



# Závěrečná evaluační zpráva

<b>Název projektu:</b>	Spolupráce sociálních partnerů při podpoře zdraví zaměstnanců na pracovišti v době 4. průmyslové revoluce
<b>Zkrácený název:</b>	Podpora zdraví zaměstnanců v pracovněprávních vztazích
<b>Registrační číslo projektu:</b>	CZ.03.1.52/0.0/0.0/18_094/0010571
<b>Poskytovatel dotace:</b>	Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
<b>Realizátor:</b>	Asociace samostatných odborů (ASO)
<b>Partner:</b>	Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR (KZPS ČR)
<b>Doba realizace:</b>	1. 2. 2019 – 30. 06. 2022

## Základní údaje o projektu

### Identifikace intervence

<b>Číslo a název programu:</b>	03 Operační program Zaměstnanost
<b>Číslo a název prioritní osy:</b>	03.1 Podpora zaměstnanosti a adaptability pracovní síly
<b>Číslo a název investiční priority:</b>	03.1.52 Pomoc pracovníkům, podnikům a podnikatelům přizpůsobovat se změnám
<b>Číslo a název výzvy:</b>	03_18_094 Budování kapacit sociálních partnerů II
<b>Číslo a název specifického cíle:</b>	03.1.52.1 Zvýšit odbornou úroveň znalostí, dovedností a kompetencí pracovníků a soulad kvalifikační úrovně pracovní síly s požadavky trhu práce

Projekt navazuje na předcházející projekt „Spolupráce sociálních partnerů v oblasti péče o ochranu zdraví zaměstnanců v pracovněprávních vztazích“, CZ.03.1.52/0.0/0.0/15\_002/0002060, realizovaný v období 1.2.2016 – 31.1.2019. Tento projekt rozšířil společný základní informační zdroj sociálních partnerů v oblasti péče o zdraví zaměstnanců, vytvořil základní systém diskusních fór a podpořil mezinárodní výměnu zkušeností. Měl přitom reálný dopad především na zvyšování zdravotní gramotnosti zaměstnanců a vytvořil základní informační servis o péči o zdraví včetně legislativy.



Projekt „Spolupráce sociálních partnerů při podpoře zdraví zaměstnanců na pracovišti v době 4. průmyslové revoluce“, CZ.03.1.52/0.0/0.0/18\_094/0010571 se již nevěnuje konkrétně zvyšování zdravotní gramotnosti, ale pokračuje v rozvoji a aktualizaci informačního servisu včetně zprostředkování zahraničních zkušeností a zpracování metodické podpory péče o zdraví zaměstnanců v době 4. průmyslové revoluce.

Inovacemi projektu je průzkum zaměřený na podporu zdraví na pracovišti, tvorba metodické příručky pro zaměstnavatele a zaměstnance, tvorba a diseminace odborných studií zaměřených na dopady 4. průmyslové revoluce na fyzické a psychické zdraví zaměstnanců, důraz na místní úroveň sociálního dialogu (rozvoj funkčních komunikačních platform stimulujících osobní setkávání) a přenos jejich výstupů do RHSD ČR (tripartity), zaměření na střednědobé a dlouhodobé dopady a upřednostňování intenzivní, opakované podpory.

Projekt je zaměřen na podporu zdraví zaměstnanců na pracovišti a způsob, jakým k této podpoře přistupuje sociální dialog v době změn v charakteru práce v důsledku 4. průmyslové revoluce.

V České republice na rozdíl od BOZP neexistují právní požadavky ani povinná infrastruktura pro podporu zdraví na pracovišti. Přitom mezi výhody, které podpora zdraví zaměstnanců na pracovišti přináší, patří zlepšení fyzické a psychické pohody a zdraví zaměstnanců a z toho vyplývající pokles krátkodobé a především dlouhodobé pracovní neschopnosti, zvýšení produktivity práce, snížení počtu chorob souvisejících s prací, ať fyzické nebo psychické.

Sociální partneři se plně přihlásili k vládnímu dokumentu Národní strategie ochrany a podpory zdraví a prevence nemocí „Zdraví 2020“, z jehož obsahu vyplývá zlepšení zdraví za součinnosti celé společnosti. Účelem této strategie je především stabilizace systému prevence nemocí a ochrany a podpory zdraví a nastartování účinných a dlouhodobě udržitelných mechanismů ke zlepšení zdravotního stavu populace. Rozpracovává vizi systému veřejného zdraví jako dynamické sítě zainteresovaných subjektů na všech úrovních společnosti a je tedy určena nejen institucím veřejné správy, ale také všem ostatním složkám, jedincům, komunitám, neziskovému a soukromému sektoru, vzdělávacím, vědeckým a dalším institucím.

Dlouhodobým cílem projektu je zlepšit situaci zaměstnanců v oblasti podpory zdraví na pracovišti, střednědobým cílem je vybavit zaměstnance, ale i zaměstnavatele potřebnými informacemi pro organizační a personální zabezpečení podpory zdraví zaměstnanců.

Širším konkrétním cílem je zvýšení zájmu zaměstnanců o vlastní zdraví.

## **Podrobný popis realizovaných klíčových aktivit**

### **Klíčová aktivita 01: Průzkum „Podpora zdraví zaměstnanců na pracovišti v době 4. průmyslové revoluce“**

Průzkum „Podpora zdraví zaměstnanců na pracovišti v době 4. průmyslové revoluce“ probíhal formou elektronického dotazníkového šetření mezi zaměstnanci jako cílovou skupinou. Průzkum



zabezpečil externí dodavatel. Závěrečná zpráva z průzkumu je zveřejněna na webových stránkách ASO [www.asocr.cz](http://www.asocr.cz) a na portálu ASO [www.odbory.info](http://www.odbory.info).

Průzkum měl tyto aktivity:

1. Analýza současného stavu v oblasti podpory zdraví zaměstnanců na pracovišti
2. Tvorba elektronického dotazníku pro zaměstnance (dotazník byl anonymní)
3. Sběr a vyhodnocování dat
4. Zpracování závěrečné zprávy a doporučení pro zaměstnance a zaměstnavatele.

Cílem průzkumu bylo zmapovat vliv práce na zdraví zaměstnanců v době změn charakteru práce v důsledku 4. průmyslové revoluce, se zaměřením na různé aspekty, které se týkají vlivu pracovní činnosti na zdraví zaměstnanců. Výsledky šetření pomohou při identifikaci kritických oblastí, kterým by měla být věnována pozornost. Pro sociální partnery je totiž důležité předvídat nová, vznikající rizika v oblasti bezpečnosti a zdraví při práci.

Výsledky průzkumu potvrdily, že změny v organizaci práce mají jednoznačně vliv na zdraví zaměstnanců. Tato zjištění vyžadují pozornost sociálních partnerů při hodnocení současného stavu řízení, zákonů, politik a programů v oblasti BOZP. Pro zástupce zaměstnanců se objevuje výzva řešit tyto nové problémy účinnými preventivními opatřeními. Dle výsledků studie je potřeba sdílet a šířit zásady pro prevenci a kontrolu škodlivých vlivů na pracovišti, protože zaměstnanci, ale i zaměstnavatelé často trpí nedostatečnou informovaností o rozsahu vlivu práce na zdraví a o možnostech, jak těmto problémům čelit.

Výsledky průzkumu byly prezentovány na workshopech, kulatých stolech, na závěrečné evaluační konferenci a na všech setkáních se zástupci cílové skupiny.

## **Klíčová aktivita: 02 Tvorba metodické podpory pro zdraví zaměstnanců na pracovišti**

### **1. Tvorba**

- **Metodické příručky „Podpora zdraví na pracovišti pro zaměstnance v době 4. průmyslové revoluce“**

a

- **Metodické příručky „Podpora zdraví na pracovišti pro zaměstnavatele v době 4. průmyslové revoluce“**

Podpora zdraví na pracovišti je souhrn koordinovaných a komplexních aktivit podporujících zdraví zaměstnanců, kterými zaměstnavatel doplňuje povinný systém preventivní zdravotní péče při práci.

Využitím efektivních programů podpory zdraví a úpravou životního stylu lze snížit zdravotní rizika a zlepšit kvalitu života pracujících. Různé organizace mají různé zdroje a požadavky, zejména u



malých a středních podniků je vhodné obsah kritérií přizpůsobit organizačním možnostem konkrétní firmy.

Je nezbytná spolupráce vedení podniku, které se zajímá o pokrok v realizaci podpory zdraví a monitoruje její výsledky, aktivně se zapojí do programu podpory zdraví a stane se příkladem pro zaměstnance.

Všichni zaměstnanci by měli mít možnost vykonávat práci bez negativního dopadu na jejich zdraví. Pracovní prostředí má být pravidelně sledováno a kontrolováno. Zaměstnavatel má aktivně minimalizovat nepříznivý vliv práce a pracovních podmínek na zdraví.

Klíčovým faktorem vedoucím k úspěchu je aktivní zapojení všech zaměstnanců do procesu plánování a rozhodování v oblasti podpory zdraví.

Zaměstnavatel hraje klíčovou úlohu při zajištění úspěšné podpory zdraví na pracovišti prostřednictvím:

- Projevování plné podpory a zájmu o věc, včetně viditelné angažovanosti
- Trvalého zahrnutí programu do organizačních procesů a postupů
- Podpory aktivního zapojení pracovníků do plánování a provádění těchto opatření
- Pro zaměstnavatele platí ze zákona různé povinnosti v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti práce. Podpora zdraví na pracovišti tyto povinnosti doplňuje a zaměřuje se na celou řadu faktorů, na které se tyto právní předpisy přímo nevztahují.
- Evropské sítě pro podporu zdraví na pracovišti definuje podporu zdraví na pracovišti jako kombinaci úsilí ze strany zaměstnavatele, zaměstnanců a společnosti, se záměrem zlepšovat pohodu a zdraví lidí v pracovním procesu. Zvláštní důraz je kladen na zlepšení organizace práce a pracovního prostředí, větší zapojení pracovníků do spoluvytváření jejich pracovního prostředí a podporu osobního rozvoje a zlepšování profesních dovedností.

Metodické příručky obsahují způsob, jak účinně permanentně identifikovat i malé změny v charakteru práce, rozpoznat jejich možné dopady na fyzické a psychické zdraví zaměstnanců a navrhnout účinná opatření, jak negativním dopadům předcházet. Sledování a vyhodnocování dopadů změn v charakteru práce na psychické a fyzické zdraví pracujících poskytne zaměstnavatelům a zaměstnancům návod, jak předcházet psychosociálním rizikům při práci.

Šíření metodiky bylo provedeno mimo jiné i v průběhu sociálního dialogu na úrovni členských organizací příjemce i partnera projektu Metodiku zpracovali členové realizačního týmu na základě závěrů průzkumu ke zjištění aktuálního stavu současných a očekávaných změn v charakteru práce a jejich vliv na fyzické a psychické zdraví zaměstnanců, na základě výstupů ze strukturovaných rozhovorů se zástupci cílové skupiny.

Metodické příručky jsou zveřejněny na webových stránkách ASO [www.asocr.cz](http://www.asocr.cz) a na portálu ASO [www.odbory.info](http://www.odbory.info).



## 2. 12 workshopů

V rámci realizace projektu se uskutečnilo celkem 15 workshopů (bylo plánováno 12). Na workshopy byli pozváni zástupci cílových skupin.

Na workshopech byly prezentovány výsledky průzkumu „Podpora zdraví zaměstnanců na pracovišti v době 4. průmyslové revoluce“ a odborné studie.

## 3. Tvorba 6 odborných studií na téma:

- Formy podpory zdraví na pracovišti a s tím související opatření
- Organizace práce na pracovišti a její vliv na fyzické a psychické zdraví zaměstnanců
- Rozvoj interního informačního systému a faktory pracovního prostředí k podpoře zdraví zaměstnanců.
- Aktivity organizací na podporu zdraví na pracovišti a jejich s tím související společenská zodpovědnost.
- Organizační a personální zabezpečení a cíle pro aktivity na podporu zdraví na pracovišti.
- Formy a kritéria hodnocení účinnosti aktivit na podporu zdraví na pracovišti.

## Stručný popis obsahu jednotlivých odborných studií:

### Formy podpory zdraví na pracovišti a s tím související opatření

Základním záměrem předkládané studie je studium aktuálních témat podpory zdraví v souvislosti se 4. průmyslovou revolucí. Studie čerpá geograficky z informací a nových poznatků celého vyspělého světa, zejména však ze států Evropské unie a České republiky. Cílem je představit problémy a témata, která jsou aktuální, a nalézt seznam konkrétních opatření a nástrojů, která je umožní řešit. Studie prezentuje takové nástroje a opatření, která dokážou vnést do současného (českého) pojetí podpory zdraví na pracovišti prvek inovace a nutné transformace.

V úvodu se studie věnuje vytipováním základních rizik zdraví na pracovišti v období tzv. 4. průmyslové revoluce, na které je nutné organizace upozornit nebo jim téma zdůraznit a tím přinášet do povědomí.

Hlavní část studie je následně rozdělena do pěti základních částí. První část se věnuje Podpoře duševního zdraví, která je s ohledem na svou podstatu nejdůležitější a nejrozsáhlejší kapitolou studie. Zabývá se vytipovanými aktuálními problémy a tématy související s duševním zdravím. Druhá část se věnuje Podpoře psychosociálního zdraví, které vnímáme jako podporu zdravých vztahů nejenom na pracovišti, ale zejména mimo něj (jak může organizace podpořit dobré rodinné vztahy, dobrou síť sociální podpory, apod.). Třetí část se věnuje Podpoře fyzického zdraví. Hlavním



tématem podpory fyzického zdraví nového věku je „Ageing“<sup>1</sup> a „Age Management“<sup>2</sup>. Autoři studie se domnívají, že v současné době ekologických globálních témat je nutné začít se zabývat také tématy související s Podporou environmentálního zdraví. Zátěž plynoucí z nezdravého pracovního prostředí může mít dalekosáhlé dopady na zdraví zaměstnanců. Jedná se jednoznačně o téma související se společenskou odpovědností organizací v širším záběru. Do této kapitoly patří například téma podpory výstavby zelených relaxačních zón (na střeších budov atd.) nebo politiky zákazu používání plastových nádob<sup>3</sup> (barely s vodou, automaty na kávu atd.). Poslední kapitolou je Podpora duchovního zdraví. Jedná se o zcela nové téma a do studie je zařazeno s ohledem na zvyšující se požadavky na rozvoj duchovních témat ze strany jednotlivců (zaměstnanců). Součástí každé kapitoly je snaha o co nejlepší mapování a soupis návrhů konkrétních nástrojů a opatření podpory zdraví, která mohou být pro organizace na prahu 4. průmyslové revoluce přínosná.

Závěr studie shrnuje nejdůležitější poznatky a odpovídá na otázku, jaké jsou základní témata podpory zdraví na pracovišti na prahu 4. průmyslové revoluce a upozorňuje na nutnost strategického řízení a plánování podpory zdraví na pracovišti. Hlavní přínosy a zisky získává i v krátkodobém i dlouhodobém horizontu sama organizace.

Alfou a omegou podpory zdraví na pracovišti je firemní kultura organizace. Ta je zodpovědná za to, zda jsou lidé na pracovišti spokojeni. Spokojenost a radost z práce znamená zdraví.

Důležitým principem firemní kultury dneška, na kterém lidé lpí, je princip autentičnosti. Čas uměle naučených a implementovaných manažerských pouček z Power Pointových prezentací z drahých školení je pryč. Lidé jsou citliví vůči nepravdám. V době, kdy se vše mění, chtějí cítit skutečnost a důvod, proč do práce chodí. Nejsou to už jenom peníze, ale jsou to také mezilidské vztahy, a to jak se v práci cítí a zda je naplňuje. Nástroje a opatření na podporu zdravých vztahů na pracovišti jsou a zůstanou prioritou i pro udržení zdraví duševního. Zda jsou pracoviště spokojená, záleží také na tom, jak organizace přistupuje ke své společenské odpovědnosti a k ekologickým výzvám a tématům. A zda je evidentní, že vedení organizace nepodléhá venkovním tlakům, dělá to, co ho baví a co je výsledkem tzv. Inner Leadershipu resp. principu inspirace jako hodnoty firemní kultury.

Lidé chtějí v době digitálních technologií, sociálních sítí a neustálého napojení a propojení ve svých volných chvílích odpočívat. Ve svém volném čase chtějí mít možnost skutečného klidu. Nechtějí organizaci, která věří, že je nadčasové být dostupný na telefonu nebo emailu i po pracovní době, naopak, chtějí organizaci, která vnímá jejich energii a duševní a fyzickou sílu jako nejdůležitější hodnotu, kterou organizaci odevzdávají. Chtějí mít pracoviště, které si jejich energie a času váží. Lidé jsou spokojeni a zdraví, když cítí, že mají pro organizaci hodnotu. Pochvala a uznání zůstává i dnes neúčinnějším způsobem hodnocení a motivace a měla by se stát každodenním nástrojem podpory zdraví na pracovištích.

V době zvyšování nároků a stresu je důležité zabývat se opatřeními, které budou předcházet patologickým jevům a chronickým onemocněním, které je náročné a dlouhodobé léčit - pít

---

1 Termín „Ageing“ odkazuje na aktuální fenomén stárnutí populace a změnu v demografickém vývoji zejména na území Evropské unie.

2 Termín „Age Management“ odkazuje na řízení a zvládání fenoménu stárnutí populace v rámci organizací, kterých se tento jev dotýká.

3 Používání plastů s obsahem velice toxických látek (ftaláty, BPA, olovo, rtuť, kadmium, dioxiny) má přímý vliv

na zdraví zaměstnanců na pracovišti. Plasty jsou již v dnešní době definované jako největší zdroj otravy bisfenolem A (BPA) (způsobuje rakovinu, endokrinní nemoci, autoimunní onemocnění, únavový syndrom aj.).



alkoholu, syndromu vyhoření, depresi atp. K předcházení fyzických onemocnění bude důležité, kolik pohybu na pracovišti a mimo něj dokáže organizace zajistit a podpořit. Velkým tématem podpory zdraví je zdravá strava a pitný režim a nově také styl a uspořádání pracoviště. Pracoviště na zdraví působí nejlépe, jsou-li nestatická, mají příjemný styl, jsou členitá s nabídkou různých zón, přinášejí dovnitř přírodní prvky a jsou-li zdravá i vůči životnímu prostředí.

Spokojená pracoviště nefungují na příkazech a zákazech. Organizace je nově podporujícím činitelem, který dokáže podpořit pracovní schopnost každého zaměstnance individuálně. V době stárnutí populace a zaměstnávání Generace X a Z a Milleniánů se vyžaduje od organizace, že bude mít otevřenou mysl a bude ke svým zaměstnancům laskavá (princip „kindness“). Předpokládá se zavádění asistenčních programů, happiness managerů, psychologů na telefonu, peer programů, klouzavé pracovní doby, práce z domu, alternativních úvazků, sdílení pracovního místa, politiky podpory sladování pracovního a rodinného života, benefitů, které umožní svobodnou volbu (Cafeterie) a všech nástrojů a jejich kombinací, které zajistí spokojenost a radost a zároveň naplňování cílů a záměrů organizace.

Ze studované problematiky vyplývá, že to, co v současné době zažívá pracovní prostředí za největší proměnu, a to i v souvislosti s tématy digitalizace, propojenosti a sdílení informací, včetně nových závažných ekologických a společenských témat, je hodnota důvěry v organizaci a ve smysl její existence (smysluplnost práce). Dostáváme se tak k problematice podpory duchovního zdraví, která je v České republice nová. Ať už se to týká práce na firemní kultuře, osobnostním rozvoji, způsobech koučování nebo nových metodách v řízení týmů jako je například sdílení zkušeností, komunitní fungování, sebeřízení, práce s pracovními a projektovými záměry (vizemi, ideemi atp.), nebo rozvíjení spolupráce a zapojování organizace do řešení společenských témat, je to právě tato oblast, která je pro ČR oblastí s velkým potenciálem pro rozvoj.

## **Organizace práce na pracovišti a její vliv na fyzické a psychické zdraví zaměstnanců**

V rychle se měnící společnosti a ekonomice Evropy 21. století se také rychle mění rizika, kterým jsou vystaveni ekonomicky činní členové společnosti. Všeobecný útlum těžkého průmyslu, rozvoj automatizace výroby, přesun ekonomických aktivit do terciální sféry a rozvoj informační společnosti má dopady do oblasti bezpečnosti práce a zdravotních rizik souvisejících s výkonem práce.

Někdy se objevují názory, že rozvoj informační společnosti povede k takovým změnám v ekonomice, že v jejich důsledku vysloveně rizikové pracovní činnosti zaniknou, resp. pracovníci v těchto oblastech budou plně nahrazeni automatizovanými procesy. I když v této oblasti dochází v trvalému vývoji, je představa, že těžká a nebezpečná práce vymizí za života jedné generace spíše z oblasti sci-fi. Nepochybně bude těchto rizikových povolání ubývat, ale nelze předpokládat, že by se tak náročné oblasti lidské činnosti, jako je třeba těžba nerostných surovin, průmyslová a chemická výroba, zemědělství a podobné obory v dohledné době obešly zcela bez lidské práce.

Postupný úbytek pracovníků v obzvláště rizikových a náročných odvětvích, ať v důsledku útlumu těchto činností, nebo v důsledku ekonomických cyklů a z nich vyplývajících změn v úrovni zaměstnanosti s sebou nese další možná rizika. Menší množství zaměstnanců vykonávajících rizikové práce může vést k postupné bagatelizaci a formalizaci postupů sloužících k ochraně zdraví při práci. (Lze si snadno představit, že se u zaměstnavatele bude kontrolovat a dodržovat opatření



týkající se několika mála pracovníků méně než opatření týkající se třeba několika desítek zaměstnanců.) Vyšší fluktuace a agenturní zaměstnávání v náročných provozech také vede k nižšímu povědomí zaměstnanců o problematice ochrany zdraví při práci. Že k takovým situacím dochází, jsme během práce na studii zachytili, ale relevantní zpracovatelná data k této problematice dostupná nejsou a jejich dodatečné zjišťování by bylo výrazně nad zamýšlený rozsah této studie.

Změny v ekonomické struktuře společnosti, útlum řady „tradičních“ profesí, větší fluktuace pracovních sil a v neposlední řadě i změna ve struktuře vzdělanosti, resp. kvalifikace ekonomicky aktivní části populace ale vede i k rozvoji jiných typů zdravotních rizik souvisejících s výkonem práce.

Pro příklad uvedeme již poměrně známý jev nazývaný jako „syndrom vyhoření“. Tento byl poprvé popsán již v roce 1974, ale do širšího povědomí se dostal až v posledních letech. Jde o soubor symptomů, jak fyzických, tak psychických, postihující převážně osoby vykonávající tzv. „pomáhající profese“. Základní složkou syndromu je emoční vyčerpanost, pocity únavy, zhoršení myšlenkového potenciálu, postupně až rozvoj depresivních stavů, poruchy spánku a někdy i fyzické obtíže, např. zažívací či oběhové. Jako příčina tohoto stavu je uváděn chronický stres související s výkonem povolání, zejména v těch profesích, kde je soustavná práce s lidmi a kde jsou vysoké nároky na výkon pracovníka se závažnými důsledky v případě selhání.

Po mnohaleté diskusi byl tento syndrom Světovou zdravotnickou organizací uznán jako nemoc a v květnu 2019 byl zařazen do oficiálního Mezinárodního seznamu nemocí. Protože jde o nemoc, jejíž vznik jednoznačně a prakticky výhradně souvisí s výkonem práce, měly by orgány ochrany zdraví příslušně reagovat.

V praxi to znamená upravit příslušnou legislativu, definovat skupiny pracovníků, kterých se riziko vzniku této nemoci týká, stanovit obsah a rozsah preventivních opatření, rozhodnout, zda bude tato nemoc řazena do skupiny nemocí z povolání, atd.

Toto je pouze jeden z příkladů toho, jak mění se struktura společnosti a ekonomiky přináší i nová zdravotní rizika. Tato studie si neklade za cíl je zmapovat všechna a navrhnout komplexní řešení, ale přispět ke zmapování terénu a pokusit se definovat obecné zásady, ze kterých by se mělo vycházet v dalších projektech.

Organizace práce se z pohledu zejména právě nových rizik jeví jako jedním z klíčových aspektů ochrany zdraví při práci, k tomu není třeba provádět rozsáhlé průzkumy, to vyplývá z pouhé logiky. Stav a úroveň organizačních opatření se ale liší jak mezi obory, tak mezi jednotlivými zaměstnavateli v rámci jednoho segmentu ekonomiky. Cílem studie tedy bylo i zmapování současného stavu organizačních podmínek – tak jak je hodnotí sami zaměstnanci a také zjištění zdravotní gramotnosti pracovníků v oblasti ochrany zdraví při práci.

## Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Celé šetření bylo, jak je již výše uvedeno, rozčleněno do třech částí. První z nich se věnovala kromě základních demografických údajů problematice orientace respondentů v oblasti ochrany zdraví při práci. Druhá část pak úrovni organizace práce na pracovištích respondentů a třetí část pak proběhlým organizačním změnám a jejich vlivu na úroveň organizace práce na pracovištích respondentů.

V první části byly získány výsledky, které nejsou nijak optimistické. Procento respondentů, kteří se v této problematice orientují jen velmi málo nebo vůbec ne (viz graf 5), dosahuje třetiny, a skutečně dobré úrovně orientace v této problematice dosahuje necelá polovina respondentů. Z





dalšího hodnocení také vyplývá, že orientace v této problematice vůbec nesouvisí s dosaženým vzděláním (viz grafy ...).

Ze získaných výsledků je patrné, že nejlepší orientace v otázkách ochrany zdraví při práci je v oborech, kde jsou přítomny rizikové faktory ohrožující více fyzické zdraví pracovníků – průmyslová výroba a zemědělství, nebo pak v oborech, kde je riziko poškození zdraví při práci obecně nižší – státní správa a služby. Naopak v oborech, kde je riziko zejména v oblasti psychického zatížení, je povědomí o ochraně zdraví při práci výrazně horší. Typickou skupinou jsou zdravotní sestry, které tvořily dominantní část respondentů v oblasti zdravotnictví. Jejich práce je dnes ve velké většině případů zařazena do čtvrté kategorie prací s neuropsychickou zátěží, ale z analyzovaných dat vyplývá, že o tom velká většina zdravotních sester nemá žádné povědomí.

Důvodem těchto rozdílů mezi znalostmi respondentů z různých typů oborů práce může být skutečnost, že v případě fyzicky působících rizikových faktorů, resp. ztěžujících vlivů, jsou tyto známy již mnoho let a v průběhu doby se nijak zásadně nemění. Lze předpokládat, že v těchto případech je i lepší působení orgánů BOZP na příslušných pracovištích a pracovní předpisy jsou již koncipovány s přihlédnutím k těmto rizikům. Naopak v případě prací se zvýšenou měrou neuropsychické zátěže lze předpokládat, že tato „neviditelná“ pracovní rizika jsou bagatelizována jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnanců. Prevence těchto rizik se zřejmě ve většině případů omezí na vyplacení příslušného rizikového příplatku. A z odpovědí vyplývá, že v některých případech nedochází ani k tomuto.

Ve druhé části, věnované úrovni organizace práce na pracovištích respondentů, byly získány výsledky, které jsou v některých bodech překvapivé a zneklidňující.

Trochu překvapením bylo nejhorší průměrné hodnocení organizace práce v segmentu dopravy. Menším překvapením pak bylo, že na druhém místě bylo zdravotnictví. Při bližší úvaze se ukazuje, že jde o obory, které v poslední době trpí chronickým nedostatkem pracovních sil. Z nedostatečného počtu pracovníků pak logicky vyplývají stresové situace, které pracovníci vnímají jako organizační selhání.

Zásadním zjištěním bylo porovnání pracovního tempa a vnímání úrovně organizace práce. Studie celkem jednoznačně prokazuje, že ideální stav je stanovení pracovního tempa na základě dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, resp. odborovými organizacemi. V těchto případech je pak organizace práce vnímána jako vesměs dobrá a co hlavně, v těchto případech se nevyskytl případ hodnocení úrovně organizace práce jako špatné či dokonce katastrofální. Není důvod nepředpokládat, že tak tomu skutečně je i na těchto pracovištích.

V kontrastu s tímto zjištěním je pak velmi špatné hodnocení úrovně organizace práce na pracovištích, kde pracovní tempo určuje výhradně zaměstnavatel. Z těchto respondentů pouze 20 % hodnotilo organizaci práce na svém pracovišti pozitivně. Je samozřejmě otázkou, proč tomu tak je. Samozřejmě se nabízí jednoduché vysvětlení, a to, že management těchto pracovišť má značně hypertrofované představy o vlastních schopnostech. Ale při přísné anonymizaci dotazníkového šetření nelze na základě došlých odpovědí tuto hypotézu ani potvrdit, ani vyvrátit.

Největší skupina respondentů – více jak 50 % - ale uvedla, že pracovní tempo na jejich pracovišti nelze předem stanovit, je tedy závislé na neovlivnitelných vnějších vlivech. V této skupině také bylo druhé nejhorší hodnocení úrovně organizace práce, i když zdaleka ne tak špatné, jako tomu bylo ve skupině, kde pracovní tempo určuje zaměstnavatel.



V této skupině převládají ti pracovníci, u kterých je zvýšené riziko zejména neuropsychické zátěže (mezi respondenty v této skupině jednoznačně převládali zdravotníci). Plnění pracovních úkolů nárazově, kdy často není možno naplánovat činnost ani na kratší časový úsek, je jedním z faktorů, který při opakované a dlouhodobé expozici vyvolává např. syndrom vyhoření, tak jak je zmíněn v úvodu práce.

V souvislosti s tím, že tito pracovníci prokázali asi nejhorší povědomí o problematice ochrany zdraví při práci (jak je uvedeno výše) z nich činí do budoucna potencionálně jednu z nejrizikovějších skupin z hlediska možných dopadů na zdraví.

Třetí část věnovaná již proběhlým organizačním změnám a jejich vlivu na úroveň organizace práce na pracovištích respondentů přinesla asi nejednoznačnější výsledky.

Určitě pozitivní je skutečnost, že skutečně negativně hodnocených organizačních změn bylo v celém souboru pouze 6%. Naopak ale 40% odpovědí hodnotících organizační změny jako pozitivní se jeví jako číslo malé. Nadpoloviční většina odpovědí je v této kategorii neutrální či „nevím“. Možné příčiny byly rozebrány výše a není třeba je zde opakovat.

Zcela jiný pohled se ale nabízí, pokud jsou jednotlivé odpovědi dále analyzovány. Z šetření jednoznačně vyplývá, že pokud se k organizačním změnám přistoupí na základě předchozího projednání mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, resp. odborovými organizacemi, pak jsou tyto změny přijímány ve velké většině případů pozitivně a mají i pozitivní dopad na organizaci práce. Naopak organizační změny, které byly realizovány čistě z vůle zaměstnavatele, jsou vnímány spíše negativně a jejich vliv na organizaci práce může být v některých případech i škodlivý. Opět se vtírá myšlenka na úroveň managementu u některých respondentů. Jasně průkazná jsou i data uvedená v grafu 38. Tam, kde jsou návrhy zaměstnanců na změny v organizaci práce odmítány, je celková úroveň organizace práce podprůměrná.

Téměř jednoznačně bylo prokázáno, že úzká spolupráce mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, resp. odborovými organizacemi v oblasti organizace práce, má pro chod pracoviště a spokojenost zaměstnanců pozitivní vliv.

## Doporučení

Za prvé: Oblast zdravotní gramotnosti a všeobecné informovanosti pracujících v oblasti ochrany zdraví při práci.

Pokud možno zjednodušení stávající legislativy. Oblast ochrany zdraví při práci je nyní legislativně roztroušena do řady zákonů, vyhlášek a vládních nařízení. Jednotlivé předpisy jsou leckdy rozsáhlé a často špatně srozumitelné. Některá ustanovení jsou navíc ošetřena jako přílohy legislativních předpisů, které ve své podstatě řeší jinou problematiku. Pro laika je prakticky nemožné získat v této oblasti ucelený přehled. Velká většina zaměstnanců je pak víceméně odkázána na serióznost zaměstnavatele, zda bude v této oblasti vůči nim postupovat správně. A u menších zaměstnavatelů může být problém v orientaci i z jejich strany.

Zpracování nově definovaných onemocnění souvisejících s výkonem práce (již výše zmiňovaný syndrom vyhoření je typický příklad) do stávajících předpisů o ochraně zdraví při práci a nedefinování preventivních opatření. Je předpoklad, že s pokračujícími změnami ve struktuře ekonomiky budou právě tato zdravotní rizika častější a významnější.



Zlepšení informovanosti zaměstnanců. Zejména podrobnější informování v rámci pravidelných pracovně-lékařských prohlídek. V této oblasti je nutná spolupráce zaměstnavatelů a zástupců zaměstnanců, resp. odborových organizací.

Za druhé: Oblast organizace práce a pracovního tempa.

Zde není možné dávat paušální doporučení pro zlepšení stávající situace. Nelze než apelovat na zaměstnavatele, aby při zadávání pracovních úkolů respektovali možnosti pracovníků takové úkoly splnit. Dále jde hlavně o aktivní roli odborových organizací při řešení této problematiky. Nicméně problém stojí a padá s tím, jak aktivně budou k této problematice přistupovat jednotliví pracovníci. Právě oni mají nejlepší přehled o organizačních problémech, které jim znesnadňují plnění pracovních úkolů. Bez aktivního tlaku na zlepšení, buď přímo nebo prostřednictvím odborové organizace, však ale ke změně obvykle nedojde.

Tento aktivní přístup úzce souvisí s bodem prvním. Pokud chyby v organizaci práce způsobují problém, ze kterého plynou zvýšená zdravotní rizika, je šance na nápravu mnohem vyšší. Předpokládá to ale, že pracovníci jsou o zdravotních rizicích informováni a dokážou je samostatně posoudit.

Za třetí: Oblast organizačních změn a jejich přijímání.

Současné rozsáhlé změny, které postihují velkou většinu ekonomických odvětví, a které mají velký dosah co celé společnosti a které nazýváme čtvrtou průmyslovou revolucí, mají samozřejmě obrovský dopad na organizační složku fungování ekonomických subjektů. Tradiční pojetí vztahu zaměstnanec – zaměstnavatel, tak jak vznikalo ve století 19. a vyvíjelo se po celé století 20. již nyní leckdy zaniká. Tyto změny ale přinášejí nové problémy, které mohou být pro „tradiční“ hráče na tomto poli obtížně řešitelné.

Lze přepokládat, že některé ekonomické subjekty budou v krátké době vystaveny velkým tlakům, a pokud budou chtít obstát v rychle se měnících podmínkách, budou muset svoji činnost rychle a opakovaně měnit a přizpůsobovat. To nepochybně povede mj. i nutnosti radikálních, opakujících se a rychlých organizačních změn.

Na druhé straně je také velké množství subjektů, zejména v oblasti poskytování základních služeb obyvatelstvu, jejich činnost se již z podstaty nebude nijak výrazně měnit (státní správa, školství, zdravotnictví, záchranné a policejní sbory). Samozřejmě se bude přizpůsobovat zejména technologickému pokroku, ale radikální změnu v jejich fungování nelze nyní přepokládat. Tyto obory lidské činnosti budou ale muset svoji činnost přizpůsobovat změnám ve společnosti, zejména demografickému vývoji.

Tento vývoj bude mít nepochybně za následek velké změny v celospolečenské struktuře zaměstnanosti. Lze předpokládat postupný úbytek pracovníků v „tradičních“ průmyslových odvětvích, naopak vzrůstající potřebu nových pracovních míst např. ve zdravotnictví a sociálních službách.

S tímto související změny v nutnosti organizace práce nelze provádět živelně a nahodile. (resp. lze, ale pak lze také očekávat katastrofální výsledky). Již z provedeního šetření vyplývá, že organizační změny, které vycházely pouze z popudu zaměstnavatelů měly převážně negativní dopad. Tento princip nepochybně platí i na úrovni vyšší, tedy resortní nebo i celostátní.



Je tedy třeba jednoznačně, aby všechny plánované organizační změny byly posuzovány z hlediska ochrany zdraví, a to nejen v oblasti rizik pro fyzické zdraví pracovníků, ale i z pohledu možného zvýšení neuropsychické zátěže. A to opět platí i na úrovni vyšší, tedy organizačních změn vycházejících z oblasti resortní nebo státní správy.

V současné době je jak ze strany zaměstnavatelů, tak bohužel i ze strany státu, patrný výrazný tlak na omezení pravomocí a vlivu odborových organizací a profesních samospráv. Z hlediska očekávaných ekonomických a společenských změn je tento přístup zaslepený a z dlouhodobějšího pohledu zcela kontraproduktivní. Z provedené studie jasně vyplývá, že nejlépe funkční organizační změny byly ty, které byly provedeny na základě konsensu zaměstnavatele a zaměstnanců. Toto opět platí i na vyšší úrovni. Snahy některých současných představitelů státní moci o prosazení změn silovým přístupem nejen že nebudou z dlouhodobého pohledu funkční, ale mohou vést i závažným problémům ve fungování celého odvětví.

Rozhodně by tedy nemělo docházet k zavádění rozsáhlejších organizačních změn bez projednání s pracovníky, kterých se tyto organizační změny dotknou. Na lokální úrovni jednotlivých zaměstnavatelů tedy se zástupci zaměstnanců či odborovými organizacemi. Lze doporučit, aby otázky organizačních změn a jejich dopad na zdravotní rizika byl obligátní součástí kolektivního vyjednávání. Na vyšší úrovni (resortní a celostátní) lze doporučit, aby organizační rozhodnutí byla přijímána pouze na základě dohody s odborovými centrály a profesními samosprávami.

## **Rozvoj interního informačního systému a faktory pracovního prostředí k podpoře zdraví zaměstnanců**

Pracoviště je jedním z nejdůležitějších prostředí ovlivňujících tělesnou, duševní, ekonomickou a sociální pohodu zaměstnanců a následně i zdraví jejich rodin, komunit a celé společnosti. Vytvoření prostředí, které je zdraví prospěšné a zároveň umožňuje zaměstnancům zlepšovat jejich vlastní znalosti o tom, jak pečovat o své zdraví, je přínosné jak pro zaměstnance, tak jejich zaměstnavatele. Podpora zdraví na pracovišti tak může pozitivně přispět k lepšímu fungování celé organizace.

Studie je rozdělena na několik částí, ve kterých jsou identifikovány vybrané problémy potenciálně ohrožující zdraví zaměstnanců. Cílem této studie je poskytnutí informační základny k řešení identifikovaných problémů. Z tohoto důvodu se u jednotlivých problematických okruhů postupuje stejnou metodou:

- a) Popis relevantní právní úpravy a stavu de lege lata
- b) Identifikace problémů
- c) Identifikace příčin, které způsobují dané problémy
- d) Návrh systémového řešení pro podporu zdraví zaměstnanců

Studie má svým obsahem přispět ke zvýšení úrovně informovanosti v podnicích a k budování informačních systémů pro podporu zdraví zaměstnanců.

Bezpečnost práce a ochrana zdraví zaměstnanců při práci musí být integrální součástí kultury zaměstnavatelské organizace. Vedení musí vytvářet kulturu osobní odpovědnosti a řešit problémy společně se zaměstnanci. Právě firemní kultura je tím, co ve velké míře ovlivňuje chování



zaměstnanců, které se pak následně může odrazit v počtu pracovních úrazů a nehod. Lidský činitel ve výrobním procesu je tedy klíčový pro zajištění bezpečného pracoviště.

Pracovní úrazy se dějí a budou dít vlivem lidského faktoru, selháním techniky i nešťastnou náhodou. Je jen na zaměstnavatelích, kolik věnují energie, času a financí na ochranu zdraví zaměstnanců. Zaměstnavatelé musí zavádět pozitivní kulturu bezpečnosti práce, v rámci které aktivně přistupují ke svým povinnostem v oblasti BOZP a zároveň požadují plnění obdobných povinností po zaměstnancích. Taková kultura musí podporovat zapojení zaměstnanců a závazek na všech úrovních v zaměstnavatelské organizaci. Zavedená kultura musí být založena na snaze vedení o proaktivní zdůrazňování toho, že odchylka od stanovených bezpečnostních standardů je pro zaměstnavatele nepřijatelná. V organizaci s dobrou kulturou klade každý jednotlivec bezpečnost svou i ostatních osob vysoko na žebříček svých hodnot. Zaměstnanci by měli být k bezpečné práci motivováni - pozitivní motivace je jedinou cestou k úspěchu.

Všichni dělají chyby, nehledě jak moc školení a zkušeností mají, nebo jak jsou motivováni k provádění prací správným způsobem. Přesto správné školení může podstatně snížit chybu lidského činitele. Z rozboru vybraných rizikových faktorů pracovního prostředí obsaženého v předchozí části vystupuje do popředí právě problém se správnou informovaností zaměstnanců.

Jedním z největších rizik vyskytujících se na každém pracovišti je lidský faktor. Největší riziko lidského faktoru spočívá v nedostatečné informovanosti o rizicích na daném pracovišti - jak jim předcházet a jak jim čelit. Pokud pak dané riziko nastane, zaměstnanci vystavují poškození nejen své zdraví, ale i zdraví a životy ostatních kolegů a pracovníků.

Zaměstnavatelé by toto riziko neměli podceňovat a věnovat problematice BOZP a povinným školením prioritní pozornost, zároveň by také v rámci prevence měli průběžně a důsledně prověřovat znalosti zaměstnanců ohledně jejich povinností a zásad bezpečné práce. S ohledem na rozsáhlost a komplikovanost dané problematiky bude využití interních informačních systémů v tomto procesu jednoznačným přínosem.

## **Aktivity organizací na podporu zdraví na pracovišti a jejich s tím související společenská zodpovědnost**

Záměrem předkládané studie je představit konkrétní aktivity a opatření na podporu zdraví na pracovištích v českých organizacích v současné době. Na několika vybraných příkladech z praxe přinášíme ukázkou, jak konkrétně je možné plány podpory zdraví implementovat v organizacích a jaké je možné dosahovat úspěchy s přesahem i na celou společnost nebo životní prostředí. Součástí studie je tak i téma společenské odpovědnosti, její přínosy pro organizaci, nástroje a konkrétní možnosti realizace v praxi. Zajímá nás otázka, jak souvisí podpora zdraví se společenskou odpovědností.

Studie má dvě základní části. Cílem první části je stručně seznámit s průkopníky, českými podnikateli, kteří v minulosti sami zajišťovali podporu zdraví svých zaměstnanců na pracovišti a tím vytvářeli systémové nástroje podpory jako vzor pro ostatní organizace. Dále se v první části zaměřujeme na představení tématu společenské odpovědnosti. Nejvíce se však věnujeme představení konkrétních programů a opatření, které jsou realizovány českými organizacemi v současné době na podporu zdraví.



Druhá část studie prezentuje výsledky dotazníkového šetření provedeného mezi členy Unie zaměstnavatelských svazů. Dotazníkové šetření bylo zasláno celkovému počtu 250 respondentů, avšak návratnost byla velice nízká. Podmínkou účasti bylo sídlo a realizace podnikání či činnost na území ČR a jakákoliv aktivita organizace v oblasti podpory zdraví minimálně v jednom posledním roce své podnikatelské činnosti. Cílem dotazníkového šetření bylo získat informace o aktuálním stavu podpory zdraví v organizacích, jejich schopnost strategického plánování podpory zdraví, schopnost organizace a personálního zabezpečení a jejich vztah k tématu společenské odpovědnosti.

Na základě dat, která jsme získali při práci na studii, je možné zhodnotit, že v rámci České republiky vznikají v oblasti podpory zdraví, společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje inspirativní projekty a programy. Ať už se jedná o „nejzelenější budovu střední Evropy“, „první pasivní veřejnou budovu“ nebo úspěšný program „Autisté v práci“, jedná se o počiny přesahující svým vřehlasem hranice České republiky.

Pozitivním krokem je jednoznačně založení Asociace společenské odpovědnosti a udílení její Cen SDGs. Aktivity Asociace podporují informovanost o problematice společenské odpovědnosti a motivují organizace k zapojení se k účasti. Z předešlých výzkumů a našeho šetření vyplývá, že organizace o společenské odpovědnosti a udržitelném rozvoji mají dobré povědomí.

Stále málo se ví o možnostech využívat opatření na podporu duchovního zdraví a tím přispívat k rozvoji pocitu sounáležitosti, smysluplnosti a spokojenosti na pracovišti. Organizacím také chybí informace o strategickém řízení, strategických cílech a o nástrojích plánování a implementace plánu podpory zdraví na pracovišti. U malých a středních organizací bude rizikem také nedostatek kapacity (finanční, personální, prostor).

Ze SWOT analýzy vyplývá, že i přes uvedená rizika, existují silné stránky českých organizací, včetně silné historie implementace opatření sociálně-zdravotní podpory zaměstnanců, které je možné využívat při zavádění inovací, nových nástrojů a metod. Inspirací v rámci české historie i současnosti lze najít opravdu velké množství.

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

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“<sup>4</sup> (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

---

<sup>4</sup> Termín „Workplace Health Management“ se používá při popisu této problematiky celosvětově. Jedná se již o zavedený manažerský termín.



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.

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

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 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 záležitostí 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.

## **Formy a kritéria hodnocení účinnosti aktivit na podporu zdraví na pracovišti**

V obsahu předkládané studie jsou reflektovány následky čtvrté průmyslové revoluce, které přinesou nové formy práce s velkými dopady nejen na zaměstnanost a celý rozvoj společnosti, ale



tyto změny mohou mít dopady též na psychické a fyzické zdraví zaměstnanců. V této souvislosti je věnována pozornost formám, kritériím, aktivitám a způsobům, jak k těmto novým jevům přistupovat v rámci sociálního dialogu.

Jedním ze záměrů uvedené studie je pro uvedené účely podat přehled současné základní právní úpravy v této oblasti a na jejím základě vymezit instituty a postupy, které z jejího obsahu vyplývají pro aplikační praxi v rámci sociálního dialogu.

Nastupující a v mnoha směrech již probíhající čtvrtá průmyslová revoluce vyvolává řadu nejistot a otázek. Přitom je zřejmé, že tohoto stavu muselo být dosaženo, protože rychlý vývoj nových informačních a komunikačních technologií, digitalizace, robotiky a kybernetiky vnáší do oblasti výroby kvalitativní a tím pádem i revoluční změny, které se dotýkají zaměstnanců.

Mezi nejčastější otázky lze zařadit zejména:

- jaký vliv bude mít čtvrtá průmyslová revoluce na trh práce,
- jak se změní nároky na zaměstnance, na jejich znalosti a dovednosti,
- které profese zcela zaniknou, které přetrvají, byť v modifikované podobě,
- které zcela nové profese vzniknou,
- jak se změní pracovněprávní vztahy, formy zaměstnávání,
- jak se změny projeví v sociální oblasti,
- kde spočívají hrozby, ale také příležitosti,
- co můžeme udělat již dnes, abychom předešli negativním dopadům na pracovní trhy,
- jaké budou mít tyto změny dopady na zdraví zaměstnanců,
- jak předejít negativním dopadům některých těchto změn.

Zcela nepochybně čtvrtá průmyslová revoluce podstatným způsobem změní společnost jako celek.

Čtvrtá průmyslová revoluce je takto označována zejména pro současné trendy spojené s procesem digitalizace. V této souvislosti vznikají i zcela nové obory a odvětví, pro které je charakteristické široké využívání digitálních technologií. Rozvoj digitalizace bude tak mít zásadní dopad na český trh.

Úspěch podpory zdraví na pracovišti může být měřen krátkodobými, střednědobými a dlouhodobými indikátory. Mechanismy a kritéria hodnocení je třeba sestavit již v přípravné fázi programu, je třeba je do programu zapracovat a průběžně a pravidelně hodnocení provádět.

Výsledky slouží jako zpětná vazba pro organizátory podpory zdraví tak, aby mohla být opatření k podpoře zdraví neustále zlepšována.

S výsledky hodnocení je třeba seznamovat nejen vrcholové vedení, ale i zaměstnance organizace.

Kritéria v této poslední sekci jsou následující:





a) Systematicky jsou analyzovány dopady aktivit podporujících zdraví na spokojenost spotřebitelů (s produkty, službami) a z těchto analýz jsou vyvozovány závěry.

b) Systematicky jsou analyzovány dopady uplatňovaných aktivit podporujících zdraví na spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami, organizací práce, stylem vedení a možnostmi se na tomto procesu podílet, pracovním zdravím a opatřeními přijímanými v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci atd. a z těchto analýz jsou vyvozovány závěry.

c) Systematicky jsou analyzovány dopady na zdravotní indikátory jako je procento pracovní neschopnosti, počty pracovních úrazů, zlepšování pracovních podmínek, využití programů zdravého životního stylu, kategorie pracovních rizik atd. a z těchto analýz jsou vyvozovány závěry.

d) Systematicky jsou analyzovány dopady na relevantní ekonomické ukazatele jako je obrat zaměstnanců, produktivita, účelnost vynaložených prostředků atd. a z těchto analýz jsou vyvozovány závěry.

V rámci komplexního posuzování problematiky obsažené v předložené studii, lze konstatovat, že témat a oblastí, které souvisí se zdravím zaměstnanců může být podstatně více.

Změny v organizaci práce v době 4. průmyslové revoluce mohou mít vliv na zdraví zaměstnanců, aby v souvislosti s těmito změnami byla zabezpečena ochrana zdraví zaměstnanců, je nezbytné řešit nové problémy se znalostí podmínek pro výkon práce zaměstnanců, přijímat účinná preventivní opatření a zabezpečit provádění kontroly škodlivých vlivů na pracovišti.

Při těchto postupech je spolupráce sociálních partnerů a sociální dialog správná a účinná metoda, jak nalézt a realizovat potřebná řešení vedoucí k ochraně zdraví zaměstnanců v pracovněprávních vztazích.

### **Klíčová aktivita: 03 Diseminace metodické podpory**

V rámci této aktivity se uskutečnilo 12 stolů k diseminaci výstupů projektu:

- Průzkumu „Podpora zdraví zaměstnanců na pracovišti v době 4. průmyslové revoluce“
- Metodických příruček a
- Odborných studií.

V závěru realizace projektu se uskutečnila závěrečná evaluační konference, kde byly prezentovány všechny výstupy projektu. Na této konferenci byla prezentována „Závěrečná evaluační zpráva o realizaci projektu“ včetně doporučení pro udržitelnost výstupů projektu.

Účastníci kulatých stolů a závěrečné konference byly vybíráni tak, aby reprezentovali celou členskou základnu příjemce a partnera. Na zpracování metodiky a odborných studií se podíleli odborní garanti,



metodici, konzultanti a členové expertní skupiny. Jejich diseminací členským základnám příjemce a partnera se zlepšily znalosti členů obou sociálních partnerů o péči o ochranu zdraví zaměstnanců. Realizační tým při diseminaci výstupů v maximální míře využila možnosti elektronických médií.

## Klíčová aktivita: 04 Mezinárodní aktivity

Ekonomické a sociální trendy mají evropský nebo celosvětový rozměr, a i zaměstnavatelské a odborové organizace jsou dnes mezinárodně propojeny. Pro vedení kvalifikovaného a moderního sociálního dialogu je nutností znát zahraniční dění a umět si z něj vybírat modely aplikovatelné v domácím prostředí.

Na tuto nutnost reaguje KA 04 a naplňuje přitom KA 02 a KA 03. Získané vědomosti využijí zástupci ASO a KZPS ČR jak v projektu (KA 03 vedení sociálního dialogu v rámci kulatých stolů), tak při samotném sociálním dialogu.

Přenos dobrých praxí z evropských zemí probíhal formou 4 zahraničních cest, při nichž členové realizačního týmu navštívili zaměstnavatelské a odborové organizace (vedle národních centrál se seznámili i s fungováním místních organizací). Při návštěvách se jednalo zejména o péči o ochranu zdraví zaměstnanců, opatření a aktivity pro podporu zdraví, s cílem vytvořit na základě bipartitního dialogu příklady dobré praxe ze států EU.

Rok	Termín	Navštívená země	Realizátor zahraniční cesty	Počet účastníků
2021	20. – 22. 9. 2021	Lyon - Francie	KZPS ČR	3
2021	15. – 17. 11. 2021	Kodaň - Dánsko	KZPS ČR	3
2022	13. – 16. 5. 2022	Maďarsko - Budapešť	ASO	3
2022	21. – 23. 6. 2022	Slovensko - Bratislava	ASO	3

## Klíčová aktivita: 05 Řízení projektu

Cílem této aktivity bylo celkové řízení a administrace projektu, včetně odborného a organizačního zajištění všech klíčových aktivit a výstupů projektu po celou dobu realizace projektu, prostřednictvím realizačního a řídicího týmu. Realizační tým projektu byl složen z odborníků v oblasti péče o ochranu zdraví zaměstnanců.

Hlavní činnosti v rámci této klíčové aktivity byly:

- Koordinace realizačního a řídicího týmu a expertních skupin



- Sledování harmonogramu, čerpání rozpočtu a plnění monitorovacích indikátorů
- Komunikace s poskytovatelem dotace
- Vedení projektové dokumentace a příprava zpráv o realizaci projektu
- Zajištění komunikace mezi statutárními zástupci realizátora a partnera
- Evaluace projektu.

Výstupem této aktivity jsou zejména zprávy o realizaci projektu včetně jejich příloh, editace a archivace projektové dokumentace, zápisy z porad realizačního, řídicího týmu a porad expertních skupin a závěrečná evaluační zpráva o realizaci projektu.

V průběhu realizace projektu v roce 2020 došlo k rozšíření celosvětové pandemie koronaviru covid-19 a v důsledku schválených opatření vládou ČR, nebylo možné v plánovaném čase a rozsahu uskutečňovat všechny aktivity projektu.

Příjemce z tohoto důvodu předložil ŘO Žádost o podstatnou změnu, k prodloužení termínu ukončení realizace projektu do 30.6.2022. Požadovaná změna termínu ukončení realizace projektu z 31.01. 2022 na 30.06.2022 byla nutná k tomu, aby mohla být zdárně dokončena realizace projektu.

Na základě Rozhodnutí o změně č. 1 Rozhodnutí o poskytnutí dotace č. OPZ/1.3/094/0010571 ze dne 07. 02. 2022, vydané na základě § 14 odst. 4 rozpočtových pravidel, byl prodloužen termín ukončení realizace projektu, CZ.03.1.52/0.0/0.0/18\_094/0010571, z původního termínu 31.01.2022 na 30. 06.2022.

## Hodnocení realizace projektu

Na projektové úrovni se hodnotilo, zdali jsou cíle projektu relevantní k cílům Operačního programu Zaměstnanost a zda cíle projektů přispívají k dosažení cílů programu.

Dlouhodobým cílem projektu je zlepšit situaci zaměstnanců v oblasti podpory zdraví na pracovišti, střednědobým cílem je vybavit zaměstnance, ale i zaměstnavatele potřebnými informacemi pro organizační a personální zabezpečení podpory zdraví zaměstnanců. Širším konkrétním cílem je zvýšení zájmu zaměstnanců o vlastní zdraví.

Péče o ochranu zdraví zaměstnanců zahrnuje široké spektrum nástrojů k její realizaci. Z dosud zjištěných poznatků však vyplývá, že nejsou tyto nástroje dostatečně využívány a prezentovány. Mnohdy je to z důvodů nejasně, komplikovaně vymezených pravidel v příslušné právní úpravě. Případně též z důvodů, že právní úprava některých možných nástrojů absentuje a v neposlední řadě z důvodů, že sociální partneři o některých možných postupech v oblasti péče o ochranu zdraví zaměstnanců nemají potřebné informace.

Sociální partneři se plně přihlásili k vládnímu dokumentu Národní strategie ochrany a podpory zdraví a prevence nemocí "Zdraví 2020", z jehož obsahu vyplývá zlepšení zdraví za součinnosti celé společnosti.



## **Relevance ve vztahu ke strategickým dokumentům a politikám v oblasti sociálního dialogu v České republice**

Realizátor i partner projektu úzce spolupracují v rámci RHSD ČR (Tripartita) při řešení nových vládních návrhů, rozhodujících pro oblast zaměstnanosti a taktéž v legislativní a hospodářské oblasti EU. Projekt byl zaměřený na posílení kapacit sociálních partnerů. Z tohoto pohledu je tedy projekt „Spolupráce sociálních partnerů při podpoře zdraví zaměstnanců na pracovišti v době 4. průmyslové revoluce“ relevantní.

## **Relevance projektu ve vztahu k aktuálnímu vývoji v České republice**

Hlavní cíle projektu vycházejí z dlouholetých zkušeností v rámci sociálního dialogu a také znalosti prostředí a potřeb vybudovat informační základnu sociálních partnerů, ke zkvalitnění komunikace v rámci sociálního dialogu a tím přispět ke zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti sociálních partnerů v České republice.

O potřebnosti projektu s obdobnou strukturou, bylo rozhodnuto jednak na základě dotazníkových šetření, provedených s cílem poznat potřeby zástupců sociálního dialogu a jejich aktérů. Na jejich základě, zaměstnavatelé ani zaměstnanci se necítí být dostatečně informováni, chybí jim ucelený moderní informační systém o péči o ochraně zdraví a zdravotní gramotnosti. Zároveň má tento projekt synergickou vazbu na předchozí projekty „Spolupráce zaměstnavatelů a zaměstnanců v oblasti aplikace nové právní úpravy pracovnělékařských služeb“, registrační číslo CZ.1.04/1.1.01/B9.00005, projekt „Spolupráce sociálních partnerů v oblasti péče o ochranu zdraví zaměstnanců v pracovněprávních vztazích“, CZ.03.1.52/0.0/0.0/15\_002/0002060 a jeho výstupy v dané oblasti. Projekt je tedy relevantní k aktuálnímu vývoji v ČR, tím, že vhodně zvolenými aktivitami přímo ovlivňuje zvýšení odborné úrovně zástupce cílové skupiny.

## **Relevance indikátorů k cílům a výstupům projektu**

Vztah mezi indikátory programu a jejich výpovědní hodnota na úrovni projektu „Počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů“ a „Populace zasažená aktivitou na podporu sociálního dialogu“, je zřejmý. Výstupy projektu jsou transformovatelné na úroveň programových indikátorů a zároveň dané indikátory zvolené pro naplňování projektových a tím i programových cílů mají logickou návaznost ke zvoleným projektovým klíčovými aktivitám.

Ze zvolených indikátorů je možné dovodit, jak projekt přispěl k naplnění k programovým cílům OPZ v prioritní ose „Podpora zaměstnanosti a adaptability pracovní síly“ a investiční prioritě „Pomoc pracovníkům, podnikům a podnikatelům přizpůsobovat se změnám“.



## Relevance partnerství v projektu

Realizátor i partner projektu úzce spolupracují v rámci RHSD (Tripartita) při řešení nových vládních návrhů, rozhodujících pro pracovněprávní oblast ČR a EU. Je tedy zřejmé a relevantní, že tyto subjekty spolupracují a synergickým způsobem realizují aktivity směrem k cílovým skupinám (zaměstnancům a zaměstnavatelům), se kterými umí komunikovat.

Z tohoto důvodu bylo partnerství zvoleno velmi vhodně.

## Účelnost

Účelnost se hodnotila na základě rozboru monitorovacích ukazatelů programové úrovně na úrovni projektu. Na projektové úrovni se analyzovalo, jakou měrou dosáhly projektové ukazatele cílových hodnot.

Z revize výstupů jednotlivých klíčových aktivit je zřejmé, že projekt splnil svůj účel v podobě, v jaké byl naplánován.

Žádná aktivita, dle hodnot monitorovacích ukazatelů nezůstala nenaplněná, naopak proběhly některé aktivity, zejména dílčího charakteru, které nejsou reflektovány indikátory.

## Naplnění monitorovacích indikátorů za celý projekt

<b>Populace zasažená aktivitou na podporu sociálního dialogu:</b>	<b>Plán 460 osob</b>	<b>Skutečnost 507 osob</b>
<b>Počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (vč. evaluačních):</b>	<b>Plán 10</b>	<b>Skutečnost 10</b>

## Účinnost

Projekt se hodnotil z hlediska přípravy projektového rozpočtu a jeho realizace. Hodnotilo se, zda by nešlo jiným, efektivnějším způsobem dosáhnout stejných výstupů a výsledků, než byl způsob zvolený projektovými příjemci.

V projektu je možné sledovat naplnění cílů projektu, potažmo programu, prostřednictvím naplnění měřitelných indikátorů v rámci jednotlivých klíčových aktivit, tam, kde nám tyto aktivity a jejich výstupy do indikátorů vstupují.

Obecně lze říci, že v rámci jednotlivých klíčových aktivit bylo dosaženo v rámci plánovaného rozpočtu, více výstupů, než bylo původně plánováno v žádosti.

Úspěšný sociální dialog předpokládá přístup všech zúčastněných subjektů k relevantním informacím a efektivní komunikaci.



Z hlediska hospodárnosti je možné projekt považovat za velmi účinný.

## Dopad

V období bezprostředně po ukončení projektových aktivit je předčasné hodnotit dopady projektu, které bude možné sledovat až s určitým časovým odstupem. Nicméně došlo ke kumulaci know-how na národní i mezinárodní úrovni, hmotnému zachycení těchto poznatků a částečnému zavedení do praxe u dotčených institucí sociálního dialogu (realizujících projekt). Velká část těchto výstupů je i veřejně přístupná (závěrečná zpráva z průzkumu, odborné studie, metodické příručky).

Dopady na způsob vedení sociálního dialogu pro oblast péče o ochranu zdraví zaměstnanců v blízké budoucnosti jsou tedy odvislé od schopnosti uvedené poznatky aplikovat v praxi a zavést eventuální změny v pracovním prostředí a tím přispět k stabilitě dotčených institucí a jejich lidských zdrojů. Všechny tyto atributy jsou v rámci projektu naplněny.

## Udržitelnost

Evaluace udržitelnosti se zaměřila na ověření možnosti, jestli se dosažené výstupy a výsledky projektu dají také použít v období po ukončení realizace projektu.

Předpoklady pro udržitelnost jsou naplněné zejména v souvislosti s hmotným zachycením výstupů projektu.

## Závěr

1. Projekt je možné považovat za relevantní z hlediska kompatibility s nejnovějšími trendy i legislativou ČR i EU. Z hlediska relevance indikátorové soustavy ve vztahu k sledovaným cílům projektu a programu OPZ (v příslušné prioritní ose), mají tyto indikátory vypovídající hodnotu a vhodně zohledňují výstupy dílčích projektových aktivit. Naplnění kritéria relevance je tedy možné hodnotit jako vynikající.

2. Projekt jednoznačně naplnil svůj účel, dle indikátorů, dle kterých se měří naplnění jeho cílů. V případě KA č. 03 dokonce projekt vyprodukoval značné množství výstupů (odborné články atp.), které nejsou v indikátorech zohledněny, ale podtrhují smysluplnost dalších dílčích aktivit. Z tohoto důvodu může být účelnost vyhodnocena jako vynikající.

3. Účinnost vynaložených prostředků při transformaci na výstupy a potažmo naplnění cílů projektu/programu je také vynikající. Projekt vygeneroval, při nižším množství vyčerpaných prostředků, vyšší hodnoty výstupů.

4. Jaký bude mít projekt dopad na stav, úroveň a odbornost při sociálním dialogu není možné bez uplynutí určitého období kvalifikovaně vyhodnotit. Dopad bude odvislý ne pouze od vnitřních, ale také vnějších vlivů, např. stav na trhu práce, politické klima, potřeby a situaci v ekonomice. Dalším faktorem je také přenos zkušeností dál, zejména na mladší zaměstnance.



5. Pro udržitelnost výsledků projektu po delší dobu platí velmi podobné argumenty jako pro hodnocení dopadu. Mezi interní faktory podmiňující udržitelnost patří zejména vůle klíčových aktérů sociálního dialogu spolupracovat do budoucna v oblasti péče o ochranu zdraví zaměstnanců na pracovišti, tuto spolupráci prohlubovat nebo rozšiřovat o další subjekty a vnějšími faktory je zejména možnost financování navazujících projektů a aktivit do budoucna.

Obě kritéria, tj. dopad a udržitelnost jsou vyhodnocena jako velmi dobrá.

V Praze dne 30. června 2022