

**VÝZKUMNÝ
ÚSTAV
BEZPEČNOSTI
PRÁCE**

a



Souhrnná výzkumná zpráva s přílohami

**Zvýšení ochrany zaměstnanců v souvislosti
s působením psychosociálních rizik**

Hlavní řešitel: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i.

Spoluřešitel: Státní zdravotní ústav

Praha, prosinec 2020

© Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i.

Šetřete naše lesy – připraveno pro oboustranný tisk

OBSAH

1	ÚVOD	1
2	POPIS ODLIŠNOSTÍ MEZI JEDNOTLIVÝMI VĚKOVÝMI SKUPINAMI ZAMĚSTNANCŮ	1
2.1	VĚKOVÁ SKUPINA 15-29	6
2.2	VĚKOVÁ SKUPINA 30-49	8
2.3	VĚKOVÁ SKUPINA 50+.....	8
2.4	POUŽITÁ LITERATURA.....	10
3	DEMOGRAFICKÝ A OBOROVÝ VÝVOJ	13
3.1	DEMOGRAFICKÝ VÝVOJ	13
3.1.1	<i>Demografická změna v EU</i>	13
3.1.2	<i>Lepší pracovní a životní podmínky</i>	13
3.1.3	<i>Stárnutí populace v EU</i>	14
3.1.4	<i>Stárnutí populace v ČR a BOZP</i>	15
3.1.5	<i>Stárnoucí pracovní síla a měnící se pracovní prostředí</i>	17
3.1.6	<i>Řízení lidí různých věkových skupin na jednom pracovišti</i>	18
3.1.7	<i>Demografické změny v 21. století</i>	18
3.1.8	<i>Digitalizace a stárnutí pracovní síly</i>	19
3.2	OBOROVÝ VÝVOJ V ČR	20
3.2.1	<i>Povolání budoucnosti</i>	20
3.2.2	<i>Oborová fluktuace během profesního života</i>	21
3.2.3	<i>Robotizace a její dopad na profese</i>	22
3.2.4	<i>Zvyšování digitální gramotnosti</i>	23
3.2.5	<i>Ochota učit se bude výhodou v budoucnu</i>	24
3.2.6	<i>Změna lidského myšlení směrem k digitalizaci</i>	24
3.3	POUŽITÁ LITERATURA.....	25
4	ZDRAVÍ, NEMOCNOST, ÚRAZOVOST SOUVISEJÍCÍ S VĚKEM	27
4.1	NEMOCNOST, PRACOVNÍ SCHOPNOST	28
4.2	PRACOVNÍ ÚRAZOVOST ZAMĚSTNANCŮ NAD 50 LET	31
4.2.1	<i>Závažné pracovní úrazy v letech 2010-2019</i>	35
4.2.2	<i>Závažné pracovní úrazy žen, věkové skupiny v letech 2010-2019</i>	36
4.2.3	<i>Shrnutí</i>	37
4.3	GENERACE 50 PLUS, AGE MANAGEMENT	38
4.4	PREVENTIVNÍ OPATŘENÍ A DOPORUČENÍ.....	43
4.5	SHRNU TÍR	44
4.6	POUŽITÁ LITERATURA.....	45
5	HODNOCENÍ PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK A PRACOVNÍHO STRESU V RÁMCI PRACOVNĚLÉKAŘSKÝCH SLUŽEB	47
5.1	PRACOVNĚLÉKAŘSKÉ SLUŽBY	47
5.1.1	<i>Legislativa</i>	47
5.1.2	<i>Poskytovatelé pracovnělékařských služeb</i>	49
5.1.3	<i>Podpora zdraví na pracovišti</i>	52
5.1.4	<i>Problematické oblasti v pracovnělékařských službách - přezkoumání lékařského posudku o zdravotní způsobilosti k práci</i>	53
5.2	HODNOCENÍ PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK A PRACOVNÍHO STRESU V RÁMCI PRACOVNĚLÉKAŘSKÝCH SLUŽEB	55
5.3	SHRNU TÍR	64
5.4	POUŽITÁ LITERATURA.....	66
6	POPIS STAVU ŘEŠENÍ A PŘÍSTUPU K PSYCHOSOCIÁLNÍM RIZIKŮM VE VYBRANÝCH (KULTURNĚ A HISTORICKY BLÍZKÝCH) ZEMÍCH, PŘEDEVŠÍM PAK NA SLOVENSKU, V RAKOUSKU, POLSKU, POPŘÍPADĚ NĚMECKU A DALŠÍCH ZEMÍCH	69
6.1	RAKOUSKO	69
6.1.1	<i>Základní právní normy v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP)</i>	70
6.1.2	<i>Řízení psychosociálních rizik na pracovišti</i>	70
6.1.3	<i>Zaměstnávání osob starších 55 let a psychosociální rizika</i>	72
6.1.4	<i>Shrnutí</i>	75
6.2	SLOVENSKÁ REPUBLIKA	75
6.2.1	<i>Řízení psychosociálních rizik na pracovišti</i>	75
6.2.2	<i>Zaměstnávání osob starších 55 let a psychosociální rizika</i>	76
6.2.3	<i>Shrnutí</i>	78
6.3	FRANCIE	78

6.3.1	Aktuálnost problematiky psychosociálních rizik na pracovišti ve Francii.....	78
6.3.2	Řízení psychosociálních rizik na pracovišti	79
6.3.3	Zaměstnávání osob starších 55 let a psychosociální rizika.....	81
6.3.4	Psychosociální rizika a vybrané profese.....	82
6.3.5	Shrnutí.....	83
6.4	RUSKÁ FEDERACE.....	84
6.4.1	Aktuálnost problematiky psychosociálních rizik na pracovišti v Ruské federaci	84
6.4.2	Řízení psychosociálních rizik na pracovišti	86
6.4.3	Zaměstnávání osob starších 55 let a psychosociální rizika.....	87
6.4.4	Psychosociální rizika ve vybraných profesích	91
6.4.5	Shrnutí.....	93
6.5	POLSKÁ REPUBLIKA.....	94
6.5.1	Aktuálnost problematiky psychosociálních rizik na pracovišti v Polské republice	94
6.5.2	Psychosociální rizika – definice	95
6.5.3	Zaměstnávání osob starších 50 let a psychosociální rizika.....	98
6.5.4	Problematika šikany, obtěžování a násilí v práci.....	98
6.5.5	Řízení psychosociálních rizik na pracovišti a jejich zdravotní důsledky.....	99
6.5.6	Shrnutí.....	100
6.6	POUŽITÁ LITERATURA.....	100
7	DATABÁZE FAKTORŮ PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK	107
7.1	PSYCHOSOCIÁLNÍ RIZIKA	107
7.1.1	Pozitivní dopady na duševní zdraví a pohodu.....	107
7.1.2	Podpora psychického zdraví na pracovišti	108
7.1.3	Příslušná legislativa	109
7.2	FIREKNÍ KULTURA	113
7.2.1	Firemní kultura	113
7.2.2	Cíle a benefity firemní kultury	114
7.2.3	Statistická data.....	115
7.3	CHARAKTER PRÁCE.....	116
7.3.1	Charakter práce	116
7.3.2	Faktory ovlivňující charakter práce.....	117
7.3.3	Statistická data.....	118
7.4	INTENZIFIKACE PRACOVNÍHO PROCESU	118
7.4.1	Intenzifikace práce	119
7.4.2	Dopady intenzifikace práce.....	119
7.5	KARIÉRNÍ POSTUP.....	121
7.5.1	Kariérní postup.....	121
7.5.2	Řízení kariérního růstu.....	122
7.5.3	Statistická data.....	122
7.6	MEZILIDSKÉ VZTAHY NA PRACOVIŠTI	122
7.6.1	Mezilidské vztahy na pracovišti.....	123
7.6.2	Škodlivé vztahy na pracovišti.....	123
7.6.3	Statistická data.....	124
7.6.4	Způsoby řešení konfliktu na pracovišti.....	125
7.7	STABILITA TRHU PRÁCE	126
7.7.1	Nestabilní trh práce a nejisté smlouvy	126
7.7.2	Pracovní trh v Evropě.....	127
7.7.3	Světový pracovní trh	129
7.7.4	Dopady nejistoty zaměstnání, nestabilních trhů práce a nejistých smluv.....	131
7.8	GLOBALIZACE.....	131
7.8.1	Ohrožení pracovníků v kontextu globalizace	132
7.8.2	Dopady globalizace.....	133
7.9	PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ A JEHO VYBAVENÍ.....	134
7.9.1	Pracovní prostředí.....	134
7.9.2	Pracovní prostředí a faktory psychosociálního rizika.....	136
7.10	ROLE V ORGANIZACI.....	137
7.10.1	Pracovníci a jejich role v organizaci	138
7.10.2	Úloha a odpovědnost pracovníků v organizaci.....	139
7.11	ROZHODOVÁNÍ O PRÁCI.....	142
7.11.1	Rozhodování o práci.....	142

7.11.2	Metody rozhodování	143
7.11.3	Zhoršení rozhodování v důsledku psychosociálních vlivů	143
7.12	SLADĚNÍ PRÁCE A SOUKROMÍ	144
7.12.1	(Ne)rovnováha mezi prací a soukromým životem	144
7.12.2	Hlavní faktory zdravého pracovního života	145
7.12.3	Hlavní faktory zdravého soukromého života	145
7.12.4	BOZP a podpora rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem	146
7.12.5	Situace ve světě	149
7.12.6	Česká republika	150
7.13	STÁRNOUCÍ PRACOVNÍ SÍLA	153
7.13.1	Stárnutí pracovní síly	153
7.13.2	Adaptační mechanismy	158
7.14	STARŠÍ PRACOVNÍCI	159
7.14.1	Starší pracovníci	159
7.14.2	Problémy starších pracovníků	160
7.14.3	BOZP a podpora adaptace na pracovišti	160
7.14.4	Psychická odolnost (resilience)	161
7.14.5	Budování psychické odolnosti	162
7.15	PROBLEMATIKA DUŠEVNÍHO ZDRAVÍ NA PRACOVIŠTI A JEJÍ ŘÍZENÍ	164
7.15.1	Duševní zdraví na pracovišti	164
7.15.2	Iniciativa pro duševní zdraví v NB Power	167
7.15.3	Preventivní opatření	169
7.16	SHRNUTÍ	172
7.17	POUŽITÁ LITERATURA	174
8	NÁVRH ZPŮSOBU ŘÍZENÍ DEFINOVANÝCH RIZIK Z HLEDISKA STÁRNOUCÍ POPULACE A ZPŮSOBU VEDENÍ OSVĚTY SMĚŘUJÍCÍ NA ZAMĚSTNAVATELE A ZAMĚSTNANCE	185
8.1	MOŽNÉ ZPŮSOBY ŘÍZENÍ RIZIK PRO ZAMĚSTNANÉ VYŠŠÍHO VĚKU	185
8.2	ANALÝZA RIZIK	185
8.3	VÝHLEDÁVÁNÍ PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK	186
8.4	ANALÝZA PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK	186
8.4.1	Identifikace psychosociálních rizik	186
8.4.2	Hodnocení psychosociálních rizik	187
8.5	NÁVRH OPATŘENÍ	187
8.6	VEDENÍ DOKUMENTACE	191
8.7	INFORMOVÁNÍ A OSVĚTA SMĚŘUJÍCÍ NA ZAMĚSTNAVATELE A JEJICH ZAMĚSTNANCE VĚKOVÉ SKUPINY 50 A VÍCE LET 191	
8.7.1	Tištěné materiály jako informační a osvětové nástroje	193
8.7.2	Elektronické informační nástroje	193
8.7.3	Národní a nadnárodní informační a osvětové kampaně	194
8.8	SLEDOVÁNÍ A KONTROLA	195
8.9	POUŽITÁ LITERATURA	195
9	POROVNÁNÍ NÁKLADŮ NA UVAŽOVANÁ OPATŘENÍ ZMÍRŇUJÍCÍ PSYCHOSOCIÁLNÍ RIZIKA A PŘEDPOKLÁDANÝCH PŘÍNOSŮ	197
9.1	STRES NA PRACOVIŠTI A JEHO ŘEŠENÍ	198
9.2	NÁKLADY SPOJENÉ SE ŠPATNÝM DUŠEVNÍM ZDRAVÍM NA PRACOVIŠTI	200
9.3	POROVNÁNÍ NÁKLADŮ	201
9.4	POUŽITÁ LITERATURA	205
10	ZÁVĚR	207
11	SEZNAM PŘÍLOH	211

Seznam tabulek

Tab. 1 - Činnost při pracovním úrazu s pracovní neschopností nad 3 dny v roce 2019, ženy	31
Tab. 2 - Činnost při pracovním úrazu s pracovní neschopností nad 3 dny v roce 2019, muži	32
Tab. 3 - Zdroje pracovních úrazů s pracovní neschopností nad 3 dny, ženy, rok 2019, počty	33
Tab. 4 - Zdroje pracovních úrazů s pracovní neschopností nad 3 dny, ženy, rok 2019 (%)	33
Tab. 5 - Zdroje pracovních úrazů s pracovní neschopností nad 3 dny, muži, rok 2019, počty	34
Tab. 6 - Zdroje pracovních úrazů s pracovní neschopností nad 3 dny, muži, rok 2019 (%)	35
Tab. 7 - Závažné pracovní úrazy žen, věkové skupiny v letech 2010-2019	36

Tab. 8 - Počet poskytovatelů v oboru Všeobecné praktické lékařství a pracovní lékařství dle krajů (Zdroj: NRPZS, ÚZIS, 12/2020)	49
Tab. 9 - Přezkoumávané Posudky o zdravotní způsobilosti v práci, 2017 – 2019, 6 krajů (zdroj Vraný, 2020, nepublikováno).....	53
Tab. 10 - Příklady rizik pro duševní zdraví v rámci pracoviště i mimo něj	107
Tab. 11 - Zastoupení faktorů působících na pracovišti, které nepříznivě ovlivňují duševní stav; zaměstnaní, celkem, muži, ženy, ČR [53].....	124
Tab. 12 - Opatření, která mohou zaměstnavatelé podniknout pro zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem zaměstnanců	147
Tab. 13 - Interakce vyváženosti mezi pracovním a soukromým životem [103].....	152
Tab. 14 - Řízení problematiky duševního zdraví (Zdroj: Wynne, R., De Broeck, V., Vandebroek, K., Leka, S., Jain, A., Houtman, I., ... & Park, A. L. (2014). Promoting mental health in the workplace: guidance to implementing a comprehensive approach.).....	168
Tab. 15 - Psychosociální nebezpečí na pracovišti (Zdroj: Wynne, R., De Broeck, V., Vandebroek, K., Leka, S., Jain, A., Houtman, I., ... & Park, A. L. (2014). Promoting mental health in the workplace: guidance to implementing a comprehensive approach).....	169
Tab. 16 - Návrh opatření a řízení definovaných rizik z hlediska stárnoucí populace [3].....	188
Tab. 17 - Přehled vybraných nástrojů pro informování a osvětu v oblasti psychosociálních rizik a BOZP [30]	191

Seznam obrázků

Obr. 1 - Zvýšení podílu obyvatel ve věku 65 nebo více v letech 2008 až 2018 [2]	15
Obr. 2 - Věkové složení pracující populace (1990-2060) [3]	15
Obr. 3 - Projekce obyvatelstva k 1. 1. 2020 [3].....	16
Obr. 4 - Projekce obyvatelstva k 1. 1. 2030 [3].....	16
Obr. 5 - Projekce obyvatelstva k 1. 1. 2040 [3].....	17
Obr. 6 - Struktura prastonaných dnů (v %) dle věkových skupin a kapitol MKN-10, (zdroj: ÚZIS)	29
Obr. 7 - Průměrné trvání 1 případu pracovní neschopnosti (ve dnech) podle věkových skupin pro skupinu diagnóz „poruchy duševní a poruchy chování“, (zdroj: ÚZIS)	29
Obr. 8 - Bazické indexy PÚ s PN.....	32
Obr. 9 – Bazické indexy ukazatelů závažných pracovních úrazy.....	35
Obr. 10 - Vývoj věkové struktury obyvatelstva ČR v letech 2005–2050 dle prognózy ČSÚ (2009) [12].....	38
Obr. 11 - Výsledky aplikace metod WAI z ČR, 2015–2020, 1655 respondentů. (zdroj: Age Management, z.s.)	40
Obr. 12 - Věková skupina 55–64 let v roce 2025, (zdroj: Český statistický úřad)	41
Obr. 13 - Věková skupina 55–64 let v roce 2030, (zdroj: Český statistický úřad)	41
Obr. 14 - Věková skupina 55–64 let v roce 2035, (zdroj: Český statistický úřad)	42
Obr. 15 - Počet poskytovatelů v oboru Všeobecné praktické lékařství dle krajů (Zdroj: NRPZS, ÚZIS, 12/2020)	50
Obr. 16 - Počet poskytovatelů v oboru Pracovní lékařství dle krajů (Zdroj: NRPZS, ÚZIS, 12/2020)	50
Obr. 17 - Přezkoumávané Posudky o zdravotní způsobilosti v práci, 2017 – 2019, 6 krajů (zdroj Vraný, 2020, nepublikováno).....	54
Obr. 18 - Faktory ovlivňující charakter práce (Zdroj: National Research Council. (1999). The changing nature of work: Implications for occupational analysis. National Academies Press.).....	116
Obr. 20 - Nerovnováha mezi odměnou a vynaloženým úsilím [39].....	120
Obr. 19 - Intenzifikace práce [39]	121
Obr. 21 - Sexuální obtěžování v EU (v % dospělé populace) [52]	125
Obr. 22 - Zákonná ochrana proti sexuální obtěžování [52]	125
Obr. 23 - Český trh práce z pohledu tempa růstu zaměstnanosti a nezaměstnanosti (v % y/y) (Zdroj: Zaměstnanost: Trh práce se už nerozpíná tolik jako dřív. SOCR.cz. [online]. Dostupné z: http://www.socr.cz/clanek/zamestnanost-trh-prace-se-uz-nerozpina-tolik-jako-driv/ a ČSÚ)	128
Obr. 24 - Pořadí zemí podle míry nezaměstnanosti (podíl nezaměstnaných v poměru k celkovému počtu obyvatel, v %) (Zdroj:Eurostat)	128
Obr. 25 - Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR a v EU 28 (počet nezaměstnaných v poměru k celkovému počtu obyvatel, v %) (Zdroj:Eurostat)	129
Obr. 26 - Schéma role pracovníka v organizaci	138
Obr. 27 - Souvislosti role v organizační struktuře	138

Obr. 28 - Země, kde je rovnováha mezi pracovním a soukromým životem nejlepší v roce 2019 (10=nejlepší sladění práce a soukromí) [105].....	150
Obr. 29 - Země, kde je rovnováha mezi pracovním a soukromým životem nejhorší v roce 2019 (0=nejhorší sladění práce a soukromí) [105].....	150
Obr. 30 - Délka pracovního života v EU (odhad)	151
Obr. 31 - Mediánový věk obyvatel v roce 2016 (Zdroj: Eurostat, v databázi Eurostatu lze data vyhledat pod kódem demo_pjanind. Data k 31. 12. 2016)	154
Obr. 32 - Nárůst mediánového věku obyvatel 2000 – 2016 (Zdroj: Eurostat, v databázi Eurostatu lze data vyhledat pod kódem demo_pjanind. Data k 31. 12. 2016).....	154
Obr. 33 - Podíl věkové skupiny 65+ v celkové populaci v roce 2016 (Zdroj: Eurostat, v databázi Eurostatu lze data vyhledat pod kódem demo_pjanind. Data k 31. 12. 2016).....	155
Obr. 34 - Délka pracovního života v roce 2015 (Zdroj: Eurostat, v databázi lze data vyhledat pod kódem lfsi_dwl_a).....	155
Obr. 35 - Délka pracovního života, muži, 2015 (Zdroj: Eurostat, v databázi lze data vyhledat pod kódem lfsi_dwl_a).....	156
Obr. 36 - Délka pracovního života, ženy, 2015 (Zdroj: Eurostat, v databázi lze data vyhledat pod kódem lfsi_dwl_a).....	156
Obr. 37 - Index stáří v ČR [112]	157
Obr. 38 - Počet obyvatel v produktivním věku na jednoho obyvatele ve věku 65+ v roce 2050 (odhad)	157
Obr. 39 - Pracovníci ve věku 55+ v USA 1990 – 2020 (odhad) (Zdroj: Toossi, M. 2012. "Labor Force Projections to 2020: A More Slowly Growing Workforce." <i>Monthly Labor Review</i> (January, 2010–2020))...158	
Obr. 40 - Výskyt zdravotních komplikací v americké populaci dle věku [114] (Zdroj: Calculations by Cornell University, Employment and Disability Institute, 2010 American Community Survey, Public Use Microdata Samples (PUMS). Estimates are for civilian non-institutionalized population.).....	158
Obr. 41- Porovnání nákladů dlouhodobě nemocného zaměstnance (zdroj vlastní)	203
Obr. 42 - Porovnání nákladů u dvou dlouhodobě nemocných zaměstnanců (zdroj vlastní).....	203
Obr. 43 - Porovnání nákladů u třech dlouhodobě nemocných zaměstnanců (zdroj vlastní)	204
Obr. 44 - Porovnání nákladů u šesti dlouhodobě nemocných zaměstnanců (zdroj vlastní)	204

SEZNAM ZKRATEK A VYSVĚTLIVEK:

AUVA	Rakouská všeobecná úrazová pojišťovna
AMS	Rakouský úřad práce
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
ČSN EN ISO	Česká technická norma, která zavádí do soustavy českých norem evropskou normu identickou s mezinárodní normou ISO
ČSÚ	Český statistický úřad
DUER	Dokumentu pro hodnocení rizik
EHS	Evropské hospodářské společenství
ERM	Evropský monitor pro restrukturalizaci
EU	Evropská unie
EU-OSHA	Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci
FIOH	Finský institut ochrany zdraví při práci
FNPAT	Národní fond pro prevenci pracovních úrazů a nemocí z povolání
GIT-RF	Státní inspekce práce Ruské federace
GOST	Státní standardy a normy
IKT	Informační a komunikační technologie
ILO	Mezinárodní organizace práce
INRS	Národní institut pro výzkum a bezpečnost
IT	Informační technologie
MMF	Mezinárodní měnový fond
MSD	Muskuloskeletální choroby
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
ÖNORM	Rakouská norma
PACE	Parlamentního shromáždění Rady Evropy
PIP	Státní inspektorát práce
PISA	Mezinárodní hodnocení studentů
USA	Spojené státy americké
VŠPS	Výběrové šetření pracovních sil
VÚBP	Výzkumný ústav bezpečnosti práce
WAI	Work Ability Index
WHO	Světová zdravotnická organizace

1 ÚVOD

Vývoj v povaze práce ve vztahu k designu, řízení a organizaci, jakož i širší kontext práce, vede k novým a vznikajícím rizikům, která nazýváme psychosociální. Tato rizika souvisejí s problémy jako je pracovní stres, násilí, šikana a obtěžování, které mají potenciál významně ovlivnit bezpečnost a zdraví jedince, podniku i celé společnosti.

Zaměstnanci čelí psychosociálním rizikům na pracovišti dnes a budou jim nepochybně čelit i v budoucnu. Přispívají k tomu demografický vývoj, rychlejší výrobní, servisní a komunikační procesy, služby, rostoucí podíl intelektuální práce i zvyšující se složitost práce. Psychosociální rizika ovlivňují jak fyzické, tak psychické zdraví. Psychosociální rizika jsou dáována do souvislosti s kardiovaskulárními chorobami, afektivními poruchami nebo muskuloskeletálními onemocněními.

Globalizace a významné změny v informačních technologiích a způsobech práce do značné míry přispěly k tomu, že psychosociální rizika jsou vnímána v bezpečnosti a ochraně zdraví jako stále významnější. Závažnost psychosociálních rizik, a tím i složitost řešení tohoto problému, jimž zaměstnavatelé čelí, rostou s významnými potenciálními dopady na jejich provoz, dobré jméno a konkurenceschopnost. Obavy směřují stále více k pracovním, psychologickým a sociálním problémům. S celosvětovým zaměřením na stár-noucí pracovní sílu, s akutním nedostatkem kvalifikovaných odborníků v mnoha průmyslových odvětvích - není žádným překvapením, že riziko se týká nebo bude týkat nás všech. Práce může mít významný potenciální dopad na fyzické a duševní zdraví jednotlivce, což v konečném důsledku ovlivňuje úroveň produktivity pracovního výkonu a ekonomiky, zároveň tak má vliv na celou společnost.

Mnohé z těchto rychlých změn nabízejí příležitost k rozvoji preventivních a proaktivních opatření a účinných nástrojů jak v oblasti pracovního lékařství, tak v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Budou-li však psychosociální rizika řízena zaměstnavateli nesprávně nebo nedostatečně, mohou naopak prohlubovat napětí zaměstnanců (nejen těch starších) v pracovní a psychologické rovině či zhoršovat sociální klima a vést k negativním důsledkům v oblasti BOZP.

Tohoto problému jsou si vědomi zaměstnavatelé, manažeři i samotní zaměstnanci. Protože část zaměstnavatelů se domnívá, že psychosociální rizika lze řídit obtížněji nežli „tradiční“ rizika v oblasti BOZP, je jedním z cílů tohoto projektu tento přístup změnit.

I když zaměstnavatelé mají zákonnou povinnost, plynoucí z rámcové směrnice (89/391/EHS), snižovat rizika pro zdraví a bezpečnost zaměstnanců, mezi něž patří i ta psychosociální, tak u mnoha z nich existuje pocit, že řešení psychosociálních rizik je náročné a bude spojeno s dodatečnými náklady, zatímco ve skutečnosti z námi předložených modelů vyplývá, že neřešení těchto rizik může být pro zaměstnavatele, zaměstnance i společnost obecně ještě nákladnější.

Snahou autorů řešitelského týmu je předložit komplexní pohled na tuto problematiku s ohledem na věk, zdraví a bezpečnost zaměstnanců včetně argumentů pro a proti a nabídnout možné přístupy k řešení, ale i zkušenosti ze zahraničí. To vše může pomoci zaměstnavatelům, ale i zaměstnancům, kteří chtějí zvládnout řízení psychosociálních rizik lépe než kdy předtím, aby obstáli v dnešním prostředí hospodářské nestability, která zvyšuje ohrožení a nejistotu na pracovišti. Možných přístupů k jejich řízení je hned několik. Vždy je však nutné, aby byl v jejich zorném poli na prvním místě zaměstnanec, nikoliv pouze jeho pracovní prostředí.

Propojení vědeckého poznání se zkušeností, stejně jako podpora vzdělávání a rozvoj odborné kvalifikace umožní prodloužit aktivní pracovní věk zaměstnanců. Informovaní stárnoucí zaměstnanci s dobrou úrovní fyzického a duševního zdraví, jsou předpokladem vyšší odolnosti k pracovní zátěži, včetně změn s prací souvisejících.

Navzdory legislativním a regulativním opatřením zavedeným u nás, ale i v dalších zemích, stále přetrvává propast mezi politikou a praxí v oblasti psychosociálních rizik. Situace se postupem doby mění. Zaměstnavatelé se stále více soustředí na řízení psychosociálních rizik kvůli ekonomickým nebo sociálním vlivům. Řízení psychosociálních rizik může pomoci zmírnit absenci, fluktuaci a nespokojenost zaměstnanců s prací a také vést k pozitivním výsledkům, jako je lepší úroveň zdraví, inovace, motivace, odhodlání, produktivita a kvalita práce. Ve své nejjednodušší formě je řízení psychosociálních rizik velmi dobrým obchodním chováním. Zahrnuje osvědčené postupy v oblastech organizačního řízení, učení a rozvoje, sociální odpovědnosti a podpory kvality pracovního života a dobré práce.

2 Popis odlišností mezi jednotlivými věkovými skupinami zaměstnanců

Hlavním principem v bezpečnosti práce je prevence a předcházení rizikům možného ohrožení.

EU vynakládá obrovské úsilí kvůli překonání současné hospodářské krize a snaží se vytvořit podmínky pro konkurenceschopnější ekonomiku s vyšší zaměstnaností. K naplnění tohoto úsilí byl vypracován dokument – Strategie Evropa 2020 (dále jen „Evropa 2020“). Jedním z jeho cílů je zvýšení zaměstnanosti o 75 % pro věkovou kategorii od 20 do 64 let. Ve spolupráci s Evropskou komisí si i ČR stanovila národní cíle a podcíle strategie Evropy 2020, které mimo jiné zahrnují i zvýšení zaměstnanosti též u znevýhodněných skupin. V souvislosti s národními cíli byl vypracován Koncept politiky zaměstnanosti 2013–2020 (dále jen „Koncepce“), což je rámcový dokument, jehož posláním je vymezení okruhu směřování politiky zaměstnanosti v uvedeném horizontu, blíže rozpracovaný do Strategie zaměstnanosti (dále jen „Strategie“). Jedná se o resortní strategický dokument resortu Ministerstva práce a sociálních věcí, jež je klíčovým vodítkem umožňujícím následné vypracování zásadních dokumentů týkajících se také námi zpracovávaného téma-tu psychosociální rizika 50+ [1].

Věková sociální struktura společnosti se stává výraznější s rostoucí komplexností společností, které věk a věkové skupiny, často spolu s pohlavím, využívají jako významný organizační prvek sociálních vztahů. Díky rozvoji vědy a medicíny a zlepšování životních podmínek dochází k rapidnímu zlepšování zdravotního stavu populace [1].

Věk začal reprezentovat více než jen chronologickou veličinu či biologický fenomén. Začal se „obalovat“ sociálními významy, které způsobily, že více než kdy dřív věk ovlivňuje postoje, chování a způsoby, jakými se jedinci orientují jeden k druhému. Chronologický věk ztrácí svoji pozici, a to především v zóně vzdělání a práce, kde dochází k největšímu rozvolnění věkových standardů. Stáří představuje vysoce nákladovou sociálně-ekonomickou položku. S využitím mediálního výkladu a dialogu demografické paniky, tedy z předpokladu, že blahobyt společnosti, ať už je vyjádřený a měřený pokrokem, technologiemi, kulturou či bohatstvím je přímo závislý na věkovém složení populace, je tento biologicko-sociální jev opakovaně prezentován jako předčasný úsudek a není hrozbou pro veřejné rozpočty. Tím vzniká do značné míry přirozený důsledek, vyvolává individuální stres. Moderní společnosti využívají věk jako „užitečný rámec pro reprezentaci sociálních a kulturních očekávání pro individuální zkušenost a role. A proto, přestože jedincův výkon nemůže změnit jeho nebo její věk, se věk stal mírou, kterou jsou jeho či její výkony poměřovány.“ [1]

Ve společnosti vzniká také vícenásobná zátěž žen, které přebírají tradičně „mužské“ role na pracovním trhu, ale nejsou tím automaticky zbavovány svých tradičních „ženských“ rolí v domácnosti. Chronologický věk je jedním z takových definičních znaků sociálních celků, a proto společnost můžeme rozdělit na různé věkové stupně a věkové vrstvy. Odstraněním věkových hranic to je vstup, výstup a výkon nejsou omezeny věkem, věk již není neměnnou hranicí pro přístup, čímž jsou umožněny „flexibilní životy“ jedinců, ti mají příležitost v průběhu celého života mísit období vzdělávání, práce, času pro rodinu, odpočinku atd. Mezi negativní rysy patří obavy ze změn a narušení pocitu ekonomické jistoty, který dává věkové oddělený model tří horizontálně složených období vzdělávání, práce a odpočinku [2].

Trh práce je věkově rozdělen a věkem je definována maximální možnost doby účasti – odkdy je možné uzavírat pracovní kontrakt a kdy je nutné pracovní trh opustit, ale i pozice

uvnitř trhu práce. Spolu s pohlavím a vzděláním je tak věk hlavním indikátorem pozice jedince v těchto strukturách. Vztah věku a systému trhu práce je legislativně zakotven zejména v Zákoníku práce, který stanovuje hraniční věk pro možnost uzavření pracovněprávních vztahů, a v Zákoně o zaměstnanosti. Jeho novelou v roce 1999 byl zákaz diskriminace při přístupu k zaměstnání z důvodu věku převeden z preambule do prvního odstavce normativní části zákona. Jeho součástí je i zákaz diskriminační inzerce, tedy výběru pracovníků na základě jejich věku. Věkové diskriminace je v české společnosti čím dál víc. Jak kde a jak v které oblasti. Z dlouhodobého hlediska lze očekávat, že empirické důkazy určitého útlaku jsou nejdříve velmi malé, protože odkrývají pouze přísloušnou špičku ledovce, s postupem času se ale znásobují s tím, jak se veřejnost učí tyto projevy rozpoznávat a jak roste medializace věkové diskriminace jako tématu veřejného zájmu. V důsledku objektivních akcí směřovaných k odstranění nerovností a diskriminace se empirické důkazy výskytu stávají opět méně početnými, protože je tohoto fenoménu reálně méně [2].

Dalším pozitivním opatřením je podpora profesní mobility starších zaměstnanců, která by jim umožňovala změnu povolání i ve vyšším věku, ale rovněž možnost převedení na jinou práci u téhož zaměstnavatele. Důležitou roli má však i podpora celoživotního vzdělávání a motivace zaměstnavatelů k rozvoji lidských zdrojů. Ač se v zaměstnání setkáváme s diskriminací z důvodu věku hlavně ze strany zaměstnavatele, může se tak dít samozřejmě i ze strany zaměstnanců. S věkovou diskriminací bývá spojována diskriminace na základě pohlaví, zejména v případě žen, které jsou zatím bezdětné, případně mají malé děti. U některých příslušníků staré generace se velmi často, téměř automaticky, předpokládá, že budou mít jisté charakteristické znaky jako špatné zdraví, nemohoucnost, špatná orientace v moderním světě a mnoho dalších. Jenže starých lidí ve společnosti přibývá a přibývat bude. A jednou do této kategorie budeme spadat my všichni. Lidé se dožívají vyššího věku, tedy i starých lidí ve společnosti přibývá. Jak je v kapitole 2.1.3 Stárnutí populace v EU uvedeno, podle předpovědi Českého statistického úřadu bude v roce 2050 třetina obyvatelstva Česka starší 65 let. Projevy diskriminace a znevažování staré generace jsou ve společnosti velmi časté [2].

Generační střety jsou přirozené, nevyhnutelné a časté [4]. Společnost je proměnlivá a každá generace vyrůstala a byla formována za jiných historických, ekonomických, politických, kulturních okolností své doby. Názory každého jedince jsou také ovlivňovány názory, se kterými v průběhu života přijde do styku. Mladá a střední věková kategorie jsou skupiny, které jsou ve společnosti nejvíce zastoupeny, jsou dominantní a jejich hlas je slyšet nejvíce. Podrobnosti k zastoupení jednotlivých věkových kategorií v ČR jsou v kapitole 2.1.9 Demografické změny v 21. století. Tedy dost často platí, jaké panuje „klíma“ a naladění vůči seniorům ve společnosti, jaké názory a informace putují k lidem z médií, tak takové názory pak automaticky přebírá zbytek populace, aniž by si vytvářel vlastní názor podložený vlastními zkušenostmi. Tedy čím více bude společnost přistupovat k seniorům a k jejich začleňování do společnosti pozitivně, tím je i větší pravděpodobnost, že tak o ní bude smýšlet i mladá generace. Ageismus je někdy chápán jako „trend preference mládí“, v podstatě se jedná o znevažování osob na základě jejich věku, a to od 50 let života [3].

Ageismus ve své podstatě znamená diskriminaci osob ve společnosti v důsledku jejich věku. Můžeme ho ale také chápat jako diskriminaci určité generace, a to i například ageismus vůči mladé generaci tou starší generací. Ageismus je „věková diskriminace postihující především staré lidi; může vést k věkové segregaci, vyčleňování ze společnosti; je podporován ekonomicko-sociálními problémy a společenskými představami podceňující stáří“ [24]. Pro období stárnutí je charakteristické především pokles funkčních změn

v organismu, pokles některých schopností a výkonnosti jedince. Nelze jednoznačně říci, že pro toto období je typické oslabení v konkrétní složce osobnosti, jelikož v důsledku zdravotního stavu může být typ nebo rozsah funkčních změn mezi jednotlivými jedinci značně odlišný. Starší člověk se může tak cítit také potom, co jej tak vnímá samo okolí [4].

V rámci trhu práce můžeme hovořit o tzv. věkové diferenciaci. Věk nám taktéž určuje, odkdy je možno uzavřít pracovní kontrakt a jaký je obvyklý (nutný) věk pro opuštění trhu. S věkovou diskriminací a s ageismem se můžeme setkat nejen během trvání zaměstnání, ale též v předchozí fázi, tedy při hledání zaměstnání, v rámci inzerce. Častěji se s věkovou diskriminací setkávají ženy a lidé ve věkové kategorii 55-64 let. Nezaměstnanost ve věku 50-54 let postihuje častěji ženy (12 %) než muže (7 %). Podle Alternativy 50+ je 85 % nezaměstnaných registrováno na Úřadě práce, avšak problém je v tom, že v dohledné době nenavštívili pracovní pohovor ani nerozeslali životopis, lze tedy jen těžko usuzovat, zda je hledání zaměstnání opravdu tak obtížné, nebo nezaměstnaní v pokročilém věku nejsou ochotni vyvinout dostatečnou iniciativu [4].

Firmy postupně zjišťují, že kromě řešení aktuálního nedostatku pracovních sil jim zaměstnávání starších osob může přinést i řadu dalších výhod. Vedle dlouholetých zkušeností a znalostí je pro tyto zaměstnance typická vyšší míra loajality, spolehlivosti i zodpovědnosti vůči pracovním povinnostem. Zároveň často poskytují lepší zákaznický servis, více dbají na dobrou pověst firmy a ve výrobních odvětvích vykazují vyšší produktivitu. Zaměstnanci vyššího věku, ale nemusí zaplnit jen díru v nedostatku pracovní síly. Pro firmy mohou být přínosem i jejich letité zkušenosti a znalosti. Aby firmy starší zaměstnance nalákaly, nabízí jim flexibilní úvazky i možnosti rekvalifikace a celoživotního vzdělávání [4].

Vidovičová poukazuje na mezigenerační boje v důsledku oprávněných argumentů všech generací ve společnosti, avšak je nutné tyto argumenty chápat jako komplex, a nepodporovat pouze některé z nich, je nutné respektovat všechny 3 realie [4]:

- děti a dospívající jsou budoucností společnosti, a i když nejsou výdělečně činní, tak představují budoucí prosperitu společnosti;
- ekonomicky prosperující populace si zaslouží uznání společnosti, jelikož představují zdroj blahobytu společnosti;
- senioři si zaslouží také uznání společnosti, jelikož celý život byli pro společnost ekonomicky prosperující, a nyní mají nárok na odpočinek za svou celoživotní produktivitu.

Pokud někdo neuznává, některou z těchto skutečností, může snadno vzniknout mezigenerační boj, proto je nutné jej vnímat komplexně, respektovat a při posuzování zvážit charakteristiku konkrétního jedince. I z toho důvodu jsou vytvářeny programy přípravy na stárnutí, které napomáhají osvětě společnosti, a možného budoucího diskriminačního rizika [5].

Věk je pouze jedním aspektem různorodé pracovní síly. Hodnocením rizik podle věku se rozumí zohledňování charakteristik spojených s věkem různých věkových skupin při hodnocení rizik, včetně potenciálních změn funkčních schopností a zdravotního stavu. Jelikož se rozdíl mezi jednotlivci s věkem zvětšují, předpoklady rizik by neměly být založené pouze na věku. Hodnocení rizik by se mělo posuzovat pracovními nároky ve vztahu ke schopnostem a zdravotnímu stavu jednotlivce. Schopností vykonávat danou profesi se rozumí rovnováha mezi prací a možnostmi jednotlivce. Pokud práce odpovídá možnostem jednotlivce, je jeho práceschopnost dobrá. Práceschopnost ovlivňuje zdraví

a funkční schopnosti jednotlivce, vzdělání a kompetence, hodnoty, postoje a motivace, pracovní prostředí a komunita, obsah, nároky a organizace práce. Zdravotní stav lidí v pozdějším věku ovlivňuje to, jak se ke svému zdraví chovali, když byli mladší. Zhoršení funkčních schopností lze oddálit a minimalizovat pomocí návyků zdravého životního stylu, jako je relaxace a spánek, pravidelné cvičení a zdravá strava, jak je popsáno v kapitole 3.1 Zdraví, kondice a psychická odolnost u stárnoucích zaměstnanců. Životní styl má závažný dopad na pracovní výkon a prevenci a eliminaci zdravotních rizik. Pracoviště hraje důležitou roli v propagaci zdravého životního stylu a podpoře aktivit zamezujících zhoršování fyzické kondice, čímž napomáhá udržení práce schopnosti. Vytvářet zdravé pracovní prostředí umožňující vykonávat pracovní činnost s minimálním rizikem vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání. Každý, kdo vykonává jakoukoliv pracovní aktivitu, je vystaven určitému nebezpečí, které může ohrozit jeho zdraví. Všeobecnou povinností je chránit sebe i své okolí před těmito riziky, vyhledávat je a následně eliminovat. Různorodost a její řízení na pracovišti je dnes v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci důležitým tématem. Různorodost však byla jen zřídka posuzována z hlediska hodnocení rizik. Praktické nástroje hodnocení rizik, které berou v úvahu specifická rizika, jimž čelí například zdravotně postižené osoby, migrující pracovníci, starší pracovníci, ženy a dočasní pracovníci, jsou stále vzácné. **Zaměstnanci ve věku 55 let a více jsou v práci stejně motivovaní jako jejich mladší kolegové, a jejich pocit naplnění z práce ani to, zda je práce baví, se s věkem nemění. Téměř tři čtvrtiny zaměstnanců nad 55 let vnímají, že jim jejich práce přináší neustálý rozvoj dovedností a zkušeností, což je procento zcela srovnatelné s těmi mladšími. Stejně tak na věku nezáleží to, jak zaměstnanec hodnotí, zda dokáže zvládat pracovní stres [5].**

Blíží se doba, kdy se na pracovišti bude současně setkávat až pět generací, jejichž motivace v zaměstnání se zásadně liší. Zatím se ale v Česku příliš nenosí kombinovat zaměstnance různého věku, národnosti, vzdělání, zdravotního postižení nebo náboženského vyznání. V éře globalizace, rostoucí konkurence a rychlých změn ale musí být firmy inovativní, chtějí-li si vytvořit konkurenční výhodu. Z různých studií přitom vyplývá, že potenciál inovací by mohla brzdit právě neoptimální spolupráce mezi různými věkovými skupinami [5].

V současnosti je poměrně vysoká míra nezaměstnanosti mezi lidmi staršími padesáti let. Týká se to i vzdělaných a kvalifikovaných lidí, kteří kvůli stresujícímu pracovnímu prostředí opustili svá místa v korporátní sféře. I takoví zaměstnanci jsou přesto vhodní na pracovní pozice, které jsou pro ně relativně nové. Mají totiž mnoho zkušeností a široký rozhled z dosavadního pracovního života, jsou zralejší, důvěryhodní a pečlivěji zvažují svá rozhodnutí. Řada z nich má i přesto problém najít nové zaměstnání. Některé společnosti dávají přednost mladším uchazečům, ne však tolik zkušeným, ač dravějším. Ochuzují se tím o zkušené zaměstnance, kteří mohou do společnosti přinést stabilitu, nadhled a zkušenosti dané léty strávenými na obdobných pozicích. Přitom investice do jejich zaškolení nejsou tak vysoké, jako je tomu u mladších lidí. V budoucnu tak budou mít výhodu ti zaměstnavatelé, kteří dokážou nabídnout vhodné pracovní prostředí i starší generaci, která ač se neadaptuje na nové situace tak rychle, jako se to očekává od mladších lidí, je přínosem firmě v podobě letité praxe [5].

Skoro 60 procent zaměstnanců trpí v práci velkým stresem. Stěžují si na podrážděnost, extrémní únavu a neschopnost se soustředit. Stres má negativní dopad na každodenní produktivitu zaměstnanců. A je tu ještě jeden zajímavý průzkum k tématu stres v zaměstnání. Přišla s ním profesní sociální síť LinkedIn. Průzkum se podíval na stres v práci podle věku zaměstnanců. Ve věkové skupině 37 až 52 let potvrdilo stres při práci 57 % lidí, ze skupiny tzv. Baby Boomers (53 let a více) to bylo 52 % procent zaměstnanců.

Právě ti patří k nejloajálnějším zaměstnancům. U třicátníků si na stres stěžovalo pouze 44 % osob. A byť vykazují nejnižší míru stresu v práci, nejnižší zůstává i jejich pracovní spokojenost. Spokojen je ve svém zaměstnání totiž jen každý sedmý mladý zaměstnanec v porovnání s pracovníky ve středním věku (76 %) a Baby Boomers (78 %). Třicátníci jsou obecně v práci náročnější než jejich předchůdci. Jsou ambiciózní, chtějí se rozvíjet, rychle růst a vydělávat peníze. Navíc si uvědomují, že budou pracovat velmi dlouho. Dnešní třicátníci počítají s tím, že do důchodu půjdou mnohem později než jejich rodiče. Proto je pochopitelné, že už teď hledají ve svém pracovním životě prostor pro soukromý čas a méně často chtějí dělat kompromisy [5].

Péče o kvalitní pracovní život zaměstnanců, je důležitou složkou řízení, aby byl pracovník spokojen se svou prací, prostředím i pravidly. Aby během doby strávené v zaměstnání zaměstnanec dosáhl uznání a celkové pohody. Vzhledem k demografickým změnám typickým pro dnešní dobu je velmi časté, že se na pracovišti setkávají zástupci více generací. Každá generace je tedy něčím typická, přičemž v prostředí zaměstnání se tyto rozdíly mohou vyvinout i v možné konflikty na pracovišti. Jelikož jsou skupiny různých starých lidí na pracovišti zvyklé na různé pracovní tempo, zacházení a mají jiné motivace nebo hodnoty, může mezi nimi docházet ke střetávání, které ovlivňuje celkový chod firmy a ovlivňuje spokojenost a výkon jejich zaměstnanců [5].

Generace lidí lze vnímat, nejen jako stejně datově narozené jedince, ale jako průsečík několika sociálních charakteristik: životního cyklu, prostorového umístění a historického zasazení. U každé generace tedy lze mluvit o určitých charakteristikách, které jsou pro ni příznačné. Jednotlivé generace se mohou lišit v řadě aspektů vnímání a prožívání své práce, ať už z pohledu očekávání a nároků od práce jako takové, tak také z hlediska kompetencí jednotlivých generací. Musíme si položit otázku, zda se jednotlivé generace od sebe opravdu fundamentálně odlišují, či zda se jedná pouze o důsledek zrání, který vede ke změně pohledu na život, a tedy i změně hodnot a postojů [5].

Důležitým prvkem utváření generace je proces přenášení sociálního obsahu, který má stabilní a tradiční charakter pro generaci předchozí i následnou. Tento sdílený sociální obsah zajišťuje schopnost jednotlivých generací spolu komunikovat, spolupracovat a utváří jejich identitu. Část tohoto sociálního obsahu má však od minulosti odlišnou podobu a právě tato část vytváří odlišnosti mezi generacemi. Tato vyhraněnost generace je spojena se společenskými procesy, ke kterým dochází ve společnosti během generačního zrání. Právě proces generačního zrání je kritický pro formování osobnosti. Rozdíly v hodnotách a postojích různých generací jsou pak výsledkem ekonomických, politických a sociálních událostí, které generace zažívají během jejich formativních let v mládí [5].

U jedinců, patřících do stejné generace, lze pozorovat společný pohled na svět, protože sdílejí společné vzpomínky na historické události, které se udály v těch letech, které je formovaly (tj. v rané dospělosti). Prožívání stejné doby je formovalo tak, že si vytvořili vlastní názory, pohledy a hodnoty, které se odrážejí mimo jiné také v jejich postojích k práci a profesní kariéře. V dnešní době stojí tedy organizace před výzvou v podobě různorodých pracovníků, reprezentujících odlišné postoje k vykonávání práce, s potřebou různých stylů vedení a organizace práce. Je třeba tedy brát v úvahu nutnost individuálního přístupu, a to jak v kontextu generace, tak s ohledem na jednotlivce (generační pohled může být směrodatný, avšak každý člověk je jedinečný a přílišné zobecnění by mohlo působit kontraproduktivně). [6]

Bylo také dokázáno, že věkově rozmanité týmy vykazují vyšší efektivitou práce, pomáhají využívat plný potenciál pracovníků a zvyšují kreativitu. Čím jsou lidé aktivnější, tím jsou spokojenější se svým životem. Pracovníci různého věku podávají nejlepší výkon, pokud jsou jejich věku přizpůsobeny podmínky. Díky tomu, že manažeři a vedoucí pracovníci jsou si vědomi specifik jednotlivých generací, mají tak možnost využívat jejich silných stránek, motivovat své podřízené a dosahovat nejlepších výsledků při jejich vzájemné spolupráci. [7]

V zaměstnání jsou věkové skupiny rozděleny do tří kategorií, kterými jsou 15-29, 30-49 a 50+.

2.1 Věková skupina 15-29

Tato věková skupina, někdy nazývána jako mladí pracovníci, mládež, popřípadě absolventi, dnešním dnem spadající do kategorie lidí narozených mezi lety 1991-2005, by se charakterově dala připodobnit k takzvané generaci Mileniálové, jelikož žili v době, kdy se přecházelo na další tisíciletí. Svůj čas i finance investují do vzdělávání a zdokonalování sebe sama. Tato generace je zručná se všemi technologiemi a obzvláště sociálními sítěmi, které bohatě využívá. Také jsou více otevřené a tolerantní k odlišnostem mezi lidmi (rasa, náboženství, sexualita atd.). Lidé v této generaci dokáží měnit své názory, protože upřednostňují domluvu před výhrou v argumentaci. V České republice jsou mladí lidé, v porovnání např. se západní nebo severní Evropou, více zaměřeni na vlastní zisky a úspěchy. Zakládání rodiny a kariéra se u nich dostávají do pozadí, což nekoresponduje se zavedenými pravidly starší generace. Dochází tedy k rozbíjení starých struktur a zažitých společenských vzorců. [8]

Na rozdíl od předchozích generací pro ně není práce tolik důležitá a větší hodnotu přikládají volnému času a svým zálibám. Tím, že přikládají rovnováze mezi pracovním a soukromým životem větší váhu než předchozí generace, také hůře hledají práci, která by odpovídala jejich osobním požadavkům. Jak uvádí Weeks (2017), manažery tak mohou být také vnímáni jako nepřilíživě loajální či neochotní pracovat. Tato generace však pouze vnímá práci jinak než ostatní, což může organizaci prospět, avšak proto se setkává s negativními stereotypy ze strany příslušníků ostatních generací. Jsou ze všech skupin nejméně loajální (prakticky neustále se poohlíží po novém či lepším zaměstnání). Preferují digitální způsob komunikace před osobním. Chtějí pracovat pro zaměstnavatele s podobnými nebo stejnými hodnotami, jako mají sami. Charakteristickým znakem této generace je život v rychlém tempu, okamžité sdílení myšlenek a poznatků a neustálé využívání komunikačních a mediálních zařízení. [10]

Předností této generace je, že byla zasažená informačními technologiemi. Rozumí si s výpočetní technikou lépe než jejich předchůdci. Předpovídá se, že až bude většina trhu práce obsazena touto generací, budou technologie převažovat v pracovním procesu. Podle Chuma jsou zodpovědní a chtějí se účastnit dění. Jsou to týmoví hráči – žijí ve skupinách a interagují se stejnou generací. Jsou tedy loajální a oddaní. Ovšem vyhledávají zpětnou vazbu, vedení a odsouhlasení jejich práce – ujistit se, že je jejich práce správná. Nechtějí opakovat chyby předešlé generace, takže se z nich stali ambiciózní, sebevědomí jedinci, zaměřující se na úspěch. Mají vysoká očekávání – hledají práci, která jim bude dávat smysl a bude přinášet jistý úděl či účel. Vyhledávají výzvy a neustále se vzdělávají. Je důležité pro zaměstnavatele, aby znal rozdíly mezi věkovými skupinami, protože nepochopení má vliv na výkon zaměstnance a také jeho spokojenost v práci. Kromě toho je potřeba mezigenerační spolupráce, protože každá skupina má jiné

silné stránky. Pokud nebudou potřeby generace vyslyšeny, může docházet k časté změně zaměstnání, a tedy fluktuaci zaměstnanců. [8], [9]

Štorová řeší také diskriminaci mladých pracovníků. Příkladem takové diskriminace může být například to, že podnik nechce přijmout do pracovního poměru mladé ženy, protože mají malé děti nebo je v nejbližší budoucnosti budou mít. Dále negativní postoj podniku vůči nápadům od mladých pracovníků, jejich názory a myšlenky jsou zesměšňovány a mladší pracovníci jsou upozorňováni na sebemenší chyby [11]. Komunikace s touto generací vyžaduje otevřenost, zranitelnost, upřímný zájem a nad tím vším porozumění. Je třeba rozvíjet mladé talenty a učit dovednostem další nastupující generaci.

Horváthová nabízí několik metod pro rozvoj talentů právě v rámci organizace na pracovišti [12]:

- Koučink – kouč motivuje zaměstnance k výkonu, spolupracuje s ním, vysvětluje, kontroluje, učí novým věcem.
- Mentoring – jedinec si sám vybírá zkušeného zaměstnance jako svého mentora, který předává své praktické znalosti a zkušenosti, odpovídá na otázky a pomáhá svému učenci se zdokonalit v kariéře.
- Stínování – jedinec sleduje práci odborníka, nebo pracuje v jeho těsné blízkosti, aby se seznámil s náplní jeho práce.
- Pověření úkolem – jedinec dostává od nadřízeného složitější úkol, ke kterému má veškeré potřebné náležitosti, je sledován a kontrolován průběh řešení, jedinec se učí správně rozhodovat a řešit úkoly samostatně.
- Rotace práce – napomáhá k rozšíření zkušeností a schopností zaměstnance díky dočasnému pobytu v jiné části organizace – jiné oddělení s jinou náplní práce, do této metody spadá i stáž.
- Stáž, dočasné přeložení – rozšiřuje a prohlubuje praktické znalosti a dovednosti díky přeložení na jiné pracoviště, například i do zahraničí.
- Práce na projektech – pomáhá k rozvoji týmové práce a odhaluje vůdce.
- Plnění náročných úkolů – rozvíjí přizpůsobivost a výkon zaměstnance, nadřízený zjistí, jak na zaměstnance působí stres.

S rozvojem talentů úzce souvisí také řízení kariéry a nástupnictví, protože již vyškoleného a zkušeného talentovaného zaměstnance je třeba začlenit do pracovního procesu, aby mohl v budoucnosti zastávat i náročnější pozice. Neméně důležité je udržení talentů. Cílem je zajistit to, aby vyučení talenti zůstali v organizaci a neodešli s nově nabytými vědomostmi ke konkurenci. Aby talenti v organizaci zůstávali, je třeba, aby podnik byl jistým způsobem atraktivní a uznávaný veřejností, dosahoval výsledků, choval se eticky ke svým zaměstnancům, měl vizi a celkově měl dobrou pověst.

K dalšímu zajištění udržení talentů může podnik podnikat různé kroky. Jsou tu tyto možnosti:

- Nabídka zajímavé a oceňované práce – práce by měla být výzva pro talenty a přinášet možnost učít se novým věcem.
- Zajištění příležitostí ke vzdělávání a rozvoji a postupu v kariéře, které zajistí růst talentů v současných pozicích a možnost postoupit do vyšších.

- Respektování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem – talenti hledají práci, která bude vyhovovat jejich životnímu stylu, budou se zde rozvíjet a nebude je omezovat v osobním životě.
- Nabídka flexibilní pracovní role – role by měla nabízet odpovědnost, podnětnost a autonomii, příležitost k učení a rozvoji.
- Nabídka kvalitních podmínek a vybavení – ovlivňují výkon zaměstnance a jeho uspokojení z práce.
- Poskytnutí pocitu uznání, úcty a respektu – pokud jsou jim tyto pocity poskytnuty, přispívají talenti k pocitu hrdosti, nadšení a povzbuzování celé organizace. Dobrá firemní kultura pomáhá jak k udržení, tak získávání nových talentů (podrobněji v kapitole 7.2 Psychosociální riziko – firemní kultura).
- Nabídka odpovídající odměny – např. flexibilní pracovní dobu, volno v době nemoci, zajištění výcviku, možnost přerušování kariéry, teleworking, časovou flexibilitu při péči o děti či starší rodinné příslušníky, finanční pomoc při odchodu do důchodu.
- Prosazování přístupu společenské odpovědnosti organizace – pro talentované zaměstnance je důležité, aby se podnik prezentoval spíše jako společensky odpovědný, než organizace ženucí se za ziskem. [12]

2.2 Věková skupina 30-49

Lidé ve věkové kategorii 30-49 let spadají svým narozením mezi roky 1971-1990. Často jmenovaná jako generace tzv. Husákových dětí. Tato generace je vzdělaná (oproti předešlé narostl počet bakalářských a vyšších diplomů), aktivní, vyrovnaná a orientovaná na rodinu. Wiedmer tvrdí, že v zaměstnání vyhledávají flexibilitu, jednoduchou adaptaci, jsou přímí a pragmatičtí [14]. Ve firemní oblasti např. v dynamicky se vyvíjejících a neustále se měnících odvětvích jako jsou reklama a marketing mohou být pracovníci nad 40 let už považováni za „staré“ [15].

Věková skupina obecně je společností brána jako nejspolehlivější. Práce je jen jednou z priorit v životě. Chtějí se vzdělávat a rozvíjet, avšak zábavným a interaktivním způsobem. Neváže se k ní tolik negativních stereotypů a obecně je mezi zaměstnavateli nejvíce vyhledávaná. Tito lidé jsou zkušenější v životě, pravděpodobně se už více bojí o svou jistotu. Mohou mít děti, hypotéky a jiné závazky, které je nutí být neustále finančně zásobeni, protože už přebírají zodpovědnost za více lidí. Někteří se starají o děti i své rodiče, nesou tedy na svých bedrech poměrně velkou zátěž (takzvaná „sendvičová generace“). [15]

2.3 Věková skupina 50+

Do této kategorie spadají lidé narození do roku 1970. Tato věková skupina je nejvíce kontroverzní. Váže se s ní nejvíce stereotypů. Starý člověk je brán jako přítěž. Média také zobrazují starého člověka jako někoho, kdo se o sebe nepostará a je třeba se postarat o něj. Nebo naopak opačný extrém. Kampaně aktivního stáří, které zobrazují starší lidi jako sportující, usměvavé, sebevědomé, pracující lidi. [16]

Jsou to lidé idealističtí, optimističtí a nadšení. Zůstávají loajální organizaci, ve které pracují a zároveň problémy řeší hromadně s ostatními. Mnoho z těchto lidí, by rádo pracovalo déle a dokonce odložili svůj odchod do důchodu, což je bohužel vcelku protichůdné k situaci na trhu práce, kde se ještě stále mohou setkávat s věkovou

diskriminací. [17] Starší osoby ve vedení společností mohou být přijímány rozporuplně. Mají více zkušeností, což je jim přičítáno k dobru, avšak vzhledem k jejich věku je jim přičítána nižší ochota riskovat. Na druhou stranu se ukázalo, že zkušenosti jsou lepším prediktorem výkonu, než věk. [21]

Starší lidé mají výhodu bohatých zkušeností, které jim umožňují lépe se orientovat jak v pracovním, tak v sociálním světě. Zlepšuje se strategické myšlení a schopnost logicky uvažovat, zdokonalují se jazykové dovednosti. Se stářím přichází více rozvahy a ucelenější vnímání a řízení vlastního života. V pracovním prostředí se s věkem zaměstnancům zlepšuje pracovní kvalifikace a schopnost spolupráce. Jsou lépe informovaní a více rozumějí firemní struktuře a jejím funkcím a změnám v pracovním prostředí. Získávání těchto pozitivních vlastností tak může nahrazovat zhoršující se jiné dovednosti a v mnoha ohledech se tak starší pracovníci stávají lepšími a silnějšími než dříve. [19]

Tito lidé upřednostňují dlouhodobé zaměstnání, jsou loajální a sebeobětující a jejich hlavní hodnotou je rodina a patriotismus. [13] Jsou velmi pilní, dodržují pravidla a snaží se dělat „to co je správné“. Respektují autority a své zaměstnavatele. [20]

Co se týče produktivity, je zažité tvrdit, že u starších pracovníků převládá nižší produktivita práce v porovnání s jejich mladšími kolegy. Toto ovšem není přesné, protože ač v mnohých případech bylo dokázáno, že tomu tak skutečně je, je také důležité ptát se proč. Beck tvrdí, že produktivita starších pracovníků není snížena kvůli jejich věku, ale proto, že jim chybí potřebné dovednosti. A tyto dovednosti je možné získat vhodně zvoleným tréninkem. Osobní obětování je důležité pro finanční úspěchy. [22]

Narážíme tím na vzdělávání v oblasti moderních technologií, kdy podléhají nejistotě a strachu z moderních technologií. Lidé této generace, vstupovaly na trh práce v době ekonomické hojnosti. Po většinu svého pracovního života se tak setkávaly především s jistotou pracovního místa, ekonomickým růstem a kariérním postupem. V naší zemi můžeme tento fakt spojit s tehdejší politickou situací, kdy v zemi existovala politicky garantovaná jistota pracovního místa pro všechny její obyvatele. Od zaměstnání očekávají především získání znalostí, které jim umožní kariérní postup. Pro organizaci je také přínosem, když pracovníci 50+ školí a předávají zkušenosti mladším pracovníkům. Starší člověk je schopen zpracovat podněty stejně kvalitně jako člověk mladý, avšak nestihne jich zpracovat velké množství současně. Kvalita práce tedy zůstává stejná, starší pracovník však může vykazovat nižší kvantitu. Na věku závisí především rychlost vnímání, myšlení a reakcí. Schopnosti založené na zkušenostech a vědomostech jsou naopak velmi stabilní a můžou se i do vysokého věku zlepšovat [23].

Posthuma (2009) ve svém článku vyjmenoval 5 nejčastějších stereotypů:

- Slabý výkon – starší generace mají nižší produktivitu a motivaci. Tento stereotyp podporuje pouze malé množství důkazů, naopak více výzkumů dokazuje opak.
- Odolní na změny – hůře se přizpůsobují změnám podmínek, je složitější je naučit něco nového, tím pádem zaměstnavatel ztrácí investice do jejich školení. Menší schopnost se učit, protože se hůře učí.
- Hůře si osvojí nové schopnosti. Podle některých výzkumů zůstává inteligence u zdravých lidí konstantní až do věku 70 let.

- Kratší doba v práci – způsobená zvýšenou nemocností a zkrácenými úvazky. Toto vzápětí vyvrací, že záleží na individuálních rozdílech ve zdraví a schopnostech. Také v porovnání s mladým člověkem, nejsou tyto absence tak časté.
- Finančně náročnější – jsou pro podnik více finančně nákladní, protože jsou blízko důchodu, využívají více benefitů a mají vysoké mzdy. Staří lidé jsou ale loajální a zůstávají ve stejné práci, jsou tedy stále výhodnější, než mladí, co brzy odejdou. Se starými lidmi se ale pojí i řada pozitivních vlastností. V některých kulturách je starý člověk chápán jako moudrý a zkušený života, ke kterému se chodí pro rady a kterého si společnost váží a stará se o něj, aby se dožil co nejdelšího věku [23].

12 výhod starších zaměstnanců:

1. Specializovanost – jejich práce je kvalitní, tedy úsporná pro zaměstnavatele (nevznikají zbytečné náklady na opravu chyb).
2. Dochvilnost – včas jsou připraveni na práci.
3. Upřímnost.
4. Pozornost, soustředěnost a se smyslem pro detail.
5. Dobří posluchači – poslechnou, co mají dělat a umí to (neptají se znovu).
6. Hrdí na svou práci – zůstanou v práci déle, aby dokončili rozdělanou práci.
7. Organizační schopnosti.
8. Efektivnost a sebedůvěra – poradí a doporučí, nebojí se říci svůj nápad.
9. Vyspělost.
10. Vytváření příkladu – jsou dobrým příkladem a mentory pro mladší generace.
11. Komunikační schopnosti – ví kdy a jak komunikovat.
12. Menší náklady – často mají ještě přivýdělek, jsou tak ochotní pracovat za méně, pokud jde o práci, kterou chtějí vykonávat [23].

2.4 Použitá literatura

- [1] Chudacoff, H. (1989). How old are.
- [2] Matoušek, Oldřich. Metody a řízení sociální práce. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008. 380 s. ISBN 9788073675028
- [3] Hrozenská, M., & Dvořáčková, D. (2013). Sociální péče o seniory. Grada Publishing as.
- [4] Vidovičová, L., & Rabušic, L. (2003). Senioři a sociální opatření v oblasti stárnutí v pohledu české veřejnosti. Zpráva z empirického výzkumu [online]. Praha: VÚPSV. Dostupné z: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vidrab.pdf>.
- [5] Sak, P., Kolesárová, K. (2012). Sociologie stáří a seniorů. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3850-5.
- [6] Rhodes, S. R., (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. Psychological Bulletin. Roč. 93, č. 2, s. 328–367. [cit. 2020-07-01] ISSN00332909. Dostupné z <https://psycnet.apa.org/record/1983-22200-001>

- [7] Hansen, J. C.; Leuty, M. E., (2012). Work Values across Generations. *Journal of Career Assessment*. Roč. 20, č. 1, s. 34–52. ISSN 10690727.
- [8] Chum, S., (2013). Současné generace X, Y a Z – krátké seznámení [online]. [cit. 2020-07-15]. Dostupné z: <http://sebastianchum.blog.idnes.cz/blog.aspx?c=372981>
- [9] Guha, A. B., (2010). Motivators and Hygiene Factors of Generation X and Generation Y-The Test of Two-Factor Theory. Vilakshan: *The XIMB Journal Of Management* [online]. roč. 7, č. 2 [cit. 2020-08-25]. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&auth type=crawler&jrnl=09731954&AN=54078227&h=jwnW8lLqFwEpjSf0jfCSVGXj67k%2BdfYHSDAvy6DiypJnoBMRWP%2FwlsCdIKvE406USnNQX8FW17%2FkuAvRlod2fA%3D%3D&crl=c>
- [10] Weeks, K. P. (ed.), (2017). Every Generation Wants Meaningful Work – but Thinks Other Age Groups Are in It for the Money [online]. *Harvard Business Review Digital Articles* [cit. 2020-07-04]. ISSN 01000000. Dostupné z <https://hbrascend.org/topics/every-generation-wants-meaningful-work/>
- [11] Štorová, I., Fukan, J. (2012). *Zaměstnanec a věk, aneb, Age management na pracovišti*. Šumperk: JENA. ISBN 978-80-87137-35-2.
- [12] Horváthová, P. (2011). *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-665-3.
- [13] Blauth, Ch., McDaniel, J. Perrin, C., Perrin, P. (2011). Age-Based Stereotypes: Silent Killer of Collaboration and Productivity [online]. USA: AchieveGlobal, 2/2011(M01360) [cit. 2020-08-05]. Dostupné z: <https://myessaydone.com/click-link-article-titled-age-based-stereotypes-silent-killer-collaboration-productivity-beginning-page-three-typical-stereotypes/>
- [14] Wiedmer, T. (2015). Generations do differ: Best practices in leading traditionalists, boomers, and generations X, Y, and Z. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 82(1), 51.
- [15] Pierret, C. R. (2006). The sandwich generation: Women caring for parents and children. *Monthly Lab. Rev.*, 129, 3.
- [16] Sokačová, L., Hasmanová-Marhánková, J., Šimandlová, N., Bejtlkovský, Polák, P., Ferrarová, E., Horák, M., Sedláček S., Potměšilová. H. (2014). *Stárnutí populace jako výzva: age management a postavení lidí 50+ ve společnosti a na trhu práce*. Praha: Alternativa 50. ISBN 978-80-905711-0-5
- [17] Hart, K. A. (2006). Generations in the workplace: Finding common ground. *MLO: medical laboratory observer*, 38(10), 26-27.
- [18] Novotný, M. a kol.. *Age Management*. Plzeň: Grafia, 2014. ISBN 978-80-904531-7-3
- [19] Ilmarinen, J. (2012). Podpora aktivního stárnutí na pracovišti.[online].[cit. 2012-02-26]. Dostupný z WWW:< <http://osha.europa.eu/cs/publications>.
- [20] Eisner, S. P. (2005). Managing generation Y. *SAM advanced management journal*, 70(4), 4.
- [21] Bonder, B., Bello-Haas, V. D., (2009). *Functional performance in older adults*. Edition 3. Philadelphia: F.A. Davis Company. ISBN 978-0-8036-1688-2.

- [22] Beck, V., (2009). Older Workers – Older Learners, The perspectives of employers in the East Midlands. Leicester: Centre for Labour Market Studies/ Learning & Skills Council. Dostupné také z: <http://hdl.handle.net/2381/36621>.
- [23] Posthuma, R.A., Campion, M.A. (2009). Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions. *Journal of Management*, 35(1), 158-188. [cit. 2020-07-26]Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/240249092_Age_Stereotypes_in_the_Workplace_Common_Stereotypes_Moderators_and_Future_Research_Directions
- [24] Tošnerová, T. (2002). Ageismus: průvodce stereotypy a mýty o stáří. Ambulance pro poruchy paměti.

3 Demografický a oborový vývoj

3.1 Demografický vývoj

3.1.1 Demografická změna v EU

Demografická změna mění podobu pracovního života v celé EU. Politiky zemí Evropské unie směřují ke zvyšování míry zaměstnanosti starších pracovníků a k prodlužování pracovního života. Politické reformy se obecně zaměřily na zvýšení zákonem stanoveného ("statutárního") minimálního důchodového věku a poskytování finančních pobídek k setrvávání na trhu práce i po dosažení důchodového věku. Rozhodnutí pracovníků pokračovat v práci i ve vyšším věku však ovlivňuje řada dalších faktorů, včetně zdraví a spokojenosti, rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, možnostech další pracovní kariéry, stability zaměstnání a kvalitních pracovních podmínek umožňujících větší flexibilitu, nezávislost, pružnou nebo sníženou pracovní dobu a psychosociální pohodu na pracovišti.

Stárnutí obyvatelstva znamená zároveň větší účast starších osob na trhu práce. V zájmu jejího umožnění je důležité prozkoumat faktory, které mohou usnadňovat nebo bránit prodloužení pracovního života. Aby byla práce udržitelnější po celou dobu života, jsou zapotřebí takové pracovní podmínky, které jednotlivcům pomohou zůstat v práci až do zákonem stanoveného věku pro odchod do důchodu.

3.1.2 Lepší pracovní a životní podmínky

Udržitelnou práci ovlivňuje mnoho faktorů: individuální vlastnosti, faktory související s prací, sociální normy a institucionální rámec. V posledních letech mnoho členských států zvýšilo věk odchodu do důchodu a poskytlo finanční pobídky k práci ve starším věku, v několika případech se státy zároveň snažily zlepšit pracovní podmínky. Na úrovni EU je cílem evropského pilíře sociálních práv podporovat konvergenci směrem k lepším pracovním a životním podmínkám. Mezi jeho zásady patří úsilí o udržitelnost práce, např.: odborná příprava a celoživotní učení, flexibilní pracovní podmínky v zájmu lepší rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem a právo na pracovní prostředí přizpůsobené potřebám pracovníků. Cílem pilíře strategie Evropa 2020 je zvýšit celoplošně míru zaměstnanosti, což naznačuje, že zaměření na zlepšení pracovních podmínek se musí rozšířit tak, aby byly zahrnuty všechny věkové skupiny. V nedávno uzavřené samostatné dohodě o aktivním stárnutí se pak evropští sociální partneři zavázali, že starším pracovníkům usnadní aktivní účast na trhu práce až do věku odchodu do důchodu. Další informace o této strategii jsou v kapitole 4 Popis odlišností mezi jednotlivými věkovými skupinami zaměstnanců z hlediska vnímání rizika, změn chování a dalších odlišností.

Špatné pracovní podmínky mají negativní dopad na výsledky udržitelné práce u všech zaměstnanců bez ohledu na věk. U zaměstnanců, kteří jsou vystaveni fyzickým rizikům a kvantitativním požadavkům (pracují velmi rychle a s napjatými termíny), je pravděpodobnější horší zdravotní stav a menší rovnováha mezi pracovním a soukromým životem. Také je pravděpodobnější, že konstatují, že nebudou schopni v práci pokračovat až do věku 60 let. Záměr opustit pracovní život dříve je také významně spojen se špatnou kvalitou řízení a nepříznivým sociálním chováním.

Některé aspekty pracovních podmínek zůstávají stejné nebo se zhoršují až do věku 55 let a poté se zlepšují. Pracovníci ve věku 55 let a více uvádějí menší vystavení fyzickým rizikům, kratší týdenní pracovní dobu a větší nezávislost při určování pracovní

doby; starší zaměstnanci také vykazují lepší rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Starší pracovníci se však také méně účastní odborné přípravy a mají omezenější kariérní vyhlídky.

Pracovníci ve věku 45-54 let uvádějí méně kvantitativních požadavků, ale míra jejich vystavení fyzickým rizikům je téměř stejně vysoká jako u mladších pracovníků.

Pro zaměstnance ve věku 35-44 let je klíčovou záležitostí rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, neboť mají tendenci k delší pracovní době a mají více povinností, pokud jde o péči o rodinu.

Výsledky týkající se sociálního prostředí v práci jsou u mladších zaměstnanců (ve věku do 35 let) smíšené. Pravděpodobněji se jim dostává sociální podpory a pozitivního povzbuzování od kolegů a nadřízených, ale rovněž zažívají nepříznivější sociální chování, zejména ženy. S větší pravděpodobností ale pracují s pracovními smlouvami na dobu určitou, což může přispívat k větší nejistotě ohledně zaměstnání, než jakou uvádějí.

Analýza pracovních podmínek pracovníků různých věkových skupin musí rovněž zohledňovat rozdíly mezi povoláními. U všech věkových skupin platí, že nižší úroveň povolání je spojena s horším zdravotním stavem a pohodou a s menšími kariérními vyhlídkami. Zvláště u povolání vyžadujících nízkou nebo střední úroveň vzdělání jsou pracovní podmínky v průběhu života setrvale špatné. Dopady špatných pracovních podmínek v mladém věku se pravděpodobně hromadí, což vede ke špatným výsledkům ve vyšším věku.

Není překvapením, že pracovní podmínky napříč zeměmi se liší podle jednotlivých zemí a podle věkové skupiny: v Maďarsku a Řecku je rovnováha mezi pracovním a soukromým životem u starších zaměstnanců mnohem nepříznivější než kdekoli jinde. Rozdíly ve výsledcích pracovních podmínek mezi jednotlivými zeměmi jsou zjevné i u pracovníků v rámci stejného povolání.

Výsledky udržitelné práce ovlivňují očekávanou délku pracovního života, a to nikoli nutně očekávaným způsobem. Například Belgie, o níž panuje všeobecně dobrá představa ohledně udržitelné práce, vykazuje kratší délku pracovního života. Naproti tomu Estonsko s horšími výsledky v oblasti udržitelné práce vykazuje delší pracovní život a vyšší míry zaměstnanosti ve skupinách osob vyššího věku. Tyto rozdíly by mohly být způsobeny různými institucionálními opatřeními, která usnadňují předčasný odchod do důchodu, nebo mu brání. [1]

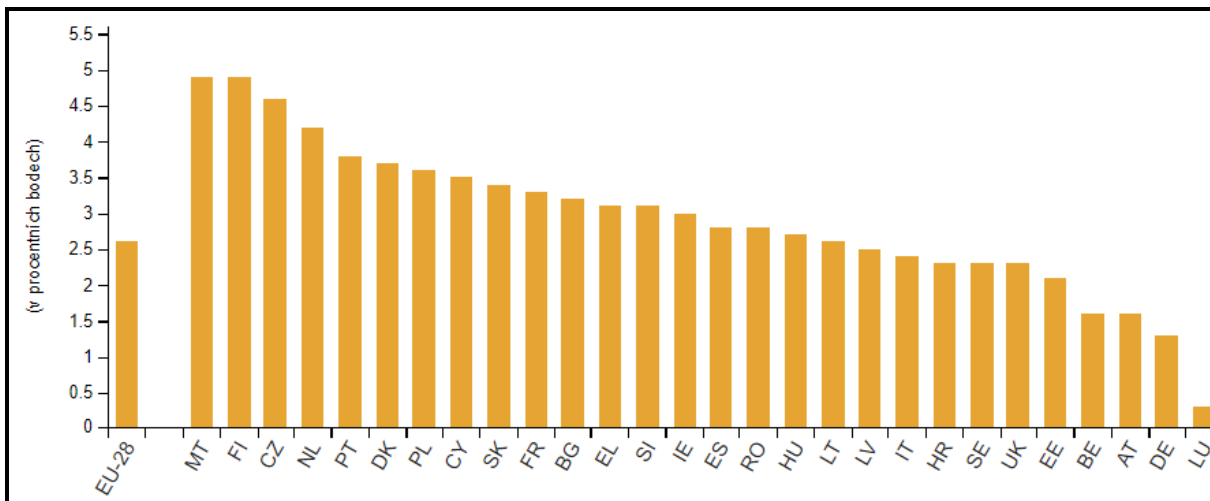
3.1.3 Stárnutí populace v EU

K 1. lednu 2018 čítalo obyvatelstvo EU-28 odhadem 512,4 milionu osob. Mladí lidé (ve věku 0 až 14 let) činili 15,6 % obyvatelstva EU-28 (viz Obr. 1) a osoby v produktivním věku (15 až 64 let) tvořily 64,7 % populace. Poměr starších osob (ve věku 65 let a více) činil 19,7 % (zvýšení oproti přechozímu roku o 0,3 procentního bodu a oproti období před deseti lety o 2,6 procentního bodu) [2].

Mezi členskými státy EU byl nejvyšší podíl mladých lidí v celkové populaci v roce 2018 zaznamenán v Irsku (20,8 %), nejnižší naopak v Itálii (13,4 %) a Německu (13,5 %). Pokud jde o podíl osob ve věku 65 let či více v celkové populaci, nejvyšší čísla hlásí Itálie (22,6 %) a Řecko (21,8 %), naopak v Irsku je tento podíl nejnižší (13,8 %) [2].

Indexy závislosti lze využít ke studiu úrovně podpory, kterou obyvatelstvo v produktivním věku poskytuje mladším a/nebo starším osobám. Tyto indexy jsou vyjádřeny jako relativní velikost skupiny mladšího a/nebo staršího obyvatelstva v poměru k obyvatelstvu v produktivním věku [2].

K 1. lednu 2018 činil index závislosti starších osob v EU-28 30,5 %; na každou osobu ve věku 65 let či více tudíž připadaly o něco více než tři osoby v produktivním věku. Index závislosti starších osob sahal v členských státech EU od 20,6 % v Lucembursku a 21,2 % v Irsku, tzn. na každou osobu ve věku 65 let a více připadalo téměř pět lidí v produktivním věku, až po 35,2 % v Itálii, 34,2 % ve Finsku a 34,1 % v Řecku, což znamená méně než tři osoby v produktivním věku na jednu osobu ve věku 65 let či více [2].

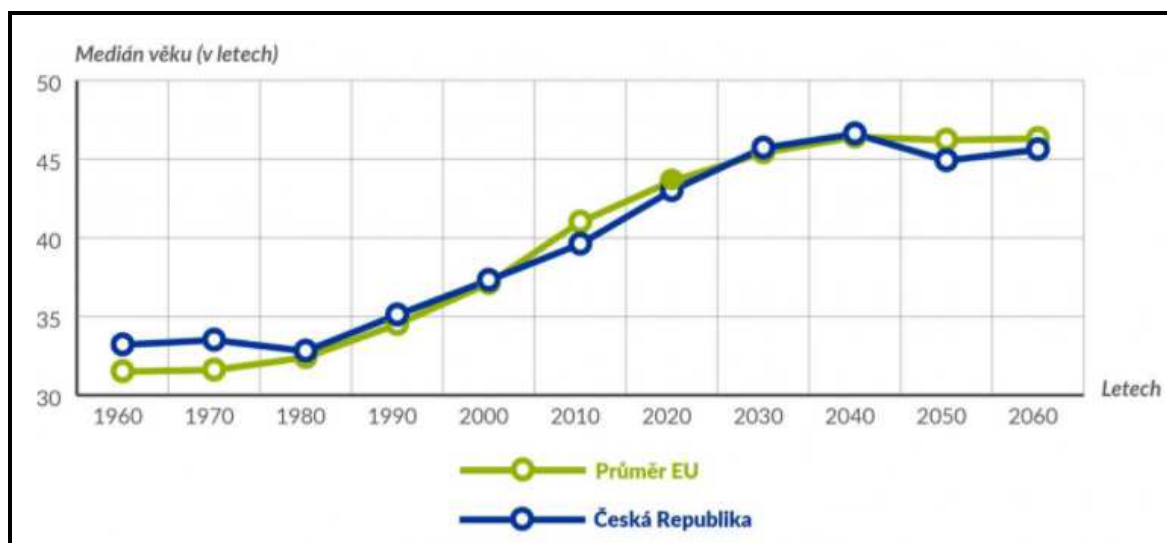


Obr. 1 - Zvýšení podílu obyvatel ve věku 65 nebo více v letech 2008 až 2018 [2]

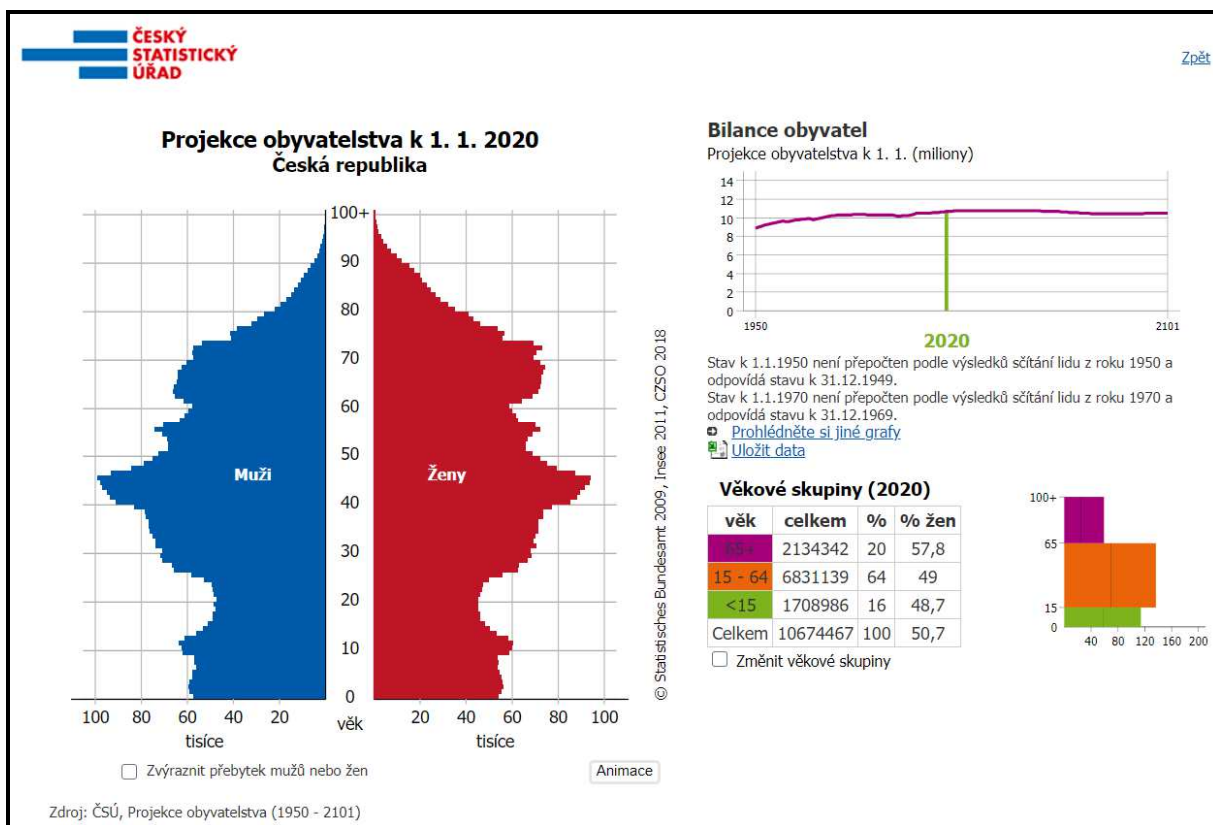
3.1.4 Stárnutí populace v ČR a BOZP

Stárnutí populace s sebou přináší stárnutí pracovní síly. Na trh práce vstupuje stále méně mladých lidí, zatímco podíl starších lidí (ve věku 55-64 let) na trhu práce se zvyšuje. Prognózy demografického vývoje české společnosti odhadují, že v roce 2102 se bude průměrný věk obyvatel České republiky pohybovat kolem 50 let [3].

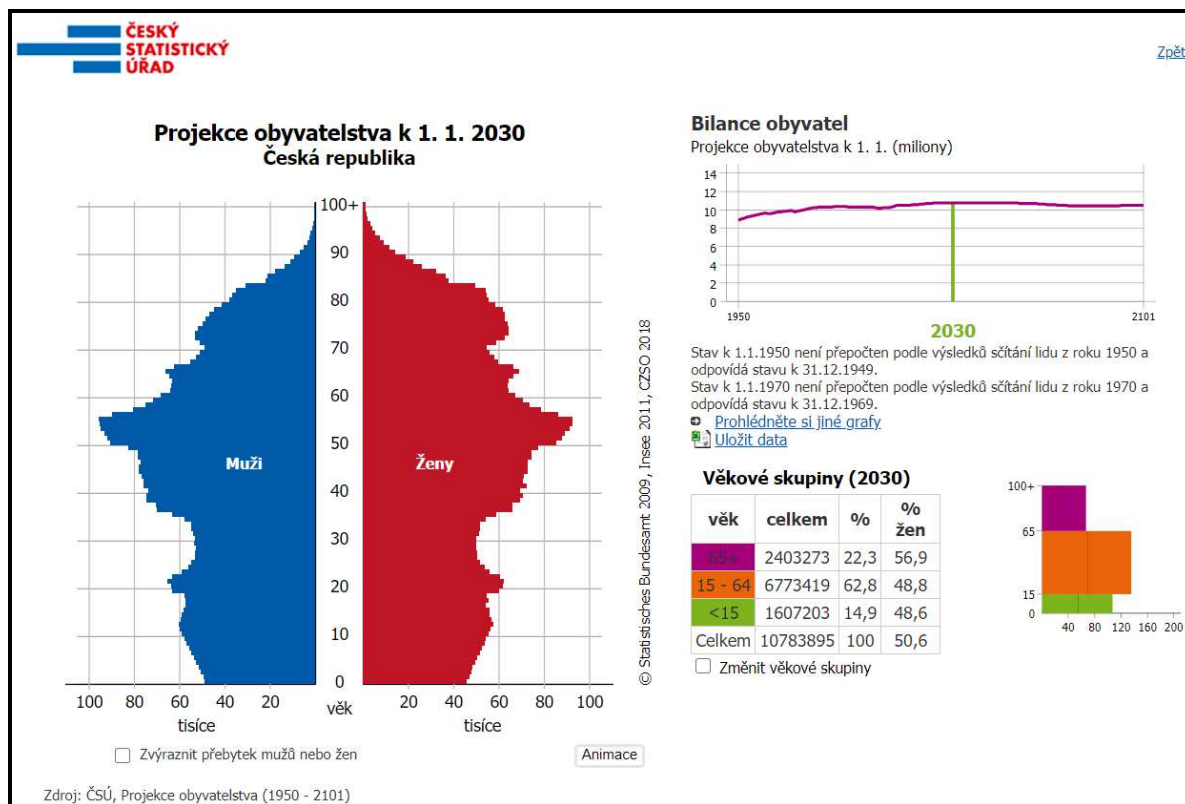
Evropská populace v posledních desetiletích stárne a tento trend bude do budoucna nabývat na síle. Následující graf ukazuje, že průměrný věk se v posledních desetiletích významně zvyšuje, a nadále zvyšovat bude [3].



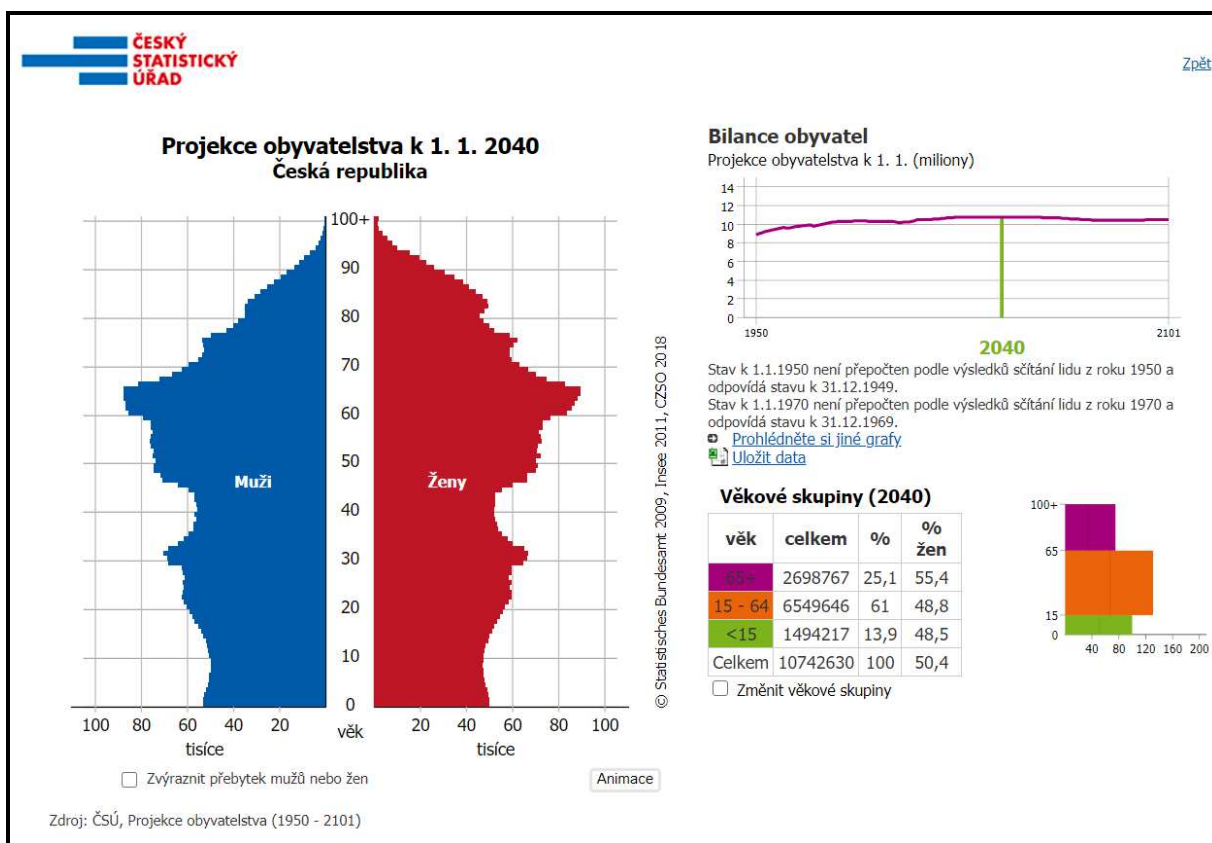
Obr. 2 - Věkové složení pracující populace (1990-2060) [3]



Obr. 3 - Projekce obyvatelstva k 1. 1. 2020 [3]



Obr. 4 - Projekce obyvatelstva k 1. 1. 2030 [3]



Obr. 5 - Projekce obyvatelstva k 1. 1. 2040 [3]

Stárnutí pracovní síly přináší nové problémy v oblasti BOZP. Lidé budou nuceni pracovat do vyššího věku, což potenciálně znamená, že budou déle vystaveni všem rizikům na pracovišti. To je rizikový faktor pro vznik celé řady onemocnění (např. kosterního a svalového). Spolu s rostoucím věkem odchodu do důchodu, bude rovněž narůstat podíl pracovníků, kteří trpí chronickými zdravotními problémy (kardiovaskulární choroby, vysoký tlak, onemocnění dýchacího ústrojí a diabetes) [3].

3.1.5 Stárnoucí pracovní síla a měnící se pracovní prostředí

Globalizace a vývoj technologií zásadně mění způsob, jakým lidé pracují, a také rizika vznikající na pracovišti. Roste počet lidí se sedavým zaměstnáním, což s sebou přináší riziko vzniku celé řady zdravotních problémů, ať už jde o poruchy svalového či kosterního aparátu, kardiovaskulární choroby či některé druhy rakoviny. Také psychosociální rizika vznikají mnohem častěji. Tento vývoj, spolu se stárnutím pracovní síly, přináší nové problémy pro BOZP. V průběhu procesu stárnutí dochází ke změnám funkční kapacity (ubývání svalové hmoty, zhoršení zraku, oslabení pokožky), které mohou mít dopad na práci [3].

Pro řešení výše uvedených problémů je nezbytné kvalitní řízení BOZP v průběhu celé délky pracovního života, včetně prevence rizik na jedné straně a uzpůsobení pracoviště měnící se funkční kapacitě pracovníků na straně druhé. Pro účinné řízení BOZP jsou zásadní objektivní informace o procesu stárnutí a jeho dopadech na pracovní život [3].

3.1.6 Řízení lidí různých věkových skupin na jednom pracovišti

Víc než kdykoliv předtím se na pracovištích setkáváme s pracovníky různého věku, kteří mohou mít různá očekávání, potřeby a pracovní kulturu [3].

Stárnutí pracovní síly a s tím související změny si vyžadují nový přístup k řízení věkové struktury na pracovišti. Organizace, které si nepřipouštějí důsledky stárnutí pracovní síly a tento problém neřeší, ohrožují vlastní produktivitu a konkurenceschopnost [3].

Řízení věkové struktury spadá do řízení lidských zdrojů, zaměřuje se však konkrétně na problematiku stárnoucí pracovní síly. Řízení věkové struktury je holistické, mezigenerační a celoživotní. BOZP je jednou z klíčových dimenzí řízení věkové struktury, která se promítá do všech dalších aspektů řízení věkové struktury [3].

Stárnutí je nepřetržitým a složitým procesem, který začíná narozením a končí smrtí a přináší s sebou nesčetné biologické, psychologické a společenské změny. Stáří člověka bývá obvykle uváděno v letech a měsících (chronologický věk), je však možné jej hodnotit i podle celé řady dalších aspektů [3].

Člověk, kterému je 57 let (chronologický věk), se může cítit na 50 let (psychologický věk), ale být v tělesné kondici odpovídající 45 rokům (funkční věk) a zároveň se chovat jako čtyřicátník (sociální věk) [3].

Lidé se s věkem mění. Vlastnosti jako moudrost, strategické myšlení a rozvaha se s věkem buď zlepšují, nebo zhoršují. Také pracovní zkušenosti a odborné dovednosti s věkem rostou. Naopak některé funkční schopnosti (především smyslové a tělesné) se v důsledku přirozeného procesu stárnutí organismu zhoršují [3].

Změny funkčních kapacit neprobíhají u všech stejně, protože k nim přispívá celá řada faktorů, jako například:

- vliv prostředí, ve kterém se člověk pohyboval, včetně prostředí pracovního;
- genetické předpoklady k výskytu chorob;
- životní styl (výživa, pohyb, kouření a konzumace alkoholu);
- úroveň vzdělání a socioekonomické postavení;
- pohlaví.

Lze tedy říci, že mezi osobami stejného chronologického věku mohou být zásadní rozdíly, pokud jde o jejich funkční schopnosti [3].

3.1.7 Demografické změny v 21. století

První polovina 21. století nepřinese výrazné změny v počtu obyvatel, silně se změní struktura populace podle věku. Podíl osob v produktivním věku by se měl do počátku roku 2050 snížit ze současných 65,0 % na 56,5 % [4].

Na konci roku 2017 měla Česká republika 10,610 mil. obyvatel, oproti roku 2001 o 403,6 tis. více. Do roku 2050 by se mělo podle střední varianty nejnovější projekce ČSÚ obyvatelstvo rozrůst o 126,3 tis. osob. V důsledku rychlejšího zlepšování úmrtnostních poměrů u mužů (a vyšší úrovně migrace) se u nás pomalu sblíží početní i poměrové zastoupení obou pohlaví. V roce 2001 byl podíl žen v populaci 51,3 %, do roku 2050 se očekává snížení na 50,2 % [4].

„Podle věku se bude nejvýrazněji měnit seniorská skupina osob. V roce 2001 činil její podíl na celkové populaci 13,9 %, do roku 2017 narostl na 19,2 % a v roce 2050 by měla

představovat 28,6 %," upozorňuje Jana Křestánová z oddělení demografické statistiky ČSÚ. Dětská složka v populaci sice od roku 2008 rostla, v roce 2017 představovala 15,7 %, nicméně od roku 2022 by měla absolutně i relativně klesat a v roce 2050 se podílet na celku z 14,8 %. Lidé v produktivním věku v roce 2001 tvořili 70,2 % populace, od roku 2009 se jejich podíl snižoval na 65,0 % v roce 2017. V roce 2050 se očekává pokles až na 56,5 % [4].

Průměrný věk obyvatel Česka dosahoval v roce 2001 úrovně 39,0 let, do roku 2017 narostl na 42,2 let a do roku 2050 by se měl podle projekce ČSÚ z roku 2018 zvýšit na 46,3 let. Na sto dětí do 15 let věku v roce 2001 připadalo 87 seniorů, v roce 2017 již 122 a v roce 2050 by jich mělo být 193. Dochází tak ke stárnutí populace a tento trend by měl pokračovat i v následujících dekádách [4].

Vývoj věkového složení v krajích Česka v letech 2001–2017 byl poměrně homogenní a probíhal ve směru populačního stárnutí. Ve všech krajích se výrazně (o 30–58 %) zvýšil počet obyvatel starších 65 let, rostoucí trend měl i podíl seniorů na celkové populaci. I přes shodné tendence vývoje věkového složení docházelo mezi lety 2001 a 2017 k určité proměně jejího regionálního obrazu. Nejviditelnější byla změna postavení Hlavního města Prahy, Středočeského kraje a kraje Karlovarského [4].

3.1.8 Digitalizace a stárnutí pracovní síly

Jednou z důležitých změn ovlivňujících situaci zejména v sekundárním, ale i v dalších sektorech, je postupující digitalizace a robotizace výroby, služeb i ostatních pracovních činností. Analýza Úřadu vlády předpokládá v letech 2015–2030 izolovaným vlivem digitalizace zánik téměř 700 tisíc pracovních míst a vznik necelých 300 tisíc, tedy čistý negativní rozdíl cca 400 tisíc míst [5].

Digitalizace však podle této prognózy (několik desítek tisíc zaniklých a vzniklých pracovních míst ročně) způsobí jen menšinu celkových kreačně-destruktivních procesů na trhu práce. V letech 2004–2014 totiž ročně vznikalo 50 až 200 tisíc míst a podobný počet jich také zanikal [5].

Mezi sektory je ohrožení digitalizací největší v dopravě a skladování, těžbě a dobývání, zemědělství a zpracovatelském průmyslu. Digitalizace ohrožuje nejvíce manuální profese, ale také povolání vykonávající jednodušší duševní činnosti (administrativní pracovníky a pracovníce, pokladní apod.). Digitalizace má potenciál zvětšovat existující regionální rozdíly v nezaměstnanosti. Z českých regionů je jí nejvíce ohrožen Ústecký kraj a nejméně Praha a Středočeský kraj [5].

Lze očekávat, že úbytek pracovních míst v důsledku digitalizace a robotizace bude částečně kompenzován úbytkem produktivní složky obyvatelstva, tj. pracovní síly, v důsledku demografického stárnutí populace. Demografická projekce ČSÚ predikuje výrazný úbytek produktivní složky obyvatelstva do roku 2020 s následnou stagnací ve dvacátých letech následovanou opětovným poklesem. ČSÚ ve třech variantách vývoje predikuje v roce 2031 mezi 6,4 a 6,7 mil. osob ve věkové skupině 15–64 let, což je o 0,3 až 0,6 mil. osob méně než v roce 2015. ČSÚ očekává výrazný nárůst počtu starších lidí nad 65 let z 1,9 milionu v roce 2015 na 2,4 až 2,6 milionu v roce 2031. Světová banka pak predikuje zvýšení této věkové skupiny na 3,01 milionu v roce 2050. Klíčovými vstupními předpoklady predikce ČSÚ je prodlužování střední délky dožití, kladné saldo migrace a stabilní či mírně se zvyšující fertilita (plodnost). Výše zmíněné procesy digitalizace a demografického stárnutí obyvatelstva jsou klíčovými faktory budoucího vývoje na trhu práce. Studie uvádí očekávaný pokles počtu zaměstnaných do roku 2025 o 2 % oproti

roku 2015, resp. o 3 % oproti roku 2018. V absolutních číslech se největší pokles pracovních míst za celé období 2015–2025 očekává v průmyslu (o 137 tisíc míst), menší pokles v primárním a terciárním sektoru (shodně cca o 20 tisíc míst) a nárůst v kvartérním sektoru (o 83 tisíc), zejména ve zdravotnictví a sociální péči, v uměleckých, sportovních a zábavních činnostech a ve vzdělávání. Změny na pracovním trhu mohou být srovnatelně významné s historickým přechodem od agrární k průmyslové společnosti, zvláště působí-li zároveň s trendem stárnutí populace a tlakem na vyšší prekarizaci práce [5].

Digitalizace ovšem může také přinést možnost zapojení dosud znevýhodněných skupin na trhu práce díky nárůstu podílu flexibilních forem zaměstnávání. Digitalizace a automatizace přispívají k polarizaci trhu práce spočívající v přibývání pracovních míst s vysokými a nízkými výdělky a úbytku pracovních míst v prostředních příjmových a kvalifikačních kategoriích, které jsou nejnáze automatizovatelné [5].

Tento proces probíhá v západní Evropě a USA nejpozději od 90. let 20. století. V ČR byla zaznamenána příjmová a kvalifikační polarizace v krizových letech 2011–2013, zatímco do té doby probíhalo spíše zvyšování mzdové úrovně pracovních míst. Vzhledem k postupující digitalizaci a automatizaci výroby a služeb, lze polarizující trendy na českém trhu práce očekávat i do budoucna, a to také kvůli pokračujícímu rozšiřování atypických forem práce, které k polarizaci přispívají [5].

3.2 Oborový vývoj v ČR

3.2.1 Povolání budoucnosti

Pětašedesát procent povolání, která bude vykonávat nastupující mladá generace zvaná Z, dosud neexistuje. Velké změny přináší éra digitalizace, robotizace a celkové automatizace. Koho čekají dobré časy a kdo bude muset na své původní povolání zapomenout [6]?

Dobré vyhlídky do budoucnosti mají především ti, kteří se pohybují v oblasti informačních technologií, personalistiky, obchodu a péče o zákazníky. Nejvíce nových profesí pak vzniká v technických a přírodovědných oborech. Poptávka stoupá po datových analyticích nebo průmyslových designérech, jak ukazují čísla personální agentury Manpower [6].

Na trhu práce by se měly stále častěji objevovat profese jako specialista na kybernetickou bezpečnost, vývojář a designér chytrých, tedy robotizovaných domácností, opravář robotů, ale i specialista pro telemedicínu, bioanalytik, on-line pedagog nebo designér implantovaných orgánů [6].

I české firmy se pomalu připravují na éru digitalizace a robotizace výroby a procesů a vytvářejí už v týmech nové pracovní pozice. „V současnosti stále více posilujeme lidi na pozicích digitálního marketingu a CRM neboli řízení vztahů se zákazníky,“ říká personální ředitelka společnosti Sazka Kateřina Lukášová [6].

„Pozice operátorů se budou rozšiřovat o dovednost přímé nebo vzdálené obsluhy řídicích systémů, u elektro údržeb se z klasických elektrikářů stávají spíše programátoři a analytici,“ hovoří o změnách také ředitel personální divize Continental Barum Petr Dostál [6].

Perspektivu naopak nemají opraváři přístrojů, které už technický pokrok poslal do minulosti, například fax. Postupně by měla zmizet ze seznamu povolání hornická profese,

proti níž stojí trend obnovitelných a ekologičtějších zdrojů. A také vojáci, jejichž náplň práce by měly ve vzdálenější budoucnosti nahradit stroje [6].

O svoji profesi by se podle britských analytiků měli obávat také novináři tištěných médií, která má časem zcela pohlit internet. K zániku také směřuje v jistém ohledu sekretářská a účetnická práce, podobně práce u pásu, u přepážky nebo na pokladně [6].

Podle odhadů odborníků bude na každé jedno získané místo pět ztraceno. Bez zvyšování kvalifikace a ochoty učit se novým věcem se lidé na trhu práce „nechytanou“. Změna profese bude normální. Už nyní pracuje mimo svůj obor řada lidí. Ukazují to různé průzkumy [6].

Například ten od Profesia.cz zjistil, že pětina lidí změnila směřování své kariéry proto, že nenašli ve vystudovaném oboru uplatnění. Dalších 18 % dělá něco jiného proto, že je jejich obor přestal bavit. A osm procent lidí si doplnilo kvalifikaci v průběhu kariéry a ocitlo se tak na trochu jiné pozici. Svému zaměření zůstalo věrných 41 % respondentů. Dalších 12 % lidí uvedlo, že pracují v oboru blízkém vystudovanému [6].

„Mnoho lidí pracuje mimo svůj obor. To je dáno jednak nepřipraveností lidí na prahu dospělosti zvolit povolání na celý život, jednak tím, že pracovní trh se poměrně výrazně mění a bude se měnit i nadále,“ říká Zuzana Lincová, ředitelka pracovního portálu Profesia.cz a dodává: *„Vzpomeňme si jen, kolik nových zaměstnání se objevilo s nástupem a rozvojem informačních technologií, které v současné době nějak zasahují do pracovní náplně většiny lidí. Zavádění automatizace a robotizace přinese další výraznou proměnu nabídky pracovních míst.“* [6]

3.2.2 Oborová fluktuace během profesního života

V Česku není ničím výjimečným ani přechod mezi různými pracovními obory. Během svého profesního života jej zrealizovaly téměř tři čtvrtiny Čechů. Největší motivací bývá výše mzdy, ale stále více i potřeba nového životního impulzu a zajímavější pracovní náplně, jak vyplývá z analýzy personální agentury Grafton Recruitment. Nejčastěji mění obor lidé s výučním listem a manuální pracovníci, přičemž čtvrtina "oborových fluktuantů" se k tomuto kroku odhodlala hned po škole [7].

Zatímco ohledně nutnosti postupného nástupu automatizace a digitalizace panuje shoda, o vlivu na pracovní trh se to říct nedá. Například studie analytické firmy McKinsey tvrdí, že Česko je automatizací ohroženo, a to dokonce nejvíc ze všech 46 nejrozvinutějších zemí světa, jež analýza porovnávala. V příštích letech by pokročilé technologické systémy mohly nahradit práci až 52 % tuzemských zaměstnanců, především těch méně kvalifikovaných [7].

Naopak podle nedávného průzkumu pracovní agentury Manpower stále více zaměstnavatelů odhaduje, že zvýší nebo udrží počet zaměstnanců i po nástupu automatizace, globálně to je 87 % firem, v Česku dokonce 94 %. Firmy tak nesnižují počty pracovních příležitostí, ale spíše investují do digitalizace, převádějí pracovní úkoly na roboty a vytvářejí nová pracovní místa. Studie ale připouští, že firmy si zatím příliš neumí dopad automatizace představit [7].

Především mladší ročníky často slyší také na možnost vlastního rozvoje. To potvrzuje i zmíněný průzkum agentury Grafton, z kterého vyplynulo, že Češi si začínají stále více uvědomovat nutnost průběžného vzdělávání, a to zejména kvůli rychlému rozvoji prakticky všech oborů a nasazování technologií. Třetina respondentů dokonce další vzdělávání

označila za svou současnou největší výzvu, pětina účastníků průzkumu se zase chce zaměřit na studium cizích jazyků [7].

Ještě nedávno platilo, že naprostá většina z nás se tomu, čemu se vyučila nebo co vystudovala, věnovala po zbytek života. Ať nás to bavilo, nebo ne. Dnes je doba jiná, pracovní trh se dramaticky mění a opustit původní profesi a začít v jiném oboru nebylo nikdy jednodušší. [8]

3.2.3 Robotizace a její dopad na profese

Průmysl se aktuálně nachází na sklonku robotizace – čím dál více manuálních profesí nahrazují roboty, výrobní linky se plně automatizují a umělá inteligence usnadňuje náš společností život. Roboty se stávají součástí každodenního života, od domácích vysavačů po digitální asistenty. Analýza portálu Profesia uvádí, že do 40 let zanikne v rámci robotizace více než třetina povolání. Je však opravdu nutné se obávat o své zaměstnání [9]?

Revoluce, které naše společnost čelí, je již čtvrtou průmyslovou revolucí. I v minulosti byly revoluce podnětem ke strachu o práci. Vždy se však ukázalo, že automatizované stroje jsou naopak přínosem, neboť umožňují zaměstnat i méně zdatné zaměstnance a ulehčují lidem práci. Průmyslová revoluce obecně vede ke zvýšení životní úrovně a ztráta veškeré práce je opravdu velice nepravděpodobná, říkají odborníci. Ačkoliv předpoklady o zániku až třetiny profesí jsou pravděpodobné, je nutné si uvědomit, že cílem robotizace rozhodně není zapříčinit nezaměstnanost, a pokud některé profese vymizí, místo nich vzniknou nové. Práce bude vždy, jen budeme vykonávat jiné činnosti než doposud [9].

Zánik hrozí takovým profesím, které jsou monotónní a kde není potřeba lidský přístup či emoční inteligence. Roboty v budoucnu nahradí například operátory zákaznických linek, kde je již nyní běžné, že s lidmi komunikují počítačové programy. V dnešní době jsou také běžné i samoobslužné pokladny, které by v budoucnu měly nahradit až 97 procent pokladních. Zůstane pouze několik lidských sil, které jsou potřeba pro případnou kontrolu, schvalování věku při nákupu alkoholu a podobně. Kromě pokladních postupně mizí i prodavači vstupenek. Ředitel společnosti Ticketstream, Viktor Mastník, uvádí, že prodej vstupenek v kamenných prodejnách činil za rok 2019 pouze 32 procent, 68 procent byl prodej online [9].

Dalšími profesemi, které nahradí roboty, budou řidiči metra, montážní dělníci, a dokonce i pojišťovací agenti, neboť díky internetu a aplikacím se dá většina případů v tomto odvětví vyřešit online prostřednictvím formulářů. Podobně jako pojišťovací agenti na tom jsou také realitní makléři, internet odsune potřebu makléřů jakožto třetí strany do pozadí a umožní prodejci přímý kontakt s nakupujícím [9].

Umělá inteligence nám má pomoci, ne způsobit problémy na trhu s nezaměstnaností. U robotů očekáváme, že budou efektivnější než lidé, budou mít menší procento chybovosti a zamezí problémům s fluktuací zaměstnanců. Roboty však nemohou nahradit veškeré práce a určitě nenahradí činnosti, kde je potřeba kreativita, rozhodování, emoční inteligence a lidský přístup. Jsou to například obory vědy a marketingu, ale i řemeslné profese. O svou práci se tak nemusí bát například pracovníci ve zdravotnictví a školství, policisté, hasiči či manažeři. Světové ekonomické fórum (WEF) uvádí, že roboti do roku 2022 vytěsní zhruba 75 milionů pracovních míst po celém světě, avšak vytvoří 133 milionů nových. Díky robotizaci budou potřeba lidé, kteří se na vývoji robota podílejí, a proto vznikne spousta profesí, kde bude třeba technologická kvalifikace [9].

Podle některých odborníků vzroste s nastupující robotizací také počet kreativních prací a činností, jako jsou péče o děti či starší osoby a údržba domácností. Technologická nezaměstnanost by dokonce mohla vést k novým pracovním pozicím zabývajícím se například řešením klimatických problémů a dalšími činnostmi, které jsou dnes pouze okrajové až bizarní. Mezi nové profese, které jsou již často poptávané, patří například „scrum master.“ Jedná se o pozici, která pomáhá pracovnímu týmu dosáhnout stanovených cílů, odstraňuje problémy, motivuje členy týmu k lepším výsledkům a chrání tým před vnějšími vlivy, které by mohly rušit od práce. Nejedná se však o teamleadera, ale o člověka, který je mezičlánkem mezi týmem a rušivými elementy vnějšího okolí. Další podobnou a novou pozicí jako scrum master je pak například manažer štěstí [9].

Robotizace je chytré řešení pro současnou dobu, kdy se projevuje nedostatek pracovních sil, ne jejich nadbytek. Postupně by měla člověka vytlačit z pozice dělníka, který se bude moci zaměřovat na takové úkoly, jaké roboty dělat nemohou. Důležitá je ale také změna pracovního rámce. Zaměstnanci nebudou trávit tolik času v kanceláři, ale budou častěji pracovat z domu a pracovní týden by se dokonce mohl zkrátit pouze na čtyři dny místo pěti, domnívají se někteří odborníci. *„Díky digitalizaci a robotizaci se v příštích letech výrazně změní celková skladba pracovních pozic, jež budou zaměstnavatelé poptávat. Budou také od svých lidí očekávat odlišné kompetence než nyní. A kromě toho pokrok donutí vedení firem k tomu, aby kladla čím dál větší důraz na vzdělávání zaměstnanců,“* myslí si Michal Novák z pracovního portálu Profesia [9].

Robotizace v České republice patří k evropskému nadprůměru. Na 10 tisíc zaměstnanců připadá v českém průmyslu 119 robotů, čímž se Česká republika v robotizaci řadí k TOP 20 evropským zemím. Z odvětví využívá roboty zejména automobilový průmysl, skvělým příkladem je Škoda Auto, kde se díky robotům zvyšuje kapacita produkce až o čtvrtinu. Již 12 let má ve výrobě roboty výrobce také automobilových skel AGC Automotive Czech, roboty tam dělají hlavně těžkou manuální práci. *„Od té doby, co jsme začali investovat do robotů, jsme přibližně trojnásobně zvýšili produkci,“* říká generální ředitel AGC Luděk Steklý [9].

Problémem automatizace v České republice je však nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Jedná se především o technicky vzdělané zaměstnance, které by s roboty uměli zacházet. Do robotizace by dle průzkumu AMSP ČR v blízkém budoucnu chtěla investovat každá třetí firma v České republice, avšak nedostatek těchto zaměstnanců může rozvoj lehce zpomalit [9].

3.2.4 Zvyšování digitální gramotnosti

Soustavné zvyšování digitální gramotnosti spojené i se změnou mentality zaměstnanců směrem k novým technologiím. Právě to je podle odborníků jedním z hlavních kritérií pro plnou digitalizaci a robotizaci českého průmyslu. Ačkoliv je řada firem zvyšování digitální gramotnosti zaměstnanců otevřená, problém může představovat i jejich přílišný konzervatismus. Větší ochota učit se novým technologiím a přijmout je za své přitom může v budoucnu zvýhodnit i zaměstnance se současnou nižší kvalifikací [10].

Podle zatím poslední studie společnosti Ernst & Young a Hospodářské komory považuje polovina tuzemských firem za největší překážku implementace nástrojů a technologií Průmyslu 4.0 nedostatek kvalifikovaných pracovních sil. Podniky vycházejí zejména ze skutečnosti, že v tuzemsku je v současné době akutní nedostatek odborníků na technologie Průmyslu 4.0. Ten se váže nejen na menší množství studijních oborů, které jsou s tímto odvětvím spjaté, ale také na současnou situaci na trhu práce [10].

Odborníci navzdory tomu tvrdí, že se i firmy, které jsou ve své digitální transformaci a implementaci konceptu Průmysl 4.0 nejdál, budou s nedostatkem pracovní síly potýkat prakticky neustále. Často přitom zaznívá i druhý pohled, který souvisí se současným mentálním nastavením pracovníků v průmyslu vzhledem k digitalizaci [10].

„V nejbližších letech bude největší nouze o zaměstnance, kteří si budou uvědomovat potřebu soustavného zvyšování svojí digitální gramotnosti jdoucí ruku v ruce s konkrétní technickou nebo technologickou odborností. Ty jim umožní optimalizovat vnitropodnikové výrobní i nevýrobní procesy a rozvíjet nové obchodní modely,“ sdělil prezident Elektrotechnické asociace ČR Jiří Holoubek. Podle něj nedostatek těchto zaměstnanců vede ke zpomalování digitální transformace v mnoha českých malých a středních firmách [10].

3.2.5 Ochota učit se bude výhodou v budoucnu

Podle zástupců průmyslových firem je digitální gramotnost nezbytná, může totiž poskytnout konkurenční výhodu i při komunikaci se zákazníkem. *„Znalost procesů digitalizace využíváme zejména u spolupráce s instalačními firmami, u kterých je v tomto ohledu vyžadována značná odbornost. Na druhou stranu myslíme i na velkou část koncových uživatelů, díky naší digitální zralosti tak můžeme dodávat produkty nejen těm více, ale i méně zdatným v oblasti moderních technologií,“* sdělil Ivo Winkler ze společnosti Enbra [10].

Problém aktuálního nedostatku pracovních sil přitom vnímá i tato firma. *„Snažíme se proto digitální gramotnost zaměstnanců zvyšovat, a to v rámci současného složení pracovního týmu. Jedná se z našeho pohledu o nejefektivnější řešení, nejen vzhledem k aktuální situaci na trhu práce,“* doplnil. Ve zmíněné studii EY a Hospodářské komory přitom o zavedení podobného opatření, ať už v minulosti či budoucnu, hovořilo 34 procent dotázaných společností [10].

Potřebu zvyšování digitální gramotnosti zaměstnanců vnímají také strojírenské firmy. *„Vzhledem k exportnímu zaměření se s touto problematikou setkáváme čím dál častěji. Digitální gramotnost přitom vnímáme i jako příležitost pro zaměstnance s nižší kvalifikací. Mohou totiž rozvinout nejen své znalosti, ale také své další pracovní působení. V budoucnu pak mohou mít oproti konzervativnějším pracovníkům velkou výhodu,“* uvedl výkonný ředitel koncernu ZKL Jiří Prášil mladší [10].

Tento přístup přitom zmiňuje i prezident Elektrotechnické asociace ČR. *„Mění se také charakter výrobní dokumentace, která umožňuje více využívat i zaměstnance s nižší kvalifikací, pokud disponují alespoň základní digitální gramotností a jsou schopni komunikovat se svým digitálním okolím. Rozhodně se tedy nejedná o žádné IT specialisty, ale naopak o lidi, kteří jsou manuálně a technicky zruční a jsou ochotni se nechat zaškolit a přijmout svoji novou roli v rámci firemních procesů,“* řekl Holoubek [10].

3.2.6 Změna lidského myšlení směrem k digitalizaci

Klíčovým aspektem z hlediska přijímání principů Průmyslu 4.0 v tuzemsku bude především změna myšlení zaměstnanců. *„Digitalizace může být úspěšná pouze v případě, že ji přijmou za svou i zaměstnanci. Technologie, které existují, ale nevyužívají se nebo se různě obcházejí či bojkotují, nemohou přinést kýžený užitek,“* řekla mluvčí Českého institutu informatiky, robotiky a kybernetiky ČVUT Alena Nováková [10].

Způsobů, jak přístup zaměstnanců v průmyslových firmách změnit, může být podle expertů celá řada. *„Jedním z řešení mohou být flexibilní vzdělávací moduly, které budou*

tematicky pružně reagovat na technologické trendy, přístupy a potřeby firem – zejména malých a středních podniků – a které umožní stávajícím zaměstnancům transformovat své dovednosti a svou pracovní pozici k sofistikovanější podobě,“ sdělil projektový manažer Industry Clusteru 4.0 Radek Kopecký [10].

Podle Aleny Novákové by zároveň vedení firem nemělo zapomínat nejen na dostatečné proškolení zaměstnanců v oblasti digitálních kompetencí, ale také na to, že je třeba, aby technologie přijali za své a pochopili, proč se inovace zavádí a jaké jim to přinesou výhody [10].

Podle Holoubka se s tímto problémem budou muset vypořádat zejména pracovníci střední a starší generace. [10]

3.3 Použitá literatura

[1] Eurofound: Pracovní podmínky pracovníků různých věkových skupin, 25. 3. 2018, Dostupné na: <https://socialnipolitika.eu/2018/03/eurofound-pracovni-podminky-pracovniku-ruznych-vekovych-skupin/>

[2] Struktura a stárnutí obyvatelstva, 03. 02. 2020, Eurostat, Dostupné na: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_structure_and_ageing/cs

[3] Čím je stárnutí pracovní síly relevantní pro BOZP?, Dostupné na: https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/CZ_cs/%C4%8D%C3%ADm-je-st%C3%A1rnut%C3%AD-pracovn%C3%AD-s%C3%ADly-relevantn%C3%AD-pro-bozp

http://alternativaplus.cz/wp-content/uploads/2016/01/postaveni-lidi-po-padesatce_final.pdf

<https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>

[4] Věková struktura populace se výrazně mění, 29. 03. 2019, Český statistický úřad, Dostupné na: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekova-struktura-populace-se-vyrazne-meni>

[30] Lidé a společnost Analýza současné společnosti v České republice, Úřad vlády ČR, https://www.cr2030.cz/strategie/wp-content/uploads/sites/2/2018/05/Lide_a_spolecnost.compressed.pdf

[6] Povolání budoucnosti: Kdo se uplatní a kdo ne?, 26. 07. 2017, Dostupné na: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnani-povolani-budoucnosti.A170724_105719_podnikani_kho

[7] Lidé více mění práci. Nové zaměstnance přiláká i svozová doprava, možnost vlastního rozvoje nebo jasné informace, 01. 07. 2019, Dostupné na: <https://logistika.ihned.cz/c1-66599900-lide-vice-meni-praci-nove-pracovniky-prilaka-i-svozova-doprava-moznost-vlastniho-rozvoje-nebo-jasne-informace>

[8] Na změnu profese není nikdy pozdě. Která povolání nemají budoucnost?, 18. 11. 2019, Dostupné na: <https://www.denik.cz/ekonomika/prace-profese-povolani-zmena-pokladni-ridic-dron-skola-obor-zivotopis.html>

[9] Robotizace a její dopad na profese, Dostupné na: <https://svetprumyslu.cz/2020/03/30/robotizace-a-jeji-dopad-na-profese/>

[10] Digitalizace a robotizace průmyslu? Největší překážkou může být digitální gramotnost pracovníků, 25. 11. 2019, Dostupné na:

<https://www.businessinfo.cz/clanky/digitalizace-a-robotizace-prumyslu-nejvetsi-prekazkou-muze-byt-digitalni-gramotnost-pracovniku/>

4 Zdraví, nemocnost, úrazovost související s věkem

Stárnutí je období v životě, které se nedá spolehlivě časově ohraničit. U většiny lidí se za toto období považuje věk od 60 do 75 let, po němž nastupuje období nazývané stáří. Někteří autoři uvádí rané stáří nebo také začínající stáří do pásma věku 65–74 let, které dobře odpovídá představě mladých seniorů. Můžeme se pro tuto skupinu osob také setkat s označením „young old“ nebo jen „old.“ Označení „old old“ někteří autoři používají pro „staré staré,“ které zařazují do věkového rozmezí nad 75, resp. 80 let. Jako o dlouhověkých hovoří o těch, kteří přesáhli hranici 85 let, možné je také označení „very old old.“ Nicméně dělení nejsou jednotná. Světová zdravotnická organizace (WHO) uvádí období raného stáří (60–74 let) období vlastního stáří (pokročilého, 75–89 let) a období dlouhověkosti, nad 90 let. Vnímání věku jedince se proměňuje i v čase. Ještě na počátku minulého století byl za „starého“ považován i člověk padesátiletý a dnes je nejnižší hranice stáří vnímána dosažením věku 60 let. [2] Je zde vidět trend posouvání hranice stáří do pozdějších let. Možností, jak označovat jednotlivá období jedinců je 50+, 60+, 70+. Variantou je také označení 50plus, 60plus, 70plus [3].

Stárnutí populace je nejen v České republice, ale také ve vyspělých zemích výrazným demografickým trendem současné doby. Seniorů přibývá a narůstá jejich procentuální zastoupení v populaci. [1] Procesem stárnutí se obvykle rozumí souhrn změn ve struktuře a funkcích organismu, které způsobují jeho zvýšenou zranitelnost a pokles schopnosti a výkonnosti jedince. Jde o plynulý proces, při kterém působením genetických podmínek a vnějších faktorů dochází k morfologickým a funkčním změnám organismu, většinou ireverzibilní povahy. Následkem je snížená schopnost reparace a regenerace organismu, pokles schopnosti adaptovat se, pokles fyzických i psychických schopností organismu, zvýšená citlivost, zranitelnost a náchylnost k nemocem. Za fyziologické stárnutí se považují nezadržitelné změny postihující každého člověka. Oproti patologickému stárnutí není organismus postižen chorobou, ale postupně klesá jeho funkčnost a výkonnost. U každého člověka jsou fyziologické znaky stárnutí a taktéž jejich míra manifestace odlišné. Důsledkem těchto změn má organismus sníženou odolnost, snížené kompenzační mechanismy a schopnost přizpůsobit se novým podmínkám [2].

Z hlediska pracovního lékařství se příznaky spojené se stárnutím objevují od věku 45 let, kdy je pozorován pokles funkční kapacity organismu ve vztahu k požadavkům práce. V průběhu života dochází ke snížení tělesné výšky, od 20 let do stáří v průměru o 4–6 cm. Klesá hmotnost téměř všech orgánů, zejména kostí a svalů. Kostní hmota se zvyšuje do 30 let, pak dochází k poklesu, zejména výrazný pokles je u žen v menopauze. Při stárnutí dochází ke ztrátě svalové hmoty a síly a k poklesu velikosti, počtu a kvalitě kosterních svalových vláken. Svalová hmota je nahrazována tukovou a vazivovou tkání tak, že v 75 letech má senior pouze 15 % svalové hmoty z celkové tělesné hmotnosti ve srovnání s 30 % v mladém dospělém věku. Tyto změny mají za následek sníženou svalovou kontrakci, zvýšenou slabost a únavu, a navíc špatnou toleranci zátěže [8].

Fyzická zdatnost závisí na stavu svalstva a kardiovaskulárního systému. Stárnutí přináší změny fyziologických charakteristik jako je maximální aerobní kapacita a maximální svalová síla. Výraznější snížení svalové síly je patrné po 45. roce. Úbytek svalové síly v závislosti na věku je zhruba stejný u mužů i u žen. Pokles fyzické pracovní kapacity významně zmírní pravidelná pohybová aktivita. Interindividuální rozdíly ve fyzické zdatnosti jsou velké, uplatňuje se u ní faktor trénovanosti, důležitý je však fakt, že fyzická práce není zárukou dobré fyzické zdatnosti jedince [8].

Ke změnám dochází i v oblasti motoriky a rozsahu pohybů. S věkem se snižuje rychlost pohybů, pohybová koordinace, reakční doba a výkonnost a obratnost ruky. Rychlost pohybů se snižuje přibližně od 40 let jak u mužů, tak u žen, rovněž klesá rychlost vedení periferními nervovými vlákny. Například při montáži drobných předmětů zaměstnanci ve věku 20 let podávají o 25 % lepší výkon než padesátiletí. Reakční doba se s věkem prodlužuje, v šedesáti letech je až dvojnásobná oproti hodnotám zjišťovaným u dvacetiletých osob. Dochází ke snížení rozsahu pohybu v kloubech celého těla a k jejich větší bolestivosti [8].

V tomto věku se zhoršuje také smyslové vnímání. Výrazné regresivní změny postihují zejména zrak a sluch. S přibývajícím věkem klesá zraková ostrost, asi o 30 % u 60letých a o 50 % u 80letých ve srovnání s dvacetiletými. Zhoršuje se schopnost adaptace na střídání různých jasů. V důsledku fyziologického snížení zrakové ostrosti a pomaleji probíhající adaptace na změny osvětlení by mělo být osvětlení pracoviště přiměřeně zvýšené v závislosti na věku. Bariérou v komunikaci je i zhoršení sluchu. U starších osob dochází ke snižování frekvenčního rozsahu sluchu, zejména po 50. roce, kdy dochází k poklesu sluchové ostrosti na vysokých frekvencích. Uvádí se, že silná nedoslýchavost až úplná ztráta sluchu postihuje 30 % lidí starších 75 let [8].

Výše uvedené důvody mají vliv na skutečnost, že zaměstnanci odcházejí do předčasného důchodu ze zdravotních důvodů nebo z důvodu pracovní nezpůsobilosti. Dlouhodobá pracovní neschopnost způsobená chronickými onemocněními je u stárnoucí pracovní populace významně vyšší při porovnání s mladšími věkovými skupinami. Tato skutečnost je dáвана i do souvislosti se sníženou regenerační schopností organismu [8].

Je zřejmé, že u některých typů prací dochází a bude docházet u stárnoucích zaměstnanců k nerovnováze mezi jejich funkční kapacitou a požadavky práce, což může vést u této skupiny zaměstnanců ke zvýšenému riziku poškození zdraví v souvislosti s prací. Důsledkem této skutečnosti bude i reálné riziko omezení možnosti uplatnění starších pracovníků na trhu práce, např. u prací spojených s vysokou rychlostí vykonávání různých činností, v nepříznivých pracovních polohách, ve vysokých teplotách [8].

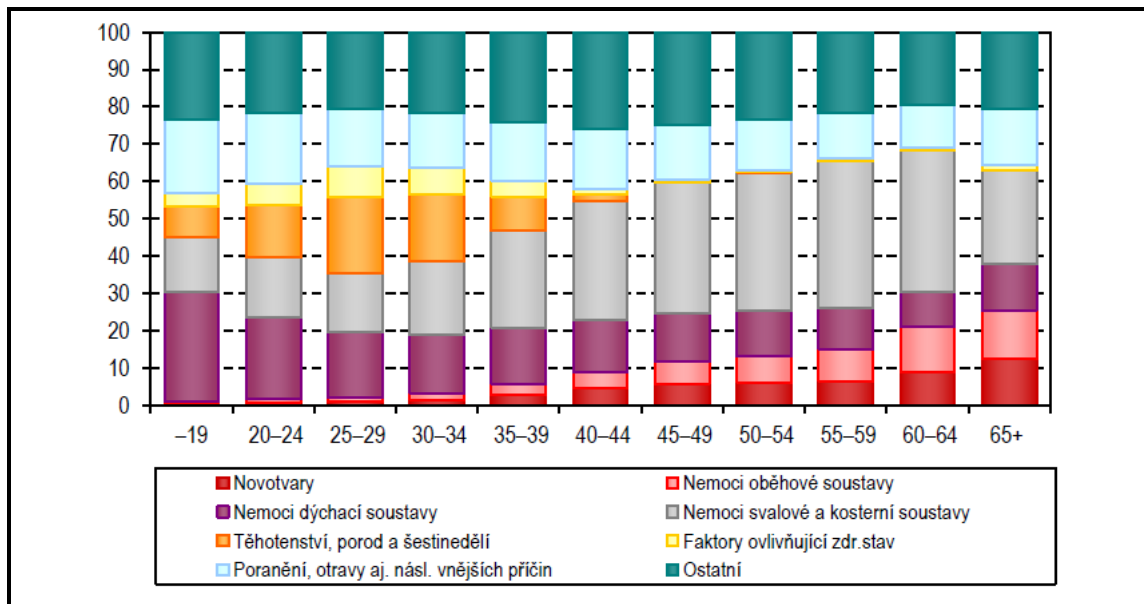
Jak je uvedeno výše v kapitole 2.1.4 Stárnutí populace v ČR a BOZP, bude podle střední varianty prognózy demografického vývoje zveřejněné Českým statistickým úřadem v roce 2102 průměrný věk obyvatel České republiky přibližně 50 let. Počet obyvatel bude postupně klesat až na hodnotu 7,68 milionu obyvatel, z nichž téměř třetinu budou tvořit lidé starší 65 let. Jak uvádí dokument Světové zdravotnické organizace věnovaný aktivnímu stárnutí, populační stárnutí je „jedním z největších triumfů lidstva, ale zároveň jednou z jeho největších výzev“. [11]

4.1 Nemocnost, pracovní schopnost

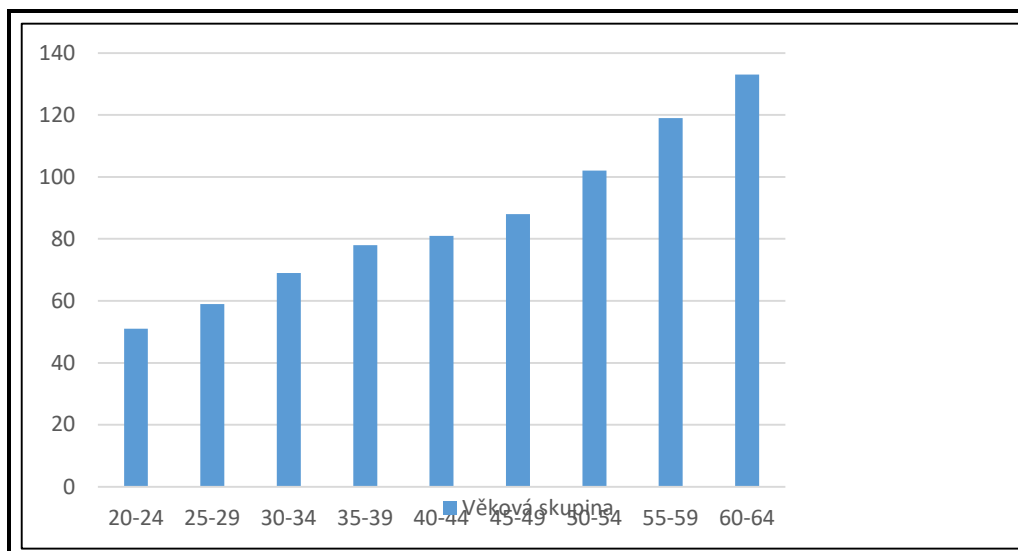
Nemocnost, častější úrazovost či snižování pracovní výkonnosti v souvislosti s věkem nejsou v průmyslové praxi žádoucí, a právě u starších zaměstnanců mohou navíc zvyšovat riziko předčasného odchodu do důchodu nebo pracovní nezpůsobilosti. Je nutné přizpůsobovat stávající pracovní podmínky a navrhnout nová pracoviště a pracovní modely v souladu s fyzickými možnostmi starší populace, které ji udrží déle na trhu práce [9].

S rostoucím věkem dochází u člověka k fyziologickým změnám a k častějším výskytům zdravotních problémů a chronických nemocí. Z toho důvodu je u většiny starších zaměstnanců nezbytné provést úpravu pracovního prostředí, aby bylo možné předcházet právě předčasnému odchodu do důchodu a pracovní neschopnosti [9].

Mezi nejčastější příčiny pracovní neschopnosti u starších osob patří muskuloskeletální obtíže a chronická neinfekční onemocnění (nemoci oběhové soustavy a novotvary). Běžná onemocnění dýchací soustavy jsou spíše problematikou mladšího pracovního věku (viz Obr. 6). Poruchy duševního zdraví nepatří do skupiny nejčastějších diagnóz, jsou ale velmi významné dlouhou dobou trvání každé pracovní neschopnosti z tohoto důvodu (viz Obr. 7) [9].



Obr. 6 - Struktura prostonaných dnů (v %) dle věkových skupin a kapitol MKN-10, (zdroj: ÚZIS)



Obr. 7 - Průměrné trvání 1 případu pracovní neschopnosti (ve dnech) podle věkových skupin pro skupinu diagnóz „poruchy duševní a poruchy chování“, (zdroj: ÚZIS)

Vysoká fyzická zátěž je velmi častým důvodem zdravotních problémů u této populace. Bohužel přibližně 30 % pracovních míst v Evropě stále (zahrnuje) vykazuje nevhodné pracovní polohy, manipulaci s těžkými předměty nebo opakující se pracovní činnost. V důsledku změn ve zdravotním stavu a funkčních schopnostech způsobených stárnutím je nutné zavést specifické úpravy v práci, od zvýšení osvětlení pracoviště až

k podstatnějším změnám, mezi které patří například poskytování většího pracovního volna nutného pro dostatečný odpočinek [10].

Uvádíme několik zásadních zjištění v souvislosti s udržitelností pracovní schopnosti do vyššího věku: [10]

- Kumulativní expozice efektům pracovních rizik (fyzikálních, chemických a dalších) během pracovního života ovlivňuje zásadní měrou dlouhodobou pracovní schopnost.
- Fyziologické změny spojené se stárnutím organismu vedou ke snižování fyzikální kapacity. Toto nemusí výrazně ovlivňovat celkovou pracovní schopnost, ale jen určité aspekty fyzické zátěže.
- Starší zaměstnanci mohou být nuceni v rámci expozice fyzické zátěže pracovat na hranici svých možností, což může vést k většímu riziku úrazů, muskuloskeletálních poškození a chronické únavě.
- Výskyt muskuloskeletálních obtíží s věkem narůstá, částečně jako důsledek fyziologických změn spojených se stárnutím, přesto nemusí být spojen s poklesem pracovního výkonu. Pracovní výkon mohou zásadněji ovlivňovat další požadavky práce. Muskuloskeletální obtíže se vyskytují častěji u zaměstnanců pracujících fyzicky, a to bez ohledu na věk.
- Spíše než věk by měly být při nástupu do expozice fyzické zátěži zohledněny fyzické schopnosti zaměstnance.
- Ve vyšším věku mohou být rizikovější některé další charakteristiky práce, například expozice vysokým teplotám, řízení motorového vozidla v noci, apod.
- Počet pracovních úrazů vyžadujících více než třídní pracovní neschopnost s věkem klesá. Naopak s věkem narůstá riziko závažných a smrtelných pracovních úrazů. Zároveň s věkem narůstá i nutná doba rekonvalescence po úrazu. Pracovní úrazovost je více závislá na typu povolání než na věku zaměstnance.
- Incidence pracovního stresu, úzkostných a depresivních obtíží narůstá s věkem. Příčiny pracovního stresu jsou u starších zaměstnanců jiné než u mladších zaměstnanců. Častějšími důvody pracovního stresu u starších zaměstnanců je odpovědnost za práci svých podřízených či celková pracovní zátěž.
- Pokračovat v práci v dobrých pracovních podmínkách je z hlediska fyzického i duševního zdraví výhodnější než nepracovat. Vhodná sociální podpora na pracovišti snižuje pravděpodobnost předčasného odchodu do důchodu.
- Někteří starší zaměstnanci mohou problematicky zvládat práci na směny. Dochází k poruchám spánku a horší toleranci změn v rutinních činnostech souvisejících s prací na směny. Některé důkazy spojují dlouhodobou expozici noční práce a výskyt nádoru prsu.
- Mnohé fyziologické změny spojené se stárnutím – poruchy zrakové ostrosti, poruchy sluchu – mohou být snadno upraveny adekvátními pomůckami či úpravou pracoviště, čímž je možno zásadně ovlivnit bezpečnost při práci.
- Opatření, která zohledňují možnosti stárnoucích zaměstnanců, jsou často výhodná i pro ostatní zaměstnance bez rozdílu věku. Například snížení jednostranné dlouhodobé zátěže či úprava nepříjemných pracovních poloh.

4.2 Pracovní úrazovost zaměstnanců nad 50 let

V pracovních úrazech, které se udály zaměstnancům, se dají vysledovat určité zákonitosti specifické pro skupinu zaměstnanců. K tomuto účelu byla použita data o pracovních úrazech s pracovní neschopností nad 3 dny získaných ze záznamů o úrazu. Jedním způsobem rozdělení je podle věku a podle pohlaví. Pro každé pohlaví jsou charakteristické jiné druhy úrazů, neboť muži a ženy vykonávají rozdílná zaměstnání (CZ-ISCO) v rozdílných ekonomických odvětvích (CZ-NACE) podniků. Dalším důležitým hlediskem je věk zraněného zaměstnance. Byly vysledovány tři věkové skupiny, u nichž se úrazovost odlišuje. Jsou to mladší zaměstnanci (15-24 let), kde je četnost těchto pracovních úrazů až šestinásobně vyšší než u ostatních věkových skupin. Dále jsou zaměstnanci ve věku 25-49 let (střední věk). Třetí skupinu tvoří zaměstnanci starší (nad 50 let) u nichž četnost případů klesá kolem věku 60-65 let, ale následky úrazu jsou závažnější.

Protože jsou pracovní úrazy v tomto členění monitorovány od roku 2010, dá se předpokládat, že získané výsledné výstupy jsou dostatečně vypovídající.

Způsoby zranění jsou závislé na činnosti, kterou zraněný prováděl v okamžiku úrazu, a která se odvíjela od zaměstnání zraněného. Dále se sleduje zdroj úrazu.

Závažné pracovní úrazy (tj. s hospitalizací nad 5 dní) jsou zpracovány podrobněji.

V tabulkách 1 a 2 jsou uvedeny nejčastější činnosti při úrazu v roce 2019. S rostoucím věkem zraněných žen rostl i podíl počtu případů, k nimž došlo při chůzi, a naopak klesal podíl počtu případů, např. při činnostech „zacházení, manipulace a zpracování“ a „řezání“. U žen 15-24 a 25-49 let byla na prvním místě činnost „zacházení, manipulace a zpracování hmotných věcí“ (nespecifikováno a ostatní dohromady). Činnost „chůze“ byla až na místě druhém. U žen od 50 let byla činnost „chůze“ na místě prvním (32,2 %) a činnost „zacházení, manipulace a zpracování hmotných věcí“ (nespecifikováno a ostatní) na místě druhém.

U mužů je procentní podíl obdobný, chůze je ale u všech věkových skupin až na místě druhém a s rostoucím věkem její procentní podíl roste. U věkové skupiny od 50 let činí 18,6 %. Naopak u „zacházení, manipulace“ zase klesá.

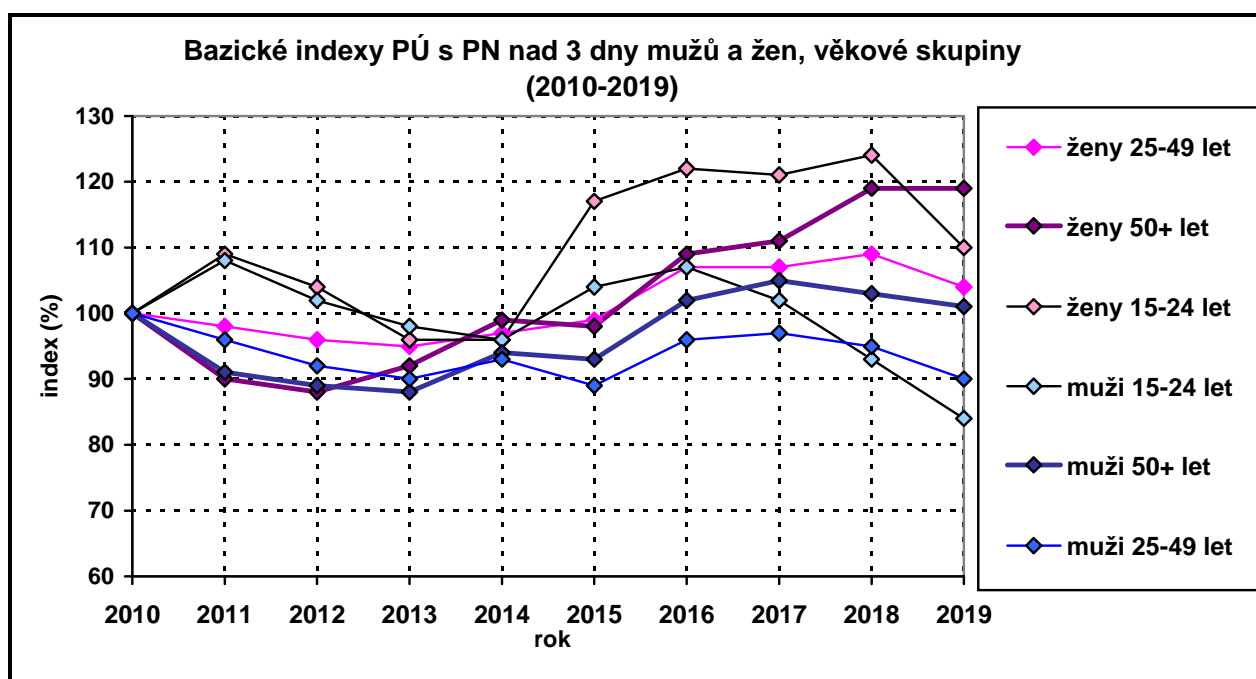
Tab. 1 - Činnost při pracovním úrazu s pracovní neschopností nad 3 dny v roce 2019, ženy

ženy, rok 2019, procenta		věková skupina		
kód	činnost	15-24	25-49	50+
3701	Chůze	17,4	21,8	32,2
1000	Zacházení, manipulace a zpracování hmotných věcí, živých rostlin a živočichů (n + o)	41,6	37,2	31,2
1235	Řezání	4,6	3,6	2,5
1700	Přemísťování, koupě a prodej zboží	1,7	1,1	0,9
1611	Čištění a mytí; desinfekce, zametení, čištění, proplachování, máchání, praní, otírání,	2,7	3,6	4,6
	celkem tyto činnosti	68,0	67,3	71,4

Tab. 2 - Činnost při pracovním úrazu s pracovní neschopností nad 3 dny v roce 2019, muži

kód	činnost	muži, rok 2019, procenta		
		věková skupina		
		15-24	25-49	50+
1000	Zacházení, manipulace a zpracování hmotných věcí, živých rostlin a živočichů (n + o)	37,6	37,0	34,0
3701	Chůze	10,2	13,6	18,6
1999	Zacházení, manipulace a zpracování hmotných věcí, živých rostlin a živočichů ostat.	6,7	5,9	4,9
1480	Ukládání	6,2	5,4	4,7
1900	Opravy	3,3	3,5	4,3
1235	Řezání	4,4	3,3	2,8
	celkem tyto činnosti	68,3	68,6	69,3

V následujícím grafu (Obr. 8) je znázorněn vývoj hodnot pracovních úrazů s pracovní neschopností u věkových skupin žen a mužů bazickými indexy za posledních deset let. Uvedené pracovní úrazy zaznamenaly v desetiletém období u žen nárůst, z toho největší u věkové skupiny od 50 let. U mužů byl naopak zaznamenán celkový pokles počtu případů, na němž se podílely věkové skupiny 15-24 let a 25-49 let.



Obr. 8 - Bazické indexy PÚ s PN

V tabulkách 3 a 4 jsou uvedeny zdroje pracovních úrazů s pracovní neschopností nad 3 dny sledovaných věkových skupin žen a mužů, absolutní a relativní údaje (počty případů a procenta) v roce 2019. S rostoucím věkem zraněných žen rostlo zastoupení zdrojů úrazu především u zdrojů úrazu „Budovy, stavební konstrukce, povrchy“:

- „v úrovni země“,
- „nad úrovní země“.

Klesající trend byl naopak zaznamenán u zdrojů úrazu:

- „materiály, předměty, výrobky, součásti strojů, vozidel, úlomky, prach“,

- „stroje a zařízení stabilní“,
- „ruční nářadí (celkem)“.

Tab. 3 - Zdroje pracovních úrazů s pracovní neschopností nad 3 dny, ženy, rok 2019, počty

ženy, rok 2019, počty		věková skupina			celkem
kód*	ZDROJ úrazu	15-24	25-49	50+	ženy
12	Pozemní vozidla	27	184	75	286
13	Ostatní dopravní prostředky	3	20	9	32
11	Systémy pro dopravu, manipulaci a skladování	88	406	178	672
9	Stroje a zařízení mobilní	41	150	58	249
10	Stroje a zařízení stabilní	90	512	195	797
1	Budovy, stavební konstrukce, povrchy v úrovni země	161	1 306	1 282	2 749
2	Budovy, konstrukce, povrchy nad úrovní země	139	978	837	1 954
3	Budovy, stavební konstrukce, povrchy pod úrovní země	-	2	4	6
14	Materiály, předměty, výrobky, souč.strojů, vozidel, úlomky, prach	452	2 190	907	3 549
6	Ruční nářadí nepoháněné	123	502	186	811
7	Ruční mechanické nářadí	42	158	61	261
8	Ruční nářadí – bez rozlišení zdroje energie	22	109	42	173
15	Nebezpečné látky a přípravky (radioaktivní, biologické)	68	256	127	451
4	Systémy pro dodávku a distribuci materiálu, potrubní sítě	-	3	-	3
5	Motory, systémy pro přenos a skladování energie	-	3	1	4
18	Živé organismy a lidské bytosti	99	550	282	931
20	Fyzikální jevy a přírodní živly	3	44	30	77
16	Ochranná zařízení a prostředky	3	8	5	16
17	Kancelářské zařízení, osobní a sportovní potřeby, zbraně...	12	94	69	175
19	Hromadný odpad	-	3	2	5
99	Ostatní	46	382	212	640
	celkem	1 419	7 860	4 562	13 841

* Kód dle metodologie evropské statistiky pracovních úrazů (ESAW.)

Tab. 4 - Zdroje pracovních úrazů s pracovní neschopností nad 3 dny, ženy, rok 2019 (%)

ženy, rok 2019, procenta		věková skupina			celkem
kód	ZDROJ úrazu	15-24	25-49	50+	ženy
12	Pozemní vozidla	1,9	2,3	1,6	2,1
13	Ostatní dopravní prostředky	0,2	0,3	0,2	0,2
11	Systémy pro dopravu, manipulaci a skladování	6,2	5,2	3,9	4,9
9	Stroje a zařízení mobilní	2,9	1,9	1,3	1,8
10	Stroje a zařízení stabilní	6,3	6,5	4,3	5,8
1	Budovy, stavební konstrukce, povrchy v úrovni země	11,3	16,6	28,1	19,9
2	Budovy, konstrukce, povrchy nad úrovní země	9,8	12,4	18,3	14,1
3	Budovy, stavební konstrukce, povrchy pod úrovní země		0,0	0,1	0,0
14	Materiály, předměty, výrobky, souč.strojů, vozidel, úlomky, prach	31,9	27,9	19,9	25,6
6	Ruční nářadí nepoháněné	8,6	6,4	4,1	5,6

ženy, rok 2019, procenta		věková skupina			celkem ženy
kód	ZDROJ úrazu	15-24	25-49	50+	
7	Ruční mechanické nářadí	3,0	2,0	1,3	1,9
8	Ruční nářadí – bez rozlišení zdroje energie	1,6	1,4	0,9	1,2
15	Nebezpečné látky a přípravky (radioaktivní, biologické)	4,8	3,3	2,8	3,3
4	Systémy pro dodávku a distribuci materiálu, potrubní sítě	0,0	0,0	0,0	0,0
5	Motory, systémy pro přenos a skladování energie	0,0	0,0	0,0	0,0
18	Živé organismy a lidské bytosti	7,0	7,0	6,2	6,8
20	Fyzikální jevy a přírodní živly	0,2	0,6	0,7	0,6
16	Ochranná zařízení a prostředky	0,2	0,1	0,1	0,1
17	Kancelářské zařízení, osobní a sportovní potřeby, zbraně...	0,8	1,2	1,5	1,3
19	Hromadný odpad	0,0	0,0	0,0	0,0
99	Ostatní	3,3	4,9	4,7	4,8
	celkem	100	100	100	100

Tab. 5 - Zdroje pracovních úrazů s pracovní neschopností nad 3 dny, muži, rok 2019, počty

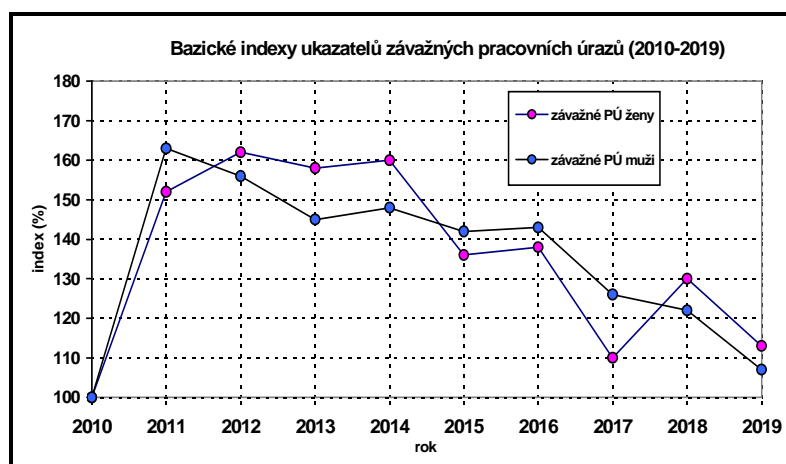
muži, rok 2019, počty		věková skupina			celkem muži
kód*	ZDROJ úrazu	15-24	25-49	50+	
12	Pozemní vozidla	114	600	339	1 053
13	Ostatní dopravní prostředky	5	52	24	81
11	Systémy pro dopravu, manipulaci a skladování	179	688	275	1 142
9	Stroje a zařízení mobilní	102	379	177	658
10	Stroje a zařízení stabilní	266	998	407	1 671
1	Budovy, stavební konstrukce, povrchy v úrovni země	355	1 954	1 241	3 550
2	Budovy, konstrukce, povrchy nad úrovní země	325	1 846	1 167	3 338
3	Budovy, stavební konstrukce, povrchy pod úrovní země	3	38	24	65
14	Materiály, předměty, výrobky, souč.strojů, vozidel, úlomky, prach	1 728	6 560	2 467	10 755
6	Ruční nářadí nepoháněné	379	1 113	361	1 853
7	Ruční mechanické nářadí	110	324	117	551
8	Ruční nářadí – bez rozlišení zdroje energie	76	230	100	406
15	Nebezpečné látky a přípravky (radioaktivní, biologické)	128	456	161	745
4	Systémy pro dodávku a distribuci materiálu, potrubní sítě	0	9	7	16
5	Motory, systémy pro přenos a skladování energie	1	9	4	14
18	Živé organismy a lidské bytosti	74	482	300	856
20	Fyzikální jevy a přírodní živly	14	87	77	178
16	Ochranná zařízení a prostředky	3	14	6	23
17	Kancelářské zařízení, osobní a sportovní potřeby, zbraně...	4	61	33	98
19	Hromadný odpad	3	11	4	18
99	Ostatní	124	845	402	1 371
	celkem	1 419	7 860	4 562	13 841

Tab. 6 - Zdroje pracovních úrazů s pracovní neschopností nad 3 dny, muži, rok 2019 (%)

kód	muži, rok 2019, procenta	věková skupina			celkem
	ZDROJ úrazu	15-24	25-49	50+	muži
12	Pozemní vozidla	2,8	3,6	4,4	3,7
13	Ostatní dopravní prostředky	0,1	0,3	0,3	0,3
11	Systémy pro dopravu, manipulaci a skladování	4,5	4,1	3,5	4,0
9	Stroje a zařízení mobilní	2,5	2,3	2,3	2,3
10	Stroje a zařízení stabilní	6,7	5,9	5,3	5,9
1	Budovy, stavební konstrukce, povrchy v úrovni země	8,9	11,7	16,1	12,5
2	Budovy, konstrukce, povrchy nad úrovní země	8,1	11,0	15,2	11,7
3	Budovy, stavební konstrukce, povrchy pod úrovní země	0,1	0,2	0,3	0,2
14	Materiály, předměty, výrobky, souč.strojů, vozidel, úlomky, prach	43,3	39,1	32,1	37,8
6	Ruční nářadí nepoháněné	9,5	6,6	4,7	6,6
7	Ruční mechanické nářadí	2,7	1,9	1,5	1,9
8	Ruční nářadí – bez rozlišení zdroje energie	1,9	1,4	1,3	1,4
15	Nebezpečné látky a přípravky (radioaktivní, biologické)	3,2	2,7	2,1	2,6
4	Systémy pro dodávku a distribuci materiálu, potrubní sítě	0,0	0,1	0,1	0,1
5	Motory, systémy pro přenos a skladování energie	0,0	0,1	0,1	0,0
18	Živé organismy a lidské bytosti	1,8	2,9	3,9	3,0
20	Fyzikální jevy a přírodní živly	0,4	0,5	1,0	0,6
16	Ochranná zařízení a prostředky	0,1	0,1	0,1	0,1
17	Kancelářské zařízení, osobní a sportovní potřeby, zbraně...	0,1	0,4	0,4	0,3
19	Hromadný odpad	0,1	0,1	0,1	0,1
99	Ostatní	3,2	5,0	5,2	4,9
	celkem	100	100	100	100

4.2.1 Závažné pracovní úrazy v letech 2010-2019

Závažné pracovní úrazy (tj. s hospitalizací nad 5 dní) jsou zpracovány podrobněji a jejich počet v posledních letech dramaticky vzrostl. (viz Obr. 9).



Obr. 9 – Bazické indexy ukazatelů závažných pracovních úrazy

4.2.2 Závažné pracovní úrazy žen, věkové skupiny v letech 2010-2019

V tabulce 7 jsou uvedeny závažné pracovní úrazy sledovaných věkových skupin žen (počty) za posledních deset let (2010–2019) dohromady rozdělené podle klíčového slova bližší specifikace úrazového děje, např. druh nehody, způsob zranění, kontakt se zdrojem úrazu (břemeno, zvíře, stroj).

Věková skupina 15–24 let:

V letech 2010–2019 nejvíce dominoval druh nehody „kontakt se strojem“ (lis, cirkulárka, vysokozdvizný vozík atd.). Bylo evidováno 26 případů. Na druhém místě to byly pády osob (23 případů) a na místě třetím dopravní nehody (18 případů).

Věková skupina 25–49 let:

V této věkové skupině bylo v těchto deseti letech evidováno 421 pádů osob, dále to byl kontakt se strojem (165 případů) a dopravní nehody (151 případů). Počet případů způsobených pády osob (všechny pády) v letech 2010–2019 dramaticky vzrostl, a to ze 31 na 47 případů. V roce 2012 to bylo rekordních 58 pádů osob.

Věková skupina od 50 let:

V této věkové skupině bylo v těchto deseti letech evidováno 679 pádů osob, dále to byl kontakt se strojem (80 případů) a dopravní nehody (71 případů). Počet případů způsobených pády osob (všechny pády) v letech 2010–2019 také dramaticky vzrostl (z 39 v roce 2010 na 61 případů v roce 2019). V roce 2013 to bylo rekordních 90 případů. Také bylo v této věkové skupině evidováno 26 kolapsů osob (infarkt, mdloba, náhlá porucha zdravotního stavu).

Tab. 7 - Závažné pracovní úrazy žen, věkové skupiny v letech 2010-2019

ZPU 2010-2019	žena		žena		žena	ženy celkem
způsob zranění, nehoda **	15-24	způsob zranění, nehoda	25-49	způsob zranění, nehoda	50+	
břemeno	5	břemeno	48	břemeno	22	75
manipulace	6	manipulace	66	manipulace	35	107
dopravní nehoda	18	dopravní nehoda	151	dopravní nehoda	71	240
popálení	1	popálení	9	popálení	9	19
opaření	6	opaření	19	opaření	18	43
		el.proud	1		1	2
		exploze	12	exploze	2	14
horký předmět	2	horký předmět	3	horký předmět	5	10
kráva	4	kráva	21	kráva	27	56
kůň	4	kůň	8	kůň	1	12
potkan	1	klíště, komár	2	bakterie	1	4
		pes, hrošík, čuník	7	prase, žirafa	2	6
chemikálie	3	chemikálie	21	chemikálie	7	31
pád osoby	16	pád osoby	276	pád osoby	498	790
pád osoby ze	1	pád osoby ze	20	pád osoby ze	26	47
pád osoby z	3	pád osoby z	36	pád osoby z	25	64
pád osoby ze	2	pád osoby ze	41	pád osoby ze	67	110
pád osoby, mokro,	1	pád osoby, mokro,	48	pád osoby, mokro,	63	112
cirkulárka	1	cirkulárka,	3	cirkulárka		4
stroj	9	stroj	67	stroj	24	100

ZPU 2010-2019	žena		žena		žena	
způsob zranění, nehoda **	15-24	způsob zranění, nehoda	25-49	způsob zranění, nehoda	50+	ženy celkem
vtážení do stroje	4	vtážení do stroje	25	vtážení do stroje	11	40
lis	8	lis	18	lis	10	36
vysokozdvizný	4	vysokozdvizný	52	vysokozdvizný	35	91
úder, zasažení	6	úder, zasažení	28	úder, zasažení	18	52
hrubý předmět	6	hrubý předmět	27	hrubý předmět	11	44
nůž	3	nůž	9	nůž	1	13
ostatní	5	ostatní	27	ostatní	13	45
jiná osoba		jiná osoba	17	jiná osoba	12	29
kolaps-infarkt	2	kolaps-infarkt	14	kolaps-infarkt	26	42
celkem	121	celkem	1	celkem	1 041	2 238

**) Převzato z popisu úrazového děje v záznamu o úrazu

4.2.3 Shrnutí

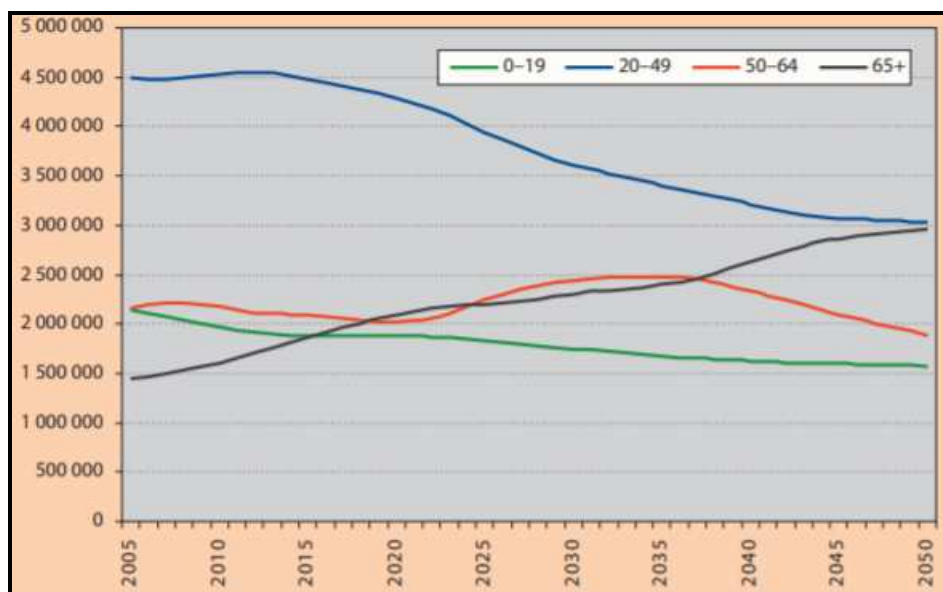
Sledované věkové skupiny žen utrpěly pracovní úraz působením rozdílných zdrojů úrazu. S rostoucím věkem rostlo i zastoupení zdrojů úrazu, především u zdroje „Budovy, stavební konstrukce, povrchy v úrovni země“ a „Budovy, stavební konstrukce, povrchy nad úrovní země“. Klesající trend byl naopak zaznamenán u zdroje „Materiály, předměty, výrobky, součásti strojů, vozidel, úlomky a prach“, dále pak „Stroje a zařízení stabilní“ a „Ruční nářadí“. S tím souvisí i fakt, že s rostoucím věkem zraněných žen rostl i podíl počtu případů, k nimž došlo při činnosti „chůze“. Naopak klesal podíl počtu případů při „zacházení, manipulaci a zpracování hmotných věcí atd.“ (roky 2012-2019). S rostoucím věkem zraněných zaměstnanců rostla závažnost pracovního úrazu, zejména od 51. roku věku u mužů a od 61. roku u žen (2019). Z celkového počtu pracovních úrazů s pracovní neschopností nad 3 dny byl podíl závažných případů ku ostatním případům u mužů přibližně dvojnásobný než tento podíl u žen (2010–2019).

U nejstarších zaměstnanců (65–80 let) se sledovaly tři nejvíce frekventované zdroje úrazu „Budovy, stavební konstrukce, povrchy v úrovni země“, dále „nad úrovní země“ a Materiály, předměty, výrobky, součásti strojů, vozidel, úlomky, prach. U těchto tří zdrojů úrazu byl v letech 2012-2019 jako druh nehody nejčastěji uveden pád osoby, a to především na rovině. Počet těchto pracovních úrazů v této věkové skupině zaměstnanců od roku 2012 stále stoupá, z původních 275 na 560 v roce 2019 (tj. o 104 %).

Počet závažných pracovních úrazů v letech 2011–2014 dramaticky stoupl, u žen více než u mužů. Od roku 2015 jejich počet pozvolna klesá. U žen se jednalo především o nehody způsobené pádem osoby, a to především u věkové skupiny od 50 let. Obdobně tomu bylo u věkové skupiny 25–49 let. U věkové skupiny 15–24 let dominoval druh nehody „kontakt se strojem“. S rostoucím věkem zaměstnanců rostla i rizikovost pádu na rovině (při chůzi nebo manipulaci), dále ze žebříku a z výše, také na schodech a na mokrú a ledu. To tedy znamená, že s rostoucím věkem již zraněných zaměstnanců rostlo množství (a podíl počtu) a také závažnost takto způsobených pracovních úrazů. Častými příčinami těchto pádů osob bylo uklouznutí na kluzkém, mokrém nebo namrzlém povrchu, špatný došlap nebo zakopnutí.

4.3 Generace 50 plus, Age management

V kontextu demografického stárnutí je velmi důležitou dimenzí struktura obyvatelstva, především poměry mezi mladou složkou populace (do věku 19 let, neboť to je složka, která je víceméně ekonomicky závislá), složkou ekonomicky aktivní (ve věku 20–64 let) a složkou seniorskou (65+), tedy složkou z velké části opět ekonomicky závislou. V poslední době nabývá také na důležitosti struktura obyvatelstva seniorského (tedy ve věku 65 let a více). Pro vyspělé země je příznačné, že nejrychleji roste především složka obyvatel starších 80 let (angl. oldest old – nejstarší staří). Z poměrů těchto věkových skupin se v podstatě odvíjejí všechny úvahy o tzv. problému stárnoucí společnosti. Tedy problému týkajícího se např. ubývajících počtů pracovních sil, problematiky stárnoucí pracovní síly a s ní související předpokládané snižující se výkonnosti ekonomiky, problematiky zvyšujících se nákladů na zdravotnictví a problematiky důchodových systémů [12].



Obr. 10 - Vývoj věkové struktury obyvatelstva ČR v letech 2005–2050 dle prognózy ČSÚ (2009) [12]

Postavení lidí 50+ na trhu práce je v současné době vnímáno jako problém. Je zřejmé, že vyšší věk je zásadním faktorem znesnadňujícím uplatnění lidí na trhu práce a že případná ztráta zaměstnání může u pracovníků ve věku nad 50 let znamenat již konečnou závislost na sociálním systému. Tito lidé se častěji ocitají v ekonomickém a sociálním ohrožení, a to navzdory všem potencialitám, které mohou na trhu práce a ve společenském životě nabídnout [12].

Pro trh práce jsou starší pracovníci velmi důležití. Pro jejich udržení v pracovním procesu je nezbytné vytvořit podmínky, které budou zohledňovat jejich zdraví, fyzický stav i duševní kapacitu, ale také je budou motivovat k delšímu pracovnímu životu. Koncept pracovní schopnosti je schopný ozřejmit možnosti pracovníka v dalším vykonávání jeho práce. Celková pracovní schopnost je definována jako výsledek interakce determinant jedince (zdraví, kompetence, postoje) a pracovního prostředí. Jak řídit pracovní schopnost s ohledem na věk, schopnosti a potenciál zaměstnanců zohledňuje Age management, který zahrnuje všechny věkové skupiny na pracovišti [4].

Jedním ze standardních nástrojů pro objektivní posouzení pracovní schopnosti je dotazníková metoda WAI – Work Ability Index [4]. Pracovník tak může posoudit svou prácešopnost v následujících 7 oblastech:

- Posouzení vlastní práce schopnosti ve srovnání s nejlepší práce schopností, kterou u sebe pracovník zaznamenal.
- Posouzení vlastní práce schopnosti s ohledem k požadavkům práce (fyzické a psychické požadavky).
- Výčet aktuálních zdravotních potíží, resp. diagnóz v oblastech: úrazy, pohybový systém, kardiovaskulární systém, respirační choroby, psychické problémy, neurologické a smyslové choroby, gastrointestinální systém, močové cesty, kožní onemocnění, tumory a rakovinové onemocnění, nemoci hormonální a látkové výměny, cévní onemocnění, vrozené vady a další.
- Odhad limitů pracovního výkonu.
- Pracovní neschopnost v posledním roce.
- Odhad pracovní schopnosti ve dvou následujících letech.
- Psychické rezervy (radost, aktivita, víra v budoucnost apod.) [12].

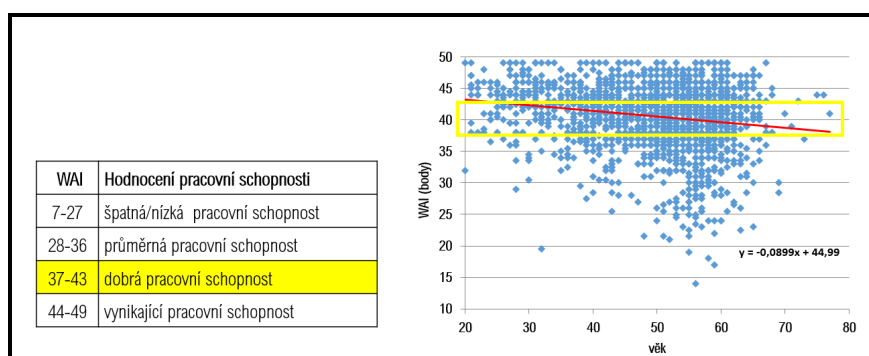
V těchto sedmi komponentách je celkem 25 otázek a k nim 85 předpřipravených odpovědí. Index se určuje na základě odpovědí, které berou v úvahu požadavky práce, pracovníka, jeho zdravotní stav a duševní zdroje. Vyhodnocením jednotlivých odpovědí je součtem získáno celkové skóre v rozmezí 7–49 bodů, přičemž vzhledem k jejich počtu lze definovat jeho pracovní schopnost ve čtyřech kategoriích – špatná/nízká, průměrná, dobrá či vynikající pracovní schopnost [5].

Index pracovní schopnosti byl výzkumně prověřován v celé řadě zemí a byl jednou z metod využitých v rozsáhlém finském výzkumu (Finnish Health 2000 Survey) zaměřeném na zkoumání pracovní schopnosti u 6 500 respondentů. Výzkumně tak byl potvrzen předpoklad, že pocit pracovní schopnosti s věkem klesá, a byly také identifikovány určité skupiny pracovníků, kteří jsou z hlediska pracovní schopnosti rizikovější (např. starší ženy, nezaměstnaní, pracovníci s nižší úrovní vzdělání apod.). Ve srovnání s dřívějšími výzkumy ve Finsku však bylo celkově zaznamenáno zvýšení pracovní schopnosti. Dobrá práce schopnost byla zjištěna zejména u pracovníků vykonávajících fyzicky lehkou práci, s vyšším vzděláním, s dobrým zdravotním stavem apod [12].

Index WAI není používán pouze k výzkumným účelům, ale také jako nástroj pracovních lékařů pro měření subjektivně vnímané pracovní schopnosti jedince. V současné době je přeložen do více než 30 jazyků včetně češtiny [5]. V roce 2011 byl tento nástroj ověřován na výběrovém souboru 72 osob ve věkové skupině nad 50 let, z toho bylo 37 mužů a 35 žen. Testovanými osobami byli uchazeči o zaměstnání evidovaní na Úřadu práce ČR, Krajské pobočce v Brně. Dotazovaní nezaměstnaní posuzovali svou pracovní schopnost převážně na průměrné až dobré úrovni, celkový průměrný index pracovní schopnosti je 37 bodů (téměř shodně u žen a mužů). Celkově nižší index vykazovali lidé pracující ve fyzicky náročnějších profesích, potvrdila se také snižující se hodnota indexu se zvyšujícím se věkem. Aktuální pracovní schopnost hodnotili uchazeči průměrně hodnotou 7,4 (u uchazečů nad 55 let se tato hodnota snižuje). Nejčastěji je trápí nemoci pohybového aparátu (65 %), zranění způsobená nehodou (47 %) a kardiovaskulární onemocnění (43 %). Více jak 60 % respondentů uvedlo, že v posledním roce nebyli v pracovní neschopnosti. Toto procento je statisticky nevýznamně zvýšeno u žen a u lidí nad 55 let. Více jak 65 % dotazovaných odhaduje, že budou schopni vykonávat svou práci ještě v horizontu dvou let, opět je však evidentně nižší sebedůvěra v tomto ohledu u žen (63 %)

a dotazovaných starších 55 let (58 %). Respondenti se cítí relativně dobře při vykonávání denních aktivit, podstatně horší pocity však mají, pokud přemýšlejí o své budoucnosti [12].

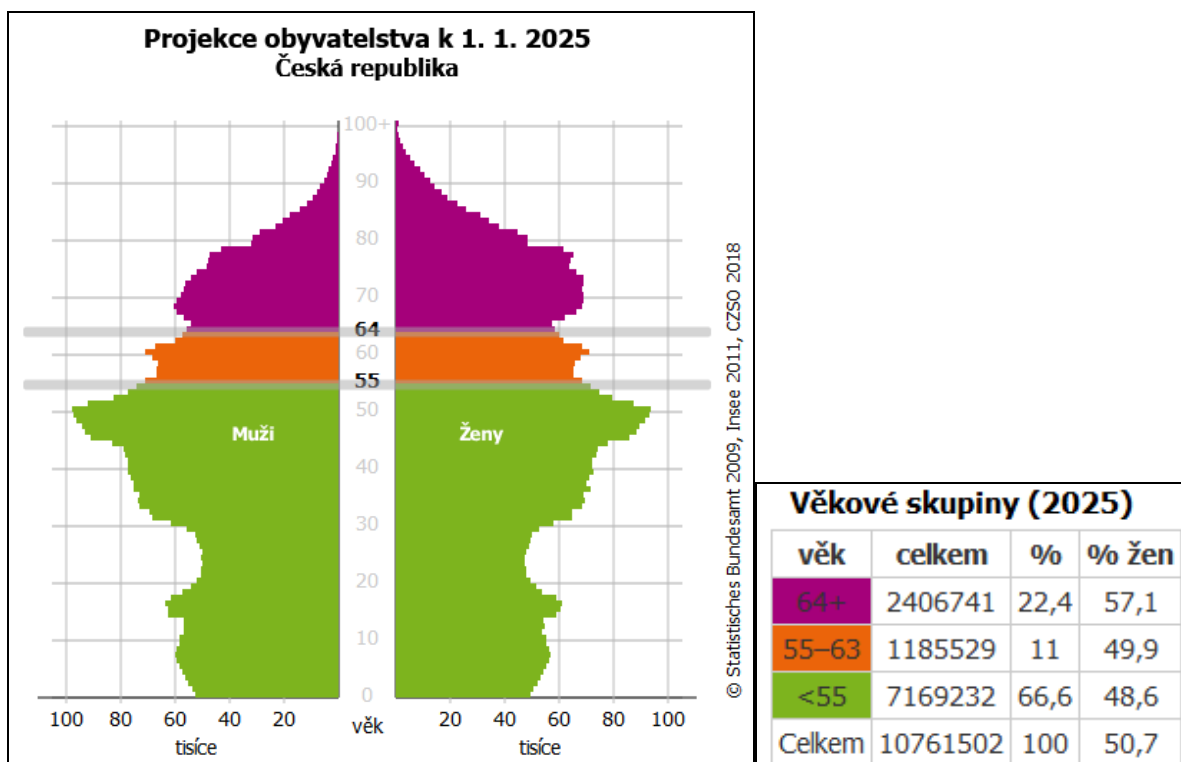
Společnost Age Management z.s. v posledních 5 letech v České republice naměřila data u dalších 1 655 respondentů, z toho bylo 903 mužů ve věku 19–77 let a 752 žen ve věku 21–75 let. Respondenti uváděli, že jejich práce je duševního charakteru (980 respondentů) nebo se jedná o práci fyzickou či kombinaci fyzické a duševní práce (675 respondentů). Průměrné hodnoty získaných výsledků odpovídají sice kategorii dobré pracovní schopnosti, ovšem s věkem přibývá jedinců s pracovní schopností průměrnou až špatnou/nízkou. Na Obr. 7 jsou v bodovém diagramu uvedeny výsledky ve vztahu indexu pracovní schopnosti WAI a věku. Pracovní schopnost přirozeně klesá s věkem, ovšem rychlost tohoto poklesu je určována jednak zdravotním stavem, jednak typem a charakterem vykonávané práce [5]. (kompletní zpráva v Příloze 1)



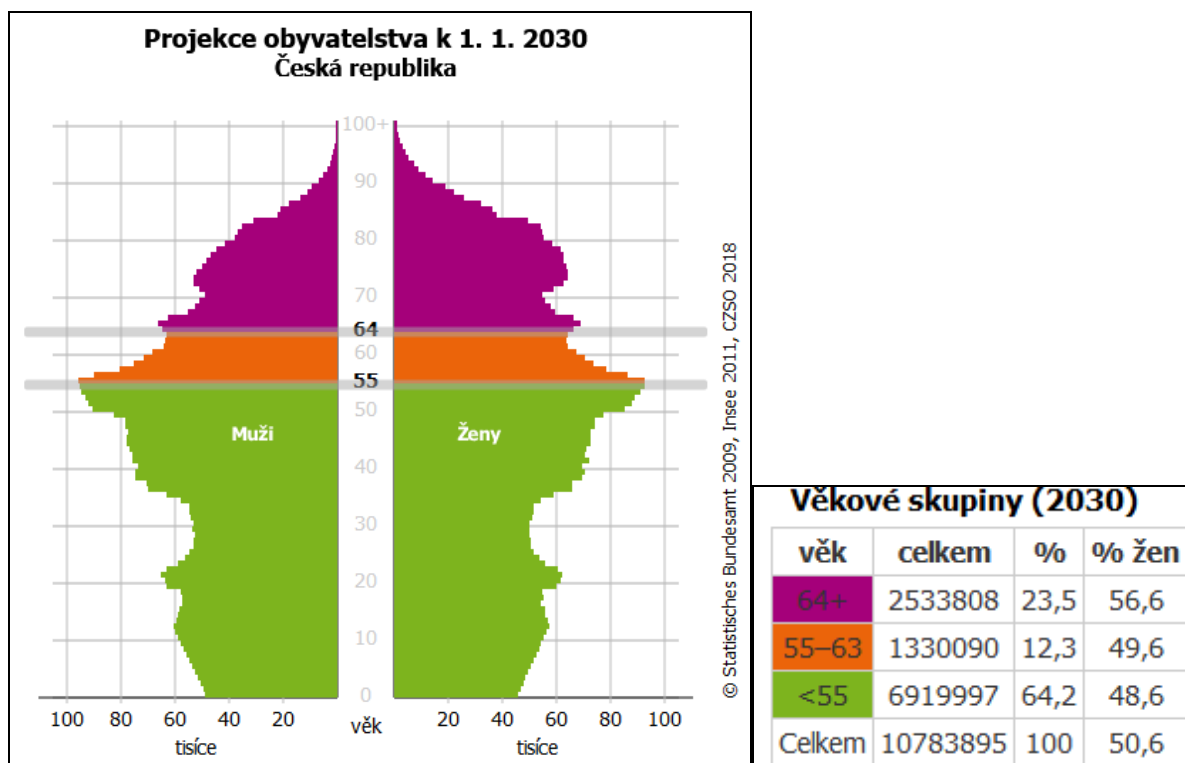
Obr. 11 - Výsledky aplikace metod WAI z ČR, 2015–2020, 1655 respondentů. (zdroj: Age Management, z.s.)

Z výše uvedeného vyplývá celková zranitelnost této věkové skupiny, snižování fyzického i psychického výkonu, větší únava, ochabování kognitivních funkcí, zhoršování koncentrace a častější pracovní neschopnost v důsledku nemoci. Zároveň jsou starší zaměstnanci nuceni se stále učit nové postupy a činnosti, rozšiřovat kvalifikaci, držet tempo vývoje v daném oboru. Jejich rodinné povinnosti se ale nesnižují, neboť vzhledem k posunu mateřských povinností do vyššího věku a zároveň prodlužování věku dožití musí pečovat na jedné straně o ještě nedospělé děti a na straně druhé o přestárlé rodiče. Tuto skupinu označujeme jako „sendvičová generace“. Její příslušníci jsou také více ohroženi pracovním stresem a psychosociálními riziky [5].

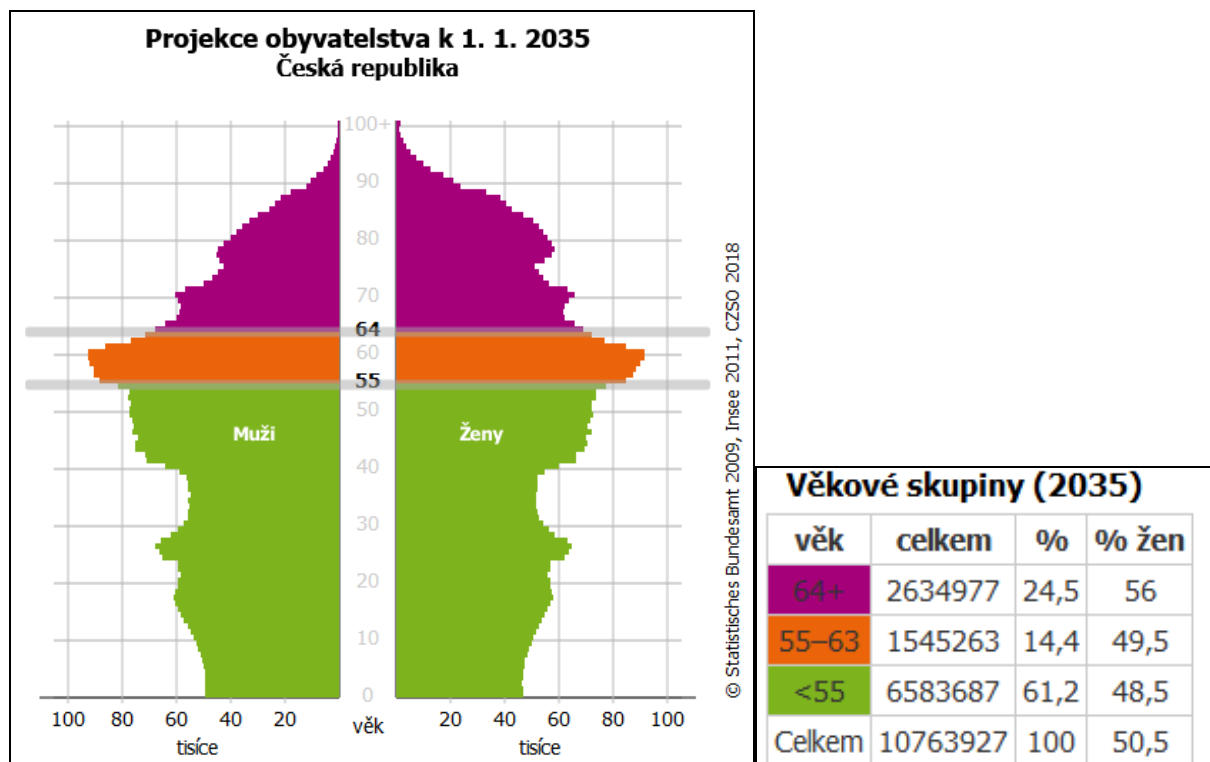
Stárnutí pracovní síly je globální jev, který může způsobit řadu sociálních a ekonomických dopadů a povede ke změnám ve struktuře trhu práce. V České republice dochází v důsledku demografických změn také k posunu odchodu do důchodu, nejsilnější populační ročníky ze sedmdesátých let stárnou a na pracovištích narůstá podíl stárnoucích zaměstnanců. Data Českého statistického úřadu uvádí trvale stoupající počet populace starší 55 let, v roce 2025 bude skupina obyvatel 55–63 let tvořit 11 % (viz Obr. 12), v roce 2030 toto procento stoupne na 12,3 % (viz Obr. 13) a v roce 2035 bude podíl populace 55–63letých celkem 14,4 % (viz Obr. 14). [5]



Obr. 12 - Věková skupina 55–64 let v roce 2025, (zdroj: Český statistický úřad)



Obr. 13 - Věková skupina 55–64 let v roce 2030, (zdroj: Český statistický úřad)



Obr. 14 - Věková skupina 55–64 let v roce 2035, (zdroj: Český statistický úřad)

Určitými proměnami procházejí v období po dosažení věku 50 let rovněž i procesy psychické. Někteří autoři zmiňují na prvním místě proměnu kognitivních funkcí. Jejich struktura i úroveň jsou ovlivněny zkušenostmi a způsobem dosavadního života. Riziko stagnace nebo zhoršení kognitivních funkcí závisí v tomto období především na dědičných dispozicích, dále na dosažené úrovni jednotlivých dovedností a schopností, osobnostních vlastnostech a aktuálních vnějších vlivech, jako jsou celkové zdraví, dosažené vzdělání, nerutinní pracovní činnost nebo dobré rodinné zázemí [6].

Všechny změny, které v tomto období u jedince nastávají, mají vliv na jeho další aktivity, včetně aktivit pracovních. Schopnost lidí ve vyšším věku zvládat fyzické i duševní nároky práce ovlivňuje celkový pocit jejich pracovní výkonnosti. Podíl zaměstnanců v různých průmyslových sektorech či profesích se také liší dle věku.[7] Fenomén stárnutí je v současné době velkým tématem mnoha oborů.

Vytvoření podmínek, které zohledňují věk na úrovni politické a organizační, v řízení pracovních procesů v oblasti fyzického a sociálního prostředí, je cílem Age managementu. Pro zaměstnavatele i stát je silnou motivací stárnutí pracovní populace, Age Managementu se musí věnovat jednoduše proto, že budou téměř jistě zaměstnávat více starších lidí a budou chtít za těchto podmínek udržet produktivitu práce[12].

Opatření Age Managementu se zpravidla týkají širokého spektra činností. Jejich výčet zahrnuje mimo jiné tyto oblasti:

- péče o zdraví;
- restrukturalizace pracovních míst; rozvoj pracovního prostředí;
- přizpůsobení organizace práce (např. času směn ve výrobě cyklům spánku a bdělosti);
- ergonomie práce (hledání ergonomických řešení, která omezují fyzickou zátěž pracovníků);

- řízení směn podle podnětů zaměstnanců; rozvoj mezigenerační spolupráce;
- podpora a propagace rozvoje fyzické kondice zaměstnanců;
- rozvoj personálních strategií s přihlédnutím k potřebě Age Managementu;
- podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody [12].

4.4 Preventivní opatření a doporučení

Preventivní a proaktivní opatření a zavádění inovativních modelů jsou klíčová pro vytvoření lepšího pracovního života starších zaměstnanců.

Preventivní opatření mohou být organizační, systémová, technická či personální. Tato řešení musí vycházet z individuálního posouzení skutečné situace na pracovišti a v pracovním týmu. Vždy je důležité zavést systém efektivní komunikace.

Aby byla pracovní schopnost u starších zaměstnanců dlouhodobě udržitelná, je důležité zajistit **základní principy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**:

- preventivně chránit fyzické i psychické zdraví zaměstnanců (každého věku) před poškozením z práce;
- zohlednit potřeby specifických skupin zaměstnanců;
- zohlednit potřeby konkrétních individuálních zaměstnanců.

V rámci **individuálního přístupu** ke každému zaměstnanci:

- klást důraz na pečlivé posouzení zdravotní způsobilosti ke konkrétní práci (vstupní, periodické, mimořádné pracovnělékařské prohlídky);
- zařadit objektivní posouzení pracovní schopnosti, například dotazníkovou metodou WAI – Work Ability Index.

Úprava **pracovního prostředí a náplně práce** by měla zahrnovat:

- snižování úrovně pracovních rizik (celkové i lokální fyzické zátěže, práce v nepříjemných pracovních polohách, expozice chemickým látkám apod.);
- zajištění vhodných pracovních pomůcek a nástrojů a celkové ergonomie pracoviště;
- zajištění dodržování pravidelných přestávek a rotace zaměstnanců;
- vypracování systému kariérního rozvoje tak, aby s věkem docházelo ke snižování pracovních expozic;
- podporu vzdělávání, rozvoj stávající kvalifikace pracovníků či mentoring mezi staršími a mladšími zaměstnanci.

Další preventivní **doporučení ve vztahu ke zdraví stárnoucích zaměstnanců**, které je vhodné zařadit:

- podporování zdravého životního stylu (racionální a vyvážená strava, dostatečný pohyb, nekouření) a budování psychické odolnosti zaměstnanců, například formou programů podpory zdraví na pracovišti;
- využití spolupráce se zdravotnickými zařízeními poskytujícími pracovnělékařské služby a rozšíření jejich péče o preventivní a screeningové programy chronických neinfekčních chorob;

- zajištění včasné intervence a rehabilitace v případě pracovní neschopnosti;
- zajištění vyvážení pracovního a soukromého života formou flexibilních pracovních úvazků či jiných typů práce.

4.5 Shrnutí

Stárnutí populace je nejen v České republice, ale také ve vyspělých zemích výrazným demografickým trendem současné doby. Seniorů přibývá a narůstá jejich procentuální zastoupení v populaci. Podíl osob, jejichž věk překročil padesátku, bude v příštích letech stoupat. Jak stárne populace, stoupá i průměrný věk pracovní síly.

V České republice dochází v důsledku demografických změn k posunu odchodu do důchodu, nejsilnější populační ročníky ze sedmdesátých let stárnou a na pracovištích narůstá podíl stárnoucích zaměstnanců. V roce 2025 bude skupina obyvatel 55–63 let tvořit 11 %, v roce 2030 toto procento stoupne na 12,3 % a v roce 2035 bude populace 55–63letých tvořit celkem 14,4 % celé populace.

K nejběžnějším fyziologickým změnám provázejících stárnutí patří obecně:

- změna antropometrických rozměrů;
- snížení fyzické zdatnosti a svalové síly;
- pokles maximální srdeční frekvence, a tedy i výkonu zaměstnance;
- horší motorické schopnosti;
- snížení rozsahu pohybu kloubů a jejich bolestivost;
- zhoršení smyslů (zrak, sluch);
- změna psychických funkcí;
- snížení imunity.

Pro trh práce jsou starší pracovníci velmi důležití. Pro jejich udržení v pracovním procesu je nezbytné vytvořit podmínky, které budou zohledňovat jejich zdraví, fyzický stav i duševní kapacitu, ale také je budou motivovat k delšímu pracovnímu životu. Jedním ze standardních nástrojů pro objektivní posouzení pracovní schopnosti je dotazníková metoda WAI – Work Ability Index.

Nemocnost, častější úrazovost či snižování pracovní výkonnosti v souvislosti s věkem nejsou v průmyslové praxi žádoucí, a právě u starších zaměstnanců mohou navíc zvyšovat riziko předčasného odchodu do důchodu nebo pracovní nezpůsobilosti. Mezi nejčastější příčiny pracovní neschopnosti u starších osob patří muskuloskeletální obtíže a chronická neinfekční onemocnění (nemoci oběhové soustavy a novotvary). Poruchy duševního zdraví nepatří do skupiny nejčastějších diagnóz, ale jsou velmi významné svou dlouhou dobou trvání každé pracovní neschopnosti z tohoto důvodu.

Preventivní a proaktivní opatření a zavádění inovativních modelů jsou klíčová pro vytvoření lepšího pracovního života starších zaměstnanců. Preventivní opatření mohou být organizační, systémová, technická či personální. Tato řešení musí vycházet z individuálního posouzení skutečné situace na pracovišti a v pracovním týmu.

Je potřebné klást obrovský důraz na prevenci a analýzu rizik, kontinuálně snižovat expozici pracovním rizikům a vytvářet bezpečnější pracovní prostředí. Zaměstnavatel musí zajistit kvalitní posouzení zdravotní způsobilosti k práci, individuální přizpůsobení práce

vzhledem ke zdravotnímu stavu a možnostem zaměstnanců. V rámci podpory zdraví na pracovišti může zaměstnavatel snižovat nemocnost, úrazovost a zvyšovat spokojenost zaměstnanců. Podpora vzdělávání a rozvoj stávající kvalifikace pracovníků či mentoring mezi staršími a mladšími zaměstnanci patří mezi opatření umožňující prodloužení aktivního pracovního věku. Stárnoucí zaměstnanci, kteří mají dobrou úroveň fyzického a duševního zdraví, jsou schopni lépe zvládnout pracovní zátěž.

4.6 Použitá literatura

- [1] Matsumura, B. A. a Ambrose, A. F, Balance in the elderly. Clinics in Geriatric Medicine [online]. 2006, 22(2), 395–412
- [2] Haškovcová, H. (2010). Fenomén stáří. Praha: Havlíček Brain Team.
- [3] Ilmarinen, J. (2001). Aging workers. Occupational and Environmental Medicine, 58, 546-552
- [4] Ilmarinen, J.: From Work Ability Research to Implementation, Int J Environ Res Public Health. 2019 Aug; 16 (16): 2882, 2019
- [5] Český statistický úřad (ČSÚ) Projekce obyvatelstva (1950 - 2101), [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/staticke/animgraf/projekce_1950_2101/index.html?lang=cz
- [6] Kaczmarek, M. (2015). On the doorstep to senility: physical changes, health status and well-being in midlife. Anthropological Review, 78(3), 269–287
- [7] Bútorová, Z. (2013). Životné etapy a vek očami verejnosti. In: Z. Bútorová, J. Filadelfiová, B. Bodnárová, P. Guráň, & S. Šumšalová (2013) Štvrtý rozmer tretieho veku: desať kapitol o aktívnom starnutí (95-110). Bratislava: Inštitút pre verejné otázky
- [8] Ilmarinen, J. (2013). From Work Ability Index and Model to concrete Actions.
- [9] ÚZIS ČR, 2018, Ukončené případy pracovní neschopnosti pro nemoc a úraz, ISSN: 1210-8693, ISBN: 978-80-7472-180-9
- [10] The ageing workforce: Implications for occupational safety and health, A research review, European Agency for Safety and Health at Work, 2016, [online]. [cit. 2020-12-15]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/en/publications/ageing-workforce-implications-occupational-safety-and-health-research-review-executive>
- [11] Stárnutí populace jako výzva, Age management a postavení lidí 50+ ve společnosti a na trhu práce, ISBN 978-80-905711-0-5, Dostupné na: http://alternativaplus.cz/wp-content/uploads/2013/02/STARNUT%C3%8D-POPULACE-JAKO-VYZVA_-F-I-N-A-L.indd_04.pdf
- [12] Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+, Metodická příručka vznikla v rámci realizace projektu ESF „Strategie Age Managementu v České republice“ (registrační číslo CZ.1.04/5.1.01/51.00079) v rámci OP Lidské zdroje a zaměstnanost., Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012, ISBN 978-80-904531-5-9, Dostupné na: <https://www.aivd.cz/soubor-doc1393/>

5 Hodnocení psychosociálních rizik a pracovního stresu v rámci pracovnělékařských služeb

5.1 Pracovnělékařské služby

Pracovnělékařské služby jsou zdravotní služby preventivní, jejichž součástí je hodnocení vlivu pracovní činnosti, pracovního prostředí a pracovních podmínek na zdraví. Za tímto účelem se provádějí pracovnělékařské prohlídky, které jsou preventivními prohlídkami, a hodnocení zdravotního stavu za účelem posuzování zdravotní způsobilosti k práci. Další nedílnou součástí komplexních pracovnělékařských služeb je poradenství zaměřené na ochranu zdraví při práci a ochranu před pracovními úrazy, nemocemi z povolání a nemocemi souvisejícími s prací a školení v poskytování první pomoci. Poskytovatelé musejí provádět i pravidelný dohled na pracovištích a nad výkonem práce v rámci osobních návštěv na pracovištích zaměstnavatele [1].

Pracovnělékařské služby pro zaměstnance a osoby ucházející se o zaměstnání zajišťuje zaměstnavatel [1].

Pracovnělékařské služby musí zaměstnavatel zajistit smluvně ve spolupráci s příslušným zdravotnickým zařízením, přičemž písemnou smlouvu může uzavřít i s více zdravotnickými zařízeními jen pro jednotlivé dílčí pracovnělékařské služby [1].

5.1.1 Legislativa

Pracovnělékařské služby, posuzování zdravotní způsobilosti zaměstnanců k práci a s tím související povinnosti zaměstnavatelů, zaměstnanců, poskytovatelů zdravotních služeb a oprávnění příslušných státních orgánů upravují v současné době zejména tyto právní předpisy [1]:

- a) Zákon o specifických zdravotních službách - zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách ve znění pozdějších předpisů;
- b) Zákon o zdravotních službách – zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a jejich podmínkách jejich poskytování, v platném znění;
- c) Zákoník práce – zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění;
- d) Zákon o ochraně veřejného zdraví - zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, v platném znění;
- e) Zákon o nemocenském pojištění - zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, v platném znění;
- f) Zákon o inspekci práce - zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, v platném znění;
- g) Zákon o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci - zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, v platném znění);
- h) Zákon o zaměstnanosti – zákon č 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, v platném znění;
- i) Zákon o daních z příjmů - zákon č 586/1992 Sb., o zaměstnanosti, v platném znění;
- j) Nařízení vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci, v platném znění;

k) Vyhláška o pracovnělékařských službách – vyhláška č. 79/2013 Sb., o provedení některých ustanovení zákona č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách (vyhláška o pracovnělékařských službách a některých druzích posudkové péče), v platném znění;

l) Vyhláška č. 98/2012 Sb., o zdravotnické dokumentaci, v platném znění;

m) Vyhláška o posuzování nemocí z povolání – vyhláška č. 104/2012 Sb., o stanovení bližších požadavků na postup při posuzování a uznávání nemocí z povolání a okruh osob, kterým se předává lékařský posudek o nemoci z povolání, podmínky, za nichž nemoc nelze nadále uznat za nemoc z povolání a náležitosti lékařského posudku (vyhláška o posuzování nemocí z povolání), v platném znění;

n) Nařízení vlády č. 290/1995 Sb., kterým se stanoví seznam nemocí z povolání;

o) Vyhláška o kategorizaci prací – vyhláška č. 432/2003 Sb., kterou se stanoví podmínky pro zařazování prací do kategorií limitní hodnoty ukazatelů biologických expozičních testů, podmínky odběru biologického materiálu pro provádění biologických expozičních testů a náležitosti hlášení prací s azbestem a biologickými činiteli, v platném znění;

p) Zvláštní a jiné právní předpisy.

Pracovnělékařská služba je jednou ze základních skutečností v péči o bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Její preventivní význam je jednoznačný [1].

Obecně přijímané pojetí zdraví při práci je vnímáno jako nejvyšší stupeň tělesné, duševní a sociální pohody při práci. Zdraví pracovníků má být odpovídajícím způsobem chráněno, avšak dlouhodobé udržení pracovní schopnosti a odpovídající výkonnosti v práci spolu s požadavkem zachování zdraví při práci vyžaduje zejména aktivní přístup označovaný pojmem podpora zdraví [1].

V zajišťování zdraví při práci mají své kompetence zaměstnavatelé, zaměstnanci, státní orgány a v neposlední řadě speciální odborné služby. Tyto speciální odborné služby lze považovat za specifickou smluvní zdravotní službu podnikům. V České republice jsou označeny pojmem pracovnělékařské služby a tvoří součást tzv. specifických zdravotních služeb. Definovány jsou jako zdravotní služby preventivní, jejich součástí je hodnocení vlivu pracovní činnosti, pracovního prostředí a pracovních podmínek na zdraví, provádění pracovnělékařských prohlídek, které jsou preventivními prohlídkami, a hodnocení zdravotního stavu za účelem posuzování zdravotní způsobilosti k práci, poradenství zaměřené na ochranu zdraví při práci a ochranu před pracovními úrazy, nemocemi z povolání a nemocemi souvisejícími s prací, školení v poskytování první pomoci a pravidelný dohled na pracovištích a nad výkonem práce [1].

Pracovní populaci v České republice představuje 5 milionů zaměstnanců, z toho cca 10 % pracuje ve významném riziku vystavení škodlivým faktorům pracovního prostředí. Přestože ekonomické rozbory signalizují, že racionální ochrana zdraví pracovníků představuje přibližně desetinu ekonomických ztrát způsobených pracovními úrazy a nemocemi spojenými s prací [1].

Zákon stanoví, že zaměstnavatel je povinen pro výkon práce na svých pracovištích, jde-li o práce, které jsou zařazené podle zákona o ochraně veřejného zdraví do kategorie první, druhé, druhé rizikové, třetí nebo čtvrté, anebo je-li součástí práce činnost, pro jejíž výkon jsou podmínky stanoveny jinými právními předpisy, uzavřít písemnou smlouvu o poskytování pracovnělékařských služeb s poskytovatelem. Tím může být jen poskytovatel v oboru všeobecné praktické lékařství nebo poskytovatel v oboru pracovní lékařství.

V praxi se tak často děje uzavřením smlouvy s jednotlivými všeobecnými praktickými lékaři či většími zdravotnickými zařízeními, které se na tyto služby specializují [2].

Jako nejdůležitější součást pracovnělékařských služeb je vnímána oblast provádění pracovnělékařských prohlídek. Tyto prohlídky se provádějí za účelem vyloučení nemocí, vad nebo stavů, které omezují nebo vylučují zdravotní způsobilost ke konkrétní práci nebo vzdělávání. Zdravotní stav za účelem posouzení zdravotní způsobilosti při pracovnělékařských prohlídkách se hodnotí na základě informací zjištěných při dohledu na pracovišti, údajů obsažených v písemné žádosti zaměstnavatele o provedení pracovnělékařské prohlídky, závěrů základního vyšetření a popřípadě dalších odborných vyšetření a údajů uvedených ve výpisu ze zdravotnické dokumentace vedené o posuzované osobě registrujícím poskytovatelem v oboru všeobecné praktické lékařství [2].

Pracovnělékařskými prohlídkami jsou vstupní prohlídka, prohlídka periodická a prohlídka mimořádná, které se provádějí za účelem posouzení zdravotní způsobilosti ve vztahu k práci, dále prohlídka výstupní a lékařská prohlídka po skončení rizikové práce (následná prohlídka) [2].

5.1.2 Poskytovatelé pracovnělékařských služeb

Zákon uvádí, že poskytovatelem pracovnělékařských služeb může být pouze poskytovatel zdravotních služeb v oboru všeobecné praktické lékařství či pracovní lékařství.

Poslední doporučení Společnosti pracovního lékařství České lékařské společnosti J. E. Purkyně k pracovnělékařské péči/službě bylo vypracováno již před 13 lety – 25. 5. 2007 a zahrnuje doporučení celkového pojetí této služby, tak jak bylo víceméně přeneseno do stávající legislativy. Další aktuálnější doporučení tato odborná společnost na svých webových stránkách neuvádí. (www.pracovni-lekarstvi.cz)

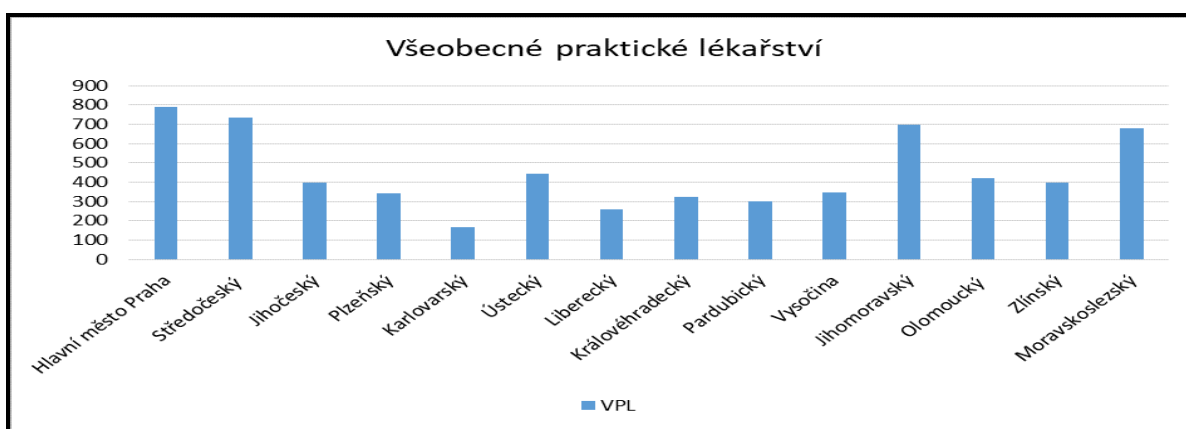
Odborná Společnost pracovního lékařství poskytuje na svých webových stránkách „Seznam lékařů poskytujících pracovnělékařské služby s garancí kvality pro potřeby zaměstnavatelů“ s tímto podtextem: „Výbor Společnosti pracovního lékařství se rozhodl vyhovět zájmu zaměstnavatelů i poskytovatelů služeb a zveřejnit seznam lékařů, poskytujících pracovnělékařské služby s garancí odborné společnosti na základě splnění kvalitativních požadavků obvyklých ve vyspělých evropských zemích. Tato garance neznámá, že by jiní lékaři nemohli tyto služby zaměstnavatelům poskytovat.“ U tohoto seznamu není uvedeno datum zpracování či poslední aktualizace, počet lékařů uvedených v tomto seznamu je 30 [2].

Přehledně a aktuálně lze zjistit, kdo poskytuje zdravotní služby v daném oboru na stránkách Národního registru poskytovatelů zdravotních služeb [2]. Tento zdroj uvádí, že celkový počet poskytovatelů v oboru všeobecné praktické lékařství byl k prosinci 2020 ve všech krajích České republiky 6 298 a v oboru pracovní lékařství 87 poskytovatelů. Blíže viz Tab. 8 a Obr. 15 a 16.

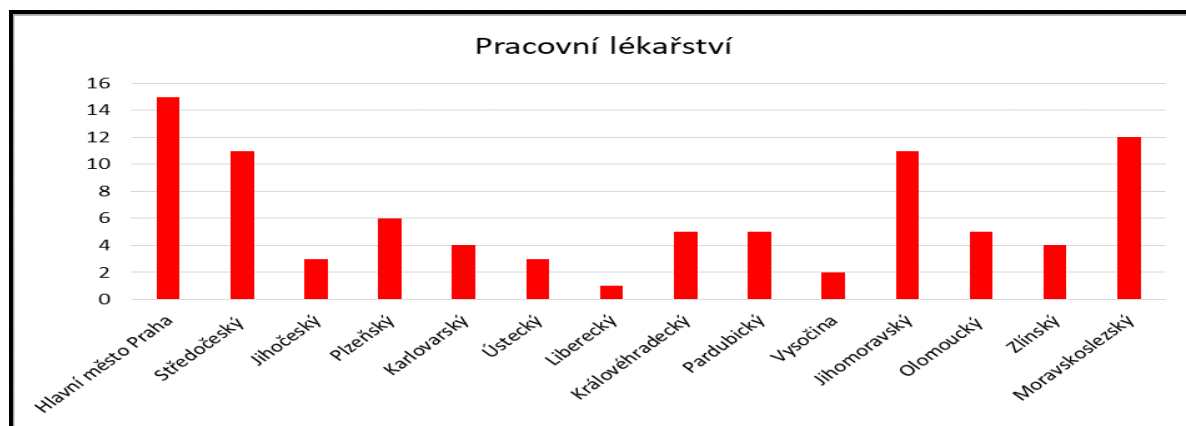
Tab. 8 - Počet poskytovatelů v oboru Všeobecné praktické lékařství a pracovní lékařství dle krajů (Zdroj: NRPZS, ÚZIS, 12/2020)

Kraj	Počet poskytovatelů	
	Všeobecné praktické lékařství	Pracovní lékařství
Hlavní město Praha	791	15
Středočeský	737	11

Jihočeský	397	3
Plzeňský	341	6
Karlovarský	166	4
Ústecký	444	3
Liberecký	258	1
Královéhradecký	325	5
Pardubický	300	5
Vysočina	345	2
Jihomoravský	699	11
Olomoucký	421	5
Zlínský	396	4
Moravskoslezský	678	12
CELKEM	6298	87



Obr. 15 - Počet poskytovatelů v oboru Všeobecné praktické lékařství dle krajů (Zdroj: NRPZS, ÚZIS, 12/2020)



Obr. 16 - Počet poskytovatelů v oboru Pracovní lékařství dle krajů (Zdroj: NRPZS, ÚZIS, 12/2020)

Při porovnání počtu poskytovatelů v oboru všeobecné praktické lékařství a pracovní lékařství zjistíme, že se jedná o více než 72 násobný počet ve prospěch praktických lékařů. Zaměstnavatelé musejí tedy v naprosté většině případů zajišťovat své pracovnělékařské služby formou smluvního vztahu se všeobecnými praktickými lékaři [3].

Vzhledem k výše uvedené velmi komplexní problematice celých pracovnělékařských služeb je pochopitelné, že velká část praktických lékařů nemá dostatečné odborné znalosti. Možností, jak tyto znalosti získat je absolvování kurzu Základy pracovního

lékařství pořádaného Institutem postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví (IPVZ). Tento kurz probíhá formou 10 celovíkendových seminářů zaměřených na jednotlivá témata (legislativa, fyziologie práce, psychosenzorická zátěž, infekční onemocnění, chemické látky, vibrace, hluk, prach, tepelná zátěž). Při absolvování všech 10 lekcí a závěrečné zkoušky získává účastník kurzu certifikát. Každý rok se kurzu zúčastní 20–30 lékařů, což představuje zhruba 500 absolventů za celou historii trvání kurzu [3].

Obsah poptávky u pracovnělékařských služeb:

Pracovnělékařské služby nezahrnují pouze lékařské prohlídky, proto by poptávka měla obsahovat výčet plnění alespoň základních povinností, které budou po poskytovateli PLS požadovány:

- vyhodnocení zdravotních rizik, zpracování kategorizace prací a případné další dokumentace;
- lékařské prohlídky zaměstnanců (vstupní, periodické, mimořádné, výstupní, následné), ideálně rovnou s vymezením jejich obsahu a termínů podle činností provozovaných zaměstnanci;
- provádění dohledu a pravidelných šetření na pracovištích zaměstnavatele v rozsahu požadavků právních předpisů;
- poradenství v rozsahu požadavku právních předpisů;
- školení zaměstnanců o první pomoci.

V souvislosti s lékařskými prohlídkami je pro zaměstnavatele při výběru poskytovatele pracovnělékařských služeb velmi důležitá:

- flexibilita - termíny pro objednání zaměstnance na prohlídku;
- průběh prohlídky - maximální čekací doba v čekárně lékaře, obsah pracovnělékařské prohlídky;
- způsob organizace prohlídek - hlídání termínů periodických prohlídek, možnosti online objednávání apod.;
- dopravní dostupnost ordinací, zajištění lékařů ve všech lokalitách, kde má zaměstnavatel pobočky;
- jazyková vybavenost při prohlídkách zahraničních pracovníků [3].

Poskytovatel pracovnělékařských služeb může po dohodě se zaměstnavatelem poskytovat i nadstandardní zdravotní péči nad rámec zákonných povinností jako benefit pro zaměstnance, z něhož plynou nesporné výhody i pro samotného zaměstnavatele [3].

Zde se může jednat o zařazení preventivních screeningových programů, rozšíření laboratorních vyšetření, nabídka očkování, apod. Tímto vlastně poskytovatelé pracovnělékařských služeb pomáhají s prevencí výskytu chronických onemocnění, částečně i nahrazují péči registrujících praktických lékařů, k nimž velká část populace na pravidelné preventivní prohlídky hrazené ze zdravotního pojištění nedochází. To je důležité zejména u starší pracovní populace, kdy narůstá výskyt neinfekčních chronických onemocnění, které mohou mít výrazný vliv na zdravotní způsobilost k práci [3].

5.1.3 Podpora zdraví na pracovišti

Poskytovatel pracovnělékařských služeb může se zaměstnavatelem spolupracovat i v rámci celkové komplexní podpory zdraví na pracovišti [3].

Podpora zdraví na pracovišti je strategie doplňující zákonnou péči o zdraví zaměstnanců, založená na dobrovolné účasti zaměstnavatele i zaměstnanců a organizovaná podle podmínek pracoviště. Jejím cílem je podpora a rozvoj zdravého životního stylu a tím snižování zdravotních rizik a zlepšování kvality života [3].

V současné době se podpora zdraví na pracovišti stává nedílnou součástí každodenního pracovního života v celé řadě podniků. Jednotlivé aktivity podpory zdraví, které zaměstnavatelé nabízí, vychází z konkrétních potřeb a požadavků zaměstnanců a pracoviště tak, aby přínosy byly co největší. Projekty podpory zdraví mají plnou podporu vedení společnosti, která je vnímá jako důležitou součást péče o zaměstnance [3].

V České republice neexistují právní požadavky pro zavádění a uskutečňování podpory zdraví na pracovišti, existuje pouze legislativní rámec zajišťující opatření před poškozením zdraví z práce. Aktivity v oblasti podpory zdraví ze strany zaměstnavatelů jdou nad rámec zákona a jsou z jejich strany dobrovolné. Rovněž zaměstnanci se účastní nabízených aktivit dobrovolně, a je na zaměstnavateli, aby dokázal ke zdraví motivovat své pracovníky [3].

Podpora zdraví je souhrn aktivit a opatření, která směřují nejen k předcházení nemocem, ale i ke zlepšení zdravotního stavu jedince a celé komunity. V praxi to znamená důraz na zvyšování pohybové aktivity, zdravou a vyváženou stravu, antistresové aktivity a boj s kouřením. Nedílnou součástí programů podpory zdraví je vždy i prevence poškození zdraví z konkrétních pracovních rizik daného pracoviště [3].

Program podpory zdraví na pracovišti musí mít vždy jasně stanovený plán založený na aktuální analýze stavu a potřeb zaměstnanců, musí mít určitou dobu trvání, po kterou probíhají naplánované aktivity a na závěr musí proběhnout vyhodnocení přínosu programu. Poté následuje úprava plánu a prováděných aktivit a pokračuje kontinuální a komplexní proces podpory zdraví na pracovišti. Celý proces musí být jasně personálně a finančně zajištěn. Nezbytná je podpora ze strany vedení podniku a zapojení co největšího počtu zaměstnanců. Kvalitní podporu zdraví lze provádět i s malými náklady, případně je možno využít spolupráci se zdravotními pojišťovnami. Řada kvalitních námětů a podnětů často přichází přímo z řad zaměstnanců [3].

Výhody podpory zdraví na pracovišti:

1. Možnost využití pracovního prostředí jako místa, kde tráví pracovní populace podstatnou část svého času;
2. Zaměření na specifika a potřeby dané pracovní populace, včetně zohlednění konkrétních pracovních rizik, pracovních podmínek, psychosociálních vazeb na pracovišti;
3. Zacílení programů na zdravý životní styl – zdravá strava, dostatek fyzické aktivity, management stresu, snižování kuřáctví;
4. Společně prováděné činnosti posilují sounáležitost a přispívají k dobrým vztahům na pracovišti;
5. Následně dochází ke snižování krátkodobé i dlouhodobé pracovní neschopnosti, snižování pracovní úrazovosti, poklesu fluktuace, zvýšení loajality vůči zaměstnavateli, zlepšení image firmy na trhu práce;

6. Zdraví a spokojení zaměstnanci odvádějí kvalitnější pracovní výkony, zlepšují se vztahy s externími klienty či subdodavateli;
7. Finanční návratnost je na úrovni 2–5ti násobku;
8. Účast rodinných příslušníků na některých činnostech (sportovní a zdravotně výchovné) rozšiřuje okruh pozitivně ovlivňovaných osob [3].

5.1.4 Problematické oblasti v pracovnělékařských službách - přezkoumání lékařského posudku o zdravotní způsobilosti k práci

Na odborných seminářích zaměřených na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, pracovnělékařské posudky a pracovněprávní návaznosti, které pravidelně pořádá od roku 2018 Verlag Dashöfer, s.r.o. prostřednictvím BOZPprofi se jako problematické oblasti v pracovnělékařských službách ukazují zejména tyto okruhy (Vraný, 2020, nepublikováno):

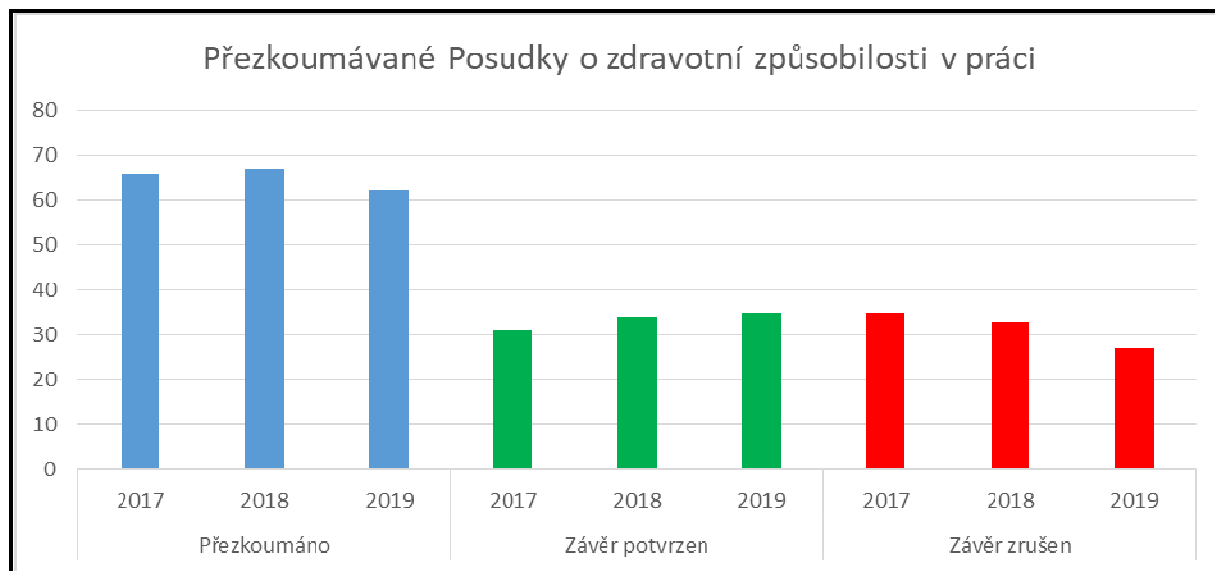
- přístup poskytovatelů PLS k obsahu pracovnělékařských služeb (ne/provádění dohledu na pracovištích);
- dodržování lhůty periodických prohlídek;
- obsah Žádosti o pracovnělékařskou prohlídku;
- postup při pracovnělékařské prohlídce a její obsah;
- náležitosti obsahu Posudků a jejich kvalita, náležitosti jeho předání;
- rozlišení vstupních a mimořádných prohlídek při zhoršování dosavadních rizikových faktorů při zachování stávajícího druhu práce;
- provádění periodických prohlídek u zaměstnanců na dohodu o pracích konaných mimo pracovní poměr;
- postup při nesouhlasu s obsahem anebo závěrem lékařského posudku.

Vzhledem k těmto získaným zkušenostem byly počátkem roku 2020 osloveny všechny zdravotní odbory Krajských úřadů jako správní orgány příslušné k přezkoumání lékařského posudku, a byly požádány o informaci ohledně počtu přezkoumávaných Posudků o zdravotní způsobilosti k práci za roky 2017 až 2019. Informace byly získány z 6 krajů, údaje jsou uvedeny v Tab. 9 a Obr. 17.

Tab. 9 - Přezkoumávané Posudky o zdravotní způsobilosti v práci, 2017 – 2019, 6 krajů (zdroj Vraný, 2020, nepublikováno)

Kraj	Přezkoumáno			Závěr potvrzen			Závěr zrušen		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Hlavní město Praha	Data nedodána								
Středočeský	18	15	12	13	9	7	5	6	5
Jihočeský	11	17	9	0	1	1	11	16	8
Plzeňský	Data nedodána								
Karlovarský	Data nedodána								
Ústecký	7	5	4	0	0	0	7	5	4
Liberecký	Data nedodána								
Královéhradecký	7	8	6	3	5	3	4	3	3
Pardubický	16	19	25	11	18	22	5	1	3
Vysočina	Data nedodána								

Kraj	Přezkoumáno			Závěr potvrzen			Závěr zrušen		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Jihomoravský	Data nedodána								
Olomoucký	Data nedodána								
Zlínský	7	3	6	4	1	2	3	2	4
Moravskoslezský	Data nedodána								
CELKEM	66	67	62	31	34	35	35	33	27



Obr. 17 - Přezkoumávané Posudky o zdravotní způsobilosti v práci, 2017 – 2019, 6 krajů (zdroj Vraný, 2020, nepublikováno)

Celkově bylo přezkoumáno v 6 krajích České republiky (Středočeském, Jihočeském, Ústeckém, Královéhradeckém, Pardubickém a Zlínském) 195 Posudků o zdravotní způsobilosti k práci, z toho 100 posudků bylo potvrzeno (byl vysloven souhlas s jejich závěrem), což představuje 51 %. Zbývajících 95 posudků bylo vráceno poskytovateli zdravotních služeb, který tento posudek vydal, a jejich posudkový závěr byl zrušen [5].

Hlavní důvody zrušení posudkových závěrů o zdravotní způsobilosti k práci u přezkoumávaných posudků:

- neúplně, neaktuálně zjištěn zdravotní stav posuzované osoby (nekompletní základní vyšetření, chybí odborná vyšetření či jsou neaktuální);
- lékařský posudek vydán v době trvání dočasné pracovní neschopnosti;
- zmatečnost – nepřezkoumatelnost;
- posudek vydal neoprávněný poskytovatel;
- lékařský posudek vydán bez žádosti;
- návrh na přezkoumání LP podala neoprávněná osoba.

Nejvíce alarmujícím zjištěním v souvislosti se zmiňovanými důvody zrušení posudkových závěrů o zdravotní způsobilosti k práci je skutečnost, že často je neúplně či neaktuálně zjištěn zdravotní stav posuzované osoby. Z toho lze vyvozovat, že lékaři provádějící danou pracovnělékařskou prohlídku buď nemají potřebné znalosti či čas na provedení této prohlídky [5].

V návaznosti na nutnost preventivního zaměření těchto prohlídek a nutnost zohlednění zejména potřeb specifických skupin zaměstnanců, ke kterým patří zejména stárnoucí pracovníci nad 50 let, narůstající výskyt psychosociálních rizik a pracovního stresu, je důležité lékaře nejenom vzdělávat, ale poskytnout jim i dostatečnou časovou dotaci na provádění těchto prohlídek. Čas nutný na provedení prohlídky je sice ve Vyhlášce č. 79/2013 Sb. určen, ovšem toto nemusí být ve všech případech dostatečné, a posuzující lékař se může dostat pod časový tlak i díky svým dalším pracovním povinnostem [5].

5.2 Hodnocení psychosociálních rizik a pracovního stresu v rámci pracovnělékařských služeb

Výše popsaný komplexní postup poskytování pracovnělékařských služeb a náročnost posuzování zdravotní způsobilosti k práci odhalují celou škálu problematických oblastí, které při péči o zdraví a preventivním přístupu k němu vyvstávají. Poskytovatelé pracovnělékařských služeb zejména z řad běžných všeobecných praktických lékařů nemají často potřebné odborné či legislativní znalosti, jsou pod časovým tlakem, přetížení dalšími povinnostmi souvisejícími s poskytováním zdravotních služeb [5].

Ideálním stavem je pokud zaměstnavatel uzavře smlouvu s takovým poskytovatelem pracovnělékařských služeb, který celou komplexní problematiku zvládá, má potřebné znalosti, vybavení, infrastrukturu, dostatečný časový prostor, nabízí i celou škálu nadstandardní péče a preventivních programů podpory zdraví na pracovišti, a to včetně programů zaměřených na pracovní stres a jeho zvládnutí [5].

Potřeby stárnoucí pracovní populace jsou v legislativě pokrývající pracovnělékařské služby řešeny zvyšující se frekvencí preventivních pracovnělékařských prohlídek **po 50. roce věku zaměstnance**. Tedy i zákonodárce si uvědomuje, že v tomto věku nastává celý soubor fyziologických změn, které mohou mít výrazný vliv na zdravotní způsobilost k práci či dokonce odchody do předčasného důchodu ze zdravotních důvodů nebo z důvodu pracovní nezpůsobilosti [5].

U některých typů prací dochází a bude docházet u stárnoucích pracovníků k nerovnováze mezi jejich funkční kapacitou a požadavky práce, což může vést u této skupiny zaměstnanců ke zvýšenému riziku poškození zdraví v souvislosti s prací. Důsledkem této skutečnosti bude i reálné riziko omezení možnosti uplatnění starších pracovníků na trhu práce, např. u prací spojených s vysokou rychlostí vykonávání různých činností, v nepříznivých pracovních polohách, ve vysokých teplotách, pod velkým pracovním stresem [5].

Zvyšující se nároky na výkon zaměstnanců, jejich flexibilitu, enormní nárůst počtu zpracovávaných informací a podnětů má vliv na výskyt mnoha psychických problémů, psychosomatických reakcí, syndromu vyhoření, depresivních a úzkostných stavů [5].

Od března 2020, kdy celý svět zasáhla pandemie Covid-19, **narůstá negativní psychický tlak** na celou populaci. Zejména stárnoucí pracovníci, kteří jsou ve zvýšeném riziku onemocnění či jeho těžšího průběhu a pracovníci z oborů, které nejvíce zasáhl ekonomický dopad této krize, jsou vystaveni nezdravé pracovní rivalitě, která často přechází v patologické jevy chování na pracovišti – bossing, šikanu [5].

Velká část zaměstnanců byla přeřazena na **výkon práce v podobě home office**, což s sebou přináší výrazný posun v nutnosti zvládnutí náročných komunikačních technologií, což je opět výrazně náročnější pro starší zaměstnance. Zároveň se začíná u pracovníků v domácím prostředí po delší době negativně projevat nedostatek přímé sociální

interakce, dochází k výskytu obtíží způsobených nedostatečným ergonomickým uspořádáním pracovního místa, což opět zvýšenou měrou dopadá na stárnoucí pracovníky [5].

Úloha zaměstnavatele je proto v současné době či v jakékoli době hospodářské či zdravotní krize o to důležitější, podnik pečující o zdraví a spokojenost svých zaměstnanců a vytvářející dobré mezilidské vztahy dokáže lépe zvládat období zatěžkávajících zkoušek [5].

Psychosociální rizika na pracovišti vyplývají z charakteru a organizace práce, mezilidských vztahů na pracovišti a z vyvážení pracovního a rodinného života. Jsou-li tato rizika vnímána zaměstnanci jako zatěžující či překračující jejich možnosti, mohou být zdrojem pracovního stresu. Přestože jsou tato rizika popisována a zkoumána již několik posledních desetiletí, stále jsou vnímána jako problematicky uchopitelná a říditelná. Pracovní stres a jeho dopady jsou často špatně chápány či stigmatizovány, podobně jako mnoho jiných otázek v oblasti duševního zdraví [5].

Psychosociální rizika ani pracovní stres nejsou explicitně zmíněny v právních předpisech České republiky, **zaměstnavatel má přesto povinnost je řešit**. Tato povinnost je dána Zákoníkem práce, který zavazuje zaměstnavatele povinností zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na všechna rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se týkají výkonu práce [5].

Mezi specifické skupiny zaměstnanců, pro které bývá náročnější zaměstnání vykonávat a udržet jej, patří **stárnoucí pracovníci**. U těchto osob dochází vlivem fyziologických změn ke snižování fyzického i psychického výkonu, ochabování kognitivních funkcí, zhoršování koncentrace a zároveň jsou nuceni se učit nové postupy a činnosti, rozšiřovat kvalifikaci a držet tempo vývoje v daném oboru. Z toho důvodu jsou i více ohroženi pracovním stresem a psychosociálními riziky [5].

Psychosociální rizika můžeme členit do několika oblastí:

- charakter práce;
- pracovní zátěž, pracovní tempo, rozhodování o práci;
- rozvržení práce;
- role v organizaci, kariérní postup;
- pracovní prostředí a vybavení;
- firemní kultura, mezilidské vztahy na pracovišti;
- sladění práce a soukromí [4].

Zajistit hodnocení psychosociálních rizik a pracovního stresu v rámci provádění standardních pracovnělékařských služeb je možné do určité míry a vždy záleží na kvalitě této poskytované služby [5].

Právní předpisy jednoznačně zavazují zaměstnavatele zajistit všechny součásti pracovnělékařských služeb:

1. Hodnocení vlivu pracovní činnosti, pracovního prostředí a pracovních podmínek na zdraví (**kategorizace prací**).
2. Provádění **pracovnělékařských prohlídek**, které jsou preventivními prohlídkami, a hodnocení zdravotního stavu za účelem posuzování zdravotní způsobilosti k práci.

3. **Poradenství** zaměřené na ochranu zdraví při práci a ochranu před pracovními úrazy, nemocemi z povolání a nemocemi souvisejícími s prací.
4. Školení v poskytování **první pomoci**.
5. Pravidelný **dohled na pracovištích** a nad výkonem práce.

V rámci všech těchto činností je možné začlenit hodnocení jak psychosociálních rizik, tak pracovního stresu při práci [5].

Ad 1. Hodnocení vlivu pracovní činnosti, pracovního prostředí a pracovních podmínek na zdraví (kategorizace prací)

Částečně lze zpracovat hodnocení některých faktorů psychosociálních rizik (práce pod časovým tlakem, monotónní práce, práce na směny, práce v noci) do celkové **kategorizace prací** pod rizikem psychické zátěže.

Psychická zátěž a její členění do kategorií je definováno Vyhláškou č. 432/2003 Sb. takto:

Kategorie druhá

Do druhé kategorie se zařazuje práce vykonávaná po dobu delší než 4 hodiny za směnu

- a) ve vnuceném pracovním tempu;
- b) spojená s monotonií, nebo;
- c) vykonávaná v třísměnném a nepřetržitém pracovním režimu.

Kategorie třetí

Do třetí kategorie se zařazuje práce vykonávaná po dobu delší než 4 hodiny za směnu,

- a) při níž je osoba zároveň souběžně exponována všem faktorům uvedeným v písmenech a) až c) pro druhou kategorii, nebo;
- b) pouze v noční době.

Záměrem **hodnocení vlivu pracovní činnosti, pracovního prostředí a pracovních podmínek na zdraví** by mělo být pokrytí všech těchto vlivů, pod které určité psychosociální rizika patří. Z jejich definice vyplývá přítomnost na pracovišti a je i velmi dobře popsán jejich negativní vliv na fyzické i psychické zdraví [5].

Zaměstnavatel by měl zpozornět vždy, když dochází k narůstání fluktuace zaměstnanců, narůstá jejich pracovní neschopnost, pracovní úrazovost, nespokojenost, klesá pracovní výkon. Ekonomický dopad na celou firmu je zde zřejmý, neboť výkon práce vždy závisí na motivaci, zdraví a znalostech a schopnostech pracovní populace, a to zejména s ohledem na jejich věkovou strukturu a narůstající podíl stárnoucích zaměstnanců [5].

Zaměstnavatel by měl **upravit pracovní činnosti, pracovní prostředí a pracovní podmínky tak, aby vyhovovaly všem věkovým kategoriím**, a tím pro ně byla práce atraktivní. Víme, že zavedení flexibilní pracovní doby ocení zaměstnanci všech věkových kategorií, a je prevencí rizika syndromu vyhoření, umožňuje lepší zvládnutí rodinných povinností a motivuje k dalšímu vzdělávání. Skokový nárůst počtu zaměstnanců pracujících z domova v období celosvětové pandemie spojené s onemocněním Covid-19 upozornil na mnohá úskalí tohoto typu práce. Zejména starší zaměstnanci byli nuceni velmi rychle zvládnout náročné technické parametry práce na dálku, videokonferencí, online porad apod. Zaměstnavatelé měli velmi krátký čas na zajištění potřebného

technického a ergonomického vybavení domácích pracovišť tak, aby mohlo splňovat povinné požadavky a zároveň umožňovalo dostatečnou pracovní pohodu zaměstnanců [5].

Jak již bylo zmíněno, **rychlost dopadu stárnutí na fyzické a duševní změny v organismu** je velmi individuální, ale určitou měrou tyto změny pociťují všichni stárnoucí zaměstnanci. V souvislosti s vykonáváním určitých typů prací a prací v rizikových kategoriích práce může docházet ke zvýraznění těchto zdravotních obtíží či naopak k jejich výskytu i v mladším věku (porucha sluchu z hluku, muskuloskeletální obtíže, porucha zrakové ostrosti apod.). Toto by mělo být **zohledněno zejména v rámci pracovního prostředí a pracovních pomůcek**. S věkem klesá i schopnost učit se komplikované kombinace duševních a motorických dovedností (ovládání strojů, joystiků apod.), reakční rychlost klesá již po 30. roce věku. Naopak vnímání, paměť a obecná schopnost učit se zůstává ve většině případů na stejné úrovni až do důchodového věku, některé duševní schopnosti jako slovní vyjadřování či organizační dovednosti se s věkem dokonce zlepšují, stejně jako schopnost úspěšně pracovat v týmu. Životní a pracovní zkušenost se s věkem prohlubuje, dochází k většímu porozumění pracovním úkolům a výkon práce je poté efektivnější [5].

Metody, kterými lze analyzovat psychosociální rizika a stres při práci, jsou zejména **dotazníková šetření a metody kontrolních listů**. Při hodnocení dotazníkových šetření lze porovnat různé věkové kategorie zaměstnanců, což umožní získat unikátní podklady pro návazné kroky v analýze rizik. Tyto hodnotící metody může využívat jak zaměstnavatel, tak i poskytovatel pracovnělékařských služeb. Důležitá je v tomto případě konkrétní znalost problematiky, práce s dotazníky a kontrolními listy, dále časová a finanční náročnost těchto aktivit. Dokud nebudou psychosociální rizika a pracovní stres explicitně zmíněny v právních předpisech, není jejich hodnocení nijak vymahatelné či neprovádění tohoto hodnocení nijak postižitelné [6].

Ad 2. Provádění pracovnělékařských prohlídek, které jsou preventivními prohlídkami, a hodnocení zdravotního stavu za účelem posuzování zdravotní způsobilosti k práci

Pracovnělékařské prohlídky se provádějí za účelem vyloučení nemocí, vad nebo stavů, které omezují nebo vylučují zdravotní způsobilost ke konkrétní práci. Vyhláška č. 79/2013 Sb. definuje rizikové faktory a seznam nemocí, které omezují nebo vylučují zdravotní způsobilost k práci při výskytu těchto faktorů, rozsah odborných vyšetření a četnost lékařských prohlídek [6].

Pro **faktor psychická zátěž** je tento postup a obsah stanoven takto:

A. Nemoci vylučující zdravotní způsobilost k práci, zejména

1. Prognosticky závažné duševní poruchy a poruchy chování;
2. Prokázaná současná drogová a alkoholová závislost.

B. Nemoci, u kterých lze posuzovanou osobu uznat za zdravotně způsobilou k práci na základě závěru odborného vyšetření, zejména

1. Závažné duševní poruchy a poruchy chování;
2. Závažné psychosomatické nemoci;
3. Záchvatovité stavy a opakované kolapsové stavy;
4. Chronické kardiovaskulární a respirační nemoci;

5. Drogová a alkoholová závislost v anamnéze.

Vstupní prohlídka: základní vyšetření;

Periodická prohlídka: základní vyšetření;

Výstupní prohlídka: vyšetření v rozsahu periodické prohlídky;

Následné prohlídky:

Přičemž **základní vyšetření zahrnuje** anamnestický rozbor údajů o dosavadním vývoji zdravotního stavu a dosud prodělaných nemocech s cíleným zaměřením zejména na výskyt nemocí, které mohou omezit nebo vyloučit zdravotní způsobilost, odběr pracovní anamnézy - zejména se sleduje odezva organismu na výskyt rizikových faktorů. Dále provedení komplexního fyzikální vyšetření, včetně orientačního vyšetření sluchu, zraku, kůže a orientačního neurologického vyšetření, s důrazem na posouzení stavu a funkce orgánů a systémů, které budou zatěžovány při výkonu práce nebo přípravě na budoucí povolání a jeho výkonu, a s přihlédnutím k případné disabilitě posuzované osoby. Součástí základního vyšetření je i základní chemické vyšetření moče ke zjištění přítomnosti bílkoviny, glukózy, ketonů, urobilinogenu, krve a pH moče [6].

V rámci **osobní anamnézy**, tedy souhrnu údajů týkajících se zdraví vyšetřované osoby, by měl vyšetřující lékař získat co možná nejucelenější pohled na zdravotní obtíže, se kterými se vyšetřovaný léčil nebo léčí. V umění odběru anamnézy a komunikace s pacientem se lékař rozvíjí a zdokonaluje po celý život. Důležité je vést tento rozhovor v klidném prostředí, bez rušivých vlivů, které by mohly zamezit získání řady často i choulostivých informací, a zejména s dostatkem času, aby nedošlo k opomenutí důležitých informací [6].

Pracovní anamnéza se zaměřuje na možné zdravotní obtíže související s prací a konkrétními pracovními riziky, přítomnost pracovních úrazů či hlášených nemocí z povolání [6].

Na **souvislost s psychosociálními riziky a pracovním stresem** může upozornit dotaz na poruchy spánku, bušení srdce, bolesti hlavy, přítomnost únavy, váhové výkyvy a celkový pocit zdraví [6].

Konkrétní návrh postupu při vyšetření v případě pracovního stresu:

A) Odebrání anamnézy/kladení otázek:

- Které pracovní podmínky (faktory psychosociálních rizik) mají největší vliv na pociťovaný stres;
- Druh a trvání současných obtíží (depresivních symptomů):
 - pocity smutku, nezájem o aktivity, lehká únavnost, ztráta koncentrace, poruchy spánku;
 - pocity beznaděje (situace se nemůže změnit);
- Přítomnost podpůrných faktorů – podporující rodinné prostředí, finanční zabezpečení;
- Přítomnost zhoršující faktorů – sociální izolace, samoživitel/ka s malými dětmi, finanční problémy, typ pracovní smlouvy neumožňující změnu zaměstnání;
- Myšlenky na ukončení života, ublížení ostatním;

- Přítomnost dalších chronických onemocnění – diabetes, hypertenze, kardiovaskulární onemocnění, psychické nemoci;
- Kouření, užívání alkoholu či návykových látek;
- Přítomnost duševních onemocnění u jiných členů rodiny (může zvyšovat riziko deprese či sebevražedného chování);

B) Vyšetření:

- Zaměřit se na přítomnost psychomotorického rozrušení – neklid, rychlá mluva, pádící myšlenky;
- Přítomnost psychomotorického zpomalení – zřejmá vyčerpanost, zpomalení fyzické aktivity;
- Vyšetřit příznaky organických onemocnění (onemocnění štítné žlázy, organická příčina bolesti apod.).

C) Další postup:

- Předání k adekvátní psychiatrické péči v akutních případech (sebevražedné či agresivní myšlenky či chování);
- Zajištění péče při depresivních a úzkostných obtížích;
- Ozřejmit vztah zdravotních obtíží k práci – pacient si dosud nemusel uvědomit;
- Dle závažnosti obtíží zvážit pracovní neschopnost, psychologickou péči (kognitivní terapie, relaxační techniky apod.);
- Kontaktovat zaměstnavatele, zajistit intervenci na pracovišti;
- Zajistit návaznost péče, další návštěvu [6].

Mezi zřejmé důsledky určitých charakteristik práce patří i **zvýšené riziko rozvoje duševních poruch**. Jedná se zvláště o nepřiměřené pracovní nároky a stres, vztah mezi úsilím a odměnou, sociální konflikty a šikanu, sociální (ne)podporu nebo (ne)spravedlnost na pracovišti. To jsou faktory, které z pohledu *evidence-based medicine* poskytují minimálně středně významné důkazy o vztahu práce a duševních poruch, zvláště úzkostně-depresivních. Neexistuje jeden základní „toxický faktor“ v oblasti pracovního prostředí, který by zjednodušil chápání dané problematiky, v oblasti duševního zdraví je nutné věnovat práci a různorodým pracovním podmínkám zvýšenou pozornost. Moderní léčba by v oblasti nefarmakologických postupů neměla směřovat pouze k úpravě životního stylu, ale též věnovat pozornost pracovním podmínkám, spokojenosti s prací i otázce subjektivního vnímání stresu plynoucího z práce. **Programy prevence duševních poruch** by měly rozhodně patřit do pracovního prostředí. Nejen z toho důvodu, že práce za určitých okolností může být spouštěčem duševních obtíží, ale především proto, že dospělý člověk v práci tráví většinu svého života a úspěšnost v práci naopak přispívá k vyrovnanosti a životní spokojenosti. Prevence cílená do oblasti pracovního prostředí může zasáhnout větší počet lidí a mít i vyšší úspěšnost. [7]

Ad 3) Poradenství zaměřené na ochranu zdraví při práci a ochranu před pracovními úrazy, nemocemi z povolání a nemocemi souvisejícími s prací

Součástí pracovnělékařských služeb je i poskytování poradenství, které by mělo (pokryvat) zahrnovat jakoukoliv problematiku pokrývající oblast vztahu práce a zdraví. Odborníkem, který toto poradenství poskytuje, nemusí být pouze lékař, velmi vhodné je

využívat i služeb jiných odborností a v případě pracovního stresu jsou žádoucí zejména profesionální psychologové [8].

Psychologickému či emočnímu stresu mohou být vystaveni zaměstnanci jakéhokoliv věku. Některé **faktory**, které tento stres působí, mohou být ovšem **specifické zejména pro starší pracovní populaci**. Mezi tyto faktory patří například pocit ohrožení mladšími zaměstnanci či nadřízenými, nutnost vyrovnávat se s negativními postoji vůči starším pracovníkům, obavy o dostatečné důchodové finanční zabezpečení [8].

Screening zaměstnanců profesionálními psychologickými diagnostickými metodami se může uplatňovat již při zařazování do pracovní pozice či u stávajících zaměstnanců. Jedinci, kterým jejich náplň práce začne působit psychické potíže, mohou při vhodném konzultačním vedení psychologem v pracovní pozici setrvat nebo ji dle osobnostních charakteristik změnit [8].

Některé společnosti nečekají na to, až jim zaměstnanci budou odcházet na nemocenskou v důsledku „opotřebení“ a samy v rámci benefitů či cíleně posílají zaměstnance na **kompensační rehabilitační a relaxační programy**, zařazují workshopy pro celé týmy zaměřené na typologii člověka v kontextu optimální výkonnosti, osvojení si některých technik vedoucích k vyšší koncentraci a pozornosti [8].

Na pracovištích s potřebou zvýšené komunikace s klienty/zákazníky/pacienty se realizují **školení a rozvojové techniky** na posilování potřebných osobnostních dimenzí se zaměřením na zvládání agresorů, asertivní jednání, vyjednávání s prvky mediace, zvládání námitek, jak pracovat se stresem či jak umět být šťastný, protože lidé častěji vystaveni negativnímu chování a jednání mají problém být pozitivní v pracovním i rodinném životě [8].

Někdy je vhodné realizovat společné besedy za účasti psychologa odděleně dle pohlaví. **Ženy ve věku nad 50 let** ztrácejí smysl svého dosavadního rodinného zacílení a často si neumí najít náhradu, ztrácejí svého dosavadního partnera/manžela a samy procházejí fyziologickými změnami, které představují velký diskomfort pro většinu z nich. Balancování mezi prací a změněným rodinným zázemím přináší psychickou nepohodu, zhoršovanou zvyšujícími se nároky práce a nutností držet tempo vývoje v daném oboru [8].

Psycholog může pomoci i při **sladování mladší a starší pracovní populace**. Ukazuje se, že vyladění multigeneračních pracovních týmů je velkou příležitostí pro firmy, zaměstnance i společnost. Odhady ukazují, že multigenerační pracovní populace a vytváření pracovních příležitostí pro starší pracovníky, může navýšit hrubý domácí produkt až o 19 % během následujících tří dekad.[5] Starší pracovníci zvyšují produktivitu díky svým pracovním zkušenostem a svému know-how a zároveň díky svým životním zkušenostem a vyrovnanosti vedou k většímu sladění pracovního týmu [8].

Psycholog se může podílet na optimální skladbě týmu, ať již výběrem jednotlivce do stávajícího týmu nebo sestavením nových týmů. Užívají se metody psychologie práce, připravené specificky pro danou pracovní pozici nebo tým. Cílem je eliminovat situace, kdy se špatným složením týmu naruší vzájemná spolupráce, což vede k destabilizaci týmu, snížené proaktivitě a výkonnosti, nebo k patologickým jevům chování na pracovišti [8].

Firmy mohou realizovat **odborná školení na téma prevence šikany, bossingu či diskriminace**. Velmi důležité je proškolení zejména střední úrovně managementu. Přímý nadřízený by měl umět rozpoznat nepřijatelné chování svých podřízených či jeho dopady [8].

Vyvážení pracovního a osobního života lze ze strany zaměstnavatele zajistit formou flexibilní pracovní doby, kombinací různých úvazků, přizpůsobování nastavení směn na základě individuálních potřeb či možností práce z domova. Velcí zaměstnavatelé zajišťují pro děti zaměstnanců mateřské školky či příplatky rodičům malých dětí účelově určené na hlídání či jiné mateřské zařízení. Dále je možné realizovat projekty typu „Maminky po návratu z rodičovské dovolené“, které jsou založeny na bázi workshopů s odbornou tematikou zaměřenou na Stress management a Time management, stanovování priorit, Wellbeing. Tyto oblasti se jeví jako nejčastější v selhávání žen při vyrovnávání osobního a pracovního života. Tyto workshopy jsou ideální pro věkovou skupinu 40+, protože věk žen, kdy si pořizují rodinu, se zvyšuje a nastupují zpět do zaměstnání většinou až po druhém dítěti, a to ve věku přes 40 let [8].

S ohledem na obecně stoupající trend přibývajících psychických problémů se jeví jako vhodná prevence, kdy si firmy smlouvají **externí odborná psychologická pracoviště**, protože k externím odborníkům mívají zaměstnanci větší důvěru než k internímu psychologovi [8].

Pro skupiny zaměstnanců 50+ se často realizují specifické screenings s ohledem na jejich optimální využití pro danou firmu, workshopy zaměřené na aktivaci, motivaci a zařazení do mladých kolektivů (workshopy bývají společné s mladými kolegy) či zaměřené na wellbeing [8].

Ad 4) Školení v poskytování první pomoci

Školení zaměstnanců v první pomoci a zpracování návrhu vybavení pracoviště prostředky pro poskytování první pomoci pro zaměstnavatele je také povinnou součástí pracovnělékařských služeb [8].

Pro **školení v první pomoci** není v ČR potřeba žádná specifická certifikace, školení či vzdělání. Díky tomu sice na jedné straně existuje široká nabídka nejrůznějších kurzů a školení, ale na druhé straně kvalita a aktuálnost předávaných informací není vždy na potřebné úrovni. Při výběru vhodného školení je proto vhodné orientovat se zejména na kurzy, pořádané záchrannými službami, Českým červeným křížem či jinými renomovanými společnostmi [8].

Toto školení je nutno provádět vždy s ohledem na konkrétní nebezpečí ohrožení zdraví na daném pracovišti a stejně tak je třeba pohlížet i na vybavení prostředky pro poskytování první pomoci [8].

Z pohledu stárnoucí pracovní populace je zřejmé, že s přibývajícím věkem přibývají i chronická onemocnění, zvyšuje se riziko srdečněcévních onemocnění a akutních příhod, celkové zdraví začíná být křehčí. Situace související s vyšším věkem přinášejí vyšší riziko pádů, úrazů z nepozornosti, zhmoždění různých částí těla, akutní lumbago, apod. Je vhodné, aby i toto bylo zohledněno při školení v první pomoci a ve vybavení lékárničky [8].

Z hlediska psychosociálních rizik je velmi důležitou oblastí **psychická první pomoc**. Tato pomoc je třeba v případě náhlých psychických obtíží, osobní přítomnosti při náhlém neštěstí, tragické události, autonehodě, náhlého zjištění obtíží v rodině apod [8].

První psychická pomoc je vystavěna tak, aby snížila počáteční negativní dopad náhlé události a podpořila krátkodobé i dlouhodobé vyrovnání se se změnami, které nastaly. Jejimi základními principy jsou respekt ke druhému a poskytování kvalitních informací. Volné sdružení psychologů a psychoterapeutů doporučuje **metodu 6P**: [8]

Promluv

Znamená to najít v sobě odvahu postiženého oslovit. Na projevení lidskosti nemusí být člověk odborník. V první chvíli slušně a citlivě přihlížejte, pozorujte a nezasahujte. Když se rozhodnete jednat, jednoduše a s respektem se zeptejte. Otevřete diskusi o tom, jak byste mohli pomoci. Vstupte do kontaktu, jenom když bude kontakt vítán a nevnímán jako nepřijemný. Počítejte s odmítnutím nebo uhýbáním. Lidé, ke kterým přistupujete, možná chtějí mluvit s někým jiným (členem rodiny, nebo známým) – pomozte jim je kontaktovat. Na druhou stranu buďte připraveni odpovědět, když vás někdo osloví. Mluvte klidně, trpělivě, snažte se citlivě naladit. Slova vyslovujte jednoduše, pomalu a civilně [8].

Podepři

V první chvíli je dobré odvést postiženého z místa, posadit ho, podepřít vlastním tělem. Pokud je velmi neklidný, je vhodné s ním pracovat na uzemnění sebe sama a na hledání vlastního středu. Uzemnění provedete nejlépe tak, že se dotyčný posadí, pevně se opře nohama o zem, zády o podložku tak, aby cítil oporu. Hledání vlastního středu je dobré k tomu, aby člověk našel oporu sám v sobě. Může se k tomu ještě použít například dýchání do břicha; zklidňování dýchání klidným hlasem provázejte slovy: "nádech, výdech" [8].

Připomínej realitu

Zeptejte se na jméno nebo na to, zda člověk, kterému se snažíte pomoci, ví, co se stalo. Mluvte na něj: řekněte postiženému, kde se nachází, kdo mu pomáhá, co se stalo, co se bude dít dál apod. Přizpůsobte potřebné informace tak, aby byly stravitelné (odpovídaly věku, přesvědčení). Pokud něco nevíte, přiznejte to a pomozte informaci zjistit. Počítejte s emocemi [8].

Podpoř

Normalizujte pocity a chování člověka, kterému podáváte první psychickou pomoc. Jeho prožívání a projevy jsou v takových těžkých situacích normální. Když má potřebu mluvit, naslouchejte (to je dovednost, kterou často podceňujeme), soustřeďte se na to, co se vám snaží sdělit a jak můžete být nápomocni, vyzdvihněte a oceňte to, co již doteď dokázal, jak situaci zvládal a zajistil si bezpečí [8].

Pečuj

Ptejte se, co dotyčný potřebuje. Nemusíte hned znát řešení, už jen to, že jste si našli čas a prostor, je důležité. Pomozte vytvořit a zajistit bezpečí, které je nevyhnutelným předpokladem zotavení a i dalšího rozhovoru o tom, co se děje. Někdy to může znamenat, že podáte deku, jindy že odvedete člověka, o kterého pečujete, na úplně jiné místo. Pomozte mu ochraňovat jeho věci anebo zajistit střechu nad hlavou. Podporujte naději [8].

Předej

Sebesilnější člověk má právo nezvládat úplně všechno (například pokud je sám situací zasažený nebo nemá sílu zasaženému pomoci). Nezapomínejte, že nemusíte vše zvládnout sami, a spolupracujte s ostatními na místě, zapojte je, pokud to jde. Nejde jenom o mluvení a rady, ale také o zajištění praktických věcí a pomoci, navázání na následnou péči. Nespěchejte s řešením (všichni máme často sklon podlehnout tlaku krizové situace), soustřeďte se na přítomnost, na nejmenší možný nejbližší krok směrem k řešení a úlevě. První pomoc spíš znamená provázení člověka, kterému chcete být oporou, aby sám našel v krizi své možnosti.

Metodu 6P volně převzal od psycholožky HZS Zlínského kraje Mgr. Soni Pančochové a psycholožky HZS Ústeckého kraje Mgr. Jany Majzlíkové psychiatr a psychoterapeut MUDr. Robert Kačeňák. [8]

Vybavení lékárníčky by kromě základních náležitostí vhodných na všechna pracoviště (jako je dezinfekce, sterilní krytí, obvaz, náplast) mělo obsahovat ještě několik základních volně prodejných léčiv, která ocení starší osoby. Mezi tato léčiva patří běžné léky proti bolesti a na snížení teploty, léky na zažívací obtíže, antihistaminika či oční kapky. Zvážit lze i zajištění adrenalinového autoinjektoru (pro anafylaktickou reakci) či nitroglycerinu (lék tzv. zachraňující život u kardiaků), ovšem po řádném proškolení osoby odpovědné za obsah lékárníčky, jak s těmito léčivy zacházet [8].

Při zařazení léčiv do lékárníčky je důležité vždy dodržovat několik zásadních doporučení:

- léky uchovávat v originálním balení a nikdy nevyhazovat příbalový leták;
- léky uchovávat na suchém, chladném, tmavém místě;
- léky uchovávat mimo dosah všech zaměstnanců (uložit u kompetentní osoby);
- pravidelně (tedy aspoň jednou za půl roku) kontrolovat expiraci u všech přípravků (nejen u léků, ale také u dezinfekce nebo sterilního krytí). Použitelnost je vhodné prověřit i těsně před užitím;
- prošlé léky nevyhazovat do popelnice, ale vrátit je do lékárny [8].

Ad 5) Pravidelný dohled na pracovištích a nad výkonem práce

Zajišťování pravidelného dohledu na pracovištích je poslední částí celého souboru povinností pracovnělékařských služeb. Dohled na pracovištích a nad výkonem práce za účelem zjišťování a hodnocení rizikových faktorů je nutno provádět pravidelně, jeho další součástí by měla být i analýza výskytu nemocí z povolání, pracovních úrazů a nemocí souvisejících s prací. Na základě těchto zjištění je úkolem pracovnělékařských služeb spolupracovat na návrzích pro zaměstnavatele na odstranění zjištěných závad, včetně návrhu na zajištění měření rizikových faktorů pracovních podmínek [8].

Z definice a popisu psychosociálních rizik vyplývá, že jejich hodnocení není jednoduchou ani jednorázovou záležitostí. Při zvýšeném výskytu těchto rizik se zvyšuje i pracovní úrazovost a pracovní nemocnost, tedy parametry, které by měly být v rámci dohledu na pracovišti zohledněny. Dochází i k výrazným vlivům na fyzické i psychické zdraví, ale v současné době nejsou duševní nemoci či syndrom vyhoření definovány jako nemoc z povolání. I přesto lze toto v rámci dohledu na pracovišti provádět [8].

Pokud je smluvní vztah mezi zaměstnavatelem a poskytovatelem pracovnělékařských služeb založen na kvalitní komunikaci a zaměstnavatel je v problematice poučen, velmi brzy si všimne prvních obtíží, které by mohly ukazovat na příčinu v oblasti psychosociálních rizik či pracovního stresu [8].

V rámci dohledů na pracovišti lze použít **dotazníkové šetření**, které je v druhé fázi vyhodnoceno a informace z tohoto vyhodnocení je možno dále zpracovat do konkrétního preventivního programu či nápravného opatření [8].

5.3 Shrnutí

Pracovnělékařské služby jsou zdravotní služby preventivní, jejichž součástí je hodnocení vlivu pracovní činnosti, pracovního prostředí a pracovních podmínek na zdraví.

Zatímto účelem se provádějí pracovnělékařské prohlídky, které jsou preventivními prohlídkami, a hodnocení zdravotního stavu za účelem posuzování zdravotní způsobilosti k práci. Další nedílnou součástí komplexních pracovnělékařských služeb je poradenství zaměřené na ochranu zdraví při práci a ochranu před pracovními úrazy, nemocemi z povolání a nemocemi souvisejícími s prací a školení v poskytování první pomoci. Poskytovatelé musejí provádět i pravidelný dohled na pracovištích a nad výkonem práce v rámci osobních návštěv na pracovištích zaměstnavatele.

Zákon uvádí, že **poskytovatelem pracovnělékařských služeb** může být pouze poskytovatel zdravotních služeb v oboru všeobecné praktické lékařství či pracovní lékařství. Celkový počet poskytovatelů v oboru všeobecné praktické lékařství byl k prosinci 2020 ve všech krajích České republiky 6 298 a v oboru pracovní lékařství 87 poskytovatelů. Je otázkou, zda je v České republice dostatek takových poskytovatelů těchto služeb, kteří jsou schopni a ochotni tyto služby v dostatečné odborné kvalitě pro zaměstnavatele zajistit.

Na základě informací z odborných seminářů a spolupráce s BOZPprofi.cz, zaměřených na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, pracovnělékařské posudky a pracovněprávní návaznosti, bylo při analýze přezkoumávaných posudkových závěrů o zdravotní způsobilosti k práci zjištěno, že **často je neúplně či neaktuálně zjištěn zdravotní stav posuzované osoby**. Z toho lze vyvozovat, že lékaři provádějící danou pracovnělékařskou prohlídku buď nemají potřebné znalosti, nebo čas na provedení této prohlídky.

Problematika stárnoucí pracovní populace je v legislativě pokrývající pracovnělékařské služby řešena zvyšující se frekvencí preventivních pracovnělékařských prohlídek **po 50. roce věku zaměstnance**. Tedy i zákonodárce si uvědomuje, že v tomto věku nastává celý soubor fyziologických změn, které mohou mít výrazný vliv na zdravotní způsobilost k práci či dokonce na odchody do předčasného důchodu ze zdravotních důvodů nebo z důvodu pracovní nezpůsobilosti.

Záměrem **hodnocení vlivu pracovní činnosti, pracovního prostředí a pracovních podmínek na zdraví** by mělo být pokrytí všech těchto vlivů, kam patří i psychosociální rizika. Jejich negativní vliv na fyzické i psychické zdraví zaměstnanců je velmi dobře popsán. Zaměstnavatel by měl upravit pracovní činnosti, pracovní prostředí a pracovní podmínky tak, aby vyhovovaly všem věkovým kategoriím, a tím pro ně byla práce atraktivní. Rychlost dopadu stárnutí na fyzické a duševní změny v organismu je velmi individuální, ale určitou měrou tyto změny pociťují všichni stárnoucí zaměstnanci. Toto by mělo být zohledněno zejména v rámci pracovního prostředí a pracovních pomůcek.

Pracovnělékařské prohlídky se provádějí za účelem vyloučení nemocí, vad nebo stavů, které omezují nebo vylučují zdravotní způsobilost ke konkrétní práci. Na souvislost s psychosociálními riziky a pracovním stresem může upozornit dotaz na poruchy spánku, bušení srdce, bolesti hlavy, přítomnost únavy, váhové výkyvy a celkový pocit zdraví. Při samotném fyzikálním vyšetření je důležité zaměřit se na přítomnost psychomotorického rozrušení či zpomalení. V návaznosti na výsledky prohlídky je nutné nejenom uzavřít posudkový závěr o zdravotní způsobilosti k práci, ale také doporučit další postup.

Součástí pracovnělékařských služeb je i **poskytování poradenství**, které by mělo pokrývat jakoukoliv problematiku pokrývající oblast vztahu práce a zdraví. Odborníkem, který toto poradenství poskytuje, nemusí být pouze lékař, velmi vhodné je využívat i služeb jiných odborností a v případě pracovního stresu jsou žádoucí zejména profesionální psychologové.

Psychologickému či emočnímu stresu mohou být vystaveni zaměstnanci jakéhokoliv věku. Některé faktory, které tento stres působí, mohou být ovšem specifické zejména pro starší pracovní populaci. Mezi tyto faktory patří například pocit ohrožení mladšími zaměstnanci či nadřízenými, nutnost vyrovnávat se s negativními postoji vůči starším pracovníkům, obavy o dostatečné důchodové finanční zabezpečení. Screening zaměstnanců profesionálními psychologickými diagnostickými metodami se může uplatňovat již při zařazování do pracovní pozice či u stávajících zaměstnanců.

Firmy mohou realizovat odborná školení na téma prevence šikany, bossingu či diskriminace. Velmi důležité je proškolení zejména střední úrovně managementu. Příímý nadřízený by měl umět rozpoznat nepřijatelné chování svých podřízených či jeho dopady.

S ohledem na obecně stoupající trend přibývajících psychických problémů se jeví jako vhodná prevence, kdy si firmy smlouvají **externí odborná psychologická pracoviště**, kde k externím odborníkům mohou mít zaměstnanci větší důvěru než k internímu psychologovi.

Z hlediska psychosociálních rizik je velmi důležitou oblastí **psychická první pomoc**. Tato pomoc je třeba v případě náhlých psychických obtíží, osobní přítomnosti při náhlém neštěstí, tragické události, autonehodě, náhlého zjištění obtíží v rodině, apod. První psychická pomoc je vystavěna tak, aby snížila počáteční negativní dopad náhlé události a podpořila krátkodobé i dlouhodobé vyrovnání se se změnami, které nastaly. Jejimi základními principy jsou respekt ke druhému a poskytování kvalitních informací. Výše uvádíme doporučenou **metodu 6P**.

Metody, kterými lze analyzovat psychosociální rizika a stres při práci, jsou zejména **dotazníková šetření a metody kontrolních listů**. Při hodnocení dotazníkových šetření lze porovnat různé věkové kategorie zaměstnanců, což umožní získat unikátní podklady pro návazné kroky v analýze rizik. Tyto hodnotící metody může využívat jak zaměstnavatel, tak i poskytovatel pracovnělékařských služeb.

Pokud je smluvní vztah mezi zaměstnavatelem a poskytovatelem pracovnělékařských služeb založen na kvalitní komunikaci a zaměstnavatel je v problematice poučen, velmi brzy si všimne prvních obtíží, které by mohly ukazovat na příčinu v oblasti psychosociálních rizik či pracovního stresu.

Hodnocení psychosociálních rizik a pracovního stresu u stárnoucí pracovní populace v rámci pracovnělékařských služeb je velmi dobře možné za předpokladu, že poskytovatel těchto služeb má:

- dostatečné odborné znalosti;
- dostatek času na poskytované služby;
- zajištěnou kvalitní komunikaci a spolupráci se zaměstnavatelem;
- zajištěné finanční pokrytí nákladů.

5.4 Použitá literatura

- [1] Tuček, M., Šubrt, B.: Pracovnělékařské služby 2017, povinnosti zaměstnavatelů a lékařů po novelách právních předpisů, ANAG, 2017, ISBN: 978-80-7554-106-2
- [2] Národní registr poskytovatelů zdravotních služeb, ÚZIS, Zdroj: [online]. [cit. 2020-12-01]

https://nrpzs.uzis.cz/index.php?q=*&Submit=Vyhledat&kraj=CZ064&okres=&obec=&obvod=&obor=L46&forma=&druh=¢rum=&pg=vyhledavani-poskytovatele--pro-verejnost&token=99fb0d794c876ae62656b9501538fe815d0b56bf73b91b5f4bb975cfd594f2b7

- [3] Ing. Jana Zónová; MUDr. Vladimíra Lipšová; Mgr. Kateřina Bátorlová; Mgr. Karolina Mrázová, Ph.D.; PhDr. Ludmila Kožená; Jarmila Kubínová, Podnik podporující zdraví 2005-2019, *Co nám přineslo 15 ročníku soutěže*, 2020, ISBN: 978-80-7071-400-3 (pdf)
- [4] PRIMA-EF: Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management: A Resource for Employers and Worker Representatives. (Protecting workers' health series, 9), WHO 2008
- [5] OECD (2020), Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/59752153-en>
- [6] Desprésaux, T.: Stress at work: BMJ 2017;357:j2489 doi: 10.1136/bmj.j2489 (Published 15 June 2017)
- [7] Ptáček, R., Pracovní stres a duševní zdraví – může práce vést k duševním poruchám? Čas. Lék. čes. 2017; 156: 81–87
- [8] Psychická první pomoc, Zdroj: [online]. [cit. 2020-12-01] <https://psychologie.cz/psychicka-prvni-pomoc/>

6 Popis stavu řešení a přístupu k psychosociálním rizikům ve vybraných (kulturně a historicky blízkých) zemích, především pak na Slovensku, v Rakousku, Polsku, popřípadě Německu a dalších zemích

Cílem této kapitoly/rešerší je podat přehled problematiky psychosociálních rizik v odborné literatuře v Polsku, Slovensku, Rakousku, Francii a Rusku za období posledních 10 let.

Z hlediska metody výzkumu byla použita obsahová analýza (content analysis) odborných textů, která vychází z tradice pozitivistické sociologie a soustřeďuje se na frekvenci, valenci, intenzitu, kontext sdělení a jeho důležitost z hlediska analyzovaných odborných textů.

U vybraných zemí jsme zjišťovali aktuálnost problematiky psychosociálních rizik na pracovišti (právní regulace, definice pojmů), problematiku psychosociálních rizik v odborné literatuře, dále jsme se zaměřili na zaměstnávání osob starších 55 let a rizika, kterým jsou vystaveni. U některých zemí se blíže zabýváme i psychosociálními riziky ve vybraných profesích.

6.1 Rakousko

Rakousko dosahuje stabilně velmi dobré hodnocení v oblasti sociálního dialogu (podle studie Důstojná práce v Evropě 3. místo). Specifikem sociálního dialogu v Rakousku je, že zaměstnanci jsou automaticky a povinně organizováni v pracovní komoře (Arbeiterkammer). Zaměstnavatelé jsou zase povinně organizováni v Hospodářské komoře (Wirtschaftskammer) a Zemědělské komoře (Landwirtschaftskammer). Členství v Rakouské odborové federaci je dobrovolné a je v ní organizovaných 26 % zaměstnanců.

Výjimečné je postavení Pracovní komory. Byla založena v roce 1920 jako protiváha od roku 1848 existující obchodní komory a obnovena zákonem po II. světové válce [1]. Ze zákona z ní vyplývají čtyři základní úkoly: aktivní účast při tvorbě zákonů, poradenství a pomoc, vzdělávání a výzkum hospodářských a sociálně-politických témat. Pro plnění poslední úlohy má Pracovní komora k dispozici skoro tři tisíce odborných pracovníků (buď jako kmenových zaměstnanců nebo pracujících na objednávku). Pracovní komora je jedním z největších zdrojů odborných publikací z oblasti bezpečnosti práce, publikuje na svých stránkách množství studií, podílí se jako zadavatel na množství projektů, vydává 15 odborných časopisů, z nichž se bezpečnosti práce věnuje časopis *Gesunde Arbeit* [2]. I další veřejné instituce se angažují při odborném výzkumu kromě Hospodářské komory i Rakouská všeobecná úrazová pojišťovna (AUVA) a Rakouský úřad práce (Arbeitsmarktservice - AMS).

Další specifikum Rakouska vyplývá z jeho místa v německém jazykovém prostoru. Rakouská odborná veřejnost konstatuje, že v některých oblastech chybí odborná literatura rakouského původu a proto jsou nuceni sahat po německojazyčných pracích z Německa [3].

6.1.1 Základní právní normy v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP)

Základním právním předpisem je Spolkový zákon o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci z roku 1995 a následné novely - Bundesgesetz über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit (ArbeitnehmerInnenschutzgesetz - zkratka ASchG) [3].

Z hlediska psychosociálních rizik na pracovišti je nejdůležitější novela, která vstoupila v platnost 1. 1. 2013, která zavádí pojem psychického zdraví a povinnost prevence psychické zátěže při práci [4].

Dalším důležitým dokumentem je nařízení spolkového ministra práce a sociálních věcí o dokumentech týkajících se bezpečnosti a ochrany zdraví z roku 1996 - Verordnung des Bundesministers für Arbeit und Soziales über die Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokumente (DOK-VO). Toto nařízení je zásadní pro správné vedení dokumentace při celém procesu hodnocení rizik na pracovišti [4].

Norma ÖNORM EN ISO 10075 - Ergonomické zásady ve vztahu k psychické pracovní zátěži. Tato norma má sice pouze doporučující charakter a slouží podnikům pouze jako návod k jednání, ale podle Německého spolkového ústavu pro ochranu práce a pracovní medicínu ji soudy často akceptována a získává tak právní význam [4]. Na základě mnoha podobností, které existují v této oblasti mezi Rakouskem, a Německem lze předpokládat, že stav v rakouském soudnictví nebude odlišný.

6.1.2 Řízení psychosociálních rizik na pracovišti

Řízení psychosociálních rizik probíhá na pracovišti podobně jako řízení rizik jiného druhu. Podle zákona ASchG §3 je zaměstnavatel povinen postarat se o bezpečnost a ochranu zdraví na pracovišti. Novelizace ASchG v § 2 s účinností od roku 2013 definuje zdraví fyzické a psychické. V § 4 s odvoláním na § 7 se konstatuje povinnost zaměstnavatele zjišťovat a hodnotit rizika, která představují nebezpečí pro zdraví zaměstnance. V § 4 byl novelizací doplněn odst. 6, podle kterého se při hodnocení pracoviště musí zohledňovat i určování pracovních úkolů, pracovní procesy, pracovní prostředí a organizace práce [5].

Podle § 2 odst. 7 ASchG pod prevencí rizik zahrnují všechny postupy a opatření, jejichž cílem je zabránit nebo snížit rizika spojená s prací. Ve smyslu tohoto zákona se nebezpečím rozumí fyzická a psychická zátěž související s prací, která vede k přetížení (Fehlbeanspruchung) [5].

Zákon určuje průběh řízení rizik, metody, lhůty a osoby, které ho provádějí.

Průběh řízení rizik má několik fází:

1. Úvodní sběr informací, vytvoření řídicí skupiny se všemi odborníky, kteří se podílejí na řízení rizik. Je to pracovní psycholog, pracovní lékař, bezpečnostní technik, vedoucí podniků, zástupce podnikové rady.
2. Vytvoření konceptu, které standardizované metody hodnocení budou použity, kdy, jak, na které skupiny zaměstnanců, jaký bude průběh.
3. Informování všech zaměstnanců i zástupců zaměstnavatele o existujících rizicích, o cílech a průběhu hodnocení rizika a o přijatých opatřeních tak, aby zaměstnanec byl schopen posoudit, zda byla přijata vhodná ochranná opatření - § 12 ASchG.
4. Zjištění rizik podle § 4 ASchG za použití standardizovaných metod podle normy ÖNORM EN ISO 10075 část 3.
5. Posouzení závažnosti výsledků zjištění.

6. Přijetí vhodných opatření podle § 4 a § 7 ASchG
7. Vypracování dokumentace o všech zjištěných rizicích a přijatých opatřeních podle Nařízení spolkového ministra práce a sociálních věcí o dokumentech týkajících se bezpečnosti a ochrany zdraví.
8. Realizace a kontrola účinnosti přijatých opatření podle § 4 odst. 4 ASchG. Kromě řízení výroby opatření, provádí kontrolu i Inspektorát práce podle §§ 4, 5 a 7 ASchG.

Rozsah vykonávané činnosti

Podle zákona (§ 82a Abs. 5 ASchG) je zaměstnavatel povinen zajistit, aby z celkového času určeného pro prevenci připadlo 40 % na aktivity bezpečnostního technika (odborně způsobilé osoby k zajišťování úkolů v prevenci rizik v oblasti BOZP), 35 % na aktivity pracovního lékaře. Ve zbylém čase – 25 % může zaměstnavatel pověřit výkonem prevence jiných odborníků podle zjištěných rizik a zatížení zaměstnanců mimo jiné pracovního psychologa [5].

Frekvence hodnocení psychických rizik

Zákon stanoví, že hodnocení se musí aktualizovat (§ 4 odst. 4 a 5 ASchG) vždy, když dojde k situacím, které by mohly mít nepříznivé dopady na zaměstnance, např. restrukturalizace, zvýšená nemocnost, úrazovost, vzrůst přesčasů nebo v případech zvýšené stresové zátěže na pracovišti.

Za neuskutečnění hodnocení rizik na pracovišti hrozí zaměstnavateli podle § 130 ASchG pokuta ve výši 7 260 EUR, při opakovaném řízení dvojnásobek [5].

Nástroje hodnocení

Za obecné doporučení pro výběr nástrojů pro měření psychické zátěže na pracovišti se považuje norma ÖNORM 10075 část 2 [5].

I zde se projevuje fakt, že Rakousko je součástí německy hovořícího prostoru a rakouští hodnotitelé často pracují s nástroji vytvořenými v Německu. Nejčastěji se používají tyto nástroje:

- SIGMA - Screening-Instrument zur Bewertung und Gestaltung von menschengerechten Arbeitstätigkeiten und Arbeitsbedingungen des Landes NRW (Screeningový nástroj pro hodnocení a tvorbu humánní pracovních činností a pracovních podmínek spolkové země Severní Porýní - Falc).
- BASA II Psychologische Bewertung von Arbeitsbedingungen - Screening für Arbeitsplatzinhaber der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Psychologické hodnocení pracovních podmínek - Screening pro zaměstnance Spolkového ústavu pro ochranu práce a pracovní medicínu) [5].
- SGA - Screening Gesundes Arbeiten Leitfaden für Experten zur Beurteilung von Arbeitsplätzen von INQA zur Prävention von Erkrankungen uskel-Skelett-System [6]. (Screening Zdravá práce, pokyny expertů pro hodnocení pracovišť INQA - Nová kvalita práce za účelem prevence nemocí pohybového aparátu) [7].

Blíže se v textu věnujeme nástrojům hodnocení vyvinutým v Rakousku:

- KFZA - Kurzfragebogen zu psychischen Belastungen (Krátký dotazník o psychické zátěži) vytvořen třemi autory (J. Prümper, K. Hartmannsgruber, M. Frese) v roce 1995. V roce 2002 byl tento nástroj dále rozvinut na objednávku Rakouské komory práce, Rakouského odborového svazu a Rakouské hospodářské komory. V rámci toho dala Rakouska obecná úrazová pojišťovna k dispozici KFZA jako online-

nástroj na zkoumání psychických rizik. Také Rakouská inspekce práce a hospodářská komora doporučují KFZA jako vhodný nástroj hodnocení rizik. KFZA je volně k dispozici na stránce AUVA včetně rozsáhlého úvodu do problematiky, informací pro přípravu a použití a s doporučeními pro hodnocení rizik. KFZA je subjektivní nástroj, tj. poskytuje informace o zkušenostech z pracovní situace z pohledu zaměstnanců. KFZA je screeningový postup, pomocí kterého lze zaznamenat pozitivní a negativní vlivy pracovní a organizační struktury ve vztahu k přítomnosti psychického stresu. Je určen k použití pracovními psychology nebo podobně vyškolenými lidmi, měly by ho provádět pouze osoby s příslušnými odbornými znalostmi. KFZA obsahuje 26 otázek, které respondenti hodnotí na pětistupňové škále. Otázky jsou zahrnuty ve čtyřech oblastech: obsah práce, zdroje, stresory, atmosféra na pracovišti. Zodpovězení všech otázek dotazníku trvá 10 minut [7].

- ABS Arbeits-Bewertungs-Skala (Škála na hodnocení práce) byla vyvinuta Rakouskou všeobecnou úrazovou pojišťovnou. Je k dispozici bezplatně na jejích internetových stránkách. Nástroj sestává z brožury, jednoho dotazníku a tří souvisejících posterů - plakátů. Metodou je moderované a standardizované skupinové interview. Je určen hlavně pro malé podniky nebo pro organizační jednotky větších podniků, které pracují jako relativní samostatné skupiny [8].
- EVALOG - Evaluierung psychischer Belastung im Dialog (Hodnocení psychického zatížení prostřednictvím dialogu). Nástroj byl vytvořen v roce 2019 autory Jochen Prümper & Julia Vowinkel na objednávku Všeobecné úrazové pojišťovny pro hodnocení psychického zatížení v nejmenších podnicích nebo v malých jednotkách větších podniků (maximálně 5 zaměstnanců). Je volně k dispozici na stránce AUVA. Balík podkladů obsahuje jeden hodnotící sešit, listy a informační listy. Všechny materiály jsou sestaveny velmi přístupně, obsahují mnoho vstupních informací, jsou koncipovány tak, aby s nimi mohli pracovat i zaměstnanci bez speciální přípravy [9].
- ready4health.at Tento nástroj je výsledkem vědeckého projektu Odborné vysoké školy Burgenlad (Fachhochschule Burgenland) ve spolupráci se Rakouskou všeobecnou úrazovou pojišťovnou (AUVA). Prostřednictvím internetové platformy mají podniky k dispozici nástroj pro měření dvou skutečností: psychického zatížení na pracovišti a postavení a významu manažerování zdravotních a bezpečnostních rizik v podniku. Nástroj také může být použit k hodnocení opatření na redukcii psychické zátěže na pracovišti [10].

Rakouská všeobecná úrazová pojišťovna (AUVA) provádí kromě jiné své činnosti i rozsáhlou poradenskou činnost k prevenci psychologických rizik. Vydává materiály, ve kterých se pokouší identifikovat psychická rizika různých profesních skupin a nabízí možnosti jejich odstraňování. Většinou se jedná o všeobecně platné informace, někdy jsou doplněny analýzou situace konkrétní profese [11].

6.1.3 Zaměstnávání osob starších 55 let a psychosociální rizika

Demografická situace v Rakousku

V roce 2018 mělo Rakousko 8 822 000 obyvatel. V roce 2030 se očekává vzrůst o 5,3 % což je 9 292 000 obyvatel, v roce 2040 vzrůst o 8 % což je 9 532 000. Poměr narození a úmrtí je zhruba vyrovnaný, hlavní příčinou růstu je stoupající počet imigrantů [12] (srov. s kapitolou 2.1.9 Demografické změny v 21. století).

Situace na pracovním trhu:

Různé statistiky udávají různé počty lidí v produktivním věku. Porovnáme-li např. údaje ze Statistik Austria [13] a údaje z Eurostatu [14] zjistíme, že přicházejí k různým číslům v závislosti na použité metodě. Shoda ale panuje v popisu celkového trendu a tím je stárnutí práceschopného obyvatelstva. V posledních letech se dostává do skupiny osob nad 50 let tzv. generace Baby-Boomer (silné ročníky 1961–1964), důsledkem čehož je rostoucí podíl 50–64letých zaměstnanců (srov. s kapitolou 2.1.4 Stárnutí populace v ČR a BOZP a kapitolou 1.1 Demografický vývoj): v roce 2014 to bylo 30,0 % a v roce 2020 33,1 %, v roce 2025 to má být 33,4 %. Spolu s věkovou strukturou se mění i chování zaměstnanců nad 50 let. Vzácněji odcházejí do předčasného důchodu, zůstávají déle v pracovním životě, zvyšuje se podíl žen na pracovním trhu, čímž roste počet osob v této skupině [15].

Zároveň stoupá i počet nezaměstnaných nad 50 let. Tento počet se od roku 2007 zdvojnásobil (2007: 16 %; 2019: 32 %), doba nezaměstnanosti je delší (v roce 2015 trvala průměrně 131 dní, u zaměstnanců mladších 25 let 79 dní) a návrat na pracovní trh je složitější (srov. s kapitolou 4 Popis odlišností mezi jednotlivými věkovými skupinami zaměstnanců z hlediska vnímání rizika, změn chování a dalších odlišností) [16].

V posledních 15 letech existuje v Rakousku rozsáhlý výzkum zabývající se vlivem demografických změn na rakouský pracovní trh, a jak tyto změny ovlivňují starší zaměstnance. Lze konstatovat, že hlavním společným bodem těchto výzkumů bylo řešení předsudků vůči starším osobám v kontextu zaměstnanosti [17]. Skoro ve všech publikacích byly nastoleny a analyzovány tyto čtyři předsudky:

1. Starší zaměstnanci jsou dražší než mladší. Tento argument se nejčastěji uvádí u tématu zaměstnávání nebo znovuzaměstnávání starších zaměstnanců nebo nezaměstnaných. Často je zde zmíněný tzv. princip seniority, který je založen na tom, že s rostoucími zkušenostmi i delší dobou zaměstnání rostou znalosti a schopnosti, což legitimuje růst mezd starších zaměstnanců [18].
2. Starší zaměstnanci jsou častěji nemocní než mladší. Thomas Leoni se zabýval ve své zprávě o absencích na pracovišti z roku 2014 věkovou podmíněností, trváním a frekvencí pracovní neschopnosti. Jeho analýza ukazuje, že vztah mezi nemocností a biologickým věkem má formu písmene U: zaměstnanci pod 20 let jsou častěji nemocní než skupina 25–39letých, kde je nemocnost nejnižší. Od 40. roku věku nemocnost roste, zůstává ale hluboko pod průměrem všech zaměstnanců. Až od 45 roku začíná pracovní neschopnost rychle růst a vrchol dosahuje ve věkové kategorii 60–64 let [19].
3. Starší zaměstnanci jsou méně výkonní. Existuje řada studií, které vycházejí z toho, že produktivita klesá s rostoucím věkem ale i takové, které to popírají. Jednoznačně se nedá dokázat, že výkonnost klesá pouze v závislosti na věku. Je třeba zohlednit několik faktorů jako smysluplnost činnosti, vybavení pracovního místa, motivaci, úroveň vzdělání apod.
4. Starší zaměstnanci jsou méně flexibilní a neradi se učí. Výzkumy dokazují, že starší osoby nejsou méně schopné učit se, jen se učí jinak – jsou samostatnější a cílenější. U starších osob má bezprostřední využití a smysluplnost naučeného větší důležitost než u mladších, kteří vnímají učení jako dlouhodobý proces. Schopnost učit se a flexibilita nejsou primárně a výlučně závislé na biologickém věku, ale i na mnoho individuálních a sociálních faktorech jako např. sociální prostředí a zvyklosti [20].

Existují i studie a výzkumy, které se věnují silným stránkám starších osob. Celkově ale vzniká dojem, že pozitivní společenské hodnocení starších zaměstnanců (např. starší

zaměstnanci jsou odborně kompetentnější, umí svou práci lépe organizovat, mají lepší celkový přehled a lépe stanovují priority) jsou v Rakousku méně vědecky prozkoumány než ty, které vidí spíše nevýhody starších zaměstnanců. Na druhé straně ze strany státu a státních institucí lze pozorovat velmi pozitivní hodnocení starších zaměstnanců a celkově podporující přístup ke starším skupinám obyvatelstva. Cílem je využít potenciál starších zaměstnanců, vzhledem ke věkovému složení obyvatelstva jsou do budoucna, spolu se ženami a imigranty, jediným zdrojem volné pracovní síly na pracovním trhu [21].

Oficiální státní strategie týkající se starších zaměstnanců nese název Alter (n) sgerichte Arbeitsgestaltung. Altersgerechte Arbeitsgestaltung znamená organizaci práce pro starší zaměstnance, jejímž cílem je jim pomáhat, zohledňuje změny v jejich výkonnosti a hledá řešení jejich problémů. Přijímaná opatření mají kompenzační charakter.

Další příklady podpory ze strany státu prostřednictvím opatření na integraci starších zaměstnanců nebo starších nezaměstnaných jsou blíže rozepsány v plném znění rešerše Popis stavu řešení a přístupu k psychosociálním rizikům ve vybraných zemích – Rakousko (Příloha 2).

Základem (dle věku přiměřeného organizaci) práce v podniku je znalost stavu, ve kterém se podnik nachází včetně stávajících rizik. Proto se v Rakousku považuje za nezbytné pravidelně provádět hodnocení rizik z hlediska starších zaměstnanců.

Právním východiskem jsou § 3 a § 4 Zákona o ochraně zdraví a bezpečnosti při práci, které říkají:

- § 3 (1) Zaměstnavatelé jsou povinni pečovat o bezpečnost a ochranu zdraví při práci zaměstnanců ve všech aspektech, které se týkají práce. Zaměstnavatelé musí přijímat nezbytná opatření na ochranu života, zdraví i integrity a důstojnosti včetně prevence nebezpečí při práci, informovanosti a poučení a vytvoření vhodné organizace a potřebných prostředků.
- § 4 (2) Při určování a hodnocení rizik při práci třeba brát obzvláště v úvahu hlavně ohrožené skupiny zaměstnanců vzhledem k jejich konstituci, tělesné síle, věku a kvalifikaci.
- § 6 (1) Při přemístění práce zaměstnancům musí zaměstnavatelé zohledňovat vhodnost této práce s ohledem na bezpečnost a ochranu zdraví. Při tom je třeba brát ohled hlavně na konstituci, tělesnou sílu, věk a kvalifikaci.

Při hodnocení rizik u starších zaměstnanců se doporučuje následující postup:

1. Analýza organizace práce z hlediska věku - zjištění aktuálního věkového složení zaměstnanců celého podniku i jednotlivých organizačních jednotek a na jejím základě vytvoření prognózy pro budoucí vývoj věkového složení. Pro zjištění věkového složení vypracovala Všeobecná úrazová pojišťovna nástroj (Altersstrukturcheck), který lze zdarma objednat na její stránce [22].
2. Identifikace činností, které jsou pro starší zaměstnance obzvláště zatěžující. Kritické pro starší zaměstnance jsou kombinace velikosti zátěže, délky působení a věku. Jde např. o fyzické přetížení, chronický časový stres a přesčasy, práci na směny nebo v noci, nedostatečné uznání a ohodnocení, nevhodný styl řízení, nedostatek prostoru pro vlastní realizaci, vyloučení z dalšího vzdělávání [23]. Na zjišťování zátěže starších zaměstnanců byl Všeobecnou úrazovou pojišťovnou ve spolupráci s Technickou univerzitou v Mnichově a Centrem pro ergonomii v Tyrolsku v roce 2015 vyvinut nástroj, který je volně online k dispozici [24].

3. Přijetí opatření pro vytvoření organizace práce, která bude přiměřená starším zaměstnancům a vypracování dokumentace. K oběma krokům jsou k dispozici online předpřipravené materiály na stránce projektu eval.at [25].

6.1.4 Shrnutí

- Rakousko - země s vysokými sociálními standardy, značnou intenzitou práce a s tím souvisejícími zvýšenými sociálně-psychologickými riziky na pracovišti;
- Propracovaný systém ochrany zdraví a bezpečnosti při práci;
- Od roku 2013 v zákoně o ochraně zdraví a bezpečnosti při práci zavedený pojem psychické zdraví a povinnost zaměstnavatelů provádět hodnocení psychosociálních rizik;
- V oblasti teoretických východisek zřejmý vliv německých zdrojů;
- Ve vědecko-výzkumné činnosti i v aplikační praxi výrazná úloha sociálních partnerů hlavně Komory práce;
- Rozsáhlé, snadno dostupné a uživatelsky příjemné zpracování nástrojů pro měření psychosociálních rizik;
- Koncepce věku přiměřené organizace práce odráží snahu státu o integraci starších zaměstnanců na pracovním trhu.

6.2 Slovenská republika

6.2.1 Řízení psychosociálních rizik na pracovišti

Východiskem pro řešení problematiky psychosociálních rizik na pracovišti na Slovensku je **zákon č. 124/2006 z.z., Zákon o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a o změně a doplnění některých zákonů**. Poslední právní změna 198/2020 z.z. nabyla na účinnosti 21. 7. 2020.

Na Slovensku je definice psychosociálních rizik legislativně zakotvena, a to ve vyhlášce **MZ SR č. 542/2007** (§ 2, odst. 1, písm. F) o podrobnostech o ochraně zdraví před fyzickou zátěží při práci, psychickou pracovní zátěží a sensorickou zátěží při práci. Ve smyslu této vyhlášky je **psychosociální zátěž** faktor, který představuje souhrn všech hodnotitelných vlivů práce, pracovních podmínek a pracovního prostředí působící na kognitivní, sensorické a emocionální procesy člověka, které jej ovlivňují a vyvolávají stavy zvýšeného psychického napětí a zatížení psychofyziologických funkcí. V této vyhlášce je též uvedena definice psychosociální zátěže, a to že psychosociální zátěž je faktor působící zatěžujícím způsobem na organismus a vyžadující psychickou aktivitu, psychické zpracování a vyrovnávání se s požadavky a vlivy životního prostředí, které vyplývají zejména ze sociálních procesů, společenských vazeb a interakcí mezi jednotlivci ve skupině a v davu apod.

Uvedená Vyhláška připomíná, že nejčastěji vznikající psychosociální rizika na pracovišti je možné rozdělit do pěti oblastí [33]:

- a) Nové formy pracovních smluv a nejistota zaměstnání.
- b) Stárnoucí pracovní síla.
- c) Intenzifikace práce.

- d) Vysoké emocionální nároky i zaměstnance.
- e) Nerovnováha mezi pracovníma a osobním životem.

Zákon č. 355/2007 z.z. o ochrane, podpore a rozvoji verejného zdravia a o zmene a doplnení niektorých zákonov říká, že zaměstnavatel je povinen v oblasti ochrany zdraví před psychickou pracovní zátěží a sensorickou zátěží při práci zajistit posouzení psychické pracovní zátěže a sensorické zátěže zaměstnanců, zajistit technická, organizační a jiná opatření, která vyloučí nebo sníží na nejnižší možnou a dosažitelnou míru zvýšenou psychickou pracovní zátěž a sensorickou zátěž zaměstnanců, dodržovat minimální bezpečnostní a zdravotní požadavky při práci se zobrazovacími jednotkami.

V rámci EÚ:

Smernica Rady 89/391/EHS o zavádzaní opatrení na podporu zlepšenia bezpečnosti a ochrany zdravia pracovníkov pri práci, která je referenční legislativou pro členské státy EU se implicitně a explicitně týká psychosociálních otázek. Tato směrnice a právní předpisy, které vyžadují na úrovni členských států, kladou pracovní stres do právního rámce bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Rámcová dohoda o pracovnom strese (2004). Podle článku 4 této dohody může analýza problémů stresu spojeného s prací zahrnovat následující faktory:

- Organizace práce a pracovní procesy.
- Pracovní podmínky a prostředí.
- Komunikace.
- Subjektivní faktory.

Článek 4 stanoví, že při zjištění problému se stresem spojeným s prací musí být přijata opatření k jeho prevenci, odstranění nebo oslabení. Odpovědnost za určení vhodných opatření má zaměstnavatel.

Rámcová dohoda o obtěžování a násilí v zamestnaní (2007). Tato dohoda obsahuje popis obtěžování a násilí a způsobů, jak předcházet těmto problémům, identifikovat a řídit je. Aby se zaručilo, že každé pracoviště má zásady zaměřené na výsledky, řešící otázku násilí ze strany jiných osob, evropští sociální partneři se dohodli na víceodvětových pravidlech zvládnání násilí ze strany jiných osob a obtěžování při práci. Tyto zásady stanovují konkrétní kroky, které mohou přijmout zaměstnavatelé, zaměstnanci a jejich zástupci nebo odbory na snížení, prevenci a zmírnění problémů [32].

V této souvislosti je nutno uvést, že například vnitrostátní právní úprava pracovního stresu ve Slovenské republice není regulována zvláštním souborem právních norem. Je však součástí systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v SR. Národní právní rámec ochrany práce zohledňuje závazky vyplývající z mezinárodní a unijní právní úpravy [26]. Významnou roli sehrává i implementace Rámcové dohody o pracovním stresu z roku 2004.

6.2.2 Zaměstnávání osob starších 55 let a psychosociální rizika

Všechny prognózy populačního vývoje Slovenska počítají s dalším kontinuálním prodloužováním života starších lidí. Podle poslední národní prognózy z roku 2018 [29] by se střední délka života ve věku 65 let měla v roce 2030 u mužů prodloužit téměř o 17 let a u žen o 20 let. Pozitivní trend by měl pokračovat i v dalším období a například v roce 2060 by se potenciální počet roků života osob ve věku 65 let mohl prodloužit o téměř

22 roků u mužů a o více než 24 let u žen. Podílet by se na tom měly především starší věkové skupiny, jelikož bude klesat jejich mortalita ve vyšším věku.

Stárnutí populace na Slovensku vyvolává zvýšený tlak na systém důchodového zabezpečení, což vede z jedné strany k prodloužení věkové hranice pro odchod do důchodu a z druhé strany ke snahám stále udržet co nejdéle na trhu práce věkovou kategorii pracovníků starších 50 let a různými způsoby stimulovat jejich pokračující zaměstnanost [30].

Trend nárůstu míry zaměstnanosti starších osob v tomto období se dotýká i Slovenska. V roce 2010 bylo ve věkové kategorii 55–59 let 57,9 % (v roce 2018 76,5 %) ekonomicky aktivních obyvatel; ve věkové kategorii 60–64 to bylo 27,2 % (v roce 2018 32,5 %); ve věkové kategorii 65–69 let to bylo 3,6 % (v roce 2018 8,1 %) a ve věkové kategorii 70–74 let 0,5 % (v roce 2018 3,4 %) ekonomicky aktivních obyvatel (srov. kapitolou 7.7.2 Pracovní trh v Evropě) [31].

Vývoj zaměstnanosti starších osob ve Slovenské republice je ovlivněn více faktory podmiňujícími jejich rozhodnutí o ukončení svého ekonomicky aktivního života. Nejdůležitějšími faktory jsou zdravotní stav a pociťovaný finanční komfort při odchodu do důchodu. Vyšší tendenci pokračovat v práci v SR mají především lidé s vysokoškolským vzděláním, kteří pracují v odvětvích školství, zdravotnictví, sociální sféře a veřejné správě. Na druhou stranu po splnění zákonem stanovených podmínek na získání důchodu, můžeme pozorovat vysoký odchod do důchodu pracovníků z odvětví zpracovatelského průmyslu, stavebnictví, dopravy, velkoobchodu a maloobchodu [27], [28].

Největší rizika však pro tuto věkovou skupinu pracovníků představují následující faktory:

- Učení se novým postupům a zvyšování osobní zručnosti;
- Zvýšená důležitost kognitivního myšlení, racionálního uvažování a rozhodování;
- Učení se novým cizím jazykům a technologiím;
- Přísnější harmonogramy a zvýšená pracovní zátěž;
- Různorodost pracovních smluv, úvazků, permanentní hrozba propouštění a nezaměstnanosti.

Zákon o BOZP stanovuje zaměstnavateli povinnost zařazovat zaměstnance na výkon práce se zřetelem k jejich zdravotnímu stavu, schopnostem, dovednostem a věku. Tento zákon také uvádí i další povinnosti pro zaměstnavatele, např. zabezpečit posuzování individuálních fyzických schopností zaměstnance při ruční manipulaci s břemenem.

Nejčastější problémy související se stárnoucí pracovní silou jsou [27]:

- a) Ruční manipulace a přeprava těžkých nákladů – muskuloskeletální problémy;
- b) Bolestivé pohyby;
- c) Pád anebo zakopnutí;
- d) Extrémní teploty a pracovní prostředí;
- e) Kontakt s chemickými látkami;
- f) Senzoricky náročné pracovní činnosti;
- g) Pracovní doba;
- h) Psychosociální problémy.

Významným předpokladem pracovního uplatnění osob starších 55 let na trhu práce a následného aktivního stárnutí populace je i nejvyšší dosažená úroveň vzdělání. Ve srovnání s průměrem zemí EU je na Slovensku nižší zastoupení starších lidí s vysokoškolským vzděláním (naproti tomu je průměr vyšší než činí EU z hlediska ukončení odborného učňovského vzdělání, eventuálně středoškolského vzdělání s maturitou tohoto typu vzdělání) [34] (zdroj, ze kterého citují autoři slovenské studie – Kordašová, Novotný – je EU-OSHA Bilbao).

Na Slovensku byly realizovány různé výzkumy, šetření či příklady dobré praxe, které se věnovaly problematice psychosociálních rizik. Podrobnější informace jsou uvedeny v plných textech vypracovaných řešerů viz Příloha 3 a 4.

Nejvýznamnější překážkou v rámci řešení psychosociálních rizik v podnicích a firmách ve SR je vnímaná citlivost dané problematiky, nedostatek povědomí a informačních zdrojů o této problematice. Manažeři zároveň uznávají, že účast zaměstnanců na řízení BOZP a psychosociálních rizicích je klíčovým faktorem. Přetrvávajícím nedostatkem v zákonodárství je nízká pozornost věnována řízení psychosociálních rizik.

6.2.3 Shrnutí

- Některé důležité pojmy v souvislosti s problematikou BOZP a psychosociálních rizik ve Slovenské republice vymezuje zákon č. 124/2006 z.z., zákon o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, který je doplněn dalšími zákony a také Vyhláškou Ministerstva zdravotnictví Slovenské republiky č. 542/2007 z.z., o podrobnostech ochrany zdraví před fyzickou zátěží při práci a psychickou pracovní zátěží;
- Přetrvávajícím nedostatkem v zákonodárství je nízká pozornost věnována řízení psychosociálních rizik;
- Nejvýznamnější překážkou v rámci řešení psychosociálních rizik v podnicích a firmách ve SR je vnímaná citlivost dané problematiky, nedostatek povědomí a informačních zdrojů o této problematice. Manažeři zároveň uznávají, že účast zaměstnanců na řízení BOZP a psychosociálních rizicích je klíčovým faktorem;
- Problematika zaměstnávání a práce osob starších 55 let patří do oblasti tzv. nových, respektive nově vznikajících rizik, která představují nové téma v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. V tomto smyslu nové riziko je tedy takové, které doposud neexistovalo a způsobují ho nové procesy, technologie, různé typy pracovišť, organizační nebo společenské změny.

6.3 Francie

6.3.1 Aktuálnost problematiky psychosociálních rizik na pracovišti ve Francii

Zaměstnavatelé ve Francii velice často prezentují pracovní rizika jako nevyhnutelný komponent pracovního procesu, a proto větší pozornost se soustřeďuje ne na podmínky práce, nýbrž na platové podmínky zaměstnanců [35].

Francouzští autoři v této souvislosti zdůrazňují, že je nevyhnutelné provádět preventivní opatření na eliminaci rizikových faktorů v procesu práce. Navíc jeden z důležitých principů Zákoníku práce požaduje vykonávat ochranu zaměstnanců před různými formami násilí v procesu práce [35].

Naproti tomu parametry organizace práce ve větší míře souvisí s projevy morálního násilí a nepřátelským vztahem k některým pracovníkům. Na projevy morálního násilí si

nejvíce stěžují ti, kteří nemají možnost měnit svůj pracovní rozvrh, kteří jsou často nuceni pracovat přesčasy anebo musí odpracovat skutečně více než podle zákoníku práce, jejichž pracovní rytmus podléhá nekompromisní hierarchické kontrole, anebo ti pracovníci, kteří se bojí sankcí (snížení výdělku, propouštění) v případě chyb v práci, ale též pracovníci, kteří nemají dostatek kvalitních pracovních prostředků, eventuálně se jim nedostává vzdělání anebo podpory kolegů při výkonu práce, popřípadě jejich práce je často a neočekávaně přerušovaná. Fyzicky těžká práce anebo práce v pracovním prostředí, kde jsou vysoké teploty, jsou také často spojeny s projevem morálního násilí.

Z hlediska fungování pracovního týmu morální násilí zcela jistě koreluje s nedostatky v organizaci práce. Mezi respondenty, kteří uváděli, že byli vystaveni morálnímu násilí, až 34 % si stěžovalo na to, že nemohou spolupracovat s kolegy v pracovním týmu v rámci potírání případů morálního násilí. O nemožnosti prodiskutovat případy morálního násilí se zástupci vedení se zmiňovalo až 42 % respondentů.

Projevy nepřátelského vztahu k některým pracovníkům a morálního násilí, kterému jsou vystaveni, neochota pracovních týmů a organizací těmto projevům čelit, ukazují na hlubší degradaci pracovních týmů a organizací, kde se uvedené projevy morálního násilí prokázaly [36]. Negativní vliv uvedeného faktoru na zdravotní stav námezdních pracovníků je evidentní. Mezi všemi respondenty 12 % uvedlo, že má špatné zdraví, avšak v kohortě těch pracovníků, kteří byli vystaveni projevům morálního násilí, až 30 % respondentů uvedlo, že má problémy se zdravím. Nejzranitelnější z hlediska možných zdravotních problémů je kohorta pracovníků, kteří byli vystaveni ponižujícím atakům (útokům).

V článku autorů Bue J., Coutrot Th., Guignon N., Sandret N. jsou prezentovány též základní výsledky výzkumu podle programu „Samotrace“ (program je zaměřen na pozorování a kontrolu poruch psychického zdraví na pracovišti a realizuje ho Department zdraví a práce Ústavu sanitární kontroly Ministerstva zdravotnictví Francie) [36]:

1. Zaregistrována byla značná frekvence symptomů znepokojení a depresivních stavů, zvláště mezi pracovníky v sektorech energetiky a bankovníctví;
2. Ženy ve výrobě jsou více (37 %) vystaveny psychickému strádání a psychosociálním rizikům než muži (24 %).

6.3.2 Řízení psychosociálních rizik na pracovišti

V oblasti výzkumu problematiky BOZP ve Francii má klíčový význam „L'Institut national se recherche et de sécurité“ (Národní institut pro výzkum a bezpečnost – INRS). INRS sdružuje odborníky s různými dovednostmi: inženýry, lékaře, výzkumníky, chemiky, ergonomy, psychology, ekonomy, právníky, informační pracovníky. INRS je financován téměř výhradně z pracovního zdravotního pojištění prostřednictvím národního fondu pro prevenci pracovních úrazů a nemocí z povolání (FNPAT).

Posláním INRS je reagovat na současné hrozby pokud jde o bezpečnost a ochranu zdraví při práci a předvídat „zítřejší rizika“. INRS se věnuje nejen problematice „tradičních“ rizik (hluk, vibrace, nebezpečné chemické látky, ...) a rizikům souvisejícím se změnami v práci (stres, vyhoření, poruchy muskuloskeletálního aparátu, ...), ale také důsledkům uplatnění nových výrobních technik (nanomateriály, zpracování odpadu, informační a komunikační technologie, robotizace, umělý intelekt,...). V současnosti INRS pracuje na 22 tématech a mezi prioritami výzkumu je také problematika psychosociálních rizik na pracovišti [37].

INRS definuje pojem psychosociální rizika jako kategorii rizik pro duševní, fyzické a sociální zdraví, které jsou způsobeny pracovními podmínkami, organizačními

a relačními faktory, které mohou interagovat s duševním fungováním a vyvolávat různé psychosociální poruchy. Termín psychosociální poruch se objevil ve francouzské odborné literatuře v roce 2000 a je rozšířením pojmu stres, který je pouze jedním z projevů psychosociálních rizik na pracovišti. Psychosociální rizika souvisejí se špatnou koncepcí, organizací nebo řízením práce nebo nepříznivým sociálně-profesním kontextem.

Podle Ministerstva práce Francie psychosociální rizika zahrnují rizika různého původu a povahy, které zahrnují fyzickou integritu a duševní zdraví zaměstnanců a mají tak dopad na řádné fungování organizace [38].

Ministerstvo práce Francie uvádí jako velice důležité psychosociální riziko syndrom vyhoření, který kombinuje hlubokou únavu, pocit selhání a neschopnosti na pracovišti. Syndrom vyhoření je považován za důsledek chronického pracovního stresu (například v souvislosti s přepracováním); jedinec, který není schopen vyrovnat se s adaptivními požadavky svého profesionálního prostředí, vidí pokles své energie, motivace a sebeúcty.

V roce 2015 francouzské Národní shromáždění (Parlament) rozhodlo (a v roce 2018 toto rozhodnutí bylo znovu potvrzeno), že syndrom nelze považovat za nemoc z povolání. Toto rozhodnutí je založeno zejména na skutečnosti, že vyhoření je problematicky blízko k depresi (ve své klinické a subjektivní formě), jak ukazuje rostoucí počet francouzských, severoamerických a skandinávských studií [30].

Novější studie odhadují minimální náklady na stres v práci ve Francii na 2-3 miliardy EUR; to zahrnuje náklady na péči, ztráty spojené s absencí, předčasným ukončením pracovní činnosti, s předčasným úmrtím.

Od roku 2013 je prevence psychosociálních rizik na pracovišti ve Francii spojená s podporou kvality pracovního života na pracovišti a pohodou v práci. Předcházelo tomu například přijetí zákona ze dne 17. ledna 2002, který zavádí pojem duševního zdraví do oddílu L4121-1 Zákoníku práce. Zde je uvedeno, že **zaměstnavatel přijímá nezbytná opatření k zajištění bezpečnosti a ochrany fyzického a duševního zdraví pracovníků. V důsledku toho je zaměstnavatel garantem zdraví a bezpečnosti svých zaměstnanců.**

Zaměstnavatel ve Francii podle Zákoníku práce (články L4121-1 až 5) musí v oblasti BOZP zajistit nejenom dodržování předpisů, nýbrž je nezbytné dosáhnout požadovaného účinku. Ve Francii se judikatura domnívá, že je povinností zaměstnavatele zajistit bezpečnost výsledku, nikoli pouze prostředků.

Zákoník práce stanoví v oddíle L4121-29 obecné zásady prevence psychosociálních rizik, mimo jiné boj s riziky u zdroje (identifikovat původ psychosociálních rizik znamená hledat jejich příčiny, jejich faktory, aby se zjistilo, zda některé nelze odstranit, anebo snížit jejich vliv).

Dokument pro hodnocení rizik musí být aktualizován jednou ročně podle oddílu L4121-2 Zákoníku práce. Aktualizace je klíčovým krokem v prevenci psychosociálních rizik a je to příležitost posoudit účinnost zavedených opatření, upravit je. Tento dokument musí být rovněž aktualizován v případě zásadního rozhodnutí o plánování, které může ohrozit zdraví, bezpečnost anebo pracovní podmínky [38]. Tento dokument je k dispozici pracovníkům, delegátům zaměstnanců, pracovním lékařům, referentům pro kontrolu práce, penzijním pojišťovnám a zaměstnaneckým zdravotním pojišťovnám podle článku L4121-4 zákoníku práce.

Národní institut pro výzkum a bezpečnost pro prevenci pracovních úrazů a nemocí z povolání (INRS) vyvinul nástroj pro dialog se zaměstnanci „Risques psychosociaux, bien-être et qualité de vie au travail“, aby pomohl zaměstnavateli identifikovat psychosociální rizika [31]. Tento nástroj má dva cíle – poskytnout přehled psychosociálních rizik v dané společnosti (podnikatelském subjektu) a přinést příklady opatření, které může podnikatelský subjekt použít k navržení prevence psychosociálních rizik.

Kromě toho Národní agentura pro zlepšení pracovních podmínek (Anact) nabízí průvodce, který poskytuje poradenství ohledně toho, jak školit manažery v oblasti prevence psychosociálních rizik.

Přehled dalších institucí zabývajících se prevencí psychosociálních rizik ve Francii je uveden v Příloze č. 5.

6.3.3 Zaměstnávání osob starších 55 let a psychosociální rizika

Ve Francii charakterizují stávající demografické procesy čtyři hlavní změny, které ovlivňují pracovní sílu – stárnutí pracovního obyvatelstva, což vede ke zvýšení věku pracovní síly, a s tím souvisejícím změnám věkové pyramidy pracovní síly, prodloužení školní docházky a feminizace pracovní síly [41].

S delší očekávanou délkou života a důchodovou reformou budou muset Francouzi pracovat déle. V současné době jsou ale senioři prvními oběťmi restrukturalizačních plánů. Podle OECS míra zaměstnanosti ve věku 55-64 let ve Francii činí 53 %, ve srovnání 72 % v Německu a 78 % ve Švédsku. Od 60 let věku pracovníka je míra předčasného ukončení pracovního poměru ještě zřetelnější. V roce 2019 byla míra zaměstnanosti 60-64 let ve Francii 30 %, ve srovnání s více než 42% průměrem EU.

Více než 75 % dotazovaných považuje věk za kritérium, které může hrát proti kandidátovi ucházejícímu se o nové zaměstnání. Kromě toho, proti starším kandidátům hraje vyšší platová úroveň a nižší zvládnutí digitálních nástrojů. Současně podle francouzských studií starší pracovníci si i v menší míře než mladší pracovníci zvyšují vzdělání – 39,6 % osob ve věku 55-59 let a 34,4 % osob ve věku 60-64 let, zatímco ve věku 25-49 let je to více než 50 % [41].

Ve Francii, stejně jako jinde v Evropě, se míra nezaměstnanosti liší podle úrovně vzdělání. V roce 2017 bylo zaměstnáno 70,3 % osob ve věku 55-64 let s titulem vyšším než B2, zatímco bez základního vzdělání nebo s osvědčením o základním vzdělání pouze 39,8 % osob ve věku 55-64 let.

Z hlediska důvodů odchodu do důchodu, 28 % odchodů souvisí se špatnými pracovními podmínkami a 30 % souvisí se zdravotními problémy, které jim práci stěžují. Tento model je častější u fyzicky pracujících osob (42 %) než u vedoucích pracovníků (24 %).

V roce 2016 byl průměrný věk odchodu do důchodu 61 let a 10 měsíců. Pro srovnání v roce 2003 to bylo 60 let a 10 měsíců. Mezi důvody pro odchod do důchodu senioři uváděli:

- a) Touhu užít si důchodu – 73 %;
- b) Chtít odejít v době zákonem povoleném věku – 69 %;
- c) Chtít využít plnou důchodovou sazbu.

Pracovní smlouva na dobu neurčitou zůstává standardním typem smlouvy pro seniory ve Francii (92,3 %, oproti 44 % například ve věku 15-24 let). Práce na částečný úvazek je rovněž častější mezi seniory, bez ohledu na pohlaví. V roce 2017 pracovalo 22,9 % pracovníků ve věku 55-64 let na částečný úvazek, zatímco celostátní průměr činil 18,7 %. Tato míra se za posledních deset let zvýšila v důsledku rostoucího počtu seniorů, kteří kombinují zaměstnání a předdůchod (63,2 %) [42].

V současné době je zákonná hranice odchodu do důchodu ve Francii 62 let, což sice podle návrhu reformy francouzského důchodového systému by mělo zůstat, ale k získání plného důchodu se všemi bonusy, by bylo nutné odejít na odpočinek o 2 roky později. Právě tuto věkovou hranici vláda Francie označuje jako věk rovnováhy (Francouzi by tak měli strávit v důchodu čtvrtinu svého života) a chce ji zvýšit od roku 2027.

Přítomnost seniorů na pracovišti však může přispět i k bezpečnosti na pracovišti, protože vzhledem ke svým pracovním zkušenostem více nabádají k obezřetnosti a předávají své „know-how“. Na druhou stranu změny na pracovišti přináší pro seniory stále více starostí, protože jsou synonymem pro narušení a zpochybnění jejich dlouhé profesní minulosti. Rovněž přispívají ke ztrátě zavedených dřívějších orientačních bodů (prostorových, časových, behaviorálních, relaxačních), mohou zpochybňovat kvalifikaci pracovníků. U seniorů se tak může hromadit strach ze ztráty svého „know-how“, své moci, obvyklých pracovních vztahů a respektu ze ztráty kolegů a vedení.

Účinky stárnutí se týkají též kognitivních funkcí. Schopnosti učení se snižují, zvláště pokud nebyly před tím požadovány, vznikají potíže s adaptací na nové technologie, rozvíjí se pocit frustrace vedoucí k demotivaci a vzniká začarovaný kruh rozpadu profesní identity pracovníka. To může mít za následek mnoho gastrointestinálních psychosomatických důsledků (bolesti žaludku, žaludeční vředy atd.), kardiovaskulárních nemocí (vysoký krevní tlak, bušení srdce, ischemická choroba srdeční apod.) a psychické poruchy (úzkost, deprese, poruchy chování) [43].

Na podporu zaměstnávání starších pracovníků ve Francii, ale i na podporu mezigenerační spolupráce, jsou od roku 2010 zaměstnavatelé povinni vytvářet akční plány či dohody na tři roky dopředu. K tomu také směřuje nový program „Smlouva mezi generacemi“ (Contract generation). Firmy účastníci se v tomto programu získávají 4 000 Euro (2 000 Euro na mladšího pracovníka a 2 000 Euro na staršího pracovníka). Podobný program je také uplatňován ve Valonsku (Belgie).

Důležité je zabránit fyzickému a psychickému opotřebením pracovníka co nejdříve; tedy dlouho předtím, než zaměstnanec dosáhne 50 let. Aby člověk pracoval i po dosažení věku 60 let, je důležité, aby dosáhl tohoto věku v dobrém fyzickém a duševním zdraví.

Analýzy ve francouzské odborné literatuře ukazují, že míra fyzických a psychosociálních rizik, kterým jsou vystaveni pracující senioři, je výsostně individuální a závisí na mnoha faktorech, jako je pracovní pozice seniora, jeho aktuální zdravotní stav nebo další ambice pokračování v profesní kariéře.

6.3.4 Psychosociální rizika a vybrané profese

Mezi představiteli profesí, které se nejvíce setkávají s agresivitou, patří pokladní, pracovníci call centra, sekretářky (28 %), pracovníci obchodu (27 %), medicínští pracovníci a učitelé (33 %). Pro srovnání, v materiální výrobě je vystaveno agresivitě 12 % pracovníků, v oblasti technického zabezpečení výroby to je 16 % pracovníků a mezi vedením organizace je to 18 % pracovníků. Nejvíce jsou vystaveni agresivitě následující sektory: banky, pojišťovnictví, pošta, zdravotnictví, školství, bezpečnost a obchod [36].

V odpovědích pracovníků agresivita ze strany klienta velice často souvisí se špatnou a diskomfortní organizací práce pro pracovníka. V rámci atypického režimu práce (práce na zavolání, noční práce, práce přes víkend, prodloužená pracovní doba) se častěji objevují projevy agrese – až u 35 % respondentů, kteří pracují v rámci atypických režimů práce; v kohortě pracovníků, kteří nepracují v atypickém pracovním režimu, agresivitě klientů bylo vystaveno 22 % pracovníků.

Organizace práce může „sama o sobě“ též vyvolávat tlak – 30 % pracovníků, kteří podléhají informatizované kontrole vedení organizace, pomocí například emailové korespondence, bylo vystaveno v průběhu posledního roku projevům agrese [36].

Tempo práce též souvisí s agresivitou. Častěji si stěžují na agresivní chování zákazníků pracovníci, jejichž práce vyžaduje vysoké tempo, eventuálně jsou nuceni tuto práci přerušit za všech okolností, aby se věnovali klientům. Na agresivitu si také více stěžují pracovníci, kteří například nemají dostatek spolupracovníků, aby odvedli kvalitní práci, eventuálně nemají dostatek informací o práci, které se aktuálně věnují.

Ohledně korelace mezi úrovní agresivity, které jsou vystavení pracovníci a stavem jejich zdraví, nebyla ustanovena jednoznačná kauzální souvislost, i když mezi pracovníky, kteří uváděli, že se setkávají s agresivitou zákazníků, bylo o něco více případů absencí v práci z důvodu nemoci a stížností, že kvalita jejich práce trpí kvůli zhoršenému zdraví, k němuž došlo z důvodu agresivního chování jejich zákazníků [36].

Autoři s využitím dotazníku Schmid-Leimana za účelem hodnocení tohoto patogenního fenoménu rozlišují 3 kategorie psychologických atak na morální integritu pracovníka:

1. Ponižující ataka – nejostřejší forma útočení proti člověku, kterému se neustále dává na vědomí, že je intelektuálně méněcenný, je urážen. Takové případy ve výzkumu byly zaregistrovány ve 2 %;
2. Odmítání přiznat důležitost a kvalitu vykonané práce – pracovníkům se ukládají nesmyslné a ponižující úkoly, sabotuje se jejich práce, vytvářejí se umělé překážky pro jejich práci. Ve výzkumu bylo 9 % podobných případů;
3. Opovržlivé chování – ataka na důstojnost osobnosti, neustálá ignorace osobnosti, i když nemusí být dotčena profesní čest pracovník. Na tuto formu chování si ve výzkumu stěžovalo 7 % respondentů.

Na rozdíl od agresivity, projevy morálního násilí mají malou souvislost s úrovní kvalifikace anebo s profesí námezdního pracovníka. Výjimkou jsou podle šetření francouzských výzkumníků profese bezpečnostních pracovníků, úklidových pracovníků a pracovníků v zahradnických službách; jsou morálně ostrakizovány, jelikož je často potírán význam jejich práce [36].

6.3.5 Shrnutí

- V důsledku společenských změn od 80. let minulého století (zv. nový duch kapitalismu) se výrazně mění formy organizace práce, roste její intenzifikace a narůstají psychosociální rizika na pracovišti.
- Řešení problematiky psychosociálních rizik na pracovišti, jak ukazují také francouzské odborné studie management společnosti, nachází v sociálním hybridu neofordismu, který se opírá o služby psychologických konzultací na pracovišti.
- Ve francouzské odborné literatuře je velice detailně zpracována problematika psychosociálních rizik na pracovišti, přičemž se věnuje pozornost především otázkám stresu, profesního vyhoření a sexuálnímu obtěžování, mobbingu.

- Soupis rizik na úrovni každé pracovní jednotky se ve Francii provádí prostřednictvím jediného dokumentu pro hodnocení rizik (DUER), který je zaměstnavatel povinný pravidelně aktualizovat.
- Vymahatelnost práva ve Francii v oblasti psychosociálních rizik garantuje Zákoník práce a Trestní zákoník. Z rozhodnutí Kasačního soudu Francie je evidentní, že pracovníci na tamějším trhu práce mají vysokou míru právní ochrany.
- Ve francouzské odborné literatuře sílí stanovisko, že při zaměstnávání seniorů nutno prosazovat individuální hledisko diverzifikovaných profesních kariér, unifikace v tomto segmentu „stříbrné ekonomiky“ není žádoucí.

6.4 Ruská federace

6.4.1 Aktuálnost problematiky psychosociálních rizik na pracovišti v Ruské federaci

Ekonomika Ruské federace funguje na principech liberalizmu. Od roku 2012 je Rusko členem Světové obchodní organizace (WTO). Rusko je členem Parlamentního shromáždění Rady Evropy (PACE), není však členem EU. Všechny vlády Ruské federace od jejího vzniku v roce 1991 provádějí liberální ekonomickou politiku. V Rusku působí řada nadnárodních, mezinárodních společností, což jenom posiluje orientaci ruské ekonomiky.

Trh práce v Rusku je v první řadě regulovaný Zákoníkem práce. Základní zásady Zákoníku práce jsou vyloženy v článcích 1-14. Cílem zákoníku práce je zavést státní záruky pracovních práv a svobod občanů, vytvořit příznivé pracovní podmínky práce a zájmy zaměstnanců a zaměstnavatelů.

Na základě obecně uznávaných principů, norem mezinárodního práva a v souladu s Ústavou Ruské federace jsou uznávány hlavní principy právní úpravy pracovně-právních vztahů a dalších vztahů s nimi přímo souvisejícími, včetně zajištění práva každého zaměstnance na spravedlivé pracovní podmínky, které splňují požadavky na bezpečnost a hygienu práce, právo na odpočinek a zajištění práva pracovníků na ochranu jejich důstojnosti během doby zaměstnání.

V souladu s článkem 212 Zákoníku práce Ruské federace, je zaměstnavatel zodpovědný za to, aby zabezpečil bezpečnost pracovníků při využívání budov, jejich komplexů, zařízení, výrobních technologických procesů a také při používání nástrojů ve výrobě, surovin a materiálů.

Zaměstnavatel je povinný vytvořit funkční systém ochrany práce. Pro vytvoření takového systému je potřebné uplatňovat mezinárodní normy řízení ochrany a bezpečnosti práce a soustavu národních (platných v Ruské federaci) standardů bezpečnosti práce, tzv. Státní standardy normy (GOST-y) [44].

V Ruské federaci je vytvořena Soustava standardů bezpečnosti práce, která se skládá ze čtyř klíčových standardů. Kromě toho jsou důležité i tři „hygienicko-epidemiologická pravidla a normativy“ a platné pro jednotlivá odvětví ruské ekonomiky „odvětvové standardy bezpečnosti a ochrany práce“.

Zaměstnavatelé musí rovněž respektovat řadu metodických doporučení, která vydává Ministerstvo práce, hygienické stanice, ale také orgány moci na úrovni jednotlivých subjektů federace. Zaměstnavatelé jsou povinni se seznamovat s publikacemi ve specializovaných periodících, která například analyzují příklady ze soudních sporů v oblasti bezpečnosti a ochrany práce.

Zaměstnavatel je povinen provádět speciální hodnocení podmínek práce na jednotlivých pracovištích, přičemž oprávnění provést takovou prověrku mají jenom organizace, které získaly příslušnou akreditaci. Existuje speciální rejstřík organizací s právem provádět hodnocení práce na jednotlivých pracovištích, které průběžně aktualizují oblastní „Centra ochrany práce“ v jednotlivých regionech Ruské federace.

Zákoník práce v článku 214 uvádí také povinnosti zaměstnance v oblasti ochrany práce. Články 29-31 pojednávají o roli sociálních partnerů v oblasti ochrany a bezpečnosti práce. Článek 210 zdůrazňuje, že prioritním úkolem státu je ochrana života a zdraví pracovníků [45].

V souladu s platnou ruskou legislativou je vytvořen systém řízení ochrany práce, jehož součástí je řízení profesních rizik, který má za povinnost každý zaměstnavatel v Ruské federaci. Řídit profesní rizika lze ale jenom za předpokladu, je-li jasně terminologicky vymezeno „profesní riziko“ [46]. V odborné ruské literatuře se uvádí, že pravděpodobnost poškození zdraví pracovníka v důsledku výkonu pracovních povinností se nazývá „profesním rizikem“.

Škodlivé, eventuálně nebezpečné faktory ve výrobě jsou detailně charakterizovány v příslušném klasifikátoru profesních rizik Ministerstva práce Ruské federace No-33 z 24. ledna 2014 a také v klasifikátoru profesních rizik Ministerstva zdravotnictví a sociálního rozvoje No-851 z 12. dubna 2011.

Kromě toho existuje Klasifikace druhů ekonomických činností podle tříd profesního rizika. Tyto dokumenty rozdělují hospodářské činnosti na 32 tříd profesního rizika s ohledem na obecný druh ekonomické činnosti, což je využíváno pro určení výše tarifních pojišťovacích poplatků pro případ úrazů na pracovištích. Pojišťovací tarif je v rozmezí od 0,2 % pro I. třídu profesního rizika do 8,5 % pro XXXII. třídu profesního rizika. Ministerstvo práce Ruské federace a Ministerstvo zdravotnictví a sociálního rozvoje publikuje průběžně seznamy rizik, kterým čelí jednotlivé profese na ruském trhu práce [47].

Nemoci z povolání v Ruské federaci nereflktují reálnou úroveň vlivu škodlivých faktorů v pracovním prostředí a také vliv pracovního prostředí na organismus pracovníka. V Rusku pracuje přibližně 25-30 milionů pracovníků ve škodlivých podmínkách práce, avšak každoročně je evidováno jenom 7-10 tisíc pracovníků, kteří onemocní nemocí z povolání. Tento údaj však nelze v žádném případě akceptovat, jelikož je nižší než v zemích EU, kde je nesrovnatelně lepší kontrola podmínek práce. Ruské statistiky „vykazují“, že úroveň nemocí z povolání v zemi je 30-50 krát nižší, než v Rakousku, Finsku nebo Německu. V současnosti je ve světě identifikováno asi 350 karcinogenních prvků, se kterými přicházejí pracovníci do styku. Ruská federace však ročně vykazuje jenom několik případů onemocnění rakoviny v důsledku vlivu karcinogenních látek na pracovníka (ve Spojených státech je to až 20 tisíc ročně) [30].

Neobjektivní je též ruská statistika v oblasti pracovních úrazů. Za posledních 20 let totiž bezdůvodně klesá počet úrazů a smrtelných případů na pracovišti, i když neustále vzrůstá počet pracovníků ve škodlivých nebo pro zdraví nebezpečných podmínkách. Neobjektivní statistiky pomáhají zaměstnavatelům snižovat třídu profesního rizika a tím výši tarifních pojišťovacích poplatků.

Absolutně eliminovat profesní rizika nelze, tím spíše v Ruské federaci, kde Ministerstvo práce přiznává, že až 21 % všech pracovních míst je potenciálně nebezpečných nebo škodlivých pro zdraví. Některé zdroje uvádějí, že takových míst může být až jedna třetina [31].

Profesním rizikem jsou zcela určitě i psychosociální rizika na pracovišti. V Rusku otázky prevence psychosociálních rizik na pracovišti zatím nejsou aktuální součástí státní politiky v oblasti bezpečnosti práce, ale ani aktuálním úkolem korporativní politiky řízení lidských zdrojů. Odbory také neprojevují aktivitu v oblasti prevence stresu, anebo jiných psychosociálních rizik.

V masmédiích se problematika psychosociálních rizik na pracovišti diskutuje především v kontextu doporučení k dotčeným osobám na individuální úrovni, jak se vypořádat se stresovými situacemi. Dotčení jedinci mají rozvíjet a posilovat osobní charakteristiky, aby se adaptovali na stresové podmínky práce. Ve společnosti Ruské federace se tak (cíleně nebo nevědomky) formuluje vztah ke stresovým situacím jako problému výlučně každého jednotlivého individua – v této souvislosti se doporučuje technika meditace, relaxace a cvičení jógy [50].

Podle nedávného výzkumu Ministerstva práce Ruské federace 64 % pracovníků uvedlo, že stres na pracovišti je základní příčinou jejich špatného zdravotního stavu, avšak jenom 14 % respondentů považuje prevenci stresu na pracovišti za prioritní úkol v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků. To znamená, že pro většinu pracovníků v Rusku se psychosociální rizika na pracovišti (a zvláště stres) stala standardní „pracovní normou“ a obligátní součástí „osudu“ každého pracovníka.

Pro ruské pracovníky je charakteristické, že stres na pracovišti interpretují výlučně jako osobnostní problém, se kterým se musí individuum samostatně vypořádat a který je skoro tabuizován z hlediska veřejné diskuze v pracovních týmech.

Rusové se v tomto aspektu, nakolik ukazují sociologické výzkumy, výrazně liší od respondentů například v západní Evropě, kteří spontánně, zasvěceně a bez tabuizace mluví o stresu na pracovišti [50].

6.4.2 Řízení psychosociálních rizik na pracovišti

V Rusku se problematika psychosociálních rizik na pracovišti diskutuje v odborné literatuře již více než 20 let. V ruské legislativě, především v Zákoníku práce, ale i v soudní praxi tato problematika však není řešena. Absence příslušné právní úpravy však neznamená, že před důsledky psychosociálních rizik na pracovišti se nelze bránit soudní cestou [51]. Dotýká se to například mobbingu na pracovišti. Této formě psychického násilí na pracovišti je v Rusku vystaveno minimálně 25 % kancelářských pracovníků [52].

V rámci právní ochrany pracovníka již dnes lze využít článek 237 Zákoníku práce Ruské federace, který zavazuje zaměstnavatele chránit zaměstnance před tím, aby utrpěl morální újmu, a také lze využít článek 2 Zákoníku práce, který garantuje ochranu důstojnosti pracovníků [53].

Nutno uvést, že diskuze v odborné literatuře Ruské federace ohledně definice psychosociálních rizik, jejich typologizace, prevence a možných důsledků se v zásadě striktně vyvíjí v intencích předešlých dokumentů WHO a ILO, které pojednávají o dané problematice.

Výsledkem těchto diskuzí bylo přijetí Národního standardu Ruské federace (GOST P 55914 – 2013) v oblasti managementu psychosociálních rizik na pracovišti. Tento „Národní standard“, který však ještě nebyl implementován do legislativy Ruské federace, definuje takové pojmy jako stres v práci, psychosociální faktor a psychosociální rizika [44].

- Stres v práci (work related stress) je kombinací emocionálních, kognitivních a psychologických reakcí na nepříznivé a škodlivé aspekty vyplývající z funkčních povinností, organizace a podmínek práce.
- Psychosociální faktor (psychosocial faktor) je výslednicí interakce mezi obsahem práce, její organizací a řízením, jinými vnějšími a organizačními podmínkami, kompetencemi a potřebami pracovníka.
- Psychosociální rizika (psychosocial risk) je pravděpodobnost a nahodilost toho, že psychosociální faktory budou mít nebezpečný vliv na psychické a fyzické zdraví pracovníka prostřednictvím jeho smyslových percepceí a zkušeností.

Psychosociální rizika se nacházejí v korelaci s klíčovými oblastmi plánování práce, které se dotýkají pracovního stresu: kontrola, podpora, vzájemné vztahy, role a změny na pracovišti [44].

Odborná literatura v oblasti pracovního lékařství v Ruské federaci přináší své pojetí sociálně-stresových faktorů rizik na pracovišti, pod kterými rozumí trvalé působící anebo mající časově omezený charakter psychotraumatické (stresové) faktory v sociálním prostředí člověka, které jsou schopny zapříčinit narušení funkčního systému lidského organismu – rozličné druhy dysfunkcí (psychické, psychosomatické v lidském chování, apod.) a negativně ovlivnit intelektuální dispozice člověka [54].

Pro Ruské státní vedení psychosociální rizika nejsou prozatím prioritním úkolem v oblasti problematiky BOZP. Největší prioritou stále zůstává řešení problematiky následků a prevence starých profesních rizik na pracovišti. Tomuto postoji odpovídá i zastoupení této tematiky v časopise „Pracovní lékařství a průmyslová ekologie“, které je jen okrajové. Za období 2015-2020 bylo publikováno pouze 23 článků na téma psychosociálních rizik, přičemž v jednom čísle časopisu vychází v průměru 20 článků a odborných sdělení. Nesrovnatelně více se problematice psychosociálních rizik na pracovišti věnuje ruská akademická obec (univerzity) a některá odborná periodická vydání, jež mají své soukromé vlastníky.

V souvislosti s možnou implementací problematiky psychosociálních rizik na pracovišti do legislativních dokumentů Ruské federace, se v odborné veřejnosti diskutuje jako možný zdroj inspirace legislativní úprava v Estonské republice, která vstoupila v platnost 1. ledna 2019. V souladu s platnou právní úpravou v Estonsku psychosociální faktor rizika představuje hrozbu nešťastné události, riziko násilí na pracovním místě, diskriminační jednání, výsměch a útlak v práci, ale též vykonávání práce, která neodpovídá schopnostem pracovníka, dlouhé práce v izolaci, monotónní práce a také jiné faktory spojené s řízením organizace, pracovním režimem a pracovním prostředím, které mohou ovlivnit psychické a fyzické zdraví pracovníka, ale také vyvolat pracovní stres.

6.4.3 Zaměstnávání osob starších 55 let a psychosociální rizika

Podle demografických prognóz Ruskou federaci čeká příštích 15 let pokles počtu ekonomicky aktivních lidí, zvláště ve věku 35 let a mladších. Z ruského trhu práce v současnosti každý rok odchází kolem 800 tisíc pracovníků. Stále více dává o sobě vědět také demografický propad 90. let minulého století, kdy Rusko za toto desetiletí ztratilo více než 10 milionů obyvatel; nejčastěji se jednalo o předčasná stresová úmrtí lidí (výrazně se v tomto desetiletí zvýšil počet infarktů mužů 45 let a starších, kteří ztratili náhle zaměstnání, ale i smysl života), kteří zdravotně nezvládli ekonomickou šokovou terapii v neoliberálním stylu.

V současnosti dostává v Rusku důchod 46 milionů lidí a oficiálně pracuje pouze 52 milionů lidí. To samozřejmě zvyšuje nároky na rozpočet státu z hlediska výplaty starobních důchodů.

Proto se postupně, od roku 2019, zvyšuje v Ruské federaci věk odchodu do důchodu (z 60 let pro muže a z 55 let pro ženy) na 65 let pro muže – tato hranice by měla být dosažena v roce 2028; a na 60 let pro ženy – tato hranice by měla být dosažena v roce 2034.

Cílem takto koncipované reformy je vytvořit udržitelný a stabilní důchodový systém a zabezpečit pravidelnou valorizaci důchodu, které posledních několik let klesají [55].

V současnosti je v Rusku již pro lidi 45+ velice těžké najít práci v některých regionech, především na Dálném východě. Ekonomicky relativně prosperujícími jsou pouze některé regiony - Moskva, Moskevská oblast, severozápad Ruska a vybrané aglomerace v Západní Sibiři.

Průměrný věk mužů v současnosti je 67,5 let a žen 77,6 let. Pro srovnání v roce 1995 průměrný věk mužů byl 58 let a žen 71,5 let; a v roce 1990 u mužů byl průměrný věk 63,7 let a žen 74,3 let.

V Rusku v roce 2018 pracovalo 9,6 milionů důchodců. Pro srovnání v roce 2011 pracovalo 13 milionů důchodců a v roce 2016 pracovalo 15,2 milionů důchodců.

Za stávající demografické situace a rostoucích disproporcí na trhu práce se ruská vláda snaží zcela pochopitelně udržet anebo navrátit pracovníky starších věkových kategorií mezi ekonomicky aktivní obyvatele. V tomto směru ruská vláda koná některá potřebná opatření. Tak například **od 1. ledna 2019 má Rusko novou privilegovanou kategorii – „předdůchodce“, kterou nelze bezdůvodně propustit, jelikož zaměstnavateli hrozí trestní odpovědnost.**

Státní inspekce práce Ruské federace vysvětlila zaměstnavatelům, že jsou povinni zabezpečit zvláštní podmínky práce pro pracovníky v předdůchodovém věku. Platné ruské pracovní zákonodárství a Zákoník práce takové speciální podmínky práce a režim práce neustanovují. Zaměstnavatelé jsou však v současnosti povinni naplňovat pravidla na zlepšení podmínek práce pracovníků – důchodců, které jsou obsaženy v Doporučení No16 „O starých pracovnících“ (O pozhilikh trudiashtikhsia“) schválenou Mezinárodní organizací práce 23. června 1980. Nerespektování těchto doporučení se v některých případech bude hodnotit jako porušení pracovních práv pracovníků se všemi z toho vyplývajícími důsledky.

Státní inspekce práce Ruské federace sdělila všem zaměstnavatelům, že podle platného důchodového zákonodárství právo **na pracovní důchod vzhledem k dosažené potřebné věkové hranici mají muži, kteří dosáhli 60 let a ženy, které dosáhly věku 55 let. Osobami v předdůchodovém věku jsou občané, kterým zůstává ne více než 2 roky k dosažení věku, který dává právo získat pracovní důchod (čl. 27 a 28 Federálního zákona „O pracovních penzích v Ruské federaci“). Odmítnout uzavřít pracovní smlouvu může zaměstnavatel zájemci v předdůchodovém věku jenom z důvodu nedostatečných odborných kvalit uchazeče o zaměstnání.**

Pokud se zaměstnavatel v Ruské federaci rozhodl zamítnout uzavřít pracovní smlouvu s uchazečem v předdůchodovém věku, tak je mu to povinen sdělit do 7 pracovních dnů od doby dostání žádosti o zaměstnání. Zamítnutí takové žádosti lze rozporovat soudní cestou.

Zaměstnavatelé v souladu s doporučeními Státní inspekce práce Ruské federace (GIT-RF) jsou povinni zabezpečit zvláštní podmínky práce pro osoby v předdůchodovém věku, a to především:

- Upravit anebo i změnit formy organizace práce, pokud způsobují mimořádné vypětí starších pracovníků, například cestou omezení přesčasů;
- Přizpůsobit pracovní místo k možnostem staršího pracovníka s pomocí uplatnění všech technických prostředků a to tak, aby bylo zachováno zdraví a pracovní prostředí předdůchodců;
- Organizovat pravidelné zdravotní prohlídky předdůchodců;
- Zajistit bezpečnost a hygienu práce předdůchodců;
- Zkrátit v případě potřeby délku pracovní směny a pracovního týdne starších pracovníků, kteří jsou zaměstnání na nebezpečných nebo zdraví škodlivých pracích;
- Prodlužovat každý rok placenou dovolenou, a to s ohledem k odpracovaným rokům předdůchodců;
- Zaměstnavatel nemá právo přemísťovat anebo nutit k přechodu na méně kvalifikovanou práci předdůchodce;
- Předdůchodce nelze propustit ze zaměstnání z důvodu snižování stavu pracovníků nebo z důvodu organizačních změn na pracovišti [56].

V ruské odborné literatuře se hodnotí šance na zaměstnanost pro pracovníky předdůchodového a důchodového věku, a v této souvislosti jsou zdůrazněny následující aspekty problematiky:

a) **Pracovníci s vyšším sociálním statusem** (například vedoucí pracovníci v organizaci) **projevují větší odhodlanost pokračovat v práci i po dosažení důchodového věku, přičemž profesní status má větší vliv na rozhodnutí pokračovat v práci než příjem**, který pracovník získá, když bude pokračovat v práci;

b) Bez ohledu na skutečnost, že v Rusku roste nezaměstnanost lidí mladšího věku, **zvýšení zaměstnanosti předdůchodců a důchodců neohrožuje postavení mladších pracovníků na trhu práce;**

c) **Větší šance na trhu práce mají ženy v předdůchodovém a důchodovém věku než analogická kohorta pracujících mužů** (je to pravděpodobně spojeno s tím, že pro zaměstnavatele je výhodnější zaměstnat ženy než muže, jelikož ženy mají nižší mzdy za stejnou práci, než kdyby ji vykonávali muži). Souvisí to však také s tím, že ženy, které dosáhly „stříbrného věku“, pracují v těch segmentech ruské ekonomiky, která je tradičně značně feminizovaná (školství, zdravotnictví, veřejná a státní správa) [57].

V odborné literatuře hodnocení podléhají i rizika pro subjekty pracovního práva (zaměstnavatele i zaměstnance) vzhledem ke změně důchodového věku v Ruské federaci [58].

Na základě longitudinální analýzy statistických údajů bylo zjištěno, že:

a) **S věkem pracovníka roste počet neodpracovaných hodin** (více u žen než u mužů, zpravidla z důvodu nemocnosti pracovníků ve stříbrném věku), což představuje rizika pro zaměstnavatele;

b) **Náklady na rekvalifikaci a zvyšování kvalifikace starších pracovníků hradí zaměstnavatel**, avšak zaměstnanec může ukončit svůj pracovní poměr podle svého zvážení a investované finanční prostředky do jeho rekvalifikace se tak zaměstnavateli nevrátí. Schopnost učit se novým věcem je také u pracovníků z kohorty „stříbrného věku“ vysoce individuální. **Pro zaměstnavatele je mnohem levnější a jednodušší přijmout mladšího, již odborně připraveného pracovníka než rekvalifikovat pracovníka staršího.** Na tuto kategorii pracovníků je velice často vyvíjen různý nátlak, mnohdy jsou dělány i pohružky s jediným cílem, aby sami a dobrovolně podali výpověď.

Proto v Ruské federaci v důsledku implementace nového důchodového zákonodárství existuje důvodné očekávání, že bude vzrůstat počet konfliktních situací mezi zaměstnavateli a zaměstnanci ohledně výpovědi, ale také výdělků, podmínek práce a také přijetí do práce [58].

Přijetí příslušných změn v důchodovém zákonodárství si také vyžádá změny na úrovni korporátní etiky, zvláště v rovině vztahů mezi mladšími a staršími pracovníky. Změny v korporátní etice se dotýkají schopnosti managementu organizace zohlednit charakter, temperament, intelekt, hodnotové orientace starších pracovníků, ale také skutečnost, že způsob, jakým se starší pracovníci učí novým poznatkům a odevzdávají je jiným, se odlišuje od způsobu učení se mladší generace. Všechny tyto změny v korporátní etice však vyžadují určitý čas.

Naproti tomu **rizikem pro starší pracovníky je skutečnost, že ve snaze najít si zaměstnání velice často musí zanechat svou původní profesi a přijmout méně kvalifikovanou a společensky méně prestižní profesi, ale co je podstatné, i méně placenou práci. Proto se sice zvyšuje věk odchodu do důchodu, eventuálně vytváří se privilegovaná skupina předdůchodců, ale zároveň klesá dynamika růstu příjmu obyvatelstva v Ruské federaci.**

V Rusku **získat zaměstnání pro věkovou skupinu 55+ velice často znamená migrovat za prací**, přesněji řečeno přestěhovat se někdy i do nového klimatického pásma a jiných kulturních poměrů v rámci Ruské federace. Problémem v rámci migrace je také cenově dostupné bydlení.

Všechny tyto skutečnosti pro migrující starší pracovníky vytváří nejen psychologický tlak, ale také stresové a konfliktní situace v novém prostředí, ve kterém se musí adaptovat [58].

Pracovní možnosti pro předdůchodce na ruském trhu práce se samozřejmě nabízejí. Ekonomika potřebuje stále miliony dalších pracovníků v obchodě, zvláště prodavačů. Tato práce v podstatě nevyžaduje žádnou kvalifikaci, avšak až 90 % předdůchodců tuto práci odmítá. Nabízí se také jednoduché kancelářské práce – aktuálně asi milion nabízených pracovních pozic; vyžaduje to však alespoň minimální počítačovou dovednost a vlastní počítač, pokud se jedná o práci v distančním režimu. Nabízejí se však i pozice strážných nebo domovníků. Trvalá je také poptávka po řemeslnících.

Nejpopulárnější mezi předdůchodci jsou pracovní pozice v průmyslovém a agrárním sektoru (avšak jenom 16,3 % zaměstnavatelů v uvedeném sektoru je připraveno zaměstnat předdůchodce). **Druhý nejpopulárnější segment mezi předdůchodci je prodej a správa nemovitostí** (v tomto segmentu je ochota zaměstnat předdůchodce u 14,7 % zaměstnavatelů). **Třetí místo z hlediska popularity je práce v restauracích** (v tomto segmentu ekonomiky je ochotno zaměstnat předdůchodce 11 % zaměstnavatelů) **a nakonec zájem projeví předdůchodci i o práci v odvětví dopravy** (v tomto odvětví je připraveno zaměstnat předdůchodce 10 % zaměstnavatelů).

Celkový zájem zaměstnavatelů o práci předdůchodců je relativně malý, aby se situace práce předdůchodců na ruském trhu práce radikálně změnila, je nutno, aby 30-40 % zaměstnavatelů projevilo zájem zaměstnávat předdůchodce [59].

Kompetence, které předdůchodci získají v rámci různých rekvalifikačních kurzů, zpravidla nemohou konkurovat dovednostem mladých pracovníků. Proto je nutné do budoucna vytvářet pracovní pozice, v rámci kterých se zohledňují minulé dovednosti a hlavně životní zkušenosti; v těchto pozicích je jejich komparativní výhoda na trhu práce – jednalo by se například o pozici „tutorů“, kterou by bylo vhodné zavést do seznamu profesí v Ruské federaci [60].

Se zvýšením hranice pro odchod do důchodu v Ruské federaci se zvyšuje počet občanů, kteří nemají právo na starobní důchod. Nikdo nemůže donutit zaměstnavatele, aby zvýšil počet pracovních míst, což nevyhnutelně povede k růstu nezaměstnanosti. Demografická situace v Ruské federaci sice tady vnáší určitou korelaci, nýbrž tuto sociální otázku neřeší [61].

Důležité místo v rámci analýzy psychosociálních rizik, kterým jsou vystaveni pracovníci 55+ je také zohlednění skutečnosti, že existují rozličné sociálně-psychologické typy staroby (jako etapy lidského života), a to v závislosti od charakteru činnosti, které se člověk v období staroby věnuje:

- a) Aktivní, tvořivá staroba – pracovník odchází na zasloužený odpočinek, nevěnuje se profesionální práci, pokračuje však se společenskou angažovaností;
- b) „Ženský typ stárnutí“ – veškerá energie je vynaložená na starostlivost o rodinu;
- c) „Mužský typ stárnutí“ – převažuje starostlivost o vlastní zdraví;
- d) Staroba, kterou doprovází dobrá sociální a psychologická adaptabilita, stárnoucí člověk pokračuje v práci, dále zvyšuje svůj materiální komfort, současně dokáže i relaxovat.

Pro Ruskou ekonomiku má největší význam čtvrtý typ stárnutí, jelikož je spojený s pokračující ekonomickou aktivitou starších pracovníků [62].

V důsledku pandemie COVID-19 se na ruském trhu práce vytvořila pro věkovou kategorii 50+ velice komplikovaná situace. Zaměstnavatelé totiž začali masově propouštět pracovníky, kteří se v nejbližší době mohou stát zákonem chráněnou kategorií pracujících předdůchodců. Ze strany zaměstnavatelů se jedná o preventivní propouštění, s pomocí kterého se chtějí zbavit „těžkého břemene“ privilegované kategorie předdůchodců v době současné ekonomické nestability a nejistoty [63].

6.4.4 Psychosociální rizika ve vybraných profesích

Ve studii věnované psychosociálním rizikům práce vysokoškolských učitelů (Timofeeva, Timofeev, 2016) jsou uvedeny výsledky terénních šetření, které ukazují, že nejvíce stresujícím je takový typ práce, který klade mimořádné nároky a jehož součástí je obrovský tlak na pracovníky, kteří svými vědomostmi a dovednostmi tento tlak nemohou zvládnout a současně za této situace nemají možnost volby a necítí náležitou podporu svého okolí [64].

Také v ruském vysokoškolském systému se kladou obrovské nároky časové, psychické a intelektuální na práci vysokoškolských kantorů, které zvládají na úkor vlastní rodiny, volného času, kulturní seberealizace a zdraví.

V práci vysokoškolských učitelů se objevuje často emoční stres, jenž souvisí s vysokou emoční angažovaností vysokoškolských učitelů v rámci jejich pracovního nasazení a v konečném důsledku vede k emočnímu vyhoření vysokoškolských učitelů.

Autoři stávající studie proto doporučují, aby vedoucí funkcionáři na vysokých školách byli speciálně školeni a připravováni řešit stresové situace jak v pracovních týmech vysokoškolských kantorů, ale též v rámci vztahů vysokoškolský kantor a student.

Ve studii věnované psychosociálním rizikům v práci středního medicínského personálu (Akimova, Andricenova, Devlicharova, Medvedevova, 2018) bylo zjištěno, že největším problémem je trvalý nedostatek pracovníků (takovéto posty jsou zaplněny dlouhodobě na 69,7 %) a také rychlé stárnutí středního medicínského personálu [65].

Ve studii stresové faktory v práci ruských IT specialistů [50] se uvádí, že nejvíce negativní vliv na tuto profesní skupinu mají obrovské návaly práce, nejasná perspektiva (velice často mění zaměstnavatele), výsledky jejich práce nejsou vždy příznivé, mají malou svobodu rozhodování v rámci plnění svých pracovních úkolů. Souhrn těchto faktorů vytváří psychosociální rizika pro tuto profesní skupinu pracovníků.

Ruští specialisté ve srovnání například s francouzskými IT specialisty, o kterých také stávající studie pojednává, jsou více adaptivní k výrobním stresorům, protože nepříznivé pracovní podmínky pro tuto profesní skupinu mají dlouhodobý charakter, jsou chápány jako normální. V důsledku této konstelace hranice, kdy začíná stres překážet ve výkonu práce, zůstává neviditelná, a to jak pro management organizace, ale také i pro samotné IT specialisty.

Studie „Psychosociální rizika v profesní činnosti těžařů ropy a plynu v podmínkách krajního Severu Ruské federace“ (Korneeva, Simonova, Degteva, 2013) došla k závěru, že těžební pracovníci přijíždějí ze svých domovů v Ruské federaci na dobu několika měsíců, potom se znovu vrací do svého trvalého bydliště (vakhtovii způsob raboty), aby tento cyklus po relaxaci ve svých domovech opět zopakovali [66].

Tento typ pracovní migrace přináší pro těžaře vysoké psychoemocionální napětí, emoční vyhoření, časté konflikty, agresivitu v pracovních týmech, ale také dlouhodobou sociální izolovanost v extrémně studených klimatických poměrech, zhoršení psychického zdraví pracovníků, přičemž tyto negativní dopady jsou vysoce individuální z hlediska možné míry destrukce osobnosti jednotlivých pracovníků.

Ve studii věnované problematice psychosociálních rizik, kterým jsou vystaveni kancelářští pracovníci, se zdůrazňuje především syndrom vyhoření [24]. Klinické zkušenosti ukazují, že syndrom vyhoření se projevuje různě, a to v závislosti od toho, jak se pracovník dokáže vypořádat s úkoly na pracovišti.

- „Roztěkaný typ pracovníka“ si bere na sebe velké množství úkolů a pracuje více než 40 hodin týdně. Takoví pracovníci jsou velice ambiciózní a kvůli dosažení úspěchu jsou ochotni obětovat i vlastní zdraví.
- „Apatický typ pracovníka“ neočekává v práci kariérní růst a možnost seberealizace.
- „Neuspokojený typ pracovníka“ strádá kvůli tomu, že jeho práci nikdo nepřiznává a není kariérně povyšován.

Pro hodnocení syndromu emočního vyhoření kancelářských pracovníků a pro vypracování opatření sloužících k prevenci Jesus Montero-Marin, Petros Skapinakis a Ricardo Araya navrhli využít dotazník BCSQ-12, který zahrnuje studium vlivů různých

faktorů pracovního prostředí na psychologické zdraví pracovníků. Kancelářští pracovníci ztrácejí své zdraví ne kvůli sedavému zaměstnání, ale kvůli „mobbingu“ a „bossingu“ [67].

Ve výzkumech v ruské odborné literatuře byly identifikovány genderové rozdíly. Muži z hlediska mobbingu trpěli proto, že byla zpochybňována jejich sociální autorita a byli vystaveni útokům v rámci komunikace; ženám jako obětem mobbingu byly vyslovovány výhrady ke kvalitě jejich práce a vznikaly problémy ve sféře sociální komunikace s kolegy v práci.

Zvláštním objevem výzkumu jsou organizace, ve kterých je mobbing dlouhodobě považován za legitimní nástroj organizační kultury na pracovišti a dokonce je managementem podporován jako normální forma konkurenčního boje mezi spolupracovníky.

Podle mínění ruských výzkumníků využívání zahraničních standardů a postupů řízení psychosociálních rizik na pracovišti komplikují rozdílnosti v ekonomické konjunktúře západních zemí a Ruské federaci, rozdíly v právní regulaci podnikání a v mentalitě subjektů zaangażovaných v řešení psychosociálních rizik.

6.4.5 Shrnutí

- V legislativní praxi Ruské federace, ale také v příslušné odborné literatuře se pojednává především o profesních rizicích, která způsobují fyzické, chemické, biologické faktory na pracovišti, ale též těžká práce a exponovaný pracovní režim;
- V Ruské federaci otázky prevence psychosociálních rizik na pracovišti prozatím nejsou aktuální součástí státní politiky v oblasti BOZP, ale ani „žhavým“ úkolem korporátní a odborové politiky. Největší prioritou stále zůstává řešení problematiky následků a prevence starých profesních rizik na pracovišti. Nejvíce se o psychosociálních rizicích na pracovišti referuje v soukromých médiích, ale především v odborných, akademických publikacích;
- Problematika psychosociálních rizik na pracovišti se diskutuje především v kontextu doporučení k dotčeným osobám na individuální úrovni vypořádat se se stresovými situacemi. Dotčení jedinci mají rozvíjet a posilovat osobní charakteristiky, aby se adaptovali na stresové podmínky práce. Ve společnosti Ruské federace se tak formuluje vztah ke stresovým situacím jako problému výlučně každého jednotlivého individua;
- V Ruské federaci byl přijat Národní standard (GOST P 55914 – 2013) v oblasti managementu psychosociálních rizik na pracovišti, který definuje takové pojmy jako stres v práci, psychosociální faktor, psychosociální rizika, a to v intencích příslušných dokumentů WHO, ILO a studii prominentních západoevropských autorů v této oblasti;
- Ruská vláda se snaží udržet co nejdéle na trhu práce věkovou skupinu 55+. Děje se tak v souvislosti se zvyšováním věkové hranice pro odchod do důchodu. Legislativní ochrana kategorie předdůchodců v Ruské federaci přináší množství sociálních problémů, na které není připravena ruská ekonomika;
- Náklady na rekvalifikaci a zvyšování kvalifikace starších pracovníků hradí zaměstnavatel. Pro zaměstnavatele je mnohem levnější a jednodušší přijmout mladšího, již odborně připraveného pracovníka než rekvalifikovat pracovníka staršího;

- Rizikem pro starší pracovníky je skutečnost, že ve snaze najít si zaměstnání velice často musí zanechat svou původní profesi a přijmout méně kvalifikovanou a společensky méně prestižní profesi, ale co je podstatné, i méně placenou práci. Proto se sice zvyšuje věk odchodu do důchodu, eventuálně vytváří se privilegovaná skupina předdůchodců, ale zároveň klesá dynamika růstu příjmu obyvatelstva v Ruské federaci;
- V ruské odborné literatuře se zkoumají především psychosociální rizika, kterým jsou vystaveni představitelé jednotlivých profesí a to jak z hlediska pracovního lékařství, ale také sociologie práce;
- Využívání zahraničních standardů a postupů řízení psychosociálních rizik na pracovišti komplikují rozdílnosti v ekonomické konjunkturu západních zemí a Ruské federaci, rozdíly v právní regulaci podnikání a v mentalitě subjektů zaangažovaných v řešení psychosociálních rizik.

6.5 Polská republika

6.5.1 Aktuálnost problematiky psychosociálních rizik na pracovišti v Polské republice

Klíčový význam pro stanovení výkonu práce v Polsku mají:

- a) Ústava Polské republiky ze dne 2. dubna 1997, zvláště čl. 65 a 66.
- b) Acquis communautaire EU přijatý ke dni 1. 5. 2004 jako platný na území Polska, včetně především 31 směrnic Evropského společenství implementovaných prostřednictvím ustanovení Zákoníku práce Polské republiky [69].
- c) Prováděcí nařízení vydávaná polskou vládou nebo pověřenými ministry včetně „Nařízení vlády ze dne 30. 6. 2009 o nemocech z povolání“, „Nařízení ministra práce a sociální politiky ze dne 26. 9. 1997 o všeobecných předpisech v rozsahu bezpečnosti a hygieny práce“, „Nařízení ministra zdravotnictví ze dne 2. 2. 2011 o výzkumu a měření zdraví škodlivých faktorů v pracovním prostředí“, „Nařízení vlády ze dne 1. 7. 2009 o stanovení okolností a příčin pracovních úrazů“ (Podrobnosti o vládních předpisech v oblasti BOZP: [70].

V polské odborné literatuře je zdůrazňovaná skutečnost, že vznik psychosociálních rizik je odrazem pracovních podmínek moderního pracovníka, které vyžadují, aby byl kreativní, dostupný, flexibilní pokud jde o pracovní dobu, projevoval schopnost zvýšené koncentrace, aby mohl v krátké době plnit mnoho úkolů. Globalizace trhu, a s tím spojený nárůst hospodářské soutěže nejsou pro tento proces bezvýznamné, což nutí zaměstnavatele k pružnějšímu přístupu k formám zaměstnání a vyžaduje větší intenzitu práce a neustálou ochotu ke změnám. [71].

Neexistuje žádné pracovní prostředí bez faktorů, které negativně ovlivňují naše zdraví a pohodu [72]. Na pracovištích tedy existují hrozby – rizika, čímž myslíme, každý jev, situace, faktor, který může způsobit škodu [31].

Současně však existují na pracovišti rizika, která mohou mít na člověka vliv jak prostřednictvím „fyzikálně – chemické cesty“, tak i prostřednictvím stresového mechanismu [30], [75]. Příkladem může být hluk – příliš mnoho hluku může vést ke ztrátě sluchu (přímý dopad na sluchový orgán), hluk však také může přispět ke zhoršení pohody, výskytu příznaků únavy a podráždění (psychofyzilogický účinek).

Psychosociální rizika jsou novou kategorií pracovních stresorů, která zahrnuje takové problémy jako například stres, násilí, obtěžování na pracovišti, atd. a v dnešní době jsou jednou z nejdůležitějších zdravotních a bezpečnostních hrozeb. Nutno zdůraznit, že psychosociální rizika jsou jednou z klíčových výzev pro praxi řízení lidských zdrojů a zachování účinnosti organizace [75].

Údaje z poslední zprávy „Bezpečnost práce v Polsku 2019“ ukazují, že rozsah výskytu negativních psychosociálních jevů na trhu práce je obrovský. 46 % pracovníků v kanceláři přiznalo, že byli vystaveni obtěžování. Více než polovina zažila verbální násilí a 14 % fyzické násilí na pracovišti. Kromě toho 85 % pracovníků pociťovalo stres v práci (Poláci jsou spolu s Řeky a Turky nejvíce stresovanými pracovníky v Evropě), 63 % pracovníků bylo vystaveno nevhodnému jednání svých nadřízených, 53 % pracovníků bylo vystaveno slovním útokům, 39 % pracovníků má zkušenosti s různými formami diskriminace, 46 % pracovníků si stěžovalo na špatné mezilidské vztahy na pracovišti [76].

Zpráva „Bezpečnost práce v Polsku 2019“ konstatuje, že změny v pracovním prostředí a rostoucí podíl služeb v oblasti zaměstnanosti významně ovlivnily formy výkonu povinností. Tyto jevy mění výzvy, kterým čelí služby v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. **Psychosociální rizika jsou pojímána jako nově vznikající rizikové faktory. Neohrožují přímo fyzicky zaměstnance, ale jejich výskyt vede k poškození somatického, duševního a sociálního zdraví zaměstnanců, což následně vyvolává absence pracovníků, snížení efektivity jejich práce nebo rozhodnutí o odchodu ze zaměstnání, a to se negativně promítá i do chodu organizace.**

Z regulačního hlediska s těmito změnami polské pracovní právo nedrží krok, což představuje hrozbu pro fungování jednotlivých organizací podnikatelských subjektů, ale též i pro celou polskou společnost. Zpráva upozorňuje, že polští zákonodárci neuskutečnili kroky k vytvoření právních předpisů, které rozšíří spektrum příležitosti v boji proti takové diskriminaci jako je obtěžování. Ačkoliv 92 % respondentů, kteří se rekrutovali ze všech segmentů polské ekonomiky, připustilo, že se ve své současné práci účastnili školení v oblasti bezpečnosti a ochrany při práci, pouze 58 % případů zahrnovalo psychosociální rizika. Mezi odvětvími byla v tomto ohledu nejhorší situace v odvětví zdravotní péče. Kromě toho pouze 40 % respondentů průzkumu uvedlo, že téma psychosociálních rizik bylo řešeno přímo jejich nadřízenými. Toto relativně nízké procento lze vysvětlit skutečností, že vnímání tohoto tématu jako významné výzvy na trhu práce je poměrně nové a takové faktory jako stres se na pracovišti stále zdají být pro mnoho lidí běžné. Téma psychosociálních rizik by proto mělo být řešeno nejenom během počátečního školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví, ale také při školení v oblasti vzdělávání s přímým nadřízeným. Kromě toho až 72 % polských pracovníků si stěžuje na další rizika, kterým jsou vystaveni a to především hluk na pracovišti, vyčerpávající polohy v práci, přenášení těžkých břemen, vdechování prachu, vysoké vibrace, škodlivé chemické látky [77].

6.5.2 Psychosociální rizika – definice

Zpráva Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (EU-OSHA) v roce 2007 obecně zahrnovala psychosociální rizika jako „jakékoliv pracovní riziko, které porušuje psychickou pohodu pracovníka, včetně jeho schopnosti účastnit se plnohodnotně výkonu práce a úzce souvisí se způsoby plánované a řízené práce v dané organizaci a ve svých důsledcích můžou způsobit psychické a fyzické škody, eventuálně nemoc pracovníka.

Podle polského Státního inspektorátu práce (PIP) jsou psychosociální rizika na pracovišti představena každou situací nebo podnětem, které postihují pracovníka prostřednictvím psychologických mechanismů, které poškozují dobré fungování pracovníka a vyvolávají u něj zdravotní poruchy [78].

Je potřeba zdůraznit, že psychosociální rizika by neměla být zaměňována s náročným, ale podpůrným prostředím, které stimuluje pracovníky a podporuje rozvoj a výkonnost podle jejich nejlepších schopností.

Psychosociální rizika jsou neodmyslitelně spjata s profesním stresem. Stres v práci je psychofyzilogická reakce, ke které dochází, když zaměstnanec vnímá, že požadavky v práci přesahují jeho schopnosti se s nimi vypořádat nebo jsou na hranici těchto možností [79].

Typy psychosociálních pracovních rizik

V Polsku, stejně jako v jiných zemích – v České a Slovenské republice, ve Francii, Německu, atd., neexistuje jednotná, pokud možno jednoznačně určená definice pojmu „psychosociální pracovní rizika“. Jelikož se jedná o relativně nový sociální pojem, badatelé se soustředují především na jeho jevovou (fenomenální) stránku, která se projevuje v typologii psychosociálních rizik a shromažďují tak empirické poznatky o tomto pojmu, aby se později mohli pokusit o exaktní definici jeho podstaty. [80].

Stejně tak existuje mnoho klasifikací psychosociálních rizik. Tyto klasifikace jsou obvykle založeny na teoretických modelech napětí nebo empirických datech, tzv. seznamy stresorů. **Neexistuje žádná klasifikace psychosociálních rizik, jež by byla všeobecně akceptována.**

Polský státní inspektorát práce (PIP) rozlišuje následující typy psychosociální rizik:

- 1) Kvantitativní přetížení – když je práce příliš mnoho – značná fyzická námaha, překvapivé úkoly (neustále změny v práci), vnucené tempo práce (práce ve spěchu), náhlé a značné množství práce, které je třeba udělat (přesčasová práce, práce z domu), nepřetržitá dostupnost, nedostatek zaměstnanců;
- 2) Kvalitativní přetížení – když je práce příliš obtížná – neschopnost připravit se na plnění přidělených povinností, obtížné a složité úkoly, odpovědnost za ostatní, hmotná odpovědnost, morální dilema (potřeba zvolit menší zlo), rozhodování s rizikem závažných důsledků pro organizaci a kolegy, nutnost zůstat ostražitý;
- 3) Kvalitativní poddimenzování – když je práce monotónní nebo příliš snadná – provádění jednoduchých, opakuje se, monotónních akcí, vysoce automatizovaná práce, práce pod úroveň svých možností;
- 4) Nedostatek kontroly nad prací – pokud nemáte vliv na práci, kterou děláte - nízká úroveň kontroly nad vykonávanou prací, nedostatečná nebo malá účast na rozhodování, neschopnost rozhodnout jak a jakým tempem pracovat, plnění povinností ve stanovených a neměnných hodinách, neschopnost přerušit práci v případě nouze, nedostatek pocitu sounáležitosti, nesprávný tok komunikace, elektronické monitorování;
- 5) Nejednoznačnost rolí – když není známo za co je kdo odpovědný – neznalost rozsahu činnosti, odpovědnosti, které se překrývají s ostatními zaměstnanci, nedostatek znalostí o cílech a výsledcích práce, nedostatek znalostí o tom, jak se práce provádí, potřeba „samostatné výdělečné činnosti“, hrozba propouštění;

- 6) Konflikt rolí – pokud práce neumožňuje plnit jiné povinnosti – nekonzistentní, protichůdné požadavky nadřízených, protichůdná očekávání nadřízených a zákazníků, spolupráce s více aktéry, soustavné kompromisy, dopad práce na rodinný život (potřeba nepřetržité dostupnosti), dlouhé nebo časté služební cesty, nízká prestiž typu práce nebo povolání ve společnosti, nedostatek příležitosti k rozvoji, práce pod úrovní osobních aspirací;
- 7) Nedostatečná podpora – pokud orgány dohledu a kolegové neposkytují pomoc – systém konkurenčních pobídek, konflikty mezi kolegy, osamělost, izolace pracovníka, nedostatečná nebo zpožděná podpora, obtížné kontakty s nadřízenými, diskriminační zacházení se zaměstnanci, nedostatek prostředků a vybavení potřebných k výkonu práce, nedostatek informací o plánovaných změnách ve společnosti, fyzické a psychické násilí na pracovišti (výhrůžky, výsměch, ponižení, strach z propouštění);
- 8) Fyzické pracovní podmínky – když je pracovní prostředí nebezpečné – práce v hluku, práce při příliš nízkých nebo vysokých teplotách, pocit nepříjemných pachů, přítomnost výbušných, dráždivých a jedovatých látek, manipulace s nebezpečnými nebo drahými stroji [79].

Polští autoři se ztotožňují s dlouhodobou prognózou EU-OSHA (2007) vývoje psychosociálních rizik, za které je považována:

- Málo placená práce;
- Nejistota zaměstnání v důsledku globalizace – riziko přenosu pracovních míst;
- Nové formy pracovních smluv (dočasné, na vyžádání, částečný úvazek);
- Celkový pocit nejistoty zaměstnání;
- Stárnutí pracovní síly, pracovní podmínky, které nerespektují parametry výkonnosti a zdraví pracovníka, které se s věkem zhoršují;
- Pracovní doba příliš dlouhá a nepravidelná;
- Nadměrné zintenzivnění práce (příliš mnoho úkolů, časový tlak a lhůty);
- Redukce organizační struktury, což vede k tomu, že stále další úkoly jsou přenášeny na pracovníky, kteří zůstávají v organizaci;
- Vysoké emoční nároky v práci, jelikož permanentně roste stres v práci;
- Stále těžší hledání rovnováhy mezi pracovním, soukromým a rodinným životem [75].

Nutno uvést, že typologie psychosociálních rizik, kterou používá Polský státní inspektorát práce, je podobná například s typologií potenciálně psychicky stresujících faktorů, která je obsažena ve „Společné německé strategii v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci“ („GDA“), jenž definuje koncept psychického stresu na pracovišti jako naprostou závažnost všech hmatatelných vlivů, které přicházejí k člověku zvenčí a mají na něj psychologický vliv.

Ve „Společné německé strategii v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (GDA)“ se velká pozornost věnuje rozlišení mezi psychickým stresem a psychologickým stresem. V polské odborné literatuře se taková definice zpravidla neobjevuje.

6.5.3 Zaměstnávání osob starších 50 let a psychosociální rizika

V Polsku, stejně jako v jiných zemích EU, je počet pracujících osob starších 50 let větší než počet pracovníků mladších 35 let. V důsledku zhoršujících se demografické situace v zemi, pokračujícího procesu depopulace a stárnutí obyvatelstva, který nedokáže zastavit ani rostoucí pracovní migrace Ukrajinců (podle různých odhadů je v Polsku stav před „koronakrizí“ minimálně 1,5-2 miliony Ukrajinců), se polská vláda snaží maximálně prodlužovat dobu, po kterou Poláci pracují. Tomu například slouží ochrana před odchodem do důchodu zaměstnance tak, jak je upraven čl. 39 zákoníku práce v Polsku, který stanoví, že zaměstnance, který není starší 4 let před dosažením důchodového věku (pro muže činí v současnosti 65 let a pro ženy 60 let) pokud mu pracovní doba umožňuje získat nárok na starobní důchod po dosažení tohoto věku. Ochrana před odchodem do důchodu však nefunguje za všech okolností (Ochrana przdemerytalna, 2019).

Polská vláda též vyvíjí iniciativy, které mají udržet starší osoby 50 let co nejdéle činnými na trhu práce (www.50plus.gov.pl), přičemž zdůrazňuje potřebu aplikace principu „age managementu“.

Zvláštní pozornost je v Polsku věnována v rámci věkové skupiny 50+ zaměstnancům, kteří vykonávali práce prováděné za zvláštních podmínek, zahrnující práce určené přírodními silami, jako jsou práce v podzemí, na vodě, pod vodou, ve vzduchu, stejně jako v důsledku podmínek stanovených technologickými procesy, jako jsou práce v oblasti teplého a studeného mikroklimatu, velmi těžká fyzická práce za podmínek vysokého atmosférického tlaku a fyzická práce spojená s velmi vysokým statickým zatížením. Příslušný vládní metodický dokument detailně popisuje všechna rizika, kterým je vystavena tato sociálně-profesní skupina polských pracovníků a upřesňuje podmínky, za kterých mohou tito pracovníci žádat o tzv. „překlenovací důchod“ (emerytura pomocztowa) [81].

V rámci zkoumaného tématu jsou důležitým zdrojem poznatků závěrečné zprávy projektů CIOP-PIB za období let 2010-2020, které se věnují problematice psychosociálních rizik na pracovišti, buď v obecné rovině anebo se zaměřením na věkovou kategorii pracovníků starších 50 let. V každém roku, za uvedené období, bylo řešeno přibližně 140 projektů. Přehled těchto projektů za jednotlivá období jsou uvedena v příloze 7.

6.5.4 Problematika šikany, obtěžování a násilí v práci

V polské odborné literatuře v posledních letech převažuje především analýza problematiky mobbingu (šikany), obtěžování. V této souvislosti autoři konstatují, že i když polská společnost byla obohacena o poměrně mnoho populárních vědeckých, ale i exaktních vědeckých studií (v oblasti psychologie, sociologie, etologie, antropologie, etiky) věnovaných této patologii, jen málo lidí si je skutečně vědomo rozsahu, podstaty a důsledku používání obtěžování [31].

Otázky násilí jsou v různých zemích popsány z hlediska různých aspektů. Odlišná terminologie zdůrazňující různé aspekty násilí na pracovišti odráží jak kulturní rozdíly v každé zemi, tak složitost toho jevu.

Obtěžování v souladu s čl. 94 §2 Zákoníku práce v Polsku je jednání týkající se nebo namířené proti zaměstnanci spočívající v trvalém a dlouhodobém obtěžování nebo zastrašování zaměstnance, což vede k podhodnocení jeho profesionální způsobilosti, což způsobuje nebo má za cíl ponížít nebo zesměšnit zaměstnance, izolovat ho nebo vyloučit z týmu spolupracovníků. Aby bylo možné považovat konkrétní jednání za obtěžování,

musí být splněny všechny podmínky společně (rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 11. února 2014, označení zákona IPK 165/13).

Pouhý pocit zaměstnance, že jednání, kterému je vystaven, je obtěžování, nejsou dostatečným důvodem k prokázání, že je tomu skutečně tak. Pokud tedy zaměstnanec určité jednání označí jako obtěžování, podléhá přijetí jeho postavení objektivnímu posouzení těchto projevů jednání v souvislosti se zveřejněnými skutečnostmi. Takové je stanovisko podle rozsudku odvolacího soudu v Poznani – zákon II/APa 15/17.

Často mylně jsou klasifikovány jako obtěžování:

- Jediný akt ponížení, výsměchu k zaměstnanci;
- Odůvodněná kritika pracovníka;
- Konflikt na pracovišti.

Časový horizont 6 měsíců, i když není vždy uvedený v definicích popisujících obtěžování, se stal referenčním bodem a uznávaným požadavkem klasifikovat dané chování jako obtěžování. V extrémních případech obtěžování nemusí trvat tak dlouho. Mobbing však musí být tak intenzivní a trestuhodný, že přispěje k velmi silnému pocitu zastrasování a beznaděje [82], [83]. Obtěžování se však může projevovat jako morální krutost, jež je extrémní formou chování, kterou definujeme jako násilí nebo agrese. Charakteristickým rysem morální krutosti vůbec je, že nezapadá do logiky zdravého rozumu. [31]

Polští autoři také upozorňují, že obtěžování se šíří zvláště silně, když je situace na trhu práce nestabilní, proměnlivá; pak mezilidské vztahy v organizaci mají násilné a patologické formy. V pracovních týmech v posledních letech výrazně oslabil normální kamarádká solidarita, mimo jiné v důsledku rychle se rozvíjejících změn na trhu práce, jakož i změn v povaze dělby práce (větší specializace, rostoucí rozmanitost mezi úrovněmi hierarchie, významný podíl pracovníků v pracovním poměru na dobu určitou a atypických forem zaměstnání) [79].

6.5.5 Řízení psychosociálních rizik na pracovišti a jejich zdravotní důsledky

V Polsku byl také rozpracovaný model řízení psychosociálních rizik na pracovišti, což je součástí „Národní strategie ochrany zdraví pracujících“, který rozpracovali specialisté z Institutu medicíny, identifikace, prevence medicíny práce im.prof. Nofera v Lodži [84] a který zohledňuje tyto aspekty:

- Prevence hrozeb na pracovišti;
- Podpora zdravého způsobu života;
- Soulad pracovního, rodinného a soukromého života;
- Kontrola, identifikace, prevence, oceňování a monitoring rizik na pracovišti se zvláštním akcentem na psychosociální rizika;
- Zdravotní osvěta a poradenství;
- Lékařský výzkum v oblasti psychosociálních rizik na pracovišti.

Regulace stresu není pro zaměstnavatele výlučně morálním závazkem a dobrou investicí, je to jeden z právních požadavků v souladu se směrnicí Rady Evropy ze dne 12. června 1989 o zavádění opatření pro zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci 89/391/EHS, který je aplikován také v polském právním řádu [85].

Zaměstnavatelé v této souvislosti nachází množství praktických doporučení jak postupovat „krok za krokem“ na webových stránkách Státní inspekce práce, eventuálně na portálu Bezpečnost a hygiena práce v Polsku a to s ohledem dokonce na situaci v oblasti BOZP v jednotlivých vojvodstvích.

V polské odborné literatuře existuje celá řada doporučení, jak se vypořádat se stresem na pracovišti. Např. manažerům se doporučují vzorové dotazníky, které obsahují 15 otázek, aby zjistili, jak se dokážou osobně vypořádat se stresem. Protože v polských veřejných institucích se objevují časté případy agrese, prakticky se doporučuje jak organizovat fyzický prostor – sekretariát, obslužné okénko čekáren, design místností, náležitou akustiku, osvětlení, kde umístit poplašné zařízení – ve kterém se setkávají návštěvníci institucí a jejich zaměstnanci [86].

Kromě toho v polské odborné literatuře jsou speciální publikace, které zobecňují příklady dobré praxe z oblasti prevence psychosociálních rizik [86], jež obsahují poznatky ze školení „Jak se vypořádat se stresem“, eventuálně jak možno využít relaxaci, uvolňovací cvičení podle metody Schulze, anebo progresivní relaxaci podle metody Jacobse apod.

6.5.6 Shrnutí

- Polská odborná literatura z oblasti psychosociálních rizik na pracovišti je bohatá a velice rozmanitá. Zastoupena je především pracemi výzkumníků z CIOP-PIB ve Varšavě, Noferova institutu pracovního lékařství v Lodži a vědeckými pracemi akademiků z polských univerzit;
- Výzkumná a projektová činnost CIOB-PIB potvrzuje, že v posledním desetiletí byla velká pozornost věnovaná v činnosti tohoto výzkumného ústavu právě problematice psychosociálních rizik a to také se zvláštním zaměřením na pracovníky, kteří jsou starší 50 let;
- V polské odborné literatuře neexistuje obecně přijatá definice pojmu psychosociální rizika; klíčová pozornost se věnuje především typologii psychosociálních rizik a jejich praktické identifikaci, prevenci a řízení na úrovni jednotlivých organizací;
- Subjektivní indikátory hodnocení psychosociálních rizik na pracovišti jsou stejně důležité jako snaha o jejich maximální objektivizaci;
- Rozhodujícími se také v Polsku stávají nové stresory na pracovišti, které jsou primárně spojené s psychosociálními riziky, jež se vážou na „postmateriální hodnoty“ (mobbing, násilí, sexuální obtěžování na pracovišti);
- Virus COVID-19 zdůraznil sociální nerovnosti všeho druhu, a proto ohrožuje zdraví zejména těch ekonomicky nejslabších; současně je virus COVID-19 nejnovějším rizikem a stresorem na pracovišti a jeho potenciálním „malým reformátorem“.

6.6 Použitá literatura

- [1] Österreichische Arbeitsbedingungen im Europa-Vergleich, https://ooe.arbeiterkammer.at/service/broschuerenundratgeber/datenundfakten/2015/Oesterreichische_Arbeitsbedingungen.html
- [2] Thomas Leoni: Fehlzeitenreport 2020. Krankheits- und unfallbedingte Fehlzeiten in Österreich, November 2020

https://www.wifo.ac.at/jart/prj3/wifo/resources/person_dokument/person_dokument.jart?publikationsid=66636&mime_type=application/pdf

- [3] [3] Lohmann-Haislah, Andrea: Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Hg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund/Berlin/Dresden. https://opus.bibliothek.uni-augsburg.de/opus4/frontdoor/deliver/index/docId/47627/file/p_fofoe_WP_101_2018.pdf
- [4] https://www.burnout-info.ch/burnout_belastung_beanspruchung.htm
- [5] G. Richter, M. Schatte: Psychologische Bewertung von Arbeitsbedingungen - Screening für Arbeitsplatzinhaber II (BASA II). Validierung, Anwenderbefragung und Software 2. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2011. ISBN: 987-3-88261-134-2, Seiten 175, Projektnummer: F 1645 / F 2166, https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Berichte/F1645-2166-2.pdf?__blob=publicationFile&v=5
- [6] INQA - Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.): Der Leitfaden zum Screening Gesundes Arbeiten (SGA). Physische und psychische Gefährdungen erkennen - gesünder arbeiten! Dortmund 2009 H www.screening-gesundes-arbeiten.de
- [7] J. Prümper, K. Hartmannsgruber, M. Frese: KFZA - Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 39/1995
- [8] <https://www.auva.at/cdscontent/load?contentid=10008.544671&version=1430386849>
- [9] Prümper, J. & Vowinkel, J. (2019). EVALOG – Evaluierung psychischer Belastung im Dialog nach dem österreichischen ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG) für Kleinbetriebe. AUVA: Wien. ISBN: 978-3-900608-54-5
- [10] Florian Schnabel, Barbara Szabo, Magdalena Thaller, Erwin Gollner, FH Burgenland, Department Gesundheit, ready4health – Ein Tool zur Messung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz https://people.fh-burgenland.at/bitstream/20.500.11790/60/2/20.500.11790_60.pdf
- [11] Evaluierung arbeitsbedingter psychischer Belastungen - Berufskraftfahrerinnen und Berufskraftfahrer <https://www.auva.at/cdscontent/load?contentid=10008.632921&version=1602074849>
- [12] Kleinräumige Bevölkerungsprognose für Österreich 2018 bis 2040 mit einer Projektion bis 2060 und Modellfortschreibung bis 2075 https://www.oerok.gv.at/fileadmin/user_upload/Bilder/2.Reiter-Raum_u_Region/2.Daten_und_Grundlagen/Bevoelkerungsprognosen/Prognose_2018/Bericht_BevPrognose_2018.pdf
- [13] Statistik Austria, Statistik des Bevölkerungsstandes
- [14] Europäische Kommission, „The 2012 Ageing Report, Economic and budgetary projections for the 27 EU member states (2010-2060), European Economy, 2012
- [15] Thomas Horvath, Helmut Mahringer: Entwicklung der Erwerbsbeteiligung bis 2030 unter Berücksichtigung von Änderungen im Bildungsverhalten und rezenten Pensionsreformen WIFO Working Papers, Nr. 470 Juni 2014 <https://ams-forschungsnetzwerk.at/downloadpub/WIFO%20WP%20470-2014%20Horvath%20und%20Mahringer%20Entwicklung%20der%20Erwerbsbeteiligung...pdf>

- [16] Údaje Rakúskeho úradu práce, citované podľa:
https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20151023_OTS0090/ams-bedeutung-der-generation-50plus-am-arbeitsmarkt-steigt-stark
- [17] Helmut Dornmayr Benjamin Gruber Marlis Rechberger : Ältere Arbeitslose in Oberösterreich, ibw-Forschungsbericht Nr. 202 Linz/Wien, März 2020 Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft
- [18] Litschel, Veronika; Löffler, Roland; Petanovitsch, Alexander; Schmid, Kurt (2016): „Meta-Analyse von rezenten Studien zur Arbeitsmarktpolitik für Ältere in Österreich“ (öibf / ibw). Studie im Auftrag des AMS Österreich. Wien.
- [19] Leoni, Thomas: „Fehlzeitenreport 2014. Krankheits- und fallbedingte Fehlzeiten in sterreich.“ Wien: WIFO.
- [20] Löffler, Roland: „Arbeitskräftepotenziale älterer Personen produktiv nutzen – wider gängige Vorurteile.“ Wien 2016: AMS Österreich, FokusInfo
- [21] Helmut Dornmayr Benjamin Gruber Marlis Rechberger : Ältere Arbeitslose in berösterreich, ibw-Forschungsbericht Nr. 202 Linz/Wien, März 2020 Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft
- [22] <https://altersstrukturcheck.auva.at/>
- [23] Gute Arbeit für Frauen – Gute Arbeit für Männer. Leitfaden zum Generationen-Management. Feldkirch 2013.
http://media.arbeiterkammer.at/vbg/PDF/GenMan_GuteArbeit_2013.pdf
- [24] <https://www.eval.at/docs/default-source/Alternsgerechte-Arbeitsgestaltung/checkliste-alternsgerechte-arbeitsgestaltung.pdf?sfvrsn=2>
- [25] <https://www.eval.at/alternsgerechte-arbeitsgestaltung>
- [26] Dolobáč M., Seierová M.: Ochrana duševného zdravia zamestnanca v informačnom veku. UPJŠ Košice, 2018
- [27] Bednárík R. et all. Prieskum aktivít starších ľudí na trhu práce. VUPSVR, Bratislava, 2003
- [28] Bednárík R. Prieskum socio-ekonomickej situácie seniorov na Slovensku. Inštitut pre výzkum práce a rodiny. Bratislava, 2019
- [29] Blaha B. Šprochá B. Vaňo B. Prognóza obyvateľstva na Slovensku do roku 2060. Revízia poznatkov a predpokladov v kontexte pokračujúcej transformácii. Bratislava, Infostat, 2010
- [30] Kostolná Z. Aktívne stárnutie v kontexte trhu práce SR, Inštitut pre výzkum práce a rodiny. Bratislava, 2019
- [31] Repkova K. Národný program aktívneho starnutia na roky 2021-2030. Analytická časť. Inštitut pre výzkum práce a rodiny. Bratislava, 2020
- [32] SLIC. 2012. Psychosociálne riziká při práci. [online]. 2012. [cit. 2020 – 09 - 20]. Dostupné na: < http://www.bozpo.sk/public/poradna/publikacie/psychor_sk_3.pdf>
- [33] Vyhláška MZ SR č. 542/2007 Z. z. o podrobnostiach o ochrane zdravia pred fyzickou záťažou pri práci, psychickou pracovnou záťažou a senzorickou záťažou pri práci

- [34] Kordošová M. Novotný M. BOZP a rizikové faktory zaměstnanců věkové kategorie 50+. Uplatnění starších osob v pracovním procesu a návrhy opatření na úrovni vybraných odvětví a podniků. Správa z VU2341. Institut pro výzkum rodiny a práce. Bratislava, 2013
- [35] Thébaud-Mony A. Avant-propos.Problèmes politiques et sociaux Paris, 2009
- [36] L'enquête Sumer. Déceler et quantifier les facteurs de risques psychosociaux au travail./Bue J., Coutrot Th., Guignon N., Sandret N./ Problèmes politiques et sociaux. Paris, 2010
- [37] Historique de l'INRS. Identité, historique INRS, Paris, 2018
- [38] Prévention des risques psychosociaux pour la santé au travail. Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion. In- Travail.emploi.gouv.fr, 08. 03. 2018
- [39] Boutévillain A. Qu'est-ce que le burn-out. Bourdeaux, 2019
- [40] INRS. Risques Psychosociaux, bien-être et qualité de vie au travail. De quoi parle-t-on. Collection Decryptage de l'INRS. Paris, 2019
- [41] Collet F. et Salmon E: Les effets du vieillissement normal et pathologique sur la condition. Revue Medical de Liege, N-69, 2014
- [42] Age-Santé au travail. La situation en France. Association interprofessionnelle de Centres Médicaux et Sociaux de santé au travail, Paris, 2017
- [43] Bahu M., Coutrot T., Herbert J.-B. Mermillod C., Rouxel C. Parcours professionnels et état de santé. Première Synthèses. N-1, Dares, 2010
- [44] GOST P 55914-2013. Menezhment riska. Rukovodstvo po menezhmentu psihosotsialnogo riska na rabochem meste. Moskva, 2013. Dostupné na: <http://gost.dones.ru/Data/561/56188.pdf>
- [45] Trudovoi kodeks Rossiskoi federacii/ot 30. 12. 2001,N-197-FS/red. ot 25. 05. 2020, s izmeneniami ot 14. 07. 2020/. Dostupné na: <https://yandex.ru/turbo/s/rulaws.ru/tk/>
- [46] Sergeevna P. Profesionalnie risky-urovni i ocenka. Argumenty i fakty. 15. 06. 2020
- [47] Chabirov A. Karty ocenki riskov po professiam i vidam rabot. Blog inzhenera, 28. 07. 2020
- [48] Sovremennoie sostoianie problemi professionalnogo riska v Rossii i za rubezhom. Studbooks.net, 2014
- [49] Kazhdoie piatoie raboche mesto v Rossii opasno dlia zdorovia. Rossiiskaia gazeta, 14. 07. 2019.
- [50] Kozina I., Seriozhkina E. Proizvodstvennie faktori stressa v rabote rossiiskikh i francuzskikh IT-specialistov. Vishaiia shkola ekonomiky, 2019
- [51] Semke V., Bunin V. Psikhicheskoe zdorovie i adaptatsia rabotnikov gazovoi promishlennosti. Astrakhan, 2010
- [52] Brinceva F. Mobbing Dyk. Rossiiskaia gazeta, 24. 03. 2010
- [53] Sinchenko E. Zashtita rabotnikov ot psihosotsialnikh riskov-opit Jevropy i jeho primenimost v Rossii. Trudovoi dogovor i trudovie otnoshenia, 20. 09. 2016

- [54] Ponomareva O. Nauchnoie obosnovanie sistemi profilaktiki professionalnogo vigorania rabotnikov obrazovatelnykh organizacii. Rostovskii gosudarstvennii universitet, 2019
- [55] Belyakov E. Pensinnii vozrast v Rossii v 2020 godu. Komsomolskaia pravda, 4. 02. 2020
- [56] Dudikh A. V kakikh usloviakh dolzhen rabotat predpensioner. PPT. RU, 30. 01. 2019.
- [57] Agranovitch M. Ocenka shantsov na zaniatost rabotnikov predpensionnovo i pensionnovo vozrasta. Ekonomicheskaja politika. Tom 2, N-2, Sankt-Petěrburg, 2019
- [58] Kuznetsov S. Riski na rinke truda v sviazi s izmeneniami granits pensionnovo vozrasta. Minekonomrazvitiia RF, Moskva, 2019
- [59] Rabota dlia predpensionnerov-ona vobschte sushtestvuiet ili net. 9111.ru, 30. dekabria 2019
- [60] Riski dlia kompanii pri rabote s predpensionerami. Vremia bukhgaltera. V2b.ru, 27. sentiabria, 2018
- [61] Chikireva I. Pensionnaia reforma-riski i perspektivi. Iuridicheskaja tekhnika, N-13, Tiumenskii gosudarstvennii universitet, 2019
- [62] Volodina O. Psichosocialnie izmenenia lic pensionnovo vozrasta. Rostovskii gosudarstvennii universitet, 2016
- [63] Predpensionerov zagoniaut v nishtetu koronavirus i pensionnaia reforma. NETVNEWS.RU, 18. 05. 2020
- [64] Timofeeva S., Timofeev S. Psichosocialnie riski prepodovatelei v usloviakh reformirovania vishei sholi. Irkutskii nacionalnii issledovatel'skii tekhnicheskii universitet, 2016
- [65] Akimova N., Andrianova E., Devlicharova R., Medvedeva E. Psichosocialnie faktori riska v professionalnoi deiatelnosti srednevo medicinskovo personala. Vestnik Sankt-Petěrburgskogo Universiteta, N-4, 2018
- [66] Korneeva J., Simonova N., Degteva G. Poniatia psichologicheskogo riska v professionalnoi deiatelnosti rabotnikov vakhtovikh form truda na primere neftegazodobivaiushtikh predpriatii v usloviakh Krainevo Severa. Severnii gosudarstvennii /Arkticheskii/federalnii universitet, Arkhangels, 2013
- [67] Danilov A., Kurhanova J. Ofisnii sindrom. Rossiiskii Medicinskii Zhurnal, 2012, N-1
- [68] Dobriukha A. Ofisnie sotrudniki teriaut zdorovie ne iz-za sediachei raboty, a iz-za mobbinga i bossinga. Komsomolskaia pravda, 30. apreliia, 2017
- [69] Turakiewicz Janusz. Pracovní právo v Polsku. In-Legislativní podmínky v oblasti podnikání v Polsku a České republice-vybrané otázky. Karkonoska Agencja Rozwoju Regionalnego. Jelenia Gora, 2018
- [70] Obwieszczenie Ministra Gospodarki, Praci i Polityki Społecznej, z dnia 28. sierpnia 2003. Dostupné na: Dziennikustav.gov.pl
- [71] Sadłowska-Wrzesińska J., Kedziński P. Tresc i charakter pracy jako zdroj ryzyka psychospolecznego w miejscu pracy-na przykladzie przedsiebiorstwa gospodarki komunalne. In-Innowacje w zarzadzaniu i inżynierii produkcji.-R.Knosala/red/ T.2.

Oficyna Wydawnicza Polskiego Zarządzania Produkcją. Opole, 2016. Dostupné na:
http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2016/T2/t2_0483.pdf

- [72] Potocka A. Psychospolečné zgrozenia zawodove-zarys problemu. In-Profilaktyka psychospolečných zgrozen v miesccu pracy-od teorii do praktyki. Podrecznik dla psychologow. D. Merezcz/red./ Oficyna wydawnicza Instytutu Medycyny Pracy. Lodz, 2011
- [73] Potocka A. Co wiemy o psychospolečných zgrozeniach w srodowisku pracy. Czesc 1. Rozwazania teoretyczne. In-Medycyna pracy.Nr.3/2010. Dostupné na:
[http://cybra.lodz.pl/Content/9077/Medycyna_Pracy_2010_T_61_nr_3_\(341-352\).pdf](http://cybra.lodz.pl/Content/9077/Medycyna_Pracy_2010_T_61_nr_3_(341-352).pdf)
- [74] Merezcz D., Mosicka-Teske M., Drabek M. Mobbing w srodowiskach pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekvence, aspekty prawne i sposoby przeciwdzialania. Raport przygotowany dla Rady Ochrony Pracy. Warszawa, 2011
- [75] Filas S. Zgrozenia psychospolečné w miesccu pracy. In-Zawodowy SOS, 2018.
- [76] Bezpieczenstwo Pracy v czasie pandemii COVID-19. Dostupné na:
<https://www.ciop.pl/>
- [77] Mlokosiewicz M. Stres w miesccu pracy a potencjal pracownikow. Studia i prace. Unywersytet Szczecinski, Nr.512/2018
- [78] Banka A. Psychopatologia pracy. Stowarzyszenie Psychologia i Architektura. Poznan, 2016
- [79] Matuska E. Zgrozenia psychospolečné zwiazane z prace. In-Studia nad bezpieczenstwem. Nr.2/2017. Dostupné na:
<http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-30c2516b-c8b2-4bca-b800-1dec614e3186>
- [80] Lupták M., Prorok V. Politické ideologie a teorie v dějinách-od starověku po rok 1848. Plzeň, Aleš Čeněk, 2011
- [81] Zasady kwalifikacje prac w szczegolnych warunkach i o szczegolnym charaktere. Poradnik do ustawy z dnia 19. grudnia 2008 o emeryturach pomostowych. Dostupné na: http://mzzprc-przyjazn.com.pl/wp-content/uploads/2016/03/EMERYTURY_POMOSTOWE_poradnik.pdf
- [82] Stanczak A., Mosicka-Teske M., Merezcz-Kot D., Zgrozenia psychospolečné a funkcjonowanie zawodowe pracownikow sektora bankowego. Instytut Medycyny Pracy, im.prof.Nofera, Lodz, 2014
- [83] Trojanowska A. Zgrozenia psychospolečné w srodowisku pracy-przeglad zagadnien dotyczacych bibliotekarzy. Slaski Kwartalnik Naukowy, Nr.3/2018, Unywersytet Slaski, Katowice
- [84] Waszkowska, M., Wezyk, A., & Merezcz, D. (2013). Zarządzanie ryzykiem psychospolečnym w ochronie zdrowia pracujacych. Medycyna Ogólna i Nauki o Zdrowiu, 19(4).
- [85] Kucharska, A., & Śmierciak, Ł. (2015). Zgrozenia psychospolečné. Poradnik dla pracodawców. Warszawa: Państwowa Inspekcja Pracy.
- [86] Profilaktyka psychosocialnych zgrozen w miesccu pracy-od teorii do praktyki. Podrecznik dla psychologow./pod redakcja Doroty Merezcz/, Instytut Medycyny Pracy. im.prof.Nofera, Lodz, 2011. Dostupné na: <https://medycynapracyportal.pl/wp->

content/uploads/prawo/psycholodzy/podrecznikpsycholodzy/podrecznik_zagrozenia.pdf

7 DATABÁZE FAKTORŮ PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK

7.1 Psychosociální rizika

Rizika pro duševní zdraví a pohodu mohou pramenit z řady zdrojů a může se jednat o zdroje, které souvisí s prací nebo pracovištěm (Tab. 10).

Tab. 10 - Příklady rizik pro duševní zdraví v rámci pracoviště i mimo něj

Zdroj rizika	Rizikový faktor
Osobní a sociální	<ul style="list-style-type: none"> • genetika • předchozí životní zkušenosti • životní události • traumatické události • sociální podpora • dovednosti ke zvládnání situace • zdroje • návyky ovlivňující zdraví, např. konzumace alkoholu a drog
Pracoviště	<ul style="list-style-type: none"> • pracovní náplň • pracovní vytížení a pracovní tempo • pracovní harmonogram • kontrola • pracovní prostředí a zařízení • kultura a funkce organizace • mezilidské vztahy na pracovišti • úloha v organizaci • kariéerní růst • násilí a šikana
Společensko-hospodářská oblast	<ul style="list-style-type: none"> • ekonomika a trh práce <ul style="list-style-type: none"> – hrozba a stav nezaměstnanosti – druh pracovní smlouvy – jistota pracovního místa – snížení dostupnosti služeb – příjmy • zeměpisná oblast • právní předpisy <ul style="list-style-type: none"> – pracovní síla – systém sociálního zabezpečení – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

¹ Zdroj: Op De Beeck, R., Van Den Broek, K. a De Meyer, S. (2009). In: Haratau, T. a Wynne, R. (ed.). Workplace health promotion: Definitions, methods and techniques (Podpora zdraví na pracovišti: Definice, metody a techniky). Romtens Foundation, Bukurešť.

7.1.1 Pozitivní dopady na duševní zdraví a pohodu

Bez ohledu na obavy, jež jsme zde doposud nastínili, má práce obecně pozitivní vliv na duševní i tělesné zdraví. Výzkum jednoznačně prokázal, že kvalitní práce (tj. práce, která má pozitivní prvky) může zdraví podpořit a chránit.

K prvkům pracovního života, o nichž je známo, že podporují duševní zdraví a pohodu, patří například [1]:

- Ocenění/ pochvala v práci;
- Smysluplná práce;
- Rozhodovací schopnosti;

- Pracovní kompetence;
- Zdroje potřebné k výkonu práce;
- Rozvržení práce, aby nedošlo k přetížení;
- Vyvážení/ rovnováha pracovního harmonogramu a pracovního volna.

Jedním z dalších pozitivních prvků na pracovišti je kultura organizace, která může přispívat k podpoře duševního zdraví a pohody. K pozitivní duševní pohodě mohou přispět takové prvky, jako je styl řízení a styl komunikace. Pohodu zaměstnanců mohou kromě toho zvýšit pozitivní postupy řízení v takových oblastech, jako je účast na rozhodování a poskytování včasné a konstruktivní zpětné vazby. Samozřejmě, že svou roli zde hraje rovněž pozitivní kultura bezpečnosti a ochrany zdraví.

Sociální aspekty pracoviště mohou také utvářet prostředí podporující duševní zdraví a pohodu. Může se například jednat o tyto aspekty [1]:

- Společenská podpora – kolegové na pracovišti mohou pomoci svým spoluzaměstnancům sdílet osobní problémy, vyrovnat se s nimi a překonávat je.
- Dovednosti pro zvládání situace – sociální interakce na pracovišti může přímo nebo nepřímo poskytnout příležitosti k osvojení si účinných dovedností pro zvládání situace.
- Hmotná podpora – pracoviště poskytují zdroje v podobě finančních příjmů. Na pracovišti lze také získat přímou hmotnou podporu od kolegů v práci, jež může přispět k řešení problémů.

7.1.2 Podpora psychického zdraví na pracovišti

Nejčastěji přijímaná opatření na podporu psychického zdraví zaměstnanců na finském pracovišti [2]:

- Zlepšení pracovního prostředí (např. zvýšení bezpečnosti práce a ergonomie);
- Podpora komunikace, jasné cíle, nezávislost v práci;
- Široké možnosti školení a učení (např. zlepšování povolání-dovednosti a týmová práce nebo podpora nezávislého studia);
- Propagace zdraví (např. podpora pohybových aktivit, zdravý životní styl, nabídka zdraví prospěšných potravin);
- Rehabilitace a prevence zneužívání návykových látek.

Finský institut ochrany zdraví při práci doporučuje následující prostředky, kterými lze podporovat duševní zdraví v organizacích [3]:

- Implementovat modely správné praxe na pracovišti a šířit tyto informace v komunitě;
- Zvýšit spolupráci odborníků v oblasti duševního zdraví a ochrany zdraví při práci a podporovat profesionály při podpoře činností v oblasti duševního zdraví na pracovišti;
- Vyškolit pracovníky ve zdravotnictví v problematice duševního zdraví a použít talent zdravotnických odborníků v otázkách pracovního života;

- Zvýšit obecnou znalost celé populace o hodnotě dobrého duševního zdraví v pracovním životě a pomáhat rozvíjet dovednosti při vytváření uspokojivých pracovních podmínek.

Další možné úpravy, které zlepšují psychické zdraví a sníží stres v organizaci [2]:

- Změna tempa práce;
- Snížení hladiny hluku při práci;
- Pitný režim;
- Uznání, povzbuzení a pochvala za pracovní výkon (v odůvodněných případech);
- Opatření ke snížení stresu;
- Zajistit, aby se se zaměstnancem zacházelo jako s členem týmu a nevyklučoval se z něj prostřednictvím společenských akcí, obchodních jednání nebo jiných činností souvisejících s prací.

7.1.3 Příslušná legislativa

V minulosti šlo z několika právních norem čerpat alespoň částečnou či přenesenou oporu pro nápravná opatření. Jednalo se o několik rámcových směrnic a dohod v rámci EU, zejména rámcovou směrnicí o zavádění opatření pro zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci (89/391/EHS), rámcovou dohodou o pracovním stresu (2004) a rámcovou dohodou o obtěžování a násilí v zaměstnání (2007) [4].

Zastřešujícím právním předpisem, jímž se řídí veškeré aspekty bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v EU, je rámcová směrnice 89/391/EHS o zavádění opatření pro zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci. Stanoví všeobecnou povinnost zaměstnavatelů zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců ve všech aspektech práce „odstraněním všech druhů rizika“ na základě zásad prevence. Po rámcové směrnici následoval soubor samostatných směrnic týkajících se řady oblastí, které byly v uplynulých 25 letech přijaty. Obecné zásady rámcové směrnice se i nadále vztahují v plném rozsahu na všechny oblasti, jichž se samostatné směrnice týkají, ovšem pokud samostatné směrnice obsahují přísnější a/nebo konkrétnější ustanovení, určující jsou tato zvláštní ustanovení samostatných směrnic.

Rámcová směrnice a jiné směrnice nebyly koncipovány přímo k řešení otázek duševního zdraví při práci. Fungují spíše jako obecné a zvláštní právní předpisy, které se týkají všech hledisek bezpečnosti a ochrany zdraví a postupů, jimiž bychom se měli řídit při navrhování a provádění praxe v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví. Rámcová směrnice například stanoví, že zaměstnavatelé by měli zajistit zdraví a bezpečnost pracovníků „odstraněním všech druhů rizika u zdroje“. Přestože neobsahuje pojmy „psychosociální riziko“ nebo „stres při práci“, obsahuje ustanovení o přizpůsobení práce jednotlivci, zejména s ohledem na uspořádání pracovních míst, výběr pracovního zařízení a volbu pracovních a výrobních metod, zejména za účelem ulehčení jednotvárné práce a práce při pracovním rytmu určovaném strojem a zmírnění jejich účinků na zdraví. Zaměstnavatel musí také zavést komplexní systém prevence rizik, který zahrnuje výrobní postup, organizaci práce, pracovní podmínky, sociální vztahy a vliv pracovního prostředí. Takto se rámcová směrnice přímo věnuje některým z hlavních zdrojů psychosociálního stresu na pracovišti. Kromě toho při určování metod, které by se měly používat k prevenci a kontrole rizik týkajících se bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti, rámcová směrnice

a související směrnice stanoví, že tato rizika musí být identifikována, posouzena a musí se jim předcházet a musí být řízena [5].

Přes zjevnou nekonkrétnost v této věci není pochyby, že psychosociální rizika na pracovišti jsou součástí rámců bezpečnosti a ochrany zdraví na vnitrostátní úrovni i na úrovni EU.

Ochrana před psychosociálními riziky je v celé své šíři pokryta směrnicí Evropského parlamentu a Rady (EU) 2019/1158 ze dne 20. června 2019 o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob a o zrušení směrnice Rady 2010/18/EU.

Z českých právních norem lze aplikovat některá ustanovení zákoníku práce (č. 262/2006 Sb.), antidiskriminačního zákona (č. 198/2009 Sb.) a částečně i vyhlášku o zařazování prací do kategorií (č. 432/2003 Sb.), kde například v rámci rizika psychické zátěže lze hodnotit práci ve vnuceném tempu, práci spojenou s monotonií (jak pohybovou, tak úkolovou) a práci ve třísměnném a nepřetržitém provozu [4]. V Listině základních práv a svobod v Článku 1 se píše: „Lidé jsou svobodní a rovni v důstojnosti i v právech. Základní práva a svobody jsou nezadatelné, nezczizitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné.“

Článek 10

- 1) Každý má právo, aby byla zachována jeho lidská důstojnost, osobní čest, dobrá pověst a chráněno jeho jméno.
- 2) Každý má právo na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromého a osobního života.
- 3) Každý má právo na ochranu před neoprávněným shromažďováním, zveřejňováním nebo jiným zneužíváním údajů o své osobě.

Zákoník práce v § 13 odst. 2b říká, že „zaměstnavatel musí zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a dodržovat zákaz jakékoli diskriminace zaměstnanců, jakož i fyzických osob ucházejících se o zaměstnání.“ Stejně tak i odst. 5 říká, že „zaměstnavatelé jsou povinni pečovat o vytvoření a rozvíjení pracovněprávních vztahů v souladu s tímto zákonem, s ostatními právními předpisy a s dobrými mravy [6].“

Dále § 16 říká [6]:

- 1) Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.
- 2) V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace. Pojmy přímá diskriminace, nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci a případy, kdy je rozdílné zacházení přípustné, upravuje zvláštní právní předpis.

Práva jedince hájí i Občanský zákoník § 11 a § 13, které hovoří o ochraně osobnosti.

§ 11

Fyzická osoba má právo na ochranu své osobnosti, zejména života a zdraví, občanské cti a lidské důstojnosti, jakož i soukromí, svého jména a projevů osobní povahy [6].

§ 13

- 1) Fyzická osoba má právo se zejména domáhat, aby bylo opuštěno od neoprávněných zásahů do práva na ochranu její osobnosti, aby byly odstraněny následky těchto zásahů a aby jí bylo dáno přiměřené zadostiučinění [6].
- 2) Pokud by se nejevilo postačujícím zadostiučinění podle odstavce 1 zejména proto, že byla ve značné míře snížena důstojnost fyzické osoby nebo její vážnost ve společnosti, má fyzická osoba též právo na náhradu nemajetkové újmy v penězích [6].
- 3) Výši náhrady podle odstavce 2 určí soud s přihlédnutím k závažnosti vzniklé újmy a k okolnostem, za nichž k porušení práva došlo [6].

Trestní zákoník (Zákon č. 40/2009 Sb.) řeší případ pomluvy, či vydírání.

§ 206 Pomluva

- 1) Kdo jinému sdělí nepravdivý údaj, který je způsobilý značnou měrou ohrozit jeho vážnost u spoluobčanů, zejména poškodit jej v zaměstnání, narušit jeho rodinné vztahy nebo způsobit mu jinou vážnou újmu, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok [7].
- 2) Odnětím svobody až na dvě léta nebo zákazem činnosti bude pachatel potrestán, spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 tiskem, filmem, rozhlasem, televizí nebo jiným obdobně účinným způsobem [7].

§ 235 Vydírání

- 1) Kdo jinému násilím nebo pohrůzkou jiné těžké újmy nutí, aby něco konal, opominul nebo trpěl, bude potrestán odnětím svobody na tři léta [7].
- 2) Odnětím svobody na dvě léta až osm let bude pachatel potrestán
 - a) spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 jako člen organizované skupiny
 - b) spáchá-li takový čin nejméně se dvěma osobami
 - c) spáchá-li takový čin se zbraní
 - d) způsobí-li takovým činem těžkou újmu na zdraví nebo značnou škodu
 - e) spáchá-li takový čin na svědkovi, znalci nebo tlumočnickovi v souvislosti s výkonem jejich povinnosti, nebo
 - f) spáchá-li takový čin na jiném pro jeho rasu, příslušnost k etnické skupině, národnost, politické přesvědčení, vyznání nebo proto, že je bez vyznání [7].
- 3) Odnětím svobody na pět až dvanáct let bude pachatel potrestán, způsobí-li činem uvedeným v odstavci 1 smrt nebo škodu velkého rozsahu [7].

Velmi častými příčinami vzniku stresu může být neplnění povinností zaměstnavatele při vytváření pracovních podmínek a pracovního prostředí, jak uvádí rámcová dohoda. Povinnosti zaměstnavatelů na tomto úseku podrobně upravuje nařízení vlády č. 361/2007 Sb., (dále NV), kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci [8].

Blíže rozvádí povinnosti zaměstnavatelů např. při vytváření pracovního prostředí, aby pracovní podmínky pro zaměstnance odpovídaly bezpečnostním požadavkům a hygienickým limitům a aby pracoviště byla prostorově a konstrukčně vhodně uspořádána. NV rovněž stanoví rizikové faktory pracovních podmínek, jejich členění, hygienické limity, způsob jejich zjišťování a hodnocení a minimální rozsah opatření k ochraně zaměstnanců [8].

Zaměstnavatel je podle zákona č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci povinen zajistit, aby zajistil prostorové, konstrukční uspořádání a vybavení pracoviště tak, aby pracovní podmínky zaměstnanců odpovídaly bezpečnostním a hygienickým požadavkům na pracoviště a pracovní prostředí [9].

Proto musí zajistit zejména aby [9]:

- Pracoviště (včetně chodeb, schodišť a jiných komunikací) měly stanovené rozměry, povrch a vybavení potřebné pro prováděné činnosti;
- Pracoviště byla řádně osvětlena (je-li to možné denním světlem), větrána, vytápěna a zásobována vodou;
- Umyvárny, sprchy, záchody, šatny, místnosti pro odpočinek a stravování měly stanovené rozměry, vybavení a provedení;
- Únikové cesty, východy, dopravní komunikace k nim (přístupové cesty) byly trvale volné;
- Uvedené prostory byly pravidelně udržovány, uklízeny a čištěny;
- Pracoviště byla vybavena prostředky pro poskytnutí první pomoci (po dohodě s pracovnělékařskou službou) a pro přivolání zdravotnické záchranné služby.

Zvyšování průměrného věku dožití s sebou přináší celkové stárnutí populace a potřebu umožnit starší části populace aktivně této výhody využít. Jedná se zejména o aktivitu ekonomickou, převážně ve formě zaměstnanosti starších osob.

Vyvážený stav mezi potřebami zaměstnavatelů a potřebami starších zaměstnanců a rovné zacházení se staršími zaměstnanci na trhu práce nevyřeší deklarace řešení problému. Plnění programu se neobejde bez odpovídající právní úpravy pracovněprávních vztahů a dalších souvisejících odvětví práva, která nesmí obsahovat diskriminační normy negativního, ale ani pozitivního charakteru. Vyváženého stavu se nedosáhne kazuistickými právními normami, upravujícími rigidně vztah postavení staršího zaměstnance v pracovněprávním vztahu, případně v dalších právních vztazích.

Úprava by měla vycházet ze zásady, že:

- základním kritériem pro pracovní způsobilost staršího zaměstnance není fyzický věk, ale schopnost pracovat.

Uplatnění uvedené zásady je možné jen v podmínkách rovného zacházení. Právní úprava rovného zacházení s ohledem na věk v pracovněprávních vztazích chybí. Úprava v zákoníku práce zanikla se zrušením zákoníku práce z roku 1965. Nový zákoník práce odkazuje na neexistující právní předpis – antidiskriminační zákon.

Rovné zacházení ještě před vznikem pracovněprávního vztahu ukládá zaměstnavatelům zákon o zaměstnanosti.

Ve vztahu k zaměstnávání starších osob mohou rozdíly v zacházení zahrnovat zejména:

- Stanovení zvláštních podmínek pro přístup k zaměstnání a odbornému vzdělávání, pro zaměstnání a povolání včetně podmínek propuštění;
- Stanovení maximálního věku pro přijetí, který je založen na požadavcích dotyčného pracovního místa, na odbornou přípravu nebo na potřebě přiměřené doby zaměstnání před odchodem do důchodu.

Současný zákoník práce, s výjimkou úpravy odškodnění za pracovní úraz nebo nemoc z povolání, vyšší věk zaměstnance nezmiňuje. Trvání pracovněprávního vztahu dosažením určitého věku neomezuje [10].

7.2 Firekní kultura

U nás se používají tři různé termíny pro tentýž pojem:

- Firemní kultura;
- Podniková kultura;
- Organizační kultura.

Význam však mají zcela stejný (rovnocenný).

Definice pojmu firemní kultura existuje celá řada u nás i ve světě. Antropolog Clyde Kluckhohn definuje firemní kultura jako soubor obvyklých a tradičních způsobů myšlení, citění a reakcí, které jsou charakteristické pro způsoby, jakými se konkrétní společnost potýká s problémy v určitém okamžiku [11].

Firemní kultura je definována jako zásoba znalostí sdílená členy organizace. Získání těchto znalostí je investicí [12].

Firemní kultura je soubor širokých, mlčky chápaných pravidel, která zaměstnancům říkají, co mají dělat za nejrůznějších (nepředstavitelných) okolností [5].

Firemní kultura je považována za soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, citění a chování členů organizace a v artefaktech materiální i nemateriální povahy [13].

Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život [14].

Kultura organizace neboli podniková kultura, představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak „nepřepsaná“ pravidla chování [15].

7.2.1 Firemní kultura

Podle míry otevřenosti k tržnímu prostředí a svobody rozhodování zaměstnanců rozeznáváme 4 základní typy firemní kultury, z nichž každému odpovídají určité preferované hodnoty:

- Klanová s vysokou mírou vnitřní svobody a malou otevřeností;
- Neformální s vysokou mírou svobody a velkou otevřeností;
- Soutěživá s nízkou mírou svobody a velkou otevřeností;
- Hierarchická s nízkou mírou svobody a malou otevřeností.

Ve většině firem najdeme prvky více typů kultury. Právě tak se utvářejí charakteristické profily jednotlivých společností. Kultura v jednotlivých částech firmy může být velmi podobná, ale i velmi odlišná.

Kvalitní procesy firemní kultury jsou postaveny na schopnostech a dovednostech lidí, kteří ji utváří. Problém nastává v momentě kdy lidé, a to zejména management, staví své osobní cíle v zaměstnání nad cíle podnikové, protože tím se celá koncepce firemní kultury hroutí. Nositeli firemní kultury jsou všichni zaměstnanci podniku. Vliv vzrůstá společně se zodpovědností a úrovní v manažerské hierarchii podniku. Kvalita podnikové kultury pak může vytvářet předpoklady pro schopnost podniku řešit krizové situace a flexibilně se přizpůsobovat novým výzvám a i hrozbám ve vnitřním i vnějším prostředí.

Firemní kultura stojí na:

- Symbolech – kam patří prvky podnikového designu a respektování lidí.
- Rituálech – které se zaměřují na dvě základní skupiny, na zaměstnance a zákazníky. Typickými rituály pro zaměstnance jsou například způsoby hodnocení spolupracovníků, zadávání úkolů i nastavení procesů komunikace mezi kolegy. K méně formálním, ovšem neméně důležitým rituálům patří oslavy, večírky, teambuildingy a podobné aktivity. Se zákazníky má firma také rituály. Jde od základních způsobů oslovení zákazníka, až po velmi propracovaný způsob komunikace s náročnými zákazníky. Firma může definovat, jak se má zaměstnanec k zákazníkům chovat. Což je jednodušší cesta než spoléhat na schopnosti konkrétních zaměstnanců.
- Zvyklostech – např. pravidla pro oblékání apod.
- Vzorcích jednání – např. pravidla definovaná etickým kodexem firmy aj.
- Hodnotách – např. ekodesign, kvalitní výrobek, spokojený zákazník atd.
- Lidech - zaměstnanci jsou nejpodstatnějším stavebním kamenem podnikové kultury. Tvoří ji, ovlivňují ji a často jsou jejím hlavním prostředkem. Jestliže ovšem hovoříme o roli lidí v hierarchii podniku nebo v jejich úloze v realizaci konkrétních projektů, můžeme se setkat s celou řadou typologií.

Umět poznat na co je zaměstnanec talentovaný a jak může pomáhat ve zkvalitňování procesů je užitečné. Jednou z metod, která to umožňuje je typologie rolí členů v týmu podle Mereditha Belbina:

- Realizátor;
- Koordinátor;
- Formovač;
- Tvůrce;
- Odhalovač zdrojů;
- Analytik;
- Týmový pracovník;
- Dokončovatel.

Pokud se podaří přiřadit jednotlivým zaměstnancům správnou roli, bude tým pracovat mnohem efektivněji, protože členové budou dělat právě to, co umí [16].

7.2.2 Cíle a benefity firemní kultury

Cílem je ovlivňování image a to jak navenek, tak i dovnitř organizace. Vnější vnímání firmy je důležité ze strany zákazníků i potenciálních, státní správy, konkurentů a

dodavatelů, médií a jejich zástupců, potenciálních zaměstnanců i široké veřejnosti. Uvnitř firmy jsou to především zaměstnanci nejen řadoví, ale i management. Samozřejmě je také důležitý pohled ze strany investorů [16].

Metody spojené s firemní kulturou by měly být zakomponovány do strategických dlouhodobých plánů každé společnosti. Jasně stanovené prvky firemní kultury jsou nezbytným předpokladem kvalitní práce každého manažera. Pomáhají zefektivnit práci manažera, jeho kolegů, podřízených i nadřízených. Definované prvky firemní kultury mohou pomoci zefektivnit práci na všech úrovních manažerské struktury. Každý podnik má svoji firemní kulturu, ale jen některé podniky mají firemní kulturu nastavenou správně. Při využívání metod firemní kultury je nezbytné identifikovat konkrétní potřeby, nalézt problémy a nastavit firemní kulturu lépe v dílčích parametrech nebo ji nastavit zcela nově celou [16].

Nastavení procesů firemní kultury přináší zkvalitnění prostředí a zvýšení spokojenosti jednotlivých zájmových skupin (zaměstnanců, vlastníků) ve firmě. Vzhledem k tomu, že firemní kultura významně ovlivňuje image podniku, může vhodně koncipovaná firemní kultura ovlivňovat také okolí firmy a tím i jednotlivé zájmové skupiny (zákazníky, dodavatele a další) [16].

Kvalitní nastavení procesů firemní kultury umožní stabilizovat celý systém v podniku, může vytvářet předpoklady pro lepší motivaci lidí, sníží požadavky na kontrolu a zlepší možnosti plánování a rozhodování. Dobrá firemní kultura vytváří předpoklad pro efektivní komunikaci uvnitř i vně podniku. Často umožní jednotlivým zájmovým skupinám pochopit vize a cíle podniku [16].

V konečném důsledku mohou kvalitní procesy firemní kultury zvýšit výkonnost celého podniku a tím ovlivnit i jeho ziskovost [16].

7.2.3 Statistická data

Nadace pro duševní zdraví v partnerství, která se v Anglii zabývá tématem duševního zdraví, přišla se zajímavým průzkumem 4700 osob. Průzkum měl hlavní účel, kterým bylo pochopení dopadu stresu na zdraví zaměstnanců, vztahy na pracovišti a také na téma zaměstnání. Zjištění také zdůrazňují významné rozdíly u jednotlivých generací [17].

Mileniálové významně více pocítují tlak v práci, než tomu je u ostatních generací. Více než 28 % mileniálů popisuje, že čelí stresu ve svém zaměstnání, oproti generaci baby boomers – generaci Y, u které to vnímá pouze 12 %. 27 % mileniálů se obává stresu v průběhu pracovního dne, oproti 12 % u generace Y. Stejná čísla jsou i u témat stresu v průběhu pracovního týdne, kde generace Y má významně větší tolerantnost vůči stresu v zaměstnání [17].

Zvýšená pozornost je věnována oblasti duševního zdraví, avšak v průměru počítané v obou generacích pouze 14 % zaměstnanců je spokojeno s komunikací manažera skrze téma stresu [17].

Toto generační dělení je také zdůrazněno prostřednictvím vlivu stresu na pracovní sílu. Více než 34 % mileniálů bylo v důsledku stresu méně produktivní v práci, oproti pouhým 19 % generace Y. Dopad stresu na pracovní produktivitu je evidentní [17].

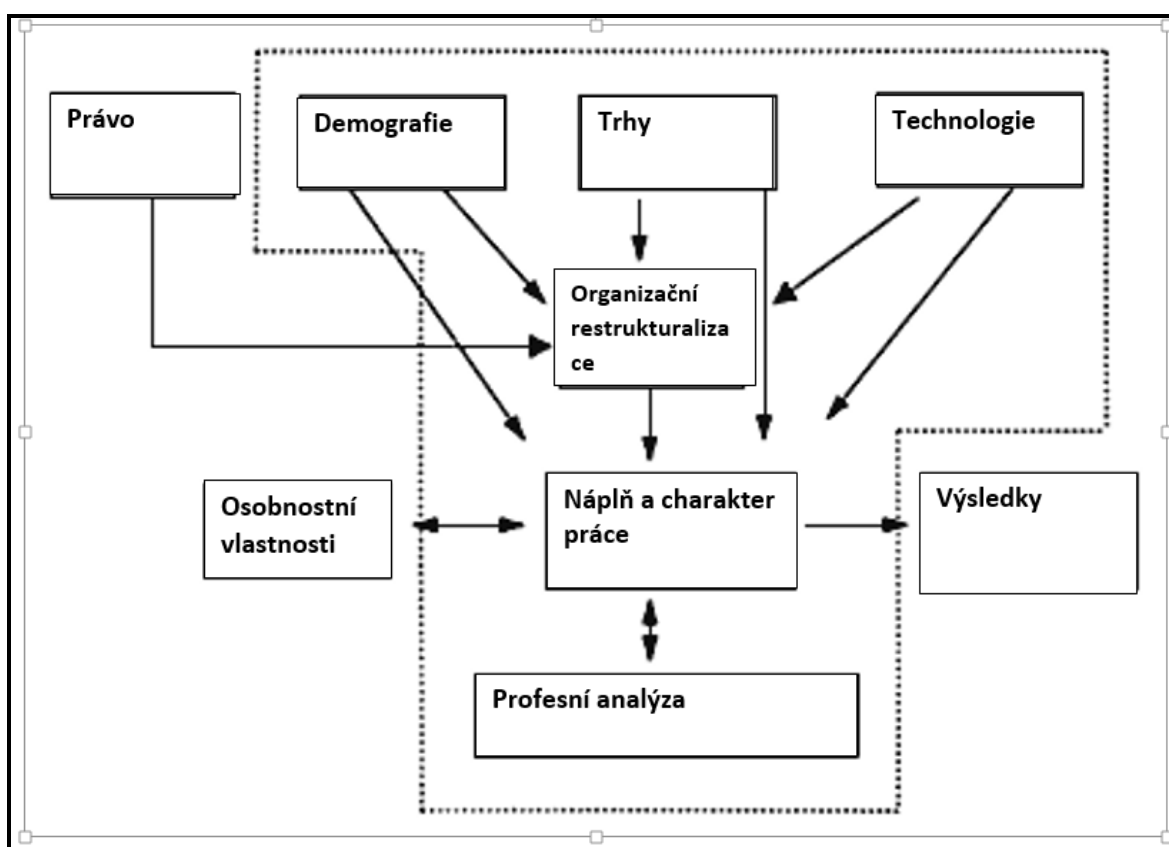
Tato studie dopadu stresu na jednotlivé generace ukazuje rostoucí problém, který bude třeba brzy řešit daleko šířeji. Další podobná studie na toto téma, také z Velké Británie ukazuje, že téměř 10 % mladých lidí již má osobní zkušenost s problémy, které se týkají duševního zdraví nebo nějaké formy poruchy a nutnosti vyhledat odbornou pomoc [10].

7.3 Charakter práce

Charakter práce je definován, v běžném smyslu, jako nespecifikované synonymum povahy či obsahu práce, v marxistické sociologii to byla významová kategorie postihující sociálně ekonomickou podstatu práce, náplň pracovní činnosti, dělbu práce a kooperativní formy práce. Tato kategorie byla používána jako duální s kategorií obsah práce, ale v sociologickém výzkumu byla kategorie charakter práce operacionalizována jako funkční obsah práce ve spojení s pracovními podmínkami a vyjadřována mírou zastoupení fyzických a duševních prvků v pracovním procesu. Ve zjednodušené podobě jde o dichotomizaci na fyzickou a duševní práci. Toto obecně stále používané dělení bývá kombinováno se stupněm technologické vybavenosti práce (technizace práce), nároků pracovní činnosti, resp. složitosti práce a podobně. [18].

7.3.1 Charakter práce

Práce a její role ve společnosti se v posledních letech stala předmětem značného veřejného zájmu a diskuse. Někteří autoři tvrdí, že myšlenka na pracovní místo je zastaralá [19], a že jak výroba ustupuje servisní práci, bude pracovní sílu tvořit stále více nekvalifikovaných pracovníků [20]. Jiní se dokonce zabývali myšlenkou, že práce zmizí úplně, alespoň u významného procenta populace [21]. Existují i teorie, které optimističtěji tvrdí, že Amerika se stává národem vysoce kvalifikovaných techniků a profesionálů [22]. Další hlasy tvrdí, že všechna taková tvrzení jsou nadhodnocena, buď naivně utopická, nebo zbytečně alarmující. Tito analytici považují změny v povaze práce za postupnější a evoluční, a že společnost prochází mnoha změnami v demografii, technologiích, trzích, organizačních strukturách a postupech zaměstnávání [23].



Obr. 18 - Faktory ovlivňující charakter práce (Zdroj: National Research Council. (1999). The changing nature of work: Implications for occupational analysis. National Academies Press.)

Charakter práce obvykle odkazuje na jeden nebo více ze čtyř úzce souvisejících aspektů primárního způsobu produkce společnosti. První je to, co lidé dělají pro život, povolání nebo hlavní směry práce, které charakterizují společnost v určitém časovém bodě. Druhým je obsah práce nebo způsob, jakým lidé dělají to, co dělají: techniky, technologie, a dovednosti, které zaměstnávají. Třetí jsou organizační, sociální a institucionální kontexty, v nichž se práce odehrává. A konečně, charakter práce zahrnuje způsob, jakým práce ovlivňuje a vztahuje se na jiné aspekty každodenního života - životní úroveň, kterou produkuje pro pracovníky a jejich rodiny, její vztah ke komunitnímu životu, její účinky na sebeúctu a sociální postavení člověka atd. [24].

7.3.2 Faktory ovlivňující charakter práce

Nejdůležitějším faktorem pro formování práce jsou technologie. Tři další vnější faktory jsou často identifikovány jako přispěvatelé ke změně charakteru a povahy práce. Jedná se o demografii pracovních sil, globalizaci trhů a zákony a předpisy upravující pracovní a zaměstnanecké vztahy [24].

Mění se demografie pracovní síly v sobě zahrnuje [24]:

- Rostoucí počet zaměstnaných žen, zejména mladých matek na trhu práce;
- Zvyšování rasové a etnické diverzity (migrace);
- Rostoucí počet rodin s dvojí kariérou;
- Zvyšování úrovně dosaženého vzdělání;
- Stárnutí pracovní síly.

Tyto demografické trendy jsou dobře zdokumentovány. Ty nejen že zvyšují heterogenitu pracující populace, ale také vytvářejí tlaky na rozšiřování stávajících pracovních směrů a na vytváření nových potřeb pro řešení změny charakteru práce [24].

Globalizace trhů vytváří větší a nejistější konkurenční tlaky, větší trhy práce a tendenci k oddělení specializace v mezinárodní dělbě práce. S cílem znovu získat konkurenceschopnost se americké a evropské firmy pustily do hledání větší flexibility. Mezi klíčové komponenty této flexibility patří štíhlá výroba a řízení kvality, snižování objemu, outsourcing obchodních služeb, využívání smluvní práce a rostoucí přijatelnost strategických aliancí, a to i mezi konkurenty [24].

Právní struktury a jejich prosazování hrají na pracovišti rovněž důležité role. Ačkoli se struktura pracovněprávních a zaměstnaneckých zákonů příliš nezměnila, výrazně se rozšířil počet a rozsah regulovaných otázek a narostla složitost legislativy. Kromě výše uvedených je nyní pracoviště upraveno zákony a nařízeními upravujícími rovné pracovní příležitosti, bezpečnost a ochranu zdraví, důchodové zabezpečení, rodinnou a nemocenskou dovolenou a mnoho dalších aspektů pracovního života. Nárůst legislativy a předpisů navíc předstihl schopnost soudů řešit porušování zákonů, přičemž se hromadí nevyřízené případy. Celková složitost zákonů může vést k frustraci ze strany zaměstnanců i zaměstnavatelů [24].

Vnější faktory jednoznačně neurčují charakter práce. Spíše, jak je znázorněno na Obr. 18 fungují prostřednictvím strategií, struktur a procesů organizací, které zaměstnávají své pracovníky a interagují s nimi. Restrukturalizace organizace může mít také dopad na práci. To, jakým způsobem lidé pracují, významně ovlivňují vrcholový vedoucí pracovníci, kteří rozhodují o tom, jaké provádět strategie a cíle své organizace. Úspěchy a neúspěchy těchto strategií a misí jsou ve skutečnosti ovlivněny pracovními strukturami, které vytvářejí

jejich rozhodnutí. Z tohoto hlediska jsou současné experimenty s organizačními formami, od týmové práce po virtuální organizace a podmíněné zaměstnání, stejně významné jako vzestup firemních a administrativních byrokracií na konci 19. století [25].

Tyto vzájemné vztahy mezi jednotlivými faktory charakteru práce nejsou účinně převedeny do rozhodovacích procesů, které spojují otázky strategie a designu práce. Organizace mohou například řešit problémy s návrhem zaměstnanců a pracovních míst poté, co se rozhodnou pro konkurenční strategii nebo základní směr, výběr technologie a nasazení dalších zdrojů [24].

Jedním z hlavních nástrojů, které tvůrci organizačních rozhodnutí používají ke strukturování práce do zaměstnání, je analýza povolání (profesní analýza). Aby byly tyto analýzy užitečné, musí být aktualizovány, aby držely krok s tempem změny ve struktuře práce [24].

Společně tyto vnější faktory, organizační síly a nástroje typu profesní analýzy utváří komplexní obraz o tom, jak lidé pracují – charakter práce (viz Obr. 18). Charakter práce určuje druhy znalostí, dovedností a schopností, které zaměstnanci potřebují, a také ovlivňuje důležité výstupy, jako je množství, kvalita a efektivita práce, výkonnost organizací a psychologické, sociální a ekonomické odměny, které lidé dosahují prací [24].

7.3.3 Statistická data

Existuje stále více důkazů o globálním dopadu duševních chorob. Duševní zdraví a problémy s ním spojené patří k nejdůležitějším příspěvatelům k břemenu nemocí a postižení na celém světě. Psychické poruchy jsou rozšířené všude stejně - v zemích s nízkými příjmy i v zemích bohatých a přitom překračují věk, pohlaví a sociální vrstvy. Dosud všechny predikce naznačují, že v budoucnosti dojde k dramatickému nárůstu problémů duševního zdraví [26].

Břemeno poruch duševního zdraví na zdraví a produktivitu je již dlouho podceňováno. Ministerstvo zdravotnictví Spojeného království a Konfederace britského průmyslu odhadují, že 15-30 % pracovníků během svého pracovního života bude zažívat nějakou formu poruchy duševního zdraví. Problémy duševního zdraví jsou hlavní příčinou onemocnění a postižení zaměstnanců [27].

Evropská agenda duševního zdraví Evropské unie (EU) zkoumala výskyt a dopad poruch duševního zdraví na pracovišti v EU. Odhaduje se, že 20 % dospělé pracující populace trpí aktuálně nějakým druhem poruchy duševního zdraví [28]. V USA se uvádí, že více než 40 milionů lidí trpí určitým typem poruchy duševního zdraví, z toho 4-5 milionů dospělých je považováno za vážně duševně nemocné [29]. Například depresivní poruchy představují jeden z nejčastějších zdravotních problémů dospělých ve Spojených státech amerických.

7.4 Intenzifikace pracovního procesu

Intenzifikace práce je proces zvyšování očekávané pracovní zátěže zaměstnance zvýšením množství úkolů, které mají být provedeny, nebo zkrácením času, který je k provedení těchto úkolů zapotřebí. Znamená to tedy snížení poréznosti pracovního dne. Zintenzivnění práce může nastat, protože podniky jsou pod tlakem, aby zvyšovaly návratnost svých aktiv nebo vyrovnávaly nárůst mzdových nákladů. Někteří komentátoři naznačují, že v současných organizacích existuje obecná tendence k intenzifikaci práce kvůli růstu konkurence a neustálé snaze o vyšší zisky. Mnoho technik řízení a

organizačních iniciativ definovaných v tomto slovníku může vést k prohloubení pracovního procesu různými způsoby [30].

7.4.1 Intenzifikace práce

Odborníci uvádí další identifikované riziko, intenzitu práce (vysoká pracovní zátěž a pracovní tlak) v důsledku snížení počtu propojených pracovišť k aspektům zmíněným v souvislosti s novými formami pracovních smluv a nejistoty zaměstnání a také rostoucího množství informací, s nimiž se v práci má zacházet a zavedení nových informačních a komunikačních technologií (IKT) na pracovištích v EU. Vyšší pracovní vytížení a více požadavků sdílených mezi menším počtem pracovníků může vést ke zvýšení pracovního stresu. V této souvislosti mohou zaměstnanci také mít strach, že budou hodnoceni více z hlediska jejich produktivity a výsledků své práce, a proto mají sklon pracovat delší pracovní dobu, aby někdy dokončili svůj úkol bez dostatečné náhrady (ve formě volného času nebo finanční kompenzace) a sociální podpory. To vše může vést k většímu stresu pracovníků, který ovlivňuje jejich zdraví a bezpečnost při práci [31].

Intenzifikace práce byla významným rysem změn, ke kterým dochází ve společnostech ve většině vyspělých zemí od osmdesátých let minulého století. Vyrůstá počet pracovníků, kteří uvádí, že na ně působí vysoké úrovně pracovního tlaku vyplývající z vysokorychlostních úkolů a/nebo přísných termínů, v práci jsou nuceni k přetěžování - např. zvedání těžkých břemen a náročné pracovní pozice. Evropské statistiky naznačují, že téměř polovina ze všech evropských zaměstnanců pracuje velmi vysokou rychlostí po dobu tří či více hodin/den. Ve srovnání s předchozími roky se tato tendence zvyšuje. Relevantní literatura široce spojuje intenzifikaci práce se zhoršením pracovních podmínek, ať už jsou posuzovány z hlediska fyzického nebo psychologického nepohodlí, obtěžování nebo pracovních rizik. To může vést k negativním dopadům na zdraví zaměstnanců. Podle evropského průzkumu pracovních podmínek (2000), čím vyšší je pracovní tempo, tím pravděpodobněji je ohroženo zdraví pracovníků. Nejčastější zdravotní problémy uváděné pracovníky jsou [31]:

- Bolesti zad;
- Svalové bolesti;
- Únava;
- Stres.

7.4.2 Dopady intenzifikace práce

Intenzifikace práce je oblíbenou strategií řízení, která zvyšuje produktivitu, ale na úkor duševního stresu zaměstnanců [32].

Intenzita práce je citována jako vznikající rizikový faktor pro pracovní zatížení [33]. Globalizace ve formě rostoucí konkurence, globální finanční krize a technologický vývoj jsou příčinou rostoucí intenzifikace práce (Obr. 20).

K intenzifikaci práce může přispět řada organizačních faktorů [32], [33], [34], [35]:

- Změny v organizaci výroby;
- Změny v organizaci práce, zejména s ohledem na zvýšenou autoritu;
- Zavedení nové technologie;
- Redukce pracovníků, aniž by se snížilo celkové pracovní zatížení;

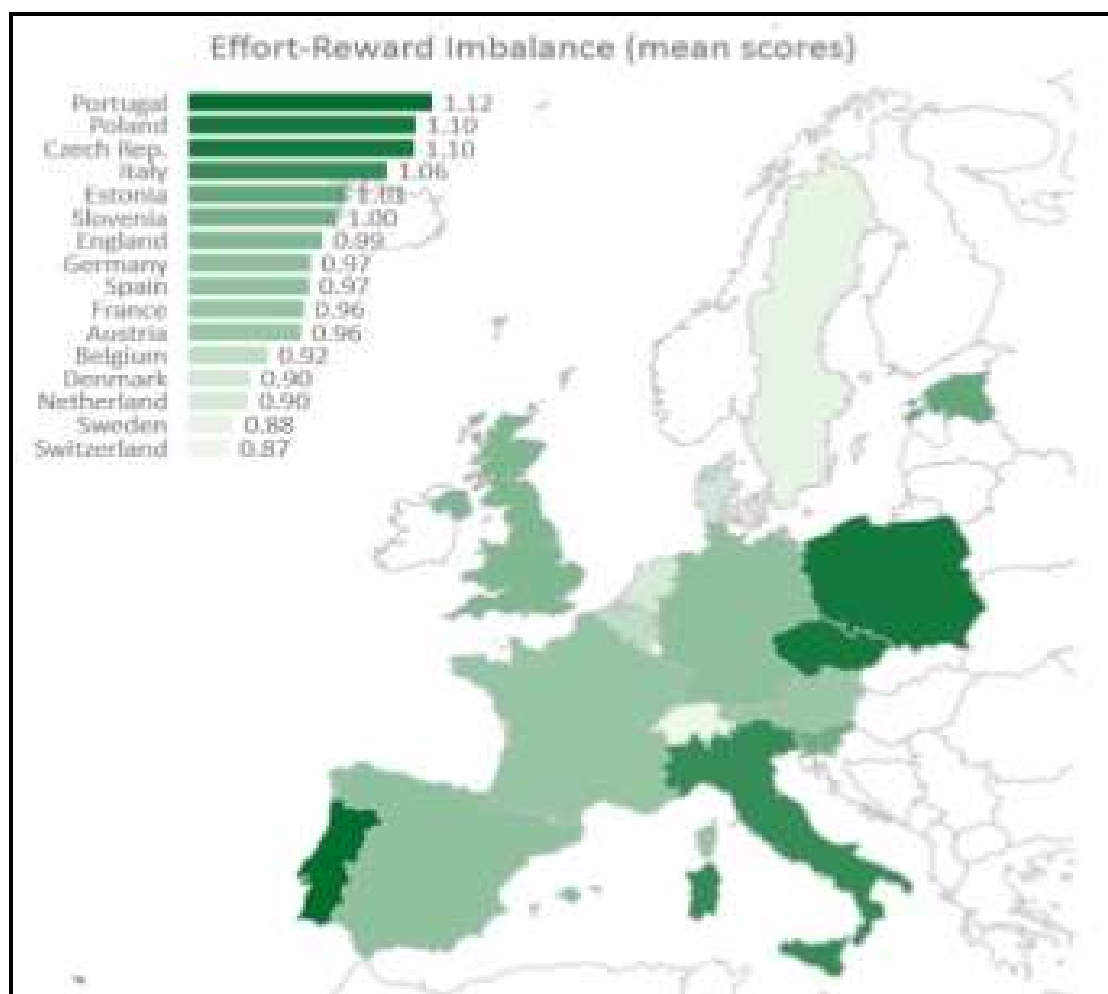
- Zavedení zkrácení pracovní doby bez kompenzačního zvýšení počtu nových zaměstnanců.

Intenzifikace práce je ze své podstaty omezený proces, protože lidské fyzické a mentální schopnosti neumožňují nekonečné rozšíření úsilí [33], nicméně jen málo studií tuto důležitou záležitost prozkoumalo [32].

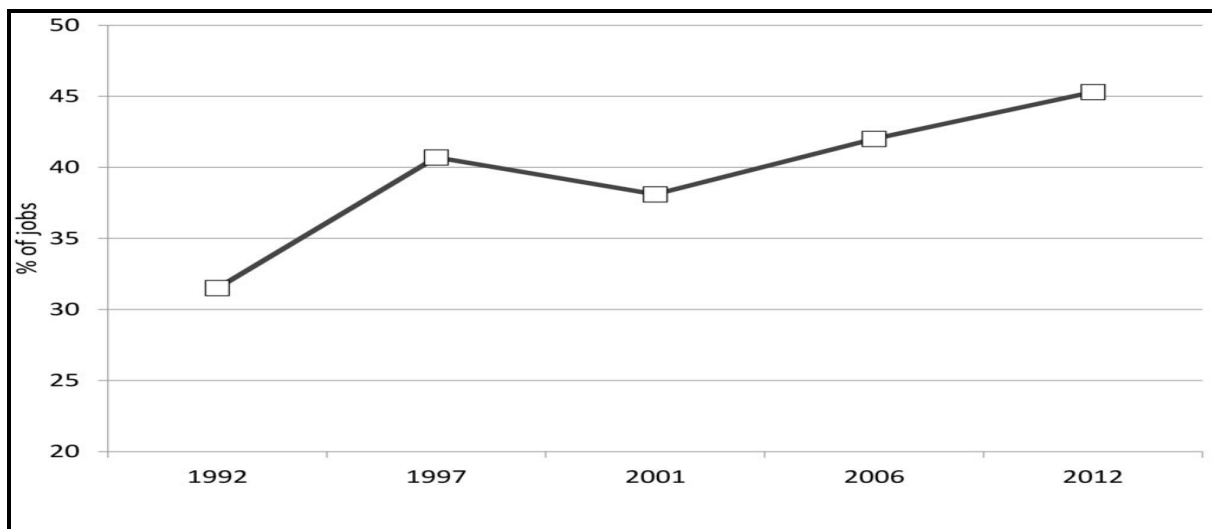
Předpokládá se, že k potenciálnímu škodlivému účinku intenzifikace práce dochází díky zvýšeným nárokům na pracovní výkon. Pracovní výkon je definován Greenem jako míra fyzického nebo duševního vstupu do pracovních úkolů prováděných během pracovního dne [36]. Úroveň pracovního výkonu koreluje s mírou pracovního stresu a mírou produktivity [9]. Větší úsilí v omezeném časovém rámci se rovná větší vynaložené energii a menšímu množství času na zotavení, což může nakonec zvýšit riziko psychické tísně (Obr. 19)[37]. Psychologická úzkost pokrývá širší škálu podmínek než duševní onemocnění a popisuje situaci, která je psychologicky škodlivější než situace „prostého“ stresu. Psychologická úzkost je široce přijímána jako „stav emočního utrpení charakterizovaný příznaky deprese a úzkosti [38].

Změny v intenzitě práce se mohou projevit dvěma způsoby [36]:

- Prodloužením pracovní doby nebo;
- Zvýšením pracovního výkonu.



Obr. 19 - Nerovnováha mezi odměnou a vynaloženým úsilím [39]



Obr. 20 - Intenzifikace práce [39]

7.5 Kariérní postup

Kariéra (z fr. carrière, tj. rychlý) znamená úspěšnou cestu v zaměstnání, v určité činnosti, úspěšná životní dráha v životě vůbec. Kariéra může být proto vědecká, politická sportovní apod. [40].

7.5.1 Kariérní postup

Kariéru lze dělit na osobní a profesní. Profesní kariérní postup začíná nástupem do zaměstnání, až do jeho ukončení. Během této fáze pracovního zařazení, kde je člověk vázán svou aktivitou, přichází do styku s novými zkušenostmi. Jejich nárůst a obtížnost stoupá společně s pozicí v podniku. V profesionální kariéře lze definovat několik základních kariérních postupů [41]:

- 1) Stálá profesionální kariéra – člověk prochází profesní přípravou ve formě vzdělání a dál v tomto oboru pokračuje i profesně. Jedná se především o profese, kde je nutná vysoká profesionální náročnost (lékaři a právníci).
- 2) Stálá profesionální kariéra s přechodem do řídicí funkce – jedinec se nevěnuje, nevykonává profesi přesně v tom oboru, ve kterém se v předešlých letech vzdělával. V první fázi hledá své uplatnění a poté se stabilizuje.
- 3) Nestálá profesionální kariéra – člověk v tomto případě velmi často mění profesi podle jednotlivých, ale naplánovaných faktorů (rodina, dluh, apod.). U tohoto typu téměř vždy míří směrem vzhůru.
- 4) Difúzní profesionální kariéra – žádný plán neexistuje. Všechny změny a fáze, kterými člověk prochází, jsou nahodilé a jeho touha se ubírá jen tudy, kde je větší prospěch (zisk). Jedinec nehledá dlouhodobé uznání, ale spíše jen krátkodobou alternativu získání okamžitého prospěchu.

Přístup ke kariéře záleží na individualitě každého člověka. Je jasné, že ten, kdo studoval obor, kterému se věnuje (i profesně), má větší šanci na úspěch a postup než ten, který se vzdělával v jiném směru.

7.5.2 Řízení kariérního růstu

Plánování a řízení, jsou zahrnuty v samotném vývoji kariéry. Jedná se o jednotlivé kroky, kterými zaměstnanci i zaměstnavatelé směřují k dosažení jejich cílů v kariéře. Do plánování kariéry se promítají zájmy jak pracovníka, tak zájmy podniku. U pracovníka v tu chvíli dochází k uspokojení potřeb v podobě kariérního růstu a podnik výběrem a hodnocením díky tomu získává kvalifikované pracovníky.

Rozdělení řízení kariérního růstu [41]:

1) Z hlediska organizace:

- a) Zajištění pracovních funkcí (i budoucích);
- b) Shromažďování informací o všech pozicích a kariérních postupech pracovníků;
- c) Propojení personální práce v oblasti řízení kariéry s plány organizace.

2) Z hlediska pracovníka:

- a) Možný kariérní růst, pokud splní určité požadavky;
- b) Poskytnutí perspektivy v zaměstnání;
- c) Formování a rozvíjení pracovních schopností a pracovního chování;
- d) Poskytnutí informací, potřebných k rozhodování zaměstnance.

7.5.3 Statistická data

Průzkum 2700 pracovníků v USA se snažil najít nejdůležitější faktory při výběru pracovní nabídky a zjistil, že 26 % respondentů se zaměřilo na délku dovolené, zatímco o firemní kulturu (24 %) a potenciál kariérního postupu (21 %) se zajímala jen o něco menší část.

Mezi prvních pět faktorů se zařadila rovněž možnost práce z domova (11 %) a profesní rozvoj/školení (9 %).

Průzkum hlouběji odhalil, že pracovníci ve věku 55 a více let mají větší zájem o placené volno (29 %) než zaměstnanci mezi 35 až 54 lety (27 %) a 18 až 34 lety (22 %).

Na druhé straně ti ve věku od 18 do 34 let upřednostňovali kariérní postup (30 %) před ostatními, ve srovnání s těmi od 35 do 54 let (22 %) a 55 a staršími (10 %).

Podle pohlaví si ženy jako hlavní faktor při rozhodování o zaměstnání stanovily prioritu dovolené (27 %), zatímco muži považovali firemní kulturu (25 %) za nejdůležitější [42].

7.6 Mezilidské vztahy na pracovišti

Heaphy and Dutton vzájemně odlišují mezi kontaktem, závislostí a vztahem na pracovišti [43].

Podle těchto autorů zahrnuje kontakt vzájemné povědomí obou stran o tom, že došlo k interakci; neznamená to však intimitu ani to, že interakce je na delší dobu (dlouhodobý vztah). Na druhé straně se vztah rozvíjí z opakování těchto interakcí nebo kontaktů. Proto kontakt, závislost a vztahy vyžadují vědomí a přínos dvou (či více) jednotlivců. Je zajímavé, že Heaphy a Dutton také poznamenávají, že „subjektivní zkušenost lidí s jejich kontaktem s ostatními má okamžité, trvalé a následné účinky na jejich těla“. Proto pro

jednotlivce zažít účinky kontaktu nebo vztahu na pracovišti, je takový, že pouze oni sami ho tak hodnotí a cítí [43].

Z tohoto důvodu definujeme „mezilidský vztah“ jako subjektivní zkušenost jednotlivce s opakovanou interakcí nebo kontaktem s jiným jednotlivcem. [44].

7.6.1 Mezilidské vztahy na pracovišti

Organizace hospodářského i jiného typu jsou tvořeny více či méně početnými soubory lidí, mezi nimiž se nutně vytváří sociální interakce a to v rovině formální a neformální. Význam sociálních vztahů na pracovišti je dán především tím, že právě v těchto vztazích dochází k uspokojování sociálních potřeb člověka.

Formální vztahy vyplývají z organizační struktury sociálních útvarů. Ve vztahu ke konkrétnímu jedinci jsou předem dány a jsou vymezeny určitými organizačními normami a pravidly. Na základě svých potřeb a subjektivních preferencí člověk s některými lidmi komunikuje více, jiným se vyhýbá nebo je dokonce cíleně ignoruje, což nazýváme neformálními vztahy či spontánními interakcemi mezi spolupracovníky téhož pracoviště a mezi zaměstnanci téže organizace [45].

Zaměstnanec tráví ve své organizaci asi osm až devět hodin a prakticky není možné, aby pracoval sám. Jednotlivec pracující izolovaně je náchylnější ke stresu a úzkosti. Jednotlivci pracující samostatně považují svou práci za monotónní. Je nezbytné mít kolem sebe důvěryhodné spolupracovníky. Na pracovišti musíme mít přátele, kteří nám mohou poskytnout zpětnou vazbu [46].

Samotný jedinec nemůže přijímat všechna rozhodnutí sám. Je důležité, aby lidé diskutovali o různých otázkách, hodnotili klady a zápory a dosáhli řešení, z nichž budou mít prospěch nejen zaměstnanci, ale také celá organizace. Zaměstnanci mohou společně kooperovat a dosáhnout lepších výsledků a strategií.

Mezilidský vztah má přímý vliv na kulturu organizace. Nedorozumění a zmatky vedou k negativitě na pracovišti. Konflikty nikam nevedou a následně ničí atmosféru na pracovišti.

Je nezbytné mít na pracovišti důvěryhodné spolupracovníky, kteří nejen oceňují, ale také sdělují své pochyby.

Role a odpovědnosti musí být delegovány podle specializace, vzdělání a zájmů zaměstnanců. Jednotlivec potřebuje pomoc svých spolupracovníků, aby dokončil úkoly včas a dosáhl lepších výsledků.

7.6.2 Škodlivé vztahy na pracovišti

Nebezpečné začnou být mezilidské vztahy tehdy, když systematicky, opakovaně a protiprávně zasahují do pracovního a osobního života člověka. Agresor cíleně napadá ostatní zaměstnance a na pracovišti tak dochází k psychickému teroru [47]. Svobodová uvádí, že v současnosti dochází k celkovému zhoršování pracovních vztahů díky rostoucímu pracovnímu tempu, konkurenci, vytížení, přibývajícím stresu na pracovišti, neustálému tlaku na snižování nákladů a zvyšování výkonnosti a snaze o dosahování maximální produktivity za každou cenu [48].

Bossing - zneužívání, šikanování, ponižování nebo zstrašování podřízeného zaměstnance jeho nadřízeným/vedoucím zaměstnancem.

Mobbing - skrytý teror na pracovišti zažívá v Česku každý šestý zaměstnanec. Řada z nich kvůli němu práci ztrácí a často končí u psychiatra. Mobbing je druhem šikany, který se vyskytuje na pracovišti. Mobbingem můžeme nazývat sexuální obtěžování na pracovišti nebo také špatné zacházení bez sexuální či rasové příčiny. Mobbingem můžeme označit nejrůznější formy úmyslného znepríjemňování života na pracovišti [49].

Sexuální obtěžování - nežádoucí sexuální chování, u kterého lze očekávat, že se osoba bude cítit uražená, ponižovaná nebo zastrašovaná. Sexuální obtěžování může být fyzické, slovní nebo písemné. Sexuální obtěžování není konsensuální interakce, flirtování nebo přátelství [50].

7.6.3 Statistická data

Podle statistik společnosti STEM/MARK má v ČR s pracovní šikanou zkušenost přibližně čtvrtina zaměstnanců. Nejčastěji jsou obětmi šikany ženy (27 %), pak teprve muži (19 %). Asi 43 % šikanovaných se s tímto jevem setkává alespoň jednou týdně, přičemž více jak 50 % zaměstnanců jsou šikaně vystavováni déle jak jeden rok.

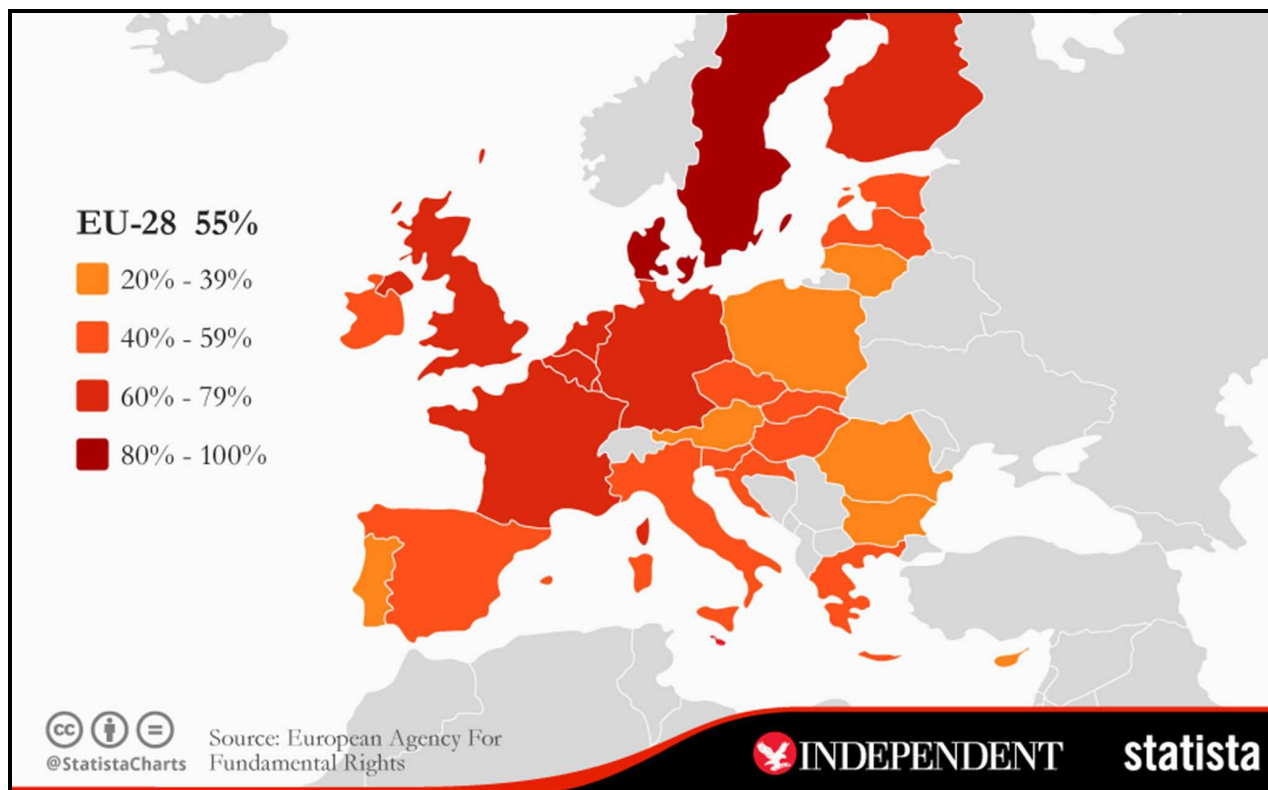
Zhruba tři pětiny zaměstnanců jsou v ČR šikanováni svým nadřízeným (bossing) a jedna čtvrtina pak kolegy (mobbing) [51].

Švédsko a Dánsko jsou země s nejvyšší mírou sexuálního obtěžování v EU. Obr. 21 sestavený ukazuje procento lidí, kteří uvedli, že zažili sexuální obtěžování jako dospělí v členských státech EU. Výsledky vycházejí z údajů z roku 2012, zveřejněných Evropskou agenturou pro základní práva ve své zprávě za rok 2014, „Násilí páchané na ženách: průzkum v celé EU“ [52].

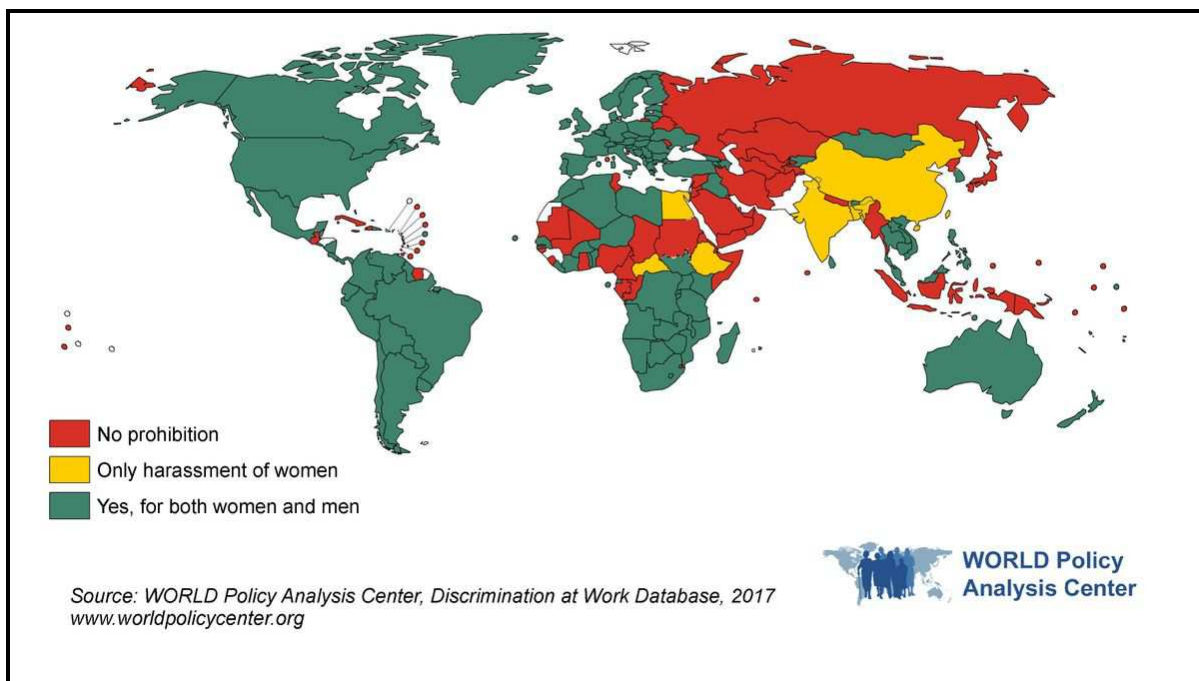
Údaje ukazují, že ve Švédsku a Dánsku 80 až 100 procent lidí uvedlo, že byli sexuálně obtěžováni jako dospělí - nejvyšší hodnoty na kontinentu. Ve Velké Británii, Francii, Německu a Finsku 60 až 79 % lidí uvedlo, že byli sexuálně obtěžováni [52].

Tab. 11 - Zastoupení faktorů působících na pracovišti, které nepříznivě ovlivňují duševní stav; zaměstnaní, celkem, muži, ženy, ČR [53]

Pohlaví	Zaměstnaní celkem	Počet osob vystavených jednotlivým faktorům		
		časová tíseň/ nadměrné množství práce	násilí/ hrozba násilí	sexuální obtěžování/ šikana
v tis.				
Celkem	4922,0	630,6	66,1	13,0
Muži	2806,1	392,3	43,9	3,2
Ženy	2115,9	238,3	22,1	9,8
v %				
Celkem	100,0	100,0	100,0	100,0
Muži	57,0	62,2	66,5	24,5
Ženy	43,0	37,8	33,5	75,5



Obr. 21 - Sexuální obtěžování v EU (v % dospělé populace) [52]



Obr. 22 - Zákonná ochrana proti sexuální obtěžování [52]

Více než třetina zemí světa nemá žádné zákony zakazující sexuální obtěžování v práci, takže téměř 235 milionů pracujících žen zůstává bez této důležité ochrany (Obr. 22) [52].

7.6.4 Způsoby řešení konfliktu na pracovišti

- 1) Domluva.

- 2) Pomoc zaměstnavatele.
- 3) Právní řešení – Důkazy – shromáždění důkazů a svědeckých výpovědí.
 - Diskuse o problému – rodina, kamarádi, psycholog.
 - Stížnost - zaměstnavateli s jasným požadavkem prošetření dle § 276 odst. 9 zákona č. 262/2006 Sb. zákoníku práce. Jestliže se jedná o odměny, kariérní postup či pracovní podmínky, vyžadujte po zaměstnavateli, aby důrazně dodržoval zásady rovného zacházení se všemi zaměstnanci, a to dle § 16 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb. zákoníku práce [54].
 - Stížnost OIP - pokud se po těchto úkonech situace nezměnila a šikana na pracovišti vůči vám přetrvává, obraťte se se stížností na příslušný Oblastní inspektorát práce.
 - Stížnost VOP - veřejnému ochránci práv pouze v případě, že se jedná o šikanu, která je spojená s diskriminací, tzn., že musí být motivována některými z diskriminačních kritérií, jako je například zdravotní postižení, náboženské vyznání, víra, rasa nebo etnický původ, pohlaví, věk apod., dle antidiskriminačního zákona č. 198/2009 Sb.
 - Žaloba - vymáhání finančního odškodnění.

7.7 Stabilita trhu práce

Nestabilní postavení na trhu práce lze definovat jako nezaměstnanost, příležitostné zaměstnání nebo programy trhu práce.

Definice nejistých smluv by měla zahrnovat skutečnost, že tyto smlouvy nabízejí pouze krátkodobé zaměstnání, malou sociální ochranu, nízkou úroveň příjmu, špatnou kontrolu nad prací a vysokou zranitelnost v zaměstnání [55], [56]. Definice nejistoty v zaměstnání se často týká celkového vývoje budoucí existence zaměstnání, ale může se také týkat takových aspektů zaměstnání jako příjem nebo pozice ve společnosti [55].

7.7.1 Nestabilní trh práce a nejisté smlouvy

Podíl nejistých smluv se v posledních dvou desetiletích výrazně zvýšil [57]. Tyto nejisté pracovní formy zahrnují:

- Dočasnou agenturní práci;
- Krátkodobé smlouvy;
- Práci na částečný úvazek;
- Domácí práci;
- Pracovní pohotovost;
- Práce na jeden den.

V době nestabilních trhů práce tyto formy práce slouží politikům jako slibný prostředek, jak se vyhnout nezaměstnanosti, protože poskytují vyšší flexibilitu na trhu práce [58], [59].

Práce na základě flexibilních pracovních smluv je obvykle doprovázena sníženou firemní kulturou, zhoršeným přístupem k BOZP a k zaměstnancům a zvýšenému riziku horších a nebezpečnějších pracovních míst a pracovních podmínek než pro zaměstnance, kteří pracují na základě standardních smluv [60].

Pouze v některých případech jsou takové flexibilní pracovní formy prospěšné. Očekává se, že lidé, kteří pracují doma, budou mít obecně větší volnost při volbě vlastního tempa práce, větší autonomii a flexibilitu než kolegové v kanceláři, nebo budou schopni lépe sladit svůj pracovní život. Tomuto předpokladu však odporuje několik národních studií [61].

Domácí pracovníci nebo pracovníci, kteří pracují mimo prostory zaměstnavatele po dlouhý čas, nebo je jejich pracovní doba neúměrně dlouhá, často postrádají sociální podporu a sociální kontakt (zejména pracovníci s nižší kvalifikací). Domácí pracovníci jsou často konfrontováni s vyššími nároky na ně, tráví víc času v sedavém zaměstnání (nefyziologické držení těla) a je méně pravděpodobné, že budou pravidelně (např. u počítače) vykonávat přestávky než v kanceláři s kolegy na pracovišti zaměstnavatele. Navíc jim často chybí technická a ergonomická podpora a rovněž méně cvičí. Zejména u nesedavých zaměstnání existují důkazy o tom, že dochází ke zvýšenému riziku vzniku nehod mimo pracoviště a existuje vyšší prevalence muskuloskeletálních chorob (MSD). Kromě toho, pracovní podmínky pro zaměstnance subdodavatelských společností nejsou tak výhodné jako pro smluvní zaměstnance mateřské společnosti [62].

Nejistota zaměstnání je hlavním stresorem a často je vysoká u zaměstnanců pracujících v nejistých situacích (nejisté smlouvy) [56]. Vědci zdůrazňují bezmocnost a neschopnost zaměstnance kontrolovat situaci charakterizovanou jako práci v nejistotě [62]. Kromě organizačních podmínek (např. plány restrukturalizace), může být vnímání nejistoty zaměstnání také spojeno s charakteristikami, jako je socioekonomický status, věk a pohlaví, a také s osobnostními rysy, jako jsou optimismus (versus pesimismus).

7.7.2 Pracovní trh v Evropě

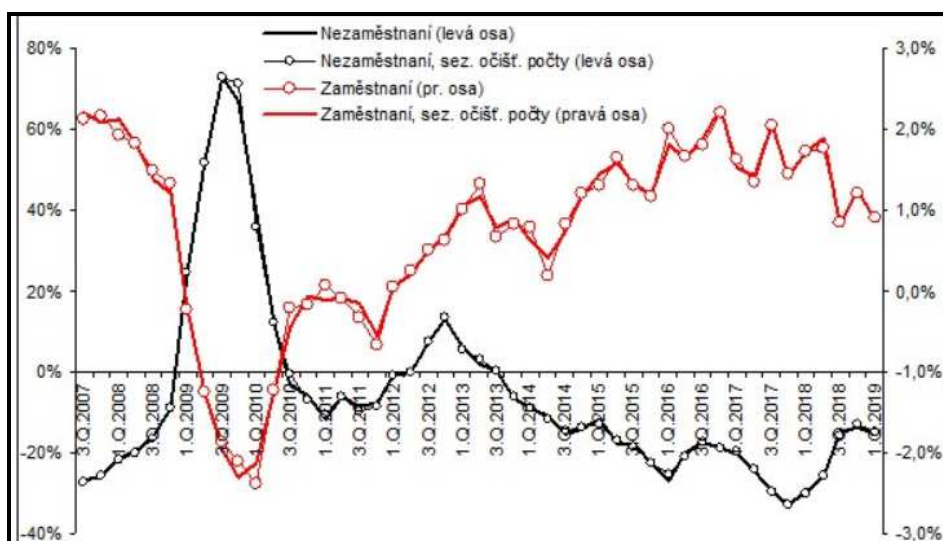
V EU-27 považuje téměř 14 % pracovníků za pravděpodobné, že ztratí práci v následujících 6 měsících [63]. Toto procento je ve starých členských státech nižší (asi 10 % až 11 %) a vyšší v nových členských státech (asi 25 %) [31]. Největší procento zaměstnanců s nejistou prací lze nalézt v hotelnictví (20,2 %), stavebnictví (17,7 %), zpracovatelském sektoru (16,4 %) a maloobchodu (15,1 %). Srovnatelný obraz platí u dočasných smluv [59].

Podle dat Českého statistického úřadu (ČSÚ) za první čtvrtletí letošního roku (2019) zůstává trh práce v České republice stále napjatý. Nicméně míra zaměstnanosti již dále nerostla, stejně jako míra ekonomické aktivity. Míra nezaměstnanosti podle Výběrového šetření pracovních sil (VŠPS) zůstala na stejné úrovni jako v posledním čtvrtletí loňského roku. Největší tenze má český trh práce zřejmě za sebou (Obr. 23) [64].

Manažeři v průmyslu podle dubnového konjunkturálního průzkumu uvedli, že nedostatek pracovníků sice nadále pokládají za bariéru rozvoje jejich firmy, ale více je limituje problém s poptávkou. Odsun problému s nedostatkem zaměstnanců až na druhé místo se objevil poprvé po několika čtvrtletích. Ve stavebnictví však zůstává nadále podle odpovědí největším limitem rozvoje [64].

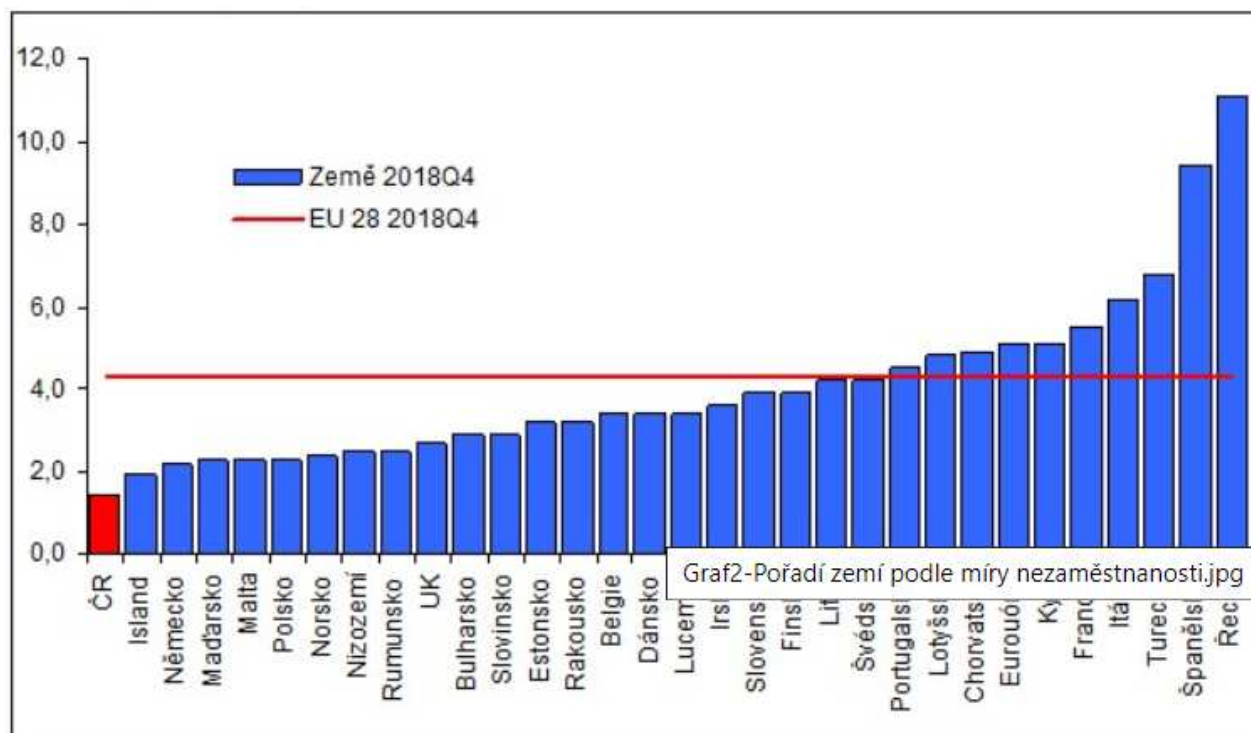
Tyto výsledky průzkumu však nelze číst tak, že se situace na trhu práce normalizuje. Nadále se rezervoár volné pracovní síly vyčerpává, což je vidět na tom, že proti loňskému prvnímu čtvrtletí poklesl počet dlouhodobě nezaměstnaných – lidí, kteří byli bez práce déle než rok, ubylo o 6,1 % na 34,9 tisíc osob. Do zaměstnání se hlásí ve velkém i ženská populace, která byla rovněž zdrojem volné pracovní síly. Počet nezaměstnaných žen je už prakticky stejný a dokonce mírně nižší než počet nezaměstnaných mužů, což předtím bylo naopak. V prvním čtvrtletí totiž ubylo nezaměstnaných žen o 16,8 tisíc, ale nezaměstnaných mužů jen o 3,3 tisíce, takže bez práce zůstalo 54,6 tis. žen a 55,1 tis.

mužů. Celkově je tedy v České republice nezaměstnaných, pokud jde o počty osob, historicky nejméně, pouze 109 729 osob (po sezónním očištění dokonce jen 106 463 osob) [64].



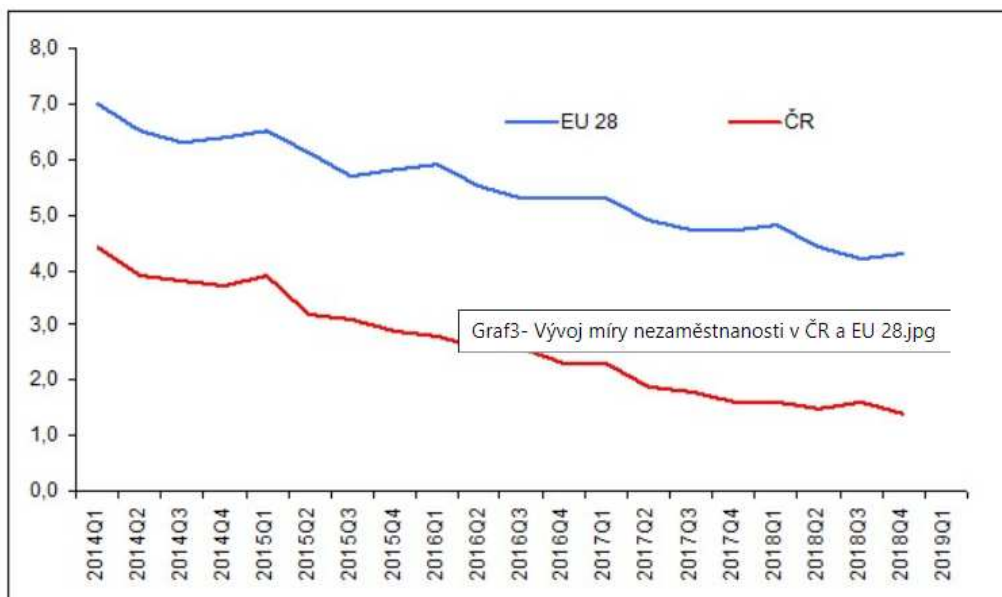
Obr. 23 - Český trh práce z pohledu tempa růstu zaměstnanosti a nezaměstnanosti (v % y/y) (Zdroj: Zaměstnanost: Trh práce se už nerozpíná tolik jako dřív. SOCR.cz. [online]. Dostupné z: <http://www.socr.cz/clanek/zamestnanost-trh-prace-se-uz-nerozpina-tolik-jako-driv/> a ČSÚ)

Od druhé čtvrtletí 2014 jsou meziroční procentuální úbytky počtu nezaměstnaných osob dvojciferné. Evropský primát (Obr. 24) je tak v tomto ohledu zřejmý, nejnižší míru nezaměstnanosti ze všech zemí EU má ČR už od prvního čtvrtletí 2017 [64].



Obr. 24 - Pořadí zemí podle míry nezaměstnanosti (podíl nezaměstnaných v poměru k celkovému počtu obyvatel, v %) (Zdroj: Eurostat)

I když nezaměstnanost klesá v průměru za celou EU 28, v ČR je i přes její nízkou úroveň pokles také setrvalý (Obr. 25) [64].



Obr. 25 - Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR a v EU 28 (počet nezaměstnaných v poměru k celkovému počtu obyvatel, v %) (Zdroj: Eurostat)

Zaměstnanost, co do struktury, ovlivňují v České republice v současné době tzv. „Husákovy děti“. Generace, které je nyní mezi 45-49 lety, zvýšila v prvním čtvrtletí letošního roku zaměstnanost o 43,7 tisíc osob meziročně, zatímco ročníky pod touto věkovou kategorií trh práce neposílily, ale naopak oslabily – proti loňskému prvnímu čtvrtletí o -19,9 tis. osob. Roste však výrazně i participace lidí předdůchodového a důchodového věku na českém trhu práce. Skupina 50-59 posílila zaměstnanost v ČR v prvním čtvrtletí meziročně o 15,4 tis. osob, skupina 65+ pak o 7,1 tis. osob. Platí tedy, že pracuje především střední a starší generace, zatímco mladí se zřejmě buď připravují na zaměstnání delší dobu anebo volí životní styl, v němž pro ně není práce vysokou prioritou [64].

Pokud jde o relace, míra nezaměstnaných ve věkové kategorii 15-64 let činila v ČR v prvním čtvrtletí 2,1 % (počet nezaměstnaných k celkové pracovní síle, tj. počtům všech zaměstnaných i nezaměstnaných). Míra zaměstnanosti dosáhla 75 %, přičemž zaměstnaných je 81,7 % mužů a 68,1 % žen. Přepočteme-li data na celkovou populaci, pak v ČR dosahovala nezaměstnanost pouze 1,4 %, zatímco v EU 4,3 % [64].

7.7.3 Světový pracovní trh

Kvalita práce se navíc navzdory enormnímu celkovému nárůstu počtu pracovních míst nezvýšila stejným tempem. Práce se stala po celém světě neformálnější a flexibilnější. Polovina všech pracovních míst na celém světě je nyní považována za „nejistou“ a čtvrtina všech pracovníků na celém světě vydělává 2,00 USD denně nebo méně [65].

Kromě nebývalého nárůstu počtu pracovních míst po celém světě došlo v posledním půl století také ke změnám, během kterých se zlepšila kvalita pracovních míst dostupných po celém světě. Kvalita pracovního života se zlepšila dramaticky kvůli postupnému přechodu z manuální práce na duševní práci. Pokud jsou však pracovní místa vzácná (i v době hospodářského růstu) a jejich potřeba je vysoká, část populace přijme jakékoli

pracovní místo bez ohledu na odměnu, pracovní podmínky a soulad s vlastními schopnostmi a dovednostmi [65].

Trendem po celém světě je navíc flexibilnější pracovní síla, a to ve stále více rozvinutých zemích. Trend flexibilizace začal před světovou hospodářskou krizí, ale důsledkem bylo zhoršení stability pracovního trhu. Počet lidí se smlouvou na částečný úvazek v rozvinutých zemích a regionech se v posledních desetiletích zvýšil. V roce 1985 mělo asi 9 % pracovníků v zemích OECD částečný úvazek, ale v roce 2007 se tento počet zvýšil na 12 %. Práce na částečný úvazek je obecně častější u starších lidí, mládeže a žen. Čtvrtina zaměstnané mládeže pracuje na částečný úvazek, často nedobrovolně [65].

Mezinárodní organizace práce (ILO) připisuje trend práce na částečný úvazek nárůstu počtu žen na trhu práce, ale také pokusům o zavedení pružnosti trhu práce v reakci na měnící se organizaci práce v průmyslu a na růst sektoru služeb. Flexibilizace práce se odráží také ve zvýšení dočasných smluv. V současné době má více než 10 % zaměstnanců v zemích OECD smlouvu na půl roku nebo kratší dobu. Prevalence je zvláště vysoká u mladých lidí, kteří vstupují na trh práce; 40,5 % zaměstnané mládeže mělo v roce 2011 smlouvu na dobu určitou [65].

Neformální práce, zranitelná práce, nestabilní práce, flexibilizace, nejistota a pracovní chudoba jsou různé formy práce, které se vyskytují na trhu práce a mění kvalitu práce. Zatímco neformální práce a zranitelná práce mají vliv na formálnost práce, nestabilní práce, nejistá práce a flexibilizace ovlivňují úroveň bezpečnosti práce a její stability, kterou dané zaměstnání poskytuje. Pracovní chudoba se dotýká finanční situace pracovníka a jeho rodiny, nebo druhu pracovního místa. Nepříznivé okolnosti na trhu práce nutí pracovníky tyto podmínky přijmout [65].

Pracovníci často nemají žádnou jistotu zaměstnání a čelí rostoucí socioekonomické zranitelnosti [66]. Neformálnost se může vztahovat jak na práci v neformálním sektoru, tak na neformální práci ve formálním sektoru. Původně byl pojem „neformální sektor“ založen na rozdílu mezi zaměstnáním ve mzdě a samostatnou výdělečnou činností. V dnešní době neformální zaměstnání zahrnuje „(...) veškerou výdělečnou práci, samostatně výdělečně činnou i mzdovou, neuznávanou, regulovanou nebo chráněnou stávajícími místními nebo regulačními předpisy, jakož i nevýdělečnou práci prováděnou v podniku produkujícím příjmy“ [67].

Zvyšující se flexibilita změnila vztah mnoha zaměstnanců k práci. Díky deregulaci a rozšíření dočasného zaměstnání jsou pracovníci stále více v situaci, která je nejistá, nepředvídatelná a riskantní. Nejistá práce probíhá jak ve formálním, tak v neformálním sektoru a v rozvinutých i rozvojových zemích. Neformální sektor, o kterém se předpokládá, že je známkou nedostatečného rozvoje, zůstává všudypřítomný po celém světě, a to i v zemích, které zažily působivé tempo růstu. Většina nejistých prací v rozvinutém světě je ve formálním sektoru. Ze všech osob v neformálním sektoru klesá procento osob samostatně výdělečně činných nebo přispívajících do rodinných podniků. Tento pokles je pravděpodobně způsoben klesajícím počtem lidí pracujících v zemědělství. Na druhé straně roste procento neformálních pracovníků ve formálním sektoru bez smlouvy nebo bez sociální ochrany [65].

V nejisté a nestabilní práci a v počtu nezaměstnaných lidí jsou některé skupiny osob nadměrně zastoupeny, konkrétně mládež, starší lidé a ženy. Přestože se jejich účast na trhu práce stále zvyšuje, ženy jsou na trhu práce v některých zemích a regionech stále nedostatečně zastoupeny. Když však mají práci, je to častěji neformální a málo kvalifikovaná práce než u mužů. Ženy v průměru vydělávají o 10–30% méně než muži se

stejným druhem zaměstnání. Podle Světové banky nejsou rozdíly (v příjmech) zcela vysvětleny vzděláním, zkušenostmi ani sektorem práce [65].

Dopad nekvalifikovaných pracovních míst a zvyšování nejistoty na trhu práce, i když člověk pracuje, se odráží ve skutečnosti, že zejména v rozvojových zemích je část pracovníků stále chudá. Počet chudých pracujících klesá v souladu s klesajícím počtem extrémně a středně chudých v rozvojovém světě. Tento pokles je patrný zejména ve východní Asii. Avšak počet téměř chudých pracovníků vydělávajících mezi 2,00 a 4,00 USD denně v rozvojovém světě se zvýšil z 15 % pracovní síly v roce 1991 na více než čtvrtinu v roce 2011. Podíl chudých pracujících (podle místních standardů) se v posledním desetiletí také výrazně zvýšil ve Spojených státech i v Evropské unii. A zejména v rozvojových zemích stále existuje ve zpracovatelském průmyslu „extrémně dlouhá pracovní doba“ a pracující lidé stále žijí v chudobě [65].

7.7.4 Dopady nejistoty zaměstnání, nestabilních trhů práce a nejistých smluv

Práce na základě nejistých smluv je nepřímě spojena se špatnými zdravotními následky. Nejistota je důležitým stresorem, který má za následek snížení pohody (psychická úzkost, úzkost, deprese a syndrom vyhoření), snížené uspokojení z práce (např. odchod z práce a organizace) a zvýšené psychosomatické obtíže a fyzickou námahu [68], a často má nepříznivý dopad na osobní růst, uznání a účast na společenském životě [55]. Kromě toho špatné zdraví zaměstnanců a jejich snížená spokojenost s prací negativně ovlivňuje efektivitu celé organizace.

Z belgické studie vyplývá, že dočasní a stálí pracovníci reagují jinak na nejistotu zaměstnání [69]. To znamená, že dočasné pracovníky nelze hodnotit na stejné úrovni jako stálé pracovníky. Výsledky studie ukazují, že dočasní pracovníci mohou mít příznivé pracovní výsledky. To může být způsobeno někdy nejistým postavením stálých pracovníků (např. stálí pracovníci mohou být) ovlivnění tím, zda v jejich společnosti existuje velký počet dočasných pracovníků) nebo zda výsledky odrážejí racionalizované pozitivní reakce (dočasní pracovníci mají nižší očekávání a následně žádné nepříznivé důsledky).

7.8 Globalizace

Britský sociolog Roland Robertson definoval globalizaci jako "stlačování světa a stále sílící vědomí světa jako jednoho celku" [70].

Globalizace (z angl. *global*, celosvětový) je dlouhodobý ekonomický, kulturní a politický proces, který rozšiřuje, prohlubuje a urychluje pohyb zboží, lidí i myšlenek přes hranice států a kontinentů. MMF uvádí jako čtyři hlavní aspekty globalizace [71]:

1. Mezinárodní obchod;
2. Pohyb investic a kapitálu;
3. Migraci osob;
4. Šíření znalostí.

Globalizace nebo zvýšená propojenost a vzájemná závislost národů a zemí se obecně chápe tak, že zahrnuje dva vzájemně související prvky: otevření mezinárodních hranic pro stále rychlejší toky zboží, služeb, financí, lidí a myšlenek; a změny v institucích a politikách na vnitrostátní a mezinárodní úrovni, které takové toky usnadňují nebo podporují. Globalizace má potenciál pro pozitivní i negativní dopady na psychosociální vývoj a zdraví [72].

7.8.1 Ohrožení pracovníků v kontextu globalizace

V minulosti byla globalizace často vnímána víceméně jako hospodářských proces. Nyní je stále více chápána jako složitější fenomén ovlivňovaný řadou různých faktorů a událostí, které rychle mění naši společnost. Globalizace vytvořila více příležitostí pro hospodářský rozvoj, zároveň však zintenzivnila hospodářskou soutěž a zesílila ekonomický tlak, což vedlo společnosti k restrukturalizaci a zeštíhlování a zadávání činností, které jsou předmětem jejich podnikání, externím nebo zahraničním dodavatelům. V důsledku toho pracovníci mimo jiné pociťují nejistotu zaměstnání a vyšší intenzitu práce [31].

Restrukturalizace – reorganizace společností, zavírání podniků, fúze a akvizice, zeštíhlování, zadávání externím dodavatelům, přemísťování atd. – je nezbytná, pokud společnosti chtějí zůstat konkurenceschopnými. Restrukturalizace se nyní stává trvalým jevem a dochází k ní prakticky ve všech členských státech. Evropský monitor pro restrukturalizaci (ERM), který byl zřízen v roce 2002, zaznamenal od roku 2002 do poloviny roku 2012 přes 14 000 případů restrukturalizací jednotlivých velkých společností nebo organizací [73].

Restrukturalizace se stala trvalou složkou hospodářství již před celosvětovou hospodářskou krizí. V náročném kontextu hospodářské krize je předpovídání, řízení, omezování a zmírňování dopadů ztrát zaměstnání bez ohledu na to, čeho jsou důsledkem (od hromadného propouštění v důsledku uzavření velkých společností po propouštění v malém rozsahu v malých a středních podnicích a vypovídání smluv dočasných pracovníků), stále náročnější [31].

Existují empirické důkazy o negativních dopadech restrukturalizace na zdraví jak u přímých obětí, tedy těch, kteří přijdou o práci, tak u pracovníků, kteří v rámci restrukturalizace o zaměstnání nepřišli. Vzhledem k doloženým potenciálně negativním účinkům restrukturalizace na zdraví by pracovnělékařská péče měla podporovat prevenci a opatření v oblasti ochrany zdraví na pracovišti před restrukturalizací, během ní i po ní [31].

Větší konkurence, hospodářský tlak a restrukturalizace, jež jsou následkem globalizace, rychlé šíření informačních a komunikačních technologií a internetu a přesun od výroby ke službám, to vše ovlivňuje svět práce. Trendy v oblasti zaměstnanosti a pracovní modely prodělaly podstatnou změnu, která má za následek větší vystavení pracovníků psychosociálním rizikům. V kontextu organizačních změn a zejména restrukturalizace se nejistota zaměstnání a vyšší intenzita práce jeví jako největší rizikové faktory v oblasti BOZP [31].

Globalizace a rostoucí konkurence mají velký dopad na výrobní metody a organizaci práce, což má za následek postupný přechod od relativně standardizované organizace práce a pracovní doby ke složitějším a rozmanitějším strukturám. Od počátku 21. století se výrazně zvýšil počet pracovníků zaměstnaných na základě atypických dohod (smlouvy na dobu určitou, osoby samostatně výdělečně činné, dočasní pracovníci zprostředkovaní agenturou) a současně došlo k uvolnění legislativy, kterou se řídí propouštění v jednotlivých zemích [31].

Globalizace je úzce spojena s rozvojem nových technologií, zejména informačních a komunikačních technologií. Rychlé šíření informačních a komunikačních technologií a internetu mění způsob, jakým společnosti organizují výrobu, a projevuje se také změnami pracovních podmínek a organizace práce. Informační a komunikační technologie přispěly k rozvoji hospodářství „24/7“ (24 hodin, 7 dní v týdnu), které vyžaduje pružnou organizaci práce, vysokou flexibilitu z hlediska pracovní doby a téměř nepřetržitou

dostupnost. Rozšiřující se používání počítačů a automatizovaných systémů v práci také vede k nárůstu neměnných poloh a fyzické nečinnosti při práci. Fyzická nečinnost je spojena se zvýšenými zdravotními riziky, jako je ischemická choroba srdeční, některé typy rakoviny a psychické poruchy, např. deprese a úzkost [31].

Nepřetržitý posun směrem k ekonomice založené na službách a znalostní ekonomice zdůrazňuje význam odvětví služeb. Toto odvětví nabízí rostoucí počet vysoce kvalifikovaných pracovních míst, například v oblasti informačních a komunikačních technologií a marketingu, zároveň však rostoucí počet málo kvalifikovaných a hůře placených pracovních míst, která se často vyznačují nestandardními pracovními podmínkami a pracovní dobou, která znemožňuje sociální kontakty. Zejména v odvětví vzdělávání, zdravotnictví a sociálních služeb se zaměstnanci potýkají se stresujícími pracovními podmínkami a vysokou emocionální zátěží a mohou být vystaveni násilí a obtěžování na pracovišti. Potenciální zdravotní rizika v odvětví služeb zahrnují rostoucí psychosociální tlak na stále větší poptávku po dostupnosti a četný styk s novými lidmi. Důležitost tohoto fenoménu pravděpodobně poroste, jelikož odvětví služeb se dále rozvíjí [31].

Jelikož nové technologie a globalizace snižují důležitost úspor z rozsahu v mnoha činnostech a větší firmy zeštíhlují a více funkcí zajišťují formou externích dodavatelů, roste důležitost malých a středních podniků v hospodářství. V roce 2008 působily dvě třetiny pracovních sil v nefinančním sektoru hospodářství EU-27 v malých a středních podnicích [31].

O potenciálu malých podniků se dobře ví, přičemž je oceňována skutečnost, že zaměstnanost a hospodářský růst do velké míry na těchto podnicích závisí. V důsledku toho během posledních deseti let značně stoupl jak politický, tak vědecký zájem o BOZP v malých podnicích [31].

7.8.2 Dopady globalizace

Globální konkurenční procesy změnily organizaci práce, pracovní vztahy a vzorce zaměstnanosti, což přispělo ke zvýšení stresu spojeného s prací a souvisejících poruch. S tempem práce diktované okamžitou komunikací a vysokou úrovní globální konkurence je stále obtížnější identifikovat linie oddělující práci od života [74].

Japonská studie potvrdila, že 32,4 % pracovníků uvedlo, že v předchozím roce trpěli silnou úzkostí, strachem a stresem z práce. Údaje z Chile za rok 2011 ukazují, že 27,9 % pracovníků a 13,8 % zaměstnavatelů uvedlo, že v jejich podnicích existuje stres a deprese [74].

A pak je tu rozčarování z nedávné světové hospodářské krize a recese, která přinutila mnoho podniků snížit svou hospodářskou aktivitu, aby zůstaly konkurenceschopné. To zahrnuje zvýšení restrukturalizace, snižování, sloučení, outsourcingu a subdodávek, nejistou práci a vyšší pravděpodobnost masivního propouštění pracovníků, nezaměstnanosti, chudoby a sociálního vyloučení [74].

Tyto pracovní postupy jsou zdrojem toho, co je v oboru známo jako „psychosociální rizika“. Na pracovišti přispívají k větší konkurenci, vyšším očekáváním ohledně výkonu, zrychlení tempa a intenzifikaci práce, nepravidelnému a delšímu pracovnímu zatížení, vyšším nárokům na zaměstnání a nejistotě zaměstnání a nedostatku kontroly nad obsahem a organizací práce a omezeným pracovním příležitostí. Strach ze ztráty zaměstnání, snížená motivace zaměstnanců, snížená spokojenost a tvořivost a snížená

finanční stabilita mají vážné důsledky pro duševní zdraví a pohodu zaměstnanců se značnými finančními následky [74].

Tyto související přímé a nepřímé náklady se teprve začínají kvantifikovat. Některé rozvinuté země přesto hodnotí ekonomický dopad pracovního stresu, souvisejících vzorců chování a poruch duševního zdraví. Například v Evropě činí odhadované náklady na depresi související s prací 617 miliard EUR ročně, což zahrnuje náklady zaměstnavatelů na absenci (272 miliard EUR), ztrátu produktivity (242 miliard EUR), náklady na zdravotní péči (63 miliard EUR) a náklady na sociální zabezpečení ve formě výplaty dávek v invaliditě (39 miliard EUR) [74].

7.9 Pracovní prostředí a jeho vybavení

Definice pojmu „pracoviště“ ani „pracovní prostředí“ žádný právní předpis neupravuje. Je proto třeba si pomoci výkladem, podle kterého pod pojmem pracoviště rozumíme místo výkonu práce a pod pojmem pracovní prostředí se rozumí materiální a sociální prostor, který obklopuje člověka v pracovním procesu [75].

Pracovní prostředí, z hlediska prostorově ohraničeného pracoviště, je charakterizované jako [75]:

- Otevřené – např. stavební místo;
- Uzavřené – např. kancelář, dílna;
- Polootevřené – např. hangár letadel;
- Dále jej lze rozlišovat na prostředí vnější (ovlivňované sluncem, kosmickým zářením, povětrnostními podmínkami aj.) a prostředí vnitřní (ovlivňované samotným člověkem, strojem a souborem materiálních a sociálních činitelů).

V ergonomické normě ČSN EN ISO 6385 je pracovní prostředí definováno jako soubor fyzikálních, chemických, biologických, organizačních, sociálních a kulturních faktorů působících na člověka. Jelikož pracovní prostředí je jedním ze tří subsystémů pracovního systému, budou vztahy „člověk – pracovní prostředí“ určující v analýze a hodnocení pracovních podmínek, kde budou převládat kritéria zdraví a výkonnosti. Za tímto účelem si uvedeme model pracovního systému, (podle ČSN EN ISO 26800), pro znázornění různých hledisek interakcí mezi člověkem (zaměstnancem) a strojem (řazený do pracovního vybavení dle ČSN EN ISO 6385) ovlivňované pracovním prostředím. Je patrné, že jde o otevřený systém, vyznačující se vstupem do systému (přijímání vstupní informace jako pracovní úkol), dále vykonávané operace člověkem ve vazbě se strojem, jež probíhají ve formě pracovního procesu, posléze výstup ze systému (splněním pracovního úkolu). To se děje v podmínkách určitého pracovního prostředí. Průběh pracovního procesu, konaný v součinnosti člověka a stroje, bezprostředně obklopuje prostorové prostředí (vymezující uspořádání a vybavení pracovního místa), které existuje uvnitř prostředí fyzikálního (vymezující vliv fyzikálních faktorů) a prostředí organizačního (vymezující pracovní režim). Funkčnost pracovního systému také ovlivňuje prostředí: společenské (mezilidské vztahy), právní (legislativní a normativní ustanovení) a kulturní (kultura práce) [75].

7.9.1 Pracovní prostředí

Člověk (dále uvažovaný jako zaměstnanec) a pracovní prostředí tvoří dialektický celek, jež navzájem na sebe působí a ovlivňují se. Každý zaměstnanec touží pracovat v ideálním pracovním prostředí, ale každý z nich jej vnímá po svém, a to v souvislosti s prací, kterou

vykonává. Ze širšího pohledu se pracovním prostředím rozumí souhrn materiálních podmínek pracovní činnosti, které spolu s podmínkami technologickými, organizačními a společenskými, tvoří faktory povahy fyzikální, chemické, biologické a sociálně-psychologické podněty, významně ovlivňující chování zaměstnance. Skladba a úroveň pracovního prostředí tak zaměstnance ovlivňují více, než si umíme představit. Adaptace na existenci nepříznivého pracovního prostředí je pro zaměstnance zpravidla traumatizující. Pracoviště s výskytem škodlivého pracovního prostředí může být kontrolními orgány hygienické služby vyhlášováno za rizikové. V této souvislosti je třeba se zmínit o kategorizaci prací (podle vyhlášky č. 432/2003 Sb., ve znění pozdějších změn), vyjadřující odstupňované hodnocení úrovně zátěže zaměstnanců, podle charakteristických rizikových faktorů, rozhodujících ze zdravotního hlediska o kvalitě pracovního prostředí. Požadavky na pracovní podmínky jsou souhrnem povinností uložených právními předpisy, které mají zamezit škodlivému působení pracovního prostředí na zdraví zaměstnanců, usměrňovat způsob práce podle ergonomických, bezpečnostních a hygienických zásad a zabezpečit vytváření optimálních podmínek pro zlepšování pracovního prostředí [75].

Pracovní činnost, v rámci pracovního systému, probíhá vždy v konkrétním pracovním prostředí, které může působit pozitivně nebo negativně na zaměstnance, čímž ovlivňuje jeho chování, pracovní výkon a zdravotní stav. Mezi faktory pracovního prostředí se řadí [75]:

- Fyzikální faktory (např. světlo, hluk, vibrace, mikroklimatické podmínky, záření, které působí přímo na určité orgány či struktury organismu člověka);
- Chemické faktory (např. dýmy, plyny, páry, kapénky nebo prach v ovzduší, vnikají do organismu především dýchací cestou, méně často kůží);
- Biologické faktory (mikroorganismy, buněčné kultury a endoparaziti, kde příslušná infekční agens působí na cílové orgány. K onemocnění často postačí jednorázová expozice);
- Sociálně – psychologické faktory (mezilidské vztahy).

Poznání nepříjemného, rušivého či škodlivého vlivu faktorů pracovního prostředí na zaměstnance je nezbytnou nutností k provedení nápravného opatření, což je předpokladem k vytvoření optimálních pracovních podmínek pro práci zaměstnance. V technické praxi se setkáváme převážně s faktory fyzikálními, proto jim bude věnována zvláštní pozornost [75].

Mezi fyzikální faktory se řadí: osvětlení (podmínky vidění), hluk (akustické podmínky), vibrace a otřesy (vlivy nevyvážených setrvačných sil), klimatické podmínky (teplota, vlhkost, proudění vzduchu, tlak vzduchu, prach a čistota ovzduší), elektromagnetické záření (intenzita a doba působení elektromagnetického pole), barevná úprava (aspekty sociálně-estetické, bezpečnostní a orientační). Působení těchto faktorů pracovního prostředí na zaměstnance může být [75]:

- Neutrální (jedinec nepocítuje vliv jeho jednotlivých faktorů);
- Negativní (jeden nebo více faktorů působí na jedince rušivě až škodlivě, je to např. hluk, vibrace, prach, záření aj.);
- Pozitivní (vliv faktorů je pracovním žádoucí, jsou zárukou vytváření pracovní pohody, je to např. optimální osvětlení, přijatelné mikroklimatické podmínky, soulad barevných soustav).

7.9.2 Pracovní prostředí a faktory psychosociálního rizika

Efektivita pracovních procesů a konečný výsledek nejsou ovlivněny jen pouhou výkonností zaměstnance. Pokud jsou zabezpečené vhodné pracovní podmínky, produktivita přímo úměrně k tomu stoupá. Je velmi důležité, aby se při zařizování kancelářských prostor nehledělo jen na konečné cíle, ale aby se braly do úvahy i faktory, které mohou během procesu ovlivňovat psychiku zaměstnanců [76].

Zásadní vliv na náš organismus má hlavně denní světlo. Podle toho, zda ho máme v prostoru dostatek, stoupá nebo klesá naše úroveň vnímání. Vhodně zvolená kombinace osvětlení na pracovišti může pomoci k lepším pocitům i výkonům. Hlavním zdrojem světla by mělo být prioritně přirozené osvětlení místnosti, které proniká okny do prostoru. Pokud není toto osvětlení dostatečné, je potřeba zabezpečit další zdroj osvětlení, který dokáže vykompenzovat tento nedostatek. Kvalita světla, jeho odrážení v prostoru nebo intenzita mají přímý vliv na produktivitu, ale i psychické rozpoložení [76].

Okna v pracovních prostorách by neměla sloužit jen jako prostředek pro přísun světla. Měla by zabezpečovat také přísun čerstvého vzduchu. Světová rada pro šetrné budovy vypracovala studii, v které poukazuje na to, že v důsledku nízké kvality ovzduší ve vnitřních prostorách může produktivita klesnout až o 10 %. Oxid uhličitý je pro lidský organismus ve vysoké koncentraci nebezpečný. Pokud převažuje v místnosti nad kyslíkem, začne behaviorální, komunikační a pracovní aktivita klesat, čímž přímo klesá celková produktivita [76].

Jedním z nejrozšířenějších faktorů, které ovlivňují náš výkon, je hluk. V pracovním prostředí by hlučnost neměla přesahovat 40 dB, hlavně tehdy, pokud se potřebujete koncentrovat během práce. Nadměrný hluk působí rušivě, zapříčiňuje vyšší chybovost, nesoustředěnost a má negativní vliv i na duševní pohodu. Proto ji považujeme za jednu z hlavních příčin nespokojenosti lidí v kanceláři, jelikož zapříčiňuje nežádoucí rozptýlení [76].

Neposledním faktorem, který má vliv na výkyvy v produktivitě, je teplota. Příliš vysoké teploty, a naopak příliš nízké v prostředí nepůsobí příznivě ani na lidský organismus, ani na psychiku. Teplota v místnosti by se měla dát regulovat, přičemž doporučený rozsah teploty pro vnitřní práce je 20 až 24 °C [76].

Nejsou to jen výše zmíněné živly, které nás přímo ovlivňují. Naše produktivita je ovlivňovaná i zařízením, dispozicí a prostorovým členěním. Ovlivňují nás především pocity, které máme z prostředí. V první řadě se musíme cítit komfortně a být vnitřně ztotožnění s naším pracovním prostorem. Vzhled a dojem ovlivňují naše myšlení, které se může naladit i na negativní úroveň, pokud se v prostoru necítíme příjemně [76].

Všechny výše zmiňované faktory nám mohou pomoci vytvořit příjemné klima v prostoru, ale nedotvoří celkový dojem. Vhodně zvolené zařízení je velmi důležitým faktorem, na který je potřeba myslet už během zařizování. Mělo by splňovat kritérium funkčnosti, ale nezapomínat na estetickou stránku. Stejně tak byste měli mít zabezpečený dostatek prostoru ke své práci, abyste se necítili sklíčení. Oficiálně by velikost pracovního místa měla mít alespoň 2 m² nezastavěné plochy s 25 m³ vzdušného prostoru [76].

Důležité složky pracovního prostředí a jeho vybavení:

- Přiměřené osvětlení a optimální větrání.
- Eliminace hluku a teplotních výkyvů zabezpečí klid a růst produktivity.
- Vzhled a dojem vytvoří buď psychickou pohodu, nebo labilní kolektiv.

- Ergonomické a funkční zařízení může být i estetické.

Faktory týkající se pracovního prostředí a pracovního vybavení se obecně týkají nedostatečné dostupnosti vybavení, jeho nevhodnosti nebo nedostatečné údržby a špatných podmínek prostředí: například nedostatek místa, špatné osvětlení a nadměrný hluk. Faktory, které patří do této kategorie rizik, se vztahují k fyzikálním faktorům pracovního prostředí. To však neznamená, že dopad těchto rizik se vztahuje výhradně na fyzické zdraví. Expozice špatnému pracovnímu prostředí a vybavení je spojena se stresem a poruchami duševního zdraví pracovníků [77]. Přestože existuje jen velmi málo studií, které poskytují důkazy, existuje široký empirický důkaz o přímé souvislosti mezi fyzickými rizikovými faktory a negativními zdravotními následky; a také o interakcích mezi fyzickými a také psychosociálními rizikovými faktory a jejich dopadem na zdraví [78].

Nemoci pohybového ústrojí jsou spojeny s náročnými požadavky na fyzickou práci jako [79]:

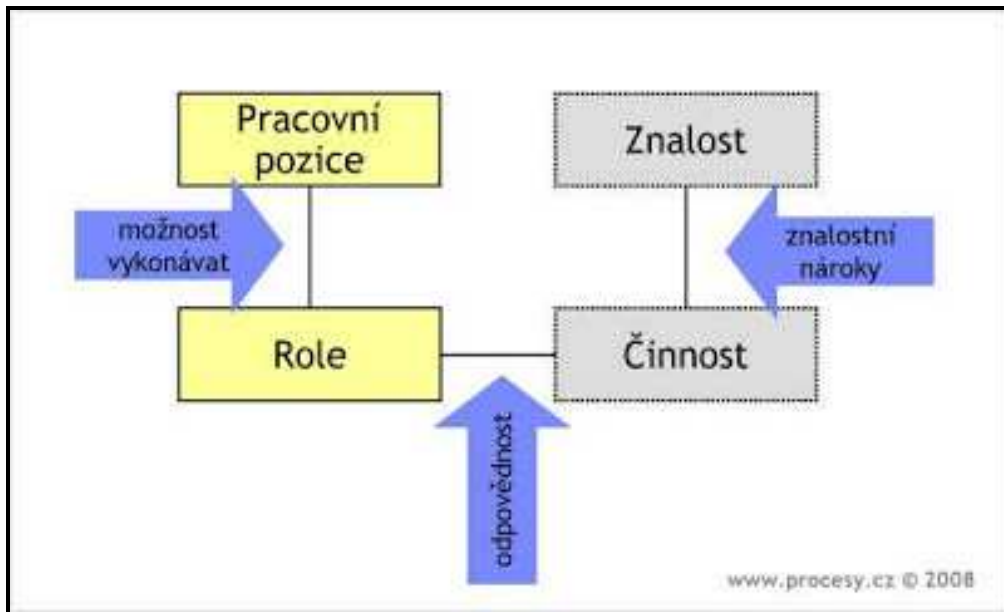
- Extrémní pohyby nebo polohy krku nebo zad,
- Práce ve stoji nebo dřepu,
- Zvedání nebo přenášení břemen,
- Tlačení nebo tahání břemen.

Aspekty rozvržení pracoviště (jako je vzdálenost mezi pracovišti, otevřené versus uspořádání celých kanceláří nebo sdílení stolů) se ukázaly být spojeny se zdravím a výkonem pracovníků negativním, ale také pozitivním způsobem [78]. Hluk je dalším faktorem pracovního prostředí, kterému byla věnována nepřetržitá pozornost. Kromě poškození středních a vnitřních uší. Bylo prokázáno, že nadměrný a chronický šum komplikuje komunikaci a je spojen se stresem, úzkostí, podrážděností, napětím, únavou, zhoršením výkonu a vyšší absencí (nepřítomností v práci) nemocných zejména mužů.

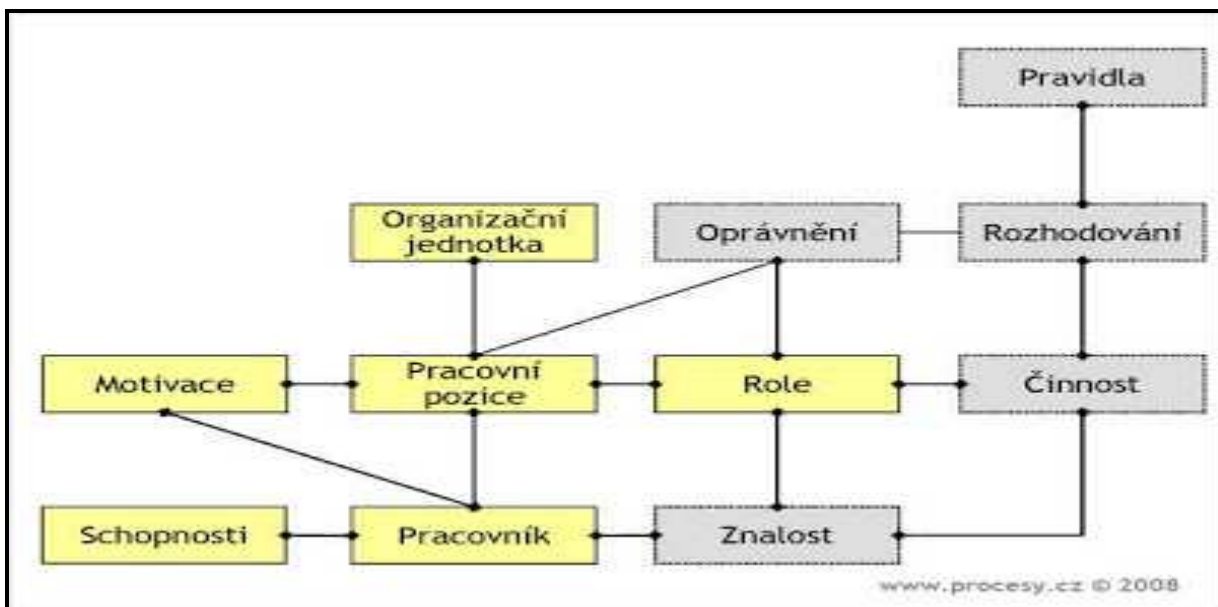
7.10 Role v organizaci

Procesně řízená společnost využívá dynamické přiřazování rolí, kdy výkon role v příslušném průběhu procesu lze přiřadit více lidem a vybrat tak pracovníka, který splňuje znalostní požadavky a současně je nejméně vytížen. Tím jsou odblokována úzká hrdla z hlediska lidí, zvyšuje se flexibilita společnosti a zvolené organizační uspořádání není pro procesy překážkou [80].

Role je klíčovým pojmem v organizační dimenzi. Role je určité očekávané chování v dané situaci. Pracovní role je specifičtější. Je charakterizovaná schopností operativního porozumění části procesu a jeho opakovaného spolehlivého vykonávání. Tomu také odpovídá ucelená část znalostí a schopností (stejná specializace, hloubka a osvojení). Každá role má proto svůj znalostní profil. Jeden pracovník může alternativně vykonávat více rolí, proto i jednomu pracovnímu místu můžeme přiřadit rolí více. Stejně tak i jednu roli může alternativně vykonávat více pracovníků. Tím role vnáší dynamiku do organizačního řízení. Použitím rolí vytvoříme řadu předpokladů, aby byl organizační systém pružný.



Obr. 26 - Schéma role pracovníka v organizaci



Obr. 27 - Souvislosti role v organizační struktuře

7.10.1 Pracovníci a jejich role v organizaci

Pracovníci jsou nevýkonnými zaměstnanci organizace. Procentně představují největší počet zaměstnanců v organizaci. V pyramidě organizační struktury zaujímají pracovníci nejspodnější místo, které je pod úrovní supervizora. Pracovníci se nazývají, protože jsou to zaměstnanci organizačních jednotek, kteří fyzicky vykonávají práci v organizaci a implementují plány organizačního řízení. Za tímto účelem pracovníci pracují s různými nástroji, zařízeními, nástroji, nástroji a procesy. Výkonnost organizace závisí na tom, jak efektivně pracovníci vykonávají svou práci. Stručně řečeno, pracovníci jsou páteří organizace a zdravý, dobře vyškolený, informovaný, disciplinovaný, motivovaný, ostražitý, čestný, a pracovitý tým pracovníků pomáhá organizaci prosperovat a růst. Mezi rysy, které pracovníci musí zosobnit, patří týmová práce, integrita, odhodlání a pracovní etika [81].

Dnešní organizace vyžadují, aby pracovníci:

- Se zapojili a dlouhodobě setrvali v organizaci;
- Spolehlivě vykonávali úkoly;
- S důvěrou plnili pracovní cíle;
- Dosáhli organizačních cílů nad rámec stanovených cílů prostřednictvím inovativního a spontánního přístupu;
- Spolupracovali s vedením, nadřízenými a spolupracovníky;
- Dodržovali zásady BOZP, tzn., pracovali bezpečně za účelem ochrany svého zdraví (i psychického) a ochrany organizace před možným vznikem havárie;
- Předkládali kreativní návrhy na zlepšení pracovních postupů, technologií apod. (zlepšovatelská činnost, patenty, nové technologie, atd.);
- Prováděli sebevzdělávání a školení mladých pracovníků;
- Vytvářeli přátelské a klidné prostředí na pracovišti.

Pracovníci mají obvykle tři typy postojů k práci. Jedná se o:

- Pracovní hodnoty;
- Pracovní zařazení;
- Pracovní spokojenost.

Bylo zjištěno, že pracovní hodnoty se liší podle zaměstnání, vzdělání, pohlaví a věku. Pracovníci s tzv. „modrými límečky“ se zaměřují na ekonomické faktory, zatímco pracovníci s „bílymi límečky“ zdůrazňují takové vnitřní faktory, jako je zajímavá práce a příležitosti k rozvoji schopností před ekonomickými faktory. Rozdíly mezi profesními skupinami však nejsou příliš velké a souvisejí převážně s úrovní vzdělání. V dnešní situaci existují pracovníci, jejichž pracovní hodnoty se liší od tradiční definice dobré práce spočívající ve stálé práci, dobrém odměňování, pohodlných a bezpečných pracovních podmínkách a příležitosti postupovat kupředu. Dnešní pracovníci berou tyto věci jako samozřejmost a vyžadují navíc svobodu, zajímavou a náročnou práci a vliv na to, co se v organizaci (zaměstnání) děje. Tito pracovníci věří, že mají nárok na dobrou práci. Mnoho pracovníků dnes shledává motivační systémy tak lákavé, že nejsou motivováni k tvrdé práci [81].

Postoj k zapojení do zaměstnání se často nazývá pracovní závazek a někdy i jako zapojení zaměstnanců. Je definována jako identifikace pracovníků s prací. To znamená, do jaké míry je práce součástí jejich vlastní identity. Ukázalo se, že zapojení do zaměstnání souvisí s absentismem, fluktuací a úmyslem odejít. Je zřejmé, že stále více lidí chce pracovat. Ale jen pár procent všech pracovníků považuje práci za nejdůležitější bod svého života. Chtít práci a být ochotný tvrdě pracovat jsou jasně oddělitelné věci a pro některé pracovníky se nepochybně liší více než ostatní [81].

Spokojenost s prací závisí na předpokladech pracovníků pro tuto práci, což zase závisí na rozporu mezi hodnotami pracovníků a tím, co jim pracovní místa poskytují. Spokojenost s prací pomáhá pracovníkům zapojit se do jejich zaměstnání [81].

7.10.2 Úloha a odpovědnost pracovníků v organizaci

Stejně jako jakékoli jiné postavení v organizaci jsou důležitými funkcemi i pozice pracovníků. Pracovníci hrají v organizaci velmi důležitou roli. Potřebují k práci pozitivní

přístup. Mají se soustředit na práci a užívat si práce. Odpovědnosti, které musí pracovníci mít, a role, kterou mají pracovníci v organizaci hrát, zahrnují následující [81]:

- Pracovníci musí mít na pracovišti pozitivní přístup. Pozitivní přístup k práci pomáhá pracovníkům poskytovat lepší a vyšší výkon.
- Pracovníci musí být loajální k organizaci. Zamezují situacím střetu zájmů s řízením organizace a nesmějí zneužívat důvěrné informace.
- Pracovníci mají poslouchat svého nadřízeného. Musí naslouchat svým spolupracovníkům. Mají pracovat se svým nadřízeným a svými spolupracovníky jako tým.
- Na pracovišti se pracovníci musí soustředit na práci, aniž by se rozptylovali tím, co se kolem nich děje. Mají však mít oči a uši nastražené, aby si během práce mohli všimnout jakýchkoli abnormalit v zařízení a procesu.
- Pracovníci mají využít příležitosti školení, které jim organizace poskytuje, odpovědně, protože jim poskytuje příležitost rozvíjet dovednosti pro danou práci.
- Pracovníci si musí neustále zlepšovat své dovednosti a nadále se učit ze zkušeností s prací. Nemají se omezovat na jednu dovednost, ale naučit se několik souvisejících dovedností, které jsou potřebné pro další pracovní místa v okruhu jejich práce. Multifunkční pracovníci jsou obvykle aktivem organizace.
- Pracovníci mají neustále zlepšovat své znalosti tak, aby si osvojili schopnosti a byli schopni vstoupit do role supervizora.
- Pracovníci musí být dobře informováni. Musí pochopit veškerou komunikaci, kterou jim vedení organizace předává. Také si musí být vědomi toho, co se děje v jejich oboru práce.
- Pracovníci mají budovat dobré vztahy se svými kolegy, nadřízenými a manažery na střední úrovni, s nimiž přicházejí do styku.
- Pracovníci musí být přesní. V případě práce na směně mají přijít do práce před začátkem směny, aby mohli pochopit chování zařízení/procesu během předchozí směny.
- Pracovníci plánují svou každodenní práci společně se svým nadřízeným a kolegy tak, aby byly splněny cíle směny/den. Management času je důležitým aspektem, ve kterém pracovníci musí mít potřebné dovednosti.
- Pracovníci pracují v práci efektivně, protože čas, který je k dispozici pro cílový výstup, je vždy omezený.
- Pracovníci musí mít pocit odpovědnosti za zdroje dostupné v organizaci. Nemají plýtvat zdroji a vynakládají veškeré úsilí na jejich ochranu. Snížená spotřeba zdrojů pro stejný výstup zvyšuje ziskovost organizace.
- Pracovníci musí přísně dodržovat pracovní postupy a pracovní pokyny pro hladké fungování procesů. Chybějící určité kroky postupů mohou narušit proces nebo poškodit zařízení a mohou ovlivnit výstup.
- Pracovníci musí být disciplinovaní. Neslouží pouze k dodržování organizační disciplíny, ale také k dodržování technologické disciplíny potřebné pro výrobní proces. Technologická disciplína je velmi důležitá, protože bez ní se proces naruší a zařízení mohou mít poruchy.

- Pracovníci musí udržovat pracovní prostor čistý a zajistit, aby zařízení byla dobře udržována. Pracovní oblast, která není řádně udržována a nedostatečně udržovaná zařízení, se může stát zdrojem nehod. Dodržování bezpečnostních pokynů na pracovišti je nutností pro zamezení nehod a zranění.
- Pracovníci musí na pracovišti používat vhodné osobní ochranné pomůcky. Nesmějí také na pracovišti nosit volné oblečení a oděvy vyrobené z hořlavých materiálů, jako je polyester, nylon atd.
- Pracovníci musí mít dostatek komunikačních dovedností, aby mohli správně komunikovat se svým nadřízeným i se svými spolupracovníky.
- Pracovníci mají zaznamenávat data generovaná během práce správně a zodpovědně. Data, která zaznamenávají, se později použijí pro analýzu nejen pro sledování výkonu zařízení a procesu, ale také pro řešení různých problémů, pokud k nim dojde.
- Pracovníci mají hrát roli členů zlepšovacích iniciativ, jako je zlepšení kvality, schémata návrhů atd. Jejich aktivní účast v těchto iniciativách pomáhá při řešení mnoha problémů, jimž čelí během své každodenní práce.
- Pracovníci musí volit vhodné chování na pracovišti, aby na pracovišti bylo klidné prostředí. Harmonické vztahy na pracovišti zajišťují práci bez stresu, což zase pomáhá k vyššímu výkonu.
- Pracovníci musí znát požadované rozhodovací procesy a techniky řešení problémů, protože v průběhu každodenní práce může dojít k mnoha situacím, kdy jsou povinni přijímat adekvátní rozhodnutí. Rovněž jsou povinni řešit mnoho problémů na pracovišti, někdy sami, zatímco jindy, s pomocí svého nadřízeného nebo spolupracovníků.
- Pracovníci, kteří si všimnou nějaké abnormality ve své oblasti práce, musí informovat nadřízeného pracovníka, protože malá odchylka může později způsobit větší problém.
- V případě jakýchkoli stížností musí pracovník upozornit nadřízeného taktéž na to, aby bylo nalezeno řešení. Nesdílením stížnosti se může zvýšit úroveň stresu pracovníků na pracovišti (v organizaci).

Pracovníci jsou skutečným přínosem organizace. Jsou to ti, kteří účinně přispívají k úspěšnému fungování organizace. Usilovně se snaží dosáhnout co nejlepší úrovně a dosáhnout stanovených cílů ve stanoveném časovém rámci. Hrají důležitou roli při rozhodování o kultuře pracoviště. Jejich chování, postoje a zájmy na pracovišti tvoří pracovní kulturu organizace [81].

Motivovaní a spokojení pracovníci propagují zdravou kulturu na pracovišti ve srovnání s demotivovanými pracovníky. V úspěšných organizacích jsou pracovníci ochotni přijímat výzvy a každý den se učit něco nového. Role a povinnosti jsou delegovány podle zájmu a specializace pracovníků, a proto se každý snaží tvrdě pracovat lépe než ostatní pracovníci. Takové organizace sledují silnou kulturu, protože pracovníci myslí svou práci vážně a dodržují zásady. Existují však určité organizace, kde je to naopak. Vedení je nějak donutilo vykonávat své povinnosti. V takové organizaci mají být vedoucí týmu jmenováni, aby sledovali jejich výkon a přiměli je k práci. V takových případech je na pracovišti slabá pracovní kultura a riziko vzniku psychických onemocnění a nejen těch [81].

Vyspělá pracovní kultura na pracovišti podporuje zdravou konkurenci mezi pracovníky. Na těchto pracovištích se pracovníci snaží získat uznání svých nadřízených. Na těchto místech lze snadno pozorovat inovativnost práce. Pracovníci v takovém prostředí pracují mnohem lépe, protože jejich nadřízený nějakým vhodným způsobem uznává své nadřízené [81].

Neustálé spory a neshody vedou k negativnímu prostředí na pracovišti. Pro pracovníky je obtížné se v takové kultuře soustředit na svou práci a hledat změnu. Organizace, které mají na pracovišti pozitivní kulturu práce, mají motivované pracovníky, kteří mají rádi svá pracoviště. Takové organizace pracují velmi efektivně [81].

7.11 Rozhodování o práci

Rozhodování o práci lze charakterizovat jako rozhodnutí zaměstnavatele o najímání, propouštění, povýšení nebo přiřazení zaměstnání [82].

Podle Behlinga a dalších může rozhodnutí jednotlivce o práci záviset na kterémkoli z těchto tří faktorů [83]:

- **Teorie objektivních faktorů** předpokládá, že žadatelé jsou racionální. Volba se proto provádí po objektivním posouzení konkrétních přínosů práce. Faktory mohou zahrnovat mzdu, další výhody, místo, příležitosti pro kariérní postup atd.
- **Subjektivní teorie faktorů** naznačuje, že v rozhodování dominují sociální a psychologické faktory. Důležitou roli hraje postavení zaměstnání, pověst organizace a další podobné faktory.
- **Teorie kritického kontaktu** podporuje myšlenku, že pozorování kandidáta při interakci s organizací hraje zásadní roli při rozhodování. Například, jak náborář udržuje kontakt s uchazečem, rychlost reakce a podobné faktory jsou důležité. Tato teorie je platnější u zkušených odborníků.

Tyto teorie předpokládají, že uchazeči mají svobodný výběr zaměstnavatelů a povolání. Ve skutečnosti nedostatek pracovních míst a silná konkurence o žádoucí pracovní místa vážně narušují rozhodovací proces. Kromě toho Ott-Holland a jeho kolegové zjistili, že kultura může mít velký vliv na volbu povolání v závislosti na typu kultury [84].

7.11.1 Rozhodování o práci

Ve složitých sociálních prostředích, jako jsou organizace na pracovišti, je rozhodování považováno za důležitý faktor (spolu se závazkem, pracovním nasazením atd.) přispívajícím k efektivitě organizace a spokojenosti na pracovišti [85].

Nižší schopnost rozhodování souvisí s větším riskováním a potenciálně maladaptivním chováním [86]. Pokud rozhodovací pravomoc odráží tendenci přistupovat k rozhodnutím z pohledu, který zdůrazňuje kvalitu rozhodovacího procesu, spíše než se zaměřuje pouze na okamžité výsledky, lze očekávat, že větší rozhodovací pravomoc bude také spojena s nižším výskytem chování, které mohou nést nepříznivé dlouhodobé následky. Například tím, že jsou reflexivní a shromažďují dostatek informací před přijetím rozhodnutí, spoléhají na smysl pro sebeurčení, když kriticky hodnotí možnosti a dbají na důsledky volby, všechny tyto dovednosti by měly být schopny se zaměřit na dlouhodobé výsledky [85].

Ve složitých prostředích, jako jsou organizace, vyžaduje kompetentní tvůrce rozhodnutí kognitivní dovednosti k neustálému vyhledávání informací, aby se zlepšil pracovní výkon

[87]. Tento proces zahrnuje vývoj, porovnávání a zvládnutí voleb při současném řešení kognitivních omezení, heuristiky a zkreslení a individuálních sklonů, které mohou narušit plnění cílů nebo úkolů [88]. To je v souladu se samoregulační teorií, kde se lidé nemohou úspěšně přizpůsobit pracovnímu prostředí, dokud si neuvědomí kontrolu nad behaviorálními procesy [89]. Tyto úpravy stimulují rozvoj strategií k překlenutí rozhodovacích nedostatků způsobených pracovními podmínkami [90].

7.11.2 Metody rozhodování

Existuje několik metod rozhodování. Při výběru přístupu je nutné zvážit znalost problému, počet osob ovlivněných rozhodnutím a časový rámec, který je pro tuto volbu k dispozici. Některé situace těží z analytického rozhodování, které bere v úvahu názory všech, zatímco jiné okolnosti vyžadují rychlý přístup, který neumožňuje vyjednávání.

Následující metody rozhodování využívají několik různých přístupů:

- Příkazové rozhodování;
- Společné rozhodování;
- Rozhodování založené na konsensu;
- Rozhodování pomocí hlasování;
- Delegování rozhodování.

7.11.3 Zhoršení rozhodování v důsledku psychosociálních vlivů

Studium regulačních procesů ve vztahu k rozhodnutím bylo řešeno v organizační oblasti, protože bylo uznáno, že je příčinou mnoha problémů s nedostatečným výkonem v práci [91]. V některých oborech, jako je medicína, právo a finance, může únava způsobená nadměrným výběrem narušit samoregulační mechanismy [92]. Úsilí potřebné v rozhodovacích procesech rychle vyčerpává osobní zdroje, takže výkonná funkce je méně efektivní. S rostoucím zpracováním informací je pro kompetentní fungování zapotřebí více kognitivních zdrojů [93]. Když jednotlivci dosáhnou limitů kognitivních schopností, výkon může být narušen, protože pozornost je zaměřena na autoevaluační obavy z důvodu selhání [94]. Zhoršení výkonu v důsledku vyčerpání z intenzivního fyzického, afektivního a kognitivního napětí dokumentuje řada autorů, např. Deligkaris et al., 2014 [95]. Literatura hluboce zdokumentovala, jak vyčerpání způsobené vyčerpáním energie může dlouhodobě snížit pracovní výkon a jak jednotlivci používají strategie ochrany výkonu [96]. Čím více kognitivní aktivace a/nebo úsilí v práci, a čím vyšší jsou fyziologické náklady jednotlivce, je ochrana výkonu dosažena aktivním řízením kognitivních informací [97]. Dlouhodobým účinkem takového procesu může být vyčerpání energetických zásob jednotlivce a psychických zdrojů jednotlivce, což má za následek stav vyhoření a nakonec ovlivňuje i pracovní výkon [98].

Kromě psychofyzických individuálních strategií se organizace mohou vypořádat s vyčerpáním zaměstnanců využitím pracovních zdrojů, což jsou pracovní aspekty důležité pro dosažení cílů, osobní růst a minimalizaci nákladů na pracovní sílu, jako jsou [99]:

- Zpětná vazba supervizora;
- Příležitost k rozvoji;
- Sociální podpora;
- Odměny atd.

Vypracování pravidel pro rozhodování o optimální adaptační úrovni instruktivní zpětné vazby na dosažení cílů nebo využití sociálních odměn ukázalo, že má pozitivní vliv na pracovní výsledky [93], zejména na pracovní výkony mimo roli (tj. chování, které podporuje prostředí, ve kterém jsou úkoly prováděny [100]. Podobně Bakker a kol. (2004) zjistili, že pracovní zdroje (např. zvyšování autonomie práce a sociální podpora) jsou nejsilnějšími prediktory výkonu mimo roli, zatímco jejich absence může negativně ovlivnit angažovanost zaměstnance a pracovní výkon [101]. Organizační zdroje mají různý dopad na výkon zaměstnanců, v závislosti na postojích subjektu a na vnímání užitečnosti, které jednotlivci mají (např. někteří zaměstnanci mohou v sociální podpoře najít cenný pracovní zdroj, pro jiné je autonomie důležitější než zpětná vazba od supervizora atd.). Pro udržení uspokojivé úrovně pracovního výkonu musí organizace zvládnout komplexní soubor rozhodovacích pravidel o tom, jak nejlépe sladit atributy zaměstnanců a citlivost vůči implementovaným zdrojům [95].

7.12 Sladění práce a soukromí

Definice (ne)rovnováhy mezi prací a soukromým životem není jednoduchá, protože různí autoři a organizace používají široké spektrum slovních definic. Definice rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem má za cíl dosáhnout ideální formulace.

Definovat rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem je možné zjednodušeně tak, že maximálně spokojený a šťastný zaměstnanec, který má naplněný svůj život doma v rodině, pracuje tak, že jeho zaměstnavatel je rovněž maximálně spokojený s ním i s jeho pracovním výkonem a kvalitou odvedené práce.

Jak uvádí Eurofound, výraz „rovnováha mezi pracovním a soukromým životem“ se používá k popisu uspokojivého stavu rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem jedince. Dobré rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem je dosaženo, pokud je právo jedince na plnohodnotný život v rámci placené práce i mimo ni přijímáno a respektováno jako norma – k vzájemnému prospěchu jedince, podniku a společnosti [102].

7.12.1 (Ne)rovnováha mezi prací a soukromým životem

Zdravý postoj k rovnováze mezi pracovním a soukromým životem začíná u zaměstnavatele. Zaměstnavatel se nesmí považovat za nejvyšší autoritu v životě zaměstnanců, ale spíše za spolehlivého partnera, který podporuje zdravý životní styl. Často vyvstává otázka: Kolik svobody je třeba dát svým zaměstnancům a kolik disciplíny požadovat na pracovišti? Společnosti, které fungují velmi „volně“, riskují, že zaměstnanci využijí štědrost zaměstnavatele, což může vést k nedbalosti a nedostatku disciplíny. Na konci dne je zaměstnanec rovněž odpovědný za dosažení uspokojivé rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Koneckonců mluvíme o dosažení rovnováhy, na rozdíl od ignorování práce ve prospěch neformálnějšího životního stylu.

Na druhé straně existují společnosti, jejichž požadavky na pracovní výkon mají negativní dopad na soukromý a rodinný život jejich zaměstnanců. Přesčasý znamená méně volného času, zatímco tlak na pracovišti může často vést ke stresu a depresivním náladám i po práci. Práce se pak stává konstantní a škodlivým způsobem dominuje soukromému životu. Depresivní poruchy, syndrom vyhoření a pocit přepracovanosti jsou všechny běžné důsledky ekonomického systému, v němž je růst stále tím hlavním cílem a osobní štěstí je ponecháno na jednotlivci. Vytvoření rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem se to snaží změnit.

Rodina hraje důležitou roli při dosahování této rovnováhy. V moderním pracovním světě se rodina často ocitá na vedlejší koleji. Společnosti mají povinnost podporovat a povzbuzovat zdravý rodinný život. Koneckonců, pro mnoho zaměstnanců je rodina klíčem ke zdravému a šťastnému životu. Pokud na rodinu nezbyvá čas, dojde k narušení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem [103].

7.12.2 Hlavní faktory zdravého pracovního života

- Produktivní práce - spočívá ve správném množství uspokojivé i naplňující práce. U mnoha zaměstnanců znamená uspokojivý profesní život, protože jim přináší viditelné a cenné výsledky. Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem proto do značné míry závisí na kvalitě práce jednotlivce a pracovní spokojenosti.
- Ocenění práce - uznání a ocenění výkonu zaměstnance a jeho odměna. Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem funguje, pouze pokud se zaměstnanec cítí být uznáván a ceněn za svojí práci. Jinak bude celá rovnováha otřesena sestupnou spirálou stresu, frustrace a starostí.
- Sociální prostředí - pozitivní firemní filozofie a společenská odpovědnost vůči zaměstnancům vytvářejí dobrý základ pro to, aby zaměstnanci měli dobré vztahy mezi sebou. Pokud je zaměstnanec špatně integrován do sociální struktury na pracovišti nebo pokud zažívá obtěžování nebo šikanu, může to mít devastující důsledky jak na profesní, tak na osobní život zaměstnance.
- Flexibilní pracovní doba a struktura času - řízení času. Čím více zaměstnanců má svobodu, pokud jde o jejich časy začátku a konce, doby přestávek a organizaci týdenních hodin, tím lépe si mohou přizpůsobit svůj profesní život svému osobnímu životu.
 - home office - má své klady i zápory. Pro mnohé je obtížné soustředit se doma, takže domácí kancelář proto není univerzálním nástrojem k dosažení dobré rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.
- Podpora zdraví, výživa, cvičení - ergonomie pracoviště;
 - zdravá strava na pracovišti (v jídelně, kantýně);
 - kurzy cvičení (jógy apod.);
 - výchova ke zdraví (nemoci zad, prevence úrazů);
 - pitný režim.
- Péče o děti – jesle, mateřské školky, střediska denní péče na pracovišti. Obecně lze říci, že interní péče o děti je účinným způsobem, jak zaměstnancům pomáhat řídit rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem.
- Firemní výhody – příspěvky na důchodové připojištění, hromadnou dopravu, očkování, sport, kulturu, sick day atd.

7.12.3 Hlavní faktory zdravého soukromého života

- Rodina a partnerství - konkrétní zásady dobrého rodinného života a partnerství je velmi obtížné určit, jsou individuální.

- Přátelství - pro mnoho zaměstnanců je obtížné pěstovat přátelství mimo jejich profesní život (obzvláště starší). Osobní štěstí, které pomáhá vytvářet rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, je často výsledkem dlouhotrvajících přátelství, která vytvářejí body ukotvení vztahů mimo pracoviště. Externí přátelé jsou velmi důležití pro vlastní pohodu, protože jednoduše řečeno, umožňují přístup do světa mimo pracoviště. To je zásadní pro rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, a proto by přátelství nemělo být nikdy podceňováno.
- Zájmy a koníčky - seberealizace jednotlivce během volného času. Soukromý život vytváří prostor pro náročný pracovní život.
- Cvičení a zdravý životní styl - zdraví ovlivňuje všechny oblasti života člověka, a je proto ústřední součástí rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Téměř všechny faktory - sociální, osobní, rodinné, psychologické nebo fyzické - jsou úzce spojeny se zdravím. Bylo prokázáno, že cvičení hraje zásadní roli v tělesném i duševním zdraví. Mnoho zaměstnanců hledá rovnováhu pohybem a cvičením.
- Spánek - Často podceňovaným faktorem celkového zdraví člověka je zdravý spánkový cyklus. Nedostatek spánku může mít za následek špatný výkon, výkyvy nálad, zvýšenou fyzickou vnímavost a mnoho dalších rizik. Spánek člověka je často dobrým ukazatelem stavu rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Není proto divu, že mnoho psychologů a lékařů považuje zdravý spánek za klíčový faktor šťastného života.

Profesor James Gangwisch z Columbia University trvá na tom, že zdravý spánek je mimořádně důležitým faktorem produktivity na pracovišti. Ve své studii spánku jako faktor rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem Gangwisch uvádí, že flexibilní pracovní doba je zvláště vhodným prostředkem pro podporu zdravého spánku pro zaměstnance. Zejména velkorysé předpisy pro pracovní dobu na pracovišti umožňují zaměstnancům přizpůsobit pracovní dobu svým vlastním potřebám a preferencím. To může vést ke zvýšení výkonu, což zase přinese prospěch zaměstnavateli [104].

Současně však Gangwisch varuje před poskytováním příliš velké svobody a flexibility, protože zaměstnanec to může využít, a proto ztratí svůj vlastní denní rytmus. Proto se musíme dohodnout na fungujícím systému, který je dostatečně flexibilní a závazný pro všechny [104].

- Odpočinek - tento faktor do značné míry závisí na tom, jak každý jednatel vnímá odpočinek a kolik ho vyžaduje.

7.12.4 BOZP a podpora rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem

Koncept rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem považuje úspěch společnosti z velké části ve štěstí a produktivitě jejích zaměstnanců.

V následujícím přehledu v Tab. 12 jsou uvedena možná opatření, která mohou zaměstnavatelé podniknout ve snaze zlepšit rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem svých zaměstnanců a tím BOZP [103].

Tab. 12 - Opatření, která mohou zaměstnavatelé podniknout pro zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem zaměstnanců

Opatření	Výsledek
Flexibilní pracovní doba.	Zaměstnanci si mohou přizpůsobit svůj denní rytmus podle svých individuálních potřeb, a proto budou mít více volného času pro rodinu, volný čas, odpočinek atd.
Home office.	Mnoho úkolů lze snadno provádět doma nebo mimo kancelář. Home office umožňuje zaměstnancům trávit více času se svými rodinami a zlepšuje relaxaci během týdne. Kromě toho mají zaměstnanci více volného času, protože nemusí dojíždět. Home office také rozvolňuje pětidenní týden a přidává do pracovního života určitou rozmanitost. Zaměstnavatel rovněž šetří peníze, protože kancelář není využívána tak často.
Zdravé potraviny na pracovišti.	V ideálním případě by jídelny zaměstnavatele měly nabízet zdravé a výživné jídlo s určitou znalostí, pokud jde o použití přísad a způsob přípravy. Kromě toho může mít bezplatná nabídka ovoce a nápojů pozitivní dopad na zdraví zaměstnanců, což je důležité pro rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem.
Zdravé pracoviště.	Fyzické zdraví je velmi důležité pro dosažení dobré rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Zejména u kancelářských pracovních míst je na zaměstnavateli, aby poskytl dobrý rámec pro zdravé pracovní prostředí. To může zahrnovat ergonomické kancelářské židle, výškově nastavitelné stoly, počítačová místa vstaje a pracovní podmínky, které podporují pohyb. Mezi další faktory patří přiměřené osvětlení, ochrana proti hluku a dobré klima. Pracovní prostředí by navíc nikdy nemělo zaměstnancům dávat pocit, že se nemohou zvednout a protáhnout. Další doporučená opatření jsou interní školení o otázkách, jako je správné držení těla apod.
Péče o děti.	Firemní mateřská škola může odlehčit zaměstnancům s dětmi nalezení správných možností péče o děti a může také poskytnout zdravou příležitost k rovnováze profesního a rodinného života. Zaměstnanci mohou se svými dětmi trávit více času, což může mít za následek snížení rodičovské dovolené, menší narušení kariéry a v konečném důsledku nižší absenci a fluktuaci.

Opatření	Výsledek
Cvičení.	Vzdělávání o onemocnění zad, cvičení jógy, sportovní akce a mnoho dalších nabídek zajišťují lepší pracovní atmosféru tím, že zaměstnancům dávají příležitost být spolu a aktivní.
Řízení stresu.	V dnešní společnosti orientované na služby je schopnost vyrovnat se se stresem nesmírně důležitá. Zaměstnavatelé mohou nabídnout meditační kurzy, autogenní relaxační školení, kurzy řízení času atd. Nejdůležitější věcí je, že zaměstnavatelé usilují o udržení úrovně stresu svých zaměstnanců na co nejnižší úrovni, protože to je jádrem všech ostatních faktorů rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.
Firemní výhody/benefity.	Důchodové připojištění může zaměstnancům poskytnout úlevu. Poskytuje částečné řešení jejich případných starostí o podporu sebe sama, až budou starší. Obavy z budoucnosti se mohou ukázat jako velmi oslabující; čím méně lidí se obává o budoucnost, tím více času se musí soustředit na přítomnost a dosáhnout toho, co je vlastně v jejich moci.
Poskytování tvůrčího placeného volna.	Možnost vzít si delší dovolenou (volno) může mít na zaměstnance velmi pozitivní dopad. Pokud vám personální management dovolí propustit zaměstnance na delší dobu, je tvůrčí volno účinným způsobem, jak na určitou dobu obejít kancelářský život a soustředit se na soukromý život. Tímto způsobem lze často řešit případné nerovnováhy a zaměstnanec se často vrací revitalizovaný a motivovaný. Toto je často ideální řešení, když zaměstnanci trpí úmrtím nebo když jsou vyhořelí.
Ocenění práce, konstruktivní zpětná vazba.	Ocenění na pracovišti bohužel není tak běžné, jak by mělo být, ale má obrovský dopad na pohodu a motivaci zaměstnanců. Dobrá práce musí být uznána a špatná práce musí být konfrontována s konstruktivní kritikou, která je respektována. Opatření, jako jsou pravidelné rozhovory se zpětnou vazbou, jsou dobrými příležitostmi, jak zaměstnance pravidelně ocenit. Kromě toho mohou zaměstnanci formulovat své vlastní cíle, na kterých se později společně budou podílet. Zaměstnanci tak přesně vědí, co se od nich očekává.
Transparentní propagační příležitosti.	Mnoho zaměstnanců se stává frustrovanými pracovními místy, která nemají kariérní

Opatření	Výsledek
	postup a cítí se jako ve slepé uličce. Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem neznámá jen soustředit se na šťastný soukromý život vedle zaměstnání, ale také na uspokojivou kariéru vedle šťastného soukromého života. Pokud si zaměstnanec uvědomuje své možnosti a možnosti posunout se v kariéře výš, může to zase vést k vyšší produktivitě a silné identifikaci se zaměstnavatelem.
Další vzdělávání.	Většina lidí se bude po celý život i nadále snažit získat více dovedností a znalostí. Úspěšný profesní život je také definován neustálým růstem vlastních dovedností, což zase umožňuje profesionální postup. Zaměstnavatel může aktivně podporovat další vzdělávání svých zaměstnanců kurzy, další kvalifikací a příležitostmi pro průběžné odborné vzdělávání.

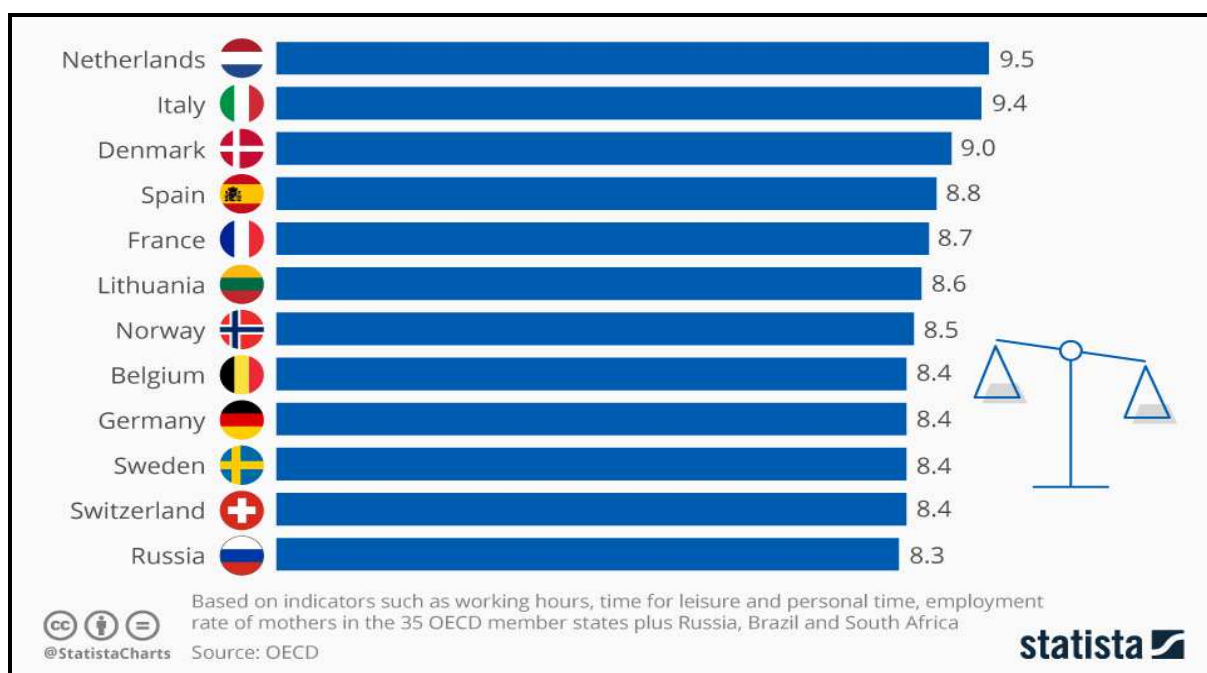
7.12.5 Situace ve světě

Podle nedávných zjištění Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) mají lidé v Nizozemsku nejlepší rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem (Obr. 28). Není překvapením, že nejdůležitějším aspektem zdravé rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem je množství času, který lidé tráví (ne) v práci, kolik lidí pracuje velmi dlouhé hodiny, a další faktory. Autoři indexu lepšího života poznamenávají, že „důkazy naznačují, že dlouhá pracovní doba může narušit osobní zdraví, ohrozit bezpečnost a zvýšit stres [105].“

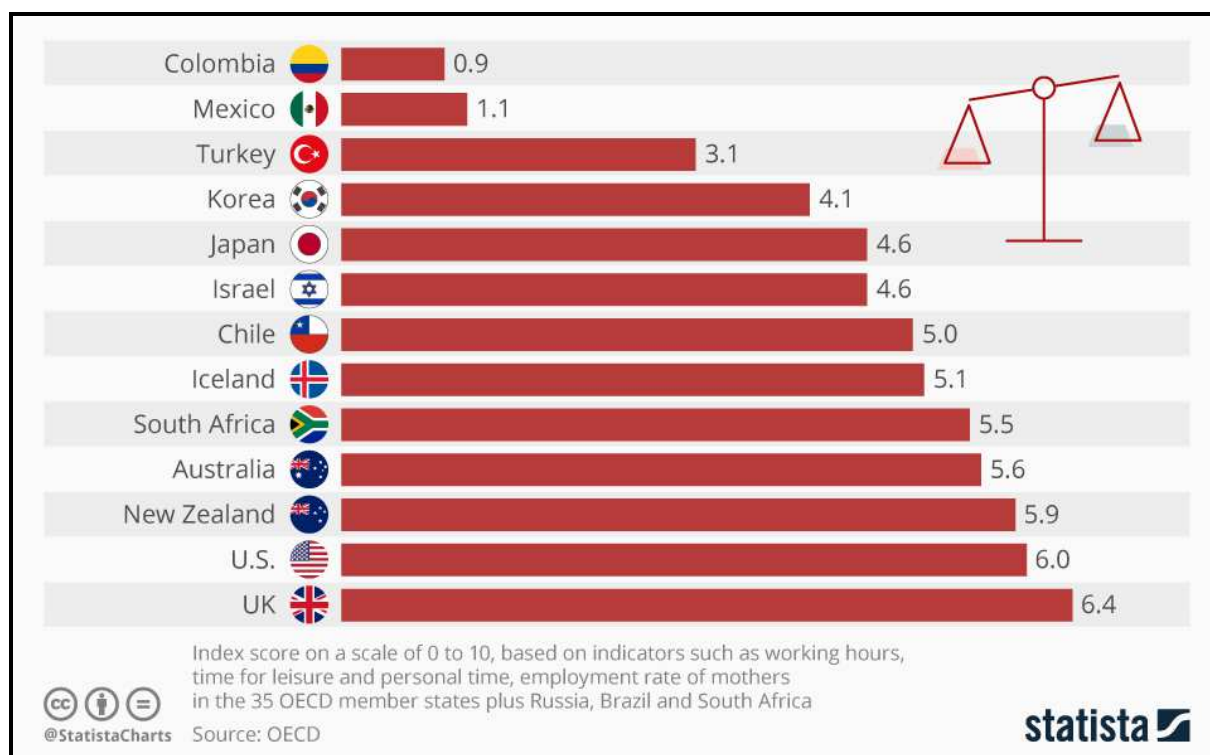
V Nizozemsku pracuje 0,4 % zaměstnanců velmi dlouho (50 a více hodin týdně), což je třetí nejnižší sazba v OECD, kde je průměr 11 %. Pro srovnání, 11,1 % amerických zaměstnanců pracuje velmi dlouhé hodiny, takže Spojené státy se nedostaly do první desítky. To řadí 27. místo z 38 zvažovaných zemí. USA jsou také jedinou zemí OECD bez národní politiky placené rodičovské dovolené - ačkoli tři státy poskytují platby za dovolenou [105].

USA se proto objevují na obrázku pokrývajícím země s nejhorší rovnováhou mezi pracovním a soukromým životem, pokud jde o jejich 11. místo (Obr. 29) [105]. Podle Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) patří Kolumbijci k těm, kteří nejvíce zápasí s rovnováhou mezi pracovním a soukromým životem. Život Mexičanů také není v rovnováze. Spojené státy a Velká Británie také vykazují velmi špatnou výkonnost, přicházejí s 11. a 12. místem ze všech 35 členských zemí OECD (plus Rusko, Brazílie a Jižní Afrika), na které se vztahuje index lepšího života pro rok 2019 [105].

Nejdůležitější aspekt zdravé práce - rovnováha života je množství času, který lidé tráví v práci. Index také zohledňuje volný čas a osobní čas, míru zaměstnanosti matek a další faktory. Autoři indexu lepšího života poznamenávají, že „důkazy naznačují, že dlouhá pracovní doba může narušit osobní zdraví, ohrozit bezpečnost a zvýšit stres.“ Holanďané jsou lidé, kteří mají nejlepší rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem [105].



Obr. 28 - Země, kde je rovnováha mezi pracovním a soukromým životem nejlepší v roce 2019 (10=nejlepší sladění práce a soukromí) [105]



Obr. 29 - Země, kde je rovnováha mezi pracovním a soukromým životem nejhorší v roce 2019 (0=nejhorší sladění práce a soukromí) [105]

7.12.6 Česká republika

Česká republika si v indexu kvality života vede dobře v mnoha měřeních životního standardu. Česká republika se řadí k nadprůměru v oblasti pracovních míst a platů, osobní bezpečnosti, vzdělávání a znalostní, subjektivního vnímání životní úrovně, vyváženosti mezi pracovním a soukromým životem a sociálních vazeb. V oblasti bydlení, zdravotního

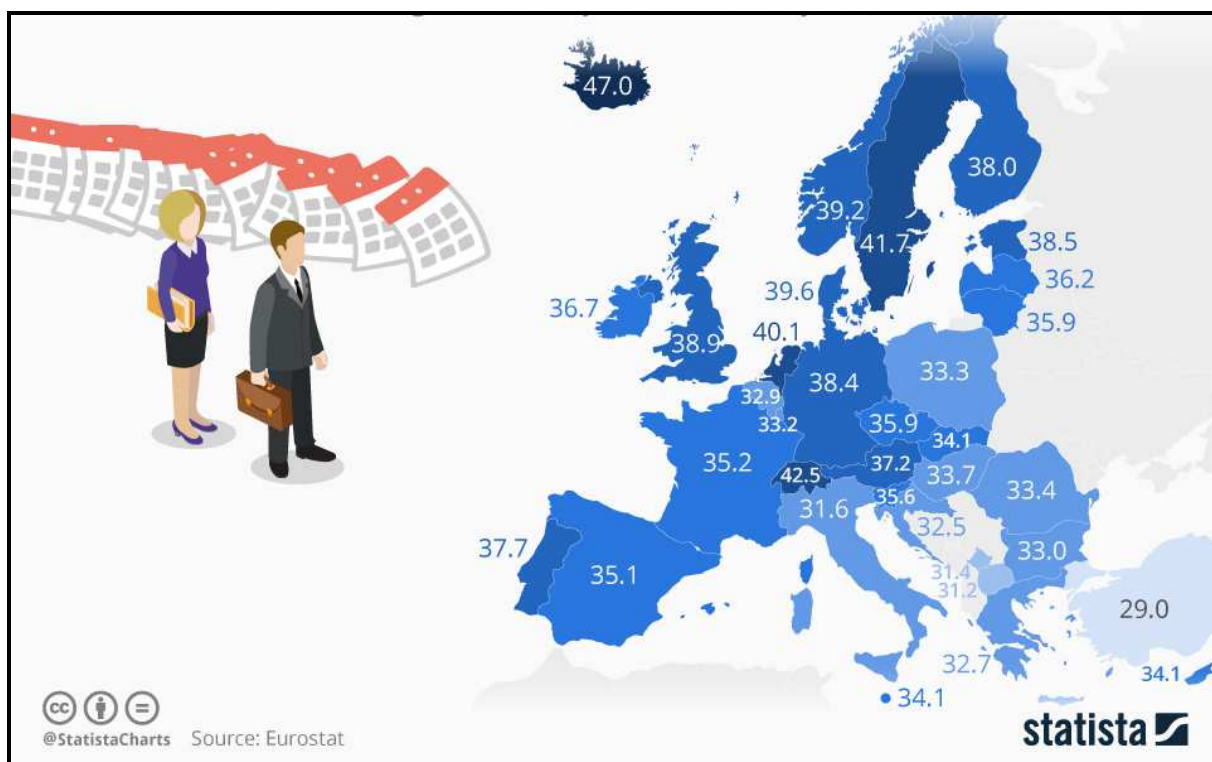
stavu, osobního příjmu a finančního bohatství, občanské angažovanosti a kvality životního prostředí se řadí pod průměr. Tato hodnocení jsou založena na dostupných vybraných datech [106].

Peníze, i když nemohou zaručit štěstí, jsou důležitým prostředkem k dosažení vyšší životní úrovně. V České republice činí průměrný čistý (upravený) disponibilní příjem domácnosti na hlavu 21 453 USD ročně, což je méně než průměr OECD ve výši 33 604 USD ročně. Mezi nejbohatšími a nejchudšími zeměmi však existuje značný rozdíl - nejbohatších 20 % populace vydělává téměř čtyřikrát více než 20 % nejchudších [106].

Z hlediska zaměstnanosti má 74 % lidí ve věku 15 až 64 let v České republice placené zaměstnání, což je nad průměrem zaměstnanosti OECD 68 % [106]. Asi 81 % mužů má placenou práci ve srovnání se 66 % žen. V České republice pracuje téměř 6 % zaměstnanců velmi dlouhé hodiny, což je méně než průměr 11 % OECD, přičemž 9 % mužů pracuje velmi dlouhé hodiny ve srovnání s pouhými 2 % žen [106].

Eurostat zveřejnil zajímavou předpověď, jak dlouho může člověk očekávat, že bude během svého života aktivní na evropském trhu práce. Údaje jsou v letech a vycházejí z populace, které bylo v roce 2017 15 let. V průměru je očekávaná délka pracovního života v Evropské unii v průměru 36 let - o 3 roky delší než v roce 2000. V jednotlivých členských státech pohybuje se od 31,6 let v Itálii do 41,7 let ve Švédsku, v ČR je to průměrných 35,9 let (Obr. 30) [107].

Údaje zahrnují i několik zemí mimo EU a jejich čísla jsou různorodá. V Turecku například patnáctiletý může očekávat pracovní život 29 let. Na Islandu však 15letý člověk může očekávat, že bude pracovat o 18 let déle - celkem 47 let. Jinde se délka práce odhaduje na 42,5 roku ve Švýcarsku a 39,2 roku v Norsku (Obr. 30) [107].



Obr. 30 - Délka pracovního života v EU (odhad)

Dobré vzdělání, znalostní a dovednostní výbava jsou důležitými předpoklady pro nalezení zaměstnání. V České republice 94 % dospělých ve věku 25–64 let ukončilo vyšší

sekundární vzdělávání, což je výrazně nad průměrem OECD 78 % a jedna z nejvyšších hodnot v OECD. To platí víc pro muže než pro ženy, protože 95 % mužů úspěšně dokončilo střední školu ve srovnání s 92 % žen. Pokud jde o kvalitu vzdělávání, průměrný student dosáhl v programu OECD pro mezinárodní hodnocení studentů (PISA) 491 bodů v oblasti čtenářské gramotnosti, matematiky a obecných znalostí. Toto skóre je vyšší než průměr OECD 486 bodů. V České republice dívky v průměru překonaly chlapce o 4 body, což je o něco více než průměr OECD o 2 body[106].

Z hlediska zdraví je průměrná délka života při narození v České republice 79 let, což je o rok méně, než je průměr (80 let) v OECD. Délka života u žen je 82 let, zatímco u mužů pouhých 76 let. Úroveň koncentrace částic PM_{2,5} v ovzduší - malých částic znečišťujících ovzduší, které jsou dostatečně malé na to, aby vstoupily a způsobily poškození plic - je 19,5 mikrogramů na metr krychlový, což je vyšší než průměr OECD, která je 13,9 mikrogramů na metr krychlový. Česká republika si vede dobře, pokud jde o kvalitu vody, protože 87 % lidí tvrdí, že jsou s kvalitou vody spokojeni, což je více než průměr OECD – 81 % [106].

Pokud jde o veřejnou sféru, v České republice existuje silný pocit společenství a mírné úrovně občanské účasti, kde 91 % lidí věří, že zná někoho, na koho by se mohli v době potřeby spolehnout, v souladu s průměrem OECD, který činí 89 %. Volební účast, míra účasti občanů na politickém procesu, byla během posledních voleb 61 %, což je méně než průměr OECD (68 %). Míra hlasování může ovlivnit sociální a ekonomické postavení; volební účast pro top 20 % populace je odhadována na 75 % a pro dolní 20 % to je odhad na 54 %, což je výrazně větší rozdíl, než je průměrný rozdíl OECD ve výši 13 procentních bodů, a poukazuje na nedostatky v politické mobilizaci [106].

Obecně jsou Češi se svým životem o něco více spokojeni, než je průměr OECD. Když byli Češi požádáni, aby ohodnotili svou celkovou spokojenost se životem na stupnici od 0 do 10, udělili v průměru 6,7 bodu, což je mírně nad průměrem OECD 6,5 bodu[106].

Tab. 13 - Interakce vyváženosti mezi pracovním a soukromým životem [103]

Výhody pro zaměstnance/zdánlivá negativa pro zaměstnavatele	Výhody pro zaměstnavatele
Více důležitosti se přikládá soukromému životu a osobnímu štěstí...	...Aby zaměstnanec pracoval pohodlněji, vyváženěji a byl spokojenější.
Flexibilní pracovní doba umožňuje zaměstnancům lépe organizovat svůj soukromý život...	...Což také zefektivňuje pracovní dobu každého zaměstnance.
Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem podporuje zdravější způsob života...	...A zdravější zaměstnanci jsou produktivnější, inspirovaní a spokojenější.
Domácí kancelář má pozitivní dopad, zejména na rodiny s rodinami...	...A zaměstnavatel šetří peníze a další zdroje s menším počtem lidí v kanceláři.
Společenské akce podporují větší soulad mezi pracovním a soukromým životem...	...A takové události mají také pozitivní dopad na teambuilding.
Fitness nabídky a další školení pomáhají rozvíjet zaměstnance jako osobu...	...A to také vede k vyšší produktivitě na pracovišti.
Péče o děti pomáhá udržovat rovnováhu mezi pracovním a rodinným životem...	...Což může rodičům usnadnit návrat do práce po jejich narození.
Zdravé pracovní prostředí může zvýšit kvalitu práce...	...A spokojení zaměstnanci znamenají vyšší výkon.
Konstruktivní zpětná vazba a transparentní příležitosti k profesnímu rozvoji regulují	...A zaměstnavatel může lépe posoudit zaměstnance a efektivně sdělovat pochvalu

Výhody pro zaměstnance/zdánlivá negativa pro zaměstnavatele	Výhody pro zaměstnavatele
profesní život a zmírňují soukromý život...	i konstruktivní kritiku.
Tvůrčí volna jsou skvělou příležitostí pro zaměstnance k narovnání rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, aniž by riskovali svou kariéru...	...Což pomáhá dlouhodobě udržovat vysoce výkonné osoby, snižuje riziko vyhoření a posiluje identifikaci zaměstnanců se zaměstnavatelem.

7.13 Stárnoucí pracovní síla

Stárnoucí pracovní síla je, jak název napovídá, souborem pracujících osob, které dosáhly určitého hraničního věku (a vyššího). Dříve byly definovány jako osoby starší 40 let [108].

Demografické trendy v tzv. postkomunistických ekonomikách střední a východní Evropy jsou si více či méně podobné: klesající porodnost, prodlužující se pravděpodobnost dožití, stárnutí populace v produktivním věku. Ve fázi přechodu k nové ekonomice a zavádění nového systému sociálních opatření mají tyto země jedinečnou příležitost obejít problém směny mezi stárnutím a ekonomickou prosperitou a vyhnout se omylům firemních strategií najímání a propouštění zaměstnanců i exkluzivních vládních sociálních opatření v takzvaných vyspělých ekonomikách. Mají tedy větší šanci předejít poklesu výkonnosti a sociálním ztrátám způsobeným procesem stárnutí [109].

7.13.1 Stárnutí pracovní síly

Proces stárnutí bývá obecně spojován s úbytkem produktivity v souvislosti se změnou zdravotního stavu.

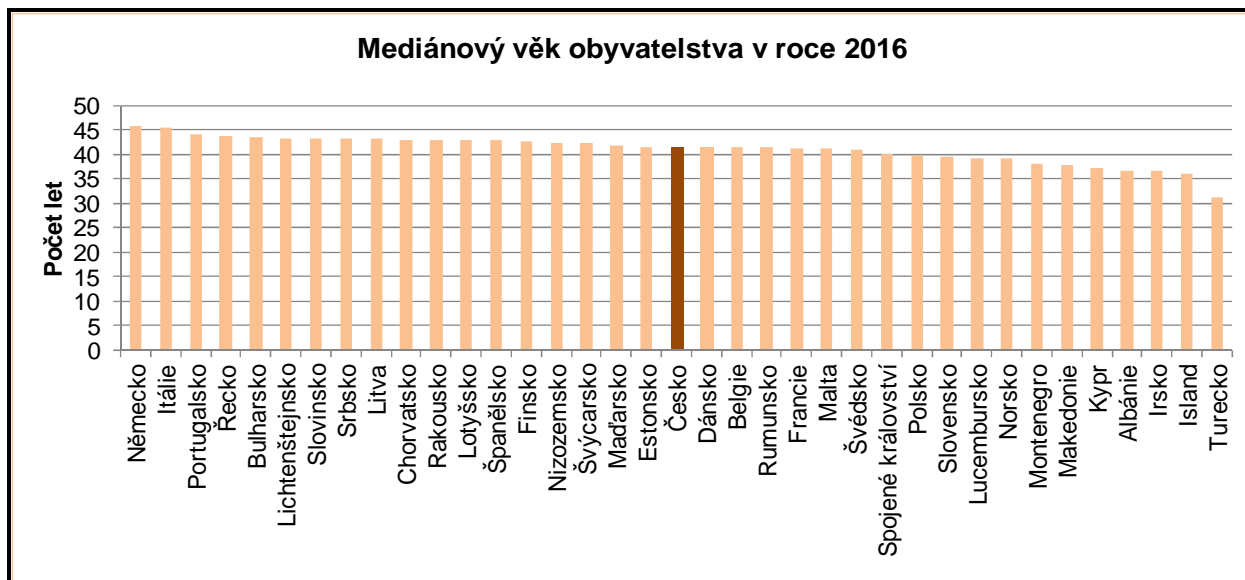
Vědci a ekonomové již dlouho upozorňují na důsledky stárnutí populace pro plánování sociální a ekonomické politiky. Kořeny měnícího se věkového složení populace je třeba hledat v babyboomu po 2. světové válce a v ubývání počtu rozených dětí od konce 60. let. Stárnutí populace a pracovní síly může značně zvýšit státní výdaje v podobě rostoucích důchodových nároků a vzrůstajících nákladů na zdravotní péči [110]. Trend ke „dvojí generaci starých“, tedy ke vzrůstajícímu podílu starých a „starších starých“ osob (osoby nad 75 let) v populaci, představuje pro generaci mladých těžké břemeno, které bude tím těžší, čím větší bude relativní pokles počtu mladých lidí vzhledem k počtu lidí starých. Taková situace bude silně apelovat na mezigenerační solidaritu, protože mladá generace bude muset prostřednictvím daní nebo příspěvků na důchodové pojištění hradit nákladné důchodové zabezpečení a zdravotní péči starých občanů [109].

Existují různé důvody, proč pracovní síla stárne. Jeffrey Tamburo uvádí 4 z nich ve svém článku pro Americkou společnost pro stárnutí [111]:

- 1) Finanční - Nedostatek řádného důchodového plánu nebo penzijního spoření nutí mnoho lidí nad 55 let, aby pokračovali v práci. Jednoduše proto, že si nemohou dovolit odejít do důchodu. Finanční krize v roce 2008 nechala mnoho z nich v dlužích anebo s nedostatečnými příjmy ze svého starobního důchodu.
- 2) Lidé žijí déle a jsou zdravější - Pravděpodobnost kvalitního života mužů i žen ve stáří (v rozvinutém světě) se obecně zvyšuje.
- 3) Nedostatek talentů - Generace, která se narodila bezprostředně po Boomerech, tzv. Baby Busta, narozených mezi lety 1965 a 1976, je mnohem menší. Výsledkem

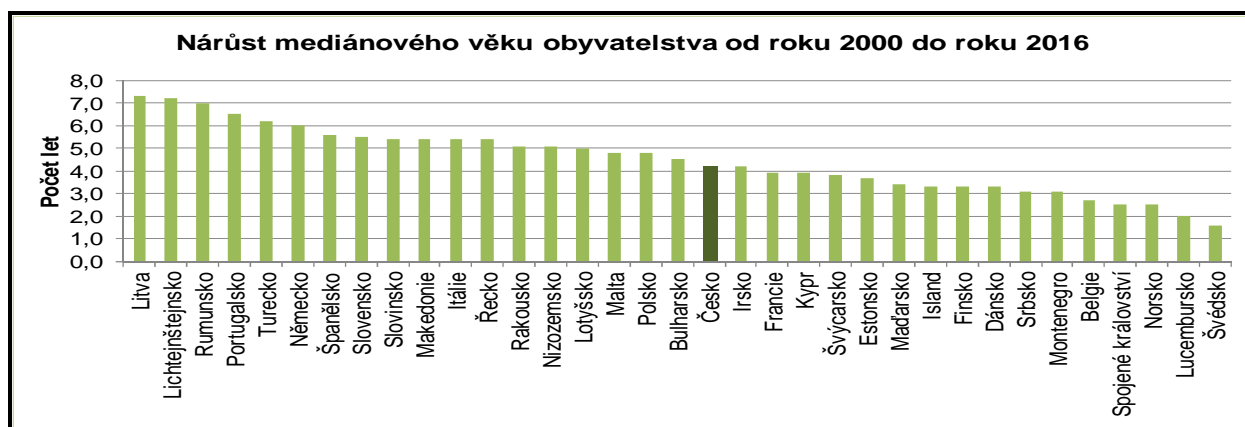
je, že není dost lidí, kteří by převzali práci při odchodu do důchodu Baby Boomerů. To znamená, že posledně jmenovaní jsou často nuceni, aby zůstali.

- 4) Práce a produktivita - Mnoho lidí využívá sociálních aspektů zaměstnání a má dobrý pocit ze své produktivity v práci. Zdá se, že tam, kde Mileniálové při své práci hledají „účel“, Baby Boomeři chtějí produktivní život.



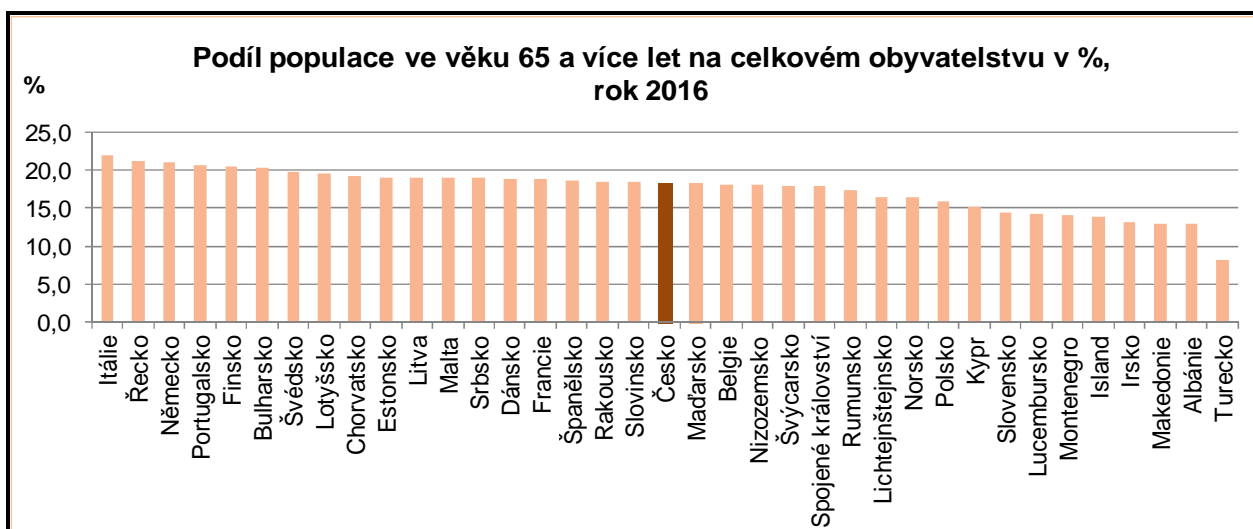
Obr. 31 - Mediánový věk obyvatel v roce 2016 (Zdroj: Eurostat, v databázi Eurostatu lze data vyhledat pod kódem demo_pjanind. Data k 31. 12. 2016)

Česká republika se nachází uprostřed Evropy, s hodnotou mediánového věku 41,5 let, ve společnosti Maďarska, Estonska, Dánska, Belgie a Rumunska (Obr. 31) [112].



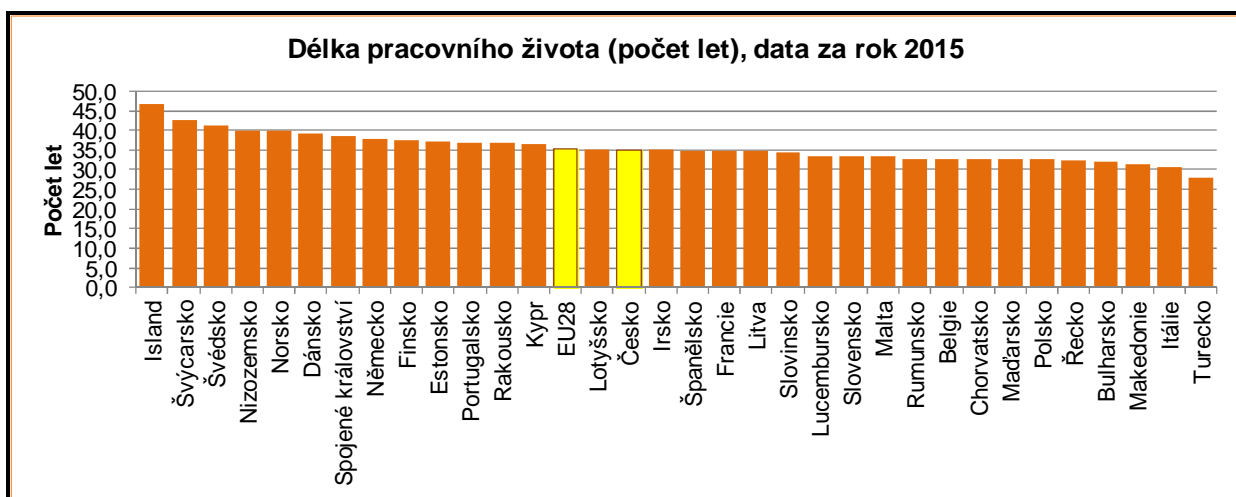
Obr. 32 - Nárůst mediánového věku obyvatel 2000 – 2016 (Zdroj: Eurostat, v databázi Eurostatu lze data vyhledat pod kódem demo_pjanind. Data k 31. 12. 2016)

Češi spolu s Iry zestárli o 4,2 let (Obr. 32) [112].



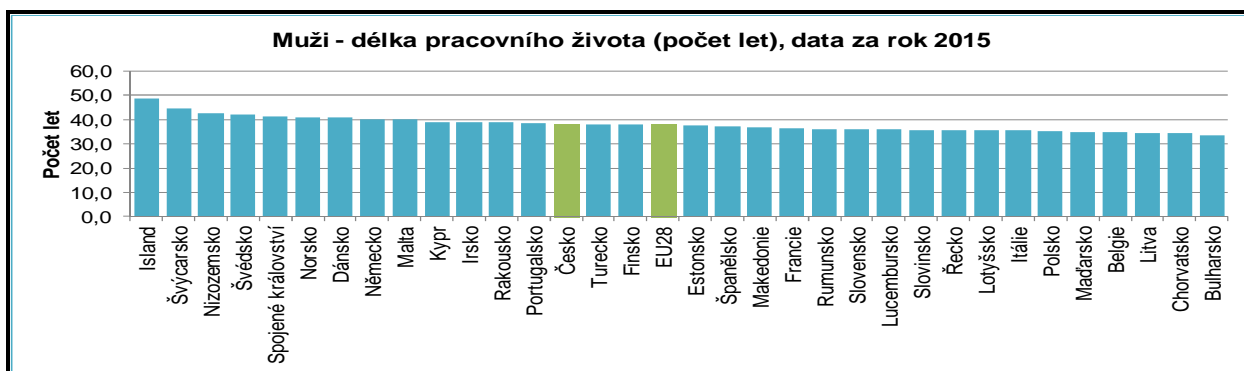
Obr. 33 - Podíl věkové skupiny 65+ v celkové populaci v roce 2016 (Zdroj: Eurostat, v databázi Eurostatu lze data vyhledat pod kódem demo_pjanind. Data k 31. 12. 2016)

Česká republika má podíl 65 a víceleté populace 18,3 %, stejně jako Maďarsko (Obr. 33) [112].



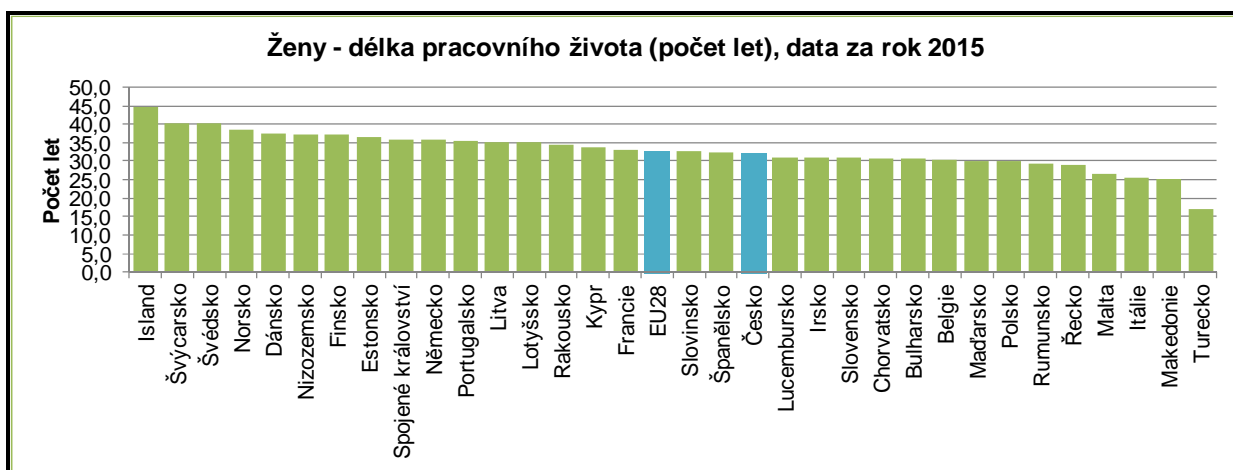
Obr. 34 - Délka pracovního života v roce 2015 (Zdroj: Eurostat, v databázi lze data vyhledat pod kódem lfsi_dwl_a)

Česká republika se nachází blízko průměru EU s délkou pracovního života 35,1 let (Obr. 34) [112].



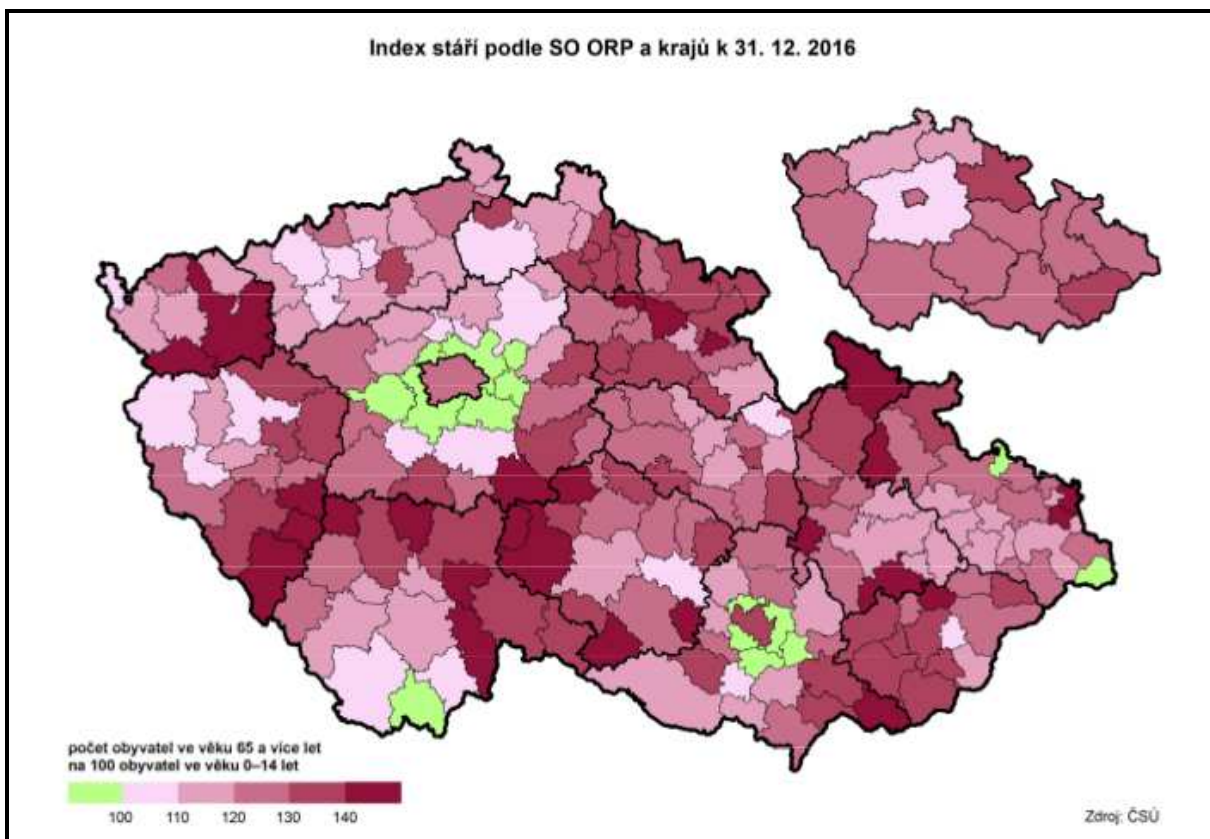
Obr. 35 - Délka pracovního života, muži, 2015 (Zdroj: Eurostat, v databázi lze data vyhledat pod kódem lfsi_dwl_a)

Česko s délkou pracovního života 38,2 let se řadí mezi země, ve kterých muži pracují po mnoho let, přestože jejich střední délka života je až na okraji západních zemí a horší než je průměr EU28 (Obr. 35) [112].

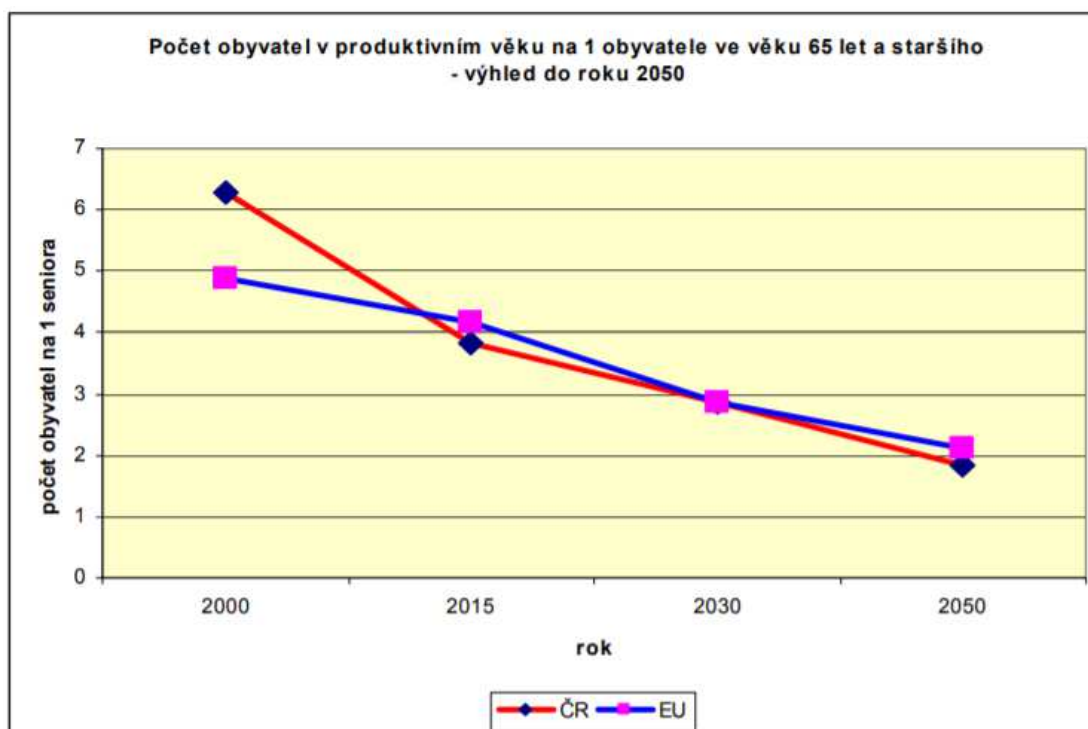


Obr. 36 - Délka pracovního života, ženy, 2015 (Zdroj: Eurostat, v databázi lze data vyhledat pod kódem lfsi_dwl_a)

České ženy pracují kratší dobu (31,9 let) než je průměr v EU28 (Obr. 36) [112].



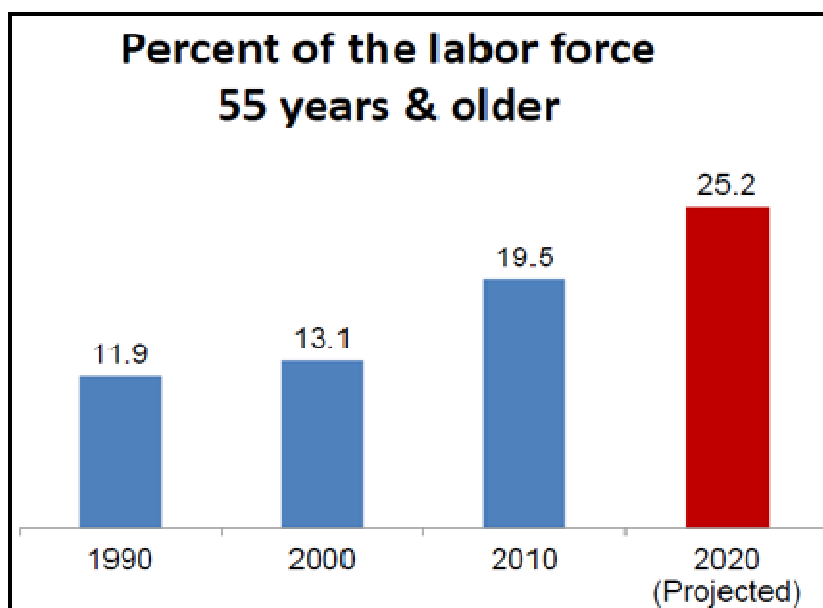
Obr. 37 - Index stáří v ČR [112]



Obr. 38 - Počet obyvatel v produktivním věku na jednoho obyvatele ve věku 65+ v roce 2050 (odhad)

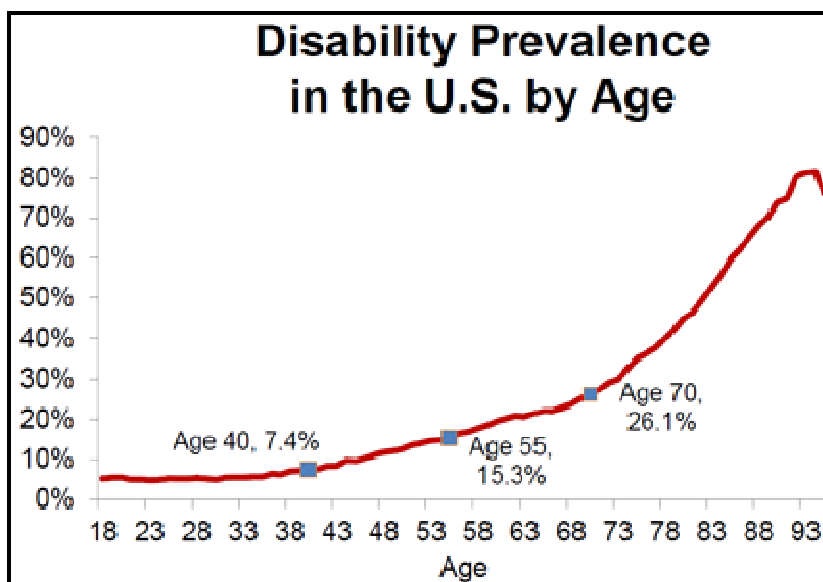
V roce 2050 bude v EU na jednoho obyvatele staršího 65 let 2,11 obyvatele v produktivním věku, když v roce 2000 to bylo 4,88 obyvatele v produktivním věku na

jednoho seniora. V ČR bylo v roce 2000 na jednoho obyvatele staršího 65 let 6,24 obyvatel v produktivním věku, v roce 2050 to má být jen 1,84 obyvatel v produktivním věku na jednoho seniora (Obr. 38) [10].



Obr. 39 - Pracovníci ve věku 55+ v USA 1990 – 2020 (odhad) (Zdroj: Toossi, M. 2012. “Labor Force Projections to 2020: A More Slowly Growing Workforce.” *Monthly Labor Review* (January, 2010–2020)).

V USA předpokládají, že v roce 2020 bude celá ¼ pracovníků ve věku 55+ (Obr. 39) [113].



Obr. 40 - Výskyt zdravotních komplikací v americké populaci dle věku [114] (Zdroj: Calculations by Cornell University, Employment and Disability Institute, 2010 American Community Survey, Public Use Microdata Samples (PUMS). Estimates are for civilian non-institutionalized population.)

7.13.2 Adaptační mechanismy

Přiměřeným přizpůsobením je jakákoli změna v pracovním prostředí nebo ve způsobu, jakým se věci obvykle provádějí a které umožňují jednotlivci se změnou zdravotního stavu

vlivem stáří využívat stejné pracovní příležitosti jako zamlada. Americká společnost pro stárnutí v zájmu hlavních zásad BOZP požaduje, aby zaměstnavatelé nabízeli kvalifikovaným jednotlivcům přiměřená přizpůsobení tím, že se po změně produktivity v souvislosti se změnou zdravotního stavu zapojí do interaktivního procesu s uchazečem o zaměstnání nebo zaměstnancem. U starších pracovníků s pozměněným zdravotním stavem může např. ubytování na pracovišti podpořit zachování zaměstnání.

Příklady přiměřených adaptací pro starší pracovníky:

- Přístupná parkovací místa;
- Software pro zvětšení obrazovky;
- Flexibilní plánování pracovní činnosti kvůli problémům s výdrží nebo účinkům léků;
- Pravidelný odpočinek;
- Implementace textových zpráv pro komunikaci;
- Rozvrh práce na částečný úvazek;
- Možnost si během práce sednout či opřít se;
- Volno na lékařské ošetření.

Organizace mohou dále podporovat začleňování starších osob do pracovního kolektivu prostřednictvím činností, jako je poskytování školení manažerům, budování strategií a podpůrných systémů pro poskytování pomoci, oslovování místních zdrojů pro pomoc s vytvářením ubytování a zajišťování toho, aby popisy úloh byly přesné a správně identifikovaly základní funkce a pozice starší pracovní síly [115].

7.14 Starší pracovníci

Definice staršího pracovníka není jednoduchá, protože různí autoři a organizace používají široké spektrum věkových skupin, od 40 do zhruba 65 nebo více let. Ministerstvo práce USA například po dohodě s většinou odborníků [116] řadí pracovníky mezi starší, pokud dosáhnou věku 55 a více let [117], zatímco americký zákon proti diskriminaci na základě věku [118] poskytuje ochranu komukoli na pracovišti nad 40 let. V pracovním sektoru jsou pracovníci starší 45 let obecně považováni za „starší“ [119].

7.14.1 Starší pracovníci

V posledních 50 letech došlo v mnoha průmyslových zemích ke změně věkové struktury obyvatelstva [31]. Mezinárodní organizace práce odhaduje, že do roku 2025 vzroste počet osob starších 55 let o 32 %. Starší lidé budou tvořit přibližně 30 % populace v Evropě a Severní Americe, 21 % v Asii a 17 % v Latinské Americe. V Evropě tedy současný demografický trend směřuje k rostoucímu věku pracovních sil [120].

Existuje několik důvodů pro tento jev: především rozmach porodnosti, který následoval po druhé světové válce a nízká porodnost v 80. letech [30], což společně vedlo k poklesu mladých pracovníků. Zvyšování střední délky života a nedostatek sociálních zdrojů vedly většinu evropských vlád ke zvýšení věku odchodu do důchodu. Zvýšený počet starších zaměstnanců je navíc způsoben zejména zaměstnanci, kteří odkládají svůj odchod do důchodu, připravují se na alternativní kariéru a prodlužují si tak délku života i díky pokroku ve zdravotnictví [121].

Starší pracovníci se mohou od svých mladších protějšků lišit v důsledku řady fyzických/biologických, psychologických/mentálních a sociálních charakteristik, které ovlivňují jejich potřeby, očekávání a výzvy [122]. Fyzické funkce, včetně sensorických schopností (např. zrak a sluch), svalové funkce (např. rovnováha, síla a flexibilita), aerobní kapacita (např. VO2 max), reakční doba a rychlost, imunitní reakce a schopnost udržovat homeostázu, všechny s věkem klesají, a toto zhoršení je ještě výraznější po 50 letech věku [123]. Kromě toho mají starší pracovníci obvykle vyšší prevalenci metabolických poruch souvisejících se stárnutím, jako je abdominální obezita, hypertenze, hyperglykémie a dyslipidémie [124]. V důsledku toho jsou často vystaveni polyfarmacii s nižší kvalitou života, sníženou pohyblivostí a mírným kognitivním poškozením, což vše na pracovišti vyvolává obavy [125, 126].

Vzhledem k tomu, že starší pracovníci se mohou stát citlivějšími na změny a méně ochotnými je přijmout, je vysoce pravděpodobné, že většina bude mít v budoucnu potíže s přizpůsobováním se novým technikám práce a podmínkám na pracovišti. Zveřejněné zprávy navíc ukazují nárůst vnímané věkové diskriminace, což často vede k negativním pocitům, jako je zbytečnost, bezmocnost a nízká sebeúcta [127].

7.14.2 Problémy starších pracovníků

- 1) Předsudky - Starší pracovníci jsou méně flexibilní, méně motivovaní, příliš pomalí, více dní jsou nemocí atd. To je jen několik z mnoha stereotypů, které mají lidé, včetně starších pracovníků, o starších pracovnících. Řešení: Odstranění předsudků.
- 2) Absentérství - absence je trend stárnoucí pracovní síly. Ať už je to proto, že jejich zdraví není tak dobré, jak tomu bývalo dříve, nebo protože skutečně ztratili motivaci, nezáleží, stále to stojí firemní peníze.
- 3) Odklad odchodu do důchodu - To je další populární trend stárnoucí pracovní síly. Řešení: Systémy, které starším pracovníkům usnadňují výměnu směn, najímání pracovníků v důchodu na krátkodobé projekty a testování ergonomických nástrojů ke snižování fyzické námahy.
- 4) Transfer znalostí - Jedním z nejdůležitějších úkolů, a možná i budoucím trendem, stárnoucí pracovní síly je předat své znalosti a zkušenosti svým mladším kolegům. Řešením je kromě starších pracovníků, kteří mentorují ty mladší, také školení, aby se snížily rozdíly v dovednostech i jinými způsoby (například přizpůsobený programování a rozvoje lidských zdrojů).

7.14.3 BOZP a podpora adaptace na pracovišti

S podporou adaptačních mechanismů u starších pracovníků je vhodné začít již na jejich pracovišti. Na pracovišti, kde zaměstnanci tráví velké množství času, lze využít řadu podpůrných strategií, které poskytují příležitosti ke změnám jejich chování a motivují zaměstnance k tomu, aby převzali odpovědnost sami za sebe a pomáhali si např. prostřednictvím participativní ergonomie [128].

Podpůrné strategie vhodné pro starší pracovníky lze rozdělit do tří kategorií:

- Screeningové činnosti pro identifikaci potenciálních zdravotních rizik (např. ergonomická hodnocení; hodnocení zdravotních rizik atd.);

- Činnosti v oblasti řízení životního stylu s cílem zlepšit zdraví a předcházet/minimalizovat zdravotní rizika, včetně rizik spojených s chronickými stavy (např. cvičební programy; možnosti zdravé výživy v jídelnách atd.);
- Intervence celoživotního učení na pracovišti, které povzbuzují zaměstnance, aby zůstali aktivní a produktivní v pracovní činnosti [129, 130].

Pokud jde o „řízení zdravého stárnutí“, mohla by BOZP pravděpodobně hrát klíčovou roli na pracovišti. Jedna studie navrhla, aby se politiky zaměřovaly spíše na stárnoucí pracovníky než na starší pracovníky, počínaje mladšími ve věku 45 let. Rovněž se uvádí, že jsou zapotřebí vhodné strategie BOZP pro řešení problémů stárnoucí pracovní síly, mezi něž patří prevence nemocí souvisejících s prací, snížený pracovní výkon v důsledku chronických onemocnění a podpora jejich zdraví [131, 132]. Organizace, velké i malé, se mohou zapojit do této nové strategie systematickým začleňováním svých programů a politik na podporu zdraví a ochrany životního prostředí [128, 133]. Navíc by ergonomie na pracovišti měla být přiměřená věku a měla by brát v úvahu schopnosti a omezení starších zaměstnanců [128].

7.14.4 Psychická odolnost (resilience)

Odolnost nebo schopnost přizpůsobit se a odrazit se od dna po vystavení nepřízní osudu je pro jednotlivce a organizace velmi důležitá. U vysoce odolných zaměstnanců je méně pravděpodobné, že vyhoří, budou v práci nepřítomni z důvodu jejich špatného zdraví nebo změny zaměstnavatele. Odolní zaměstnanci se rovněž mnohem rychleji vypořádají s nepřízní osudu a rychleji se posunou na vyšší úroveň pracovního výkonu.[140]

WHO odhaduje, že téměř každý čtvrtý dospělý bude v určitém okamžiku svého aktivního života postižen syndromem vyhoření. Situace je ve vyspělých zemích tak rozšířená, že WHO přidala syndrom vyhoření na svůj seznam celosvětově uznávaných nemocí a definovala jej jako syndrom „chronického stresu na pracovišti, který nebyl úspěšně zvládnut“. [141]

Organizace tak možná čelí krizi vyhoření zaměstnanců. Nedávná studie společnosti Gallup s téměř 7 500 zaměstnanci na plný úvazek zjistila, že 23 % zaměstnanců uvedlo, že se v práci cítí vyhořeni velmi často nebo vždy, zatímco dalších 44 % uvedlo, že se cítí vyhořeni někdy. To znamená, že asi dvě třetiny zaměstnanců na plný úvazek mají zkušenosti s vyhořením v práci. [141]

Dovednosti v oblasti psychické odolnosti, jako je regulace emocí, řešení problémů a rozvíjení silného smyslu pro účel, lze rozvíjet prostřednictvím intervenčních programů. [142] To znamená, že oblast psychické odolnosti lze u zaměstnanců efektivně řídit, a přispět tak k jejich lepšímu duševnímu zdraví. Pracoviště je často neustále se měnící a stresující prostředí a výzvy, které představuje, mohou skutečně vyzkoušet houževnatost člověka. Zajímavé však je, že někteří lidé nejen pohodlně „proplouvají“ těmito obtížnostmi, ale dokonce v nich nacházejí úspěch. Jak tyto lidé dokážou ze špatné situace vytěžit maximum? Co jim brání v tom, aby se cítili osobně zasaženi, když se věci nedějí tak, jak chtějí nebo očekávají? Tato kvalita je často definována jako resilience (odolnost). Odolnost je celoživotní proces. Když si ji člověk vytvoří, neznamená to ovšem, že nebude mít do konce života problémy a krize, avšak dokáže je zvládnout a překonat. Resilience závisí i na vnějších okolnostech, fluktuuje a mění se.

Osobní resilience je o tom, jak efektivně zvládat obtížné životní události. Resilience zahrnuje také schopnost efektivně regulovat myšlenky a emoce a vnímat náročné situace jako příležitost, nikoli jako osobní hrozbu.

Většina lidí dokáže identifikovat resilientního člověka, ale je možné přesně určit, co je činí odolným? Je to jejich pozitivita? Není to tak jednoduché. Není to pozitivita, díky které by byli resilientní - je to vlastně naopak. Resilience umožňuje pozitivní přístup k práci a výhled do budoucna, což zase umožňuje lepší řešení problémů a pomáhá udržovat motivaci.

Umožňuje také aktivní přístup ke každodennímu životu. S logicky orientovaným přístupem a zaměřením na řešení problémů se běžné každodenní úkoly často zdají přístupnější odolné osobě.

Ti, kteří mají dobrou resilienci, jsou proto méně zranitelní vůči tomu, aby byli „sražení“ překážkami. Nepříznivé situace považují spíše za nevyhnutelnou součást života, než za nezaslouženou překážku. Mohou dokonce získat pocit naplnění tím, že jsou schopni skrze ně pracovat a růst. [143]

Existuje mnoho názorů na to, jaké jsou klíčové aspekty resilience. Mezi klíčové aspekty lze zahrnout například:

- emoční pohodu (zvládání emocí, realistický pohled na svět a sebe sama),
- „vnitřní motivaci“ (schopnost stanovit si cíle a motivovat se),
- zaměření se na budoucnost (schopnost zaměřit se na řešení možných budoucích překážek, pozitivní přístup k možným budoucím změnám apod.),
- vztahy (silná sociální síť s rodinou, přáteli, kolegy atd., která poskytuje emoční a fyzickou podporu),
- zdraví (aktivní přístup ke zdraví, péče o sebe sama).

Uvedené aspekty jsou vzájemně propojeny a skládají se ještě z vlastních stavebních bloků.

7.14.5 Budování psychické odolnosti

Výzvy a neúspěchy jsou realitou dnešních pracovišť. Společnost GarminInternational Ltd. si tak uvědomila, že je zapotřebí poskytnout zaměstnancům více informací a školení, k tomu, aby jim pomohla rozvíjet jejich dovednosti v oblasti psychické odolnosti (resilienci) nebo schopnosti odrazit se od dna, když jsou vystaveni nepřízní osudu.

Z uvedeného důvodu se ve společnosti Garmin realizovala komunikační kampaň, jejíž cílem bylo ochránit duševní zdraví zaměstnanců. Realizované aktivity v rámci této kampaně byly všemi zaměstnanci dobře přijaty a všichni zaměstnanci velmi ocenili zvýšené povědomí a otevřenější diskusi o otázkách duševního zdraví, která tato kampaň sebou přinesla.

Specialistka na wellness ve společnosti Garmin, Haley Akin, pracuje ve společnosti Garmin od roku 2011, přičemž každý podzim rozvíjí komunikační kampaně a aktivity na konkrétní téma. Na začátku své práce se věnovala tradičním tématům wellness, jako je cvičení a výživa. Postupně však začala zavádět kampaně na témata s širším přístupem k celkové pohodě zaměstnanců, jako je finanční způsobilost a spánek.

Chtěla v tomto trendu rozvoje kampaní pokračovat, proto začala přemýšlet o realizaci kampaně v oblasti duševního zdraví. Nevěděla však jak budou zaměstnanci na toto téma

reagovat, jelikož zaměstnanci společnosti Garmin jsou primárně muži, inženýři, kteří mají sklon soustředit se především na čísla a technologii, nikoli na city a emoční zdraví.

Před spuštěním kampaně tak byli zaměstnanci dotazováni, zda by rádi hovořili na téma duševního zdraví. Akin z předchozího anonymního dotazování zaměstnanců věděla, že mezi spolupracovníky společnosti Garmin stoupá stres, deprese a úzkost. Věděla tak, že mnoho zaměstnanců společnosti Garmin čelí situacím, které vyžadují dovednosti, jako je zvládání stresu a odolnost.

Poté Akin svolala několik interních skupin, k nalezení cesty realizace témat v oblasti duševního zdraví způsobem, který by odpovídal potřebám zaměstnanců společnosti Garmin.

Cílem bylo:

- určit potřeby v oblasti duševního zdraví,
- nalézt společný jazyk a formu komunikace,
- vytvořit přijetí a porozumění všemi zaměstnanci, a
- naučit se, jak pomáhat sobě i ostatním.

Konsenzus z interních skupin spočíval v tom, že pojem duševní zdraví zaměstnance moc nezajímá, ale že pojem odolnost byl lákavý a zajímavý. Účastníci skupiny nechtěli obrázky lidí, kteří vypadají smutně a sklesle, ale chtěli obrázky, které zobrazovaly pozitivitu.

Akin shromáždila všechny získané informace a následně se spojila se zaměstnanci oddělení komunikace ve společnosti Garmin, kteří vyvinuli vzdělávací publikaci s názvem „Adventures in Resilience: The Amazing Workbook“.

Tato publikace obsahovala informace o odolnosti, stanovení cílů, sebevědomí, využití silných stránek, naděje a optimismu. Publikace byla distribuována e-mailem a v tisku v říjnu 2016 a byla pozitivně přijata zaměstnanci společnosti Garmin.

Na základě této spolupráce byla vyvinuta šestitýdenní kampaň s následujícími komponentami:

- pravidelné, cca 20 minutové, skupinové sezení zaměstnanců se specialisty na duševní zdraví (presenční, popř. online);
- specializovaných videí umístěných na intranetu společnosti;
- vzdělávacích e-mailů, rozesílaných v týdenních intervalech;
- nově vytvořených prostor, které mohou zaměstnanci využít k relaxaci a meditaci.

Akin a její kolegové v oblasti lidských zdrojů byli účastí zaměstnanců na týdenních setkáních potěšeni a byli ohromeni mnoha otevřenými rozhovory, které byly stimulovány kampaní.

Jeden zaměstnanec se například podělil o to, jak moc musel bojovat s duševní krizí po sebevraždě člena rodiny. Jiný zase mluvil o svých sebevražedných myšlenkách a někteří diskutovali o obtížnosti péče o člena rodiny s Alzheimerovou chorobou.

Výzkum před a po kampani ukázal, že kampaň měla pozitivní výsledky. Všechny hodnocené oblasti vykázaly zlepšení, včetně otázek z PHQ-9 – Patient Health Questionnaires-9 (tj. škála deprese s devíti položkami v „Dotazníku o zdraví“ – ověřené

standardní měřítko symptomů deprese), která se zlepšila o 10 %. Účast na józe se ztrojnásobila a mírně se zvýšilo i používání EAP – Asistenční program pro zaměstnance.

Organizace, které plánují programy v oblasti duševního zdraví, mohou očekávat vysokou účast a pozitivní výsledky tím, že poskytnou příležitosti dozvědět se a diskutovat o odolnosti a souvisejících tématech. [144]

Základní doporučení pro zaměstnavatele, které vzešly z poznatků kampaně:

- Pomocí diskusních skupin hovořit o způsobech plánování komunikačních a vzdělávacích kampaní, které jsou kulturně vhodné pro danou skupinu.
- Spolupracovat se zaměstnanci, dodavateli programů a komunitními organizacemi na optimalizaci vzdělávacích programů.
- Vyhodnotit dopad před a po kampani, pro potřebu dokumentování a sdílení jejich výsledků.

PHQ-9 je příkladem dobře ověřeného hodnocení, které lze v případě těchto typů kampaní využít. PHQ-9 (Patient Health Questionnaire-9) je velmi často užívanou metodou pro screening depresivní poruchy pro klinické i výzkumné účely. [144]

7.15 Problematika duševního zdraví na pracovišti a její řízení

Existuje mnoho důvodů, proč by se zaměstnavatelé měli proaktivně zabývat problematikou duševního zdraví a pohody. Za prvé, právní předpisy upravující bezpečnost a ochranu zdraví stanovují povinnost předcházet poškození duševního zdraví z důvodů spojených s pracovištěm [30].

Kromě těchto povinností mnoho zaměstnavatelů vnímá přínosy investic do duševního zdraví jako součást etosu a kultury vlastní organizace. Aktivita v této oblasti napomáhá plnit společenskou smlouvu, kterou zaměstnavatelé mají se svými zaměstnanci a se společností obecně a pomáhá také udržovat dobrý obraz zaměstnavatele na veřejnosti. Mnoho zaměstnavatelů také vidí, že uplatňování správné praxe v souvislosti s duševním zdravím na pracovišti jim pomáhá plnit jejich povinnosti ve vztahu ke společenské odpovědnosti podniků, zejména v těch případech, kdy praxe zaměstnavatelů přesahuje rámec požadavků právních předpisů [30].

Ovšem nejpřesvědčivější důvody pro mnohé zaměstnavatele souvisejí se skutečností, že zásahy ke zlepšení duševního zdraví a pohody jsou účinné, a to například při řešení problému opakované nepřítomnosti na pracovišti [30].

7.15.1 Duševní zdraví na pracovišti

Pracoviště mohou hrát zásadní roli při udržování duševního zdraví zaměstnanců. Na jedné straně může být pracoviště pro zaměstnance místem, kde je příjemná pracovní atmosféra, na druhé straně však může být pracoviště silně stresujícím prostředím, a to většinou v případě, kdy není oblast duševního zdraví na pracovišti řádně řízena.

Kanadská vláda, vědoma si důležitosti duševního zdraví pro zaměstnance a společnost, vyvinula národní normu pro oblast řízení duševního zdraví na pracovišti. Cílem kanadské národní normy pro duševní zdraví a bezpečnost na pracovišti je:

- snížit rizika poškození duševního zdraví zaměstnanců a minimalizovat s tím spojené náklady pro organizaci a společnost;
- podporovat produktivitu a angažovanost zaměstnanců;

- snížit duševní choroby zaměstnanců;
- vyvíjet a neustále zlepšovat pracovní prostředí.

Norma byla vyvinuta Bureau de normalisation du Québec (BNQ) a Canadian Standard Association (CSA Group), prostřednictvím technického výboru odborníků na bezpečnost a ochranu zdraví, zástupců zaměstnanců, vedoucích zaměstnanců, zástupců vlády, odborníků v oblasti práva a politiky a dalších skupin zúčastněných stran. [137]

V následujícím videu je možné se dozvědět více o Kanadském národní normě pro duševní zdraví a bezpečnost na pracovišti a o tom, jak implementace standardu v organizaci může řešit rizikové faktory spojené s duševním zdravím a napomoci tak vytvořit bezpečné a zdravé podporující pracoviště.

Video dostupné z: <https://www.mentalhealthcommission.ca/English/media/4183>

The total health framework (Rámec pro celkové zdraví) převzal osvědčené postupy z kanadské národní normy Duševního zdraví a bezpečnosti na pracovišti, a poskytuje tak principy a nástroje, které mohou zaměstnavatelé použít k dosažení neustálého zlepšování. Jeho cílem je eliminovat riziko poškození duševního zdraví zaměstnanců a předcházet problémům duševního zdraví souvisejícím s prací.

Rámec pro celkové zdraví má holistickou povahu, protože uvažuje o čtyřech pilířích zdraví, a to fyzickém, duševním, pracovním a životním (vztahy a kombinování pracovního a osobního života) s ohledem na to, jak každý může ovlivnit zdraví, zapojení a produktivitu zaměstnanců.

Dále jsou blíže specifikovány jednotlivé pilíře.

Fyzický: biometrické faktory, volba životního stylu, zdravotní historie, fyzická aktivita, výživa, spánek.

Duševní: celkové duševní zdraví, úzkost, deprese, syndrom vyhoření, dovednosti zvládání obtížných situací.

Životní: slučování pracovního a osobního života, „finanční zdraví“, vztahy.

Pracovní: vnímaný stres, bezpečnost, pracovní zkušenost, účast.

Struktura rámce pro celkové zdraví je podobná tradičnímu systému řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Není však míněna jako kontrolní seznam nebo iniciativa typu „uděláme vše“. Jedná se o neustále probíhající program, který usnadňuje cyklus PDCA (Plan - Do - Check - Act / Plánuj - Dělej - Kontroluj - Jednej).

Cílem rámce pro celkové zdraví je usnadnit neustálé zlepšování pomocí cyklů PDCA. Tento rámec je tak dynamický, tj. organizace může začít v kterémkoli kroku procesu a je navržen tak, aby byl flexibilní při podpoře implementace systému managementu duševního zdraví a bezpečnosti při řešení konkrétního problému.

Postup k zajištění úspěchu iniciativ v oblasti duševního zdraví [139]:

1. Odůvodnění navrhované iniciativy na základě jejího očekávaného finančního přínosu
 - rozhodnutí zlepšit duševní zdraví a bezpečnost musí být podloženo jejím ekonomickým přínosem.
2. Zajištění závazku v celé organizaci
 - základním prvkem je závazek k rozvoji systému řízení duševního zdraví a bezpečnosti (PHSMS – psychological health and safety management system).

3. Široká a efektivní komunikace

- komunikace je zásadní pro úspěch nových iniciativ, cílem musí být maximalizace povědomí a zapojení zaměstnanců.

4. Budování kultury duševního zdraví a bezpečnosti

- udržitelnost a účinnost je závislá na tvorbě souboru společných organizačních hodnot týkajících se důležitosti bezpečnosti a ochrany zdraví - a shody ohledně „jak děláme věci v této společnosti“.

5. Zajištění odpovídajících zdrojů pro implementaci

- uvolnění zdrojů (čas a peníze).

6. Výběr vhodného způsobu implementace

- programy musí být vhodné pro danou organizaci.

7. Analýza duševního zdraví a bezpečnosti v období organizačních změn

- zvážení vlivu změn, jako jsou změny povinností zaměstnanců, zavedení nového IT systému atd.

8. Měření změn po zavedení iniciativy

- měření změn je kritickým prvkem hodnocení a nápravných opatření.

9. Udržení implementačního úsilí

- schopnost udržení implementačního úsilí.

Překážky v implementaci iniciativ v oblasti duševního zdraví [139]:

1. Omezený přístup k údajům o duševním zdraví

- organizace obvykle mají přístup k řadě ukazatelů souvisejících se zdravím (např. míra absence, fluktuace zaměstnanců atd.), ale často nedokážou odlišit změny související s psychologickými problémy od jiných faktorů, jako například vliv osobního života.

2. Nekonzistentní podpora vedení

- pokud existuje ambivalentní, chybějící nebo rozptýlená podpora vedení, je velmi obtížné zajistit odpovídající zdroje nebo zapojit organizační kapacitu pro danou akci.

3. Významná organizační změna

- fúze je příkladem druhu organizační změny, která může negativně ovlivnit implementaci.

4. Nedostatek důkazů týkajících se znalostí zaměstnanců o psychickém zdraví a bezpečnosti

- zaměstnanci by měli být informováni o psychickém zdraví, relevantních politikách a postupech, nedostatek mechanismu pro sledování znalostí zaměstnanců je významnou překážkou v plnění programu na podporu duševního zdraví.

5. Nekonzistentní sběr dat

- může dojít k tomu, že různé části organizace shromažďují informace nekonzistentním způsobem.

6. Nedostatečné zdroje

- neuvolnění dostatečných zdrojů.

7. Nejistota při definování a hlášení „nadměrného stresu“

- musí být shoda, co je nebo není v organizaci považováno za nadměrný stres.

8. Nejistota při definování a hlášení „kritických událostí“

- definování hranic kritických incidentů (rozlišování stresových situací pro práci nebo pracovní prostředí).

7.15.2 Iniciativa pro duševní zdraví v NB Power

New Brunswick Power Corporation (NB Power) je největší elektrárenská společnost v Kanadě. Energetický sektor se v celém světě v poslední době dramaticky změnil, a to například z důvodu změny klimatu a zvýšeným očekáváním zákazníků. S těmito změnami rovněž přichází vysoká míra nejistoty pro zaměstnavatele a zaměstnance, jelikož budoucnost je nejistá. Změny kladou také zvýšené nároky na zaměstnance, které mohou mít negativní vliv na jejich duševní zdraví.

Se všemi těmito změnami, které se v energetickém sektoru udály, si společnost NB Power uvědomila, že je zapotřebí analyzovat a podporovat psychické zdraví a bezpečnost zaměstnanců na pracovišti, a to v souladu s kanadskou národní normou pro duševní zdraví a bezpečnost (National Standard for Psychological Health and Safety in the Workplace).

Vedoucí zaměstnanci společnosti NB Power však měli omezené informace a údaje, aby řádně pochopili, jak podpořit „celkové zdraví“ zaměstnanců. Ve společnosti totiž nebyla zavedena žádná formální strategie ani metodika pro sběr údajů o duševním zdraví zaměstnanců. Organizace zvažovala jejich možnosti a nakonec přijala rámec „Celkového zdraví“ (Total Health) od společnosti Morneau Shepell.

Tento rámec využívá cykly PDCA, které podporují a usnadňují systém řízení duševního zdraví a bezpečnosti (PHSMS).

Rámec pro celkové zdraví podporuje proaktivní řízení zdraví, neustálé zlepšování a udržitelnost a je v souladu s osvědčenými postupy pro podporu zdraví zaměstnanců.

Pět kroků, které společnost NB Power zahrnula do rámce „Celkového zdraví“:

1. Definovat klíčové oblasti, kterým je potřeba věnovat pozornost, aby mohlo dojít ke zlepšení podpory zdraví, angažovanosti a produktivity zaměstnanců.
2. Vyhodnotit úroveň celkového zdravotního indexu organizace, (THI – total health index), údaje o docházce, údaje o odškodnění pracovníků (WCB - workers' compensation board) a údaje o zdravotním stavu zaměstnanců s cílem identifikovat rizika působící na duševní zdraví zaměstnanců.
3. Navrhnout celkovou strategii podpory duševního a fyzického zdraví zaměstnanců a podpory rozvoje kvalitního a bezpečného pracoviště, včetně tvorby konkrétních programů.
4. Implementovat programy na podporu změn chování a na usnadnění celkového řízení zdraví, neustálého zlepšování a udržitelnosti:
 - vytvoření poradních a pracovních skupin,

- zvýšená komunikace s cílem zlepšit povědomí o stávajících programech, jako je EFAP (employee and family assistance program), včetně vytvoření návodu/guide pro zvyšování povědomí,
- poskytnutí vzdělávacího programu pro vedoucí zaměstnance na všech úrovních v oblasti duševního zdraví, a školení zaměstnanců v této oblasti,
- realizování kampaně, která pomáhá udržovat konverzaci o duševním zdraví,
- vybudování tréninkové místnosti na podporu fyzické zdatnosti,
- propagování každoročního průzkumu celkového indexu zdraví všem zaměstnancům,
- najmutí specialisty na celkové zdraví,
- revize systému řízení bezpečnosti a příručky tak, aby zahrnovala i oblast psychického zdraví,
- možnost absolvování školení, jejichž cílem je rozvíjet dovednosti zvládnání stresu a zvýšení odolnosti.

5. Zhodnotit dopady realizovaného a navrhnout další postupy.

Tato iniciativa měla plnou angažovanost a podporu od týmu výkonného vedení společnosti NB Power. Společnost také uznala důležitost efektivní komunikace a důležitost propojení zdraví a wellness zaměstnanců s bezpečností.

Klíčovým doporučením bylo, že je zapotřebí se zaměřit na jednu nebo dvě položky, které je v oblasti duševního zdraví zaměstnanců řešit, než se snažit udělat příliš mnoho nebo všechno. [138]

Tab. 14 - Řízení problematiky duševního zdraví (Zdroj: Wynne, R., De Broeck, V., Vandebroek, K., Leka, S., Jain, A., Houtman, I., ... & Park, A. L. (2014). Promoting mental health in the workplace: guidance to implementing a comprehensive approach.)

10 důvodů pro řízení problematiky duševního zdraví a pohody – opodstatnění
<p>Zaměstnavatelé by měli zaujmout aktivnější přístup k řízení problematiky duševního zdraví na pracovišti z celé řady důvodů:</p> <ul style="list-style-type: none"> • V celé Evropě narůstá rozsah problémů souvisejících s duševním zdravím a rozsah duševních nemocí. U zaměstnanců v Evropě jsou stále častější příčinou nepřítomnosti na pracovišti. • Náklady spojené s nepřítomností na pracovišti v souvislosti s duševním zdravím jsou vyšší než u jiných druhů nemocí. • Nepřítomnost na pracovišti z důvodu špatného duševního zdraví je delší než v případě, že je příčina špatného zdraví jiná. • Změny v povaze práce vedou k vyššímu stresu a k nárůstu problémů souvisejících s duševním zdravím. • Pracoviště je obzvláště vhodným prostředím k zásahům s cílem podporovat dobré duševní zdraví. • Kvalitní práce podněcuje dobré duševní zdraví a pohodu. • Řízení psychosociálních rizik na pracovišti požadují právní předpisy. • Zaměstnavatelé v mnoha zemích odpovídají stále větší měrou za řízení návratu do práce, které je pro ně i velmi prospěšné. • Zásahy ke zlepšení duševního zdraví a pohody na pracovišti pomáhají zaměstnavatelům plnit zásady společenské smlouvy. • Zásahy zaměřené na jednotlivce ke zlepšení duševního zdraví a pohody jsou nákladově efektivní.

7.15.3 Preventivní opatření

Rámcová směrnice (89/391/EHS) obsahuje ustanovení o zásadách prevence, z nichž některá jsou obzvláště relevantní, pokud jde o řešení rizik souvisejících s duševním zdravím na pracovišti.

Souhrnně se jedná o tyto aspekty:

- Vyhýbat se rizikům;
- Vyhodnotit rizika;
- Odstraňovat rizika (u zdroje);
- Přizpůsobit práci jednotlivci a jeho potřebám;
- Zavést komplexní systém prevence rizik, který zahrnuje výrobní postup, organizaci práce, pracovní podmínky, sociální vztahy a vliv pracovního prostředí.

Tab. 15 - Psychosociální nebezpečí na pracovišti (Zdroj: Wynne, R., De Broeck, V., Vandebroek, K., Leka, S., Jain, A., Houtman, I., ... & Park, A. L. (2014). Promoting mental health in the workplace: guidance to implementing a comprehensive approach)

Druh nebezpečí	Definice
Pracovní náplň	Nedostatek rozmanitosti nebo kratších pracovních cyklů, nesouvislá nebo nesmyslná práce, nedostatečné využití dovedností, vysoká míra nejistoty, neustálé vystavení kontaktu s lidmi v průběhu práce
Pracovní vytížení a pracovní tempo	Pracovní přetížení nebo nedostatečné vytížení, tempo práce určované stroji, vysoká míra práce pod časovým tlakem, neustálý tlak stanovených termínů
Pracovní harmonogram	Práce na směny, noční směny, nepružná pracovní doba a předem nepředvídatelná pracovní doba, dlouhá pracovní doba nebo nevýhodná pracovní doba
Kontrola	Nízká účast na rozhodování, nedostatek kontroly nad pracovním vytížením, stanovení tempa, práce na směny atd.
Pracovní prostředí a zařízení	Nevhodné zařízení, dostupnost zařízení, vhodnost nebo údržba, špatné podmínky prostředí, jako například nedostatečný prostor, špatné osvětlení, nadměrný hluk
Kultura a funkce organizace	Nedostatečná komunikace, nízká úroveň podpory k řešení problémů a osobnímu rozvoji, nedostatečné definování cílů organizace nebo nedostatečná dohoda o těchto cílech
Mezilidské vztahy na pracovišti	Sociální nebo fyzické vyloučení či izolace, špatné vztahy s nadřízenými, interpersonální konflikty, nedostatečná sociální podpora, psychické obtěžování, šikana
Úloha v organizaci	Nevyjasněnost úloh, střetávání úloh, odpovědnost za personál
Kariérní růst	Stagnace a nejistota, nedostatečný postup v zaměstnání nebo příliš rychlý postup v zaměstnání, nedostatečná mzda, nejistota pracovního místa, nízká společenská hodnota práce
Střet mezi prací a soukromým životem	Rozpor mezi nároky na pracovišti a nároky soukromého života, nízká míra podpory v rodině, problém s dvojitým zaměstnáním

Obava mluvit o duševním onemocnění se ve výsledku podepisuje na psychickém i fyzickém zdraví zaměstnanců. To má samozřejmě jasný dopad na jejich pracovní výkony. Zaměstnavatelé by proto neměli před duševním zdravím svých lidí zavírat oči a naopak vytvářet prostředí otevřenosti a podpory, v němž se zaměstnanci nebudou muset bát diskriminace. Klíčovou roli v tomto procesu hrají manažeři. Následující doporučení pro ně přinesl server *HR Zone* [134]:

1. Analýza firemních procesů

Analýza firemních procesů s ohledem na psychické zdraví a nalezení konkrétních nedostatků se zaměřením na nábor, bezpečnost práce, pracovní dobu, nemocenskou, propouštění, diverzitu, angažovanost zaměstnanců, osobní rozvoj a řízení výkonnosti.

2. Podpora a rozvoj oboustranné komunikace

Analýza komunikace o stresu a duševním zdraví ve firmě. Dobrý koncept duševně zdravého pracoviště jde ruku v ruce se zvyšováním angažovanosti zaměstnanců. Obojí stojí na silném leadershipu a otevřené firemní kultuře.

3. Propagace duševního zdraví

Aktivní zvyšování povědomí o duševním zdraví a podněcování k diskusi mezi zaměstnanci. Vedle duševních onemocnění je to boj se stresem v podobě work-life balance, pružných pracovních úvazků, rozvoje pozitivních pracovních vztahů apod.

4. Kontrola duševního zdraví

Diskuse o tom, jak se zaměstnanci cítí. Následovat může průzkum spokojenosti zaměstnanců a školení manažerů, jak mluvit s přímými podřízenými o jejich duševním zdraví.

5. Podpora manažerů

Manažeři hrají zásadní roli v tom, jak zaměstnanci vnímají firmu a věci, které jsou pro ni důležité. Je proto důležité řádně vyškolit liniové manažery, aby pochopili důležitost podpory duševního zdraví a dokázali efektivněji řídit objem práce, rozvíjet své podřízené a nabízet pomoc formou individuálních akčních plánů.

Podle zprávy o vznikajících psychosociálních rizicích Mezinárodní organizace práce jsou navrhována tato preventivní opatření [74]:

- Řešení problému – zapojení tvůrců politik a sociálních partnerů do konkrétních zásahů zaměřených na řešení psychosociálních rizik, která jsou příčinou pracovního stresu. Sociální partneři mají být aktivní, aby se rozšířily kampaně na zvyšování povědomí a zapojilo se mnoho výzkumných sítí a profesních sdružení.
- Prevence rizik - ochrana duševního zdraví při práci se zaměřením na preventivní strategie. Řešení příčin a důsledků pracovního stresu kombinací kolektivních i individuálních opatření.
- Začlenění/spoluúčast na řešení problému - větší příležitosti pro účast na rozhodování jsou spojeny s větší spokojeností a vyšším pocitem sebeúcty. Z dlouhodobého hlediska jsou pro duševní zdraví a produktivitu pracovníků prospěšné i malá množství autonomie při plnění úkolů. Účast na rozhodování na pracovišti zmírňuje účinky psychosociálních rizik, jako jsou požadavky na zaměstnání, a vede ke snížení psychické zátěže.
- Řízení BOZP - komplexní systém řízení BOZP zajistí lepší preventivní postupy a začlenění opatření na podporu zdraví. Ty by měly zahrnout psychosociální rizika do opatření pro hodnocení a řízení rizik s cílem účinně řídit jejich dopad stejným způsobem jako u jiných rizik BOZP na pracovišti. Účast pracovníků na tomto procesu je zásadní.

- Firemní kultura - zkušenosti ukazují na význam sociálního prostředí při utváření pracovního chování a jejich hodnocení; politika lidských zdrojů hraje roli při zajišťování pracovních vztahů založených na důvěře, autentičnosti a partnerství.

Zcela zásadní jsou preventivní opatření, která si ale musí nejdříve uvědomit zaměstnavatelé a manažeři firem. Je tedy důležité s nimi o šikaně mluvit, zejména o jejím negativním dopadu na dlouhodobý chod, ale i úspěšnost firmy. Většinou právě oni jsou odpovědní za šikanu ve firmě. Z dlouhodobého hlediska má tolerance šikany vysoce negativní vliv na výkon zaměstnanců a ve finále i celkovou prosperitu firmy. Zaměstnanci jsou častěji nemocní, což může být pro firmu, zejména u fluktuace kvalitních zaměstnanců, velmi nepříjemné až devastující [51].

- 1) Promyšlená prevence - empatický manažer bude lépe naslouchat lidem a zajímat se o mezilidské vztahy v pracovním prostředí.
- 2) Široká diskuse - podpora otevřené diskuze o mezilidských vztazích na pracovišti.
- 3) Odsouzení šikany - jakéhokoliv druhu, ať už se jedná o ty nejmenší pokusy, jako je pomlouvání, zesměšňování, ignorace či podceňování, nebo o závažné konflikty typu vytváření sociální izolace, vytváření překážek, pronásledování, vyhrožování fyzickým násilím či dokonce sexuální obtěžování.
- 4) Okamžitá reakce - pokud odhalíte šikanu na pracovišti, jednejte okamžitě. Vstupte do řešení konfliktu mezi zaměstnanci, případně se před tím poradte s odborníkem (psychologem).
- 5) Přátelské pracovní prostředí - takové pracovní prostředí, které je příjemné a kam se budou zaměstnanci rádi vracet, ve kterém se lidé budou vzájemně podporovat a budou si věřit. V takovém pracovním prostředí se bude mnohem lépe dýchat, zaměstnanci budou výkonnější a spokojenější. Je to trend, protože firmy pochopily, že kvalitní personál, který má dobré mezilidské vztahy, je opravdová hodnota firmy.

Podle zprávy o vznikajících psychosociálních rizicích BOZP agentury v Bilbao [136], dosud bylo jen několik pokusů závažně chránit pracovníky v nejistých smlouvách.

- 1) Školení - Jedním z možných přístupů je zavádět politiky, které ukládají zaměstnavatelům povinnost poskytovat pracovníkům smlouvy na dobu určitou a dočasnou agenturní práci s pokyny a školením pro bezpečné provádění jejich práce dříve, než začnou pracovat, a poté v pravidelných intervalech. Mělo by být použito realistické hodnocení nebezpečnosti.
- 2) Informace a komunikace - Zdá se, že pracovníci jsou schopni se lépe vypořádat s nejistotou zaměstnání, jsou-li informováni o plánovaných změnách co nejdříve. Pak mohou lépe předvídat situaci a připravit se na to a minimalizovat tak negativní následky na jejich život a zdraví. Vědci doporučují realistickou a čestnou komunikaci během restrukturalizačních procesů se všemi zaměstnanci a také strategie, které ujistí ty, kdo zůstali po reorganizačních [135].
- 3) Sociální podpora - Pro ty, kteří již zažívají značnou nejistotu v zaměstnání, je velmi důležité poskytovat jim sociální podporu, protože podpora vyrovnává negativní dopady nejistoty zaměstnání na zdraví, například prostřednictvím poradenství zaměstnancům [136].
- 4) Organizační podpora pracovníků managementem firmy.

V některých provozech je žádoucí z technologických důvodů zjišťovat vhodnost ne jen jednoho, ale více faktorů pracovního prostředí. Mohou zde nastat i případy, kdy pracovní prostředí, které je vhodné pro technologii výroby, je nepřijatelné pro zaměstnance. V těchto případech se musí hledat technickoorganizační opatření, která budou vyhovovat zaměstnanci (na prvním místě) i technologii výroby. Úspěchu v řešení těchto problémů se mnohdy dosahuje cestou různých kompromisů. V žádném případě by to ale nemělo být na úkor zaměstnance [75].

Při analýze pracovního prostředí, kde působení materiálních faktorů ovlivňuje chování zaměstnance i jejich výkon, je žádoucí si především ujasnit [75]:

1. Které faktory působí rušivě či škodlivě na zaměstnance, a které faktory jsou důležité pro zlepšení pracovního výkonu.
2. Jaká je intenzita a doba působení těchto faktorů a jakou úpravu předpokládají s ohledem na konkrétní druh práce.
3. Jaké jsou alternativní možnosti řešení technických nebo organizačních opatření pro zajištění optimálního pracovního prostředí.
4. Jaká je účinnost možných opatření (optimální, částečná, nouzová).
5. Jaká je možnost kompenzace neřešených nebo dosud obtížně řešitelných opatření pro zlepšení pracovního prostředí (např. změnou technologie, organizací práce, osobními ochrannými pracovními prostředky aj.).

Základní možné přístupy k hodnocení pracovního prostředí [75]:

1. subjektivní hodnocení – jde o neměřitelné nebo obtížně měřitelné faktory, kdy postačí pouze informativní zjištění takového stavu prostředí, na jehož podkladě bude možné realizovat zlepšení stávajícího (nevhodného) stavu.
2. objektivní hodnocení – jedná se o měřitelné faktory, které s použitím různých metod a technik měření bude možné taxativně určit získání požadovaných údajů.

Tato měření se zpravidla doporučí až potom, když se výsledek subjektivního hodnocení jeví jako nedostačující.

V rámci analýzy pracovního prostředí je zjišťována řada údajů, kterým musí být věnována patřičná pozornost. Pro vyhodnocování toho, zda skutečný stav na pracovištích je takový, jaký by měl být, použijeme porovnání s hygienickými předpisy, technickými normami a bezpečnostními předpisy.

7.16 Shrnutí

Opatření na ochranu pracovníků před psychosociálními riziky nemohou být jednorázová, musí se jednat o proces s několika fázemi. Nejprve je třeba si konkrétní rizikové oblasti na pracovišti vyhodnotit, poté připravit akční plán a po jeho provedení zhodnotit úspěchy a neúspěchy. Celý proces je nejuspěšnější v případě, že se na něm pracovníci aktivně podílejí.

Celkově je v prevenci psychosociálních rizik na pracovišti důležitý efektivní komunikační systém v podniku, porozumění a ochota pomoci ze strany nadřízených a podpora kolegů. Samozřejmě prevenci musí být zdravý životní styl, podpora rodiny a přátel, umění odpočívat, mimopracovní zájmy a vše ostatní, co rozvíjí a posiluje osobnost.

Přestože je možné vyvodit závěry o tom, proč se mění charakter práce a povolání, je obtížné s jistotou říci, co tyto změny znamenají. Údaje o způsobu, jakým se práce mění,

jsou nejednoznačné. Například lze současně poukázat na studie, které naznačují, že nový svět práce bude vyžadovat větší kognitivní a mezilidské dovednosti, a na další studie, které naznačují, že takových dovedností bude zapotřebí méně než v minulosti.

V Evropě, ale i Spojených státech se zvyšuje počet lidí, kteří trpí nejistotou zaměstnání a nejistými smlouvami. Zvyšující se flexibilita změnila vztah mnoha zaměstnanců k práci. Díky deregulaci a rozšíření dočasného zaměstnání jsou pracovníci stále více v situaci, která je nejistá, nepředvídatelná a riskantní.

V nejisté a nestabilní práci a v počtu nezaměstnaných lidí jsou některé skupiny osob nadměrně zastoupeny, konkrétně mládež, starší lidé a ženy. Přestože se jejich účast na trhu práce stále zvyšuje, ženy jsou na trhu práce v některých zemích a regionech stále nedostatečně zastoupeny. Když však mají práci, je to častěji neformální a méně kvalifikovaná práce než u mužů.

Práce na základě nejistých smluv je nepřímo spojena se špatnými zdravotními následky. Jedním z možných přístupů je zavádět politiky, které budou trh práce stabilizovat a povedou ke zlepšení situace.

V Evropě, ale i Spojených státech se zvyšuje počet lidí, kteří trpí psychosociálními riziky způsobenými globalizačními vlivy. Zvyšující se flexibilita změnila vztah mnoha zaměstnanců k práci. Díky restrukturalizaci jsou pracovníci stále více v situaci, která je ohrožuje.

V posledních desetiletích došlo ve světě Evropy k významným změnám práce. Po ekonomické liberalizaci následovalo šíření volného obchodu a začátek globalizace. Vylepšené technologie a nové, rostoucí oblasti práce (například v sektoru informačních technologií) podpořily změnu oproti klasickým, tradičním systémům industrializace do nové ekonomiky služeb. Dodatečně, výsledkem byly rostoucí požadavky zákazníků na kvalitu služeb a produktů a silná konkurence mezi společnostmi. V této souvislosti došlo k restrukturalizaci mnoha společností a jejich účinnější soutěž snížila pracovní sílu, zaměstnavatelé přesunuli svou výrobu na levnější místa, zvýšili své spoléhání se na netradiční pracovní postupy (outsourcing, dočasná práce, práce na částečný úvazek nebo flexibilní práce) a implementovali nové pracovní metody, jako je štíhlá výroba a výroba v reálném čase. Tyto strategie jsou zaměřeny na zvýšení zisků a snížení nákladů, aby zůstali konkurenceschopní, a výsledkem je intenzifikace práce a výskyt nejistých smluv. Pokud jde o zaměstnance, tento vývoj vede ke zvýšeným pocitům nejistoty při práci a obavám z budoucnosti.

Můžeme konstatovat, že schopnost řídit negativní podmínky prostředí a využívat výhod pozitivního prostředí je v dnešní době nezbytnou kompetencí na pracovišti pro důslednost při rozhodování a v konečném důsledku pro lepší pracovní výkon. Je to dovednost, která je ve skutečnosti spojena s uvědoměním, vlastní správou a samoregulací ve vztahu k organizačním proměnným, spíše než se skutečnými rozhodnutími. Ačkoli účinné řízení podmínek pracovního prostředí může poskytnout jasnější prostor, ve kterém mohou být přijímána rozhodnutí, měla by tato rozhodnutí být považována za odlišnou koncepci, tzv. rozhodovací environmentální management.

V Evropě, ale i Spojených státech se zvyšuje počet starších pracovníků se zdravotním postižením i bez něj. Budou nadále pracovat z mnoha různých důvodů a budou představovat důležitý zdroj, protože zaměstnavatelé se v nadcházejících letech snaží obsadit pracovní místa kvalifikovanou pracovní silou, která má motivaci pracovat. Zaměstnavatelé, kteří vytvářejí optimální podmínky (např. adaptovaná pracovní

místa pro starší pracovníky nebo inkluzivní pracoviště, která zohledňují potřeby starších pracovníků), budou moci přilákat a udržet si ty nejlepší pracovníky na trhu práce.

Stárnutí pracovníků je fenomén, se kterým se bude muset každá společnost na trhu práce vypořádat. Jednoduše není dost mladších pracovníků, aby se vyrovnala obrovská poptávka po nových pracovních silách. Ale místo toho, abychom na stárnoucí pracovní sílu pohlíželi jako na problém, považujme to za velkou příležitost, kterou ve skutečnosti představuje.

Spolupráce zaměstnanců, mladých i starých, je dobrým krokem k nalezení vhodných a inovativních řešení pro řadu problémů souvisejících se stárnutím pracovní síly. V tomto ohledu může být například velmi užitečné použití technologie a školení zaměstnanců.

7.17 Použitá literatura

[1] Wynne, R., De Broeck, V., Vandebroek, K., Leka, S., Jain, A., Houtman, I., ... & Park, A. L. (2014). Promoting mental health in the workplace: guidance to implementing a comprehensive approach.

[2] Harnois, G., Gabriel, P., & World Health Organization. (2000). Mental health and work: impact, issues and good practices.

[3] Kalimo, R. (1999). Balanced mentally healthy working life. *Finnish Institute of Occupational Health*.

[4] Janošová, K., Kožená, L., Lipšová, V. (2016). Psychosociální rizika při práci XII. Bezpečnost a hygiena práce. 2, 30-32.

[30] Camerer, C., & Vepsäläinen, A. (1988). The economic efficiency of corporate culture. *Strategic Management Journal*, 9(S1), 115-126.

[31] Česko. (2014). Zákoník práce: zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006. Ústav práva a právní vědy.

[7] 40/2009 Sb. Trestní zákoník. Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-40>

[8] Jouza, L. (2018). Stres na pracovišti – právní úprava [online]. *Epravo*. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/stres-na-pracovisti-pravni-uprava-107489.html>

[9] Janáková, A. (2018). Požadavky na pracoviště a jeho vybavení a na pracovní prostředí. *Bozpprofí*.

[10] Svobodová, L. (2009). BOZP A RIZIKOVÉ FAKTORY PRACOVNÍKŮ NAD 50 LET – uplatnění starších osob v pracovním procesu s návrhy na opatření na úrovni odvětví a podniku [online]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/7851/Zaverecna_zprava_HR177_2009.pdf.

[11] Ogbonna, E. and Wilkinson, B. (1988), "Corporate Strategy And Corporate Culture: The Management Of Change In The Uk Supermarket Industry", *Personnel Review*, Vol. 17 No. 6.

[12] Crémer, J. (1993). Corporate culture and shared knowledge. *Industrial and corporate change*, 2(3), 351-386.

[13] Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Grada Publishing as.

[14] Šigut, Z. (2004). *Firemní kultura a lidské zdroje*. Aspi Publishing.

- [15] Armstrong, M., & Stephens, T. (2005). Management and leadership: A guide to managing for results. *Great Britain: Kogan Page Limited*, 4-24.
- [16] Souček, M. (2012). Firemní kultura - Corporate culture [online]. *Vlastní cesta*. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/firemni-kultura-corporate-culture/>
- [17] Kmošek, P. (2018). Stres devastuje firmy. Duševní hygiena na vzestupu [online]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/stres-dusevni-hygiena-a-zdravi-na-pracovisti/>
- [18] Nešpor, Z. (2018). Sociologická encyklopedie.
- [19] Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). Introduction: The boundaryless career as a new employment principle. The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era, 3-20.
- [20] Ritzer, G. (1998). *The McDonaldization thesis: Explorations and extensions*. Sage.
- [21] Aronowitz, S. Jonathan Cutler, eds. 1998. *Post-work: The Wages of Cibernation*.
- [22] Barley, S. R. (1996). Technicians in the workplace: Ethnographic evidence for bringing work into organizational studies. *Administrative Science Quarterly*, 404-441.
- [23] Hall, R. E., Farber, H., & Haltiwanger, J. (1995). Lost jobs. *Brookings Papers on Economic Activity*, 1995(1), 221-273.
- [24] National Research Council. (1999). *The changing nature of work: Implications for occupational analysis*. National Academies Press.
- [25] Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, 8(3), 263-276.
- [26] Brundtland GH. Mental health in the 21st century. *Bulletin of the World Health Organization*, 2000, 78(4):411.
- [27] Mental illness: key area handbook. The health of the nation. London, UK Department of Health, 1993:11-24.
- [28] STAKES. Introduction to mental health issues in the EU. Helsinki, Finnish Ministry of Social Affairs and Health, 1999 (www.stakes.fi/mentalhealth).
- [29] Strategies, employment, mental illness: strategies to secure and maintain employment for people with long-term mental illness. United States National Institute on Disability and Rehabilitation Research (NIDRR), 1993, XV(10).
- [30] Heery, E., & Noon, M. (2008). *A dictionary of human resource management*. OUP Oxford.
- [31] Sas, K., & Suarez, A. (2013). Priorities for occupational safety and health research in Europe: 2013–2020. *Based on an input from the topic center-occupational safety and health (TC-OSH) project management (EU-OSHA)*.
- [32] Bamberger, S. G., Larsen, A., Vinding, A. L., Nielsen, P., Fonager, K., Nielsen, R. N., ... & Omland, Ø. (2015). Assessment of work intensification by managers and psychological distressed and non-distressed employees: a multilevel comparison. *Industrial health*, 2014-0176.
- [33] Burchell, B. (2002). The prevalence and redistribution of job insecurity and work intensification. *Job insecurity and work intensification*, 61-76.

- [34] Landsbergis, P. A., Cahill, J., & Schnall, P. (1999). The impact of lean production and related new systems of work organization on worker health. *Journal of occupational health psychology*, 4(2), 108.
- [35] Green, F. (2000). It's Been a Hard Day's Night, but Why? An Exploration of Work Intensification in Britain. *Public Lecture*, 23.
- [36] Green, F. (2001). It's been a hard day's night: the concentration and intensification of work in late twentieth-century Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 39(1), 53-80.
- [37] Lundberg, U. (2005). Stress hormones in health and illness: the roles of work and gender. *Psychoneuroendocrinology*, 30(10), 1017-1021.
- [38] Drapeau, A., Marchand, A., & Beaulieu-Prévost, D. (2012). Epidemiology of psychological distress. *Mental illnesses-understanding, prediction and control*, 69, 105-106.
- [39] Lunau T, Siegrist J, Dragano N, Wahrendorf M (2015) The Association between Education and Work Stress: Does the Policy Context Matter? *PLoS ONE* 10(3): e0121573.
- [40] Petráčková, V., Kraus, J. a kol. Akademický slovník cizích slov A-Ž. Praha: Academia, 2000. 834 s. ISBN 80-200-0607-9.
- [41] Gosiorovský, I. (2005). Personalistika. Evropský polytechnický Institut.
- [42] Robert, O. (2018). The 3 things candidates look at when considering a job offer. *Human Resources Online*. Dostupné z: <https://www.humanresourcesonline.net/the-3-things-candidates-look-at-when-considering-a-job-offer/>
- [43] Heaphy, E. D., & Dutton, J. E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. *Academy of Management Review*, 33, 137-162.
- [44] Reich, T. C., & Hershcovis, M. S. (2011). Interpersonal relationships at work. *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 3, 223-248.
- [45] Pauknerová, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Grada Publishing a. s.
- [46] Prachi, J. (2020) Importance of Interpersonal Relationship at Workplace [online]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/interpersonal-relationship-workplace-importance.html>.
- [47] Kratz, H. J., Bedrnová, E., & Nový, I. (2005). *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Management Press.
- [48] Svobodová, L. (2008). *Nenechte se šikanovat kolegou-Mobbing-skrytá hrozba*. Grada Publishing a. s.
- [49] Monster.cz. (2019) Šikana na pracovišti neboli mobbing [online]. Dostupné z: <https://www.monster.cz/rady-a-tipy/clanek/sikana-na-pracovisti-neboli-mobbing>.
- [50] Opportunity, V. E., & Human Rights Commission. (2015). Independent review into sex discrimination and sexual harassment, including predatory behaviour in Victoria Police: Phase one report 2015.
- [51] Bezpečnostpráceinfo. (2018). Šikana na pracovišti [online]. Dostupné z: <https://www.bezpecnostprace.info/stres-na-pracovisti/sikana-na-pracovisti/>.

[52] Matharu, H. (2016). Sweden and Denmark Have Highest Rates of Sexual Harassment in Europe. *The Independent. Independent Digital News and Media*, 7.

[53] Český statistický úřad (2019) [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/domov?p_p_id=3&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_3_struts_action=%2Fsearch%2Fsearch&_3_redirect=%2Fweb%2Fczo%2Fkatalog-produktu-vydavame&_3_keywords=%C5%A1ikana&_3_groupId=0.

[54] Česko. (2014). Zákoník práce: zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006. Ústav práva a právní vědy.

[55] De Witte, H., Job insecurity and psychological well being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues, *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1999; 8(2): 155-177.

[56] EFILW, Temporary agency work in the European Union, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2005.

[57] Fuchs, T., Prekäre Beschäftigung auf dem Weg von der Ausnahme zur Regel: Bestandsaufnahme und Trends. *Gute Arbeit*, 2006;7:14-18.

[58] Quinlan, M., Mayhew, C., and Bohle, P., The global expansion of precarious employment, work disorganization, and consequences for occupational health: placing the debate in a comparative historical context, *International Journal of Health Services*, 2001;31(3):507–536.

[59] EFILW, Working conditions in atypical work, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2006.

[60] Benach, J., Benavides, F. G., Platt, S., Diez-Roux, A., and Muntaner, C., The health-damaging potential of new types of flexible employment: A challenge for public health researchers, *American Journal of Public Health*, 2000;0(8):1316-1317.

[61] Houtman, I., Douwes, M., Jong, T. D., Meeuwssen, J. M., Jongen, M., Brekelmans, F., ... & Reinert, D. (2008). New forms of physical and psychosocial health risks at work. European Parliament.

[62] EFILW, Place of work and working conditions, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Loughlinstown, 2007.

[63] EFILW, Fourth European Working Conditions Survey, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Loughlinstown, 2008.

[64] SOCR ČR. (2019). Zaměstnanost: Trh práce se už nerozpíná tolik jako dřív [online]. Dostupné z: <http://www.socr.cz/clanek/zamestnanost-trh-prace-se-uz-nerozpina-tolik-jako-driv/>.

[65] Quak, E. J., & van de Vijssel, A. (2014). Low wages and job insecurity as a destructive global standard [online]. *The Broker*. Dostupné z: <http://www.thebrokeronline.eu/Articles/Fragile-employment>.

[66] Remery, C., van Doorne-Huiskes, A., & Schippers, J. (2002). Labour market flexibility in the Netherlands: Looking for winners and losers. *Work, employment and society*, 16(3), 477-495.

- [67] Arnold, D., & Bongiovi, J. R. (2013). Precarious, informalizing, and flexible work: Transforming concepts and understandings. *American Behavioral Scientist*, 57(3), 289-308.
- [68] Dekker, S. W., & Schaufeli, W. B. (1995). The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study. *Australian psychologist*, 30(1), 57-63.
- [69] De Cuyper, N., Temporary employment: Associations with employees' attitudes, well-being and behaviour. A test of different explanations, Dissertation, Katholieke Universiteit Leuven, Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen, 2008.
- [70] R. Robertson, *Globalization: social theory and global culture*. London: Sage 1992.
- [71] International Monetary Fund (2000). "Globalization: Threats or Opportunity."
- [72] Blouin, C., Drager, N., & Smith, R. (Eds.). (2005). *International trade in health services and the GATS: current issues and debates*. The World Bank.
- [73] Hurley, J., Jungblut, J. M., Meierkord, A., Storrie, D., Vacas, C., & Broughton, A. (2012). After restructuring: Labour markets, working conditions and life satisfaction. *European Foundation for the improvement of living and working conditions, Dublin, Ireland*.
- [74] ILO, I. (2016). Workplace Stress: A Collective Challenge.
- [75] Král, M. (2015). Metodický přístup k hodnocení pracovního prostředí. Bezpečnost a hygiena práce, č. 7-8.
- [76] Ladányi, D. (2019). Vliv pracovního prostředí na produktivitu práce [online]. Worklife. Dostupné z: <https://worklife.cz/efektivita-a-rovnovaha-cs/vliv-pracovniho-prostredi-na-produktivitu-prace/>
- [77] Warr, P.B., 'Job features and excessive stress', In R. Jenkins & N. Coney (Eds.), *Prevention of Mental Ill Health at Work*. HMSO, London, 1992.
- [78] Leka, S. & Jain, A., Health Impact of Psychosocial Hazards at Work: An Overview, World Health Organization, Geneva, 2010. Dostupné z: http://whqlibdoc.int/publications/2010/9789241500272_eng.pdf.
- [79] Lund, T., Labriola, M., Christensen, K.B., Bültmann, U., & Villadsen, E.. Physical work environment risk factors for long term sickness absence: Prospective findings among a cohort of 5357 employees in Denmark. *British Medical Journal*, 332 (7539) 2006, 449-52.
- [80] Organizační struktury v procesním řízení. BPM slovník [online], 2007. Dostupné z: <http://bpm-slovník.blogspot.com/2007/09/organizace.html>.
- [81] Satyendra, P. (2016). Workers and their Role in the Organization [online]. Dostupné z: <https://www.ispatguru.com/workers-and-their-role-in-the-organization/>
- [82] Quimbee. (2007). Adverse employment decision legal definition [online]. Dostupné z: <https://www.quimbee.com/keyterms/adverse-employment-decision>
- [83] Schreuder, A. M. G. (2006). *Careers: An Organisational Perspective*. p. 187. ISBN 9780702171758.
- [84] Ott-Holland, C. J.; Huang, J. L.; Ryan, A. M.; Elizondo, F.; Wadlington, P. L. (October 2013). "Culture and Vocational Interests: The Moderating Role of Collectivism and Gender Egalitarianism". *Journal of Counseling Psychology*. American Psychological

Association. 60 (4): 569–581. doi:10.1037/a0033587. PMID 23957771. Retrieved 31 January 2014.

[85] Ceschi A, Demerouti E, Sartori R and Weller J (2017) Decision-Making Processes in the Workplace: How Exhaustion, Lack of Resources and Job Demands Impair Them and Affect Performance. *Front. Psychol.* 8:313. doi: 10.3389/fpsyg.2017.00313.

[86] Weller, J. A., Moholy, M., Bossard, E., & Levin, I. P. (2015). Preadolescent decision-making competence predicts interpersonal strengths and difficulties: A 2-year prospective study. *Journal of Behavioral Decision Making*, 28(1), 76-88.

[87] Bandura, A., & Jourden, F. J. (1991). Self-regulatory mechanisms governing the impact of social comparison on complex decision making. *Journal of personality and social psychology*, 60(6), 941.

[88] Byrnes, J. P., Miller, D. C., & Reynolds, M. (1999). Learning to make good decisions: A self-regulation perspective. *Child Development*, 70(5), 1121-1140.

[89] Schunk, D. H., & Zimmerman, B. J. (2003). Self-regulation and learning. *Handbook of psychology*, 59-78.

[90] Miller, D. C., & Byrnes, J. P. (2001). Adolescents' decision making in social situations: A self-regulation perspective. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 22(3), 237-256.

[91] Lord, R. G., Diefendorff, J. M., Schmidt, A. M., & Hall, R. J. (2010). Self-regulation at work. *Annual review of psychology*, 61, 543-568.

[92] Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. *Handbook of stress and burnout in health care*, 65-78.

[93] Wood, R., Bandura, A., & Bailey, T. (1990). Mechanisms governing organizational performance in complex decision-making environments. *Organizational behavior and human decision processes*, 46(2), 181-201.

[94] Humphreys, M. S., & Revelle, W. (1984). Personality, motivation, and performance: a theory of the relationship between individual differences and information processing. *Psychological review*, 91(2), 153.

[95] Deligkaris, P., Panagopoulou, E., Montgomery, A. J., & Masoura, E. (2014). Job burnout and cognitive functioning: a systematic review. *Work & stress*, 28(2), 107-123.

[96] Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Springer, Dordrecht.

[97] Hockey, G. R. J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework. *Biological psychology*, 45(1-3), 73-93.

[98] Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.

[99] Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of stress management*, 10(1), 16.

- [100] Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87-96.
- [101] Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(1), 83-104.
- [102] Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2019/1158 ze dne 20. června 2019 o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob a o zrušení směrnice Rady 2010/18/EU [online]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELLAR:4119596d-a475-11e9-9d01-01aa75ed71a1>.
- [103] Ionos. (2019). Work-life balance: harmony between work and personal life [online]. Dostupné z: <https://www.ionos.com/startupguide/productivity/work-life-balance/>.
- [104] James E. Gangwisch, *Work-life Balance, Sleep*, Volume 37, Issue 7, July 2014, Pages 1159–1160, <https://doi.org/10.5665/sleep.3826>.
- [105] Buchholz, K., (2019). The Countries With the Best Work-Life Balance. Statista [online]. Dostupné z: <https://www.statista.com/chart/12977/countries-with-the-best-work-life-balance/>.
- [106] OECD. (2019). Better Life Index [online]. Dostupné z: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/czech-republic/>.
- [107] McCarthy, N., (2020). How Long Will Europeans Work For? Statista [online]. Dostupné z: <https://www.statista.com/chart/15761/the-estimated-duration-of-working-life-for-a-15-year-old/>.
- [108] Verlinden, N. (2020). Aging workforce challenges: Trends, Statistics and Impact [online]. Dostupné z: <https://www.digitalhrtech.com/aging-workforce-challenges/>.
- [109] Muffels, R., Kepáková, K., & Rabušic, L. (1998). Ageing and Flexibilisation: Caveats or Challenges for the Welfare State. *Czech Sociological Review*, 34(3), 285-302. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/41131404>.
- [110] Johnson, P., K. F. Zimmerman 1993. *Labour markets in an Ageing Europe*. Cambridge (UK): Cambridge University Press.
- [111] Tamburo, J., Switzer, E., & Gower, W. S. Lessons from the Diversity Partners Project: Using knowledge translation to strengthen business engagement strategies and improve employment outcomes for job seekers with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, (Preprint), 1-9.
- [112] ÚŘAD, Č. S. (2012). *Senioři v mezinárodním srovnání 2017*.
- [113] Toossi, M. (2012). Labor force projections to 2020: A more slowly growing workforce. *Monthly Lab. Rev.*, 135, 43.
- [114] American Community Survey. 2010. Public Use Microdata Samples (PUMS). Calculations by Cornell University, Yang-Tan Institute on Employment and Disability.
- [115] von Schrader, S., Susanne, M., Malzer, V. B., & Erickson, W. (2013). Absence and disability management practices for an aging workforce.

[116] Loeppke, R. R., Schill, A. L., Chosewood, L. C., Grosch, J. W., Allweiss, P., Burton, W. N., ... & Hymel, P. (2013). Advancing workplace health protection and promotion for an aging workforce. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(5), 500-506.

[117] CDC National Center for Chronic Disease Prevention and Health Promotion. Older Employees in the Workplace. Issue Brief No. 1, July 2012. http://www.public-health.uiowa.edu/hwce/wp-content/uploads/2014/11/Issue_Brief_No_1_Older_Employees_in_the_Workplace_7-12-2012_FINAL508.pdf.

[118] The U.S. Equal Employment Opportunity Commission (EEOC). The Age Discrimination in Employment Act. Pub. L. No. 90-202. <https://www.eeoc.gov/laws/types/age.cfm>.

[119] Ilmarinen, J. E. (2001). Aging workers. *Occupational and environmental medicine*, 58(8), 546-546.

[120] European Commission - Directorate-General for Economic and Financial Affairs. The 2015 Ageing Report. Underlying Assumptions and Projection Methodologies. EUROPEAN ECONOMY 8-2014. http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2014/pdf/ee8_en.pdf.

[121] Delloiacono, N. (2015). Musculoskeletal safety for older adults in the workplace: review of current best practice evidence. *Workplace health & safety*, 63(2), 48-53.

[122] Brooke, E., Goodall, J., Handrus, M., & Mawren, D. (2013). Applying workability in the Australian residential aged care context. *Australasian journal on ageing*, 32(2), 130-134.

[123] Ross, D. (2010). Ageing and work: an overview. *Occupational Medicine*, 60(3), 169-171.

[124] Bonomini, F., Rodella, L. F., & Rezzani, R. (2015). Metabolic syndrome, aging and involvement of oxidative stress. *Aging and disease*, 6(2), 109.

[125] Abraha I, Cruz-Jentoft A, Soiza RL, O'Mahony D, Cherubini A. Evidence of and recommendations for non-pharmacological interventions for common geriatric conditions: the SENATOR-ONTOP systematic review protocol,". *BMJ Open*. 2015; vol. 5, no. 1.

[126] Knoche K, Sochert R, Houston K. Promoting healthy work for workers with chronic illness: A guide to good practice. European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP), 2012. Dostupné z: http://www.enwhp.org/uploads/media/ENWHP_Guide_PH_Work_final.pdf.

[127] Furunes, T., & Mykletun, R. J. (2010). Age discrimination in the workplace: Validation of the Nordic Age Discrimination Scale (NADS). *Scandinavian Journal of Psychology*, 51(1), 23-30.

[128] Magnavita N. Engagement in health and safety at the workplace: a new role for the occupational health physician. In: Graffigna G. (eds) "Promoting Patient Engagement and Participation for Effective Healthcare Reform" IGI Global, Hershey, Pennsylvania, 2016.

- [129] Wegman D.H, McGee J.P. Health and Safety Needs of Older Worker: Report by Committee on the Health and Safety Needs of Older Workers. 2004. Washington, D.C.: The National Academies Press; doi:10.17226/10884.
- [130] Dordoni, P., & Argentero, P. (2015). When age stereotypes are employment barriers: a conceptual analysis and a literature review on older workers stereotypes. *Ageing international*, 40(4), 393-412.
- [131] McDermott HJ, Kazi A, Munir F, Haslam C. Developing occupational health services for active age management. *Occup Med (Lond)*. 2010;60(3):193-204. doi:10.1093/occmed/kqq026.
- [132] Ilmarinen J. The ageing workforce--challenges for occupational health. *Occup Med (Lond)*. 2006;56(6):362-4.
- [133] Hymel PA, Loeppke RR, Baase CM, Burton WN, Hartenbaum NP, Hudson TW, McLellan RK, Mueller KL, Roberts MA, Yarborough CM, Konicki DL, Larson PW. Workplace health protection and promotion: a new pathway for a healthier--and safer--workforce. *J Occup Environ Med*. 2011;53(6):695-702. doi:10.1097/JOM.0b013e31822005d0.
- [134] HR News. (2013). 5 tipů pro podporu duševního zdraví na pracovištích | [online]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/5-tipu-pro-podporu-dusevniho-zdravi-na-pracovistich-id-2003684>
- [135] Kinnunen, U., Mauno, S., Nätti, J., and Happonen, M., Organizational antecedents and outcomes of job insecurity: a longitudinal study in three organizations in Finland, *Journal of Organizational Behavior*, 2000; 21:443-59.
- [136] European Agency for Safety and Health at Work, European risk observatory report: Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health. Luxembourg, 2007.
- [137] Shepell, M. What is Canada's National Standard for Psychological Health and Safety in the Workplace – and what does it mean for your business?, 2013, Dostupné z: <https://www.morneaushepell.com/sites/default/files/assets/pages/575-resources-workplace-mental-health/canadianpsychologicalhealthsafetystandardfaqs.pdf>
- [138] New Brunswick Power, Center for workplace mental health, 2018, Dostupné z: <http://www.workplacementalhealth.org/Case-Studies/New-Brunswick-Power>
- [139] Case Study Research Project Findings, The National standard of Canada for psychological health and safety in the workplace, 2014-2017, Dostupné z: https://www.mentalhealthcommission.ca/sites/default/files/2017-03/case_study_research_project_findings_2017_eng.pdf
- [140] Shatté, A., Perlman, A., Smith, B., & Lynch, W. D. (2017). The positive effect of resilience on stress and business outcomes in difficult work environments. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(2), 135-140.
- [141] Cassar, G. Breiting, D. What causes us to burnout at work?, World Economic Forum, 2019, Dostupné z: <https://www.weforum.org/agenda/2019/10/burnout-mental-health-pandemic/>
- [142] Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M., & Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 533-562.

[143] Kaufman, J., Resilience: The Secret of Surviving Anything, Dostupné z:
<https://joshkaufman.net/resilience-survive-anything/>

[144] Garmin International, Center for workplace mental health, Case Study, Dostupné z: <http://www.workplacementalhealth.org/Case-Studies/Garmin-International>

[145] Rial-González, E., Cockburn, W. and Irastorza, X. (2010), "European survey of enterprises on new and emerging risks (ESENER)", EU-OSHA, Luxembourg.

8 Návrh způsobu řízení definovaných rizik z hlediska stárnoucí populace a způsobu vedení osvěty směřující na zaměstnavatele a zaměstnance

8.1 Možné způsoby řízení rizik pro zaměstnané vyššího věku

Věkem starší pracovníci patří na dynamicky se proměňujícím trhu práce mezi jednu ze specifických skupin, na něž se v rámci výkonu práce vztahují specifická rizika, a to z důvodu věku, pohlaví, fyzického stavu. V praxi je pak třeba brát v úvahu synergické působení všech těchto důvodů. Tyto osoby mohou být vůči některým rizikům citlivější a zaměstnavatel je postaven před úkol řešit jejich specifické požadavky. Nově vytvářené nástroje pro hodnocení rizik, vč. psychosociálních, které je od zaměstnavatelů předpisy v oblasti BOZP požadováno, mají za cíl s realitou různorodosti pracovní síly pracovat. Řádné hodnocení rizik je klíčem k ochraně zdraví na pracovišti. Provádění hodnocení rizik na pracovišti však může být náročné, zejména pro mikropodniky a malé podniky, které většinou nemají potřebné zdroje nebo know-how v oblasti BOZP, aby je mohly provádět efektivně.

8.2 Analýza rizik

Analýza rizik BOZP podléhá zákonným požadavkům, které udává § 102 odst. 3 zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce, který uvádí, že zaměstnavatel je povinen kontinuálně vyhledávat nebezpečné činitele a nebezpečné procesy pracovního prostředí a zjišťovat jejich příčiny a zdroje [1].

Analýza rizik představuje základní pilíř bezpečnosti a ochrany zdraví při práci ve firmách a jiných organizacích. Na základě této analýzy se nastavují všechny další postupy a procesy v oblasti firemní politiky BOZP. Bez analýzy rizik není možné jakýmkoliv způsobem identifikovat, hodnotit ani řídit psychosociální rizika, která mohou na pracovišti hrozit. Povinnost řešit tzv. management rizik, včetně všech souvisejících částí, má dle zákona každý zaměstnavatel. V souvislosti s tímto zjištěním je povinen neustále identifikovat a hodnotit tato rizika a přijímat taková opatření, která povedou k jejich odstranění.

Cílem pak je, aby na základě managementu psychosociálních rizik docházelo k vylepšování pracovních podmínek pro starší zaměstnance, což by mělo vést k tomu, že vliv na jejich bezpečnost, život a práci bude minimalizován, v ideálním případě zcela eliminován.

Aby k tomu mohlo docházet, je zaměstnavatel povinen:

- Pravidelně kontrolovat úroveň BOZP ve firmě, a to zejména stav výrobních a pracovních prostředků a vybavení pracoviště;
- Pravidelně kontrolovat úroveň rizikových faktorů pracovních podmínek;
- Dodržovat nastavené metody a způsoby pro zajištění BOZP;
- Dodržovat pravidelné hodnocení nebezpečných rizikových faktorů.

Zároveň by tak měl:

- Posoudit rizikové faktory, které mají největší význam pro duševní zdraví a psychologickou bezpečnost v rámci podniku (během tohoto procesu konzultovat se zaměstnanci a zástupci pro zdraví a bezpečnost);
- Zjistit, zda jsou nutná nová opatření;
- Identifikovat příležitosti ke změně anebo současné silné stránky, na nichž je vhodné stavět.

Hodnocení psychosociálního rizika zahrnuje stejné zásady a procesy jako hodnocení rizika pro jiná pracovní rizika. Běžně používaný přístup zahrnuje pět základních kroků:

- Identifikace nebezpečí a ohrožující rizika;
- Posouzení a vyhodnocení rizik - kdo může být poškozen a jak. Zda jsou stávající preventivní opatření dostatečná nebo zda je třeba víc kontrolních mechanismů;
- Návrh odpovídajících preventivních opatření;
- Nastavení optimálních opatření;
- Osvěta a kontrola.

8.3 Vyhledávání psychosociálních rizik

Na začátku celého procesu řízení psychosociálních rizik stojí jejich vyhledávání. Kompetentní osoba začne poznávat pracoviště a všechny potenciální nebezpečné faktory psychosociálních rizik, které by mohly ohrozit bezpečnost a zdraví nejen starších pracovníků, příp. zapříčinit pracovní úraz nebo havárii.

Rizikový analytik komplexně a dlouhodobě sleduje všechny pracovní procesy, ale také samotnou činnost pracovníků, kontroluje například používání osobních ochranných pracovních prostředků nebo dodržování bezpečnostních předpisů, studuje dokumentaci ke strojům a zařízením, komunikuje se zaměstnanci a získává od nich informace o pracovních postupech a hledí na psychosociální faktory. To vše, a ještě mnoho dalšího, je součástí jeho pracovní náplně.

Úkoly při vyhledávání rizik se odvíjejí od složitosti konkrétního pracovního prostředí a pracovní činnosti. Důležité však je, aby vyhledávání rizik bylo pravidelné, a to zejména u komplikovaných oborů a u mladších, nezkušených či stárnoucích zaměstnanců, kde je větší míra nebezpečí úrazu nebo havárie.

8.4 Analýza psychosociálních rizik

Při samotné analýze rizik dochází především k systematické práci se všemi dostupnými informacemi, které odborný analytik získal v první fázi, tedy při vyhledávání psychosociálních rizik. Tyto informace zpracovává a používá k pozdější identifikaci a zhodnocení konkrétních psychosociálních rizik, které představují nebezpečí pracovního úrazu, havárie nebo jiné ohrožení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

8.4.1 Identifikace psychosociálních rizik

Identifikace psychosociálních rizik je relativně složitý a zdoluhavý proces. Je potřeba do něj zapojit odborníky, zaměstnance, ale klidně i externí osoby, které mají za úkol odhalit všechna nebezpečí, která se mohou v jejich pracovním prostředí proměnit na zdroje úrazu nebo havárie. Do identifikace potenciálně nebezpečných rizik je nutné zapojit

nejen všechny fyzikální, chemické a biologické faktory, ale také organizaci práce a pracovního prostředí jako takového.

Je důležité odlišit rizikový faktor od rizika. Pojem „rizikový faktor“ v hodnocení psychosociálního rizika je synonymem pojmu „nebezpečí“ v hodnocení fyzického rizika. Přítomnost rizikového faktoru nebo nebezpečí sama o sobě nemusí nutně představovat riziko, pokud jsou zavedeny odpovídající opatření a kontroly, které chrání zaměstnance před rizikovým faktorem nebo nebezpečím. Riziko je šance, vysoká nebo nízká, že někdo může být tímto nebezpečím poškozen.

Případný poradce nebo konzultant BOZP, který se také může podílet na identifikaci psychosociálních rizik ve firmě či jiné organizaci, může použít při své práci různé metody – pozorování, dotazník, interview nebo kontrolní seznam, tzv. checklist.

8.4.2 Hodnocení psychosociálních rizik

Cílem hodnocení psychosociálních rizik je zjistit a určit, jak závažná jsou nalezená rizika pro jednotlivé profese, věkové skupiny a zaměstnance. Závažnost rizik určuje odborník - analytik, který k tomu musí mít dostatečné znalosti a zkušenosti.

Hodnocení psychosociálních rizik je založeno na psychosociálních rizikových faktorech, které jsou identifikovány jako stěžejní pro psychologické zdraví a bezpečnost na pracovišti.

Pokud existuje skutečná nebo vnímaná nerovnováha mezi požadavky na zaměstnance a jejich schopností vyrovnat se s těmito požadavky, dochází ke stresu na pracovišti. Stres není nemoc sama o sobě, ale jeho dlouhodobé působení může snížit produktivitu v práci a může zhoršit zdraví. Výskyt stresu na pracovišti a jeho následky mohou mít na svědomí zvýšenou absenci, vysokou fluktuaci zaměstnanců, disciplinární problémy, násilí a psychické obtěžování, sníženou produktivitu a sníženou pozornost, chyby a nehody. Faktory, jak uvnitř, tak mimo pracoviště, mohou ovlivnit osobní zdraví pracovníků. Expozice a činnosti mimo práci, jako jsou finanční problémy, nezdravý životní styl, mohou mít dopad na chování a výkony v práci. Ne všechny projevy stresu při práci lze považovat za stres související s prací. Nicméně, bezpečnost a ochrana zdraví při práci má obecnou platnost, která se vztahuje na každého zaměstnavatele, který by měl přijmout veškerá opatření přiměřená okolnostem na ochranu svého zaměstnance.

Při hodnocení psychosociálního rizika je třeba zvážit další klíčové prvky. Podpora všech zaměstnanců pomáhá s identifikací psychosociálních rizikových faktorů na pracovišti. Podpora vrcholového managementu je zásadní. Vrcholové vedení musí poskytnout nezbytné zdroje pro provádění posouzení rizik a pro provádění zlepšení zjištěných prostřednictvím hodnocení rizik. Manažeři na všech úrovních musí hrát roli při řešení psychosociálních rizikových faktorů na pracovišti přijetím nebo udržováním podpůrného stylu vedení.

Podstatou hodnocení je stanovit a rozhodnout, zda je možné riziko akceptovatelné či nikoliv. Pokud není možné ho akceptovat, je nutné stanovit opatření, která povedou k jeho odstranění nebo alespoň snížení na přijatelnou míru.

8.5 Návrh opatření

Jakmile došlo ke zhodnocení všech nalezených psychosociálních rizik, je třeba definovat, implementovat, ale také přijmout bezpečnostní opatření, která povedou k eliminaci nebo alespoň minimalizaci těchto rizik.

Cílem přijímání opatření je snížit míru rizika. Zodpovědnost za přijetí bezpečnostních opatření proti potenciálním psychosociálním rizikům má vedoucí zaměstnanec.

Pro správné a účinné přijímání opatření je vhodné vypracovat plán, ve kterém budou popsána všechna opatření včetně konkrétních postupů a termínů dokončení.

Opatření na ochranu pracovníků před psychosociálními riziky nemohou být jednorázová, musí se jednat o proces s několika fázemi. Celý proces je nejuspěšnější v případě, že se na něm pracovníci aktivně podílejí.

Tab. 16 - Návrh opatření a řízení definovaných rizik z hlediska stárnoucí populace [3]

Riziková oblast	Návrh opatření a management psychosociálních rizik
Charakter práce.	<p>Rizika pro tělesné a duševní zdraví vyplývající z charakteru práce může nejlépe ovlivnit zaměstnavatel. I při dodržení pravidel bezpečnosti práce a ochrany zdraví na pracovišti jak si žádá zákon, zbývá ještě mnoho dalších aspektů práce, které lze zlepšit, zmírnit, vyloučit. Mezi vhodná opatření nejen pro starší generaci patří racionální organizace práce, snaha zabránit přetěžování, např. sledováním únavy u zaměstnanců, plánované střídání pracovních činností různé intenzity, při vyšších požadavcích na výkon zapojit další zaměstnance, zařazovat přestávky v práci apod.</p> <p>Během řízení psychosociálních rizik je nutné zapojit zaměstnance do dodržování bezpečnosti práce, naučit je disciplinovanému používání ochranných prostředků, sledovat pracovní postupy z hlediska nejen výkonnosti, ale i bezpečnosti (systém Behaviorbased safety) a zapojit je do návrhů na zlepšení.</p>
Pracovní zátěž, pracovní tempo.	<p>Při řízení psychosociálních rizik by měl zaměstnavatel dbát na to, aby pracovní zatížení zaměstnanců odpovídalo jejich zdravotnímu stavu. I zaměstnanci vyššího věku, po delší pracovní neschopnosti nebo s chronickou chorobou mohou podávat kvalitní výkon, mají-li k tomu vhodné podmínky (např. dočasné přeřazení na méně zatěžující práci či částečnou možnost práce z domova apod.).</p> <p>Během řízení psychosociálních rizik je nutné informovat zaměstnance, kteří znají svůj zdravotní stav nejlépe, aby si uvědomili, že by měli kompenzovat pracovní zátěž – například sedavé zaměstnání vystřídat fyzickou aktivitou, cvičením a masážemi v čase k tomu vyhrazeném/ poskytnutém zaměstnavatelem nebo v době svého volna.</p>
Rozvržení práce.	Při řízení psychosociálních rizik a plánování

Riziková oblast	Návrh opatření a management psychosociálních rizik
	<p>směnové práce by měl zaměstnavatel spolupracovat se všemi zaměstnanci. Je vhodné brát v úvahu jejich zdravotní stav, věk, možnosti psychické a fyzické. Dbát by měl především na bezpečnost zaměstnanců s prodlouženou pracovní dobou a nočními směny s pozdními odchody z práce. Mezi dobrá opatření u nočních směn patří vhodné stravování vzhledem k fyziologii člověka pracujícího v noci. Při návrhu opatření a řízení některých rizik spojených s nepravidelným pracovním vytížením je žádoucí eliminovat jejich negativní vlivy na duševní a fyzické zdraví – např. prostoje, které často vedou ke kuřáctví (zdravotnického) personálu.</p> <p>Z těchto důvodů je nutné plánovat směnové práce u zaměstnanců vyššího věku zvláště obezřetně.</p>
Rozhodování o práci.	<p>Zaměstnavatel by měl v rámci navržených opatření zapojit zaměstnance do zlepšování výkonnosti pracovních procesů, a pokud je to možné, ponechat na nich i volbu svých spolupracovníků. Mezi vhodná opatření nejen pro starší generaci patří možnost zvyšování kvalifikace, která přináší větší samostatnost v rozhodování na stranu zaměstnanců. Ti pak ve vlastním zájmu sledují pracovní zátěž a navrhují možnosti jejího snižování, lepší organizaci práce, zajímají se o rotace pracovních činností, lepší ergonomické podmínky atd.</p>
Pracovní prostředí a vybavení.	<p>Mezi vhodná opatření nejen pro starší generaci lze zaměstnavatelům doporučit, aby vytvořili na pracovišti příjemné a esteticky přitažlivé prostředí, které zlepší pracovní prostředí a sníží zaměstnancům pocit pracovní zátěže. Součástí těchto opatření jsou dobře vybavené odpočinkové oblasti na pracovišti uzpůsobené různým věkovým kategoriím (kuchyňky, denní místnosti, relaxační koutky), sportovní náradí (žebřiny, velké míče) pro nápravu nevhodné pracovní pozice, snižování rušivých vlivů, květiny na pracovišti a další opatření, která zpříjemní pracovní dobu zaměstnanců a mají pozitivní vliv na spokojenost a pocit pohody.</p> <p>Během řízení psychosociálních rizik je nutné zapojit zaměstnance do této oblasti, aby mohli sami přicházet s vlastními nápady a návrhy.</p>

Riziková oblast	Návrh opatření a management psychosociálních rizik
Firemní kultura.	<p>Mezi vhodná opatření, která podporují ovzduší přívětivé vůči starším zaměstnancům, patří otevřená komunikace se všemi zaměstnanci, spravedlivé zacházení a oceňování jejich výkonu, zájem o jejich potřeby, problémy, zdraví a pohodu. To vše obvykle vyvolá i příznivou reakci ze strany zaměstnanců.</p> <p>Slušného zaměstnavatele oceňují všichni zaměstnanci, zvláště třeba ti zkušenější a starší, protože vědí, že pověst firmy, loajalita a spokojenost zaměstnanců jsou neocenitelnými přínosy v jejich fungování v podniku.</p>
Mezilidské vztahy na pracovišti.	<p>Mezi vhodná opatření patří udržování otevřených vztahů, spolupráce a otevřeného řešení konfliktů, a pokud v podniku dobře funguje řízení s jasnými pracovními rolemi a zodpovědnostmi, a zároveň tam existuje ovzduší spolupráce na rozdíl od vzájemné konkurence např. mezi mladší a starší generací, je v takové firmě velká šance na snížení či vyloučení všech psychosociálních rizik na pracovišti.</p>
Role v organizaci.	<p>Při řízení psychosociálních rizik by měl zaměstnavatel s pomocí manažerů různého stupně, od mistrů až po vrcholové vedoucí, a správným výběrem osobností v těchto pozicích dokázat úspěšně vést podnik a zajistit výkonnost i starších zaměstnanců, ale také spokojenost všech pracovníků.</p> <p>Vedoucí, kteří kromě technických dovedností mají také zájem o své podřízené a kolegy, a kteří dokážou chápat jejich potřeby a pomáhat jim, jsou páteří výkonného podniku.</p>
Kariérní postup.	<p>Vhodným opatřením je podpora starších zaměstnanců v jejich kariérním rozvoji a zvyšování kvalifikace, v případě potřeby i rekvalifikace.</p> <p>Během řízení psychosociálních rizik je vhodné zajistit další perspektivu zaměstnanců i v období vyššího věku, příp. restrukturalizace podniku a podporovat zaměstnance v tom, aby hodnotili své vlastní možnosti na trhu práce a sami se aktivně snažili získat další pracovní dovednosti, nejlépe ve spolupráci se zaměstnavatelem.</p>
Sladění práce a soukromí.	<p>Hlavním opatřením by mělo být adekvátní uspořádání pracovní doby, vždy podle možností vycházet vstříc potřebám zaměstnanců vyšší věkové kategorie, pomáhat jim v zaměstnání a podporovat</p>

Riziková oblast	Návrh opatření a management psychosociálních rizik
	společné aktivity zaměstnanců a jejich rodin. Během řízení psychosociálních rizik je nutné zapojit starší zaměstnance do této oblasti, aby sami informovali zaměstnavatele o svých potřebách a navrhovali možná opatření.

Celkově je v prevenci psychosociálních rizik na pracovišti důležitý efektivní komunikační systém v podniku, porozumění a ochota pomoci ze strany nadřízených a podpora kolegů. Samozřejmě prevenci musí být zdravý životní styl, podpora rodiny a přátel, umění odpočívat, mimopracovní zájmy a vše ostatní, co rozvíjí a posiluje osobnost [3].

8.6 Vedení dokumentace

Celý proces řízení a managementu rizik je povinen každý zaměstnavatel, firma nebo jiná organizace dle Zákoníku práce dokumentovat. Dokumentací se rozumí shromažďování a vedení celého procesu řízení rizik, a to včetně pravidelné aktualizace v případě jakýchkoliv změn. Všechny shromážděné podklady a informace se následně archivují v dokumentaci BOZP. Součástí dokumentace o řízení rizik musí být nejen analýza, identifikace a hodnocení rizik, ale také přijatá opatření [4].

8.7 Informování a osvěta směřující na zaměstnavatele a jejich zaměstnance věkové skupiny 50 a více let

V souvislosti s problematikou působení psychosociálních rizik je největším problémem neodpočatý, přetížený a stresovaný zaměstnanec, a to v souvislosti s jeho věkovou skupinou a pracovní činností. Ne vždy je možné, aby vykonával stejnou práci a stejnou měrou, tempem jako dřív. Protože s věkem roste míra ohrožení psychosociálními riziky, je nutné hledat jiné nástroje, které by pomohly s osvětou zaměstnance, který by na základě získaných informací mohl změnit vzorec svého chování a tzv. "zvolnil" či upravil své návyky.

K tomu je možné využít celou řadu nástrojů. Některé z nich jsou uvedeny v tabulce níže. Vždy by se však mělo jednat o cílené nástroje, které budou reflektovat situaci u konkrétního zaměstnavatele.

Zaměstnavatel by měl v rámci pravidelných školení BOZP upozornit na rizika, která mohou ovlivnit starší zaměstnance během jejich pracovní činnosti. V této souvislosti by tak měl zaměstnavatel aktualizovat stávající obsah a četnost školení a případně též způsob ověřování znalostí zaměstnanců ve věku 50 a více let.

Tab. 17 - Přehled vybraných nástrojů pro informování a osvětu v oblasti psychosociálních rizik a BOZP [30]

Informování a osvěta zaměstnanců v oblasti psychosociálních rizik a BOZP			
Nástroje požadované právními předpisy	Dobrovolné nástroje		
Školení zaměstnanců	Tištěné materiály	Elektronické nástroje	Kampaně

Informování a osvěta zaměstnanců v oblasti psychosociálních rizik a BOZP			
Nástroje požadované právními předpisy	Dobrovolné nástroje		
Školení zaměstnanců	Tištěné materiály	Elektronické nástroje	Kampaně
Školení o právních a ostatních předpisech k zajištění BOZP	Časopisy	Webové stránky a oborové portály	Zdravé pracoviště ("stavíme na bezpečnosti", "úspěch znamená žádný úraz")
Profesní školení (např. jeřábníci a vazači, řidiči motorových vozíků, svářeči apod.)	Letáky o zásadách BOZP	Videa bezpečnostní tematikou	„Nehoda není náhoda“
Další specializovaná školení BOZP	Plakáty bezpečnostní tematikou		Kampaň na období 2016–2017: Zdravé pracoviště pro všechny bez rozdílu věku
			Kampaň na období 2014–2015: Zdravé pracoviště zvládne i stres

V dané oblasti je důležité kombinovat znalost pracoviště a především rizik, která v souvislosti s výkonem práce zaměstnancům 50+ hrozí a teoretické znalosti týkající se důvodů, proč zaměstnanci pracují i ve vyšším věku a co může mít vliv na zajištění BOZP. Nejčastěji to bude nedostatečný odpočinek a působení stresu. Problematickou a s těžšími oblastí budou však psychosociální rizika (mimo jiné též problematika skloubení osobního a pracovního života, syndrom vyhoření a další).

Jako dobrý nástroj, v rámci kterého lze uvedené podrobněji řešit je možné zmínit vhodně nastavený systém komunikace mezi zaměstnancem vyšší věkové skupiny a zaměstnavatelem. Správný způsob takové komunikace by měl zohledňovat následující [8]:

- Zájem o BOZP - Pravidelné rozpravy o psychosociálních rizicích a BOZP snižují riziko výpadku z nařízených bezpečnostních postupů. Tímto je možné zjistit například, zda nejsou zaměstnanci unaveni, co každý den dělají, jak to dělají, zda dodržují stanovená pravidla a postupy, jak se cítí, jaký je jejich zdravotní stav, jaká je situace v rodině a další.
- Zodpovědnost v BOZP - V BOZP, je třeba si uvědomit, že všichni jsou její součástí. Teprve pak je možné docílit i u starších zaměstnanců pocitu, který je vtáhne do zodpovědné firemní role pro udržení bezpečného pracoviště, jehož jsou všichni součástí.
- Zapojení do BOZP – Pokud jsou zaměstnanci zapojeni do problematiky BOZP, vnímají to jako určitý druh ocenění a možnost dalšího růstu.

- Zlepšení firemní kultury - Pokud je zaměstnavatel v rozhovorech se všemi zaměstnanci (nejen těmi staršími) důsledný a dlouhodobě konzistentní, dříve či později se mu to vyplatí, protože BOZP se stane nedílnou součástí firemní kultury a to vše povede k jejímu zlepšení.
- Nové nápady – Efektivní komunikace se zaměstnanci o psychosociálním riziku a BOZP, je prospěšná nejen pro vedení, pro zaměstnance, ale také pro celou společnost.

Zavedení specializovaných rozhovorů zaměřených proti zvýšené pracovní zátěži a stresu, které povedou kompetentní osoby se zaměstnanci, může pomoci při řešení problémů spojených se stárnutím a psychosociálními riziky, které s takto vytíženými zaměstnanci mohou souviset. Možností je také individuální nastavení pracovních postupů, systému a obsahu školení a jiné.

Mimo individuálního přístupu zaměstnavatele ke konkrétnímu zaměstnanci, který pracuje i ve vyšším věku, je možné využít i další nástroje. Třemi nejdůležitějšími jsou:

- Tištěné materiály jako informační a osvětové nástroje.
- Elektronické informační nástroje.
- Národní a nadnárodní informační a osvětové kampaně.

Všechny tyto nástroje jsou podpůrné. Jejich využití by mělo vycházet z analýzy rizik, resp. ze skutečného stavu na pracovišti.

8.7.1 Tištěné materiály jako informační a osvětové nástroje

Nejen školení a komunikace jsou důležité pro rozvoj kultury BOZP ve stárnoucí populaci zaměstnanců. Další možností, jak zvýšit úroveň kultury BOZP, jsou informační a osvětové nástroje, jako jsou např. brožury, plakáty či letáky s bezpečnostní tematikou.

K informování zaměstnanců vyššího věku lze využít zejména nástěnky, firemní časopisy, letáky o zásadách BOZP, plakáty s bezpečnostní tematikou atp. [6].

V době neustálého růstu objemu elektronické komunikace se může zdát, že poskytování informací prostřednictvím klasických nástěnek patří již minulosti, ale není tomu tak. Tyto prostředky pro poskytování informací však stále mají své nezastupitelné místo obzvláště pro starší generaci. Například jsou velmi vhodným prostředkem k seznámení s problematikou psychosociálních rizik a BOZP mezi jednotlivými školeními. Důležitá je jejich častá obměna, aby obsah byl nejen aktuální, ale aby též neustále upoutával. Vždy by měl obsahovat něco, co přitáhne pozornost [6].

Pozornost je nutné věnovat i umístění nástěnky. Nejvhodnější je místo, kde se tito zaměstnanci soustřeďují a přitom zde nejsou plně zaměstnáni – jídelna, odpočinková místnost atd. Nástěnku je nutné chápat jako prostředek vzájemné komunikace, nikoliv jako prostředek pouze sdělovací, kde poskytnuté informace jsou na několik měsíců [6].

Plakáty a letáky BOZP jsou v dnešní době nedílnou součástí pracovišť. Měly by být navrhovány tak, aby upoutaly pozornost člověka a došlo tak k zafixování do jeho paměti. Měly by být spíše větších rozměrů a neoplývat zbytečným textem.

8.7.2 Elektronické informační nástroje

Velká pozornost je věnována také informačním a osvětovým nástrojům na internetu, kterou reprezentuje např. interní informační systém firmy (webové stránky, videa s

bezpečnostní tematikou apod.). Jde především o komunikaci se zaměstnanci. V tomto případě zaleží především na tom, jak takový informační nástroj na internetu osvědčí svou schopnost zaujmout a upoutat pozornost. Z komunikačního hlediska jsou důležité prezentace na webových stránkách či upoutávky (titulky).

V roce 1998 vznikl ve Francii NAPO. Ta je hlavní postavou krátkých animovaných filmů, které odlehčenou formou představují témata BOZP a prevence rizik. Hlavním posláním Napa a jeho přátel je upoutat pozornost na otázky BOZP formou praktických ukázek [9].

NAPO filmy, které souvisí se zde řešenou problematikou, jsou například:

- Kategorie: Stres a psychosociální rizika při práci

Napo ve filmu... když udeří stres (<https://www.napofilm.net/cs/napos-films/napo-when-stress-strikes>)

- odhaluje příčiny stresu při práci, včetně nadměrných nároků, nízké kontroly, trvalého tlaku, nepříjemného chování, nedostatku respektu, změn, špatného plánování a protirečících si instrukcí, které vedou k chybám, únavě, vyhoření, vyčerpání a nízké výkonnosti.

- Kategorie: Volný čas a životní styl, bezpečnost silničního provozu, sport, relaxace

Napo ve filmu: "bezpečnost v práci... i jinde" (<https://www.napofilm.net/cs/napos-films/napo-safety-in%E2%80%A6-and-outside-work>)

- objevuje se v situacích spojených s řízením, domácností, životním stylem, společenským životem a sportováním. Na webových stránkách naleznete krátký kvíz, který můžete použít při objasňování některých pravidel zaměstnancům.

- Kategorie: Prevence, kultura bezpečnosti, chování v práci

Napo ... společně bezpečně (<https://www.napofilm.net/cs/napos-films/napo-working-together>)

Při výběru, tvorbě a využívání elektronických informačních nástrojů pro oblast psychosociálních rizik a BOZP (animace, filmy, internetové stránky, videa apod.) je nejdůležitější se zaměřit na:

- Srozumitelnost, strohost, schematičnost;
- Snadnou zapamatovatelnost;
- Výrazný obsah, poselství;
- Aktuálnost, reálnost;
- Způsob provedení, design.

Webové stránky mohou být účinné teprve tehdy, když je příjemce informace, tedy zaměstnanec vystaven jejímu vlivu a pokud zanechá paměťovou stopu nebo způsobí změnu postoje v požadovaném směru [7].

8.7.3 Národní a nadnárodní informační a osvětové kampaně

V souvislosti se zaměstnanci, kteří pracují ve vyšším věku, jsou podstatné především dokumenty, které se týkají psychosociálních rizik. Ty lze dohledat například na stránkách Výzkumného ústavu bezpečnosti práce, v. v. i., Státního zdravotního ústavu, případně na stránkách EU-OHSA:

- <https://zsbozp.vubp.cz/pracovni-prostredi/rizikove-faktory/psychologicke-faktory/233-psychosocialni-rizika>;
- <https://osha.europa.eu/cs/themes/psychosocial-risks-and-stress>;
- <http://www.szu.cz/tema/pracovni-prostredi/kampan-slic-psychosocialni-rizika-na-pracovisti>.

8.8 Sledování a kontrola

Tímto ale management rizik nekončí, nýbrž začíná. Jedná se totiž o pravidelnou a nikdy nekončící činnost, při které dochází nejen ke zpracování analýzy rizik, ale také k jejich následnému řízení, udržování a aktualizaci.

Je tedy důležité, aby psychosociální rizika a další byla i nadále sledována a kontrolována. Úkolem zaměstnavatele je ověřovat, zda dochází k dodržování přijatých opatření a zda jsou tato opatření vlastně účinná.

Při sledování a kontrolování pracoviště a pracovních procesů ve firmách a jiných organizacích z hlediska managementu rizik nesmíme zapomínat také na vyhledávání, analýzu, identifikaci a hodnocení rizik, a to včetně opětovného přijímání opatření, aktualizace dokumentace, informování zaměstnanců, sledování a kontrolu.

8.9 Použitá literatura

[1] 262/2006 Sb. Zákoník práce. Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. [cit. 29. 04. 2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

[2] Leka, S., & Cox, T. (2008). Guidance on the European framework for psychosocial risk management.

[3] JANOŠOVÁ, Kateřina; KOŽENÁ, Ludmila; LIPŠOVÁ, Vladimíra. Psychosociální rizika při práci XII. Bezpečnost a hygiena práce, 2016, č. 2, s. 30-32.

[4] Analýza a řízení rizik BOZP. Hodnocení a management. Dokumentace BOZP a PO, CRDR s.r.o. [online], [cit. 20. 06. 2020]. Dostupné z: <https://www.dokumentacebozp.cz/aktuality/analiza-rizik-bozp-rizeni-hodnoceni-identifikace-management/>

[30] Moravanská, P., Informační a osvětové nástroje pro podporu BOZP v podniku. Ostrava. 2016, Vysoká škola báňská Technická univerzita Ostrava

[6] NEUGEBAUER, Tomáš. Školení bezpečnosti práce, požární ochrany a motivační školení k prevenci rizik. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-454-5.

[7] VYSEKALOVÁ, Jitka. Psychologie reklamy: nové trendy a poznatky. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 294 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2196-5.

[8] 5 důvodů, proč mluvit se svými zaměstnanci o BOZP. BOZP a PO - bezpečnost práce moderně a efektivně. [cit. 30. 04. 2020]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/aktuality/5-duvodu-proc-mluvit-se-svymi-zamestnanci-o-bozp/>

[9] Příběh NAPA. Napofilm.net [online]. [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://www.napofilm.net/cs/about-napo/the-napo-story>

9 Porovnání nákladů na uvažovaná opatření zmírňující psychosociální rizika a předpokládaných přínosů

Psychosociální rizika a stres při práci patří k nejnáročnějším otázkám v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Mají významný dopad na lidské zdraví, ale i na organizace a hospodářství jednotlivých států. Přibližně polovina evropských zaměstnanců považuje stres na svém pracovišti za obvyklý a stres je také příčinou asi poloviny zameškaných pracovních dní. Podobně jako mnoho jiných otázek v oblasti duševního zdraví je stres často špatně chápán nebo stigmatizován. Jsou-li však psychosociální rizika a stres vnímány jako problém celé organizace a nikoliv jako chyba jednotlivce, lze je zvládat jako jakékoliv jiné riziko v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti.

Psychosociální rizika vyplývají ze špatné struktury, organizace a řízení práce a ze špatného společenského kontextu a mohou mít nepříznivé psychické, tělesné a sociální následky, jakými je například stres při práci, který vede k vyhoření, diabetu, kardiovaskulárním onemocněním, muskuloskeletálním poruchám nebo depresi. Některé pracovní podmínky mohou způsobovat psychosociální rizika. Jsou jimi nadměrné pracovní zatížení, rozporuplné požadavky a nedostatečně jasně vymezené úlohy, nedostatečné zapojení do přijímání rozhodnutí, která mají na pracovníka dopad a nedostatečný vliv na způsob výkonu dané práce, špatně řízené organizační změny, nejistota zaměstnání, neefektivní komunikace, nedostatečná podpora ze strany vedení nebo kolegů. [1]

Psychosociální rizika a pracovní stres mají negativní dopady, jak na osobní život zaměstnanců, tak na společnost jako celek. Je tedy zřejmé, že organizace by měly mít zájem na minimalizaci těchto rizik svých zaměstnanců, a to z důvodu eliminace výše zmíněných následků pro organizaci, které mohou pro organizaci znamenat nemalé náklady. Chování jednotlivce při práci závisí na jeho osobnostních charakteristikách, ale také na situaci, v níž tento jedinec pracuje.

V souvislosti se vztahem k pracovnímu výkonu je nutné uvést také důsledky existence pracovního stresu a psychosociálních rizik u zaměstnanců pro podnik. Ty zahrnují tyto následky pro organizaci a jedná se o změny v kvantitě i kvalitě pracovního výkonu, odchody zaměstnanců (absentérství, fluktuace, předčasný důchod), tím dochází ke změnám v tržbách či zisku, problémům v personální politice a schopnosti nabírat a udržet si kvalitní zaměstnance, změny v oblasti kvality pracovního života. Lze tedy říci, že má smysl zabývat se psychosociálními riziky a pracovním stresem jako možnou proměnnou ovlivňující pracovní výkon zaměstnanců. [2]

Přízpůsobené pracovní prostředí zvyšuje výkonnost, podporuje osobní rozvoj a zlepšuje duševní a tělesnou pohodu pracovníků. Zaměstnanci zažívají stres, pokud jsou nároky jejich práce větší, než dokáží zvládat. Z hlediska organizace negativní účinky zahrnují špatné celkové výsledky podniku, zvýšenou míru pracovní neschopnosti, přítomnost na pracovišti i v době nemoci a zvýšení počtu úrazů a zranění. Absence jsou spíše delší než absence vyvolané jinými příčinami a stres při práci může přispívat ke zvýšené míře předčasného odchodu do důchodu. Odhady nákladů pro podniky a společnost jsou značné a na vnitrostátní úrovni dosahují miliard korun.

Správným přístupem lze psychosociálním rizikům a stresu při práci předcházet a úspěšně je zvládat bez ohledu na velikost nebo typ podniku. Lze je řídit stejně logicky a systematicky jako jiná rizika v oblasti BOZP. Školení může být jedním ze způsobů, jak pomoci lidem přizpůsobit se změnám ve způsobu práce. Pravidelné kurzy pro zlepšení zdraví zaměstnanců nebo zaměstnanec, který vede pravidelné semináře (cvičení),

zaměřené na zvyšování fyzické a psychické odolnosti, může být účinným opatřením zmírňující psychosociální rizika.

Zvládáním stresu rozumíme generalizované způsoby chování v různých typech stresových situací. Jednoduše se tedy jedná o snahu ovlivnit situaci a sebe samé tak, abychom dokázali hrozbě stresoru čelit. Je to úsilí, které člověk vynakládá za účelem snížení negativních dopadů působících stresorů. Zdůrazňuje přitom to, že důležitými součástmi tohoto úsilí jsou myšlení, pocity a také jednání směřující k zachování spokojenosti, pokud je ohrožena. Zvládání náročných situací se tedy netýká pouze aktivit, které pro redukci stresu přímo podnikneme, ale také toho, jakým způsobem o stresové situaci přemýšlíme, jaké emoce v nás vzbuzuje a jak je dokážeme v sobě samých zpracovat. [3]

Vyrovnaní organismu se stresem („coping“) zahrnuje obranné techniky a mechanismy, které se odehrávají na vědomé, ale i nevědomé úrovni a hlavním cílem je redukce stresorů. Je vhodné coping oddělovat od adaptace, neboť adaptace se uplatňuje při zvládání běžné zátěže, kdežto copingové strategie se uplatňují při stresových situacích vyvolaných nadlimitní či podlimitní zátěží. Coping zaměřený na emoce jedinec využívá, pokud usoudí, že danou situaci nelze nijak ovlivnit a že se již nedá nic dělat. Svoji pozornost tedy zaměřuje na emoce doprovázející stresové situace. Eliminuje myšlenky pocitu ohrožení a snaží se dění kolem sebe racionálně vysvětlit, dává věcem smysl. V copingových strategiích se následovně uplatňují i zvládací schopnosti, kde podstatu tvoří především osobnostní charakteristiky daného jedince. [4]

9.1 Stres na pracovišti a jeho řešení

Stres vyplývající z psychosociálních rizik na pracovišti může mít mnoho různých účinků na naše zdraví a pohodu, fyzickou i duševní. Jedním ze způsobů, jak se můžeme vyhnout těmto účinkům, aby se nestaly vážnými, je pomoc zaměstnancům stát se zdravějšími.

Ti, kteří se zdravě stravují, pravidelně cvičí, nekouří a vyhnou se nadměrnému pití alkoholu, pravděpodobněji zůstanou zdraví a nebudou nemocní. Kromě těchto fyzičtějších přístupů ke zdraví a pohodě, mohou existovat i některé přínosy v úsilí o zlepšení psychosociálního zdraví prostřednictvím budování něčeho co se nazývá psychická odolnost. Odolnost je osobní schopnost vyrovnat se s nepříznivými událostmi a vrátit se do normálního života a mít odhodlání něco zažít, až do jeho závěru, dokonce i tváří v tvář značným tlakům, dělat něco jiného než se vzdát. Ti, kteří mají vysokou úroveň osobní odolnosti, jsou často popisováni jako ti, kteří mají řadu vlastností včetně: víru v sebe sama, osobní vizi, flexibilitu, správnou organizaci času, dobré řešení problémů, dobrou emoční kontrolu, dobré vztahy a pozitivní přístup ke změnám. Jejich odolnost znamená, že se dokážou, těmto výzvam lépe postavit a lépe se s nimi vyrovnat. K posílení našeho organismu a jeho životní energie, je důležité omezovat působení stresorů a dodržovat pravidelné cvičení, výživu a spánek. Ke zvládání pravidelné pracovní zátěže je potřeba osobní vitalita díky spánku a odpočinku.

Fyzické zdraví a naše duševní zdraví kolísá po celý náš život. Pokud mají zaměstnanci dobrou duševní kondici, jsou schopni se učit novým věcem, rozvíjet a udržovat dobré vztahy a ukončit špatné vztahy, lépe zvládat změny a mají lepší schopnost zvládat své emoce. Během období kdy je vysoký tlak na zaměstnance, jsou odolní zaměstnanci lépe schopni zvládnout pracovní zátěž, pokud mají dobrou úroveň fyzického a duševního zdraví. Zde jsou čtyři oblasti, které mohou mít vliv na odolnost. Vhodná strava přispívá k celkovému zdraví organismu, díky čemuž lze lépe zvládat nevyhnutelný stres. Správná strava přispívá k prevenci či kontrole vysokého krevního tlaku, srdečních nemocí, ale taky

pomáhá snižovat podrážděnost, bolesti hlavy či únavu. Je dobré jíst lehčí stravu, ryby, zeleninu, ovoce, vlákninu, ořechy, semena a hořkou čokoládu. Přidáme do stravy kvalitní tuky. Používat doplňky stravy jako minerály, vitamíny, probiotika. Vhodné je dodržovat pitný režim, pijte vodu a bylinkové čaje. Omezte příjem cukru, kofeinu, nikotinu a alkoholu. Pravidelnost dosáhneme systémem návyků. Vyvážená strava je důležitá a pomáhá chránit před nemocemi, jako jsou kardiovaskulární onemocnění, řada rakovin a cukrovka. Je to také důležité pro naše duševní zdraví. Je nutné zajistit dostatečný přísun čerstvé pitné vody. Nabídnout alternativy bez kofeinu (čaje, kávy), nealkoholické nápoje, příliš mnoho kofeinu může způsobit úzkost, nervozitu a deprese. Je vhodné poskytnout zaměstnancům čerstvé ovoce místo sušenek během pracovní schůzky.

Pohybové aktivity, pokud jsou prováděny pravidelně, pomáhají lidem lépe zvládat problémy každodenního života a podle studií se hlavně u žen a dětí vyskytuje vyšší míra příznaků stresu, pokud se pohybu nevěnují. Být fyzicky aktivní je důležité pro dobré fyzické a duševní zdraví. [30]

Zaměstnanci pod vysokým tlakem nechtějí cvičit tolik, kolik potřebují, protože jsou příliš zaneprázdnění nebo nemají na cvičení čas nebo energii. To je však právě chvíle, kdy to zaměstnanci nejvíce potřebují, aby lépe čelili tlaku. Proto je vhodné povzbudit zaměstnance k pravidelnému cvičení a zvyšování povědomí o důležitosti fyzické aktivity. Nedostatek pohybu, který vede k mnohým závažným onemocněním, znemožňuje lidem v produktivním věku pracovat a podílet se na společenském produktu. Díky nekázní a nezájmu lidí o své zdraví je společnost zatížena výdaji navíc spojených s léčbou nemocí, které si částečně nemocní způsobili sami. Přitom by mohla společnost tyto prostředky využít mnohem efektivněji.

Je důležité si udělat v práci pravidelné přestávky. Existuje spousta důkazů spojujících zvýšenou bdělost a výkon po odpolední pauze (zvláště pokud to zahrnuje i procházku na čerstvém vzduchu). Je důležité přiznat potřebu pravidelných přestávek a důležitost dovolených. Je také důležité věnovat čas odpočinku a vypnutí po práci. Pokud zaměstnanci nenajdou čas na odpočinek a zotavení každý den, tak se postupně vyčerpají a nebudou mít energii na to, aby svou práci vykonávali dobře a užívali si života. Někteří lidé považují za snadné uvolnit se a vypnout, ale během období vysokého tlaku to může být obtížné. Relaxační reakci lze považovat za fyziologický opak stresové reakce, za kterou však zodpovídá parasympatikus. Proto lze předpokládat, že relaxace může pozitivně ovlivnit reakci na stres u některých osob. Tato reakce neboli odpověď byla poprvé popsána již v roce 1975 a skládá se ze čtyř částí [6]:

- První je mentální zaměření, které může být směřováno na opakující se zvuk či vizuální symbol, k minimalizaci rozptylování.
- Druhá část je nesoudící přístup a volný tok myšlenek, další snížení svalového tonu a poslední je tiché prostředí. Relaxace zaměřená na vlastní myšlenky vyžaduje velké kognitivní úsilí a může být méně relaxační než meditace zaměřená na dýchání. Byl prokázán pozitivní vliv relaxace na celkový stres. U relaxujících osob byla mimo jiné sledována snížená hladina stresového hormonu kortizolu a dále byl sledován menší výskyt deprese a úzkosti. Provedené studie vyvolávají otázku, zda může mít relaxace pozitivní vliv také na příjem stravy indukovaný stresem. Objevují se důkazy nasvědčující vlivu relaxace na chuť k jídlu.
- Spánek je základní potřebou lidského zdraví. Dostatek spánku je to nejsnazší, co pro sebe můžeme udělat. Pokud budeme dostatečně vyspalí, budeme snáze

čelit pracovní zátěži. Pokud nebudeme dostatečně spát, pak spousta naší energie přijde vniveč. Nezáleží na tom, jak dlouho spíme, ale jak kvalitně spíme.

Dnes již chápeme, jak může kvalita, množství a doba trvání světla ovlivňovat naše zdraví, dovedeme si představit, jak nám mohou snadné změny v používaných žárovkách, počítačových monitorech či brýlích významně vylepšit či obnovit zdraví. Únavu vám může způsobit také práce v kanceláři bez oken či vykonávání monotónních úkolů. Snažme se den rozdělit krátkými procházkami venku; vzpruží nás to tak, že zbytek pracovního dne zvládneme lépe. Ke zlepšení soustředění někdy pomůže jenom to, že vstaneme a protáhneme se. Interiérové světelné podmínky nám mohou narušovat cirkadiánní rytmus a zhoršovat náladu. Jak už bylo zmíněno, víme, že větší množství světla vede ke zlepšení nálady. Je také dokázáno, že lepší nálada má za následek vyšší výkon. Výsledky výzkumu potvrzují, že zvýšené množství světla vede ke zvýšenému výkonu. Jasná světla, používaná během dne v kanceláři či doma, podle něj zlepšují náladu, bdělost i produktivitu.

Pracovní prostředí lze optimalizovat simulací denního světla. Moderní LED žárovky vydávají i tisíc luxů, avšak v nevhodném poměru jednotlivých barevných složek bílého světla, zejména v modrém spektru, které též způsobuje degeneraci žluté skvrny na sítnici lidského oka. Množství světla vydávaného těmito modrými LED žárovkami se zněkolikanásobilo. V jasných kancelářských budovách dosahují zaměstnanci lepších výsledků. Klíčem k vyšší hladině denního světla jsou velká okna. Pracovníci si tak mohou dopřát více denního světla i uvnitř budov. Velmi dobrou alternativou je využití biodynamického světla, redukujícího modrou složku a dosahujícího složení světelného spektra blízkého slunečnímu záření.

Může být dobrým nápadem pomoci zaměstnancům zlepšit jejich zdraví a vybudování jejich osobní odolnosti. Budování emoční odolnosti pracovníků lze prostřednictvím dobrého řízení. Existuje mnoho způsobů, jak lze odolnost zlepšit. Někdy je užitečné (ale není to zásadní) měřit nebo hodnotit počáteční osobní odolnost, abyste pomohli soustředit pozornost tam, kde je to nejvíce zapotřebí, a vypracovat akční plán. Některé aspekty dobrého psychosociálního pracovního prostředí, zajištěné prostřednictvím efektivního řízení psychosociálních rizik, pomohou vybudovat odolnost. Například poskytnutí přiměřené podpory může snížit riziko stresu a také přispět k posílení odolnosti pracovníků. Tam, kde se člověk cítí nedostatečně využíván, může poskytnutí příležitosti pro náročnou a různorodou práci pomoci lépe jí sladit s jeho prací. Můžeme tedy pomoci budovat osobní odolnost zaměstnanců prostřednictvím efektivního řízení rizik, ale také tím, že je budete povzbuzovat k tomu, aby přijali různé přístupy a uvažovali o věcech jiným způsobem. Kromě toho může pomoci také poskytováním zdrojů svépomoci a školení, jako je řízení času, asertivita a stanovení cílů. Například v prostředích, kde je pravděpodobné, že zaměstnanci budou vystaveni stresovým situacím, je možné školení a tréninky zavést preventivně. V momentě, kdy stresová situace nastane, pak budou schopni se jí efektivně bránit tak, aby nedošlo k negativním dopadům na jejich (psychickou i fyzickou) pohodu ani k ovlivnění pracovní výkonnosti.

9.2 Náklady spojené se špatným duševním zdravím na pracovišti

Náklady, jež společnosti vznikají v souvislosti se špatným duševním zdravím, mají na pracoviště významný dopad. V rámci práce na Evropském paktu za duševní zdraví a pohodu bylo odhadnuto, že v roce 2007 celkové náklady na produktivitu spojené s opakovanou nepřítomností na pracovišti v důsledku duševní nemoci činily 136 miliard eur [7]. To se rovná přibližně 624 eurům na jednu zaměstnanou osobu v EU v tomto

období. Část těchto nákladů ve výši 99 miliard eur souvisela s depresemi a poruchami spojenými s úzkostmi. Náklady, které společnosti vznikají v případě duševní nemoci, lze porovnat s náklady spojenými s kardiovaskulárními chorobami, které v roce 2007 dosáhly výše 36 miliard eur. Je třeba konstatovat, že tyto náklady se netýkají léčby, dávek sociálního zabezpečení nebo jiných nákladů společnosti jako celku [10].

V mnoha dalších studiích bylo také uvedeno, že náklady, které společnosti vznikají v souvislosti s duševními nemocemi, jsou velmi vysoké. V roce 2002 například podle odhadu Evropské komise náklady spojené se stresem při práci činily 3–4 % hrubého národního produktu [8], zatímco v Německu roční náklady spojené s duševními poruchami podle odhadů dosáhly 3 miliard eur [9]. Kvalitní přehled studií týkajících se nákladů podává Leka a kol. [11].

Dle webu Zdravé pracoviště fungujícího pod záštitou Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, je pracovní stres druhým nejčastěji uváděným zdravotním problémem souvisejícím s prací v Evropě. Z tohoto faktu vyplývají také zvýšené náklady pro organizace, a to zejména kvůli zvýšeným mírám absentérství, fluktuace a snížené produktivitě. Náklady spojené se stresem v rámci zemí EU-15 byly stanoveny výpočtem Evropské komise na **20 miliard EUR ročně** [12].

9.3 Porovnání nákladů

Z předložených numerických modelů (viz Příloha 8 a Obr. 41-44 níže) vyplývá, že úspora nákladů za proškoleného zaměstnance je významně nižší než razantní exploatace pracovní síly do plného vyčerpání a s nutností hradit následnou zdravotní péči a rekonvalescenci. Významné je i porovnání nákladů spojených s relokací pracovní síly. Podstatné při kalkulaci výše uvedených numerických modelů je započítání pouze přímých nákladů zaměstnavatele, kdy nejsou z důvodu přehlednosti kalkulovány i náklady kryté veřejnými zdroji, např. zdravotním či sociálním pojištěním. Zajímavým výstupem, nepochybně důležitým z hlediska nastavení vnitropodnikových rozhodovacích procesů, je i rámcová kalkulace nákladů na interního školitele v porovnání s externím zdrojem.

Náklady se liší nejen počty zaměstnanců, ale i pracovním oborem. Náklady na prvních 14 dní nemoci, které jsou placené firmou, dle průměrné mzdy v daných oborech jsou u jednoho zaměstnance za první kvartál v roce 2020:

- zemědělství, lesnictví a rybnictví těžba a dobývání 8 945 Kč
- zpracovatelský průmysl 8 227 Kč
- výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu 11 395 Kč
- zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi 7 402 Kč
- stavebnictví 7 208 Kč
- velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel 8 037 Kč
- doprava a skladování 7 758 Kč
- ubytování, stravování a pohostinství 5 046 Kč
- informační a komunikační činnosti 12 056 Kč
- peněžnictví a pojišťovnictví 11 840 Kč

- činnosti v oblasti nemovitostí 6 800 Kč
- profesní, vědecké a technické činnosti 9 034 Kč
- administrativní a podpůrné činnosti 5 981 Kč
- veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení 9 430 Kč
- vzdělávání 8 302 Kč
- zdravotní a sociální péče 8 924 Kč
- kulturní, zábavní a rekreační činnosti 7 468 Kč
- ostatní činnosti 6 084 Kč

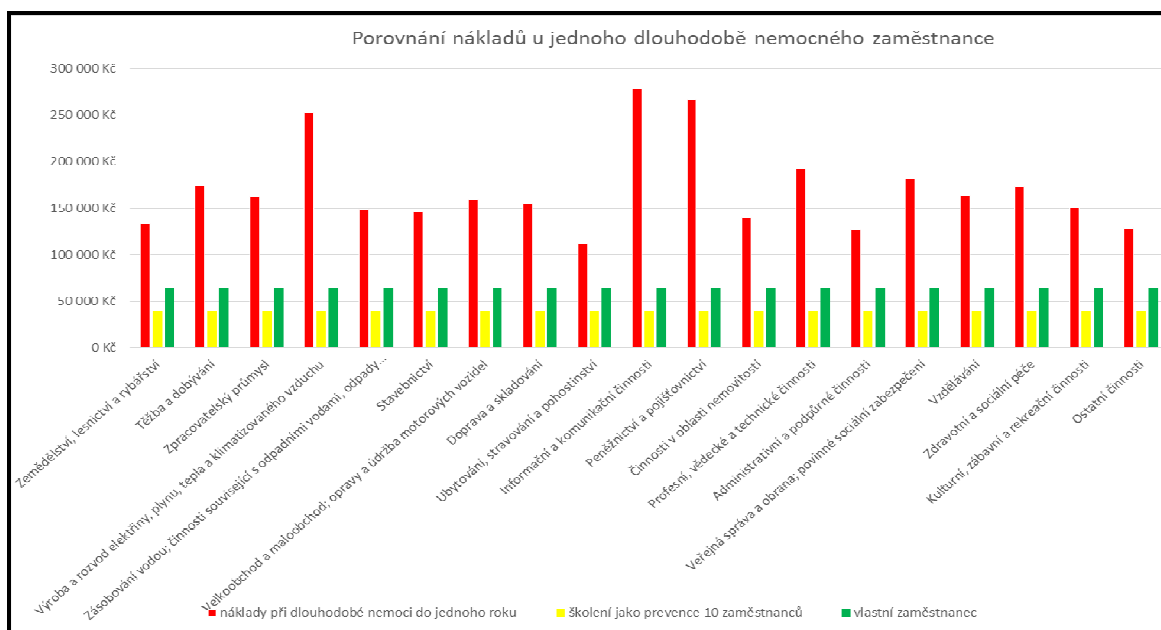
Náklady na nového zaměstnance, při jeho zaškolování a hledání vychází za 1 měsíc ve výši 32 219,- Kč.

Náklady na propuštění zaměstnanec do jednoho roku při průměrné mzdě, obsahující výpovědní dobu a odstupné za 1 rok.

Zemědělství, lesnictví a rybářství	95 219 Kč
Těžba a dobývání	132 373 Kč
Zpracovatelský průmysl	121 760 Kč
Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	208 716 Kč
Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi	109 541 Kč
Stavebnictví	106 674 Kč
Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel.....	118 944 Kč
Doprava a skladování	114 813 Kč
Ubytování, stravování a pohostinství	74 682 Kč
Informační a komunikační činnosti	233 503 Kč
Peněžnictví a pojišťovnictví.....	222 747 Kč
Činnosti v oblasti nemovitostí.....	100 634 Kč
Profesní, vědecké a technické činnosti	150 451 Kč
Administrativní a podpůrné činnosti	88 518 Kč
Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení.....	139 563 Kč
Vzdělávání	122 870 Kč
Zdravotní a sociální péče	132 068 Kč
Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	110 519 Kč
Ostatní činnosti	90 033 Kč

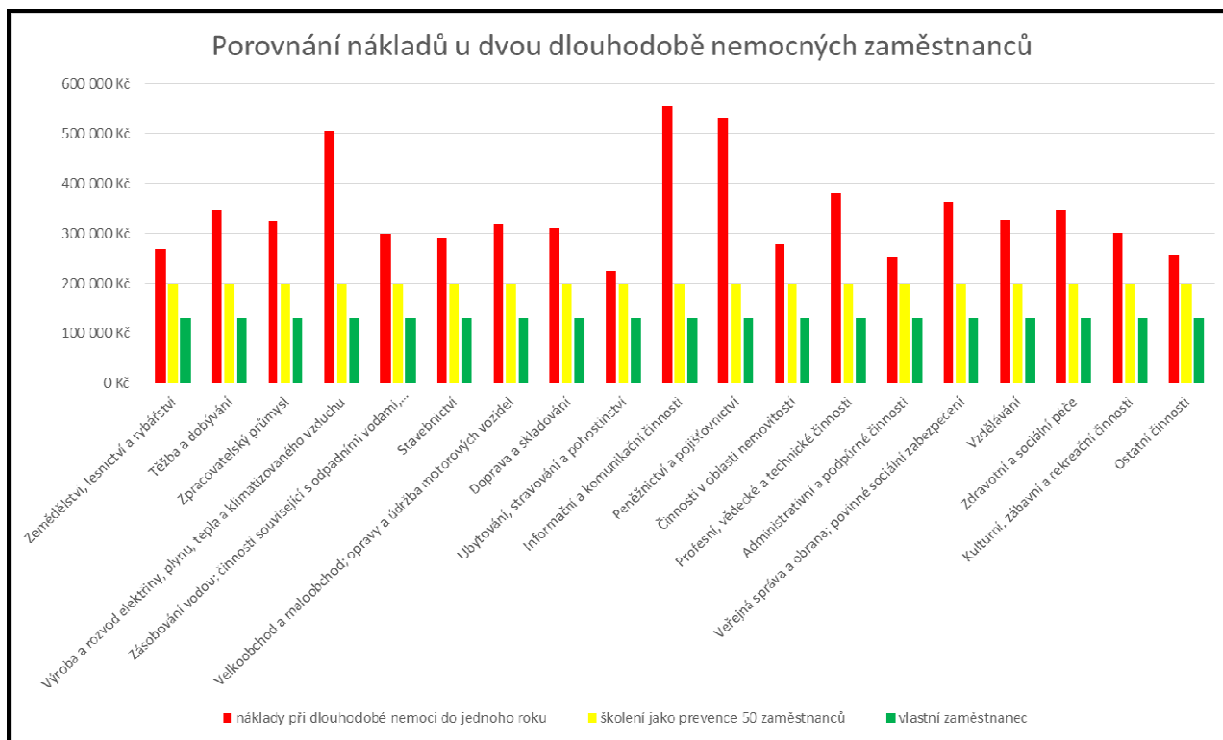
U malé firmy (do 10 lidí) bylo zjištěno, že náklady na dlouhodobě nemocného jsou vyšší než školení nebo placení si vlastního zaměstnance. Školení u takto malé firmy se vyplatí více, než platit si vlastního zaměstnance.

U jakéhokoliv většího počtu proškolených zaměstnanců se již vyplatí mít vlastního školitele. U velkých ekonomických subjektů (400+ zaměstnanců) je pak rozdíl v nákladech markantní ve prospěch interního školitele, který je cca 2,5x levnější v osobních nákladech než externí služba.



Obr. 41- Porovnání nákladů dlouhodobě nemocného zaměstnance (zdroj vlastní)

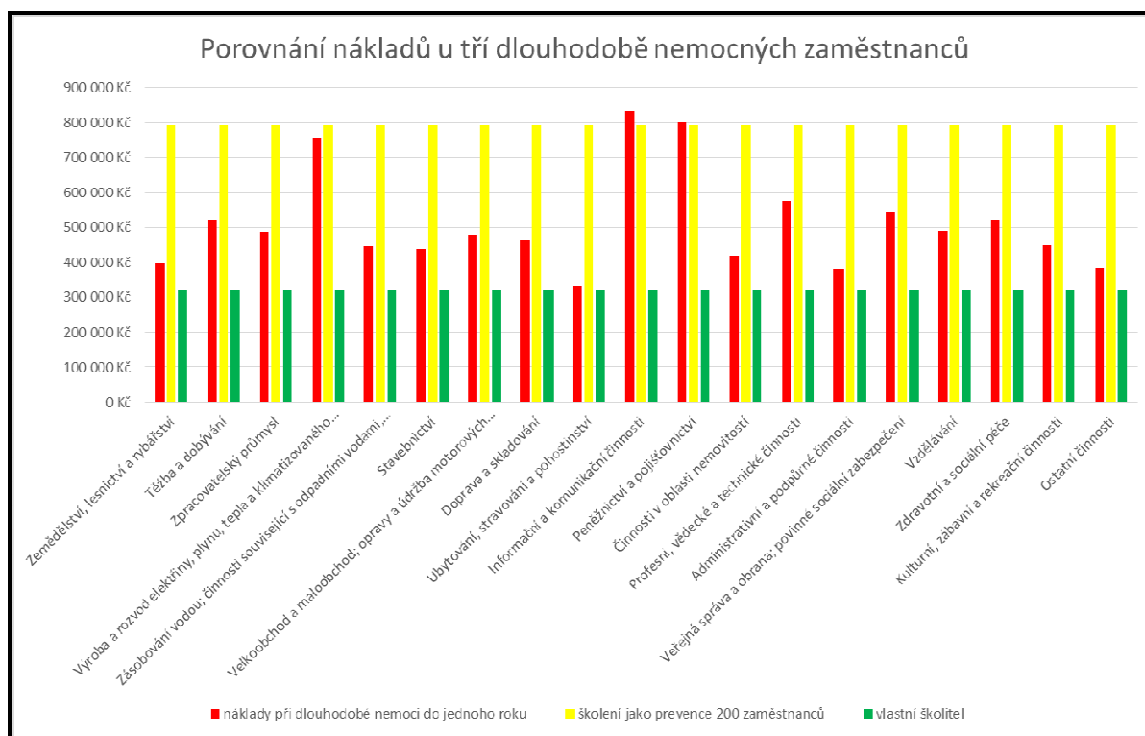
U firmy do 50 lidí bylo zjištěno, že se stále vyplatí mít vlastního zaměstnance více, než jsou náklady na 1 dlouhodobě nemocného (kromě oboru administrativa a ostatní). U firemního školení se vyplatí pouze pro 3 obory (IT, výroba energií a peněžnictví s pojišťovnictvím) jinak se to nevyplatí. Pokud by však firma měla víc než 1 dlouhodobě nemocného, tak se vyplatí jak školení tak vlastní zaměstnanec s tím, že vlastní zaměstnanec se vyplatí více.



Obr. 42 - Porovnání nákladů u dvou dlouhodobě nemocných zaměstnanců (zdroj vlastní)

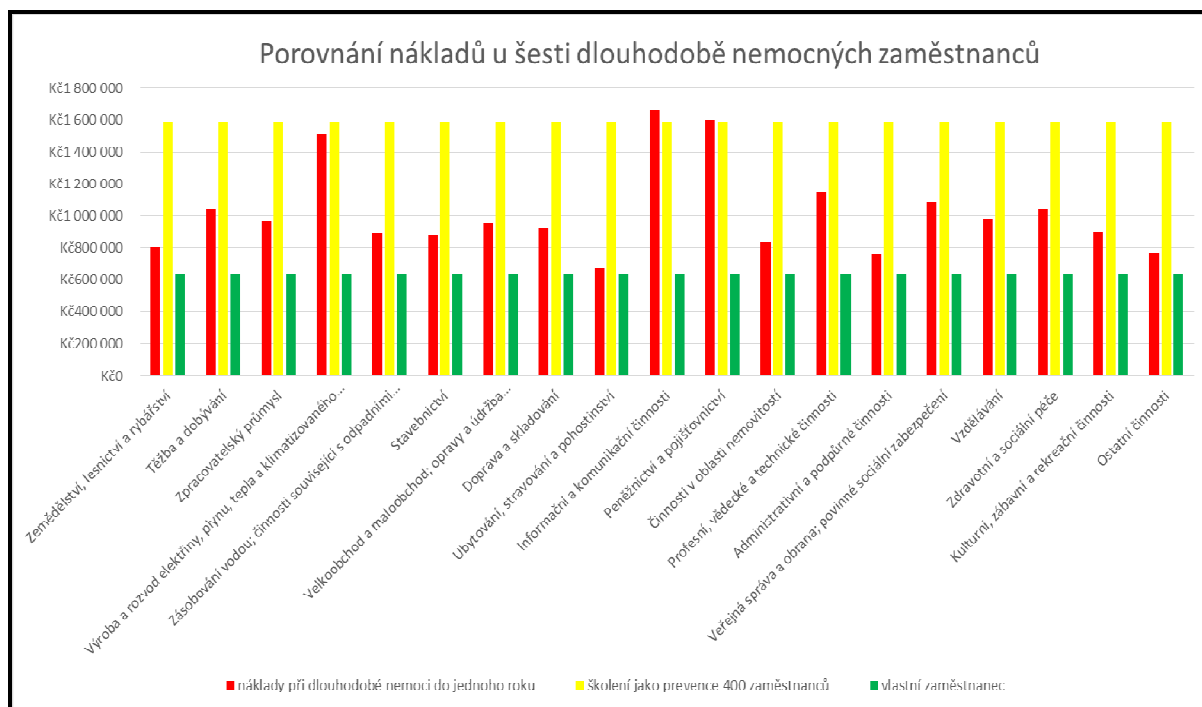
U firem do 200 lidí se nevyplatí mít školení a vlastního zaměstnance, pokud by byl pouze 1 nebo 2 dlouhodobě nemocný. Od tří dlouhodobě nemocných se stále nevyplatí

školení (kromě oborů IT a peněžnictví s pojišťovnictvím), ale vyplatí se vlastní zaměstnanec v řádech deseti až statisíců.



Obr. 43 - Porovnání nákladů u třech dlouhodobě nemocných zaměstnanců (zdroj vlastní)

U firem do 400 lidí se nevyplatí mít firemní školení, pokud by byl počet nemocných 1-5 lidí. Od 6 lidí se stále nevyplatí školení (kromě oborů IT a peněžnictví s pojišťovnictvím), ale vyplatí se vlastní zaměstnanec v řádech statisíců až milionu.



Obr. 44 - Porovnání nákladů u šesti dlouhodobě nemocných zaměstnanců (zdroj vlastní)

Ve všech firmách se rozdíl, kdy se vyplatí vlastní zaměstnanec, zvyšuje s každým dlouhodobě potencionálně nemocným zaměstnancem.

Je ale nutné si uvědomit že psychosociální rizika mají následky na zaměstnance i z dlouhodobého hlediska a tím vznikají další náklady pro zaměstnavatele. Výkon organizace v rozhodující míře závisí na jejich zaměstnancích, konkrétně na jejich pracovním výkonu. V souvislosti se vztahem k pracovnímu výkonu je nutné uvést také důsledky existence pracovního stresu a psychosociálních rizik u zaměstnanců pro zaměstnavatele. Ty zahrnují tyto následky pro organizaci a jedná se o změny v kvantitě i kvalitě pracovního výkonu, odchody zaměstnanců (absentérství, fluktuace, předčasný důchod), tím dochází ke změnám v tržbách či zisku, problémům v personální politice a schopnosti nabírat a udržet si kvalitní zaměstnance, změny v oblasti kvality pracovního života. Dle výsledků lze vyhodnotit, že má smysl zabývat se psychosociálními riziky a pracovním stresem jako možnou proměnnou ovlivňující pracovní výkon zaměstnanců.

Musíme se zabývat stresem z pohledu řízení lidských zdrojů a do své struktury zahrnovat vlivy působení pracovního stresu na organizaci. Aspekty důsledků pro organizace obsahují dopady chování zaměstnance v krizových situacích jako je absentérství a změny v pracovním výkonu. Stres se může projevit v akutních, krátkodobých či dlouhodobých následcích. Důsledky působení stresorů je tedy nutné se zabývat vzhledem k jejich blízkému vztahu k pracovnímu výkonu. [14]

9.4 Použitá literatura

- [1] Cox, T. a Griffiths, A., „The nature and measurement of work-related stress: theory and practice“, Evaluation of human work (3. vydání) (J.R. Wilson and N. Corlett, eds.), CRS Press, Londýn, 2005, s. 553–571.
- [2] Beehr, T. A.; Newman, J. E. Job Stress, Employee Health, and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model, and Literature Review. Personnel Psychology, 1978.
- [3] Snyder, C. R. Coping with stress: effective people and processes. Oxford: Oxford University Press. 2001
- [4] Sigmund, M., Kvintová, J. a Šafář M. Zátěžové situace, stres a coping. In: Vybrané kapitoly z manažerské psychologie [online]. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014 [vid. 2017-11-29]. ISBN 978-80-244-4372-0. Dostupné z: <https://publi.cz/books/171/07.html>
- [5] Stiborová, S. Wim Hofova metoda – aneb proč se dobrovolně koupu v ledu, 2014 [cit. 2020-05-18] Dostupné z: <https://podnikanizplaze.cz/wim-hof-metoda/>
- [6] Masih, T., Dimmock J. A. , Epel, E. S., Guelfi, K. J., Stress-induced eating and the relaxation response as a potential antidote: A review and hypothesis. Appetite [online]. 2017, 136–143. ISSN 0195-6663. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0195666317301708>
- [7] Lukášová, R. (2010). Organizační kultura a její změna. Grada Publishing as.
- [8] Šigut, Z. (2004). Firemní kultura a lidské zdroje. Aspi Publishing.
- [9] Armstrong, M., & Stephens, T. (2005). Management and leadership: A guide to managing for results. Great Britain: Kogan Page Limited, 4-24.
- [10] Camerer, C., & Vepsäläinen, A. (1988). The economic efficiency of corporate culture. *Strategic Management Journal*, 9(S1), 115-126.

- [11] Leka, S. & Jain, A., Health Impact of Psychosocial Hazards at Work: An Overview, World Health Organization, Geneva, 2010. Dostupné z: http://whqlibdoc.int/publications/2010/9789241500272_eng.pdf.
- [12] Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Výpočet nákladů spojených se stresem a psychosociálními riziky při práci[online]. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2014 [cit. 2020-08-10]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/cs/publications/calculating-cost-work-related-stress-and-psycho-social-risks/view>
- [13] Český statistický úřad. Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy podle odvětví v 1. čtvrtletí 2020 (absolutně, meziroční změny) [cit. 26. 10. 2020]. Dostupné z : <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-1-ctvrtleti-2020>, (Tab. 12).
- [14] Diener, Ed. Guidelines for National Indicators of Subjective Well-Being and IllBeing. Journal of Happiness Studies, 2006, 7(4), 397-404.

10 Závěr

Následkem významných změn v oblasti práce, ke kterým dochází v průběhu posledních desetiletí, dochází k vzestupu řady nových nebezpečí. K těmto změnám přispívají rychlejší výrobní, servisní a komunikační procesy, služby, rostoucí podíl intelektuální práce i zvyšující se složitost práce, jakož i nastupující čtvrtá průmyslová revoluce. Mezi tato nebezpečí patří i vzestup tzv. psychosociálních rizik.

Psychosociální rizika nejsou pevně ukotveným termínem a to nejen u nás, ale i v zahraničí. Psychosociálními riziky je myšlen celý soubor nebezpečí, který působí na zaměstnance a to jak nebezpečí konvenčních, která jsou přímo spojena s pracovištěm (jednotlivé faktory pracovního prostředí), tak nebezpečí, která působí na zaměstnance jako stresory.

Významným problémem psychosociálních rizik je to, že neexistuje jednoznačná definice, která by je vymezovala a umožňovala je tak efektivně řídit. Přístupovat k jejich řízení je možné hned z několika hledisek. Ve všech případech je však nutné, aby byl v jejich zorném poli na prvním místě zaměstnanec, nikoliv pouze jeho pracovní prostředí.

Na základě realizovaného projektu je možné dojít k tomu, že tam, kde není psychosociálním rizikům věnována dostatečná pozornost, dochází k nárůstu některých typů onemocnění (např. kardiovaskulární choroby, cukrovka či muskuloskeletální choroby), zhoršení pracovního výkonu, poklesu pozornosti, poklesu schopnosti vyrovnat se zvýšené pracovní zátěži, zvýšení absentismu či ke zvýšení fluktuace zaměstnanců. Psychosociální rizika tak ovlivňují nejen úrazovost zaměstnanců a jejich zdraví ve smyslu definice WHO¹, ale mají také vliv na ekonomiku a konkurenceschopnost zaměstnavatelů. Je proto nezbytné danou oblast respektovat jako plnohodnotný soubor nebezpečí, které mají vliv jak na zaměstnance, tak na zaměstnavatele. Tato nebezpečí lze řídit vhodnou organizací a plánováním práce, zefektivňováním pracovních procesů, spravedlivým zacházením a oceňováním zaměstnanců, či zájmem zaměstnavatele o potřeby zaměstnanců nejen na pracovišti, ale i mimo něj.

Bylo zjištěno, že moderní zaměstnavatelé tuto oblast neopomíjí, ale řízení psychosociálních rizik využívají i jako nástroj, jak nalákat novou pracovní sílu. V současnosti, kdy trh práce poptává schopnou a kvalifikovanou pracovní sílu ve velkém, je pro zaměstnavatele nezbytností vytvářet si svou značku tak, aby i při vysokém pracovním nasazení měli zaměstnanci zájem o práci právě u takového zaměstnavatele. U zaměstnavatele, který dbá na tvorbu důstojných, bezpečných a zdravích neohrožujících podmínek pro výkon práce. Toto platí o něco více v případě zaměstnanců cca do 30 a nad 50 let.

Do budoucna se jeví jako podstatné silné ovlivnění pracovního trhu demografickým vývojem a dalšími změnami souvisejícími s využíváním nových technologií. Politiky zemí Evropské unie směřují k prodlužování pracovního života. Politické reformy se obecně zaměřily na zvýšení zákonem stanoveného ("statutárního") minimálního důchodového věku a poskytování finančních pobídek k setrvání na trhu práce i po dosažení

¹ Zdraví je chápáno jako stav úplného tělesného, duševního a sociálního blaha nebo také stav úplné tělesné, duševní a sociální pohody; nejedná se tedy jen o absenci nemoci nebo vady.

důchodového věku. Na trh práce vstupuje stále méně mladých lidí, zatímco podíl starších lidí (ve věku 55-64 let) na trhu práce se zvyšuje.

Jednou z důležitých změn ovlivňujících situaci na trhu práce je postupující digitalizace a robotizace výroby, služeb i ostatních pracovních činností. S tímto je spojen silící tlak na zaměstnance a tedy zvyšující se působení stresu. Uvedené změny se týkají, popřípadě je lze očekávat, jednak u méně kvalifikovaných prací, jako jsou práce pokladních, jednoduché administrativní práce či práce rutinního charakteru ve výrobních podnicích apod., jednak u kvalifikovaných prací, jako jsou řidiči, analytici, bankéři apod.

Zaměstnance, kteří vykonávali profese, které v budoucnu na trhu práce poptávány nebudou, bude potřeba uplatit i v rámci výkonu práce nové. Zejména u stárnoucí pracovní síly se takové změny mohou projevit jako stresory, které bude nutné zvládat v rámci zmiňovaného řízení psychosociálních rizik.

Bylo zjištěno, že preventivní a proaktivní opatření a zavádění inovativních modelů jsou klíčová pro vytvoření lepšího pracovního života starších zaměstnanců. Preventivní opatření mohou být organizační, systémová, technická či personální. Tato řešení musí vycházet z individuálního posouzení skutečné situace na pracovišti a v pracovním týmu.

V této souvislosti je potřebné klást obrovský důraz na prevenci a analýzu rizik, kontinuálně snižovat expozici pracovním rizikům a vytvářet bezpečnější pracovní prostředí. Zaměstnavatel musí zajistit kvalitní posouzení zdravotní způsobilosti k práci, individuální přizpůsobení práce vzhledem ke zdravotnímu stavu a možnostem zaměstnanců. Podpora vzdělávání a rozvoj stávající kvalifikace pracovníků či mentoring mezi staršími a mladšími zaměstnanci patří mezi opatření umožňující prodloužení aktivního pracovního věku. Stárnoucí zaměstnanci, kteří mají dobrou úroveň fyzického a duševního zdraví, jsou schopni lépe zvládnout pracovní zátěž, včetně změn s prací souvisejících.

Z pohledu psychosociálních rizik a stárnoucí pracovní síly je podstatné také to, že by měl zaměstnavatel upravit pracovní činnosti, pracovní prostředí a pracovní podmínky tak, aby vyhovovaly všem věkovým kategoriím. Rychlost dopadu stárnutí na fyzické a duševní změny v organismu je velmi individuální, ale určitou měrou tyto změny pociťují všichni stárnoucí zaměstnanci. Toto by mělo být zohledněno zejména v rámci pracovního prostředí a pracovních pomůcek, nejen při analýzách rizik BOZP, ale také v rámci pracovnělékařských služeb.

Stres, jako jeden z důsledků působení psychosociálních rizik má na zaměstnance velký vliv. Mimo jiné, je to jeden z prekurzorů vzniku duševních chorob. Ty sice nepatří do skupiny nejčastějších diagnóz, ale jsou velmi významné svou dlouhou dobou trvání každé pracovní neschopnosti. Výše zmíněnému stresu, ať již psychologickému či emočnímu mohou být vystaveni zaměstnanci jakéhokoliv věku. Některé faktory, které tento stres působí, mohou být ovšem specifické zejména pro starší pracovní populaci. Mezi tyto faktory patří například pocit ohrožení mladšími zaměstnanci či nadřízenými, nutnost vyrovnávat se s negativními postoji vůči starším pracovníkům, obavy o dostatečné důchodové finanční zabezpečení. Řešení případným problémům může napomoci screening zaměstnanců profesionálními psychologickými diagnostickými metodami. Ty mohou být využívány již při zařazování do pracovní pozice či u stávajících zaměstnanců.

Firmy mohou realizovat odborná školení na téma prevence šikany, bossingu či diskriminace (další z možných stresorů). Velmi důležité je proškolení zejména střední úrovně managementu. Přímý nadřízený by měl umět rozpoznat nepřijatelné chování svých podřízených či jeho dopady. Bylo zjištěno, že někteří zaměstnavatelé k této oblasti

přistupují i za využití externích odborných psychologických pracovišť, kde k externím odborníkům mohou mít zaměstnanci větší důvěru než k internímu psychologovi.

Pro řešení výše uvedených problémů je nezbytné kvalitní řízení BOZP v průběhu celé délky pracovního života, včetně prevence rizik na jedné straně a uzpůsobení pracoviště měnící se funkční kapacitě zaměstnanců na straně druhé. Pro účinné řízení BOZP jsou zásadní objektivní informace o procesu stárnutí a jeho dopadech na pracovní život. Tyto informace musí být přístupné jak zaměstnancům, tak zaměstnavatelům, resp. odborně způsobilým osobám v prevenci rizik. Dostatek informací o psychosociálních rizicích by měli obdržet také poskytovatelé pracovnělékařských služeb, kterým by měl být v této oblasti rozšířen požadavek na vzdělávání. Přístup k zaměstnancům by se tak i nadále měl přiklánět k holistickému pojetí.

11 Seznam příloh

Příloha 1 – Stárnoucí pracovní populace

Příloha 2 – Popis stavu řešení a přístupu k psychosociálním rizikům ve vybraných zemích -
Rakousko

Příloha 3 – Popis stavu řešení a přístupu k psychosociálním rizikům ve vybraných zemích -
Slovenská republika

Příloha 4 – Popis stavu řešení a přístupu k psychosociálním rizikům ve vybraných zemích -
Slovenská republika II.

Příloha 5 – Popis stavu řešení a přístupu k psychosociálním rizikům ve vybraných zemích -
Francie

Příloha 6 – Popis stavu řešení a přístupu k psychosociálním rizikům ve vybraných zemích - Rusko

Příloha 7 – Popis stavu řešení a přístupu k psychosociálním rizikům ve vybraných zemích - Polsko

Příloha 8 – Numerické modely