



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



**PODPORA ZDRAVÍ
NA PRACOVIŠTI**

Odborná studie

realizovaná z projektu „Spolupráce sociálních partnerů při podpoře zdraví zaměstnanců na pracovišti v době 4. průmyslové revoluce“, Registrační číslo projektu: CZ.03.1.52/0.0/18_09/0010571 financovaného z dotací MPSV ČR.

Poskytovatel dotace: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR

Příjemce dotace: Asociace samostatných odborů (ASO)

Partner projektu: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR (KZPS ČR)

Téma studie:

Organizační a personální zabezpečení a cíle pro aktivity na podporu zdraví na pracovišti

Zpracovala expertní skupina ve složení:

Bc. Vít Jásek

Mgr. Petr Hanuš

Praha 2019



Obsah

1. Úvod

2. Kultura organizace

- 2.1. Kultura organizace a podpora zdraví
- 2.2. Přínosy zdravé kultury
- 2.3. Hodnoty organizace pro strategii zdraví na pracovišti

3. Strategie a strategické řízení organizace

- 3.1. Strategické řízení a podpora zdraví

4. Procesní modely podpory zdraví na pracovišti

5. Organizace podpory zdraví

- 5.1. Identifikace zdravotních rizik aneb definice problému
- 5.2. Plánování
 - 5.2.1. Programy podpory zdraví
 - 5.2.2. Cíle aktivit a opatření
 - 5.2.3. Personální zajištění a finanční plánování
- 5.3. Implementace plánu
- 5.4. Evaluace

6. Závěr

1. Úvod

Záměrem předkládané studie je poskytnout komplexní přehled nezbytných kroků, jejich chronologický sled, důležitost a jejich náplň, při organizování podpory zdraví na pracovišti.

Nejdůležitějšími tématy práce bude organizační, personální zabezpečení a definování cílů. Protože podmínkou pro úspěšné uchopení problematiky tzv. „Workplace Health Managementu“¹ (v překladu řízení organizace podpory zdraví na pracovišti) je **existence (firemní) kultury, strategie a strategického řízení organizace**, bude se práce v první části zabývat těmito tématy. Bez strategického dokumentu, na základě kterého by organizace implementovala a realizovala strategické cíle, by zavádění cílů a opatření na podporu zdraví napříč celou organizací mohla být riskantní, neefektivní a nesmyslná aktivita. Problematiku Kultury organizace a Strategie a strategického řízení představíme v kapitole 2 a 3.

Stěžejní a hlavní výstup studie je prezentován v kapitole číslo čtyři **Organizace podpory zdraví**, kde seznamujeme s některými procesními modely podpory zdraví na pracovišti a s důvody, proč bychom se jimi měli zabývat. Dále se budeme věnovat čtyřem nejdůležitějším oblastem procesu podpory zdraví: za prvé, **Identifikaci zdravotních rizik** (definování problému), za druhé, **Plánování**. V rámci kapitoly Plánování se budeme věnovat třem základním oblastem, a to stanovení Cílů a opatření na podporu zdraví, Plánování lidských zdrojů a Plánování financí (tvorbě rozpočtu). Po Plánování přichází na řadu realizace plánu v rámci fáze **Implementace** a nakonec se budeme zabývat částečně **Evaluací**, neboť v rámci projektu je zpracována studie, která se touto problematikou bude zabývat detailněji.²

Práce čerpala z dostupných zdrojů na internetu a v listinné formě a z dotazníkového šetření provedeného u členů Unie zaměstnavatelský svazů v rámci projektu „Spolupráce sociálních partnerů při podpoře zdraví zaměstnanců na pracovišti v době

¹ Termín „Workplace Health Management“ se používá při popisu této problematiky celosvětově. Jedná se již o zavedený manažerský termín.

² Studie „Formy a kritéria hodnocení účinnosti aktivit na podporu zdraví na pracovišti“.

4. průmyslové revoluce“, Registrační číslo projektu: CZ.03.1.52/0.0/18_09/0010571 financovaného z dotací MPSV ČR.

2. Kultura organizace

„Když mluvím s manažery, mám pocit, že JSOU důležití. Když mluvím s lídry, mám pocit, že JSEM důležitý.“³

Alexander den Heijer⁴

Kultura organizace a podpora zdraví

Přehled pojmů:

- firemní kultura resp. kultura org.
- základní filosofie
- poslání, vize a hodnoty
- zapojení a angažovanost
- ucelený model zdraví na pracovišti
- přínosy firemní kultury
- klíčové prvky
- skutečná kultura organizace
- plán programů podpory zdraví
- represivní opatření

Ve studii „Formy podpory zdraví na pracovišti a s tím související opatření“ jsme se velice často setkávali s důležitostí firemní kultury a hodnot organizace pro fungování programů a opatření na podporu zdraví na pracovišti. V této studii používáme namísto zažitého termínu „firemní kultura“ spojení „kultura organizace“. **Sebelepší opatření k podpoře zdraví na pracovišti nebude nic platné, pokud nebude podpořeno kulturou organizace a nebude v souladu s hodnotami organizace.** Kultura organizace je navíc v posledních deseti letech velké téma. Je faktem, že velice často může být pro organizaci jen prázdným nebo nepochopeným pojmem. O to více je dnes cenné na trhu práce i pro zákazníky, setkají-li se s organizací, která své firemní kultuře dává prioritu, cení si jí a chápe její význam i dopad na podnikání i ve vztahu ke společenské odpovědnosti.

³ Dostupné na internetu v anglickém originále.

⁴ Alexander den Heijer je holandský inspirativní řečník, trenér a konzultant. Jeho workshopy a přednášky již oslovily tisíce lidí z celého světa. Organizace ho často najímají, aby se podělil o své postřehy o smyslu, seberealizaci a vedení.



Firemní kulturu bychom mohli laicky definovat jako soubor přesvědčení, názorů, chování, pravidel a komunikace lidí v organizaci, který se projevuje jak uvnitř, tak i na venek. Možná bychom ji mohli pro zjednodušení přirovnat k osobnosti jako u člověka. Stejně jako se nám něčí osobnost může líbit více a něčí méně, stejně tak se nám firemní kultura některých organizací zdá fantastická a jiná ne. Vybraná učebnicová definice firemní kultury zní - jedná se o: „Veškeré lidské usilování zaměřené na plnění provozních úkolů a rozvoj firmy spolu **s obecně sdílenými a uznávanými hodnotami**, uplatňovanými normami, pravidly a způsoby (stylem) jednání a chování, s vnějšími projevy, návyky, mýty a rituály existujícími v dané firemní komunitě (společenství), s užívanými pracovními prostředky, metodami a postupy, s rytmem a plynulostí firemních procesů i s věcným, materiálně-předmětným, prostorovým a vizuálním prostředím (hmotnými artefakty) je projevem specifické firemní kultury.“⁵ Jedná se sice o definici obšírnou, za to se jí nedá vytknout, že by něco opominula.

Příklad skutečných hodnot organizace:

Podpora fyzického zdraví na pracovišti – Ovocné mísy

Organizace ABC po zvážení zdravotních rizik odsouhlasila **plán**, ve kterém navrhla **program prevence obezity na pracovišti**. Protože většina zaměstnanců byly ženy ve starším středním věku se sedavým zaměstnáním a chronickými kardiovaskulárními zdravotními problémy nebo obezitou, rozhodla se pro zavedení opatření zacílené na zdravou, dietní a vyváženou stravu. Jedním z nástrojů podpory byla nabídka mís čerstvého ovoce na pracovišti ke svačině zdarma. Tyto mísy byly dodávány pečlivě vybraným lokálním dodavatelem. Pro zajištění tohoto opatření byla přiřazena zodpovědnost dvěma asistentkám v týmu. Avšak, organizace sídlila v menším městě a pracovalo zde celkem 150 zaměstnankyň, které velice rády pekly a měly mezi sebou hezké vztahy, stávalo se, že zaměstnankyně přinášely na pracoviště dorty a sladkosti k oslavě svých narozenin nebo svátků. Při počtu 150 žen se stávalo, že téměř každý druhý den okruh některých zaměstnankyň jedl ke svačině sladké. Opatření na podporu zdraví se nesetkalo se skutečnými **hodnotami organizace, které jsou vytvářené nejenom manažerským vedením organizace, ale i zaměstnanci**. Plán podpory zdraví měl zohlednit skutečné hodnoty organizace a přizpůsobit navržený program a konkrétní opatření těmto hodnotám.



Kulturu a hodnoty organizace jednoznačně definuje a utváří vrcholový management, ale ovlivňují ji i samotní zaměstnanci. V tomto smyslu je důležitý i výběr nových zaměstnanců v souladu s kulturou a hodnotami organizace. Takový výběr nových zaměstnanců by mělo zajistit personální oddělení. Zcela jistě není účinné nerespektovat skutečné hodnoty organizace tvořené ze strany zaměstnanců a pokoušet se je ovlivnit formou **represivních opatření** například formou zákazů. Pokud by se organizace například rozhodla pro politiku bez sladkého, bez kouření atp. na pracovišti, musela by plánovat i případné ztráty ve smyslu odchodu některých zaměstnanců. Zde se ukazuje jak nezbytné je definování jasné strategie, strategického řízení a kultury organizace již od svého začátku. Je nutné si uvědomit, že kde je represe a zákaz, musí následovat i vymahatelnost tedy nějaká forma trestu či postihu. Ve většině případů však strategie organizací cílí na podporu zdraví a tím produktivity práce, a proto je nutné se represivním opatřením v rámci plánu programů podpory zdraví **vyhýbat**. Jak je známo represe a zákazy mají neblahý vliv na psychické zdraví. Slovy psychologa, při využívání nástrojů represe a trestů učíme danou individualitu pouze tomu, jak se takovému trestu vyhnout. Zkrátka, na prahu 4. průmyslové revoluce je možné se shodnout na tom, že represivní opatření nejsou vůbec moderní, ani „trendy“, ani přitažlivé z hlediska oslovení nových zaměstnanců na trhu práce či udržení těch stávajících.

Velice často se stává, že organizace žádnou firemní kulturu nemá anebo má, ale zaměstnanci se domnívají, že nemá. To pouze značí, že se jedná o špatnou nebo nejasnou či nefunkční firemní kulturu. Firemní kultura musí vycházet **ze základní filosofie organizace**, jejímiž nositeli by měli být vždy zakladatelé, vlastníci nebo vrcholový management. To oni utvářejí základ, ze kterého firemní kultura vyrůstá. Základní filosofii by měli definovat **v poslání, vizi a hodnotách a provádět by jí měli svým každodenním jednáním a přístupem k práci.**

„Při veškeré řídicí činnosti vedoucí pracovník nesmí zapomenout a narušovat základní poslání firmy, její sdílené hodnoty, kvalitu veškeré práce, kulturu. V tomto směru jeho práce vyžaduje vnitřní disciplínu a vysokou morální odpovědnost.“⁶

Lee Iacocca⁷

Příklad z praxe:

Podpora psychosociálního zdraví na pracovišti - Schránka

Akciová společnost v oblasti služeb stravování definovala jako jedno z **opatření** podpory duševního zdraví na pracovišti **zlepšení komunikace a organizace práce na pracovišti**. Konkrétním nástrojem realizace byla instalace schránky ke vkládání anonymních připomínek a zpětné vazby od zaměstnanců vůči vrcholovému managementu a nadřízeným. Zaměstnanci svými připomínkami k organizaci práce nebo chybám v komunikaci mezi zaměstnanci či nadřízenými mohli podávat podněty na zlepšení komunikačních a pracovních procesů organizace a tím přispívat k lepší pohodě na pracovišti a lepšímu duševnímu a psychosociálnímu zdraví. Výkonný ředitel však po prvním kole pročtení připomínek požadoval, aby se přihlásili „viníci“, kteří připomínky podali. Původní nástroj podpory zdraví nakonec nejenom že selhal, ale přinesl pravý opak – vyhrocenou pracovní atmosféru. Je evidentní, že sebelepší nástroj k podpoře zdraví nemůže fungovat, pokud není realizován **v souladu s hodnotami organizace** (které má reprezentovat v první řadě vrcholový management). Často se také mluví o tom, že v dnešní době je jednou z nejdůležitějších hodnot v rámci kultury organizace **princip laskavosti** (tzv. kindness), tzn. že management by měl být vždy přijímající, podporující a hledající řešení, kterými by problémy zaměstnanců na pracovišti, resp. ve firemní komunitě, vyřešil. Zde evidentně nebyla součástí firemní kultury ani hodnota laskavosti, ale ani vzájemné důvěry a respektu.

⁶ Dostupné z: <https://citaty.net/temata/firma/?page=2>

⁷ Lido Anthony "Lee" Iacocca byl americký automobilový manažer známý pro vývoj automobilů Ford Mustang a Pinto za svého působení ve Ford Motor Company v 60. letech, a pro oživení Chrysler Corporation za svého působení na postu generálního ředitele v 80. letech. Zdroj informací z: https://www.google.com/search?q=lee+iacocca&rlz=1C1RNPN_enGR401GR545&oq=Lee+Iacocca&aqs=chrome.0.018.480j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Zdravá organizační kultura obvykle zahrnuje několik **klíčových prvků**:⁸

1. kultura podporuje nejen poslání, ale i jasnou vizi společnosti, přičemž vize jsou nejučinnější, když jsou jasně sdílené top manažery, kteří jsou nositeli hodnot a mají dynamické a charismatické osobnosti
2. organizační kultura je podporována firemními hodnotami, které jsou v souladu s organizací a jsou sladěny s osobními hodnotami členů organizace
3. firemní vize a hodnoty prostupují všechny úrovně organizace a jsou trvale utvářeny top managementem
4. zaměstnanci jsou oceňováni na všech úrovních organizace (práce poslůčka je oceňována i z nejvyšších míst top managementu, který si uvědomuje, že všichni tvoří onen pomyslný řetězec úspěchu)
5. existence firemní kultury umožňuje rychlou reakci na změnu vnějších podmínek
6. firemní kultura je konzistentní a ke všem zaměstnancům stejně transparentní
7. organizační kultura má prvky, které je uchovávají, např. prostřednictvím konkrétních značek, sloganů, které zdůrazňují firemní hodnoty aj.

Přínosy zdravé kultury

Kultura organizace je základním stavebním kamenem řízení a organizace systému podpory zdraví na pracovišti tzv. Managementu zdraví na pracovišti (z anglického Workplace Health Management, zkratka WHM)⁹. Vedle kultury organizace má vliv na zdraví zaměstnanců také **individuální životní styl** jednotlivce, na který organizace může působit právě jak firemní kulturou, tak cílenými programy podpory zdraví. Všechny tři oblasti se navzájem ovlivňují. Kultura organizace také přispívá k tomu, jak se lidé na pracovišti cítí (jejich emocionální stav, nálada, cítění, prožívání, motivace aj.), a to se odráží na **pracovní atmosféře** a tím na produktivitě, kreativité a

⁸ ČERNOHORSKÁ, L. Role hodnot v organizační kultuře. Dokument v PDF on-line. ISBN: 193.87.31.84

⁹ Management zdraví na pracovišti (WHM) zahrnuje všechny činnosti zaměřené na zachování a podporu zdraví. WHM sdružuje všechny činnosti související se zdravím, včetně opatření zaměřených na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, řízení zdravotního postižení a integraci na pracovišti a podporu zdraví na pracovišti. Převzato z: https://www.baua.de/EN/Topics/Work-and-health/Workplace-health-management/_functions/Publications-search_Formular.html?queryResultId=null&pageNo=0

výkonu. Zdravá kultura navíc vede k většímu **zapojení a angažovanosti jednotlivců** na programech a aktivitách organizace, což je pro úspěšné řízení podpory zdraví na pracovišti nezbytné: „**Základním kritériem úspěšnosti je angažovanost** zaměstnanců. Angažovaný zaměstnanec sdílí hodnoty a cíle pracoviště, prožívá uspokojení z úspěchu organizace, jejíž je součástí. Pracuje s nadšením nad rámec svých povinností. Má pocit plného zapojení, které mu přináší uspokojení. Z pohledu zaměstnavatele přináší angažovanost zaměstnanců finanční prospěch. Při stejných nákladech podávají vyšší výkon. Angažovanost se však nedá koupit pomocí finančních odměn a benefitů. Dosáhnout jí je sice levné, ale ne snadné.“¹⁰

Obrázek 2.1



Hodnoty organizace pro strategii zdraví na pracovišti¹¹

Na prahu 4. průmyslové revoluce máme již dostatek poznatků, že hodnoty organizace ve vztahu ke zdraví se budou zásadně proměňovat. Gallupova zpráva¹² například

¹⁰ BROŽ, D., 2017. Jaká firemní kultura je nejlepší? Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/jaka-firemni-kultura-je-nejlepsi-id-3189551>

¹¹ Převzato a upraveno z: JÁSEK, V., VOJTĚCH, P., FIALKOVÁ, J., 2019. Formy podpory zdraví na pracovišti a s tím související opatření. Odborná studie realizovaná z projektu „Spolupráce sociálních partnerů při podpoře zdraví zaměstnanců na pracovišti v době 4. průmyslové revoluce“, Registrační číslo projektu: CZ.03.1.52/0.0/18_09/0010571 financovaného z dotací MPSV ČR.



upozorňuje, že firemní kultura, která přispívá k podpoře zdraví na pracovišti, se **pěstuje na základě těchto konkrétních principů:**

1. **Inspirace** – Pokud chcete vytvořit firemní kulturu, kde budou zaměstnanci vést zdravý životní styl, umět odpočívat a sami o sebe pečovat (tj. vytvářet princip tzv. self-care wellness¹³), musíte jim jít příkladem. Kromě živého příkladu managementu organizace, je dobrá metoda sdílení. Doporučuje se sdílet dobré zkušenosti všemi směry (vedoucí pracovníci se svými zaměstnanci a i naopak zaměstnanci s vedoucími a mezi sebou navzájem). Mělo by být normou organizace, že svého šéfa uvidíte cvičit jógu, doběhnout do práce v běžeckém oblečení nebo, že půjdete na společný (výhradně relaxační) oběd do raw restaurace. Autentičnost jeho konání je samozřejmě pro jít příkladem nezbytnou podmínkou. Tento přístup je často také označován jako „Leadership by Example“ (vedení skrze jít příkladem).
2. **Princip laskavosti (kindness)** – Studie ukazují, že pozitivní a vřelé zaměstnanecké vztahy jsou pro dlouhodobý well-being a zdraví nejdůležitější. Základ firemní kultury založené na laskavosti jsou spolupráce a respekt. Mnohé výstupy a studie ukazují, že negativní emoce snižují výkon a kreativitu na pracovišti. Vedoucí, který vytváří kulturu laskavosti, prokazuje pomoc a podporu svým zaměstnancům i v malých detailech. Přitom podpora a laskavost se neomezují výhradně na pracovní záležitosti. Firemní kultura již dávno přesáhla dveře pracovního prostředí. V jedné z firem společnosti Fortune 100 v oblasti Bay Area, když byl jedné ze zaměstnankyň potvrzen tumor na mozku, CEO se dlouho nerozmýšlel a zavolal jí s tím, že jeho patnáctiminutový rozhovor byl zaměřen na hledání postupu a týkal se hlavně otázky, co pro ni může on a celý její tým resp. komunita organizace udělat.
3. **Self-care** – Poučení minulostí, získali jsme již zkušenost, že nabízet v rámci zdravotních opatření vstupy do lekcí jógy, lázní atp. nefunguje tak často z důvodu čím dál tím většího zaneprázdnění a vyčerpání zaměstnanců po

¹² GALLUP, 2017. State of the global workplace. Report [online]. Dostupné z: <https://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>

¹³ Termín „Self-care wellness“ se dnes používá zejména v USA v souvislosti s WHM a znamená, že každý zaměstnanec si sám vytváří svým individuálním přístupem a výběrem zaměstnaneckých benefitů sobě vlastní a potřebné aktivity a opatření na podporu svého zdraví.



pracovní době. S nároky 4. průmyslové revoluce se tento trend bude pravděpodobně ještě zesilovat. Gallupova zpráva nabízí řešení, že zaměření na well-being v organizacích je možné pouze tam, kde bude fungovat firemní kultura podporující a přijímající tzv. self-care = filosofickou myšlenku zodpovědnosti a řízení péče o sebe sebou samotným. V takové kultuře by mělo být přijímáno a respektováno, pokud se člověk rozhodne místo oběda meditovat, nechodit na pozdní firemní akce plné hluku a alkoholu, nebo se vyspat v případě pozdního návratu z pracovní cesty. Podle Sabine Sonnentag z Konstanz Univerzity v Německu, cvičení, přestávky v práci, praktikování relaxačních cvičení a přístupů, a více striktní hranice mezi prací a domovem, může zredukovat pracovní stres a **zvýšit well-being pracovníků** a tím jejich pracovní zapojení a výkon. Odkazuje právě také na jednoduché pravidlo, podpořit zaměstnance v tom, aby o sebe pečovali v tak základní věci, jakou je **spánek**.¹⁴

4. Stejně tak časopis Forbes shrnuje poznatky posledních studií a trendů a uvádí, že pro rok 2019 bude prioritou v oblasti zdraví na pracovišti **tzv. holistický přístup**.¹⁵ Holistický přístup odráží realitu, kdy jsme mnohem více propojeni díky technologiím. Nelze již příliš oddělovat náš pracovní život od osobního, jsme neustále k zastížení, on-line a dostupní. Začínáme si uvědomovat, že k našemu zdraví přispívá i naše sociální situace a neméně naše životní a pracovní prostředí (environmentální zdraví). Potřebujeme proto takovou formu podpory zdraví, která bude respektovat požadavky nové doby. Holistický přístup se tak skládá ze všech těchto aspektů a tím se programy podpory na pracovišti zaměřují na kombinaci duševního, emocionálního, fyzického, sociálního, finančního a environmentálního zdraví.
5. Dalším významným principem v oblasti řízení podpory zdraví na pracovišti je **tzv. personalizace**. Všichni se setkáváme s výzvami a stresem, ale každý z nás potřebuje k řešení osobní pohody jiný, osobní přístup, jinou kombinaci

¹⁴ GALLUP, 2017. State of the global workplace. Report [online]. Dostupné z: <https://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>

¹⁵ KOHLL, Alan, 2018. Seven Employee Wellness Trends And Opportunities For 2019. In: Forbes [online]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2018/12/12/7-employee-wellness-trends-and-opportunities-for-2019/#519f797934d5>

opatření a nástrojů. To, co vyhovuje jednomu, nemusí přinášet zdraví druhému. Personalizace nebo také jinak individualizace je další hodnotou, principem, který v současné době 4. průmyslové revoluce bude pomáhat při zavádění systému řízení podpory zdraví na pracovišti.

Obrázek 2.2 – Hodnoty strategie zdraví na prahu 4. průmyslové revoluce



Seznam literatury a zdrojů

BROŽ, D., 2017. Jaká firemní kultura je nejlepší? Článek on-line in www.hrnews.cz. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/jaka-firemni-kultura-je-nejlepsi-id-3189551>

BLÁHA, Jiří, MATEICIUS, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy: zkvalitňování zaměstnanecké struktury firmy, řízení výkonu a odměňování, vzdělávání a rozvoj, utváření firemní kultury. Redaktor Ondřej Jirásek. 1. vyd. Brno: CP Books, c2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9

FRIEDEL, L., 2018. 21 skvělých a pestrých citátů o strategii. Článek on-line in www.liborfriedel.cz. Dostupné z: <https://www.liborfriedel.cz/21-citatu-o-strategii/>

VEJVODOVÁ, E., 2018: Co to je firemní kultura a proč je důležité o ni pečovat? Článek in SevenIN, 9/9/2019. Dostupné z: <https://www.sevenin.cz/blog/jak-na-firemni-kulturu-co-to-je-firemni-kultura-a-proc-je-dulezite-o-ni-pecovat#>

ČERNOHORSKÁ, L. Role hodnot v organizační kultuře. Dokument v PDF on-line. ISBN: 193.87.31.84

The German Federal Institute for Occupational and Safety Health: Workplace Health Management (WHM) incorporates all activities aimed at preserving and promoting health. Definice Managementu zdraví na pracovišti (WHM) on-line. Dostupné z: https://www.baua.de/EN/Topics/Work-and-health/Workplace-health-management/_functions/Publications-search_Formular.html?queryResultId=null&pageNo=0

JÁSEK, V., VOJTĚCH, P., FIALKOVÁ, J., 2019. Formy podpory zdraví na pracovišti a s tím související opatření. Odborná studie realizovaná z projektu „Spolupráce sociálních partnerů při podpoře zdraví zaměstnanců na pracovišti v době 4. průmyslové revoluce“, Registrační číslo projektu: CZ.03.1.52/0.0/18_09/0010571 financovaného z dotací MPSV ČR.

GALLUP, 2017. State of the global workplace. Report [online]. Dostupné z: <https://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>

3. Strategie

„Zapojení a integrita jsou dva nejzásadnější aspekty budování důvěry; buďte lídrem a ved'te tým, že rozvíjíte strategii vašeho podniku a potom žijte každý den své hodnoty.“¹⁶

Richard Edelman¹⁷

Přehled pojmů:

- poslání a vize
- strategické řízení
- přiřazování zdrojů
- finanční plánování
- plánování lidských zdrojů
- strategie HR
- politika podpory zdraví
- programy podpory zdraví
- strategický cíl
- aktivity, nástroje a opatření

¹⁶ FRIEDEL, L., 2018. 21 skvělých a pestrých citátů o strategii. Článek on-line in www.liborfriedel.cz. Dostupné z: <https://www.liborfriedel.cz/21-citatu-o-strategii/>

¹⁷ Richard Edelman je prezidentem a CEO agentury Public Relations Edelman, založené jeho otcem Danielem Edelmanem.

Každá organizace by měla vědět, kam směřuje a čeho chce dosáhnout. Bez jasného vědomí toho, kam a proč jde, se těžko hýbe z místa. K tomu, aby tento posun měla pod svou kontrolou, se v organizaci vytváří **firemní strategie** (resp. strategie organizace). Stručně řečeno můžeme říci, že **strategie je cesta z výchozí situace do situace požadované** (cílové) za přítomnosti určité vize a pochopení svého poslání.

Poslání vyjadřuje smysl existence dané organizace. Odpovídá na otázku, proč tu jsme, co neseme společnosti, lidem nebo potenciálním zákazníkům. **Vize** je společně sdílená představa o tom, jak má organizace za určitý čas (zpravidla za 15 - 20 let) v ideálním případě vypadat. Alexander den Heijer, inspirativní dánský řečník k vizi říká, že vize znamená být „narozen“: „Bez vize pouze opakujeme minulost, pomalu mizíme. Mít vizi znamená být znovu narozen, ožít.“¹⁸

„Vize spojuje lidi v rámci organizace. Propojuje to, co lidé dělají a co je pro ně důležité, s tím, čeho chce dosáhnout organizace. Každý ve firmě musí vizi znát a musí také cítit, že je její součástí, má-li dojít naplnění!“¹⁹

Ian McDermott²⁰

Obrázek 3.1 – Strategie a strategické řízení



¹⁸ „Without a vision we just keep repeating the past, slowly fading away. To have a vision is to be born; to come alive.“ Dostupné na internetu.

¹⁹ Dostupné z: <https://citaty.net/temata/organizace/?page=3>

²⁰ Skotský režisér a herec, proslavil se například rolí císaře Palpatina ve Star Wars (11. 8. 1944)

Organizace vytvářejí dlouhodobé strategie proto, protože to pomáhá identifikovat firemní cíle, aktivity a nezbytné procesy a tím umožňuje snadnější plánování zdrojů k dosažení těchto cílů. Strategie je tedy důležitá i pro finanční plánování organizace: „Strategie dlouhodobě určuje směr a rozsah aktivit organizace. V ideálním případě přizpůsobuje zdroje organizace měnícímu se prostředí, v němž organizace působí, trhům, zákazníkům a očekáváním zainteresovaných stran (stakeholders).“

Strategie je komplexní téma. Na prahu nového tisíciletí v žádném případě neexistuje „jediná a nejlepší cesta“ jak implementovat strategii a řídit strategickou změnu, a ani žádná jednoduchá technika nebo model nemůže poskytnout správnou odpověď vztahující se k tomu, co by organizace měla dělat. Naopak, manažeři jako tvůrci strategie (tzv. strategy makers) by měli využívat řadu teorií a koncepcí, které jsou k dispozici a adaptovat je na vlastní situaci a okolnosti firem a organizací, které řídí. Proto je důležité, aby manažeři organizací a firem rozvíjeli svou schopnost strategicky myslet. Strategické řízení je realizováno vrcholovými manažery a zahrnuje činnosti zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a vnějším prostředím, v němž organizace působí.²¹

K dosažení strategie si organizace definuje dlouhodobé či krátkodobé **strategické cíle**. Strategické cíle jsou důležité (zásadní) výsledky ve strategických oblastech (tématech) organizace, které jsou nezbytné pro dosažení vize, zatímco organizace plní své poslání. Strategické cíle se dále rozpadají na **operační cíle** a ty na dílčí cíle, aktivity, opatření či nástroje. Co je důležité pro úspěšnost realizace cílů organizace:

- dosažení konsenzu podoby strategie všech zásadních zainteresovaných stran účastnících se tvorby strategie a naplňující strategické řízení
- seznámení se strategií a zapojení do realizace cílů všech podstatných zainteresovaných stran včetně řadových pracovníků
- realizace odpovídajících strategických analýz a schopnost jejich praktického využití (práce s daty a informacemi)
- návaznost dokumentů nižší úrovně (zabezpečení a implementace)
- hierarchická struktura a rozpad cílů

21 Termín strategické řízení na internetu. Dostupné z:
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:-viIafD0FYQJ:https://cdn.albatrosmedia.cz/Files/Sample/12960896/+&cd=4&hl=en&ct=clnk&gl=cz>

- stanovení kompetencí a zodpovědností
- finanční plánování
- plánování lidských zdrojů
- návaznost strategie na firemní kulturu a její hodnoty (která je nadřazená strategii)

Příklad z praxe

Strategie Brano Group a.s.

BRANO GROUP je dynamickou společností vybudovanou na dlouholeté tradici. Je vývojovým partnerem orientujícím se na kvalitní elektromechanické výrobky, zejména výrobky pro autoprumysl, zamykací a zavírací systémy, manipulační techniku a drobné odlitky. Slogan firmy zní: „BRANO GROUP – zámky, zvedáky a autodíly pro všechny světadíly“.

Posláním společnosti BRANO GROUP je naplňovat očekávání obchodních partnerů odpovědným přístupem všech zaměstnanců a budovat strategické vztahy na globálním trhu. Ve společnosti BRANO GROUP víme, že budeme tak dobří, jak dobří budou naši zaměstnanci, a proto trvale podporujeme růst jejich duševního bohatství.

Firemní vize: BRANO GROUP je dravý, úspěšný tým s tradicí, který chce být před konkurencí a o krok blíž k zákazníkovi.

K vnitřním hodnotám, které BRANO GROUP uznává a využívá pro splnění stanovených cílů, patří:

- Kvalita
- Dynamika
- Inovativnost
- Profesionalita
- Výkonnost

Strategii firmy charakterizuje proaktivní globální politika s efektivním vynakládáním zdrojů, dynamickým rozvojem užitečných vlastností svých výrobků a pokračující proces trvalého zlepšování, se záměrem upevnit stávající a získávat nové trhy.



DVEŘNÍ ZAVÍRAČE BRANO

107 LET TRADICE VÝROBY

BRANO
ZAVÍRÁ SAMO

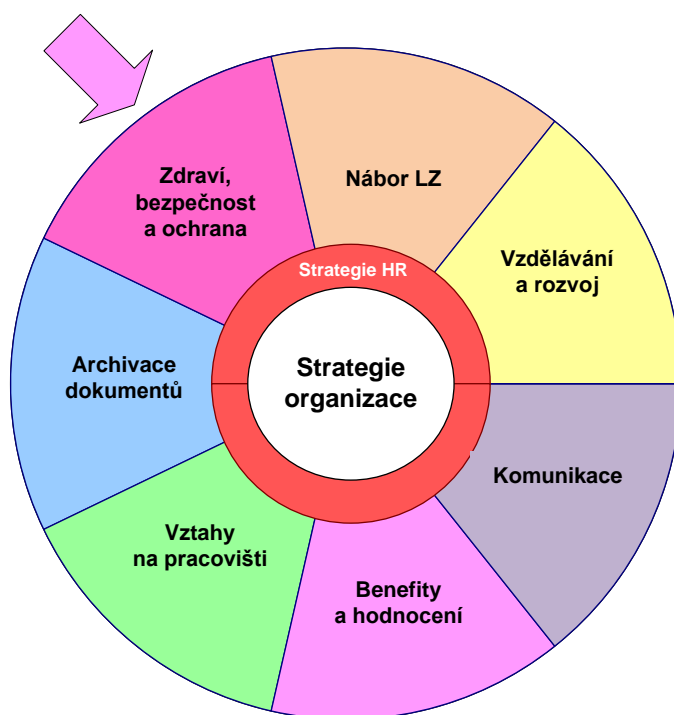
SLOGAN, KTERÝ SE STAL FENOMÉNEM



Strategické řízení a podpora zdraví

Aby podpora zdraví na pracovišti byla zajištěna a podpořena napříč celou organizací, je vhodné zvolit podporu zdraví jako **jeden ze strategických cílů** organizace. Většinou je podpora zdraví, bezpečnosti a ochrany na pracovišti **součástí strategie lidských zdrojů** (Human Resources, HR) jako je vidět na grafickém znázornění níže. Aby organizace mohla volit strategické cíle, potřebuje mít definovanou strategii a zabývat se strategickým řízením. Tímto přístupem se zajistí jasný záměr podporovat zdraví na pracovišti, protože bude mít oporu v souhlasu stakeholderů a budou muset být definovány zdroje - finanční, lidské a časové na plnění cíle. Organizace bude mít v oblasti podpory zdraví větší úspěšnost, bude-li její plán podpory zdraví vycházet přímo ze strategických cílů a bude-li mít plán resp. jeho komponenty – politiky, programy, aktivity a opatření popsané v písemné podobě a schválené vrcholovým managementem. Jednotlivé části plánu nazýváme jako **programy podpory zdraví**. Například program na prevenci obezity nebo program „Fit i po 50+“ bude realizován **konkrétními nástroji a opatřeními (někdy se používá výraz intervence)**. Těmto konkrétním nástrojům a opatřením musíme definovat cíle a samozřejmě přiřadit (alokovat) zdroje finanční i lidské a tím zajistit jejich realizaci.

Obrázek 3.2 – Podpora zdraví jakou součást strategie Lidských zdrojů (HR)



Proč je nutné zabývat se plánováním a řízením podpory zdraví na pracovišti od strategické úrovně? Mohlo by totiž docházet k tomu, že na jedné straně by organizace vynakládala finanční prostředky na podporu sociálních a rodinných vztahů svých zaměstnanců, a na druhé straně by nerespektovala oddělení pracovního a osobního života zaměstnanců. Takové firemní řízení aktivit a opatření by přinášelo neefektivní, zbytečné a mnohdy absurdní vynakládání finančních prostředků.

Seznam literatury a zdrojů

BLÁHA, Jiří, MATEICIUS, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy: zkvalitňování zaměstnanecké struktury firmy, řízení výkonu a odměňování, vzdělávání a rozvoj, utváření firemní kultury. Redaktor Ondřej Jirásek. 1. vyd. Brno: CP Books, c2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9

FRIEDEL, L., 2018. 21 skvělých a pestrých citátů o strategii. Článek on-line in www.liborfriedel.cz. Dostupné z: <https://www.liborfriedel.cz/21-citatu-o-strategii/>

JÁSEK, V., VOJTĚCH, P., FIALKOVÁ, J., 2019. Formy podpory zdraví na pracovišti a s tím související opatření. Odborná studie realizovaná z projektu „Spolupráce sociálních partnerů při podpoře zdraví zaměstnanců na pracovišti v době 4. průmyslové revoluce“, Registrační číslo projektu: CZ.03.1.52/0.0/18_09/0010571 financovaného z dotací MPSV ČR.



GALLUP, 2017. State of the global workplace. Report [online]. Dostupné z: <https://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>

4. Procesní modely podpory zdraví na pracovišti

Pokud organizace strategicky řídí své aktivity, může k podpoře zdraví využít některý z tzv. procesních modelů. Existují různé procesní modely řízení podpory zdraví na pracovišti, některé jsou definované CDC (Centrum for Disease Control, USA), Světovou zdravotnickou organizací (WHO, World Health Organization) nebo EHO (European Health Organization, EU). Modely řízení zdraví na pracovišti se vytvářejí proto, aby se zajistil a) ucelený, b) systematický a c) vzájemně kooperující přístup na podporu zdraví na pracovišti, a aby byl dostupný k sebevzdělávání a k využití pro všechny organizace. J. Burton ve své práci²² poukazuje na to, že základní odpovědí, proč vytvářet a přemýšlet nad procesními modely je odpověď na otázku, proč bychom se měli vůbec zabývat otázkou zdraví na pracovišti. V jejím prvním případě jde především o etickou zodpovědnost organizací tedy o **společenskou zodpovědnost**, která je v dnešní době velkým tématem.

Procesní model zdraví na pracovišti (tzv. „Workplace Health Model“) **americké CDC²³** je systematický procesní model, který slouží k určení konkrétních kroků k vytvoření komplexního systému podpory zdraví na pracovišti resp. k jeho organizaci. Obsahuje čtyři základní na sebe navazující části:

1. **Identifikace zdravotních rizik** na pracovišti a popis současných existujících programů podpory, kapacity, potřeb a omezení.
 - V této části se musí zpracovat analýza informací o současném stavu (někdy bývá uváděna jako zvláštní bod před identifikací rizik).
 - Ze zpracované analýzy vyplynou závazky, tzn. jaké problémy je nutné řešit.

²² BURTON, J., WHO: Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices. Dostupné z: https://www.who.int/occupational_health/healthy_workplaces_background_original.pdf

²³ Workplace Health Model, dostupné z: <https://www.cdc.gov/workplacehealthpromotion/model/index.html>

- Závazky je potřebné zpracovat do písemné politiky.
 - Na základě písemné politiky se musí jasně definovat konkrétní cíle.
2. **Plánování** je etapa, která slouží k promyšlení a navržení optimálního postupu k vytvoření systematické a koordinované podpory zdraví na pracovišti.
- V rámci této fáze vzniká konkrétní písemný Plán programů podpory zdraví na pracovišti.
 - Plán programů podpory zdraví má jasně definované cíle.
 - Jednotlivé cíle mají naplánované konkrétní nástroje intervence, ke kterým je přiřazena a) priorita, b) zodpovědnost, c) lidské zdroje, d) a finanční zdroje.
3. **Implementace** je samostatná a časově definovaná etapa, ve které dochází k realizaci všech intervencí (aktivit a nástrojů) na podporu programů podpory zdraví na pracovišti. Implementace zahrnuje všechny kroky, které je nezbytné pro to, aby strategie a programy podpory zdraví a jejich cíle byly naplněny, a aby se intervence programů podpory zdraví dostala ke všem zaměstnancům. Tato etapa by měla nabízet pokyny, nástroje a zdroje, které průběh implementace zajistí.
4. **Evaluace** je krok, který přichází po implementaci programů a jehož cílem je jednak zhodnotit jak byly naplněny stanovené cíle programů podpory zdraví a jednak jak efektivní byla konkrétní intervence (opatření). Při hodnocení efektivity se díváme nejenom na výstupy vs. finanční náklady, ale hodnotíme i náklady lidských zdrojů a času, neboť některá z opatření se mohou projevit jako tzv. „žrout času“ nebo co hůře, lidské práce. Zhodnocení veškerého úsilí musí být tedy vyhodnoceno jednak co do kvality, tak do hodnoty resp. efektivity a naposledy i do svého významu (váhy a hodnoty pro organizaci).



Procesní model Světové zdravotnické organizace²⁴ (WHO, World Health Organisation) je koncipován o něco složitěji. Celkem představuje osm chronologických kroků:

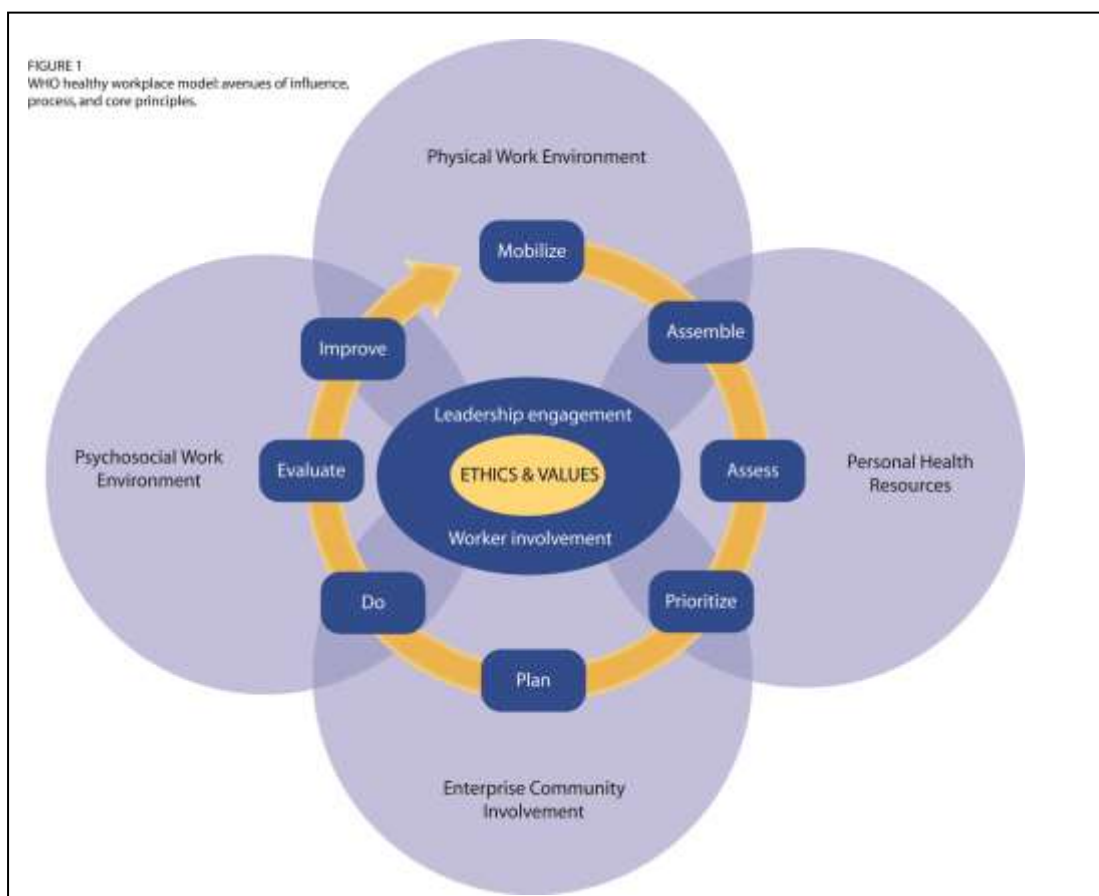
1. Mobilizovat – znamená nejprve zapojit zásadní „stakeholdery“²⁵ a klíčové pracovníky, kteří mají vliv na rozhodování v organizaci. Je nutné se uvědomit, že k tomuto kroku je nezbytné mít předběžné informace k tomu, aby mohli zaujmout své stanovisko.
2. Sestavení týmu – pokud jsme již získali kladné stanovisko „stakeholderů“, můžeme sestavit pracovní tým, který bude mít za úkol řídit celou organizaci procesu podpory zdraví na pracovišti.
3. Shromáždění informací – a to dvojího druhu, jednak o současné situaci (interní, vně organizace, tak externí, současných trendů, problémů, rizik plynoucí z prostředí atd.), a jednak cílové podmínky a požadované výstupy jak pro zaměstnance, tak organizaci.
4. Stanovení priorit – po tom, co pracovní tým shromáždil všechny relevantní informace, musí se soustředit na to, aby přiřadil jednotlivým problémům priority.
5. Plánovat – dalším krokem je sestavení plánu, který ve velké společnosti bude koncipován na 3 – 5 let dopředu. Plán určí také aktivity, které je potřeba konkrétně vykonat, aby došlo k jeho naplnění.
6. Vykonat – znamená implementovat plán podpory zdraví. V rámci plánu by měli být stanoveny jasné kompetence za jednotlivé aktivity / opatření.
7. Ohodnotit – je důležitá fáze, kdy se díváme na celý proces realizace a definujeme, co fungovalo a co ne. V podstatě je nutné srovnat plánované aktivity se skutečnou realizací.
8. Zlepšovat – minimálně v cyklech 3 – 5 let navržený plán zlepšujeme v souladu s poznatky předchozí etapy hodnocení.

²⁴ BURTON, J., WHO: Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices. Dostupné z: https://www.who.int/occupational_health/healthy_workplaces_background_original.pdf

²⁵ Stakeholders jsou v rámci marketingového názvosloví reprezentantni organizace ve smyslu vedení organizace, klíčových manažerů, vlastníků, akcionářů, klíčových partnerů, sponzorů atd., tedy těch, které rozhodují o přerozdělování finančních zdrojů.

Existuje ještě více procesních modelů, všechny však přinášejí základní myšlenku, že model podpory zdraví na pracovišti se skládá minimálně ze čtyř základních (přímo jádrových) kroků, které nelze nijak vynechat. Pokud se tedy organizace rozhodne přistoupit ke strategickému řízení a zavedení cílů a programů podpory zdraví na pracovišti, předpokládá to: a) definování problémů nebo-li identifikaci konkrétních zdravotních rizik, které se dotýkají daného pracoviště (organizace, organizační jednotky, oddělení, týmů atd.), za b) plánování, ve kterém navrhne konkrétní aktivity a opatření na podporu zdraví (které můžeme nazývat také intervencemi), naplánujeme požadavky na infrastrukturu ve smyslu vytyčení zodpovědností, schvalovacích mechanismů, zajištění lidských zdrojů a finančních zdrojů, dále c) implementaci plánu a d) evaluaci (zhodnocení). V tomto smyslu budeme dále seznamovat čtenáře s konkrétními kroky, které je nezbytné provádět v těchto čtyřech etapách.

Obrázek 4.1 - Model Světové zdravotnické organizace podpory zdraví na pracovišti - oblasti vlivu, procesy a hlavní principy²⁶



²⁶ BURTON, J., WHO: Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices. Dostupné z: https://www.who.int/occupational_health/healthy_workplaces_background_original.pdf

Popis obrázku v českém jazyce:

Velká modrá kola po směru hodinových ručiček:

- 1.) Osobní zdroje zdraví
- 2.) Zapojení komunity organizace
- 3.) Psychosociální pracovní prostředí
- 4.) Fyzické pracovní prostředí

Ve středu obrázku modrý kruh:

- 1.) Zapojení vedení společnosti
- 2.) Zapojení pracovníků

Střed – žlutý kruh: Etika a hodnoty

Na žlutém kruhu po směru hod. ručiček:

- 1.) Mobilizovat
- 2.) Shromážďovat
- 3.) Vybírat
- 4.) Dávat priority
- 5.) Plánovat
- 6.) Vykonat
- 7.) Ohodnotit
- 8.) Zlepšovat

Seznam literatury a zdrojů

WHO: Healthy workplaces: a model for action. For employers, workers, policy-makers and practitioners. Dostupné z: https://www.who.int/occupational_health/publications/healthy_workplaces_model_action.pdf

BURTON, J., WHO: Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices, Brožura on-line. Dostupné z: https://www.who.int/occupational_health/healthy_workplaces_background_original.pdf

LIPŠOVÁ, V. a kol., 2016. Kritéria kvality podpory zdraví na pracovišti. Praha, 2. přepracované a doplněné vydání, Státní zdravotní ústav. ISBN 978-80-7071-359-4. Dostupné z: <https://www.podnikpodporujicizdravi.cz/userfiles/kriteria-kvality-podpory-zdravi-na-pracovisti-1542891789536.pdf>

JÁSEK, V., VOJTĚCH, P., FIALKOVÁ, J., 2019. Formy podpory zdraví na pracovišti a s tím související opatření. Odborná studie realizovaná z projektu „Spolupráce sociálních partnerů při podpoře zdraví zaměstnanců na pracovišti v době 4. průmyslové revoluce“, Registrační číslo projektu: CZ.03.1.52/0.0/18_09/0010571 financovaného z dotací MPSV ČR.

GALLUP, 2017. State of the global workplace. Report [online]. Dostupné z: <https://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>



5. Organizace podpory zdraví

V rámci kapitoly Organizace podpory zdraví se budeme věnovat čtyřem nejdůležitějším etapám (procesního) modelu podpory zdraví. Prvním krokem je Identifikace zdravotních rizik aneb definování problémů. Za druhé, budeme se zabývat Plánováním, které musí obsahovat pět základních kroků: 1.) definování programů podpory zdraví (obecněji), 2.) definování konkrétních opatření (intervencí) a přiřazení k nim priorit a cílů, 3.) přiřazení odpovědností a nastavení schvalovacího procesu, 4.) plánování lidských zdrojů a za 5.) plánování financí (resp. tvorba rozpočtu). Po plánování přichází řada na realizaci připraveného plánu, a proto se budeme věnovat Implementaci plánu a na závěr se dotkneme i tématu Evaluace, která je ale detailněji popsána dále ve studii: „Formy a kritéria hodnocení účinnosti aktivit na podporu zdraví na pracovišti“ v rámci tohoto projektu.²⁷

Součástí organizace je před samotným zahájením jakýchkoliv kroků nezbytné nominovat **pracovní tým**, který se bude zabývat a) sběrem relevantních dat, která ještě nejsou k dispozici a jsou nezbytná pro další rozhodování a plánování, b) bude definovat problémy resp. identifikuje zdravotní rizika na pracovišti, c) bude pracovat na etapě plánování včetně přípravy nezbytné dokumentace a pokud je relevantní bude d) dohlížet na implementaci, e) provádět evaluaci a f) bude zodpovědná za komunikaci všemi směry popř. ji bude zajišťovat skrze relevantní komunikační kanály.

5.1 Identifikace zdravotních rizik aneb definice problému

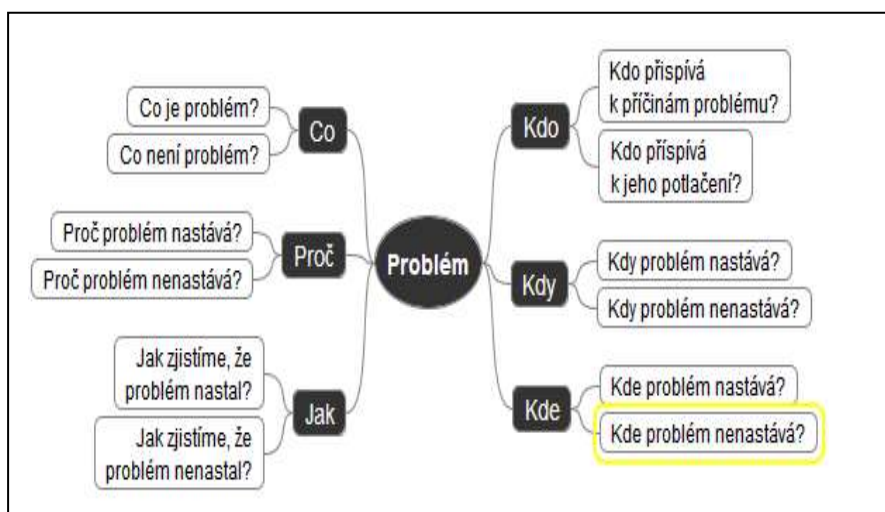
Přehled pojmů:

- pracovní tým
- sběr dat
- metody sběru dat
- metody řešení problému
- definice problému
- brainstorming
- mentální mapy

²⁷ Projekt „Spolupráce sociálních partnerů při podpoře zdraví zaměstnanců na pracovišti v době 4. průmyslové revoluce“, Registrační číslo projektu: CZ.03.1.52/0.0/18_09/0010571 financovaného z dotací MPSV ČR.

Každá organizace má sobě vlastní individuální prostředí a požadavky a nároky na pracovníky. Při přemýšlení o plánu programů podpory zdraví je proto nutné **definovat** si jasně **základní problémy**, které se týkají té které organizace. Prvopočáteční otázka proto zní: „Jaký je náš problém? - Jaké jsou naše hlavní problémy v oblasti zdraví zaměstnanců?“ anebo „Jaká jsou největší rizika pro zdraví našich zaměstnanců na našich pracovištích?“

Pracovní tým má k definování problémů obecně používané nástroje. Tím asi nejznámějším je tzv. brainstorming – metoda, kdy pracovní tým předkládá, co ho napadne v souvislosti s tématem, a ve druhé fázi se vyberou relevantní příspěvky. Další známou metodou sloužící k definování problému slouží tzv. mentální mapy. Mentální mapy slouží k uvědomění si širších souvislostí o problému, jde de facto o písemné zpracování procesu definování problému a hledání řešení. Může tak sloužit při technice brainstormingu. Pokud je mentální mapa zaznamenána v grafické podobě na počítači, lze ji postupně upravovat do finální podoby. Mentální mapa může sloužit od definice problému, přes hledání vhodných opatření až po definici cílů při plánování programů podpory:²⁸



Aby pracovní skupina mohla být informována a se zdravím, musí mít relevantní informace. Sběrem relevantních informací se zabývá pracovní skupina nebo mohou být pověřeni jednotliví pracovníci například nominovaní za

²⁸ Mentální mapy, heslo dostupné na: <https://managementmania.com/cs/mentalni-mapy>



každé oddělení. Existuje několik různých způsobů, jak získává organizace informace pro vstupy při projednávání o problémech a rizicích: a) interview se zaměstnanci, b) dotazníkové šetření, c) environmentální audit či d) méně formální nástroje jako bulletin s možností příspěvků ze strany zaměstnanců, emailové pobídky k vyjádření zpětné vazby nebo schránka na nápady. Neméně důležitými jsou data a analýzy zdravotního stavu zaměstnanců, jsou-li v organizaci monitorována. Tyto podklady většinou dodává personální oddělení.

Vzor možného dotazníku pro získání informací o zdravotních rizicích - odhalení stresu jako rizika zdraví na pracovišti:²⁹

OSOBNÍ DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

organizace:

datum:

muž:

žena

věk: 19 – 29

30 – 39

40 – 49

50 – 59

60 a více

Subjektivně vnímáte:

- přetrvávající pocit únavy a napětí
- pocit celkového opotřebování
- nespavost či problémy s usínáním
- celkově špatný zdravotní stav
- špatné stravovací návyky a časté změny váhy
- problémy s trávením,
- bolesti v kříži a oběhové potíže
- zmenšený zájem o společenský život
- zvýšenou podrážděnost
- potíže při komunikaci s lidmi
- množení stížností na Vaši práci
- neschopnost se soustředit
- obtížnější zvládnutí úkolů v práci
- agresivitu a cynismus ve vztahu k lidem
- silnou nechuť ke své práci
- neplnění zadaných úkolů
- pocit neustálé práce pro někoho jiného
- pocit nevysloveného hněvu a frustrace
- podezíravost, nedůvěra a znechucení
- pocity bezmoci a beznaděje
- časté změny nálady bez zjevné příčiny
- pocity prázdna, úzkosti a deziluze
- očekávání snadného řešení či zásahu vyšší moci
- tendenci nepřiznat existenci problému
- odmítání pomoci druhých
- zvyšování pracovní absence
- ztrátu motivace a vlastní iniciativy
- svalování viny na ostatní – za vlastní neúspěchy
- sníženou kvalitu práce a menší výkonnost
- opakující se neschopnost plnit svěřené úkoly
- zvýšené množství konfliktů s nadřízenými
- neochotu řešit problémy a konflikty
- výskyt různých onemocnění (zvýšený krevní tlak, zánět tlustého střeva aj.)

né z:

Zabývání se problémem, jeho definováním a vytvořením například mentální mapy je základním krokem k tomu, aby organizace a) dokázala najít správné řešení aktuálních problémů, b) dokázala definovat, kterými problémy je nutné se zabývat (priority a váhy), c) investovala svůj čas, energii a finance efektivně, d) uvědomila si, jaké náklady a případné investice budou se strategií spojeny (finanční plánování), e) připravila se na případné organizační změny (nezbytné pro implementaci strategie resp. plánu) a f) tím zajistila úspěšnost celého procesu implementace.

Seznam literatury a zdrojů

LIPŠOVÁ, V. a kol., 2016. Kritéria kvality podpory zdraví na pracovišti. Praha, 2. přepracované a doplněné vydání, Státní zdravotní ústav. ISBN 978-80-7071-359-4. Dostupné z: <https://www.podnikpodporujicizdravi.cz/userfiles/kriteria-kvality-podpory-zdravi-na-pracovisti-1542891789536.pdf>

BURTON, J., WHO: Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices, Brožura on-line. Dostupné z: https://www.who.int/occupational_health/healthy_workplaces_background_original.pdf

JÁSEK, V., VOJTĚCH, P., FIALKOVÁ, J., 2019. Formy podpory zdraví na pracovišti a s tím související opatření. Odborná studie realizovaná z projektu „Spolupráce sociálních partnerů při podpoře zdraví zaměstnanců na pracovišti v době 4. průmyslové revoluce“, Registrační číslo projektu: CZ.03.1.52/0.0/18_09/0010571 financovaného z dotací MPSV ČR.

STRESS LESS, 2011. Modely a osvědčené postupy – zkrácená verze. Praha, 2011. Příručka prevence stresu on-line. Dostupné z: http://web.spi.pt/stressless/docs/update/CS/Stress%20Prevention%20Handbook%20-%20Models%20and%20Good%20Practices_Short%20Version.pdf

GALLUP, 2017. State of the global workplace. Report [online]. Dostupné z: <https://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>



5.2 Plánování

Přehled pojmů:

- plánování jako náročný proces
- strategie podpory zdraví
- plán podpory zdraví
- globální strategické cíle
- programy podpory zdraví
- aktivity a opatření
- cíle a priority
- lidské zdroje
- finanční plánování
- model podpory zdraví organizace

Plánování je možná tou nejdůležitější z etap přípravy funkčního plánu programů podpory zdraví v organizaci. Je proto podstatné, aby si organizace na tuto etapu vyčlenila dostatek času, personálních kapacit a dala plánování dostatečnou váhu a pozornost. Plánování je spíše než jasná přímočará aktivita **náročný proces**, ve kterém se mnohé „rodí“ a mnohé „umírá“. Nemělo by nás překvapit, když v rámci tohoto často zpočátku chaotického a mnohdy divokého procesu, bude výsledný plán nakonec vypadat jinak, než jak jsme očekávali nebo si představovali na jeho začátku. Nejdůležitější aktivitou procesu plánování je nalézání způsobu řešení definovaných problémů (zdravotních rizik), definování cílů a příprava infrastruktury k zajištění jejich realizace. Je důležité zmínit, že v rámci strategického plánování si některé organizace vytvářejí přímo písemnou **strategii podpory zdraví** (zde odpovídá našemu „plánu“) jejíž součástí jsou definované záměry, priority, hodnoty, programy a cíle. Její nadřazenou strategií je strategie organizace a její globální strategické cíle.

Mezi nejdůležitější (ne však jediné) aktivity plánování patří:

1. definování konkrétních **programů** podpory zdraví
2. na základě určených programů návrhy konkrétní **aktivity a opatření** programů podpory zdraví, kterým můžeme také říkat intervence (na podporu zdraví)
3. ke každé aktivitě či opatření definuje jasné, konkrétní a pokud možno měřitelné **cíle** (s použitím pravidla „SMART“, viz dále v textu), které jsou nezbytné pro etapu hodnocení a získání zpětné vazby

4. každému cíly navrhujeme **prioritu** resp. váhu, která nám může pomoci například při přiřazování lidských a finančních zdrojů
5. každý program podpory popřípadě každé opatření musí mít přiřazené zodpovědnosti a kompetence a přiřazené **lidské zdroje**
6. na základě stanovených konkrétních opatření a cílů a přiřazených lidských zdrojů můžeme naplánovat konkrétní **finanční zdroje** a připravit rozpočet

Plánování pro velké a střední a malé organizace se samozřejmě bude lišit. Doporučení WHO při plánování zní takto³⁰:

Pro velké organizace:

- vytvořit dlouhodobý plán na 3 až 5 let
- připravit roční plány s detailními akčními plány pro jednotlivé aktivity, programy nebo nové politiky
- realizovat změny nutné pro implementaci plánů nebo pro ně připravit základ (plány)
- zahrnout do plánování aktivity týkající se šíření povědomí, znalostí, budování dovedností, změny chování a environmentální a organizační změny pokud je nutné
- v každém konkrétním akčním plánu, zahrnout procesy a výstupní cíle a evaluační plány, časové plnění a plány na zajištění organizace plánu

Pro malé a střední organizace:

- plánovat krátkodobé aktivity, které budou řešit menší projekty nebo potřeby s nejvyšší prioritou, opět lokální příklady dobré praxe mohou být dobrým průvodcem (nápovědou)
- naplánovat dlouhodobý plán s cílem dosáhnout dlouhodobějších cílů
- využívat nápady pracovní skupiny stejně jako nápady ostatních zaměstnanců
- vytvořit plán v písemné podobě a udělat si seznam toho, čeho chceme dosáhnout u každé aktivity
- prezentovat plán majiteli pro jeho schválení nebo vyjednávání

³⁰ BURTON, J., WHO: Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices. Dostupné z: https://www.who.int/occupational_health/healthy_workplaces_background_original.pdf, str. 94



Příklad dobré praxe – Unilever:³¹

Společnost Unilever se podpoře zdraví věnuje dlouhodobě a chápe ji jako svou prioritu: „Víme, že postavit organizaci, která tvoří udržitelné hodnoty, potřebujeme lidi s udržitelnou energií, zapojením a odolností.“ Tomu odpovídá i skutečnost, že mají definovanou **globální strategii zdraví** v písemné podobě a komunikují ji jak interně, tak na venek. Jejich strategie podpory má dva základní **strategické cíle**:

- 1.) podpora zdraví - propagovat, udržovat a zlepšovat zdraví zaměstnanců, maximalizovat jejich zdraví a umožnit jim pracovat bezpečně a efektivně
- 2.) ochrana zdraví - chránit zaměstnance před riziky spojenými s prací v našich výrobních zařízeních, na všech našich pracovištích nebo při cestování

V rámci strategie si v roce 2014 vytvořila čtyř pilířový model fungování podpory zdraví na pracovišti, jehož součástí jsou definované programy podpory zdraví:

- prevence onemocnění ze zaměstnání a pracovních úrazů
- ergonomie pracoviště
- environmentální zdraví
- ochrana před hlukem
- sledování odpovědných enzymů a
- zajištění zdraví na pracovišti pro zaměstnance v továrnách skrze Světový třídní manufakturní program.

Jedním ze čtyř pilířů je i „Smysluplnost“, která se zabývá duchovním zdravím organizace. Neboť dle filosofie vrcholového vedení: „Věříme, že lidé dosahují lepších výsledků a odemykají svůj plný potenciál, když jejich život a práce má „smysl“. Definování osobního smyslu pomáhá zaměstnancům vidět účel v jejich pracovním a domácím životě a přispívá k větší odolnosti a pohodě, což jim umožňuje podávat ten nejlepší výkon. Vidíme také smysluplnost jako „drive“ pro nastavení „mindsetu“ jednotlivce. To znamená, že zaměstnanci pracují s duchem společnosti a cítí se spojeni s úspěchem Unileveru. Zjistili jsme, že to vytváří posilování zodpovědností a spolupráce v rámci týmů i mezi nimi.“

z:



Model podpory zdraví UNILEVER



Programy podpory zdraví na pracovišti

Přehled pojmů:

- program jako nástroj komplexního přístupu
- plán podpory = strategie
- čtyři kategorie programů
- politiky nebo-ly pravidla
- programy a benefity
- podpora environmentálního prostředí
- využití studie „Formy podpory zdraví na pracovišti a s tím související opatření“
- aktivity a opatření = intervence
- podmínky úspěchu programů

Programy podpory jsou písemné dokumenty, které navrhují obecnější myšlenku, jak řešit definované a popsané problémy v oblasti zdraví na pracovišti. K identifikovaným zdravotním rizikům hledáme tedy takové programy, které povedou k eliminaci zdravotních rizik a podpoře zdraví na pracovišti. Směrem nahoru sleduje plán programů podpory strategii organizace, která je mu nadřazená

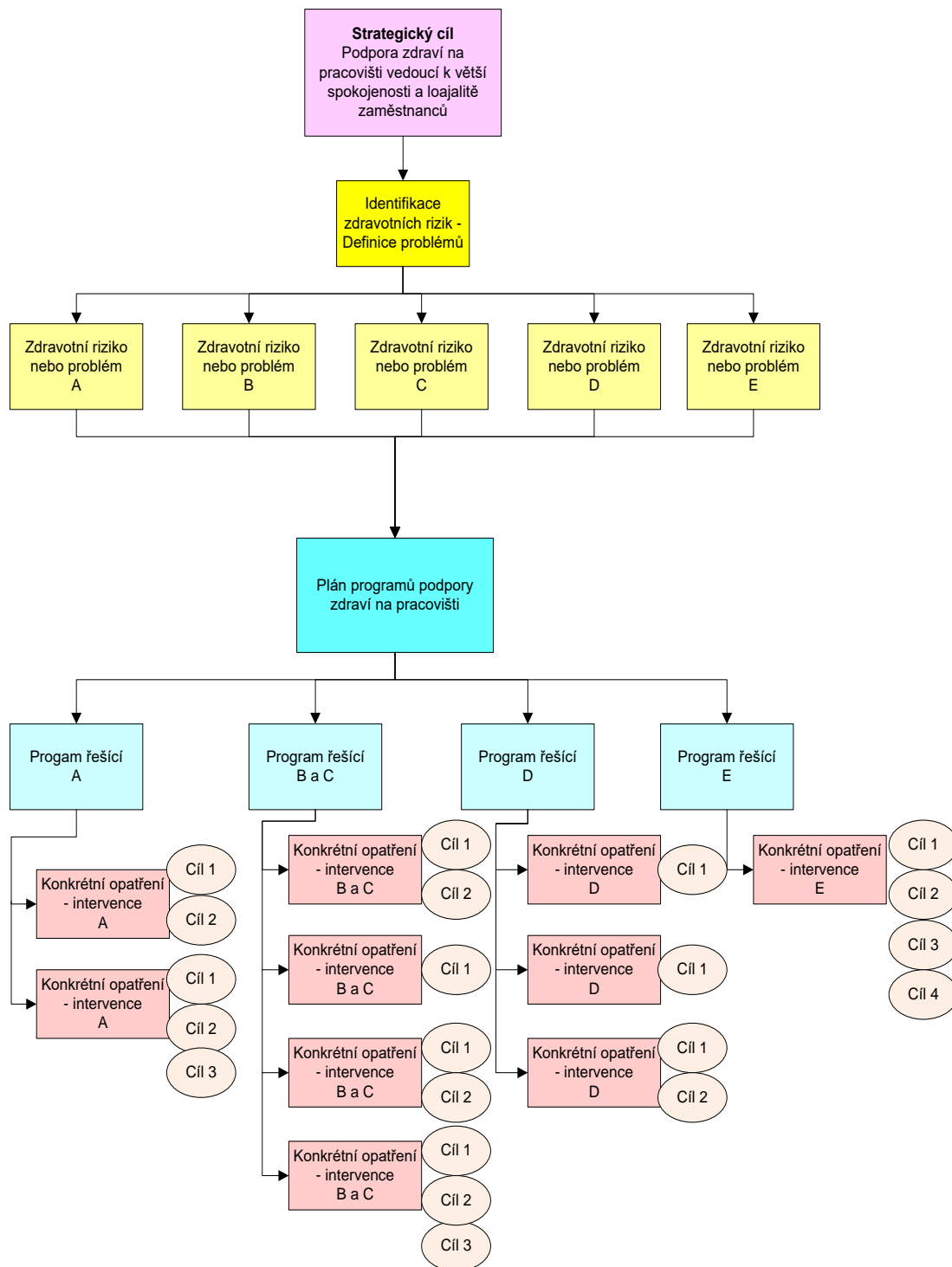
Programy podpory představují pro organizaci **nástroj komplexního přístupu**, který se zabývá souběžně i několika rizikovými zdravotními faktory, problémy nebo zdravotními podmínkami najednou. Programy podpory pomáhají vykreslit jasnější podobu aktivit a opatření. Je důležité, aby programy zdraví na pracovišti zahrnovaly kombinaci opatření jak na úrovni jednotlivců (zaměstnanců), tak na úrovni vedení organizace. Programy dělíme do čtyř základních kategorií³² (jedná se o dělení spíše orientační, pro názornost nástrojů, které má organizace k dispozici):

1. **Programy** zaměřené na podporu zdraví – Programy vytvářejí příležitosti, které mají zaměstnanci k dispozici na pracovišti nebo prostřednictvím externích organizací (nabídka jejich služeb) pro zahájení změny nebo zlepšení svého zdraví.
2. **Politiky** nebo-ly pravidla organizace týkající se zdraví – Politiky jsou normální nebo neformální písemná prohlášení, jejichž cílem je chránit nebo podporovat zdraví zaměstnanců. Ovlivňují současně velké skupiny zaměstnanců. Slovo politika není myšleno ve smyslu politiky státu z anglického „politics“, ale jedná se o překlad slova „policy“, která nemá v českém jazyce specifický překlad.
3. **Benefity** podporující zdraví – nabídka a součást celkového balíčku zaměstnaneckých výhod, které se zaměřují na podporu zdraví zaměstnanců.
4. **Podpora environmentálního prostředí** - odkazuje na fyzikální vnější faktory na pracovišti a poblíž pracoviště, které pomáhají chránit a zlepšovat zdraví zaměstnanců.

³² Převzato z: <https://www.cdc.gov/workplacehealthpromotion/pdf/Workplace-Health-Program-Definition-and-Description.pdf>



Obrázek 5.1 - Chronologický postup kroků při plánování programů, aktivit a opatření



Existuje široká škála opatření a programů na podporu zdraví různé náročnosti jak finanční, tak časové i personální s možností ovlivnění různých zdravotních rizik. Při přemýšlení o tom, jaká rizika existují resp. jaké programy v rámci pracovní skupiny navrhnout, je vhodné zaměřit se například na:³³

- prevenci rizik vyplývajících z vykonávané práce
- zdravou výživu, prevenci a kontrolu nadváhy a obezity
- zvyšování pohybové aktivity
- management stresu, podporu duševního zdraví
- odvykání kouření
- zvládání a léčbu nadměrného stresu
- prevenci chronických onemocnění (kardiovaskulární, metabolická, nádorová onemocnění)

Anebo využít jako podklad studii „Formy podpory zdraví na pracovišti a s tím související opatření“,³⁴ která předkládá v pěti základních oblastech podpory zdraví (duševní, psychosociální, fyzické, environmentální a duchovní) seznamy bezpočtu konkrétních opatření a aktivit. Některé programy mohou být rozsáhlejší, jiné mohou být sestaveny pouze z jedné dílčí aktivity. **Komplexní programy** jsou nákladnější, ale fungují mnohem účinnějším způsobem. Dílčí programy lze zavést rychleji a s menšími náklady. Je nezbytné propojovat tyto aktivity s opatřeními pro zdravé pracovní prostředí³⁵ resp. podporou environmentálního zdraví, která stojí trochu mimo logický koncept programů, politik a benefitů, ale je na prahu 4. průmyslové revoluce a v souvislosti se společenskou odpovědností důležitou komponentou.

Základní předpoklady úspěšnosti programů podpory zdraví na pracovišti jsou:³⁶

³³ LIPŠOVÁ, V. a kol., 2016. Kritéria kvality podpory zdraví na pracovišti. Dostupné z: <https://www.podnikpodporujicizdravi.cz/userfiles/kriteria-kvality-podpory-zdravi-na-pracovisti-1542891789536.pdf>, str. 12.

³⁴ Studie realizovaná v rámci projektu „Spolupráce sociálních partnerů při podpoře zdraví zaměstnanců na pracovišti v době 4. průmyslové revoluce“. Registrační číslo projektu: CZ.03.1.52/0.0/18_09/0010571. Projekt je financovaný z dotací MPSV ČR.

³⁵ Převzato LIPŠOVÁ a kol., str. 12.

³⁶ Dostupné z: <https://www.podnikpodporujicizdravi.cz/podpora-zdravi-na-pracovisti/>

- Podpora ze strany vedení podniku
- Finanční a personální zajištění
- Analýza specifík pracovní populace a jejích potřeb
- Stanovení cílů projektu, jeho trvání, sestavení plánu aktivit, vyhodnocení na konci projektu
- Kontinuita projektu, návaznost

Definování jednotlivých programů podpory má také svůj organizační cíl, a to, aby se lépe definovala konkrétní opatření ve smyslu konkrétních kroků, aktivit, nástrojů a všech intervencí, které bude nezbytné zajistit v rámci implementace plánu (strategie zdraví). Aktivita a opatření v rámci plánování nám umožňují řídit a organizovat:

- konkrétní postupy a procesy v organizaci
- včetně nastavení kompetencí a schvalovacího postupu
- přiřazení lidských zdrojů a tvorbu organizační struktury
- finanční plánování - stanovením rozpočtu daných aktivit a opatření
- a stanovením rozpočtu na lidské zdroje

Příklady aktivit a opatření – podpora fyzického zdraví³⁷

Nástroje v oblasti prevence a vzdělávání:

- preventivní zdravotní prohlídky
- osvětové dny zdraví na pracovišti a s tím spojená prevence a kontrola obezity
- programy prevence nádorových, kardiovaskulárních a respiračních chorob
- jako preventivní opatření by se dalo považovat i poskytování „sick-days“ (nemocné dny) zaměstnavatelem zpravidla v rozsahu 3 – 5 dnů, které zpravidla stačí k vyléčení prvních příznaků fyzického onemocnění bez nutnosti vystaveného potvrzení o pracovní neschopnosti
- propagace zdravého životního stylu na pracovišti
- kurzy prevence zaměřené na fyzické a duševní zdraví
- preventivní programy zajištěné organizací například vzdělávání v oblasti zdravého životního stylu
- edukační programy zaměřené na prevenci civilizačních onemocnění (cukrovka, roztroušená skleróza, kardiovaskulární choroby, revmatické choroby, obezita, rakoviny, alergie, apod.)
- vzdělávání v oblasti zdravého životního stylu a stravování
- programy na odnaučení kouření (prevence kouření)
- vzdělávání manažerů jak rozpoznat příznaky onemocnění a jaké kroky podnikat s cílem zajistit co nejlepší produktivitu
- jak zvládat na pracovišti epidemiologické situace (co dělat, když většina týmu onemocní na chřipku)
- vzdělávání manažerů jak organizovat asistenční program pro zvládání těžkých onemocnění zaměstnanců
- vzdělávání ke zvládání stresu a posilování duševní odolnosti
- vytvoření letáků, nástěnných obrazů, materiálů na sociálních sítích, videí na sociálních sítích organizace s jednoduchými cviky na protažení na pracovišti

né v
bě 4.
t je



Nástroje a opatření v oblasti zdravotní péče, rekondičních a ozdravných pobytů:

- nabídka zdravotních „balíčků“
- možnost či pravidelné měření tlaku, BMI na pracovišti
- nabídka katalogu zaměstnaneckých výhod (Cafeterie) s různorodou nabídkou zdravotní péče a prevence¹
- zdravotní pracovní prohlídky na pracovišti
- preventivní prohlídky hlídané zaměstnavatelem (nasmlouvaný poskytovatel zdravotních služeb)
- nabídka nadstandardních zdravotních služeb jako zaměstnanecký benefit
- příspěvky na nákup vitamínů, potravinových doplňků a zdravotních pomůcek
- rehabilitační pobyty a ozdravné pobyty
- kondiční (zdravotní) a lázeňské pobyty
- dobrovolné preventivní očkování (které se sebou může nést i rizika, se kterými je nutné zaměstnance pravdivě seznamovat, např. živé vakcíny mají možnost přenosu po dobu šesti týdnů, při snížené imunitě může očkování podpořit vznik autoimunitního onemocnění, v případě předešlé špatné reakce na očkování se očkování nedoporučuje, určitá očkování obsahují pouze určitý typ antigenu viru tzn. nechrání před všemi druhy chřipek atp.)
- zajištění pitného režimu na pracovišti

Sport a zvyšování kondice:

- nabídka sportovních aktivit v rámci nabídky zaměstnaneckých výhod (jako součást Cafeterie)
- využití cesty do práce k fyzické aktivitě (cyklistika, běhání, rychlá chůze atd.)
- vytvářejte v organizaci možnosti stání u práce
- implementování fyzického pohybu do pracovního harmonogramu – řešení pracovního úkolu či schůzky při chůzi, využívání schodů, přestávky s pohybem a cvičením (pozn. je nevhodné používat schody, pokud spěcháte na důležitou schůzku, kde budete řečníkem)
- využití polední pauzy na oběd – cesta na oběd a z oběda jako příležitost k fyzické aktivitě a dýchání čerstvého vzduchu
- využívejte pedometry nebo jiné aplikace a hodinky na měření kroků (či měření metrů, km), které monitorují váš pohyb během dne, ke zvýšení motivace k fyzické aktivitě
- podporujte dopravu do práce na bicyklu – zajištění možnosti osprchování na pracovišti, možnost mít v práci náhradní oblečení, prostor pro bezpečné umístění kol atd.
- podporujte dopravu do práce formou pohybu – rychlá chůze, běh, in-line atd.
- fitness na pracovišti
- realizace místností nebo částí pracoviště, které slouží k aktivnímu odpočinku – ping-pong, mini golf, koloběžky, lezecká stěna
- jóga a meditace, protahovací cvičení na pracovišti – speciální místnost k tomu určená
- realizace výjezdových a teambuildingových aktivit se sportovními aktivitami a podporou zdravého životního stylu
- zadávejte různé výzvy (koncept hry) – kdo vyjde nejvíce schodů v týdnu, kdo ujde po kan celáři nejvíce kroků atp.
- zkuste zavést v měsíci den bez aut jako nástroj podpory fyzického zdraví nebo den v tělocvičně atp., něco, co odráží skutečnou hodnotu vás (jako majitel, vedení, sponzorů)

Zajištění zdravého pracovního prostředí:

- podpora fyzického zdraví na pracovišti (ve smyslu zdravého prostředí a firemní kultury podporující zdraví svých zaměstnanců)
- implementace konceptu zelené kanceláře
- zdravá kancelář ve smyslu využívání netoxických stavebních materiálů, vybavení, kancelářských potřeb, mycích prostředků atd.
- seznámení s problematikou syndromu senzitivity na EMFs (elektromagnetické pole)
- vhodný výběr místa pracoviště s ohledem na stav životního prostředí (čerstvý vzduch atd.)
- zajištění čistého vzduchu – čističky a filtry vzduchu, klimatizace, ventilace



Důležitost aktivního opatření prevence stresu³⁸

Příklady z metodiky „Stres na pracovišti – Možnosti prevence“:

- snížit zátěž technickými úpravami pracovišť či pracovních metod
- psychologická vstupní vyšetření s ohledem na typ osobnosti
- ergonomická úprava pracovního místa
- dobrá organizace práce – zejména způsob činnosti pracovníků
- střídání různých činností a rotací pracovníků
- režim práce a odpočinku - zařazování vhodných oddechových přestávek, které mohou zamezit nárůstu únavy a poklesu pracovní výkonnosti, vhodná rotace směn, omezení přesčasové práce a práce v dlouhých směnách
- zvýšení počtu pracovníků v případě, že není možné jiným způsobem nepřiměřené zátěži zabránit
- výběr pracovníků na exponovaná pracovní místa podle psychologických kritérií
- zvýšená lékařská péče o pracující, zejména zařazení pracovníků do systému periodických preventivních prohlídek
- dostatečný zácvik nových pracovníků nebo při zařazování nových úkolů
- vzájemná poskytování informací mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem
- práce monotónní a ve vnuceném tempu musí být v zájmu omezení jejich nepříznivého vlivu na zdraví přerušovány přestávkami v trvání alespoň 5-10 minut každé dvě hodiny nebo musí být zajištěno střídání činnosti popř. zaměstnanců
- při senzorické zátěži se též: zabývat se světelnými podmínkami na pracovišti
- zrakovým požadavkům přizpůsobovat např. rychlost pohybu předmětů popř. velikost pozorované plochy
- vytvoření osobních a pracovních priorit
- vyhnutí se stresorům
- naučit se „vypnout“
- pohybová aktivita je jedna z činností, které okamžitě snižují účinky stresu
- zdravý životní styl
- relaxace, jóga - smyslem relaxačních technik je navodit svalové uvolnění
- odstranění rušivého napětí a navození stavu klidu při relaxačním cvičení vede současně k pozitivnímu psychickému životnímu stylu
- práce musí být přerušována přestávkami nebo změnou činnosti
- vybavení a prostorové uspořádání pracoviště musí zamezovat únavě očí a únavě ze špatného držení těla (konstrukce obrazovky, výška pracovní desky, rozměry desky stolu, osvětlení pracoviště a pracovního místa apod.)
- musí být zajištěna dostatečná výměna vzduchu
- vstupní preventivní prohlídka - zaměřena na kontrolu zraku každého zaměstnance ještě předtím, než začne pracovat u PC
- rozvoj a prohlubování efektivní vzájemné komunikace, vytváření prostoru pro diskuzi, společného projednávání důležitých otázek a prosazení efektivního řízení změn
- včasné poskytování potřebných a relevantních informací, vytváření prostoru a možností pro permanentní vzdělávání, výcvik (prosazování systému celoživotního vzdělávání)
- zvyšování osobní zodpovědnosti zaměstnanců za své zdraví (zdravý životní styl)
- a jiné

³⁸ PALEČEK, I. a řešitelský tým, 2008. Stres na pracovišti – možnosti prevence. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/9134/Zaverecna_zprava_STRES_2009_a_prilohy.pdf, str. 7 – 17 Přílohy č. 2 – Indikátory.

Cíle aktivit a opatření

Přehled pojmů:

- komplikovanost stanovení cílů
- nemožnost striktní exaktnosti
- různé perspektivy k definování cílů
- pravidlo SMART
- spokojenost zaměstnanců
- spokojenost spotřebitelů
- zdravotní indikátory
- ekonomické ukazatele

Úspěch programů podpory a jeho kvalita je také dána tím jak jasné a konkrétní má organizace stanovené cíle. Stanovit konkrétní a dobře měřitelné cíle v oblasti zdraví na pracovišti na poměrně krátké období (3-5 let) je komplikovaný úkol. Ze všech aktivit plánování je pravděpodobně tou nejnáročnější částí a má vysoké nároky na manažerské schopnosti a zkušenosti. Při nastavování cílů se tak snažíme o co možná nejvíce exaktní přístup, avšak musíme vždy hledat vhodnou rovnováhu mezi náročností evaluace a skutečným přínosem pro organizaci: „Programy podpory zdraví na pracovišti je zvláště obtížné dobře vyhodnotit. Vyhodnotit tyto intervence stejným způsobem jako experimentální studie není vždy proveditelné. Intervence se pokoušejí změnit lidské chování, které závisí na tolika podmínkách, které nelze ovládat: motivace obou, těch co opatření zavádějí i jejich příjemců (zaměstnanců), jejich osobnost, životní zkušenosti, vzdělání, aktuální zdravotní stav, tradice a nespočet dalších faktorů. Výsledkem je, že velká většina z opatření, která jsou prováděna za účelem zlepšení zdraví na pracovišti není hodnoceno striktně jako výzkumná kritéria založená na důkazech.“³⁹

Definování cílů, kterých chceme dosáhnout zaváděnými programy na podporu zdraví, se ovšem nevyhneme, chceme-li zhodnotit míru úspěchu našeho snažení a efektivitu vynaložených prostředků. Organizace musí mít zpětnou vazbu k tomu, co v organizaci dělá a kam vynakládá finanční prostředky. K definování cílů podpory zdraví lze přistoupit z **několika perspektiv**, v praxi je vhodná jejich kombinace:

³⁹ BURTON, J., WHO: Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices. Dostupné z: https://www.who.int/occupational_health/healthy_workplaces_background_original.pdf, str. 42



1. K jasně definovaným aktivitám a opatřením (intervencím) přiřadíme konkrétní cíle dle pravidla SMART se záměrem realizovat dané aktivity a opatření v určeném časovém období.
2. Cíle nastavíme v oblasti ukazatelů spokojenosti spotřebitelů (s produkty, službami) a z toho vyvodíme závěry.
3. Nastavení cílů skrze klíčové ukazatele spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami, organizací práce, stylem vedení a možnostmi se na tomto procesu podílet, pracovním zdravím a opatřeními přijímanými v oblasti podpory zdraví, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci atd., a z těchto analýz vyvodíme závěry.
4. Nastavení cílů formou zdravotních indikátorů jako je procento pracovní neschopnosti, počty pracovních úrazů, zlepšování pracovních podmínek, využití programů zdravého životního stylu, kategorie pracovních rizik atd., a z těchto analýz vyvodíme závěry.
5. Nastavení cílů formou ekonomických ukazatelů jako je fluktuace zaměstnanců, produktivita, účelnost vynaložených prostředků atd., a z těchto analýz vyvodíme závěry.

V souvislosti s definováním cílů je často uváděno a je dobré dodržovat obecně přijímané **pravidlo „SMART“**, které je zkratkou anglických slov a konkrétně znamená:

- S – jako Specific – cíle musí být definovány jasně a konkrétně.
- M – jako Measurable – cíle musí být měřitelné, tzn. že si musíme stanovit jednotku nebo způsob, jakým můžeme cíl „změřit“ nebo zhodnotit míru jeho dosažení.
- A – jako Attainable – cíle musí být dosažitelné, tzn. že si musíme stanovit takový cíl, který jsme v daném čase za daných zdrojů a podmínek (vnějších i vnitřních) schopni dosáhnout.
- R – jako Relevant – cíle musí být odpovídající dané situaci, resp. se ptáme, zda je dosažení tohoto cíle pro nás nyní důležité, smysluplné a relevantní.
- T – jako Time-bound – cíl musí mít nastavený časový horizont, uzávěrku, termín do kdy bude splněn.



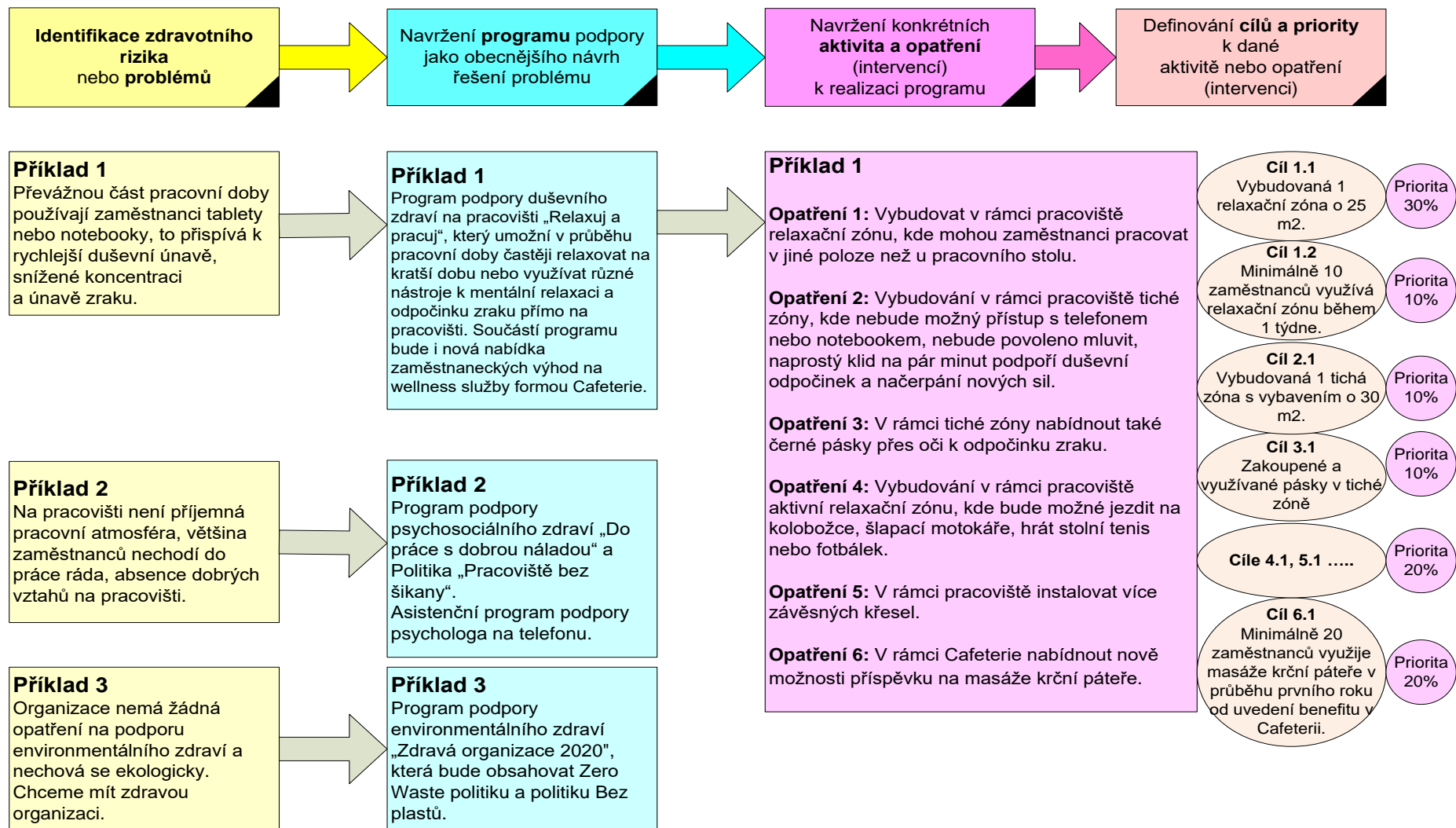
Některé příklady cílů k aktivitám a opatřením na podporu zdraví

Oblast cílů	Dílčí oblast cílů	Konkrétní cíl a způsob jeho měření
Zajištění aktivit a opatření	Realizace modernizace pracovních prostor s větším počtem míst k odpočinku (tichá zóna, relaxační zóny, kávový koutek aj.)	Ukončená rekonstrukce pracovních prostor (počet zaměstnanců využívající prostor v průběhu pracovního týdne)
	Realizace ozdravných pobytů	Počet zaměstnanců účastnících se ozdravných pobytů (ročně)
	Zavedení nové nabídky služeb v rámci Cafeterie	Počet podpořených zaměstnanců formou Cafeterie (ročně)
	Vzdělávání v oblasti rizikového chování pro zdraví	Počet podpořených zaměstnanců Dotazník účelnosti vzdělávání – zpětná vazba zaměstnanců
	Asistenční program na pracovišti např. na podporu psychosociálního zdraví (pomoc při návratu do zaměstnání, šikana aj.)	Počet podpořených zaměstnanců Dotazník účelnosti asistenčního programu – zpětná vazba zaměstnanců Počet zaměstnanců navrácených do zaměstnání po ukončení rodičovské dovolené
Spokojenost spotřebitelů	Spokojenost se službami nebo produkty	Zvýšení poptávky ročně (%) Zvýšení obrátu
	Spokojenost spotřebitelů	Zpětná vazba od spotřebitelů formou dotazníkového šetření
Spokojenost zaměstnanců	Spokojenost s organizací práce a komunikací na pracovišti	Dotazníkové šetření
	Spokojenost zaměstnanců s atmosférou a vztahy na pracovišti	Šetření formou interview při ročním hodnocení
	Zavedení jasných politik bezpečnosti práce	Psané politiky dostupné na firemním interním portálu ke stažení (dostupné všem zaměstnancům)
Zdravotní indikátory	Zlepšení konkrétních	Provedení na začátku



	zdravotních indikátorů zaměstnanců (BMI, krevní tlak a tepová frekvence atd.)	programu a kontrolní měření na konci program (měření porovnáním)
	Snížení nemocnosti a absencí (odchodů k lékaři, sick days, neplacené volno)	Měření porovnáním počtu v letech předcházejících zavedení programu podpory zdraví a pak ročně
	Fluktuace zaměstnanců	Porovnání fluktuace v předcházejících obdobích s obdobím po zavedení programů podpory zdraví (ročně)
Ekonomické ukazatele	Obrat a zisk organizace (pokud je relevantní)	Porovnáme obraty a zisky z předešlých období s obdobím po zavedení programů podpory (krátkodobě vždy ročně, poté po 3 nebo 5 letech dle plánování)
	Fluktuace zaměstnanců	Vyčíslené náklady v případě odchodu zaměstnanců a obsazení nového pracovního místa (výběrové řízení, zaučení)
	Produktivita práce	Pokud je relevantní, počítá se množství produkce v určitém čase na jednoho pracovníka (srovnání oproti rokům předcházejícím zavedení programy podpory zdraví)
	Účelnost vynaložených prostředků	Celkové přínosy programů podpory zdraví (produktivitu práce + spokojenost zákazníků ve formě zisků) porovnáme vůči nákladům na plánování a implementaci podpory programů zdraví

Obrázek 5.2 – Graf stanovení cílů pro aktivity a opatření na podporu zdraví na pracovišti



Personální zajištění a finanční plánování

Přehled pojmů:

- pracovní tým
- návrh strategie (plánu)
- stálá pracovní skupina
- přiřazení odpovědností
- organizační struktura zajišťující naplnění strategie
- schvalovací proces
- role vrcholového managementu
- kolektivní zodpovědnost
- aktivizace všech zaměstnanců
- komunikační plán
- zajištění organizace a kontroly
- personální odpovědnost za přípravu rozpočtu
- podmínky pro přípravu rozpočtu

Úspěšně implementovat strategii (plán) podpory zdraví a dosáhnout stanovených cílů lze pouze skrze lidi – personální zajištění. Jako první musí být sestaven **pracovní tým**, který je zodpovědný za sběr dat a fázi plánování. Tento přípravný pracovní tým je také zodpovědný za sestavení základního návrhu strategie a její předložení ke schválení vrcholovému managementu případně výkonné radě. Prvotní pracovní tým podílející se na přípravě a plánování strategie nemusí odpovídat pracovnímu týmu zodpovědnému za implementaci plánu.

Dle Lipšové a kol.⁴⁰ je řešením vytvořit **stálou pracovní skupinu**: „pro otázky podpory zdraví na pracovišti s jasně definovanou odpovědností jednotlivých členů je vhodné vytvořit již v první fázi projektu. Členem skupiny by se kromě zástupců všech úrovní vedení podniku měl stát též bezpečnostní technik, zástupce personálního útvaru a zástupce zaměstnanců a odborů. Důležité místo ve skupině má lékař (poskytovatel pracovně lékařských služeb). Je výhodné přizvat ke spolupráci odborníky zabývající se preventivními a zdraví podporujícími aktivitami např. z řad pracovníků zdravotních ústavů, lékařů, hygienických stanic nebo soukromých firem (podle místních podmínek). Vhodné je vydávat ve spolupráci s odborníky edukační články a tipy z oblasti zdravého životního stylu a bezpečnosti práce pro zaměstnance.

⁴⁰ LIPŠOVÁ, V. a kol., 2016. Kritéria kvality podpory zdraví na pracovišti. Dostupné z: <https://www.podnikpodporujicizdravi.cz/userfiles/kriteria-kvality-podpory-zdravi-na-pracovisti-1542891789536.pdf>

Optimální je spolupráce se zdravotními pojišťovny.⁴¹ S ohledem na to, že citovanou práci „Kritéria kvality podpory zdraví na pracovišti“ vypracovával tým lékařů, je jasné, že v návrhu pracovní skupiny jsou také zdravotní odborníci a lékaři. V praxi je to většinou bohužel nereálné. Odborníky na podporu zdraví na pracovišti jsou většinou pracovníci oddělení lidských zdrojů (Human Resources, HR), tzv. personalisté, ale mohou být v organizaci přímo pozice vytvořené pro účel naplňování strategie podpory zdraví (například Specialista politiky zdraví na pracovišti). Účast lékařů lze předpokládat tam, kde se jedná o velké korporace nebo závody, které mají k dispozici svůj vlastní zdravotní personál.

V okamžiku, kdy pracovní tým definoval u jednotlivých programů všechny konkrétní aktivity, je nyní možné přiřadit k nim konkrétní zodpovědnosti a **personální zajištění**. Přiřazení odpovědností je důležité, neboť bez toho, aniž bychom věděli, kdo bude odpovědný, nelze implementaci řídit. Tímto způsobem pracovní tým vytváří de facto organizační schéma pro implementaci plánu podpory zdraví na pracovišti. V případě, že pro implementaci plánu vzniká nová organizační struktura, je nutné si uvědomit, že každá organizace bude mít jiné nároky, neboť ji bude ovlivňovat:

- rozsah programů podpory (jejich komplexnost, náročnost, doba trvání)
- velikosti organizace resp. počet zaměstnanců, kteří budou podpořeni
- velikost rozpočtu

Pro úspěšnou realizaci je při navrhování personálního zajištění a navržení jasné organizační struktury implementace nejprve nutné:

- přesně určit aktivity, které se budou realizovat s přiřazením zodpovědností za jejich realizaci a rozsahu kompetencí
- rozhodnout, které aktivity budou zajištěny formou outsourcingu (zda je to možné a efektivnější), a které budou zajištěny interně
- rozhodnout, které důležité aktivity vyžadují úzkou spolupráci a s jakými partnery (dodavateli, distribučními kanály, poskytovateli služeb atp.)

⁴¹ LIPŠOVÁ, V. a kol., 2016. Kritéria kvality podpory zdraví na pracovišti. Dostupné z: <https://www.podnikpodporujicizdravi.cz/userfiles/kriteria-kvality-podpory-zdravi-na-pracovisti-1542891789536.pdf>, str.

- vytvořit organizační strukturu pracovního týmu, například dle logiky odpovědností za jednotlivé programy nebo konkrétní aktivity a opatření
- určit míru kompetencí a schvalovací proces, které jsou nezbytné k řízení daného programu, aktivity či opatření a udržet rovnováhu mezi centrálním rozhodováním a rozhodováním na co nejnížší úrovni (aby bylo možné zajistit včasná a kompetentní rozhodnutí a dostatečnou informovanost)
- vytvořit vztahy mezi jednotlivými odděleními k dosažení nezbytné koordinace
- určit, jak budou řízeny vztahy s vnějšími partnery a přiřadit odpovědnost za vytvoření nezbytných organizačních „mostů“

Pro práci v rámci organizační struktury je nutné nastavit k odpovědnostem také schvalovací proces. Jedná se o písemný formální postup, kterým management schvaluje a přijímá předkládané návrhy týkající se realizace aktivit a opatření, rozpočtu na jejich zajištění, vyhlášení nových výběrových řízení aj. Schvalovací proces je nezbytný, ale nemusí zajistit, že řídicí úroveň organizace bude strategii naplňovat, že za ní vezme zodpovědnost, proto je mnohem důležitější **zajištění kolektivní zodpovědnosti** celého managementu.

Dostáváme se tak k otázce, jaká je role a **odpovědnost vrcholového managementu** při zajišťování strategie podpory zdraví na pracovišti. Výkonný ředitel a vrcholový management musí:

- dostat k připomínkám a schválit prvotní návrh strategie (plánu) podpory zdraví na pracovišti
- odsouhlasit konkrétní plán programů, aktivit a opatření včetně personálního obsazení
- dostávat pravidelné zprávy o pokroku, výkonu a provádění implementace
- zajistit, aby k dosažení a provádění programů podpory zdraví, bezpečnosti a ochrany zdraví byly k dispozici dostatečné finanční zdroje
- zajistit aktivní zapojení vedoucích pracovníků do naplňování strategie tzn. zajistit převzetí kolektivní zodpovědnosti
- zajistit informovanost o programech podpory pro všechny zaměstnance bez rozdílu a snažit se o aktivizaci (zapojení) všech zaměstnanců



- vypracovat a být zodpovědní za komunikační plán, který by prokázal závazek správní rady v oblasti zdraví, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- zajistit nezbytné organizační struktury k zajištění řádného řízení zdraví, bezpečnosti a ochrany zdraví
- být informován o všech záležitostech týkajících se naplňování strategie zejména o závažných incidentech a změnách legislativy
- zajistit kontrolu kvality zdraví na pracovišti a audity bezpečnosti a ochrany zdraví za účelem sledování všech aspektů jejich implementace

Po naplánování všech opatření, cílů a lidských zdrojů vč. vytvoření organizační struktury je možné přistoupit k finančnímu plánování. Finanční plánování a návrhy rozpočtů může provádět:

- finanční oddělení
- oddělení lidských zdrojů (HR)
- odpovědní pracovníci za jednotlivé aktivity a cíle
- vedoucí manažer pracovní skupiny
- anebo spolupracující pracovní skupina složená z některých výše zmíněných organizačních složek

Ideálním řešením je, že na přípravě rozpočtu se podílí pracovní skupina, která získává informace interně i externě s jedním odpovědným pracovníkem, který za rozpočet zodpovídá od začátku až po jeho schválení, a kterým je pracovník s finančními a manažerskými kompetencemi.

K přípravě rozpočtu strategie podpory zdraví je nezbytné:

- vypracovaný a schválení plán/strategie podpory zdraví
- vypracované a schválené aktivity, opatření a cíle
- popis konkrétního zajištění aktivit a cílů včetně přiřazení odpovědností a toho, kdo je bude zajišťovat (zda interní tým nebo externí dodavatel)
- cenové nabídky služeb a produktů, které budou zajišťovány či nakupovány externě (dodavatele, nákup, outsourcing atd.)
- interní personální, provozní a jiné náklady, má-li být sledováno
- přiřazená zodpovědnost popřípadě nominovaný pracovní tým zodpovědný za přípravu rozpočtu

- definovaný schvalovací proces pro nákupy s cílem zajistit naplnění plánu/strategie
- jasný schvalovací proces rozpočtu a jeho schválení

Seznam literatury a zdrojů

JÁSEK, V., VOJTĚCH, P., FIALKOVÁ, J., 2019. Formy podpory zdraví na pracovišti a s tím související opatření. Odborná studie realizovaná z projektu „Spolupráce sociálních partnerů při podpoře zdraví zaměstnanců na pracovišti v době 4. průmyslové revoluce“, Registrační číslo projektu: CZ.03.1.52/0.0/18_09/0010571 financovaného z dotací MPSV ČR.

PALEČEK, I. a řešitelský tým, 2008. Stres na pracovišti – možnosti prevence. Praha, 2008. VÚBP, Závěrečná zpráva projektu on-line. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/9134/Zaverecna_zprava_STRES_2009_a_prilohy.pdf

HEPPNEROVÁ, D., 2017. Autonomní dohody evropských sociálních partnerů v oblasti péče o zdraví zaměstnanců – jejich implementace a přínos. Praha, 2017. Studie zpracovaná v rámci projektu „Spolupráce sociálních partnerů v oblasti péče o ochranu zdraví zaměstnanců v pracovněprávních vztazích“, CZ.03.1.52/0.0/0.0/15_002/0002060)

BURTON, J., WHO: Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices, Brožura on-line. Dostupné z: https://www.who.int/occupational_health/healthy_workplaces_background_original.pdf

5.3 Implementace plánu

Přehled pojmů:

- pravidelní meetingy
- akční plány
- principy úspěchu implementace
- zapojení vedení organizace
- aktivní zapojení všech zaměstnanců
- využití GAP analýzy
- učit se od jiných
- společenská odpovědnost jako součást strategie
- integrace všech aspektů strategie (plánu)

Fáze implementace znamená, že se zrealizují jednotlivé aktivity plánu s dosažením definovaných cílů za daného rozpočtu a přiřazených lidských zdrojů. V rámci pracovní skupiny je dobré stanovit si setkávání jednou až dvakrát měsíčně s cílem získávat informace o průběhu implementace a také nezapomenout stanovit si nástroj, kterým bude informován vrcholový management popř. výkonná rada o průběhu implementace strategie. Nástrojem pracovní skupiny v průběhu implementace mohou být například tzv. akční plány, jejichž cílem je reagovat na vzniklé problémy a řešit je.

Základní **principy úspěchu implementace** strategie podpory zdraví jsou zejména:⁴²

- zapojení **vedení společnosti** a schopnost vytvořit v rámci vedení kolektivní zodpovědnost za strategii
- aktivizace a **zapojení co nejvíce zaměstnanců** na programech podpory
 - a nejenom na účasti na aktivitách a opatřeních, ale i jejich aktivní zapojení do vyjadřování názorů a zpětné vazby k aktivitám a opatřením a schopnosti jejich účasti na vytváření strategie jako takové
 - vytváření komunity na pracovišti, která bude schopná a ochotná převzít řízení svého vlastního zdraví do své odpovědnosti a bude jim záležet na tom, co se v organizace děje, proč a jak a jak se jich to dotýká
- využití **GAP analýzy** v průběhu plánování i implementace
 - jedná se o druh analýzy, která pomáhá při rozhodování a řešení problémů, je využitelná v situacích, kdy dochází k plánování nějaké strategie nebo změny
 - GAP analýza se skládá z následujících kroků:
 - popis stávajícího stavu
 - stanovení cílů (popis cílového stavu)
 - určení rozdílu (mezery) mezi stávajícím a cílovým stavem
 - vytvoření seznamu nedostatků nebo věcí k nápravě či zlepšení

⁴² Volně převzato z BURTON, J., WHO: Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices. Dostupné z: https://www.who.int/occupational_health/healthy_workplaces_background_original.pdf, str. 62 – 67.



- návrh variant dosažení cílového stavu (alternativní strategie)
- zhodnocení variant a výběr nevhodnější z nich
- schopnost **učit se od jiných**
 - jedná se zejména o případ malých a středních podniků, které nemají často rozsáhlý zdroj znalostí a informací k zajištění potřebné strategie, je proto vhodné zvolit nějaký nástroj pro získání informací včetně například externí konzultační společnosti, vzdělávání, příklady dobré praxe, transfer znalostí aj.
- dodržování principů **společenské odpovědnosti** a udržitelnosti
 - která bude součástí přímo strategie podpory zdraví a nebude stát v organizaci jako samostatná politika
- pochopením **důležitosti integrace** všech komponentů strategie podpory zdraví na pracovišti
 - je pravděpodobně nejnáročnějším úkolem a má několik aspektů, tím asi nejdůležitějším je schopnost propojování lidí a tím eliminaci tzv. pracovních sil (termín pro poměrně izolované skupiny lidí v organizaci, které se běžně pracovně nesetkávají), z tohoto důvodu je základním kamenem úspěchu schopnost organizace vytvořit spíše než organizační skupinu komunitu lidí, kteří budou aktivně zapojeni do vytváření a realizace strategie podpory zdraví
 - stejně tak jde o integraci všech aspektů samotné strategie jakou je plánování a fungování lidských zdrojů, financí, pracovních procesů a procesů schvalování ve funkční celek
 - propojení a integrace strategie se základními hodnotami organizace a jejich udržení v průběhu implementace, a to všemi směry, neboť: „...pokud klíčoví pracovníci nebo vedoucí pracovníci nedemonstrují vhodné postoje k myšlence zdraví na pracovišti, izolované programy podpory zdraví na pracovišti, mohou stále existovat ve velmi toxickém



prostředí, a nebude existovat žádná integrace různých nástrojů podpory zdraví.“⁴³

Příklad dobré praxe – Program zaměstnanecké asistence v Řecku⁴⁴

Program zaměstnanecké asistence (EAP) je holistický multiintervenční systém zvládnutí stresu na pracovišti zahrnující management, zaměstnance i jejich rodinné příslušníky. Organizace “Hellas – programy zaměstnanecké asistence, s.r.o.” pomáhá adaptovat a implementovat tento certifikovaný systém do řecké pracovní kultury a je zároveň první organizací, která EAP sama implementovala. EAP jsou systémy sloužící k řízení určitých organizačních struktur včetně zdravotních problémů jako například:

- pracovního a osobního stresu
- pracovních podmínek působící stres
- reorganizace, sloučení, akvizice
- problematické chování na pracovišti, tj. násilí, obtěžování, šikana, mobbing, atd.
- záležitosti duševního zdraví
- psychosociálních rizik (organizační kultura, pracovní přetížení, pracovní nároky, interpersonální vztahy v práci, atd.)
- osobních a rodinných záležitostí
- výkonnostních aspektů

Hlavními cíli implementace EAP jsou:

- efektivní zvládnutí a snižování pracovního stresu
- minimalizace efektů stresových faktorů na duševní a fyzické zdraví
- podpora blaha lidského kapitálu
- snižování psychosociálních rizik na pracovišti
- prevence duševních a fyzických nemocí
- tvorba zdravého pracovního prostředí a zdravých pracovních sil

Metodologie EAP se skládá z několika základních kroků: 1.) hodnocení potřeb, 2.) vytvoření a implementace opatření prevence, 3.) implementace přímých nástrojů a 4.) sledování a vyhodnocení

Hodnocení potřeb

Vytvoření modelu EAP vyžaduje sběr průkazných dat z pracoviště. Prvním krokem je zhodnocení a definice potřeb lidských zdrojů a stanovení problémů na pracovišti prostřednictvím:

- dotazníků stanovení potřeb, upravených pro potřeby organizace
- informací, která organizace získala během hodnocení (tj. hodnocení výkonnosti, interní průzkumy, psychometrická hodnocení, ohniskové skupiny, data o nemocnosti a absencích, data o produktivitě apod.)
- informací z personálních oddělení
- a neformální diskuse se zaměstnanci

K identifikaci příčin a efektů pracovního stresu lze využít následující nástroje, které rovněž slouží k ohodnocení psychosociální úrovně a míry pohody zaměstnanců:

- hodnocení zdravotního rizika: zhodnocení postojů zaměstnance ve vztahu k jeho stávající úrovni duševního a fyzického zdraví (pohyb, stravování, lékařské prohlídky a péče, užívání alkoholu, předepsané léky, atd.),
- hodnocení stresu: dotazník zkoumající příznaky stresu
- hodnocení behaviorálního rizika: zhodnocení behaviorálních rizik zaměstnanců na pracovišti v důsledku násilí, přetížení, komunikačních potíží, pracovní nejistoty, atd.
- psychosociální hodnocení: screening, pohovory, dotazníky ohledně společenské, pracovní, rodinné a zdravotní historie



Vytvoření a implementace nástrojů prevence

- vytvoření směrnice (vnitřní politiky) ohledně stresu a pracovní pohody na pracovišti
- 24/7/365 telefonní podpora pro zvládání stresu
- poradenství pro management, zaměstnance a jejich rodinné příslušníky při zvládání pracovních, osobních a rodinných problémů, které zvyšují míru stresu a ovlivňují výkonnost
- zdravotní a wellness coaching (pro vedoucí pracovníky a zaměstnance)
- tréninkové programy pro lidské zdroje, zaměřující se na zvládání stresu, zvyšování odolnosti a optimismu, dovednosti k řešení problémů a celkové zlepšení jejich psychologického imunitního systému
- wellness a zdravotní semináře a prezentace k rozšíření znalostí a povědomí, dovednosti volně související se zvládáním stresu (témata související s duševním a fyzickým zdravím, stravování, tělesná kondice, relaxační programy, protikuřácké programy, atd.

Implementace přímých nástrojů

- přímé osobní poradenství: používání modelu CBT (kognitivně behaviorální péče), CBT se zaměřuje na rekonstrukci negativních a stresujících způsobů uvažování, které negativně ovlivňuje emoce a chování příjemců
- zvládání stresu pramenícího z kritických incidentů
- zvládání stresu jako výsledku nepředvídaných kritických událostí na pracovišti a mimo něj, např. krádeže, nehody, ztráta zaměstnance, teroristické akce, násilí, oheň, přírodní katastrofy, atd.
- CISM - je vícekomponentní intervenční systém, který pomáhám obětem a svědkům kritických incidentů v rámci pracovního prostředí a jejich osobního života

Sledování a hodnocení

- případový management navrhuje a dodává souvislý plán péče o každý konkrétní případ, tento plán sestává z následných telefonních intervencí poskytovaných jednotlivcům, kteří využili služeb EAP
- dále specialisté na případový management provedou vyhodnocení se zaměřením na úroveň spokojenosti uživatelů a úspěšnost poskytovaných služeb pomocí anonymních dotazníků

Hellas EAP je společností, která první zavedla EAP v řeckém regionu. Na základě naší mezinárodní a národní zkušenosti na poli EAP doporučujeme, aby proběhl výzkum s ohledem na zavedení a užití EAP v pilotním programu v rámci řeckého veřejného sektoru. Hypotézou je, že EAP jako vědecky a výsledkově ověřený systém může být úspěšný při řešení stresu v době prudké finanční krize. Jinými slovy, EAP bude: - fungovat jako protistresová strategie prosazující zdravou pracovní kulturu s přímými a nepřímé efekty na pracovní síly, jejich rodiny, organizaci a společnost - efektivně přispívat k rozvoji pozitivní firemní kultury



Seznam literatury a zdrojů

STRESS LESS, 2011. Modely a osvědčené postupy – zkrácená verze. Praha, 2011. Příručka prevence stresu on-line. Dostupné z: http://web.spi.pt/stressless/docs/update/CS/Stress%20Prevention%20Handbook%20-%20Models%20and%20Good%20Practices_Short%20Version.pdf

PALEČEK, I. a řešitelský tým, 2008. Stres na pracovišti – možnosti prevence. Praha, 2008. VÚBP, Závěrečná zpráva projektu on-line. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/9134/Zaverecna_zprava_STRES_2009_a_prilohy.pdf

JÁSEK, V., VOJTĚCH, P., FIALKOVÁ, J., 2019. Formy podpory zdraví na pracovišti a s tím související opatření. Odborná studie realizovaná z projektu „Spolupráce sociálních partnerů při podpoře zdraví zaměstnanců na pracovišti v době 4. průmyslové revoluce“, Registrační číslo projektu: CZ.03.1.52/0.0/18_09/0010571 financovaného z dotací MPSV ČR.

LIPŠOVÁ, V. a kol., 2016. Kritéria kvality podpory zdraví na pracovišti. Praha, 2. přepracované a doplněné vydání, Státní zdravotní ústav. ISBN 978-80-7071-359-4. Dostupné z: <https://www.podnikpodporujicizdravi.cz/userfiles/kriteria-kvality-podpory-zdravi-na-pracovisti-1542891789536.pdf>

GALLUP, 2017. State of the global workplace. Report [online]. Dostupné z: <https://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>

5.4 Evaluace

Přehled pojmů:

- kontinuální charakter
- učení a poznávání ve spirále
- problémy s metodami hodnocení
- problém neexistence kontrolní skupiny
- příliš krátký čas na změnu
- předčasné ukončení program
- problém vlastního výběru
- Hawthorneův efekt
- problém vlivu genderu
- princip neustálé změny

Pracovní skupina zodpovědná za implementaci strategie zdraví musí fázi implementace bedlivě sledovat a **po jejím ukončení provést evaluaci**. Zhodnocení nastavené a zrealizované strategie se provádí na základě vyhodnocení nastavených cílů, které, pokud není jejich obsahem, doplňuje anonymní dotazník zpětné vazby spokojenosti zaměstnanců.

Řízení podpory zdraví na pracovišti má ve svém principu **kontinuální** charakter. To znamená, že strategie podpory zdraví je navržena, implementována a zhodnocena proto, aby návrh strategie byl upraven a s novými poznatky znovu a lépe implementován. Rozvoj organizace v oblasti podpory zdraví se vyvíjí tak ve spirále učení a poznávání.

Organizace může zjistit, zda se zabývá evaluací dostatečně, například kladením si těchto otázek:⁴⁵

1. Jsou systematicky analyzovány dopady aktivit a opatření na podporu zdraví na spokojenost spotřebitelů (s produkty/slужbami)?
2. Jsou systematicky analyzovány dopady uplatňovaných aktivit podporujících zdraví na spokojenost zaměstnanců s pracovními skupinami, organizační strukturou, stylem vedení a možnostmi se na strategii zdraví podílet?
3. Jsou systematicky analyzovány dopady na ostatní zdravotní indikátory jako jsou zdravotní údaje o zaměstnancích, procento pracovní neschopnosti, počty pracovních úrazů, počet návrhů na zlepšení pracovních podmínek i následně uplatněných, využití programů zdravého životního stylu, hladina pracovních rizikových faktorů aj.?
4. Jsou systematicky analyzovány dopady na relevantní ekonomické faktory jako je fluktuace zaměstnanců, produktivita práce, analýza účelnosti vynaložených prostředků a výše zisku?

⁴⁵ LIPŠOVÁ, V. a kol., 2016. Kritéria kvality podpory zdraví na pracovišti. Dostupné z: <https://www.podnikpodporujicizdravi.cz/userfiles/kriteria-kvality-podpory-zdravi-na-pracovisti-1542891789536.pdf>

Při hodnocení cílů se můžeme setkat s určitými těžkostmi na poli metod. Existuje totiž početná skupina rizik spojená přímo s postupy hodnocení. Jedná se například, abychom zmínili pro komplexní chápání této problematiky některé, o problém⁴⁶:

1. neexistence kontrolní skupiny – pokud bychom chtěli udělat skutečně podložený evaluační výstup, museli bychom získat data o zdravotním stavu na začátku u skupiny lidí, kterým poté bude poskytována intervence podpory zdraví a srovnat jejich výsledky konečné s kontrolní skupinou lidí, která takovou intervenci nedostala, to je samozřejmě v podmínkách běžné organizace těžko proveditelné
2. příliš krátkého času na měření efektivity – některá odborná literatura se domnívá, že pro to, abychom mohli pozorovat nějaký viditelný efekt na našem zdraví, musíme využívat intervence po dobu minimálně 3 – 6 měsíců, a aby se mohl zhodnotit finanční efekt pro organizaci, je nutné sledovat efektivitu intervencí po dobu 3 až 5 let
3. předčasného ukončení programu – pokud některý zaměstnanec ukončí z důvodu neúspěchu program intervence předčasně, de facto to ovlivní konečné hodnocení programu v jeho prospěch
4. vlastního výběru – pokud bychom potřebovali sbírat data od jednotlivců, ti k tomu nemusí být příliš motivováni a ti, kteří by se do sběru dat pro evaluaci rozhodli dobrovolně by již byli právě ti motivovaní, takže jejich výsledky by mohli pozitivně ovlivňovat a zkreslovat celkovou statistiku
5. Hawthorneuva efektu – některé symptomy nebo pozorované ukazatele zdravotního stavu se mohou zdát, že se zlepšují jenom proto, že na ně zaměřujeme svou pozornost. Pokud máte po dobu několika týdnů hodnotit, zda na vás návštěva wellness centra měla pozitivní dopad, je možné, že výsledek bude ovlivněn vaším zaměřením mysli na pozitivní dopad wellness služeb na vaše zdraví. V tomto smyslu píše vynikající literaturu Bruce Lipton.⁴⁷

⁴⁶ BURTON, J., WHO: Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices. Dostupné z: https://www.who.int/occupational_health/healthy_workplaces_background_original.pdf, str. 41 – 44.

⁴⁷ V jeho knihách je možné nalézt informace, jak naše myšlení a koncentrace na určitá témata ovlivňují chemii a biochemii mozku a fyzického těla, viz. například kniha „The Honymoon Effect“ nebo „Biologie víry“ aj. Bruce Lipton je vývojový biolog, který zastává teorii, že genová exprese může být



- a jiných. Například mohou nastat problémy s tzv. genderovým zaujetím (může být do sledování zapojováno více jedno pohlaví, naopak zase každé z pohlaví má svá specifika atd.), dále s tzv. principem neustálé změny, kdy změna, která nastane k době hodnocení nemusela být zapříčiněna implementovanou intervencí, ale mohla být započata již dříve a jiná rizika a další metodické problémy.

Přes všechny nesnáze s nastavením cílů a metodami jejich vyhodnocení je pro organizaci evaluace přínosná a nezbytná.

Seznam literatury a zdrojů

LIPŠOVÁ, V. a kol., 2016. Kritéria kvality podpory zdraví na pracovišti. Praha, 2. přepracované a doplněné vydání, Státní zdravotní ústav. ISBN 978-80-7071-359-4. Dostupné z: <https://www.podnikpodporujicizdravi.cz/userfiles/kriteria-kvality-podpory-zdravi-na-pracovisti-1542891789536.pdf>

BURTON, J., WHO: Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices, Brožura on-line. Dostupné z: https://www.who.int/occupational_health/healthy_workplaces_background_original.pdf

JÁSEK, V., VOJTĚCH, P., FIALKOVÁ, J., 2019. Formy podpory zdraví na pracovišti a s tím související opatření. Odborná studie realizovaná z projektu „Spolupráce sociálních partnerů při podpoře zdraví zaměstnanců na pracovišti v době 4. průmyslové revoluce“, Registrační číslo projektu: CZ.03.1.52/0.0/18_09/0010571 financovaného z dotací MPSV ČR.

6. Závěr

Předkládaná studie představila jak důležité je při zajištění organizace a personálním zajištění podpory zdraví na pracovišti **strategické řízení**. Pro přípravu funkčního modelu je většinou plán podpory zdraví součástí strategie lidských zdrojů (Human Resources). Důležitou konstantou ovlivňující kvalitu strategie organizace a nezbytnou

ovlivněna prostředím. Nesouhlasí tak s dosavadním přesvědčením o tom, že některé projevy nemocí jsou dány nezvratně geneticky, jak se doposud myslelo.

podmínkou pro dobrou implementaci plánu podpory zdraví je **kultura organizace** (firemní kultura). Studie dochází k jednoznačnému závěru, že na prahu 4. průmyslové revoluce existují určité hodnoty, které se pojí k dobré praxi programů podpory zdraví. Jedná se o hodnoty založené na principu: a) **inspirace** ze strany vrcholového managementu, b) **self-care** přístupu zaměstnanců, c) **laskavosti** (tzv. kindness) napříč organizací, d) **holistickém přístupu** ke zdraví a e) **personalizace** při vytváření programu podpory zdraví (individuálního přístupu).

Pro etapu plánování je pak důležité umět dobře definovat a popsat existující **zdravotní rizika** a problémy a mít dobré informace a znalosti, **jaká opatření jsou vhodným řešením**. Stanovení cílů a jejich hodnocení je poměrně komplikované s ohledem na problémy v oblasti metodologie, a proto si organizace musí zvážit svou vlastní rovnováhu mezi náročností ukazatelů úspěšnosti a jejich přínosem. Evaluace jako krok v celém modelu podpory zdraví by měl však fungovat alespoň na úrovni pragmatické zpětné vazby. Samotná implementace a její úspěšnost je pak záležitost zejména **personálního zajištění**, včetně schopnosti dobře přiřadit kompetence, a finančního plánování. Důležitá je **role vrcholového managementu**, který zůstane-li mimo implementovaný systém podpory zdraví, může docílit toho, že konkrétní a dílčí programy podpory zdraví jsou realizovány ve stále nezdravé organizaci. Důležitá při implementaci je proto také schopnost **integrace** ve všech ohledech, zejména integrace všech organizačních skupin a jednotlivců a snaha o vytvoření **akční komunity**, která sama přebírá odpovědnost nejenom za své zdraví, ale i za návrhy na fungování strategie podpory zdraví na pracovišti a za její implementaci.



7. Seznam literatury a zdrojů

JÁSEK, V., VOJTĚCH, P., FIALKOVÁ, J., 2019. Formy podpory zdraví na pracovišti a s tím související opatření. Odborná studie realizovaná z projektu „Spolupráce sociálních partnerů při podpoře zdraví zaměstnanců na pracovišti v době 4. průmyslové revoluce“, Registrační číslo projektu: CZ.03.1.52/0.0/18_09/0010571 financovaného z dotací MPSV ČR.

STRESS LESS, 2011. Modely a osvědčené postupy – zkrácená verze. Praha, 2011. Příručka prevence stresu on-line. Dostupné z: http://web.spi.pt/stressless/docs/update/CS/Stress%20Prevention%20Handbook%20-%20Models%20and%20Good%20Practices_Short%20Version.pdf

LIPŠOVÁ, V. a kol., 2016. Kritéria kvality podpory zdraví na pracovišti. Praha, 2. přepracované a doplněné vydání, Státní zdravotní ústav. ISBN 978-80-7071-359-4. Dostupné z: <https://www.podnikpodporujicizdravi.cz/userfiles/kriteria-kvality-podpory-zdravi-na-pracovisti-1542891789536.pdf>

BURTON, J., WHO: Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices, Brožura on-line. Dostupné z: https://www.who.int/occupational_health/healthy_workplaces_background_original.pdf

PITAŠ, J., 2016. MANAGEMENT. Strategické řízení organizace. Prezentace on-line. Ing. Jaromír Pitaš, Ph.D., Univerzita obrany, Fakulta leadershipu, Katedra managementu. Dostupné z: https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/73691/mod_resource/content/3/MAN_1_T25.pdf

Podnik podporující zdraví – kritéria úspěšnosti programu podpory. Dostupné z: <https://www.podnikpodporujicizdravi.cz/o-projektu/>

HEPPNEROVÁ, D., 2017. Autonomní dohody evropských sociálních partnerů v oblasti péče o zdraví zaměstnanců – jejich implementace a přínos. Praha, 2017. Studie zpracovaná v rámci projektu „Spolupráce sociálních partnerů v oblasti péče o ochranu zdraví zaměstnanců v pracovněprávních vztazích“, CZ.03.1.52/0.0/0.0/15_002/0002060)

UNILEVER: Improving employee health, nutrition & well-being. Článek on-line. Dostupné z: <https://www.unilever.com/sustainable-living/enhancing-livelihoods/fairness-in-the-workplace/improving-employee-health-nutrition-and-well-being/>

BESTPRACTICES: Tvorba a řízení strategie. Teoretická část. Databáze nejlepších praktik. Dostupné z: <https://bestpractices.cz/seznam-praktik/tvorba-a-izeni-strategie/teoreticka-cast/>



BROŽ, D., 2017. Jaká firemní kultura je nejlepší? Článek on-line in www.hrnews.cz. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/jaka-firemni-kultura-je-nejlepsi-id-3189551>

BLÁHA, Jiří, MATEICIUS, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy: zkvalitňování zaměstnanecké struktury firmy, řízení výkonu a odměňování, vzdělávání a rozvoj, utváření firemní kultury. Redaktor Ondřej Jirásek. 1. vyd. Brno: CP Books, c2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9

FRIEDEL, L., 2018. 21 skvělých a pestrých citátů o strategii. Článek on-line in www.liborfriedel.cz. Dostupné z: <https://www.liborfriedel.cz/21-citatu-o-strategii/>

CDC: Workplace Health Program Definition and Description. Dostupné z: <https://www.cdc.gov/workplacehealthpromotion/pdf/Workplace-Health-Program-Definition-and-Description.pdf>

WHO, BURTON, J. Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices https://www.who.int/occupational_health/healthy_workplace_framework.pdf

HAS: Organising Safety and Health in your Workplace. Health and Safety Authorities. Dostupné z: https://www.hsa.ie/eng/Topics/Work_Safely/Organising_Safety_and_Health_in_your_Workplace/

WHO: Healthy workplaces: a model for action For employers, workers, policy-makers and practitioners. Dostupné z: https://www.who.int/occupational_health/publications/healthy_workplaces_model_action.pdf

MARTIMO, K. P.. Occupational Health Services as a process. Prezentace dostupná on-line. Dostupné z: <https://slideplayer.com/slide/7938791/>

Institute of Medicine, 2005. Integrating Employee Health: A Model Program for NASA. Washington, DC: The National Academies Press. Dostupné z: <https://www.nap.edu/read/11290/chapter/6#83>

Healthy Employees in Healthy Organisations: Quality Criteria of Workplace Health Promotion [online]. Essen: BKK Bundesverband, 1999 [cit. 2016-11-9]. Dostupné z: http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/quality_criteria.pdf

<http://www.szu.cz/tema/pracovni-prostredi/podpora-zdravi-na-pracovisti>
<http://enwhp.net/index.html>
<https://osha.europa.eu/>
<https://osha.europa.eu/cs/surveys-and-statistics-osh/esener>
<http://www.ceskyfocalpoint.cz/>
<http://www.who.int/topics/en/>
<http://www.hsa.ie/eng/>
<http://www.globalhealthyworkplace.org/https://www.eurofound.europa.eu/cs>