

ISSN 2729-9767

# BULLETIN IVPR

APRIL 2023  
VOL 4 ISSUE 4

MIROSLAVA KORDOŠOVÁ

PSYCHOSOCIÁLNE RIZIKÁ  
SÚ TIEŽ PRACOVNÉ RIZIKÁ

NÁVRH STRATÉGIÍ A PROGRAMOV NA ELIMINÁCIU  
PSYCHOSOCIÁLNYCH RIZÍK NA PRACOVISKU

INŠTITÚT PRE VÝSKUM PRÁCE A RODINY  
2023



Inštitút pre výskum  
práce a rodiny

## **Psychosociálne riziká sú tiež pracovné riziká**

(Návrh stratégií a programov na elimináciu psychosociálnych rizík na pracovisku)

RNDr. Miroslava Kordošová, PhD.

*V tomto čísle bulletinu je uvedený stručný prehľad o psychosociálnych rizikách na pracoviskách a predstavené koncepcie a programy na elimináciu psychosociálnych rizík na úrovni MPSVR SR a podnikovej úrovni. Môžu tak pomôcť zamestnávateľom ale i zamestnancom pri znižovaní psychosociálnej záťaže a stresu na pracoviskách.*

## ÚVOD

*„Duševné zdravie ovplyvňuje všetky aspekty vášho života. Nie je to len tento malý problém, ktorý môžete dať do škatule.“*

*Shannon Purser*

Psychosociálne riziká, rizikové správanie a stres súvisiaci s prácou patria k najzávažnejším otázkam v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Vo veľkej miere ovplyvňujú zdravie jednotlivcov, organizácií a ekonomiky štátu. I keď sa nielen na Slovensku, ale aj v Európskej únii získavajú údaje o pracovných úrazoch a chorobách z povolania, o riešení problematiky BOZP, konkrétne o psychosociálnych rizikách v praxi sa však vie málo, nakoľko je to zložitá problematika.

Ide o skupinu nových a vznikajúcich rizík na pracovisku, ktoré priniesli globalizačné zmeny. Je potrebné si uvedomiť, že významnú časť svojho života človek v produktívnom veku strávi v práci, v pracovnom prostredí. V posledných rokoch sa však pracovné prostredie značne mení i vplyvom globalizačných zmien, čo sa prejavilo aj v oblasti BOZP. Čoraz častejšie sa v súčasnom období stretávame na pracoviskách s významnými rizikovými faktormi z oblasti psychosociálnych rizík, akými sú napr. stres, patologické správanie, šikanovanie, obťažovanie, diskriminácia, mobbing či bossing. Je preto pochopiteľné, že sa v rámci bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci pozornosť v značnej miere venuje práve psychosociálnym rizikám, ktoré idú ruka v ruku s organizačnými faktormi. Množstvo rôznych empirických prieskumov a výskumných štúdií o psychosociálnych rizikách v oblasti BOZP v zahraničí i na Slovensku hovorí o tom, že má význam sa zaoberať touto problematikou a nájsť vhodné preventívne nástroje a opatrenia, ktoré by eliminovali pôsobenie psychosociálnych rizík na pracoviskách, prípadne znížili ich pôsobenie.

V tomto čísle bulletinu je uvedený stručný prehľad o psychosociálnych rizikách na pracoviskách a predstavené koncepcie a programy na elimináciu psychosociálnych rizík na úrovni MPSVR SR a podnikovej úrovni. Môžu tak pomôcť zamestnávateľom ale i zamestnancom pri znižovaní psychosociálnej záťaže a stresu na pracoviskách.

### **Čo sú psychosociálne riziká na pracovisku?**

Bývalá riaditeľka Európskej agentúry pre BOZP - EU-OSHA Christa Sedlatschek poznamenala: „Podniky, ktoré nevykonávajú pravidelné hodnotenia rizík, ako hlavné dôvody uvádzajú, že riziká a nebezpečenstvá sú už známe (83 %) a že nemajú žiadne väčšie problémy (80 %). Psychosociálne riziká sa vnímajú ako náročnejšie než iné riziká. Takmer každá piata z organizácií, ktoré uviedli povinnosť zaoberať sa problémovými zákazníkmi alebo vystavenie časovému tlaku, tiež uviedla, že jej chýbajú informácie alebo vhodné nástroje na účinné odstránenie tohto rizika.“

Tento výrok Európskej agentúry pre BOZP (ďalej len „EU-OSHA“) vystihuje každodennú realitu a situáciu v oblasti posudzovania rizík, a najmä tých psychosociálnych, aj v našich podmienkach. Počet ľudí vystavených psychosociálnym rizikám rastie. Pracovné prostredie sa výrazne mení z dôvodu zavádzania nových technológií, materiálov a pracovných procesov. Zmeny v rozvrhnutí, organizácii a riadení práce môžu vyvolať vznik nových rizikových oblastí, čo môže spôsobiť zvýšenie miery stresu a v konečnom dôsledku viesť k závažnému poškodeniu duševného a telesného zdravia. V správe EU-OSHA sa uvádza, že k hlavným psychosociálnym rizikám patria nové formy pracovných zmlúv, neistota zamestnania, intenzifikácia práce, vysoké emocionálne nároky v zamestnaní (násilie v práci, zastrašovanie v práci, stres a iné) a nerovnováha medzi pracovným a osobným životom.

Psychosociálne faktory, ktoré môžu spôsobiť pracovnú záťaž, je možné rozčleniť do dvoch základných kategórií, a to z pohľadu priameho alebo nepriameho vplyvu na výkon pracovnej činnosti. Psychosociálne riziká, ktoré majú priamy vplyv na výkon pracovnej činnosti (Michalík, 2015, s. 37-38):

- nadmerné nároky kladené na zamestnanca, príp. vystavenie fyzickému nebezpečenstvu;
- nedostatok osobného vplyvu, napr. absencia možnosti rozhodovania zamestnanca o spôsobe výkonu práce;
- nedostatočná podpora zo strany nadriadených alebo spolupracovníkov;
- nevyhovujúce alebo neprijateľné medziľudské vzťahy na pracovisku zamestnanca, napr. obťažovanie, násilie, konflikty medzi zamestnancami, mobbing, bossing; konflikt rolí alebo ich nevyjasnené vymedzenie, tzn. zamestnanec neporozumel vlastným pracovným roliam a zodpovednostiam, príp. nedostatočné vymedzenie zo strany nadriadených;
- nedostatočné riadenie zmien, tzn. nedostatočná angažovanosť zamestnancov do organizačných zmien zo strany manažmentu, nízka informovanosť a absencia spätnej väzby;
- násilie zo strany tretích osôb, napr. slovný atak alebo fyzické násilie, príp. hrozba voči zamestnancovi zo strany klienta, zákazníka.

Psychosociálne riziká, ktoré majú nepriamy vplyv na výkon pracovnej činnosti a sú de facto mimopracovné (Michalík, 2015, s. 37-38):

- nerovnováha medzi pracovným a osobným životom;
- dôležité životné udalosti, napr. rozvod, sťahovanie, tehotenstvo, starostlivosť o deti;
- osobné a spoločenské problémy, napr. závislosť na alkohole, drogách, nevyhovujúce životné podmienky;
- medziľudské vzťahy, napr. konflikty v rodinnom prostredí, s priateľmi, nedostatok podpory zo strany okolia, neurovnané osobné vzťahy;
- financie, napr. absencia finančných prostriedkov, finančné obavy;
- choroba alebo strata blízkej osoby.

Medzinárodná organizácia práce (ďalej len MOP“) predstavila myšlienku a definíciu psychosociálnych faktorov práce už v roku 1986. Vymedzuje ich ako interakcie medzi pracovným prostredím, obsahom práce, organizačnými podmienkami a kapacitami, potrebami, kultúrou, osobnými mimopracovnými postojmi, ktoré prostredníctvom vnímania a skúseností môžu mať vplyv na zdravie, pracovný výkon a spokojnosť v práci.

Psychosociálne riziká je možné rozčleniť do desiatich oblastí podľa vzoru spracovaného WHO („Guidance on the European Framework for Psychosocial risk management – WHO 2008“) na:

1. Charakter práce;
2. Pracovná záťaž, pracovné tempo;
3. Rozvrhnutie práce;
4. Rozhodovanie o práci;
5. Pracovné prostredie a vybavenie;
6. Firemná kultúra;
7. Medziludské vzťahy na pracovisku
8. Úloha a rola v organizácii;
9. Kariérny postup;
10. Zosúladenie práce a súkromia.

Psychosociálne riziká (Zámečniková, 2014) sú riziká súvisiace s negatívnymi psychologickými, fyzickými a sociálnymi faktormi, ktoré vyplývajú z nevhodnej organizácie a riadenia na pracovisku, ako aj zo zlých sociálnych vzťahov v práci:

- nadmernej náročnosti práce a/alebo nedostatku času na splnenie úloh, rozporných požiadaviek a nedostatočnej zrozumiteľnosti úlohy pre zamestnanca,
- nesúladu medzi nárokom pracovného miesta a schopnosťami zamestnanca,
- nevyužívania zručností zamestnanca, čo môže byť rovnakým zdrojom stresu ako ich nadmerné vyžadovanie,
- nedostatočného zapojenia do prijímania rozhodnutí, ktoré sa týkajú zamestnanca a nedostatočného vplyvu na spôsob vykonávania práce,
- práce osamote, najmä ak sa zamestnanec dostáva do styku s občanmi a klientmi a/alebo je vystavený násiliu tretej strany, ktoré môže nadobúdať podobu verbálnej agresie, neželaného sexuálneho záujmu a hrozby alebo skutočného fyzického násillia,
- nedostatku podpory zo strany manažmentu a kolegov a zlých medziludských vzťahov,
- psychologického alebo sexuálneho obťažovania na pracovisku,
- diskriminačného, ponižujúceho, oslabujúceho alebo zstrašujúceho správania vedúcich zamestnancov alebo kolegov voči zamestnancovi alebo skupine zamestnancov, nespravodlivého rozdeľovania práce, odmien, povýšení alebo kariérnych príležitostí,
- neefektívnej komunikácie, zle riadených organizačných zmien a neistoty zamestnania,
- problémov so zladením povinností v práci a doma.

Ak požiadavky kladené na pracovníka a všetky vplyvy práce a pracovných podmienok nie sú adekvátne jeho vedomostiam, schopnostiam a možnostiam, nedokáže sa s nimi vyrovať, dochádza pri práci k stresu. Podľa EU-OSHA (2007) možno najčastejšie vznikajúce psychosociálne riziká rozdeliť do nasledujúcich piatich oblastí:

1. Nové formy pracovných zmlúv a neistota zamestnania
2. Starnúca pracovná sila
3. Intenzifikácia práce
4. Vysoké emocionálne nároky v zamestnaní
5. Nerovnováha v pracovnom a osobnom živote.

Vplyv psychosociálnych rizikových faktorov v práci a pracovný stres majú zásadný dopad na duševné a fyzické zdravie z pohľadu dlhodobého pôsobenia. Ako konštatuje Židková (2002), psychická pracovná záťaž závisí od komplexných činiteľov psychologickkej aj sociálnej povahy, preto je veľmi dôležité skúmať aj tieto činitele. Psychická záťaž vzniká vtedy, keď nároky práce a prostredia sú vyššie ako psychická zdatnosť jednotlivca, jeho pracovná potencia.

### **Úloha manažmentu pri zlepšovaní psychosociálneho prostredia**

Zamestnávateľ je zodpovedný za realizáciu plánu na predchádzanie psychosociálnym rizikám alebo ich znižovanie, pričom má umožniť zamestnancom, aby sa na ňom podieľali, ako aj za vytváranie zdravého psychosociálneho pracovného prostredia. Manažéri svojou ústretovosťou a citlivým prístupom, ako aj presadzovaním povzbudivého pracovného prostredia, nielenže umožňujú zamestnancom poukazovať na problémy, ale zároveň ich povzbudzujú k tomu, aby sami pomáhali hľadať riešenia. Pochopenie problémov, ktoré má zamestnanec mimo pracoviska, síce nie je súčasťou zákonnej povinnosti zamestnávateľa, pomôže však posilniť povzbudivé pracovné prostredie a zároveň sa tak vytvoria možnosti vzniku spoločenských vzťahov mimo pracoviska. Zásadnú úlohu v tejto súvislosti zohrávajú manažéri na strednom stupni riadenia, keďže sú v každodennom styku so zamestnancami; je potrebné ich motivovať, aby rozvíjali svoje schopnosti v oblasti vytvárania dobrého psychosociálneho pracovného prostredia. Správne vedenie môže pomôcť pri znižovaní pracovného stresu a psychosociálnych rizík. Nie je pravdou, že dobrým vedúcim zamestnancom sa človek musí narodiť. Rovnako ako iné zručnosti, aj schopnosť dobrého riadenia a vedenia ľudí sa dá naučiť a rozvíjať. Dobrý vedúci zamestnanec vytvára vzorový model, ktorým inšpiruje zamestnancov a motivuje ich, aby naplno využívali svoj potenciál. Je otvorený a prístupný a pozná silné a slabé stránky členov svojho tímu. Dobrý vedúci zamestnanec vyzýva a povzbudzuje členov tímu, aby pracovali na dosiahnutí spoločných cieľov a záujmov a aby niesli zodpovednosť za svoju prácu. Posilňuje tímového ducha a vysokú úroveň morálky a dostáva z tímu to najlepšie.

## Význam participácie zamestnancov

Hoci zamestnávateľia majú zákonnú povinnosť zabezpečiť riadne hodnotenie a riadenie rizík na pracovisku, je dôležité, aby do toho boli zapojení aj zamestnanci. Zamestnanci a ich zástupcovia najlepšie poznajú problémy, ktoré sa môžu vyskytnúť na ich pracovisku. Ak tieto svoje poznatky poskytnú manažérom a zamestnávateľom, môžu pomôcť pri plánovaní a realizácii riešení. Participácia zamestnancov si však vyžaduje viac než iba spätnú väzbu zdola nahor.

Potrebný je obojsmerný dialóg medzi zamestnávateľmi a zamestnancami, ktorý znamená, že obe strany:

- spolu hovoria,
- vypočujú si navzájom, čo ich znepokojuje,
- vymieňajú si názory a informácie a
- spoločne prijímajú rozhodnutia.

Participácia zamestnancov je obzvlášť dôležitá pre úspešné riadenie stresu a psychosociálnych rizík na pracovisku, pretože konzultáciami so zamestnancami manažéri pomáhajú vytvárať atmosféru dôvery, v ktorej sa zamestnanci neboja vyjadriť svoje obavy. Participácia zamestnancov na príprave preventívnych opatrení sa takisto pozdvihne celková morálka a zabezpečí sa, že prijaté opatrenia budú primerané a zároveň účinné. Na pohodu zamestnancov a úroveň stresu majú významný vplyv postoje a správanie ich manažéra. Manažér zároveň ide príkladom (v pozitívnom alebo negatívnom zmysle), pokiaľ ide o kvalitu sociálnych interakcií v podniku, a jeho správanie môže podnecovať, alebo naopak, narušovať atmosféru spolupráce, podpory a spravodlivosti.

Zo zistení uvedených v predchádzajúcich kapitolách je zrejmé, že prax si nutne vyžaduje systémové zmeny a riešenia v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci prioritne v oblasti posudzovania a riadenia psychosociálnych rizík a predchádzaniu ich dopadov. Globalizačné zmeny, ktoré v posledných desaťročiach nastali, priniesli so sebou nielen pozitíva, ale aj negatíva, ktoré sme načrtli v predchádzajúcich častiach. Na to, aby sme dokázali zvyšovať zamestnanosť obyvateľov vo veku 20 až 64 rokov, je nevyhnutné zabezpečiť dôstojné a udržateľné zamestnanie, ktoré však nie je možné dosiahnuť bez dôsledného vedenia a riadenia v oblasti BOZP a zabezpečenia bezpečného a zdravého pracovného prostredia, ktoré je jedným z prvkov firemnej kultúry tej-ktorej organizácie a v konečnom dôsledku odrazom celej spoločnosti, štátu. V nasledujúcej časti prinášame návrh stratégie a programov prevencie a intervencie v oblasti BOZP. Základnou snahou pri návrhu stratégie a programov bolo systematizovať a poňať komplexne problematiku psychosociálnych rizík v pracovnom procese a ich dopadov na BOZP, pričom však v plnej miere zakomponovať princípy a nástroje systémov riadenia. Návrhy sú rozdelené podľa stupňa riadenia, a to na národnú a podnikovú úroveň.

## Návrh stratégie v oblasti riadenia a rozvoja BOZP s dôrazom na posudzovanie a riadenie psychosociálnych rizík na úrovni ústredného orgánu štátnej správy – MPSVaR SR

Majúc na zreteli poznatky z teoretických i empirických analýz a prieskumov, ako aj prognózy vývoja indexu starnutia populácie na Slovensku, prax si vyžaduje systémové zmeny a dlhodobé riešenia v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, prioritne v oblasti posudzovania a riadenia psychosociálnych rizík a predchádzaniu ich dopadov.

Na úrovni ústredného orgánu štátnej správy navrhujeme stratégiu aj s načrtnutím prioritných opatrení, nielen pre oblasť posudzovania a riadenia psychosociálnych rizík a predchádzaniu ich dopadov.

Stratégia ako otvorený systém zámerov zameraných na riadenie a rozvoj BOZP na národnej úrovni zohľadňuje ľudské, sociálne a morálne aspekty, ako aj ekonomické a legislatívne. Odporúčaný návrh hlavného zámeru stratégie BOZP je presadzovanie neustáleho zlepšovania bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci všetkých zamestnancov vo všetkých typoch organizácií bez rozdielu zamerania a veľkosti, za podpory všetkých zainteresovaných strán, zohľadňujúc pritom aktuálne zmeny na trhu práce a zákaz diskriminácie.

Neustálym zlepšovaním rozumieme systémové riešenia s holistickým prístupom a dlhodobého charakteru, kde využívame politiku, ciele, analýzy údajov, preventívne a nápravné činnosti, angažujeme všetky zainteresované skupiny, realizujeme akčné plány zlepšovania, podporujeme výskumné i aplikačné projekty a pod. Neustále zlepšovanie BOZP má nielen hospodársky význam, ale aj ekonomický efekt.

Návrh priorit stratégie BOZP nielen v oblasti posudzovania a riadenia psychosociálnych rizík:

### *Priorita I – Zavedenie stimulov pre podporu prevencie v BOZP*

Opatrenie:

1. Zaviesť stimuly pre podporu prevencie v BOZP, ktoré budú predstavovať formu výhody pre zamestnávateľov, ktorí sa starajú o zdravie a bezpečnosť svojich zamestnancov na dobrovoľnej báze, tzn. vykonávajú systematicky opatrenia, činnosti, zlepšenia pre svojich zamestnancov v oblasti BOZP nad rámec zákonom stanovených povinností a vedia preukázať pozitívny efekt zavedených opatrení, zlepšení. Na sledovanie a vyhodnocovanie stavu úrovne BOZP využiť ukazovatele počet dní pracovnej neschopnosti zamestnancov za konkrétne obdobie, kde by bolo vidieť trend vývoja tohto ukazovateľa, priemerný počet nemocensky poistených osôb, počet prípadov pracovnej neschopnosti (PN) pre chorobu, pracovné úrazy, ostatné úrazy a počet kalendárnych dní PN pre chorobu, pracovné úrazy, ostatné úrazy – všetko za konkrétne obdobie s možnosťou sledovania vývoja trendov ukazovateľov; miera fluktuácie za konkrétne obdobie; priemerný počet hodín školení počas roka na jedného zamestnanca podľa kategórie zamestnancov; percento zamestnancov



dostávajúcich pravidelný prehľad o ich výsledkoch a kariérnom rozvoji; prípadne ďalšie ukazovatele.

2. Na stimuly pre podporu prevencie v BOZP využiť finančné prostriedky, ktoré neboli využité v rámci úrazového poistenia za predchádzajúce obdobie. Takto by úrazové poistenie plnilo nielen intervenčnú funkciu, ale aj preventívnu, t. j. finančné prostriedky úrazového poistenia by sa nepoužívali iba na plnenia nárokov, liečenie, rehabilitáciu pracovných úrazov a chorôb z povolania, ale aj na prevenciu a predchádzanie pred pracovnými úrazmi a chorobami z povolania, čo by zároveň zvyšovalo úroveň BOZP. Rada odborných štúdií v posledných rokoch priniesla presvedčivé dôkazy, podľa ktorých 60 – 80 % závažných ochorení súvisí s vonkajšími rizikami a môže ich každý zamestnávateľ i zamestnanec ovplyvniť

*Priorita II – Aktívna podpora systémového zlepšovania pracovných podmienok a zvyšovania úrovne BOZP u zamestnávateľov štátneho, verejného i súkromného sektora*

Opatrenie:

Navrhnuť systémové riešenie aktívnej podpory systémového zlepšovania pracovných podmienok a zvyšovania úrovne BOZP u zamestnávateľov štátneho, verejného i súkromného sektora prostredníctvom programov:

- Program na motiváciu a podporu zamestnávateľov, aby aktívne využívali modely a nástroje riadenia v praxi, alebo vytvoril taký systém riadenia, ktorý bude postavený na overených štandardoch, zásadách a princípoch (napr. využiť štandardy ISO 9001, OHSAS 18001, resp. neskôr ISO 45001, ISO 26001, SA8000®, či model CAF, EFQM model alebo iné).
- Program na získavanie príkladov dobrej praxe a vzájomného učenia sa. Podporovať zamestnávateľov, aby sa intenzívnejšie zapájali do súťaží, ktoré môžu byť práve „miestom“, kde sa stretávajú zamestnávatelia, prezentujú príklady svojej dobrej praxe a umožňujú iným sa od nich učiť. Takto by sa zamestnávatelia vzájomne inšpirovali, ako systémovo zlepšovať pracovné podmienky a zvyšovať úroveň BOZP na svojich pracoviskách.

V súčasnosti sa ponúka viacero súťaží, ktoré už majú svoju tradíciu, svojich víťazov v sieni slávy a príkladov s dobrou praxou. Ide napr. o Bezpečný podnik, Národná cena za kvalitu, Zamestnávateľ ústretový k rodine, Zdravé pracoviská. Všetky uvedené súťaže majú spoločného menovateľa, a tým je systém riadenia, ktorý je postavený na základoch systémového a procesného riadenia s neustálym zlepšovaním za aktívnej podpory vedenia a angažovanosti zamestnancov. Je však nevyhnutná motivácia zamestnávateľov, aby sa zapojili do takýchto programov. Preto zvýšiť informovanosť, zvýšenie povedomia i laickej verejnosti a zvýšenie spoločenského ohodnotenia ocenení získaných prostredníctvom súťaží, ktoré prispievajú k systémovému zlepšovaniu pracovných podmienok a zvyšovaniu úrovne BOZP.

### *Priorita III – Osveta a informovanosť v oblasti BOZP*

#### Opatrenie:

1. Vykonávať činnosti v osвете a informovaní zamestnávateľov i samotných pracovníkov, ako sa brániť pred negatívnymi vplyvmi prostredia (napr. stres, šikanovanie, mobbing, bossing, psychosociálnymi faktormi a ďalšími vplyvmi). Realizačné nástroje: letáky, brožúry, interaktívny informačný portál, prípadne besedy, workshopy, diskusie, set púťavých TV spotov na vybrané témy.

2. Zostaviť vzdelávací program na zvýšenie informovanosti o nebezpečenstvách, rizikách a dôsledkoch psychosociálnych rizík a ich prevencii, ktorý by slúžil pre zamestnávateľov i zamestnancov.

3. Propagovať program Bezpečný podnik a ďalšie a tým prispieť k zvyšovaniu úrovne BOZP a zlepšovaniu pracovných podmienok.

4. Pripraviť návrh interaktívneho Informačného portálu BOZP, ktorý by umožňoval rýchlu orientáciu vo výbere z ponuky BOZP – obsahovala by panel pre zamestnávateľa, zamestnanca, mládež (žiakov a študentov škôl). Portál by obsahoval aktuálnu legislatívu, povinnosti zamestnancov ako aj informácie o rizikách, s ktorými sa na pracovisku môžu stretnúť, diskusné fórum, rady a odporúčania, pre žiakov a študentov škôl by obsahoval informácie o BOZP, interaktívne videá vyrobené EU-OSHA s konzorciom pre NAPA, ktoré prostredníctvom zábavných a nápaditých videí predstavuje témy týkajúce sa bezpečnosti a ochrany zdravia žiakov a študentov škôl. A mnoho ďalších užitočných informácií, ktoré by boli sústredené na jednom mieste. Vytvorenie a jeho pilotné overenie by mohlo byť financované z alokovaných európskych finančných prostriedkov a realizoval by sa ako projekt.

5. Zvýšiť informovanosť o psychosociálnych rizikách a pomáhať rozvoju opatrení aj na úrovni podnikov, organizácií v štátnom, verejnom i súkromnom sektore.

### *Priorita IV – Zlepšovanie psychosociálneho pracovného prostredia a potreba riešenia psychosociálnych rizík*

#### Opatrenie:

1. Navrhnuť postupy na riešenie psychosociálnych rizík v podobe praktických usmernení.

2. Navrhnuť etický kódex, minimálne pre najcitlivejšie skupiny zamestnancov na psychosociálne riziká, ako sú zamestnanci pracujúci v zdravotníctve, školstve, sociálnych službách so sankčným mechanizmom, v prípade jeho nerešpektovania ako zo strany zamestnávateľov, tak zo strany zamestnancov. Vyvarovať sa pri tom prijatia formálneho etického kódexu s nevyváženým obsahom, tzn. ktorý upravuje, čo všetko zamestnanec nesmie pod hrozbou uloženia sankcie. Etický kódex musí byť

obsahovo vyvážený a presne formulovaný, aby bol nástrojom pre vytvorenie dôstojných, spravodlivých a uspokojivých pracovných podmienok pre všetkých bez akejkoľvek diskriminácie, ktoré sú garantované v článkoch 35 a 36 Ústavy SR.

3. Vytvoriť program na podporu duševného zdravia, ktorý bude zameraný na včasné stanovenie diagnózy a liečbu zamestnancov s príznakmi depresie. Hlavnou myšlienkou je, aby zamestnávateľia aktívne pristupovali k identifikácii zamestnancov s príznakmi problémov s duševným zdravím a aktívne sa starali o duševné zdravie svojich zamestnancov. Išlo by skôr o skrínigový program.

4. Podporovať programy podpory zosúlad'ovania pracovného a osobného života, zavedenia opatrovateľskej dovolenky (t. j. môžu čerpať zamestnanci, ktorí sa musia postarať o starších či chorých rodinných príslušníkov) a pod.

5. Pripraviť program rehabilitácie, ktorý by slúžil na zotavenie a regeneráciu skupiny zamestnancov citlivých na nepriaznivé účinky psychosociálnych rizikových faktorov na zdravie pri výkone povolania pracujúcich nepretržite minimálne 10 rokov v oblasti zdravotníctva, sociálnych služieb a školstva.

#### *Priorita V – Zabezpečenie synergie pri riešeniach BOZP*

Opatrenie:

1. Zlepšiť podmienky spolupráce a transferu informácií a vedeckých poznatkov medzi vedeckovýskumnými inštitúciami, vysokými školami, ústrednými orgánmi štátnej správy a zamestnávateľmi.

2. Zvážiť založenie Rady pre výskum BOZP.

#### **Strategické riešenia v oblasti BOZP na podnikovej úrovni**

Strategické riešenie BOZP, ktoré by sa malo udomáčniť v podnikoch a organizáciách, by malo vychádzať z myšlienky, že BOZP nie je cieľom, BOZP je nástrojom na zachovanie základných ľudských hodnôt, ktorými sú nepochybne bezpečnosť a zdravie a je prostriedkom na zlepšovanie nielen pracovného života a kvality práce.

Existuje ešte veľa podnikov, organizácií, kde pretrvávajú stále staré spôsoby riadenia. Ak však chceme pružne a efektívne reflektovať na zmeny, ktoré nastali okolo nás, či už sú následkom globalizačných zmien, legislatívnych alebo iných, je nutnosťou, aby sme sa zamysleli a prehodnotili spôsob riadenia a princípy, z ktorých vychádza. Práve dôležitou úlohou každého vrcholového manažmentu podniku, organizácie je vytvoriť dôstojné pracovné podmienky, v ktorých pracujú ich zamestnanci a zabezpečiť ich bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci.

Tvorba vhodného a dôstojného pracovného prostredia je zložitý proces, pričom si treba uvedomiť fakt, že pracujúci človek trávi v tomto prostredí minimálne 1/3 dňa. Na vytvorenie vhodných a dôstojných pracovných podmienok vplýva systém

riadenia, ktorý je nastavený v podniku, organizácii. Vzhľadom na zistenie, že systém riadenia vybudovaný na základoch, či už niektorého z uvádzaných štandardov alebo niektorého z modelov, ovplyvňuje riadenie BOZP a spolupodieľa sa na vytvorení vhodných a dôstojných pracovných podmienok a zaistenie BOZP.

Povinnosťou vrcholového manažmentu podniku/organizácie je vykonať nasledujúce opatrenia na efektívne riadenie BOZP:

- určiť smerovanie a stratégiu riadenia BOZP vo svojej organizácii, zaviazat' sa k nej, informovať o nej a dodržiavať ju, vyhodnocovať;
- vypracovať politiku a postupy pre riadenie BOZP, ktoré musia byť založené na dôkazoch, posúdení a hodnotení rizík a vypracované za aktívnej spolupráce zamestnancov;
- vypracovať systém riadenia bezpečnosti a ochrany zdravia, monitorovať a vyhodnocovať jeho výkonnosť;
- stratégia a politika BOZP sa musia pretaviť do cieľov definovaných na základe metodiky SMART (špecifický, merateľný, dosiahnuteľný, reálny, časovo ohraničený) a pokrok pri dosahovaní stanovených cieľov BOZP sa musí priebežne merať a vyhodnocovať;
- systém riadenia BOZP musí byť postavený na Demingovom PDCA cykle (Plánuj – Realizuj – Kontroluj – Konaj), systémom a procesnom prístupe;
- musí byť zabezpečená dostupnosť primeraných štruktúr, ľudských zdrojov a postupov, aby sa BOZP mohlo riadiť efektívne;
- zabezpečiť pravidelné vykonávanie posúdenia a hodnotenia rizík a zavedenie primeraných opatrení zameraných na prevenciu a riadenie na základe výsledkov hodnotenia týchto rizík;
- identifikovať, ktoré skupiny zamestnancov sú ohrozené psychosociálnymi faktormi a ktorí zamestnanci, tiež identifikovať, ktoré sú rizikové oblasti a vypracovať podrobnú príručku s opatreniami na zabránenie vplyvu psychosociálnych faktorov na zamestnancov;
- vykonávať systematické preskúvanie vplyvov zmien na pracovné podmienky, vrátane pracovného zaťaženia, nezávislosti a uznania v práci;
- stanoviť merateľné ukazovatele efektívnosti a účinnosti systému riadenia BOZP, pravidelne ich merať, vyhodnocovať a navrhovať riešenia na zlepšenie BOZP, a tým aj na zvýšenie úrovne BOZP v podniku/organizácii. Ukazovateľmi môžu byť napr. počet dní pracovnej neschopnosti zamestnancov za konkrétne obdobie, počet nových prípadov pracovnej neschopnosti pre chorobu, pracovné úrazy, ostatné úrazy, počet kalendárnych dní PN pre chorobu, miera fluktuácie za konkrétne obdobie, index spokojnosti zamestnancov;
- dokumentáciu v systéme riadenia BOZP vnímať a riadiť ako živý dokument, ktorý je potrebné rozvíjať so zreteľom na zmeny;
- BOZP musí byť súčasťou firemnej kultúry;
- motivovať zamestnancov, aby sa aktívne spolupodieľali na zaistení a zlepšovaní bezpečnosti a ochrany zdravia, tzn. všetci, ktorí sú zodpovední za ochranu zdravia a bezpečnosti pri práci spolupracujú v záujme dosiahnutia spoločného cieľa, ktorým je zlepšenie kvality pracovného života a prevencia psychosociálnych rizík;

- vykonávať na pravidelnej báze rozhovory so zamestnancami, ktoré sa týkajú ich rozvoja, hodnotenia ich schopností a prípravy plánov rozvoja na zlepšenie ich spokojnosti s prácou;
- dôležitou súčasťou je pravidelná informovanosť zamestnancov, napr. formou porád, schôdzí na jednotlivých pracovných úsekoch, kde budú poskytnuté informácie, možno diskutovať a rozhodovať o každodenných činnostiach a možných zlepšeniach;
- na základe hodnotení a spätnej väzby na systém riadenia BOZP vytvárať akčný plán zlepšovania BOZP, realizovať ho a vyhodnotiť účinnosť zavedených opatrení do praxe;
- hodnotiť BOZP v „teréne“ (tzn. pravidelne navštevovať prevádzky, pracoviská a ostatné časti organizácie s cieľom získať informácie pre riadenie a hodnotenie);
- investovať finančné prostriedky do racionalizácie a zlepšovania pracovného prostredia s cieľom vytvárať kvalitnejšie podmienky na zvyšovanie pracovného výkonu zamestnanca, jeho spokojnosť a tým v konečnom dôsledku zvyšovať návratnosť investovaných prostriedkov. Investovaním do dobrej BOZP je možné dosiahnuť návratnosť investícií až do výšky 12:1, tzn. na každé investované 1 EUR zisk vo výške 12 EUR .

## Použitá literatúra a zdroje:

1. EU-OSHA. (2007) : European risk observatory report: Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health. Luxembourg, 2007.
2. KORDOŠOVÁ, M. (2021) : Vypracovanie programov a zavedenie mechanizmov použiteľných pre psychosociálne riziká na pracovisku. I. etapa. Správa z VÚ. IVPR, Bratislava, 2021. Dostupné na: [https://ivpr.gov.sk/wp-content/uploads/2022/05/vyprac\\_programov\\_a\\_zaved\\_mechanizmov\\_psychosoc\\_rizika\\_kordosova\\_2021.pdf](https://ivpr.gov.sk/wp-content/uploads/2022/05/vyprac_programov_a_zaved_mechanizmov_psychosoc_rizika_kordosova_2021.pdf)
3. KORDOŠOVÁ, M. (2022) : Vypracovanie programov a zavedenie mechanizmov použiteľných pre psychosociálne riziká na pracovisku. II. etapa. Správa z VÚ. IVPR, Bratislava, 2022. Dostupné na: <https://ivpr.gov.sk/vypracovanie-programov-a-zavedenie-mechanizmov-pouzitelnych-pre-psychosocialne-rizika-na-pracovisku-ii-etapa-sprava-z-vyskumnej-ulohy-miroslava-kordosova-2022/>
4. MICHALÍK, D. (2015): Psychosociální rizika ve firemní praxi. In: Bezpečnost a hygiena práce, 37-38.
5. URZIKOVÁ, J., KORDOŠOVÁ, M. (2015) : Systémy riadenia a ich vplyv na manažment BOZP – pracovný stres, rizikové správanie, pracovné podmienky a ich dopady na BOZP. Bratislava: IVPR, 2015. Dostupné na: [http://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2015/Urdzikova/2015\\_vu\\_systemy\\_riadenia\\_a\\_bozp.pdf](http://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2015/Urdzikova/2015_vu_systemy_riadenia_a_bozp.pdf)
6. WHO (2008): PRIMA-EF: Guidance on the European framework for psychosocial risk management: a resource for employer and worker representatives. World Health Organization. Dostupné na: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/43966>
7. ZÁMEČNÍKOVÁ, M. (2014) : Psychosociálne faktory práce – európske informačné kampane. Seminár Zdravé pracoviská bez stresu. 2014. Prezentácia. Bratislava, 2014. Dostupné na: [https://cloud-e.edupage.org/cloud/Psychosocialne\\_kampane.pdf?z%3A1SRZ9Y4Q9bj6Vp4GgF%2FGs0xcHtAr5NLMnFksKQrIVA%2BTmieBIS679llvr1E7fpvS](https://cloud-e.edupage.org/cloud/Psychosocialne_kampane.pdf?z%3A1SRZ9Y4Q9bj6Vp4GgF%2FGs0xcHtAr5NLMnFksKQrIVA%2BTmieBIS679llvr1E7fpvS)
8. ŽIDKOVÁ, Z. a kol. (2001): Psychická zátěž zaměstnanců v „pomáhajících profesích“ ve zdravotnictví. České pracovní lékařství, 1, 4-8.
9. ŽIDKOVÁ, Z. (2002): Využití dotazníků k hodnocení psychické zátěže při práci. KHS Brno. České pracovní lékařství. 3, 128-132.



# BULLETIN IVPR

ročník 4 (2023)

Vydáva Inštitút pre výskum práce a rodiny,  
Špitálska 25, 27, 812 41 Bratislava  
IČO 308 47 451  
ivpr@ivpr.gov.sk, www.ivpr.gov.sk  
Vychádza 12 x ročne. NEPREDAJNÉ.  
ISSN 2729-9767  
EV 6041/22

Ďalšie informácie o IVPR získate na webových stránkach  
[www.ivpr.gov.sk](http://www.ivpr.gov.sk)