingham City Homes kráľovstvo</b><br>Participačné a proaktívne politiky a postupy                                                                      | 27 |

## Ocenené príklady

|                                                                                                                                                                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Belgicko, VitaS</b><br>Väčšia angažovanosť, participácia a komunikácia v organizácii zameranej na starostlivosť o seniorov                                           | <b>29</b> |
| <b>Dánsko, Boligkontoret Aarhus, AAB Aarhus AAB a ESL</b><br>Bezpečnosť a ochrana – prirodzená súčasť práce v bytovom združení                                          | <b>31</b> |
| <b>Grécko, Centrum prevencie pracovných rizík (KE.P.E.K.) Stredného Grécka a mesta Chalkida</b><br>Hodnotenie rizík a riadenie pracovného stresu v odvetví zberu odpadu | <b>33</b> |
| <b>Španielsko, ACCIONA ENERGIA</b><br>Komplexný plán prevencie psychosociálnych rizík                                                                                   | <b>35</b> |
| <b>Francúzsko, Airbus a Španielsko</b><br>Rôzne opatrenia na prevenciu pracovného stresu v rozličných situáciách vyskytujúcich sa u globálneho výrobcu lietadiel        | <b>37</b> |
| <b>Francúzsko, Schneider Electric</b><br>Opatrenia na prevenciu psychosociálnych rizík v rámci veľkej medzinárodnej priemyselnej skupiny                                | <b>39</b> |
| <b>Taliansko, Cofely Italia SpA</b><br>Realizácia podnikových iniciatív zameraných na zníženie stresu a psychosociálnych rizík                                          | <b>41</b> |
| <b>Malta, Úrad verejnej správy pre ľudské zdravie, úrad predsedu vlády</b><br>Komplexný program prevencie psychosociálnych rizík v štátnej správe                       | <b>43</b> |
| <b>Portugalsko, Portugalský onkologický ústav (O Porto)</b><br>Organizačný prístup k preventívnemu riadeniu psychosociálnych rizík                                      | <b>45</b> |
| <b>Slovensko, Slovnaft, a.s.</b><br>Efektívne riadenie psychosociálnych rizík v petrochemickej spoločnosti                                                              | <b>47</b> |
| <b>Fínsko, Nemocničná štvrť Satakunta</b><br>Dobrá práca! Opatrenia pre pohodu pri práci                                                                                | <b>49</b> |
| <b>Turecko, TOFAŞ Factory, Bursa</b><br>Komplexný prístup k eliminácii psychosociálnych rizík                                                                           | <b>51</b> |



# Úvod

Európska agentúra pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci (EU-OSHA) zorganizovala súťaž na udelenie Ceny za dobrú prax v rámci kampane Zdravé pracoviská bez stresu prebiehajúcej v rokoch 2014 – 2015. Cieľom ocenenia v uvedenej kampani bolo poukázať na najlepšie príklady spoločností alebo organizácií, ktoré aktívne riadia stres a psychosociálne riziká pri práci.

Udelením cien sa uznávajú výnimočné a inovatívne príspevky a pevné odhodlanie a participatívny prístup manažmentu pri riešení problematiky psychosociálnych rizík. Prostredníctvom súťaže agentúra EU-OSHA podporuje riešenia dobrej praxe na pracovisku a poskytuje informácie o príkladoch dobrej praxe v rámci celej Európy.

Prijatých bolo dovedna 55 príspevkov vrátane 48 príspevkov z jednotlivých krajín (z 26 krajín) a sedem príspevkov od oficiálnych partnerov kampane. Zastúpené boli organizácie všetkých veľkostí (vrátane 12 malých spoločností) z rôznych hospodárskych odvetví.

Hodnotiaca komisia – porota pre ocenenia za dobrú prax v rámci kampane Zdravé pracoviská vrátane zástupcov štyroch záujmových skupín správnej rady agentúry EU-OSHA a odborníka v danej problematike – overila a posúdila predložené príklady. Potom vybrala víťazov a ocenila niektoré príklady.

## Význam riadenia stresu a psychosociálnych rizík

Psychosociálne riziká vznikajú v dôsledku zlej organizácie práce a riadenia, ako aj nevyhovujúceho sociálneho prostredia pri práci. Medzi riziká patria prehnané požiadavky, neistota zamestnania, obťažovanie a násilie. Tieto riziká, ako aj nedostatok primeraných zdrojov alebo podpory môžu spôsobiť stres na pracovisku, čo vedie k zhoršeniu stavu zamestnancov v práci i mimo nej, a ak trvajú dlhšie, aj k vzniku závažných duševných a telesných zdravotných problémov, ako napr. syndrómu vyhorenia, depresii, srdcovo-cievnych ochorení alebo bolestiam chrbta.

Z nedávneho prieskumu Eurobarometra, ktorý uskutočnila Európska komisia <sup>(1)</sup>, sa zistilo, že 53 % zamestnancov sa domnieva, že stres je hlavným rizikom pre bezpečnosť a zdravie, ktorému čelia na pracovisku, a 27 % zamestnancov uviedlo, že v posledných 12 mesiacoch zažívalo stres, depresiu, úzkosť zapríčinené alebo zhoršené vplyvom práce.

Nevhodné psychosociálne pracovné prostredie môže mať tiež negatívny vplyv na organizácie a národné hospodárstva. Zvýšená miera absentizmu a prezentizmu (zamestnanci, ktorí sa dostavia napriek tomu, že sú chorí a nie sú schopní riadne vykonávať prácu) z dôvodu

chorôb súvisiacich s prácou, ako aj zvýšená nehodovosť a úrazovosť, napríklad pri rýchlejšie vykonávanej práci pod tlakom, môžu viesť k značným nákladom pre podnik alebo organizáciu. Náklady pre podniky a spoločnosť na vnútroštátnej úrovni sa odhadujú až na miliardy EUR.

Psychosociálne riziká na pracovisku sú navyše citlivou témou, okolo ktorej panuje značná miera nedorozumenia, a oblasť duševného zdravia je ešte vždy stigmatizovaná. V rámci Európskeho prieskumu podnikov o nových a vznikajúcich rizikách (ESENER) <sup>(2)</sup>, ktorý uskutočnila agentúra EU-OSHA, sa zistilo, že viac než 40 % zamestnávateľov považuje riadenie psychosociálnych rizík za náročnejšie než riadenie tzv. tradičných rizík v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci.

## Zdravé pracoviská bez stresu

Veľký počet manažérov v Európe, ktorí sa zúčastnili na prieskume ESENER (79 %), uviedol, že ich znepokojuje stres na ich pracoviskách, na druhej strane menej než 30 % uviedlo, že majú zavedené postupy na riešenie psychosociálnych rizík. Riadenie psychosociálnych rizík v podnikoch všetkých veľkostí je však potrebné a aj možné a dá sa realizovať pomocou rovnakých zásad, ktoré sa uplatňujú pri riadení iných rizík v oblasti ochrany zdravia a bezpečnosti pri práci.

Cieľom tejto kampane je preto zvýšiť informovanosť o strese a psychosociálnych rizikách na pracovisku, zlepšiť chápanie tejto problematiky a poskytnúť pomoc a usmernenie zamestnávateľom i zamestnancom v záujme efektívneho riešenia týchto rizík.

Zamestnávateľ je zodpovedný za hodnotenie a riadenie psychosociálnych rizík na pracovisku a táto povinnosť mu vyplýva aj zo zákona. Dôležité je, aby manažéri s odhodlaním pristupovali k riešeniu stresu a aby zapájali zamestnancov do identifikácie rizík a plánovania a realizácie riešení. Pred prijatím jednotlivých opatrení je vždy potrebné najskôr posúdiť a realizovať zlepšenia pracovného prostredia. V prípade psychosociálnych rizík je obzvlášť dôležitá existencia motivujúceho pracovného prostredia a otvoreného dialógu medzi manažermi a zamestnancami, pretože sa tým vytvára atmosféra dôvery, v ktorej zamestnanci môžu otvorene hovoriť o tejto problematike. Navyše pochopenie ťažkostí existujúcich mimo práce, aj keď za ne nenesú právnu zodpovednosť, môže prispieť k budovaniu vhodného psychosociálneho pracovného prostredia.

Rovnako ako v prípade všetkých bezpečnostných a zdravotných rizík, najúčinnším spôsobom riešenia psychosociálnych rizík na pracovisku je prevencia.

<sup>(1)</sup> Európska komisia, 2014. Eurobarometer 398: Pracovné podmienky. K dispozícii na stránke: [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/flash/fl\\_398\\_sum\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_398_sum_en.pdf).

<sup>(2)</sup> Európska agentúra pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, 2010. Európsky prieskum podnikov o nových a vznikajúcich rizikách (ESENER). K dispozícii na stránke: <https://osha.europa.eu/en/esener-enterprise-survey/enterprise-survey-esener>.

S objavením pracovného stresu a zlého zdravotného stavu narastá už aj miera absencií, a teda dochádza k poklesu produktivity a inovácií. Z tohto dôvodu je veľmi dôležité mať zavedený plán a predchádzať problémom.

Prínosy riadenia psychosociálnych rizík sú ďalekosiahle. Zamestnancom toto riadenie prináša väčšiu pohodu a spokojnosť s prácou, manažérom zasa zdravú, motivovanú a produktívnu pracovnú silu. Zníženie pracovného stresu môže organizáciám priniesť vyššiu celkovú výkonnosť, menej prípadov absentizmu a prezentizmu, menšiu nehodovosť a úrazovosť a väčšiu mieru udržania si zamestnancov. Napokon, neoceniteľnými prínosmi sú menšie náklady a menšie zaťaženie jednotlivcov, ako aj spoločnosti ako celku.

## Uznanie dobrej praxe – čo hľadala porota

Pri výbere príkladov dobrej praxe sa porota zamerala na príklady:

- skutočného a efektívneho riadenia psychosociálnych rizík a pracovného stresu;
- zohľadnenia rozmanitosti pracovných síl;
- participácie a účasti zamestnancov a ich zástupcov;
- realizácie úspešných intervencií na pracovisku;
- preukázateľné zlepšenia v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia;
- udržateľnosti opatrení v priebehu času;
- prenositeľnosti na iné pracoviská (vrátane pracovísk v iných členských štátoch a prenositeľnosti na malé a stredné podniky).

## Vítané a ocenené prípady

V tejto brožúre sú uvedené víťazné a ocenené príspevky. V každom prípade sú opísané problémy, ktoré sa riešili, prijaté opatrenia a dosiahnuté výsledky. Príspevky poslali veľké aj malé (menej ako 100 zamestnancov) podniky, ako aj oficiálni partneri kampane – nadnárodné organizácie, ktoré túto kampaň podporujú.

Ocenené boli mnohé organizácie. V príspevku z Nemecka išlo o globálnu kampaň týkajúcu sa riadenia stresu, ktorú organizovala popredná spoločnosť v oblasti poštových a logistických služieb, zatiaľ čo v Dánsku sa riešila rovnováha medzi pracovným a súkromným životom vo finančnom odvetví, v ktorom sa pracuje pod veľkým tlakom. Holandská outsourcingová spoločnosť v oblasti IT považuje svoju kultúru čestnosti a transparentnosti za neoceniteľnú pre splnenie garantovaného 100 % výsledku pri dodávaní IT systémov a znižovaní stresu a cieľom slovenského výrobcu ocele je vytvoriť pracovisko s nulovými úrazmi vďaka vytvoreniu bezstresového pracovného prostredia. Úspešné iniciatívy organizovali aj malé podniky. Španielsky hotel prispieva k zlepšeniu vplyvu a uznania zamestnancov participatívnymi stretnutiami a hodnoteniami a poľská

väzenská služba organizuje pracovné semináre a inštruktážne školenia na zlepšenie zručností v oblasti riadenia psychosociálnych rizík v rôznych situáciách.

Všetky pracoviská majú vlastné špecifické problémy a riešenia by sa mali prispôbiť týmto problémom. Nápad a koncepcie uvedené v tejto brožúre však možno prispôbiť a upraviť tak, aby vyhovovali potrebám organizácií všetkých veľkostí, v akomkoľvek sektore a vo všetkých členských štátoch.

## Ďalšie informácie

Webová lokalita agentúry EU-OSHA (<https://osha.europa.eu>) obsahuje veľké množstvo informácií o bezpečnosti a ochrane zdravia na pracovisku vo viac než 20 európskych jazykoch.

Podrobné informácie o kampani Zdravé pracoviská bez stresu sa nachádzajú na stránke: [www.healthy-workplaces.eu](http://www.healthy-workplaces.eu).

Všetky publikácie agentúry EU-OSHA možno prevziať bezplatne z tejto adresy: <https://osha.europa.eu/en/publications>.

## Podakovanie

Agentúra EU-OSHA by chcela vyjadriť poďakovanie svojej sieti kontaktných miest v členských štátoch Európskeho hospodárskeho priestoru a kandidátskych krajinách (príslušným úradom alebo orgánom, ktoré tieto úrady vymenovali, zodpovedným za bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci) za posúdenie a nominovanie príkladov pre ocenenia za dobrú prax v rámci kampane Zdravé pracoviská. Bez ich pomoci by sa táto súťaž nemohla uskutočniť.

Agentúra EU OSHA by sa chcela za prínosnú prácu poďakovať aj porote, ktorá rozhodovala o cenách za dobrú prax v rámci kampane Zdravé pracoviská v zložení: predseda Peter Kelly z Úradu pre bezpečnosť a ochranu zdravia (HSE) v Spojenom kráľovstve a členovia poroty Francisco Jesús Álvarez z Európskej komisie – GR pre zamestnanosť, sociálne záležitosti a rovnaké príležitosti, Jan Kahr Frederiksen z dánskeho odborového zväzu FTF, Eckhard Metze z Komisie pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci a štandardizáciu v Nemecku a Hannu Stalhammar z Ministerstva sociálnych vecí a zdravia vo Fínsku.

V neposlednom rade veľká vďaka patrí všetkým organizáciám, ktoré sa zúčastnili na súťaži Ceny za dobrú prax 2014 – 2015 v rámci kampane Zdravé pracoviská, a osobitné poďakovanie patrí tým, ktoré sú uvedené v tejto publikácii.

# Prevencia vyhorenia a stresu v záujme dosiahnutia „života v rovnováhe“



Siemens, Belgicko

[www.siemens.com](http://www.siemens.com)



## Problematika

Siemens je technologická spoločnosť pôsobiaca v rôznych častiach sveta, starostlivosť o zdravie však chce venovať pozornosť na globálnej i na miestnej úrovni. Nedávno sa uskutočnili celosvetové prieskumy týkajúce sa starostlivosti o zdravie a psychosociálnych rizík a na miestnej úrovni v Belgicku sa zistilo, že približne 16 % zamestnancov čelí vysokej úrovni stresu. Ako mimoriadne významné riziká boli identifikované: nepravdivý alebo dlhý pracovný čas, obavy týkajúce sa neistoty zamestnania, dosah chýb a intenzita práce.

## Prijaté opatrenia

Globálne hodnotenia a spätná väzba z organizácií spoločnosti Siemens vo vyše 70 krajinách viedli k vypracovaniu metodiky Život v rovnováhe používanej v rámci celej spoločnosti a založenej na piatich oblastiach, ktoré sa identifikovali ako najdôležitejšie pre úspešné riadenie psychosociálnych rizík a zdrojov: informovanosť, účasť vedenia, komunikácia, vzdelávanie a program pomoci zamestnancom. Metodika Život v rovnováhe ako dôležitá súčasť celkového programu starostlivosti o zdravie Fit@Work sa v Belgicku zaviedla v roku 2013, pričom sa vybrali najvhodnejšie opatrenia pre konkrétne rizikové faktory, ktoré sa tam vyskytovali, a prispôbili sa podmienkam miestnej kultúry a spoločnosti.

Identifikovali sa také rizikové faktory ako vyhorenie/stres a vysoký stupeň stigmatizácie týchto otázok. V záujme zvýšenia informovanosti a destigmatizácie týchto prípadov sa vytvorilo video z pohľadu dotknutého manažéra, ktorý sa dobrovoľne rozhodol podeliť o svoje skúsenosti. Vytvorilo sa takisto inštruktážne video, aby aj ostatné pobočky na celom svete mohli prijať podobný prístup a vytvoriť „náučné“ videonahrávky.

Na zvýšenie účasti a informovanosti vedenia sa organizuje vzdelávanie pre manažérov o riadení stresu a dvojdnové zdravotné semináre zamerané na riadenie pracovníkov. Obidve iniciatívy slúžia na presadzovanie ochrany zdravia a poukazujú na možnosti podpory, pokiaľ ide o prevenciu a rehabilitáciu. Zamestnanci bez osobnej zodpovednosti, ktorí majú záujem, sa tiež vyzývajú na účasť, pričom ponúkajú vlastné cenné príspevky.

Na zlepšenie komunikácie bola v roku 2013 založená sociálna sieť spoločnosti Siemens. V Belgicku bola v rámci tejto siete zriadená skupina Fit@Work, ktorá je teraz aktívnym spoločenstvom zamestnancov, odborníkov v oblasti zdravia a dobrovoľných členov, ktorí okrem iných tém týkajúcich sa zdravia diskutujú aj o záležitostiach súvisiacich so stresom a psychosociálnymi aspektmi.

Obavy týkajúce sa istoty zamestnania v belgickej pobočke spoločnosti Siemens sa riešili prostredníctvom indexu zamestnatelnosti, ktorý je nástrojom na tvorbu plánov individuálneho rozvoja a navrhovanie oblastí dlhodobého vzdelávania s cieľom nájsť vhodné kariérne smerovanie pre každého zamestnanca.

Napokon prístup k programu pomoci zamestnancom má približne 66 % zamestnancov Siemensu na celom svete. Na základe nedávneho miestneho hodnotenia rizika a globálneho prieskumu týkajúceho sa programu pomoci zamestnancom boli pre tento program vytvorené dokumenty riadenia kvality, ktoré pomôžu zlepšiť využívanie tohto cenného zdroja.

Vďaka programu Život v rovnováhe, ktorý sa realizoval v Belgicku, bol preskúmaný existujúci program pomoci zamestnancom a v súčasnosti sa v rámci neho poskytuje v prípade psychosociálnych rizík a právnych problémov profesionálna podpora všetkým zamestnancom a priamym rodinným príslušníkom.



## Dosiahnuté výsledky

- Seminára o starostlivosti o zdravie získali hodnotenie 1,8 na stupnici od 1 (veľmi dobré) až 6 (absolútne neužitočné) a na seminároch sa zúčastnilo asi 10 % zamestnancov.
- Vzdelávanie o riadení stresu dobrovoľne absolvovalo približne 70 % všetkých manažérov a 90 % účastníkov by toto vzdelávanie iste odporučilo svojim kolegom.
- Od zavedenia skupiny Fit@Work došlo k výraznému zníženiu počtu absencií. Viac ako 250 zamestnancov (približne 20 %) sa pridalo ku komunite na sociálnej sieti a za posledných šesť mesiacov bolo vytvorených asi 400 príspevkov týkajúcich sa zdravia.
- Zvýšené odhodlanie vedenia podniku a zamestnancov sústrediť sa na zdravý životný štýl.
- Spoločnosť Siemens získala v roku 2014 cenu Belgický zamestnávateľ roka ako uznanie za zavedenie, okrem iných iniciatív, programu Život v rovnováhe, pričom index zamestnatel'nosti zohral v tomto procese významnú úlohu.



*Sme presvedčení, že skutočné fyzické a duševné zdravie možno dosiahnuť len prostredníctvom starostlivosti o zdravie ponímanej z celostného hľadiska.*



# Banka v pohybe – zapojenie manažérov a zamestnancov do zlepšovania pohody na pracovisku



Lån & Spar Bank, Dánsko

[www.lsb.dk/lsb](http://www.lsb.dk/lsb)

## Problematika

Pre prácu pod vysokým tlakom v prostredí finančného odvetvia je charakteristické vysoké pracovné tempo a nároky, ktoré vedú k zvýšenému riziku vzniku stresu, čo môže mať za následok nárast absencií z dôvodu choroby. Na riešenie tejto situácie chce banka venovať pozornosť psychosociálnym rizikám a poskytnúť zamestnancom pomoc zameranú na dosiahnutie lepšej rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom, čo pri plnení náročných pracovných úloh býva často zložité. Spoločnosť je presvedčená, že na to, aby mohla dosiahnuť svoje ambiciózne obchodné ciele, je nevyhnutné, aby jej zamestnanci boli zdraví a boli dobre pripravení.



## Prijaté opatrenia

„Banka v pohybe“ je koncepcia životného štýlu, ktorú uplatňuje banka Lån & Spar, aby zamestnancov pripravila na prostredie, v ktorom budú vystavení vysokému tlaku. V rámci tejto koncepcie spoločnosť začala vykonávať rad aktivít vo všetkých svojich pobočkách.

Na zníženie stresu v dôsledku vysokého pracovného zaťaženia a požiadaviek banka pripravila projekt UROB TO TERAZ. Cieľom bolo zlepšiť efektivitu v rámci spoločnosti tak, že sa zamestnancom poskytnú nástroje na dokončenie práce štruktúrovanejším spôsobom a na zníženie plytvania časom. K zníženiu stresu prispieva aj horizontálna organizačná štruktúra a neformálny prístup banky, ako aj to, že zamestnanci majú možnosť ovplyvniť naplánovanie svojho pracovného dňa. Pozornosť sa konkrétne venuje zabráneniu systematickému plánovaniu práce nadčas, takže jednotliví pracovníci nie sú preťažení, a zaviedli sa povinné prestávky s fyzickým cvičením.

V rámci koncepcie Banka v pohybe sa veľký dôraz kladie na celkovú pohodu zamestnancov. Kurz Dobrý život, ktorý sa poskytuje zamestnancom, je zameraný na pohodu, hodnoty, postoje a návyky v práci a doma. Ďalej je

zavedený Kompas pohody, ktorý je nástrojom pre dialóg, prostredníctvom ktorého zamestnanci môžu diskutovať o takých problémoch, ako napr. šikanovanie a vysoká pracovná záťaž. Navyše všetci manažéri sú certifikovanými inštruktormi pre oblasť súkromného aj pracovného života a všetci zamestnanci majú prístup k psychologickému programu spoločnosti.

Banka Lån & Spar je presvedčená, že duševné a fyzické zdravie sú vzájomne prepojené. Každoročne sa vykonávajú hodnotenia pracovísk v súvislosti so zdravotnými kontrolami a tieto hodnotenia sa používajú na stanovenie priorít pre opatrenia na pracovisku. Ak sa usúdi, že absencia z dôvodu choroby je pre zamestnanca neobvyklá, v rámci starostlivosti sa uskutoční rozhovor, aby sa zistilo, či táto absencia je dôsledkom podmienok v banke a ako v tom banka môže pomôcť.

Nakoniec najmenej raz do roka sa uskutočňujú rozhovory so zamestnancami týkajúce sa ich rozvoja, ktoré zahŕňajú hodnotenie schopností zamestnancov a prípravu plánov rozvoja na zlepšenie ich spokojnosti s prácou.

## Dosiahnuté výsledky

- Rok po absolvovaní kurzu Dobrý život 55 % zamestnancov uvádzalo zlepšenie rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom.
- V úrovni denného/týždenného stresu sa samotnými zamestnancami zaznamenal pokles.
- Rozhovory v rámci starostlivosti o zamestnancov viedli v banke k zníženiu absencií z dôvodu choroby/dovoleniek v súvislosti so stresom o polovicu.
- V prieskume Skvelé miesto pre prácu sa za viac než štyri roky banka dostala zo 69. miesta na 20. V roku 2013 bolo 93 % zamestnancov spokojných alebo veľmi spokojných s prácou v banke Lån & Spar.
- V roku 2014 sa psychologické prostredie výrazne zlepšilo v porovnaní s rokom 2013.
- Spoločnosť zaznamenala tiež zvýšenie produktivity, príjmov a úrovne spokojnosti klientov.



*V rámci starostlivosti o zamestnancov sa uskutočňujú rozhovory na posúdenie, či absencia nie je dôsledkom podmienok v banke a ako v tom banka môže pomôcť.*

# Smerom k vnútornej stabilite – zníženie absencií a zvýšenie spokojnosti s prácou vo výrobnom odvetví



Daimler AG, Nemecko

[www.daimler.com](http://www.daimler.com)

## Problematika

Spoločnosť Daimler, výrobca motorových vozidiel, zaznamenala na všetkých úrovniach organizácie nárast problémov súvisiacich s duševným zdravím a zvýšené náklady v dôsledku absencií. Napríklad technici údržby patria k skupine, ktorá je obzvlášť vystavená riziku vzniku psychosociálneho stresu. Ich práca môže zahŕňať riešenie zložitých problémov na rozličných strojoch s veľkou mierou zodpovednosti a pod veľkým časovým tlakom. Ako príčina zvýšených úrovní stresu sa uvádzali aj prerušenia výroby počas údržby.

## Prijaté opatrenia

Na hodnotenie psychického stresu v konkrétnych pracovných úlohách spoločnosť Daimler vyvinula nový postup posudzovania rizika psychického stresu vrátane jasného rozlíšenia medzi externými faktormi, objektívne stanovenými tlakmi súvisiacimi s prácou a interným vplyvom týchto faktorov. Na zlepšenie pracovnej situácie

najmä technikov údržby vyškolený tím analytikov spolu s priamymi nadriadenými a zamestnancami preskúmali túto úlohu a použili pritom štandardizovaný analytický nástroj. Na základe tejto analýzy sa rozhodlo, že v budúcnosti by vedúci pracovníci mali zabrániť tomu, aby pri údržbárskych prácach boli pracovníci rušení, a uskutočnila sa reorganizácia oblastí zodpovednosti.

Okrem toho zdravotnícke služby spoločnosti a oddelenie poradenských služieb pre zamestnancov spolu s internými partnermi usporiadali multimediálnu kampaň s názvom Smerom k vnútornej stabilite. Jej cieľom bolo zapojiť čo najviac zamestnancov zo všetkých úrovní organizácie s cieľom zvýšiť informovanosť verejnosti o problematike osobného duševného zdravia. Táto celoročná kampaň bola zameraná na preventívne opatrenia a zahŕňala okrem iného značnú mieru prítomnosti na intranete, brožúry, plagáty a letáky, modul elektronického vzdelávania podporujúci sebahodnotenie, zdravotné kurzy zamerané na relaxáciu a prevenciu stresu, rozhovory s odborníkmi a kvíz v oblasti zdravotnej problematiky.



## Dosiahnuté výsledky

- Počet absencií v dôsledku choroby sa výrazne znížil, ako aj náklady spojené s absenciami.
- Zamestnanci hodnotili svoju situáciu v práci zo subjektívneho hľadiska ako lepšiu než predtým a ich angažovanosť v práci a spokojnosť s prácou vzrástla.
- Webovú stránku venovanú kampani na ochranu zdravia navštívili viac než 100 000-krát a kvíz v oblasti zdravotnej problematiky absolvovalo vyše 1 900 účastníkov, čo pomohlo zvýšiť informovanosť o záležitostiach týkajúcich sa duševného zdravia na pracovisku.
- Pracovné prostredie a atmosféra sa výrazne zlepšili.
- Zlepšila sa kultúra riadenia v súvislosti s psychosociálnymi otázkami.

*Počet absencií v dôsledku choroby sa výrazne znížil, ako aj náklady spojené s absenciami.*





# Globálne riadenie stresu pri plnení náročných pracovných úloh v oblasti poštových služieb



Deutsche Post DHL Group, Nemecko

[www.dpdhl.com](http://www.dpdhl.com)

## Problematika

Vzhľadom na to, že Deutsche Post DHL je popredná svetová skupina zaoberajúca sa poštovými a logistickými službami, jej zákazníci majú vysoké nároky na rýchlosť a kvalitu ich služieb, takže nároky aj časový tlak sú vysoké. Využívanie nových technológií, práca v nových oblastiach podnikania a práca v rámci globálnej siete predstavujú ďalšie výzvy pre zamestnancov DHL. Len v samotnom Nemecku je zamestnaných približne 200 000 pracovníkov, a preto v záujme zachovania vysokokvalitných služieb je stále potrebné zohľadňovať dobré riadenie stresu na všetkých úrovniach spoločnosti.

## Prijaté opatrenia

V roku 2013 spoločnosť Deutsche Post DHL Group zverejnila stratégiu pre zdravie, bezpečnosť a pohodu, v ktorej sa pozornosť venuje najmä duševnému zdraviu. Táto stratégia ovplyvnila celý rad politík a zásad, ktoré sa uplatňujú na celom svete – vrátane kultúry na úrovni organizácie, kódexu správania, politiky v oblasti ochrany zdravia na úrovni organizácie a akcií na podporu zdravia na pracovisku uskutočňovaných v spolupráci so zamestnaneckými radami. V tom istom roku sa spoločnosť stala jedným zo

zakladajúcich členov Európskej iniciatívy *Target Depression in the Workplace* (Riešenie depresie na pracovisku).

V spoločnosti Deutsche Post DHL Group sa angažovanosť vedúcich pracovníkov v riešení aspektov duševného zdravia zamestnancov považuje za veľmi dôležitú. V roku 2012 bol preto vypracovaný internetový program vzdelávania s názvom Vedenie a duševné zdravie (Leadership and Mental Health), ktorý je určený vedúcim pracovníkom. Prostredníctvom tohto nástroja sa poskytujú príklady a rady o tom, ako si manažéri môžu zachovať dobrý zdravotný stav a tiež ako chrániť zamestnancov pred stresom. Súčasne sa uskutočnilo odborné fórum na tému Nestresujte sa stresom – Duševné zdravie na pracovisku (Don't Stress Out About Stress — Mental Health in the Workplace), na ktorom sa diskutovalo o stratégiách na podporu duševného zdravia na pracovisku. Manažéri sa tiež pravidelne zúčastňujú na pracovných seminároch a seminároch o psychickom strese na pracovisku.

Prevláda názor, že pre dobré duševné zdravie je rovnako vhodné, aby zamestnanci mali možnosť zorganizovať si svoj pracovný deň, a preto sa zamestnanci priamo zapájajú do navrhovania pracovných postupov.

Na individuálnej úrovni absolvujú vyšetrenia u závodného lekára. Na základe výsledkov týchto vyšetrení sa im poskytnú rady a odporúčania a lekár pomáha v prípadoch, keď je potrebné zasiahnuť, počnúc poskytnutím inštrukcií týkajúcich sa individuálneho riadenia zdrojov až po urgentné zásahy v prípade závažnej depresie. Pre zamestnancov sa tiež organizujú semináre o schopnostiach potrebných na riadenie stresu v ich profesionálnom aj osobnom živote.

Na podporu angažovanosti a motivácie jednotlivcov sa okrem toho konajú akcie, ako napríklad Globálne dobrovoľnícke dni, vďaka ktorým sa zamestnanci môžu zapájať do činností v rámci občianskej angažovanosti, čo pomáha posilňovaniu ducha spoločenstva a úrovne osobnej spokojnosti zamestnancov.



## Dosiahnuté výsledky

- Z výsledkov celosvetového prieskumu zamestnancov z roku 2013 vyplynulo, že v posledných ôsmich rokoch došlo k zlepšeniu vrátane zlepšenia v oblasti pracovných podmienok a aktívneho vedenia.
- Do vzdelávacieho programu s názvom Vedenie a duševné zdravie sa prihlásilo približne 1 500 manažérov.
- Produktivita sa zachovala a často dokonca zlepšila.
- Náklady súvisiace s chorobami sa znížili.
- Spoločnosť Deutsche Post DHL Group získala v roku 2010 cenu v súťaži *Move Europe* zameranej na duševné zdravie a v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia bol jej systém riadenia zaradený do triedy A+.



*Angažovanosť manažmentu pri riešení aspektov duševného zdravia zamestnancov je veľmi dôležitá.*

# Spolupráca hotelového manažmentu a zamestnancov pri zlepšovaní pracovných podmienok



Hotel Colón, S.A., Španielsko <sup>(1)</sup>

Menej ako  
100 zamestnancov

[www.colonhotelbarcelona.com](http://www.colonhotelbarcelona.com)

## Problematika

Hotel Colón je malý podnik, ktorý má iba 78 zamestnancov. V minulosti mali zamestnanci len málo príležitostí vyjadriť sa k spôsobu organizácie svojej každodennej práce. Vedenie hotela si uvedomilo, že riešenie tejto otázky by mohlo prispieť k zlepšeniu odhodlania a zapojenia zamestnancov, ako aj zlepšiť ich spokojnosť v práci.

## Prijaté opatrenia

Zriadila sa pracovná skupina pozostávajúca zo zástupcov vedenia a zástupcov zamestnancov a táto skupina zaviedla postupy prevencie psychosociálnych rizík. K dôležitým výstupom z hodnotenia rizík patrilo rozhodnutie upraviť a reorganizovať pracovné metódy používané v hoteli.

V rámci prvého sa zaviedli schôdze jednotlivých pracovných úsekov. Cieľom týchto schôdzí bolo poskytnúť informácie, diskutovať a rozhodovať o každodenných činnostiach a možných zlepšeniach. Schôdze sa konajú raz za dva týždne počas pracovného času a umožňujú vedeniu hotela aj zamestnancom prediskutovať spoločne nové výzvy a pripraviť riešenia.

V rámci prípravy na tieto schôdze pracovníci môžu témy, o ktorých chcú diskutovať, predkladať prostredníctvom anonymnej schránky na návrhy. Na schôdzi sa tieto témy musia prediskutovať a z diskusie musí vziť návrh na riešenie problému. Od vedenia hotela sa očakáva poskytnutie ústnej aj písomnej odpovede v tejto záležitosti. Pracovná skupina zodpovedá za informovanie zamestnancov o vykonaných opatreniach a musí ich informovať aj vtedy, ak návrh nemožno realizovať.

Dosiaľ boli navrhnuté a úspešne zavedené viaceré riešenia. Realizovať tieto zmeny nebolo zložité, výrazne však prispeli

k vytvoreniu bezproblémovejšieho a úspešnejšieho pracovného postupu a k spravodlivejšiemu rozdeleniu práce. Jeden návrh bol napríklad zameraný na zlepšenie rozdelenia úloh týkajúcich sa usporiadania stolov pred obedom a večerou. Navrhlo sa riešenie, aby sa jednotlivé pracovné zmeny striedavo podieľali na týchto prípravách. Ďalším príkladom úspešne zavedeného opatrenia bola zmena spôsobu prijímania objednávok na obedy a vylepšenie technického zariadenia používaného na túto úlohu.



Okrem toho pracovná skupina každé dva mesiace vyhodnocuje schôdze a zavádzanie zmien navrhnutých zamestnancami a v prípade potreby navrhne ďalšie zmeny. Tento postup bol zavedený na každom pracovnom úseku v hoteli vrátane reštaurácie, práčovne, skladov bielizne, recepcie a kuchyne. Prehodnotenie celého procesu sa plánuje v roku 2015.

<sup>(1)</sup> Tento projekt sa podarilo uskutočniť v spolupráci s odborovým zväzom CCOO, jeho technickým úradom Higia a zväzovým Inštitútom práce, životného prostredia a zdravia (ISTAS), a to v nadväznosti na hodnotenie psychosociálnych rizík na základe metodiky 21 CoPsoQ Istas (PsQCat, katalánska verzia).



## Dosiahnuté výsledky

- Z 51 doteraz navrhnutých opatrení sa realizovalo 26, 13 sa pripravuje na realizáciu a 12 bolo odložených na neskôr.
- Tieto opatrenia ovplyvnili kľúčové oblasti podnikania a niektoré opatrenia viedli k zmene zamerania podnikových stratégií.
- Vedúci oddelenia ľudských zdrojov a právni zástupcovia zamestnancov tieto zmeny prijali pozitívne.
- Organizácia práce aj pohoda zamestnancov sa zlepšili.

*Pracovníci predkladajú témy, ktoré sa majú prediskutovať na schôdzach, a z diskusie musí vzišť návrh na riešenie problému.*



# Kultúra čestnosti a transparentnosti v oblasti outsourcingu IT = 100 % výsledok



Schuberg Philis, Holandsko

[www.schubergphilis.com](http://www.schubergphilis.com)

## Problematika

Schuberg Philis je outsourcingová IT spoločnosť a jej zákazníkmi sú online banky, energetické podniky a organizácie verejnej správy. Svojim zákazníkom zaručuje 100 % výsledok. Ak by ich systémy zlyhali, nemohli by tieto organizácie fungovať. Práca je preto veľmi zložitá a náročná s obdobiami intenzívneho tlaku, veľkej pracovnej záťaže a veľkej zodpovednosti, čiže neustále hrozí riziko prepracovanosti.

## Prijaté opatrenia

100 % záruku si možno vyložiť v tom zmysle, že nemožno urobiť žiadne chyby. Spoločnosť Schuberg Philis zastáva názor, že takýto výsledok sa dá dosiahnuť len uznaním skutočnosti, že chyby sú súčasťou procesu, treba si ich čestne priznať a poučiť sa z nich. V rámci interných vzťahov prevláda čestnosť, transparentnosť a otvorenosť a tieto vlastnosti sa považujú za nevyhnutné na dosahovanie cieľov spoločnosti.



Táto firemná kultúra a zameranie na prácu v pevne vzájomne prepojených a nezávislých tímoch poskytuje zamestnancom možnosť požiadať o pomoc a otvorene hovoriť o svojich silných a slabých stránkach. Vďaka takémuto ústretovému prostrediu sa zamestnanci nezdrahajú upozorniť na problémy a môžu sa profesionálne aj osobne rozvíjať.

Aby sa zvládla veľká pracovná záťaž, používa sa tzv. metóda skrumáže (tím pracuje ako jednotka na plnení spoločného cieľa) na posúdenie a rozdelenie práce do zvládnuteľných blokov. Tím máva tiež každý deň krátke porady, ktoré slúžia na diskusiu o pokroku, ktorý sa dosiahol, a na zabránenie preťaženiu alebo izolácii členov tímu a na zaistenie dodržania termínov.

Zamestnanci sa zúčastňujú na každoročných zasadnutiach o budúcom smerovaní spoločnosti a významnou mierou prispievajú k svojmu každodennému pracovnému životu. Navyše si zamestnanci navzájom pomáhajú vo vlastnom rozvoji aj prostredníctvom partnerských hodnotení, ktoré sa konajú v súvislosti s výročnými hodnoteniami. Zamestnanci môžu takto zmysluplne prispievať k rozhodnutiam a pociťovať zodpovednosť za spoločnosť, svoj pracovný život, ako aj za svojich kolegov.

Spoločnosť sa stará o fyzické aj duševné zdravie zamestnancov. Zamestnanci majú prístup k certifikovanému internému terapeutovi a fyzioterapeutovi a výslovne sa im odporúča účasť na športových aktivitách, ako aj zdravé stravovanie.

Angažovanosť za dosiahnutie pohody zamestnancov manažment preukazuje aj organizovaním dní rodiny, ktoré sa konajú dvakrát do roka, a v rámci nich sa vedúci pracovníci usilujú so všetkými spoznať. Spoločnosť navyše preinvestuje približne jednu štvrtinu svojho zisku ročne do starostlivosti o všetkých svojich zamestnancov a ich rodiny.

## Dosiahnuté výsledky

- Fluktuácia zamestnancov (pracovníci odchádzajúci proti vôli spoločnosti) je extrémne nízka: menej ako 1 %.
- Úroveň absencií v dôsledku choroby je veľmi nízka: 0,9 % v roku 2013, čo je ďaleko pod priemerom v odvetví IKT. Zodpovedá to priamym úsporám vo výške 229 000 EUR ročne z nákladov na absencie.
- Spokojnosť zákazníkov je veľmi vysoká a päť rokov po sebe 100 % zákazníkov odporúčalo spoločnosť Schuberg Philis aj iným.



*Vďaka takémuto ústretovému prostrediu sa zamestnanci nezdráhajú upozorniť na problémy a môžu sa profesionálne aj osobne rozvíjať.*

# Lepšia komunikácia, riešenie konfliktov a riadenie stresu medzi príslušníkmi väzenskej stráže



Krajský inšpektorát väzenskej služby v meste Koszalin, Poľsko

[www.sw.gov.pl/pl/okregowy-inspektorat-sluzby-wieziennej-koszalin](http://www.sw.gov.pl/pl/okregowy-inspektorat-sluzby-wieziennej-koszalin)

Menej ako  
100 zamestnancov

## Problematika

Inšpektorát väzenskej služby v meste Koszalin dohliada, kontroluje a koordinuje úlohy väzenských útvarov. Kontakt s väzňami je zrejmou príčinou stresu vo väzenských službách, ale vyskytujú sa aj ďalšie možné zdroje stresu vrátane veľkej pracovnej záťaže, časového tlaku a nedostatočnej podpory. Okrem toho situácie, ktoré zamestnanci považujú za stresujúce, sú veľmi rozmanité.

## Prijaté opatrenia

Dôsledkom dlhodobého pôsobenia stresu je syndróm vyhorenia. Inšpektorát preto v roku 2012 uskutočnil v podriadených útvaroch prieskum týkajúci sa vyhorenia. Výsledky ukázali, že riziko vyhorenia sa líšilo v závislosti od kontaktu s väzňami, systémov pracovných zmien a pohlavia. V priamej reakcii na zistenia z prieskumu sa uskutočnili pracovné semináre a aktivity zamerané na zvládnutie stresových faktorov v týchto rôznorodých situáciách.

Uskutočnili sa prvé pracovné semináre o prevencii stresu, kde sa zamestnanci oboznámili s rôznymi riešeniami na zvládnutie stresových situácií, ako aj na uvoľňovanie napätia vo svojom profesionálnom a bežnom živote. Neskôr sa zorganizovali pracovné semináre o schopnosti zvládať stresové situácie, ktoré sa zamerali na rozvoj už nadobudnutých schopností a zamestnanci si mohli precvičiť techniky prevencie stresu.

V rámci inštruktážneho programu na rozvoj psychosociálnych zručností sa okrem iných zručností účastníci oboznámili so zásadami efektívnej komunikácie, stratégiami asertivity na riešenie medziludských konfliktov a stratégiami boja proti neetickému správaniu, agresii, diskriminácii, mobbingu.

Ako značný zdroj napätia medzi príslušníkmi na strednej úrovni riadenia sa ďalej uvádzali snahy o dosiahnutie rovnováhy medzi požiadavkami nadriadených pracovníkov a požiadavkami zamestnancov. Pre manažerov a vedúcich oddelení sa preto organizovali pracovné semináre o riadení stresu, ktoré im mali pomôcť dosiahnuť túto rovnováhu a potlačiť napätie.

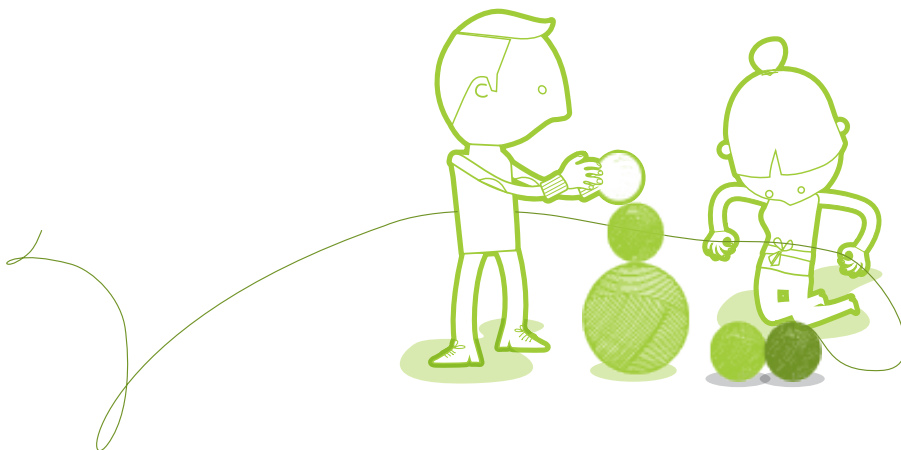


V záujme rozvoja a vylepšovania procesu sa všetky aktivity a pracovné semináre vyhodnocujú vrátane prieskumu, ktorého cieľom je posúdiť niektoré faktory, ako je vhodnosť a kvalita, pokrytie tém a potenciál pre praktické uplatnenie obsahu, ako aj vyhodnotiť činnosť učiteľov a inštruktorov.

*Inštruktážny program o psychosociálnych zručnostiach sa okrem iných zručností zamerail na efektívnu komunikáciu a stratégie asertivity pri riešení medziludských konfliktov na pracovisku.*

## Dosiahnuté výsledky

- Úroveň informovanosti zamestnancov o znížení stresu v profesionálnom a osobnom živote sa zvýšila.
- Počet zamestnancov požadujúcich informácie o pracovných seminároch o prevencii a riadení stresu, ako aj účasť na nich sa zvýšila.
- Panuje väčšia otvorenosť a ochota vyhľadať pomoc a podporu v náročných situáciách.
- Znížila sa práceneschopnosť v dôsledku náročných situácií.
- Vzrástla spokojnosť s prácou.





# Prevzatie vedúcej úlohy v oblasti psychosociálnych rizík v poisťovníctve



Zavarovalnica Triglav, d.d., Slovinsko

[www.triglav.si](http://www.triglav.si)

## Problematika

Zavarovalnica Triglav je poisťovacia spoločnosť s pobočkami po celom Slovinsku, v ktorých pracuje viac než 2 000 zamestnancov. Napriek dobrým výsledkom ročného prieskumu hodnotenia atmosféry v organizácii sa zistili niektoré psychosociálne riziká. Riziká sa týkali záležitostí súvisiacich s riadením a organizáciou práce, vnímaného nespravodlivého zaobchádzania, neefektívnej komunikácie a nerovnováhy medzi pracovným a súkromným životom. Viedlo to k vzniku stresu, vyhoreniu a zlej pracovnej atmosféry.

## Prijaté opatrenia

Spoločnosť vypracovala program Triglav.smo s cieľom dosiahnuť dlhodobý vplyv na zdravie, spokojnosť a entuziazmus každého zamestnanca a lepšie riadenie psychosociálnych rizík. V rámci tohto programu, ktorý prebieha vo všetkých regionálnych útvaroch, sa uskutočňujú mnohé podujatia a aktivity.

Viaceré opatrenia v tomto programe sú zamerané na manažment. K nim patrí „škola vedenia“, koučing pre vedúcich pracovníkov vrátane riaditeľov, konferencie pre vedúcich pracovníkov na zlepšenie komunikácie

a informačného toku a príručka pre vedúcich pracovníkov vrátane najdôležitejších úloh, ktoré by všetci manažéri mali vykonať.

K dispozícii je psychológ, aby zamestnancom poskytoval rady najmä v prípadoch, keď zažili traumatické udalosti súvisiace s prácou, napr. hrozby, útoky alebo lúpeže. Organizujú sa prednášky, vzdelávacie programy, stáže a pracovné semináre aj na také témy ako úspešné riadenie pracovnej záťaže, riadenie stresu a zlepšenie komunikácie a vzťahov na pracovisku.

Ochrana dôstojnosti zamestnancov je tradičnou základnou hodnotou spoločnosti a je uvedená aj v *Kódexe osvedčených obchodných postupov*. Nepretržite je k dispozícii dôverník, ktorému sa odovzdávajú správy o konfliktoch a neželanom (nepriateľskom, zastrahujúcom alebo ponížujúcom) správaní na pracovisku. Takéto prípady sa riešia buď mediáciou vyškoleným pracovníkom, alebo v závažnejších prípadoch ich posúdi výbor.

Okrem toho sa vylepšili kritériá hodnotenia a podpory práce a vo veľkej miere sa podporuje spolupráca medzi zamestnancami a jednotlivými divíziami, ako aj inovácie. Tieto vylepšenia v kariérnom rozvoji a angažovanosti zamestnancov viedli k väčšej spokojnosti s prácou.



## Dosiahnuté výsledky

- Z každoročného prieskumu mienky zamestnancov vyplynulo, že v prípade hodnotenia atmosféry v organizácii sa dosahujú lepšie výsledky; lepšie hodnotenie sa dosiahlo v kategóriách manažmentu.
- Od roku 2008 počet absencií každoročne klesá.
- Od roku 2011 do roku 2013 náklady spojené s práceneschopnosťou klesli o 8,6 % (141 000 EUR).
- Spokojnosť a entuziazmus zamestnancov rastie a spolupráca medzi oddeleniami, sekciami a útvarmi sa zvyšuje.
- Počet úrazov na pracovisku je nízky a stále klesá.

*Ochrana dôstojnosti zamestnancov je tradičnou základnou hodnotou spoločnosti a nepretržite je k dispozícii dôverník, ktorý prijíma správy o konfliktoch.*



# Bezstresové pracovisko = pracovisko s nulovým počtom pracovných úrazov pri výrobe ocele



U. S. Steel Košice, s.r.o., Slovensko

[www.usske.sk](http://www.usske.sk)

## Problematika

V odvetví výroby ocele sú riziká a nebezpečné podmienky bežnou vecou. Cieľom spoločnosti U. S. Steel Košice (USSK) je dosiahnuť nulový počet úrazov. Spoločnosť zabezpečuje pre zamestnancov vzdelávanie zamerané na to, aby sa cítili bezpečne a dôverovali svojim schopnostiam a zručnostiam. Spoločnosť je okrem toho presvedčená, že vďaka úplnej eliminácii stresu na pracovisku sa zamestnanci budú môcť plne sústrediť na svoju prácu a budú vedieť lepšie kontrolovať riziká, ktoré sa môžu vyskytnúť, a reagovať na ne.

## Prijaté opatrenia

Spoločnosť USSK používa viaceré organizačné stratégie na zníženie stresu na pracovisku. V rámci programu Ak vidíš, že konám nebezpečne, ZASTAV MA sa zamestnancom poskytujú informácie o postupe v prípade rizík, s ktorými sa stretnú, na základe ktorého môžu zastaviť svoju činnosť a požiadať o radu nadriadeného alebo kolegov a tak znížiť úroveň stresu v takýchto situáciách.

Zamestnanci okrem toho môžu pomocou IT aplikácie upozorniť na riziká, s ktorými sa stretli na pracovisku, a predložiť tiež svoje nápady na preventívne opatrenia. Manažéri a oddelenie BOZP tieto návrhy potom posúdia a zavedú na základe takýchto podnetov opatrenia. Najaktívnejší zamestnanci v tomto systéme sú za aktívny prístup odmenení. Konajú sa aj „bezpečnostné porady“, t. j. schôdze organizované vedúcim pracovníkom na začiatku pracovnej zmeny, poukazuje sa na nich na konkrétne riziká, v prípade ktorých by zamestnanci mali byť obozretní, vrátane psychosociálnych rizík.

Navyše spoločnosť je presvedčená, že na to, aby mohla byť úspešná, je potrebné, aby v prípade každého člena tímu panovala rovnováha medzi jeho pracovným, rodinným a súkromným životom. Súčasťou inštruktážneho programu Pracovný život je poskytovanie bezplatného poradenstva, v rámci ktorého zamestnanci a ich rodinní príslušníci majú neobmedzený nonstop prístup k telefonickým a e-mailovým konzultáciám. Zamestnanci môžu okrem toho v priestoroch spoločnosti navštíviť psychológa, ktorý im poradí v pracovných aj osobných záležitostiach. Na týchto konzultáciách sa najčastejšie riešia medzilidské vzťahy na pracovisku. Súčasťou programu sú prednášky na také témy ako prevencia vyhorenia, asertivita v pracovnom a osobnom živote a zdravý životný štýl.

Organizujú sa tiež podujatia mimo pracovného času vrátane športových aktivít, ako napríklad majstrovstvá USSK vo futbale a projekt Rodiny športujú na podporu zamestnancov a ich rodinných príslušníkov, aby boli športovo aj spoločensky aktívni. Podujatie Rodinný deň bezpečnosti – *Family Safety Day* pomáha okrem iného zvyšovať informovanosť o význame bezpečnosti a ochrany zdravia a zamestnanci môžu zároveň relaxovať v priateľskej atmosfére so svojimi rodinami.







## Dosiahnuté výsledky

- Od roku 2006 sa úrazovosť znížila o 79 %.
- V rovnakom období sa počet absencií v dôsledku úrazu znížil o 95 %.
- Zamestnanci uvádzajú vyššiu mieru osobnej spokojnosti, lepšiu rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom a vyššiu mieru duševného „komfortu“.
- Uviedli tiež, že sa zlepšili aj ich znalosti, zručnosti a schopnosti, efektívnosť pri práci a pracovný výkon.

*Riadenie stresu prispelo k zníženiu úrazovosti, ako aj k lepšej pohode, spokojnosti s prácou a k lepšej výkonnosti.*



# Starostlivosť = zdieľanie – participačný prístup k zvládnutiu stresu medzi technikmi



Fastems Oy Ab, Fínsko

[www.fastems.com/en/home](http://www.fastems.com/en/home)

## Problematika

Spoločnosť Fastems dodáva zákazníkom automatizované systémy prispôbené konkrétne ich potrebám, čo si vyžaduje odborné znalosti v oblasti najnovších technológií. Táto práca je veľmi náročná s prísnyimi termínmi a technici často cestujú do zámoria inštalovať systémy. To znamená, že riziko stresu je vysoké, a keďže si táto práca vyžaduje špecialistov, tento problém sa nedá vyriešiť jednoducho zvýšením zdrojov. Táto situácia viedla okrem iného k žiadostiam o zmeny v opisoch práce, predĺženým rodinným dovolenkám a značnému počtu výpovedí.

## Prijaté opatrenia

Spoločnosť Fastems v spolupráci so svojou partnerskou pracovnou zdravotnou službou používala od začiatku roka 2009 postup integrovaného hodnotenia celkového pracovného stresu (*Integrated Total Work Stress Evaluation* – TIKKA<sup>(1)</sup>). TIKKA je komplexné hodnotenie faktorov pracovného stresu, ktoré sa uskutočňuje prostredníctvom rozhovorov v malých skupinách, rozhovorov s nadriadenými pracovníkmi, osobných dotazníkov a spoločných stretnutí celého tímu.

Rozhovory bývajú zamerané na otázky súvisiace s náplňou práce (napr. prehľadnosť cieľov práce, pracovné tempo a pracovná záťaž, poskytovanie spätnej väzby) a spoločenskou klímou v práci (napr. duch vzájomnosti, spolupráca, rovnaké zaobchádzanie). O odpovediach a výsledkoch rozhovorov, ako aj o návrhoch na rozvoj a zlepšenie zamestnanci, vedúci pracovníci a zástupca ľudských zdrojov diskutujú konštruktívnym spôsobom na zasadnutiach zameraných na poskytovanie „spätnej väzby a podpory“.

Na posudzovanie spôsobilosti pre prácu a schopnosti zamestnancov vykonávať prácu sa používajú osobné dotazníky. Prostredníctvom zdravotného dotazníka sú zmapované aj negatívne faktory súvisiace so stresom. Na základe odpovedí na tieto otázky sa v prípade potreby vyberú konkrétni zamestnanci na podrobnejšiu zdravotnú prehliadku a poskytne sa im podpora.

V spoločnosti Fastems nastal posun v prístupe a teraz sa zameriava na včasnú intervenciu. V tomto modeli včasnej intervencie sa vedúcim pracovníkom poskytuje priebežné vzdelávanie a odporúča sa im, aby čo najskôr hovorili o prípadných obavách, pokiaľ ide o zvládnutie práce a riešenie problémov.



<sup>(1)</sup> Skratka TIKKA vzišla z fínskeho výrazu Työn Integroitu KokonaisKuorimituksen Arviointi.



## Dosiahnuté výsledky

- Praceneschopnosť z dôvodu stresu sa výrazne znížila.
- Klesol aj počet výpovedí.
- Zmeny pracovných postupov, opisy procesov a špecifikácie povinností, ako aj zvýšené používanie elektronických nástrojov viedli k výraznému zníženiu potreby cestovania.
- Reorganizácia práce prispela k zlepšeniu spokojnosti zamestnancov.
- Pracovné prostredie sa výrazne zlepšilo. Zavedením tohto postupu zamestnávateľ preukázal svoju ochotu venovať čas a peniaze na zlepšenie pracovných podmienok.

- Výsledky hodnotenia TIKKA v spoločnosti Fastems viedli k zvýšenému záujmu o tento proces zo strany iných podnikov.

*O výsledkoch rozhovorov zamestnanci a vedúci pracovníci diskutovali v obojstranne konštruktívnom duchu na zasadnutiach zameraných na poskytovanie tzv. spätnej väzby a podpory.*

# Participačné a proaktívne politiky a postupy

Nottingham City Homes, Spojené kráľovstvo

[www.nottinghamcityhomes.org.uk](http://www.nottinghamcityhomes.org.uk)  
[satori-uk.co.uk](http://satori-uk.co.uk)



## Problematika

Z prieskumu týkajúceho sa stresu, ktorý v spoločnosti Nottingham City Homes vykonali zástupcovia odborov v úzkej spolupráci s manažmentom, vyplynulo, že tri hlavné príčiny stresu boli: stanovenie nereálnych cieľov, nedostatočná komunikácia v rámci organizácie a nedostatok času na vykonanie práce. V záujme zlepšenia pracovných podmienok sa spoločnosť zamerala na vypracovanie politiky na predchádzanie stresu a na proaktívny proces hodnotenia rizík týkajúcich sa stresu a pohody, ako aj na zvýšenie informovanosti o význame riadenia stresu v celej organizácii.

## Prijaté opatrenia

Organizácia Nottingham City Homes sa v úzkej spolupráci s odborami rozhodla zaviesť oficiálnu politiku riadenia stresu. Táto politika vychádza z noriem pre riadenie pracovného stresu Úradu pre zdravie a bezpečnosť (HSE) a zameriava sa na riadenie príčin a riešenie pracovného stresu. Na základe spätnej väzby odborového zväzu sa veľký dôraz kladie na participáciu a proaktívne opatrenia.

Proaktívne hodnotenie rizík týkajúcich sa stresu a pohody vykonávajú manažéri s pomocou tímu, ktorý je zodpovedný za bezpečnosť a ochranu zdravia. Výsledky z predchádzajúceho prieskumu odborového zväzu týkajúceho sa stresu, ako aj informácie zo spätnej väzby odborového zväzu sa, ak to bolo možné, použili na podporu ďalších zmien. Výsledky hodnotenia rizík týkajúcich sa stresu a pohody sa použijú na zmenu a obnovenie politiky riadenia stresu a vzdelávania v oblasti riadenia stresu. Okrem toho v rámci procesu hodnotenia všetci zamestnanci dostali informačné hárky na tému stres, ktoré sa zameriavali na akcie týkajúce sa hlavných oblastí zahrnutých do noriem riadenia úradu HSE (požiadavky, kontrola, podpora, vzťahy, úloha a zmena).

V rámci politiky riadenia stresu všetci línioví manažéri absolvovali školenie o psychosociálnych rizikách a strese, ktorého cieľom bolo zlepšiť ich zručnosti v oblasti riadenia stresu v ich tímoch. Zamestnanci absolvovali aj školenie o pohode vrátane diskusií o tom, ako postupovať v prípade náročných rozhovorov so zákazníkmi v takých otázkach, ako sú napríklad dane.

Uskutočnili sa viaceré aktivity zamerané na zvýšenie informovanosti o duševnom zdraví vrátane pravidelných besied nazvaných Rozhovory pri čaji na povzbudenie zamestnancov, aby hovorili o aspektoch, ktoré ovplyvňujú ich zdravie a pohodu pri práci. Nedávno bol tiež zavedený systém riadenia vzdelávania, aby mali zamestnanci ľahší prístup k vzdelávaniu o strese, ako aj k príslušným materiálom.

Všetkým zamestnancom sa každý rok poskytuje vyhodnotenie týkajúce sa osobného rozvoja a pravidelne sa konajú individuálne rozhovory s manažermi, na ktorých sa hodnotí výkonnosť a potreba prípadnej podpory vrátane krátkych termínov, problémov s komunikáciou a pracovných požiadaviek a diskutuje sa o nich.







## Dosiahnuté výsledky

- Zaznamenalo sa výrazné zvýšenie informovanosti o strese. Zlepšilo sa porozumenie, pokiaľ ide o stresové faktory, a sformulovali sa nové nápady týkajúce sa spôsobu, ako by ich bolo možné zvládnuť.
- Politika riadenia stresu spoločnosti a príslušné vzdelávanie prispelo k získaniu ocenenia Investors in People Gold.
- Absencie z dôvodu stresu, depresii a iných duševných zdravotných problémov sa každý rok starostlivo monitorujú a v najbližších rokoch sa očakáva klesajúci trend.

*Zlepšilo sa porozumenie, pokiaľ ide o stresové faktory, a sformulovali sa nové nápady týkajúce sa spôsobu, ako by ich bolo možné zvládnuť.*



# Väčšia angažovanosť, participácia a komunikácia v organizácii zameranej na starostlivosť o seniorov

OCENENÝ PRÍKLAD

VitaS, Belgicko

[www.vitas.be](http://www.vitas.be)

## Problematika

Za päť rokov spoločnosť VitaS, ktorej náplňou je starostlivosť o seniorov, rýchlo rástla a rozšírila sa z jedného na tri pracoviská. So zmenami súviseli niektoré výzvy. Nejasná komunikácia so zamestnancami počas tohto rozširovania viedla niekedy k napätej atmosfére. Zvýšil sa počet absencií a na pracovisku dochádzalo ku konfliktom. V niektorých prípadoch súčasní zamestnanci mali obavy z rastúceho počtu nových zamestnancov a začali pociťovať neistotu v súvislosti s náplňou a istotou svojich pracovných miest. Vedenie si všimlo, že zamestnanci boli v niektorých prípadoch menej motivovaní a dokonca až vystresovaní.

## Prijaté opatrenia

Hodnotenie psychosociálnych rizík sa zameralo na tri hlavné oblasti: organizačnú štruktúru, personálnu politiku a podporu pohody zamestnancov.

Prijaté opatrenia boli zamerané na angažovanosť, participáciu a vzájomnú komunikáciu so zamestnancami. Vypracoval sa opis práce a pracovné pokyny a ďalšie príslušné dokumenty sa digitalizovali, vďaka čomu sa stali pre všetkých zamestnancov ľahko dostupné. Zaviedli sa školenia o zvládání konfliktov, politika vykonávania služieb, pravidelné hodnotenia výkonu a stretnutia zamerané na posilňovanie kolektívneho ducha a na zlepšenie toku informácií sa začal mesačne vydávať spravodajca. Podľa výsledkov prieskumu pracovníci sa aktívne zapájali do zmien pri plánovaní rozpisu služieb, čo znamenalo posun smerom k participatívnejšiemu prístupu založenému na samostatnom plánovaní času.

Na zlepšenie náborového konania a odbornej prípravy pracovníkov s nižšou kvalifikáciou a na prekonanie prípadných tzv. sklených stropov bol zavedený plán pre rozmanitosť.

Za úspechom projektu stojí skutočnosť, že sa zapájala celá organizácia a že v jednotlivých oblastiach, ako napr. infraštruktúra, zamestnanci, vzdelávanie a tímová práca, sa v záujme lepšej realizovateľnosti prijal prístup postupných krokov.

Spoločnosť VitaS realizovala zmenu v štruktúre a kultúre organizácie, jej riadení a starostlivosti o pohodu zamestnancov. Spoločnosť VitaS zistila, že výsledky sa dajú dosiahnuť znútra organizácie, často jednoducho tak, že sa zapoja zamestnanci, aby mali pocit účasti, a umožnením aktívnej participácie. Spoločnosť zistila, že vytvorením veľkej základne čoraz väčšími motivovaných zamestnancov v rámci organizácie sa dajú dosiahnuť vyššie ciele.



*Zamestnanci sa aktívne zapájali do zmien pri plánovaní rozpisu služieb smerom k participatívnejšiemu prístupu založenému na samostatnom plánovaní času.*

## Dosiahnuté výsledky

Spoločnosť VitaS zistila, že zlepšenie problémov, ktoré identifikovali sami zamestnanci, malo priamy vplyv na posilnenie postavenia jednotlivcov. Na druhej strane posilnenie postavenia jednotlivcov viedlo k motivovanejšej a produktívnejšej pracovnej sile, ktorá bola pripravená pomôcť pri riešení problémov na organizačnej úrovni.



# Bezpečnosť a ochrana – prirodzená súčasť práce v bytovom združení

OCENENÝ PRÍKLAD

Boligkontoret Aarhus, AAB Aarhus AAB a ESL, Dánsko

[www.bk-aarhus.dk](http://www.bk-aarhus.dk)

Menej ako  
100 zamestnancov

## Problematika

Rastúcim problémom zamestnancov dánskych organizácií v oblasti bývania je v posledných rokoch násilie, hrozby násilia, zneužívanie a obťažovanie zo strany bývajúcich. Kombinácia takých faktorov ako samostatná práca a tradícia nehovoriť o emocionálnom tlaku a strese v práci, ako aj akceptovanie násilia ako „súčasť práce“ viedla k psychickému preťažaniu zamestnancov v spoločnosti Boligkontoret Aarhus.

## Prijaté opatrenia

Vypracovala sa metóda na systematické a účinné predchádzanie násiliu, hrozbám a obťažovaniu namiereným voči zamestnancom bytových združení. Na zmapovanie skúseností a pohody zamestnancov pred projektom a po projekte sa použil analytický nástroj.

Stanovili sa jasné postupy na zaznamenanie týchto incidentov násilia a hrozieb, ako aj následné opatrenia na základe vypracovanej politiky proti násiliu a aktualizácie

existujúcich plánov krízového manažmentu. Zriadili sa skupiny na výmenu skúseností, v ktorých zamestnanci bytových združení analyzovali náročné situácie v práci a vymieňali si skúsenosti týkajúce sa preventívnych opatrení.

Základom bolo to, aby zamestnanci bytových združení mohli samostatne alebo v spolupráci so skupinou pre bezpečnosť a ochranu zdravia vyhodnocovať a prijímať preventívne opatrenia. Pre úspech tohto projektu bola okrem toho zásadná aj jasná podpora zo strany vedúcich pracovníkov. Vďaka tomu zamestnanci pociťovali podporu manažmentu a vedeli, že ich správy o incidentoch berú vážne a čo je najdôležitejšie, že konajú podľa nich. Na podnietenie diskusií medzi zamestnancami bytových združení o incidentoch násilia sa tiež vytvorili skupiny, v ktorých si navzájom vymieňali skúsenosti.

Vypracoval sa komplexný vzdelávací program a poskytoval sa vo forme seminárov pre zamestnancov bytových združení. Na podporu vzdelávania sa vytvorili aj videoklipy. Do tejto koncepcie vzdelávania sú zapojení všetci noví zamestnanci.







## Dosiahnuté výsledky

- Zníženie počtu incidentov násilia a hrozieb.
- Zníženie stresu a symptómov psychického preťaženia zamestnancov bytových združení.
- Zvýšenie informovanosti zamestnancov bytových združení o vplyve násilia na pohodu a spokojnosť s prácou.
- Výrazná zmena postoja zamestnancov bytových združení k vzájomnej otvorenej diskusii o incidentoch násilia.

- Podstatné zlepšenie, pokiaľ ide o pociťovanie podpory zo strany manažmentu a kolegov po incidentoch násilia.
- Na seminároch sa zúčastnili tri štvrtiny zamestnancov bytových združení a manažérov.
- Zamestnanci bytových združení pociťujú, že ich schopnosti v oblasti riadenia vzťahov v práci sa zlepšili.

*Pre úspech tohto projektu bola zásadná jasná podpora zo strany vedúcich pracovníkov.*



# Hodnotenie rizík a riadenie pracovného stresu v odvetví zberu odpadu

OCENENÝ PRÍKLAD

Centrum prevencie pracovných rizík (KE.P.E.K.) Stredného Grécka a mesta Chalkida, Grécko <sup>(1)</sup>

[www.dimos-xalkideon.gr](http://www.dimos-xalkideon.gr)  
[www.ypakp.gr](http://www.ypakp.gr)

## Problematika

Manažérsky tím zaoberajúci sa zberom odpadu v meste Chalkida si uvedomil určité výzvy v súvislosti s pracovnými podmienkami, napríklad v prípade nepravidielných pracovných zmien. Ďalej sa objavili obavy v súvislosti s takými záležitosťami ako nejednoznačnosť úloh a celková komunikácia. Zistilo sa, že zamestnanci si niekedy neboli istí, aké majú povinnosti a úlohy, a nie vždy im bola umožnená aktívna účasť na rozhodovaní. V dôsledku toho boli v niektorých prípadoch ohrozené správne pracovné postupy, čo viedlo k zvýšeniu počtu úrazov, absencií a práceneschopnosti. Keď sa prvýkrát objavili problémy súvisiace s prezentizmom a pracovným stresom, manažment si uvedomil, že je potrebné zaviesť zmeny.

## Prijaté opatrenia

Preventívne intervencie sa zamerali na kolektívne riešenia a podporovali aktívnu účasť všetkých zamestnancov a manažérov. Na základe systematického prístupu sa položili základy na vytvorenie pracovného prostredia založeného na dôvere, spolupráci, porozumení a podpore, v ktorom zamestnanci a manažment aktívne participujú na zlepšovaní pracovných podmienok.

Dôraz sa v prvom rade kládol na riešenie organizačných nedostatkov. Zavedené boli zmeny v organizácii práce na základe plánovania prác, rozdelenia práce podľa právnych predpisov, pracovných zmlúv a potrieb zamestnancov. Úlohy a povinnosti zamestnancov boli objasnené a podporovala sa ich účasť na rozhodovacom procese.

Zaviedlo sa ergonomické plánovanie pracovných postupov minimalizovaním vystavenia extrémnym teplotám a zostavením tímov vozidiel na odvoz odpadu podľa úrovne ich skúseností. Systémy GPS sa inštalovali do vozidiel na odvoz odpadu, aby sa umožnila komunikácia v naliehavých situáciách, a staršie vozidlá sa nahradili. Okrem toho sa zaviedli určité zmeny v politike bezpečnosti a ochrany zdravia. Zamerali sa na presadzovanie spoločenských a medziľudských vzťahov a zamestnanci mali možnosť vyjadriť svoje obavy a zlepšiť systém vzdelávania.

Na individuálnej úrovni zavedenie programu pomoci zamestnancom umožnilo zamestnancom nadobudnúť potrebné kompetencie a zručnosti na rozpoznanie a riešenie problémových situácií. Tento program pomohol zlepšiť schopnosti zamestnancov predchádzať stresu na základe zmien v ich prístupe a správaní.

<sup>(1)</sup> Tento projekt sa realizoval vďaka úsiliu jeho riadiacej skupiny; jej členmi boli: Toukas Dimitrios (inšpektor pre bezpečnosť a ochranu zdravia) a Delichas Miltiadis (inšpektor pre bezpečnosť a ochranu zdravia) z Centra pre prevenciu pracovných rizík (KE.P.E.K.) Stredného Grécka a Metaxas Nikolaos (konzultant pre bezpečnosť), Simitzis Athanasios (závodný lekár), Vrakas Alexandros (vedúci administratívneho oddelenia pre zber odpadu), Basoukas Alexandros (zástupca zamestnancov pre bezpečnosť a ochranu zdravia), Boulougouras Vasilios (zástupca zamestnancov pre bezpečnosť a ochranu zdravia), Athanasopoulos Athanasios (zástupca zamestnancov pre bezpečnosť a ochranu zdravia) a Tsokou Froso (zástupca zamestnancov pre bezpečnosť a ochranu zdravia) z mesta Chalkida.



## Dosiahnuté výsledky

- Zníženie celkového rizika pracovného stresu zo „stredného“ na „nízke“.
- Zníženie počtu úrazov v dôsledku chýb spôsobených človekom.
- Zníženie počtu absencií, práceneschopnosti a prípadov naliehavej potreby lekárskej pomoci.
- Zvýšená informovanosť a zodpovednosť zamestnancov a správa záležitostí súvisiacich so stresom.
- Aktívna účasť zamestnancov na riešení pracovného stresu.

*Položili sa základy na vytvorenie pracovného prostredia založeného na dôvere, spolupráci, porozumení a podpore.*



# Komplexný plán prevencie psychosociálnych rizík

OCENENÝ PRÍKLAD

ACCIONA ENERGIA, Španielsko

[www.acciona.com](http://www.acciona.com)

## Problematika

Väčšinu zamestnancov v spoločnosti Acciona Energía, ktorá je globálnym špecialistom v odvetví energie z obnoviteľných zdrojov, tvoria technici, administratívni pracovníci alebo kontrolóri. Z hodnotenia psychosociálnych rizík vyplynulo, že obzvlášť riziková bola jedna pracovná pozícia: technik riadiaceho strediska. Niektoré aspekty tejto práce, ako napr. pracovný čas, nezávislosť, pracovná záťaž a plnenie úloh, sa identifikovali ako zdroje potenciálnych psychosociálnych rizík. Zodpovedajúci plán opatrení obsahoval preventívne aj nápravné opatrenia.

## Prijaté opatrenia

Prijali sa okamžité krátkodobé nápravné opatrenia, konkrétne pre pozíciu technika riadiaceho strediska, ku ktorým patrilo zavedenie komunikačného protokolu, ktorý zamestnancom umožňuje upozorniť manažment, ak cítia, že sú príliš pracovne vyťažení, ako aj nového softvéru na riadenie zariadenia. Nový nástroj pomáha pri znižovaní psychickej záťaže a uľahčuje technikom ich prácu. Zaviedol sa tiež nový postup na zabezpečenie toho, aby sa poskytovali jasné a zrozumiteľné informácie a pokyny, aby sa správnosť interpretácie pokynov každým technikom na záver vždy overila, prípadne aby sa tieto pokyny bližšie objasnili.

Vylepšenia, ktoré sa zaviedli v práci technikov riadiaceho strediska, priniesli dobré výsledky a vzbudili veľký záujem

medzi zamestnancami v iných oblastiach spoločnosti. Toto povzbudilo spoločnosť Acciona, aby v rámci celej spoločnosti realizovala dlhodobý komplexný plán prevencie psychosociálnych rizík.

Vypracovali sa kolektívne opatrenia pre celú spoločnosť alebo pre jednotlivé oddelenia a individuálne opatrenia určené na uplatnenie v prípade konkrétneho zamestnanca alebo zamestnancov.

Kolektívne preventívne opatrenia našli silnú podporu manažérov. Spoločnosť Acciona uznala, že manažéri predstavujú základný nástroj na udržiavanie kultúry založenej na slušnosti a podpore tímovej práce a individuálneho a kolektívneho rozvoja. Spôsob riadenia charakteristický pre spoločnosť Acciona je hlboko zakorenený v jej tíme riaditeľov a manažérov, ale uznalo sa, že na udržiavanie tejto kultúry by bolo potrebné, aby sa tieto postoje preniesli na ďalšiu generáciu manažérov. Na základe toho bol vypracovaný inštruktážny program podporovaný štruktúrovanými vzdelávacími aktivitami. Do praxe sa okrem toho zaviedol aj protokol o opatreniach na riešenie obťažovania.

Jednotlivé opatrenia vrátane riadenia stresu a pracovných seminárov na podporu zdravia a počítačové aplikácie na monitorovanie stresu pomohli rozvoju zamestnancov a pomáhajú tiež udržiavať ich dobrý zdravotný stav a motivovanosť.





## Dosiahnuté výsledky

Nevyskytujú sa žiadne absencie v dôsledku psychosociálnych chorôb. K ďalším prínosom patrí dobrá spolupráca, participácia zamestnancov a vhodné psychosociálne pracovné prostredie. Komplexný plán spoločnosti Acciona aktívne prispel k podpore pozitívneho pracovného prostredia, v ktorom sa k ľuďom správajú slušne a v ktorom sa podporuje dobrý zdravotný stav zamestnancov a ich rozvoj. Spoločnosť Acciona si tým posilnila postavenie a udržateľnosť na trhu.

*Kolektívne opatrenia na predchádzanie psychosociálnym rizikám sa opierajú o pevné odhodlanie manažérov udržiavať kultúru slušnosti, tímovej práce a rastu.*



# Rôzne opatrenia na prevenciu pracovného stresu v rozličných situáciách vyskytujúcich sa u globálneho výrobcu lietadiel

OCENENÝ PRÍKLAD

Airbus, Francúzsko a Španielsko

[www.airbus.com](http://www.airbus.com)

## Problematika

V posledných rokoch spoločnosť Airbus zaviedla množstvo nových produktov s cieľom udržať si vedúce postavenie na trhu výroby lietadiel. Na zvýšenie výkonu a podporu nových trendov realizovala stovky zlepšovacích projektov. Optimalizácia zahŕňa aj organizačné zmeny vrátane fúzií a akvizícií.

V záujme dosiahnutia požadovaného zvýšeného výkonu a zároveň aj na účely poskytnutia starostlivosti dotknutým pracovníkom v prípade potreby adaptácie na zmeny bolo potrebné dôkladne posúdiť vplyvy zmien na pracovné podmienky a na pohodu zamestnancov a zároveň zaviesť vhodné riadenie zmien a účasti zamestnancov.

Ďalej bolo potrebné zlepšiť prevenciu pracovného stresu spojením požiadaviek politiky skupiny Airbus Group s miestnymi právnymi rámcami a nástrojmi.

## Prijaté opatrenia

### Airbus Francúzsko

Spoločnosť Airbus France vypracovala metodiku prevencie, ktorá spočíva v dôkladnom a participatívnom posúdení vplyvu zmien, ktoré môžu mať za následok vznik psychosociálnych rizík v spoločnosti, a vo vypracovaní hlavných odporúčaní, ktoré budú premietnuté do akčného plánu.

Prvý krok tohto procesu spočíva v používaní kontrolného zoznamu na výber len tých významných projektov z hľadiska psychosociálnych rizík, ktoré si zasluhujú kompletnú analýzu. V ďalšom kroku metodika zahŕňa aj „pracovný seminár na hodnotenie vplyvu“, na ktorom účastníci z rôznych hierarchických úrovní prispievajú svojimi informáciami k dôkladnému preskúmaniu rizík pre ľudí a sociálnych rizík súvisiacich s projektom alebo zmenou, ktorá sa posudzuje na základe štruktúrovaného dotazníka. Seminár, na ktorom sa diskutuje o cieľoch, dotknutých skupinách a všetkých súvisiacich akciách alebo projektoch, vedú dvaja kvalifikovaní facilitátori. Vykoná sa systematické preskúmanie vplyvov zmien na pracovné podmienky vrátane pracovného zaťaženia, nezávislosti a uznania v práci. Zároveň možno posúdiť počiatočnú zraniteľnosť zamestnancov voči psychosociálnym rizikám. Vydá sa súhrnná správa, v ktorej sú zhrnuté hlavné zistené vplyvy, a poskytnú sa odporúčania pre každé riziko. Vedúci projektu zostaví na základe týchto odporúčaní akčný plán a tento akčný plán sa potom asi po troch mesiacoch preskúma.



© Airbus Military, fotograf Luis Olivas

Táto metodika sa doteraz uplatnila približne 15-krát pri rôznych projektoch, počnúc montážnou linkou pre lietadlá až po reorganizáciu IT oddelenia.

### Airbus Španielsko

Airbus Španielsko vykonáva pravidelne kontroly s cieľom identifikovať, ktoré skupiny sú ohrozené psychosociálnymi problémami. Potom sa uskutočňujú hodnotenia týchto skupín, aby sa identifikovali problémy a usmernila sa príprava nápravných kolektívnych opatrení prostredníctvom pracovných seminárov a stretnutí zameraných na získanie spätnej väzby. Identifikácia rizikových oblastí na základe kontrol slúži ako preventívne opatrenie, ktorým sa minimalizuje možnosť vzniku nebezpečných situácií a zmierňujú sa tie, ktoré existujú.



© AIRBUS, fotograf Hermann Jansen

Zdravotnícke služby sledujú jednotlivých zamestnancov s cieľom identifikovať osoby, ktoré sú vystavené riziku, pričom zamestnanci môžu v prípade potreby požiadať o psychologickú starostlivosť prostredníctvom odborových organizácií, manažérov alebo oddelenia ľudských zdrojov. Psychologické poradenstvo sa poskytuje formou osobných stretnutí, ako aj prostredníctvom webu (v prípade webu ide o pokračujúci pilotný projekt).

Po šiestich až ôsmich mesiacoch sa situácia prehodnotí a posúdia sa intervencie. Vypracovala sa aj podrobná príručka s opatreniami na zlepšenie situácie. Možno ju použiť na široký okruh oblastí a je užitočným nástrojom na zavedenie tejto metodiky do praxe.

## Dosiahnuté výsledky

### Airbus Francúzsko:

- Zvýšila sa informovanosť o význame riadenia zmien a o tom, aký vplyv môžu mať psychosociálne riziká na úspech projektu.
- Zistilo sa, že na to, aby sa dali pozorovať významné prínosy, bolo potrebné pomerne málo času (približne 6 pracovných hodín asi na 15 osôb) zo strany manažérov a účastníkov.
- Štandardná metodika riadenia projektov v spoločnosti Airbus bude teraz zahŕňať komplexnejšie riadenie zmien, ktoré zahŕňa prevenciu psychosociálnych rizík.

### Airbus Španielsko:

- Zvýšila sa informovanosť o psychosociálnych rizikách a duševnom zdraví na pracovisku.
- Po opätovnom hodnotení sa takmer vo všetkých správach uvádza zlepšenie faktorov v oblasti participácie a plnenia úloh.
- Tento prístup sa úspešne rozšíril aj na pracoviská nachádzajúce sa v iných provinciách.
- Rozsah potenciálnych opatrení sa stále rozširuje a v súčasnosti môže tento proces pomôcť väčšiemu počtu zamestnancov.

***Vykonáva sa systematické preskúmanie vplyvov zmien na pracovné podmienky vrátane pracovného zaťaženia, nezávislosti a uznania v práci.***

# Opatrenia na prevenciu psychosociálnych rizík v rámci veľkej medzinárodnej priemyselnej skupiny

OCENENÝ PRÍKLAD

Schneider Electric, Francúzsko

[www.schneider-electric.com](http://www.schneider-electric.com)

## Problematika

Elektrárnska skupina Schneider Electric venuje pozornosť psychosociálnym rizikám na pracovisku už od roku 2002, a keďže zamestnáva 20 000 pracovníkov na 20 pracoviskách, predstavujú sústavnú výzvu. Spoločnosť od roku 2009 uplatňuje systematickejší prístup k týmto rizikám. Zistilo sa, že určité oblasti si vyžadujú väčšiu pozornosť v súvislosti s psychosociálnymi pracovnými podmienkami a rizikami. Na základe toho sa vedenie spoločnosti rozhodlo prijať opatrenia na riešenie problémov v týchto oblastiach.

## Prijaté opatrenia

Spoločnosť zaviedla preventívny prístup, ktorý sociálni partneri vytýčili v podnikovej dohode, pričom využili dostupných interných zamestnancov a zdroje. Spoločnosť si uvedomila, že priznanie dôležitosti úlohy, ktorú zohrávajú ľudia na všetkých úrovniach v rámci organizácie, ju nestojí veľa. Základom úspechu tejto stratégie bolo systematické hodnotenie psychosociálnych rizík (napr. dôkladné hodnotenie rizík podľa zúčastnenej pracovnej skupiny).

Ustanovený bol program prevencie pre každé pracovisko a v prípade potreby bol rozšírený ďalej až na úroveň

organizačnej jednotky. Cieľom tohto programu bolo identifikovať nebezpečenstvá a posúdiť riziká na základe prístupu participatívneho hodnotenia rizík na pracovisku. Tento program je zameraný aj na školenie zamestnancov, ktorí sa podieľajú na prevencii, s cieľom rozvíjať spoločnú reč a byť ostražití, pokiaľ ide o psychosociálne riziká vrátane vyhorenia, ako aj na vypracovanie nástrojov na predchádzanie šikanovaniu alebo rizikám vedúcim k samovražde i na pomoc postihnutým zamestnancom, aby zotrvali v zamestnaní.

Zostavil sa vzdelávací program na zvýšenie informovanosti o nebezpečenstvách, rizikách a dôsledkoch psychosociálnych rizík a ich prevencii, a tento program sa upravil, aby bol vhodný pre rôzne skupiny zamestnancov. Hodnotenie psychosociálnych rizík bolo zahrnuté aj do plánovania každého projektu reorganizácie. Okrem toho v rámci programu Pohodové pracovisko sa pracoviská vylepšili z ergonomického hľadiska tak, aby boli príjemnejšie a aby sa pracovníkom zlepšila kvalita života.

Zriadený bol výbor na monitorovanie tejto dohody a na konsolidovanie údajov získaných z hodnotenia psychosociálnych rizík s cieľom pripraviť celoštátne akčné plány.



*Všetci, ktorí sú zodpovední za ochranu zdravia a bezpečnosť pri práci, spolupracujú v záujme dosiahnutia spoločného cieľa, ktorým je zlepšenie kvality pracovného života a prevencia psychosociálnych rizík.*



## Dosiahnuté výsledky

Spoločnosti Schneider Electric sa podarilo zmobilizovať všetkých, ktorí sú zodpovední za bezpečnosť a ochranu zdravia – manažérov, personálne oddelenie a výbor pre bezpečnosť a ochranu zdravia, ako aj zamestnancov a ich zástupcov, aby spolupracovali v záujme dosiahnutia spoločného cieľa, ktorým je zlepšenie kvality pracovného života.

Vzdelávanie o psychosociálnych rizikách doteraz absolvoval značný počet manažérov, úradníkov v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia a zamestnancov. Zvyšovanie informovanosti o psychosociálnych rizikách patrí k prioritným témam v oblasti vzdelávania na rok 2015.

Z prvých výsledkov realizovaných opatrení vyplýva, že počet manažérov postihnutých syndrómom vyhorenia sa znížil o vyše 50 %.



# Realizácia podnikových iniciatív zameraných na zníženie stresu a psychosociálnych rizík

OCENENÝ PRÍKLAD

Cofely Italia SpA, Taliansko

[www.cofely-gdfsuez.it](http://www.cofely-gdfsuez.it)

## Problematika

Podobne ako mnohé iné organizácie, ktoré sa snažia prekonať globálnu finančnú krízu, aj stavebná spoločnosť Cofely Italia bola nútená udržať vysokú úroveň produkcie a nízku úroveň nákladov, výsledkom čoho bolo zvýšenie pracovného zaťaženia. Uprostred procesu fúzií v rámci podniku počet jej zamestnancov postupne klesal a zostávajúci zamestnanci pociťovali neistotu v súvislosti s budúcnosťou ich zamestnania. Keďže všetky tieto faktory by mohli viesť k potenciálnemu zvýšeniu absencií a úrazov, boli prijaté opatrenia na vytvorenie dobrého psychosociálneho pracovného prostredia.

## Prijaté opatrenia

V roku 2010 sa uskutočnili dve samostatné štúdie na identifikáciu príčin psychosociálnych rizík: hodnotenie rizík pracovného stresu a prieskum týkajúci sa pracovného prostredia. V obidvoch štúdiách sa potvrdila potreba zvýšenia účasti manažmentu na záležitostiach týkajúcich sa bezpečnosti a ochrany zdravia, zlepšenia komunikácie so zamestnancami a zvýšenia ich informovanosti a participácie. Poukázali aj na význam zavádzania iniciatív na zlepšenie štruktúry spoločnosti, hlavne za účasti manažérov a vedúcich pracovníkov spoločnosti.

Pre úspech tohto projektu sa zásadné iniciatívy v oblasti zlepšovania práce, ktoré slúžia ako prostriedok na skvalitnenie pohody jednotlivcov a zvýšenie produktivity a rastu, zameriavali na ústrednú úlohu, ktorú zohrávajú zamestnanci. Zavedené boli napríklad preventívne bezpečnostné návštevy ako nástroj, ktorý má slúžiť na upozornenie na prípadné problémy alebo ťažkosti, ale aj na hľadanie spoločných riešení, predkladanie iniciatív na zlepšenie a posilnenie osvedčených postupov. Na týchto návštevách sa posudzovali aspekty, ktoré sa týkali organizácie práce, pracovného prostredia a vykonávaných činností. K hlavným výzvam, ktoré bolo potrebné riešiť, patrilo prekonávanie vnímaných bariér medzi zamestnancami a manažermi, čo si vyžadovalo vytvorenie prostredia vzájomnej dôvery.

Spoločnosť Cofely Italia uznala, že základnú a zásadnú úlohu má komunikácia. Vďaka posilneniu účasti a prítomnosti manažérov pri prevádzkových činnostiach na pracovisku sa komunikácia so zamestnancami zefektívnila bez ohľadu na ich postavenie v podniku. Táto angažovanosť zo strany manažérov spolu s odhodlaním a participáciou všetkých zamestnancov pomohla spoločnosti v ceste k aktívnemu prístupu a ku kultúre spoločného uplatňovania prevencie.

V roku 2014 sa okrem toho začali dve preventívne zdravotné iniciatívy: prehliadky starších pracovníkov zamerané na srdcovo-cievne ochorenia a telefonické poskytovanie poradenstva a psychickej podpory. Obe iniciatívy sú bezplatne dostupné všetkým zamestnancom.





## Dosiahnuté výsledky

- Od roku 2010 do 2013 počet úrazov klesol o 85 %.
- Počet preventívnych bezpečnostných návštev sa zvýšil z 208 v roku 2011 na 438 v roku 2013. Zároveň došlo k výraznému poklesu (približne 80 %) počtu prípadov zisteného „nebezpečného“ správania.
- V prieskume z roku 2013 si približne 5 % zamestnancov vybralo ako odpoveď „v malej miere“ alebo „vôbec nie“ na výrok: Mám radosť z práce v tomto prostredí v porovnaní s viac než 30 % v roku 2010. Z prieskumu tiež vyplynulo, že zamestnanci boli viac motivovaní, pociťovali viac spolupatričnosti k spoločnosti a mali viac informácií o úlohe, ktorú zohrávajú.

*Pre úspech tohto projektu sa zásadné iniciatívy v oblasti zlepšovania práce zameriavali na ústrednú úlohu, ktorú zohrávajú zamestnanci.*

# Komplexný program prevencie psychosociálnych rizík v štátnej správe

OCENENÝ PRÍKLAD

Úrad verejnej správy pre ľudské zdravie, úrad predsedu vlády, Malta

[opm.gov.mt/en/PAHRO/Pages/PAHRO.aspx](http://opm.gov.mt/en/PAHRO/Pages/PAHRO.aspx)

## Problematika

Na mnohých oddeleniach sa pozorovali problémy, ako napríklad zvýšený počet absencií v dôsledku choroby, nárast fluktuácie, zvýšenie pracovnej záťaže a pracovných požiadaviek. Ukázalo sa, že v oblasti psychosociálnych rizík sa uskutočnilo málo hodnotení rizík alebo intervencií.

## Prijaté opatrenia

Verejná správa Malty sa zamerala na psychosociálne riziká na všetkých úrovniach organizácie, od manažmentu až po zamestnancov.

Personálne oddelenie vypracovalo vhodne zostavený program služieb podpory zamestnancov s cieľom určiť psychosociálne riziká a pripraviť a zaviesť príslušné riadiace opatrenia na riešenie týchto rizík. Program, v rámci ktorého sa uplatňuje preventívny prístup k psychosociálnym rizikám, zahŕňa zabezpečenie hodnotenia rizík, zavedenie konkrétnych riadiacich opatrení, vzdelávacie kurzy, semináre, informačné služby a poradenstvo. Zdôrazňovala sa v ňom potreba zamerať sa na primárne úrovne intervencie vrátane zavedenia politík týkajúcich sa pracovného stresu, šikanovania a obťažovania a tento program bol venovaný intervenciám na sekundárnej (vzdelávanie a informačné školenia), ako aj na terciárnej úrovni (individuálna podpora).

Najskôr sa vykonali hodnotenia psychosociálnych rizík na všetkých ministerstvách s cieľom získať údaje o psychosociálnych rizikách a ich vplyvoch na pohodu zamestnancov. Ich súčasťou boli formálne dotazníky, ako aj pološtruktúrované individuálne rozhovory a tematické skupiny.

Potom sa organizovali vzdelávacie iniciatívy, ku ktorým patrilo úvodný 32-hodinový vzdelávací kurz pre vrcholový manažment o psychosociálnych rizikách, ktorý sa využil aj na prezentáciu výsledkov z primárneho hodnotenia rizík a na diskusiu o nich. Uskutočnilo sa 10 všeobecných informačných stretnutí a pre manažment bola usporiadaná úvodná konferencia na predstavenie nového programu a služieb.



Po nich nasledovalo 33 informačných stretnutí pre stredný manažment a viac než 300 stretnutí pre zamestnancov, ktoré sa zameriavali na otázky týkajúce sa pracovného stresu, duševného zdravia a iných psychosociálnych rizík.

Nakoniec pre zamestnancov, ktorých pracovný výkon bol ovplyvnený problémami súvisiacimi s prácou a/alebo osobnými problémami vrátane stresu, sa zaviedla poradenská služba. Na podporu využívania tejto služby sa uskutočnili informačné školenia a pripravil sa leták.



## Dosiahnuté výsledky

Informovanosť zamestnancov a manažmentu o psychosociálnych rizikách pri práci, ako aj o pracovnom strese sa jednoznačne zvýšila. Túto skutočnosť nemožno kvantifikovať, ale môže byť vyjadrená počtom žiadostí o pomoc v súvislosti s psychosociálnymi rizikami pri práci z jednotlivých oddelení, ako aj od zamestnancov.

Pokiaľ ide o hodnotenie vzdelávania, väčšina účastníkov uviedla, že sú spokojní s iniciatívami, a navrhla, aby sa pokračovalo v informačných školeniach. Väčšina zamestnancov tiež uviedla, že sú veľmi spokojní s poradenskou službou a odporúča ju kolegom.

*Hodnotenia psychosociálnych rizík sa vykonali na všetkých ministerstvách s cieľom získať údaje o celkovej pohode zamestnancov a pripraviť preventívne opatrenia.*



# Organizačný prístup k preventívnemu riadeniu psychosociálnych rizík

OCENENÝ PRÍKLAD

Portugalský onkologický ústav (O Porto) <sup>(1)</sup>, Portugalsko

[www.ipoporto.min-saude.pt](http://www.ipoporto.min-saude.pt)

## Problematika

Portugalský onkologický ústav, špecializovaná nemocnica O Porto, je komplexná organizácia, ktorá spája rôzne odborné skupiny a služby. Výzvou ústavu je v rámci celej organizácie zabezpečiť účinnú prevenciu psychosociálnych rizík všetkých druhov, ako napr. stres, vyhorenie, emocionálny tlak, násilie a sexuálne obťažovanie na pracovisku.

## Prijaté opatrenia

Riadenie rizík v ústave je založené na organizačnom prístupe k prevencii a podpore zdravia a považuje sa za strategickú úlohu organizácie.

Systematické hodnotenie rizík tvorí základ všeobecného rámca ústavu pre riadenie psychosociálnych rizík pri práci. Každá práca podlieha procesu hodnotenia rizík. Na identifikáciu hlavných psychosociálnych rizík a vypracovanie hodnotiacej správy s navrhovaným plánom na intervencie v psychosociálnej oblasti sa používa dotazník na všeobecné hodnotenie. O nich sa diskutovalo v tematickej skupine.

Písomné politiky prevencie psychosociálnych rizík zabezpečujú angažovanosť vedenia a participáciu manažérov a zamestnancov na procese preventívneho riadenia. Organizácia je rozdelená do 80 oblastí riadenia rizika a každú oblasť koordinuje miestny manažér rizík. Manažéri strednej úrovne sú zodpovední za riadenie aktivít zahŕňajúcich psychosociálne riziká vo svojich oddeleniach. Manažéri a zamestnanci sa zúčastňujú na aktivitách v oblasti riadenia rizík, ako napr. brainstorming, tematické skupiny, dotazníky, prieskumy o potrebách v oblasti ochrany zdravia, ako aj na príprave plánov na ochranu zdravia a vzdelávanie. Vypracoval sa ročný plán vzdelávania obsahujúci opatrenia,

ktoré sa týkajú prevencie psychosociálnych rizík. Okrem toho sa pravidelne distribuujú bulletiny a správy.

Prevencia psychosociálnych rizík a podpora zdravia sa vykonávajú na základe odborných skúseností psychológa špecializovaného na oblasť ochrany zdravia pri práci, ktorý v prípade potreby spolupracuje s podnikovým lekárom a technikom zodpovedným za bezpečnosť pri práci. Najzložitejšie prípady rieši psychológ alebo iný externý odborník.

Napokon sa zaviedli iniciatívy na podporu zamestnancov, aby vedeli riadiť svoje zdravie, napríklad kampane proti fajčeniu, podpora prestávok spojených s cvičením počas pracovného času a partnerstvá s miestnymi fitness zariadeniami.



*Systematické hodnotenie rizík tvorí základ všeobecného rámca ústavu pre riadenie psychosociálnych rizík pri práci.*

<sup>(1)</sup> Realizované aktivity boli založené na príspevku profesora J. Aguiar Coelho, ktorý bol správcom nemocnice a portugalským priekopníkom v štúdiu, šírení a uplatňovaní postupov prevencie stresu a psychosociálnych rizík v nemocniciach.

## Dosiahnuté výsledky

- Od roku 2006 sa uskutočnilo 25 psychosociálnych hodnotení rizík. Vyhotovených bolo tiež viacero projektov na ochranu zdravia pri práci.
- Od roku 2010 sa uskutočnilo 57 vzdelávacích aktivít na tému riadenie psychosociálnych rizík.
- Zistilo sa, že v nemocnici došlo k zníženiu absencií a úrovni stresu.
- Keďže sa problémy riešili a neignorovali, zlepšila sa spokojnosť pracovníkov s prácou a zlepšilo sa psychosociálne pracovné prostredie.



# Efektívne riadenie psychosociálnych rizík v petrochemickej spoločnosti

OCENENÝ PRÍKLAD

Slovnaft, a.s., Slovensko

slovnaft.sk/sk

## Problematika

Práca v spoločnosti Slovnaft, ktorá je súčasťou petrochemického priemyslu, zahŕňa zväčša prevádzku riadiacich systémov a strojových zariadení. Spoločnosť sa zamerala na identifikáciu pracovných miest a aktivít, ktoré sú najnebezpečnejšie nielen pre zdravie zamestnancov, ale aj pre celkovú výkonnosť. Zlyhanie ľudského faktora je zdrojom mnohých veľkých priemyselných havárií. V systematickom hodnotení psychosociálnych rizík sa spoločnosť Slovnaft zamerala na zníženie zlyhania ľudského faktora a na prevenciu úrazov a zdravotných problémov súvisiacich so stresom.

## Prijaté opatrenia

Spoločnosť Slovnaft uviedla svoj projekt COHESIO (*Compliance with Occupational Health of Ergonomics and Stress Identification Optimum* – Súlad ergonómie a optimálneho stavu v rámci identifikácie stresu s ochranou zdravia pri práci) v roku 2012, ktorý je zameraný na tri oblasti: riadenie stresu, prácu na zmeny a ergonómiu. V prvej oblasti bolo cieľom eliminovať alebo minimalizovať psychosociálne riziká, ďalej zvýšiť produktivitu a v neposlednom rade znížiť absencie v dôsledku chorôb zapríčinených negatívnym vplyvom psychosociálnych rizík.

V spolupráci s poskytovateľom pracovnej zdravotnej služby sa hodnotenia psychosociálnych rizík vykonali v 8 výrobných jednotkách, v ktorých pracuje celkovo 800 zamestnancov.

Tento preventívny prístup bol zavedený s plnou podporou vedenia s účasťou zamestnancov – pracovníci sa zúčastňujú na aktivitách zameraných na ochranu zdravia a uvedomujú si, aký to má význam pre ich prácu.

Jedným z hlavných cieľov projektu bolo určenie pracovných pozícií a činností, ktoré sú nebezpečné a kde „ľudský faktor“ zohráva významnú úlohu. Pri nevhodnom riadení môžu mať dosah na život a zdravie zamestnanca, na okolité obyvateľstvo, životné prostredie aj na samotnú spoločnosť. Zaviedol sa praktický tréning simulácie núdzovej situácie zameraný na pravdepodobnosť vzniku stresu v rozličných situáciách a na zlepšenie schopností zamestnancov riešiť ich. Preverilo sa tiež, či osobné ochranné prostriedky sú pri použití pohodlné.

Okrem toho sa uskutočnil seminár o riadení stresu, aby zamestnanci lepšie porozumeli tejto problematike. Jednodňový seminár zahŕňal okrem iných tém základné znalosti o tejto problematike, komunikačné zručnosti a stratégie na riešenie stresu.

K ďalším činnostiam patrilo zavedenie preventívnych prehliadok – komplexné a cielečné lekárske prehliadky a psychologické kontroly.

Organizovali sa aj ďalšie aktivity zamerané na podporu zdravia, ako napríklad cvičenie pilates a na účely pravidelného športovania zamestnancov boli zriadené športové kluby. V rámci programu „zdravé potraviny“ odborník v oblasti stravovania posudzoval potraviny, ktoré sa zamestnancom ponúkali v závodnej jedálni, a navrhol zdravé alternatívy, ktoré sa mali pridať do ponuky.





## Dosiahnuté výsledky

Zamestnanci vyhodnotili ako najhodnotnejší praktický tréning simulácie núdzovej situácie. Za štyri roky od zavedenia nástroja na testovanie simulácie núdzovej situácie nastali dve skutočné núdzové situácie; prevádzkoví pracovníci potvrdili, že dokázali lepšie vyriešiť každú z týchto situácií. V prieskume týkajúcom sa bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci tri štvrtiny zamestnancov vyjadrili spokojnosť s vykonávanými aktivitami.

Spoločnosť zaznamenala aj zníženie počtu absencií v dôsledku úrazov a chorôb.

Zamestnanci cítia väčšiu spokojnosť vďaka lepšiemu pohodliu pri používaní osobných ochranných prostriedkov.

*Praktický tréning simulácie núdzovej situácie prispieva k zníženiu pravdepodobnosti vzniku stresovej situácie pre zamestnancov a prispieva aj k zlepšeniu ich schopností.*



# Dobrá práca! Opatrenia pre pohodu pri práci

OCENENÝ PRÍKLAD

## Nemocničná štvrť Satakunta, Fínsko

[www.satshp.fi](http://www.satshp.fi)

### Problematika

V sociálnej a zdravotnej oblasti organizácia zamestnáva okrem zdravotníckych odborníkov v kľúčových pozíciách, ako sú lekári a zdravotné sestry, aj zamestnancov pre oblasť technických prác, upratovania, stravovania a administratívy. V dôsledku odlišnej kultúry práce týchto skupín zamestnaní, ako aj rozdelenia pracovných miest v regióne je pre nemocničnú štvrť Satakunta s 3 600 zamestnancami náročné vypracovať komplexné opatrenia na zabezpečenie pracovnej pohody zamestnancov.

### Prijaté opatrenia

V roku 2008 nemocničná štvrť Satakunta zaviedla holistický program pre pohodu pri práci pod názvom Dobrá práca! so 4 oblasťami zamerania: produktívne vedenie, zabezpečenie know-how, úspešná pracovná komunita, motivujúca a zmysluplná práca.

V prvej fáze programu (2008 – 2010) sa aktualizovali viaceré usmernenia v oblasti personálneho manažmentu a bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (BOZP). V druhej fáze (2011 – 2013) každý pracovný útvar vypracoval vlastný plán pracovnej pohody. V súčasnej fáze (2014 – 2016) sa pozornosť sústreďuje na organizáciu práce a procesy s tým, že pracovnú pohodu nemožno „vytvoriť“, pretože sa dá dosiahnuť len dobrou organizáciou práce.

Zamestnanci vykonávajúci dohľad boli zodpovední za štrukturálne faktory, ako napríklad vedenie, riadenie know-how, bezproblémové postupy, udržiavanie dobrej pracovnej atmosféry a zlepšovanie pracovného prostredia. Na riešenie týchto faktorov sa vypracovali viaceré nástroje a postupy. Rovnako dôležitý je aj príspevok zamestnancov. Zamestnancom sa odporúča, aby si rozširovali schopnosti a využívali možnosti vzdelávania.

K ďalším opatreniam na zlepšenie organizácie práce a podporu kultúry BOZP patrí rozvoj vnútornej komunikácie, podpora útvarov v čase uskutočňovania zmien a stanovenie opatrení BOZP v pracovných útvaroch. Na zabránenie predčasným odchodom do dôchodku bol vypracovaný prevádzkový model „Vhodnosť na prácu“ zameraný na zamestnancov vhodných na prácu na kratší pracovný čas. Zamestnanci vykonávajúci dohľad absolvovali vzdelávanie v oblasti vedenia a podpory rozvoja know-how. Ustanovil sa postup na riešenie problémov v práci a problematiku situácie sa rieši na základe vzájomnej spolupráce.

V roku 2014 sa zaviedla tzv. kampaň aktivity počas pracovného dňa, ktorá sa zameriava na zvýšenie fyzickej aktivity zamestnancov. Kampaň sa začala základným vyšetrením zdravotného stavu zamestnancov. Do programu sa zapísalo viac než 1 500 zamestnancov.





## Dosiahnuté výsledky

- V období rokov 2013 a 2014 absencie v dôsledku choroby klesli o 9,1 % (čo sa rovná úspore vo výške takmer 1,5 mil. EUR).
- Plánovaním v rámci modelu Vhodnosť na prácu sa len v roku 2013 dosiahli čisté úspory vo výške viac než 1 mil. EUR.
- Počet pracovných úrazov klesol (o viac než 25 % ročne).
- Štúdiá vykonaná medzi zamestnancami ukázala, že vzrástla spokojnosť s prácou.

*Pracovnú pohodu nemožno „vytvoriť“, pretože sa dá dosiahnuť len dobrou organizáciou práce.*

# Komplexný prístup k eliminácii psychosociálnych rizík

OCENENÝ PRÍKLAD

TOFAŞ Factory, Bursa, Turecko

[www.tofas.com.tr](http://www.tofas.com.tr)

## Problematica

Výrobca vozidiel TOFAŞ si je vedomý toho, že nevhodné pracovné podmienky, nedostatočné vybavenie a nízka úroveň fyzickej aktivity neprospievajú fyzickému a psychickému zdraviu zamestnancov. Spoločnosť chcela prispieť k vybudovaniu vhodného a príjemného pracovného prostredia a k podpore zdravia svojich zamestnancov.

## Prijaté opatrenia

Spoločnosť TOFAŞ zaviedla komplexný program s názvom Šťastní zamestnanci na podporu zdravia a pohody zamestnancov so zameraním na pracovné prostredie, ako aj na aktivity zamestnancov. Uznalo sa, že konečný cieľ – zdraví a šťastní zamestnanci – nemožno dosiahnuť bez trvalej podpory vedenia.



Zložka „analýza stresu“ bola zameraná na sledovanie problémov súvisiacich s pracovným stresom. O výsledkoch sa diskutuje v osobitných výboroch, na zmiernenie týchto problémov sa plánujú príslušné aktivity a prijímajú sa potrebné administratívne kroky. Vrcholový manažment podporuje zlepšenia zamerané napríklad na monitorovanie a prispôbenie pracovného tempa, ktoré zohrávajú dôležitú úlohu pri znižovaní pracovného vypätia, s cieľom dosiahnuť pracovné prostredie bez stresu.

Tzv. zložka šťastných oblastí životného priestoru sa zameriava aj na vytvorenie lepších pracovných podmienok. Zaviedli sa ergonomické vylepšenia a vytvorili sa zariadenia pre zamestnancov vrátane oddychových zón, obchodu a malého kina.

Na minimalizáciu stresu bol ďalej zavedený prispôsobený softvér, ktorý pomáha zamestnancom vymaniť sa z rutínnej práce. Každá pracovná zmena sa začína päťminútovým cvičením, aby sa zamestnanci mohli uvoľniť a pripraviť na prácu. Ďalej bolo s pomocou dobrovoľníkov zriadených 11 rekreačných klubov a 9 športových klubov. Spestrujú spoločenský a kultúrny život zamestnancov a pomáhajú posilňovať participáciu, podporovať kreatívne myslenie a nadväzovať nové kontakty.

Napokon tzv. služba pomoci zamestnancom poskytuje nonstop informácie a rady od odborníkov na duševné zdravie. Službu môžu využívať nielen zamestnanci, ale aj ich rodiny. Služi na to, aby poskytla podporu zamestnancom v zložitej situácii, a zároveň zabezpečuje, aby naďalej mohli prispievať k fungovaniu spoločnosti.



## Dosiahnuté výsledky

Zaznamenalo sa všeobecné zlepšenie celkovej pohody zamestnancov a zároveň aj zvýšenie produktivity a kvality. Klesol i počet zdravotných problémov, pracovných úrazov a zlyhaní ľudského faktora.

Spätná väzba od zamestnancov potvrdzuje úspešnosť tohto úsilia. Faktory ovplyvňujúce duševný a fyzický zdravotný stav sa riešia a prípadné riziká súvisiace so stresom a psychosociálne riziká sa minimalizujú.

*Vďaka tomu, že sa zmiernilo pracovné vypätie, zabezpečili sa lepšie pracovné podmienky i možnosti pre sociálnu interakciu a podporilo sa zdravie, sú zamestnanci zdraví a spokojní.*





## AKO ZÍSKAŤ PUBLIKÁCIE EÚ?

### Bezplatné publikácie:

- jeden kus:  
prostredníctvom EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- viac kusov alebo plagátov/máp:  
na zastúpeniach Európskej únie ([http://ec.europa.eu/represent\\_sk.htm](http://ec.europa.eu/represent_sk.htm));  
v delegáciách, ktoré sídlia v nečlenských krajinách EÚ ([http://eeas.europa.eu/delegations/index\\_sk.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/index_sk.htm));  
kontaktovaním služby Europe Direct ([http://europa.eu/europedirect/index\\_en.htm](http://europa.eu/europedirect/index_en.htm))  
alebo na bezplatnom telefónnom čísle 00 800 6 7 8 9 10 11 (v rámci EÚ) (\*).

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

### Platené publikácie:

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

*V kampani Zdravé pracoviská 2014 – 2015 s názvom Zdravé pracoviská bez stresu sa zdôrazňuje dôležitosť rozpoznania pracovného stresu a ďalších psychosociálnych rizík. Podporuje sa ňou ich riadenie ako súčasť integrovaného prístupu k udržiavaniu zdravého pracoviska.*

*Psychosociálne hrozby existujú na každom pracovisku, dajú sa však úspešne riadiť s obmedzenými zdrojmi. Touto kampaňou sa poskytuje pomoc, usmernenia a nástroje potrebné na účinné riadenie pracovného stresu a psychosociálnych rizík.*

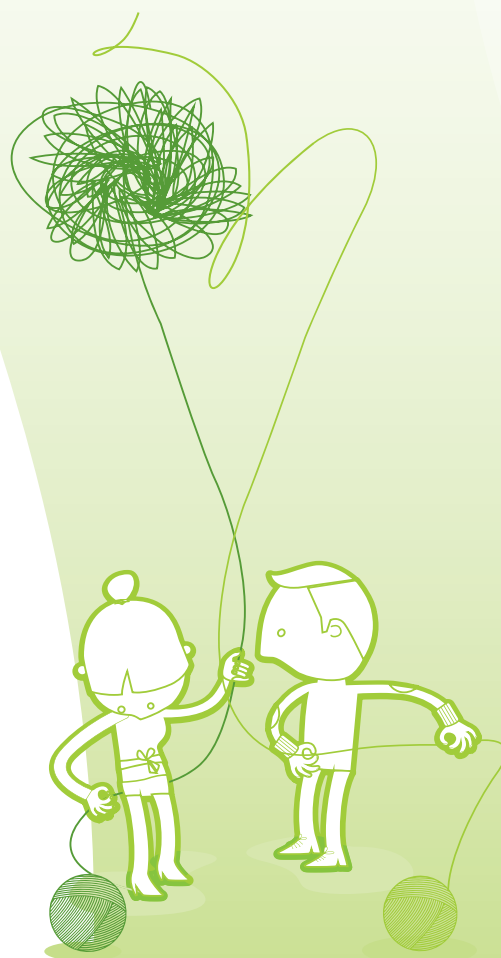
### **Európska agentúra pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci (EU-OSHA)**

prispieva k tomu, aby sa z Európy stalo bezpečnejšie, zdravšie a produktívnejšie miesto na prácu. Agentúra skúma, vyvíja a šíri spoľahlivé, vyvážené a nestranné informácie o bezpečnosti a ochrane zdravia a organizuje celoeurópske kampane na zvyšovanie informovanosti. Agentúra, ktorú zriadila Európska únia v roku 1994 a ktorej sídlo sa nachádza v Bilbau v Španielsku, združuje zástupcov Európskej komisie, vlád členských štátov, organizácií zamestnávateľov a zamestnancov, ako aj popredných odborníkov v každom členskom štáte EÚ i mimo neho.

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

C/Santiago de Compostela 12  
48003 Bilbao, ŠPANIELSKO  
E-mail: [information@osha.europa.eu](mailto:information@osha.europa.eu)

<http://osha.europa.eu>



Úrad pre publikácie