

Ochrana zdraví

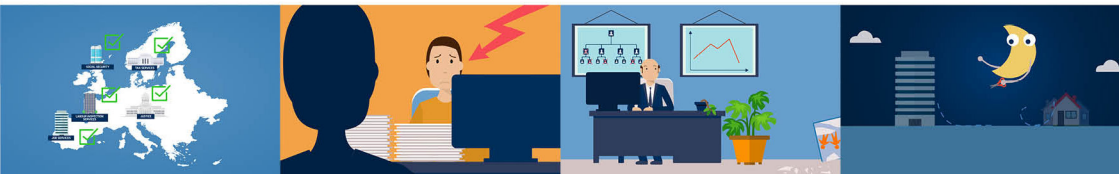
a bezpečnost při práci (BOZP)

v ústředních orgánech státní správy:

řešení psychosociálních rizik na pracovišti

PRŮVODCE

2017



EUPAE | European Public
Administration Employers



TUNED | Trade Union's National and
European Delegation

Výroba průvodce byla finančně podpořena Evropskou unií. Evropská unie nenes
zodpovědnost za jakékoli použití informací obsažených v této publikaci.

OBSAH

7 Úvod od sociálních partnerů

10 SOUHRN

- 10 Rozsah a dopad psychosociálních rizik
- 11 Psychosociální rizika: kontext opatření
- 11 Praktické kroky
- 13 Odkazy a zdroje dalších informací

16 ROZSAH A DOPAD PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK

- 19 Tabulka č. 1: Faktory psychosociálních rizik dle pracoviště (% pracovišť, EU 28)
- 21 1. PŘEHLED: Španělsko (INSHT): faktory, které je nutno brát v potaz při posuzování výskytu psychosociálních rizik

24 PSYCHOSOCIÁLNÍ RIZIKA: KONTEXT OPATŘENÍ

- 24 Zákonná ochrana
- 27 Dostupná podpora
- 29 Dojednané kolektivní smlouvy
- 32 2. PŘEHLED: Kolektivní vyjednávání týkající se psychosociálních rizik ve veřejném sektoru ve Francii, 2013
- 33 3. PŘEHLED: Kolektivní smlouva o potírání násilí v ústřední státní správě ve Španělsku, 2015
- 34 4. PŘEHLED: Otázka pohlaví

40 PRAKTICKÉ KROKY

- 40 Celkový přístup
- 41 Sociální dialog a angažovanost zaměstnanců
- 43 Posouzení rizik
- 48 Přejít od posuzování k akci

52 BOJ S KONKRÉTNÍMI RIZIKY

- 52 Jednání s náročnými nebo zranitelnými klienty a uživateli (násilí a zneužívání ze strany cizích osob)
- 57 Časový stres a pracovní přetížení
- 59 Nedostatečná komunikace a spolupráce
- 63 Nedostatečný vliv zaměstnanců na pracovní tempo nebo proces (včetně vlastní pracovní náplně)
- 65 Nejistota zaměstnání (včetně obav z organizačních změn a propuštění pro nadbytečnost)
- 68 Dlouhá nebo nepravidelná pracovní doba
- 69 Diskriminace
- 70 Uvedení strategie do praxe
- 72 Školení ke zvládnání stresu
- 73 Pomoc zaměstnancům postiženým psychosociálními riziky

81 REFERENCE A JINÉ INFORMAČNÍ MATERIÁLY

- 81 Evropský materiál
- 83 Národní materiál
- 83 Belgie
- 83 Francie
- 83 Německo
- 83 Itálie
- 83 Polsko
- 84 Španělsko
- 84 Spojené království

84 POZNÁMKY

ÚVOD OD SOCIÁLNÍCH PARTNERŮ

Autorem tohoto průvodce je Výbor pro sociální dialog v ústředních správních úřadech. Úkolem Výboru je propojit odbory a zaměstnavatele v ústřední správě napříč Evropou.¹

Výbor se zaměřil zejména na psychosociální rizika v ústřední správě, protože ta dnes představují pravděpodobně nejvýznamnější hrozbu pro zdraví a duševní pohodu zaměstnanců a státních zaměstnanců. Ke zhoršování situace přispívá reorganizace, vyšší pracovní nároky a stárnutí populace. Tento průvodce je součástí širšího projektu, který – jak Výbor doufá – pomůže ochránit všechny zaměstnance pracující v tomto sektoru.

Existuje řada průvodců zabývajících se psychosociálními riziky, ale tento průvodce, který vznikl s pomocí Lionela Fultona z londýnské organizace Labour Research Department, je prvním evropským průvodcem, který se zaměřuje konkrétně na ústřední správu.

Průvodce vychází z dosavadních průzkumů v této oblasti a z diskusí vzešlých během dvou seminářů v Madridu, Vilniusu a velké konference v Berlíně. Rovněž uvádí řadu případových studií vycházejících ze skutečných situací v ústřední správě.

Výbor by rád poděkoval všem, kdo ke vzniku tohoto průvodce přispěli informacemi a podporou. Také jsme velmi vděční panu Fultonovi, který srozumitelně objasnil složité otázky. Jsme přesvědčeni, že tento průvodce, společně s výchozím průzkumem a krátkým videem, poslouží jako důležitý školicí materiál a poskytne užitečné informace o sociálním dialogu všem, kdo usilují o zlepšení příznivých podmínek na pracovišti a přispívají k vizi sociální Evropy, která v zájmu všech propaguje veřejné služby.

Britta Lejon, mluvčí TUNED a prezidentka ST Švédsko a Thierry Le Goff, EUPAE Francie, náměstek pro veřejnou správu a státní službu.

SHRNUTÍ

SHRNUTÍ

ROZSAH A DOPAD PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK

Rizika, která ohrožují zdraví zaměstnanců na pracovišti, se v posledních desetiletích změnila. Stále více lidí je vystaveno takzvaným psychosociálním rizikům – psychickým a sociálním faktorům, které mají vliv na příznivé podmínky v zaměstnání. Dlouhodobé vystavení těmto rizikům může u jednotlivců vést ke stresu, vyhoření a depresi, ale i kardiovaskulárním chorobám a problémům s pohybovým ústrojím. Důsledky těchto zdravotních obtíží vážně pocítí i úřady, které tyto jednotlivce zaměstnávají.

Úřady působící v oblasti zdraví a bezpečnosti v rámci celé Evropy jsou si vědomy nutnosti tato rizika řešit, ačkoli mezi jednotlivými zeměmi existují rozdíly v jejich kategorizaci. Příklad ze Španělska ukazuje, jak se s problémem vypořádávají v této zemi. Na evropské úrovni se faktory, u nichž se má za to, že mohou představovat psychosociální riziko, zabývala v roce 2014 společná zpráva dvou organizací Evropské unie – EUOSHA a Eurofoundu. Tyto faktory byly rozděleny do pěti kategorií: náplň práce; intenzita práce a nezávislost při výkonu práce; pracovní doba a rovnováha mezi pracovním a soukromým životem; sociální prostředí; nejistota v oblasti pracovních míst a rozvoj kariéry.

Psychosociální rizika jsou s jistotou přítomna i v ústřední státní správě. Samostatný průzkum EUOSHA, který se věnoval sedmi rizikovým faktorům, ukázal, že u šesti z nich existuje ve sféře veřejné správy nadprůměrné riziko. Zvláště výrazným rizikem v ústřední státní správě je násilí a nevhodné jednání ze strany klientů a uživatelů. Kromě uvedených problémů také samotná ústřední státní správa prochází v posledních letech rozsáhlou restrukturalizací.

PSYCHOSOCIÁLNÍ RIZIKA: KONTEXT OPATŘENÍ

Psychosociální rizika jsou implicitně zahrnuta **v legislativě EU týkající se zdraví a bezpečnosti**, která platí v celé Evropské unii. Většina států navíc tato rizika upřesňuje v národní legislativě.

K dispozici je řada **podpůrných skupin**, které pomáhají tato rizika řešit. Patří mezi ně zástupci zaměstnanců, odbory, experti v oblasti zdraví a bezpečnosti, inspektoři práce, důvěryhodné kontaktní osoby a management.

V oblasti stresu, násilí a obtěžování v zaměstnání byly na celoevropské úrovni dojednány **kolectivní smlouvy**. Dále existuje řada

smluv, které se věnují různým aspektům psychosociálních rizik na národní úrovni. Za zmínku stojí zejména dohoda z roku 2013 zaměřená na veřejný sektor ve Francii.

Při posuzování psychosociálních rizik je důležité brát v potaz vysoký počet **žen**, které v ústřední státní správě pracují, a skutečnost, že se mohou s větší pravděpodobností stát obětí nevhodného chování a obtěžování než jejich mužští kolegové. Situaci na pracovišti může ovlivňovat také zkušenost s domácím násilím a příklady ze Španělska a Švédska ukazují, jak se lze s tímto problémem vypořádat.

PRAKTICKÉ KROKY

Celkový přístup

Při řešení psychosociálních rizik je užitečné uplatnit tradiční **rámec řízení rizik**. Ten začíná vyhodnocením toho, jaká rizika jsou přítomna. Při řešení rizik jsou nezbytné tři úrovně intervence: intervence na primární úrovni (eliminovat nebo omezit rizika u zdroje), intervence na sekundární úrovni (poskytnout jednotlivcům lepší strategie při vypořádání se s riziky) a intervence na terciární úrovni (zajistit pomoc jednotlivcům, kteří již utrpěli újmu).

Důkazy dokládají, že tato rizika jsou lépe řešena prostřednictvím **sociálního dialogu a za účasti zaměstnanců**. Příklad z Francie ukazuje, jak lze postupovat.

Posouzení rizik

K vyhodnocení psychosociálních rizik existuje řada snadno dostupných nástrojů. Příklady ze Španělska a Belgie ukazují, jak je lze uplatnit v praxi.

Je ovšem nutno říci, že řešit psychosociální rizika se zdá být náročnější než řešit rizika fyzická; to platí zejména v případě veřejné správy. Také z tohoto důvodu by měl mít jakýkoli akční plán, odvozený od posouzení rizik, odpovídající úroveň podpory, aby dostatečně zajistil efektivní implementaci potřebných dovedností.

Boj proti konkrétním rizikům

Nejčastěji hlášenými psychosociálními riziky ve veřejné správě jsou **násilí a nevhodné chování třetí strany**. Existuje řada praktických opatření, která lze použít s cílem tato rizika eliminovat. Tato opatření sahají od lepšího osvětlení a omezení přístupu veřejnosti do budov po školení zaměstnanců ohledně zmírnění nebezpečných situací.

Ukázkou řešení v této oblasti jsou příklady z Německa (opatření týkající se zařízení budov a nového přístupu k této problematice), Itálie (školení zaměstnanců) a Portugalska (školení a další možnosti).

Výrazným problémem je také **pracovní zátěž a práce pod časovým tlakem**. Na příkladu z Belgie, kde zaměstnanci již nemusí evidovat odpracované hodiny, lze vidět, že se zaměstnanci mohou sami rozhodnout, kdy budou odvádět požadovanou práci.

Problémy spjaté s nedostatkem **komunikace a spolupráce** mohou být způsobeny napětím mezi zaměstnanci, které vedou k šikaně a obtěžování, tak i nedostatečně nastavenými cíli organizace nebo protichůdnými pokyny. Praktické pokyny Evropské komise pro zaměstnavatele poskytují různé užitečné návrhy, jak může management zajistit kvalitní oboustrannou komunikaci s pracovníky. Jako názorná ukázka významu dobré komunikace slouží příklad z prostředí britské státní správy. Další příklady dokládají, jak byly zavedeny zásady proti šikaně (Rakousko), jak vyřešení konkrétního případu šikany přispělo k celkovému zlepšení atmosféry na pracovišti (Litva) a jak úsilí o lepší porozumění mezi kolegy vedlo k dobrým výsledkům (Německo).

Zásadní příčinou stresu může být nedostatek **kontroly nad pracovním tempem a procesy** ze strany zaměstnanců. Zvýšení jejich vlivu v této oblasti může hrát velkou pozitivní úlohu. Na příkladu z Finska se můžeme seznámit s opatřeními, která poskytla jedné skupině zaměstnanců (lidé nad 55 let) větší vliv. Příklad z Německa dále ukazuje, jak mají zaměstnanci, kteří se věnují velmi náročné činnosti, přiměřenou míru kontroly nad svou prací.

Dalším faktorem v oblasti psychosociálních rizik je **nejistota týkající se zaměstnání**. Ta zahrnuje nejen ztrátu zaměstnání, ale i rozsáhlé reorganizace úřadů. Tyto změny je důležité provádět transparentním způsobem, aby byl omezen dopad na každodenní život zaměstnanců. Na dvou příkladech z Francie a z Německa lze vidět, jak byly využity nové technologie, aby při stěhování úřadu nebyli zaměstnanci zcela vytrženi z tradičního prostředí.

Jedním z významných problémů v oblasti **dlouhé nebo nepravděpodobné pracovní doby** je skutečnost, že kvůli novým technologiím může být personál vnímán jako „trvale dostupný“. Nová legislativa ve Francii zavádí „právo na odpojení se“. Německá spolková vláda již princip „co nejmenšího možného zasahování“ do volného času zaměstnanců zahrnula do místního ujednání.

Diskriminace se vyskytuje méně často než jiné faktory přispívající k psychosociálním rizikům. Ale pokud je diskriminace přítomna,

může vést k závažným důsledkům. Příklad z Británie ilustruje, že potlačení diskriminace bylo vytčeno jako jednoznačný cíl, ale také to, že pokroky v této oblasti jsou monitorovány.

Uplatnění strategie v praxi

Kromě řešení konkrétních psychosociálních rizik musí úřady zajistit, aby bylo dle připravených opatření a zásad také jednáno. Toho lze dosáhnout za pomoci efektivní komunikace. Příklad z Francie popisuje neobvyklou a účinnou strategii komunikace se zaměstnanci.

Školení zaměřené na **zvládání stresu**

Školení, jehož cílem je upravit reakci jednotlivce na psychosociální rizika a poskytnout zaměstnancům lepší strategie, jak se s riziky vypořádat, je takzvanou intervencí na sekundární úrovni. Tento přístup je uplatňován rozsáhlou měrou v ústřední státní správě po celé Evropě. Máme k dispozici příklady z Lucemburska (zvládání stresu a emocí), Belgie (školení zaměřené na bdělou pozornost managementu) a Maďarska (tipy týkající se zdravého stravování a sportu).

Podpora jednotlivců, kteří utrpěli újmu vlivem psychosociálních faktorů

Navzdory snahám eliminovat nebo potlačit psychosociální rizika a zlepšit schopnost jednotlivců se s nimi vypořádat mohou nastat situace, kdy jsou zaměstnanci těmito riziky negativně ovlivněni. Úřady musí vyvíjet mechanismy, jejichž prostřednictvím těmito lidem mohou poskytovat pomoc a podporu. Tyto mechanismy představují intervenci na terciární úrovni. Některé úřady v ústřední státní správě využívají rozsáhlé asistenční programy určené zaměstnancům, které zahrnují jak potíže týkající se přímo zaměstnání (např. konflikty s kolegy nebo pracovní zátěž), tak osobnější záležitosti (např. vztahové problémy). Tyto programy se věnují například problémům v oblasti duševního zdraví (Británie), individuální psychologické a emoční podpoře (Rumunsko a Německo) nebo závislosti (Německo).

ODKAZY A ZDROJE DALŠÍCH INFORMACÍ

V této části jsou uvedeny zdroje dalších užitečných informací se stručným popisem; většinou se jedná o informace na evropské úrovni, ale zahrnuty jsou též materiály na úrovni států.

ROZSAH A DOPAD PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK



ROZSAH A DOPAD PSYCHOSOCIÁLNÍCH RIZIK

Charakter práce se v posledních desetiletích změnil. Méně lidí pracuje v zemědělství a průmyslu a více v sektoru služeb. Úměrně tomu se změnila i rizika týkající se bezpečnosti a zdraví při práci. Menší počet osob je vystaven fyzickým rizikům souvisejícím s těžkou manuální prací a s manipulací s nebezpečnými látkami (i když tato rizika nadále existují). Naopak více osob je vystaveno rizikům jako je stres, šikana, obtěžování nebo násilí; ta jsou častěji spjata s odvětvím služeb.

Tato rizika jsou často označována jako „psychosociální rizika“, což odráží duševní a sociální faktory, které ovlivňují zdraví a duševní pohodu zaměstnanců.

Zpráva skupiny odborníků, napsaná v roce 2011 pro francouzské ministerstvo práce, definovala psychosociální rizika jako „rizika pro duševní, tělesné a sociální zdraví způsobená pracovními podmínkami a organizačními a vztahovými faktory, jež mohou ovlivňovat psychický stav“. V dalších zemích existují mírně odlišné definice a v některých zemích není pojem psychosociálních rizik znám vůbec.

Ovšem bez ohledu na rozdíly v definici a terminologii, potenciální škodlivé důsledky pro jednotlivce, kteří jsou těmto rizikům vystaveni, jsou známy po celé Evropě. Jedná se o stres, vyhoření, kardiovaskulární choroby, nemoci pohybového ústrojí, deprese a dokonce i sebevraždy.²

Důsledky na úrovni úřadu mohou zahrnovat vysokou nemocnost, absence, nedostatečnou výkonnost, nižší produktivitu, nízkou pracov-

ní morálku, vyšší riziko nehod, vyšší fluktuaci zaměstnanců a obtíže při výběru nových zaměstnanců, více stížností od klientů, odborové akce či interní konflikty – to vše znamená vyšší náklady a potenciální poškození pověsti úřadu.

Z hlediska společnosti jako celku dosáhly dle odhadu agentury EU-OSHA z roku 2014 náklady související se stresem v roce 2013 výše 25,4 miliard eur. Výrazný negativní vliv vystavení se psychosociálním rizikům je doložen také národními studiemi. Britský Úřad pro bezpečnost a ochranu zdraví uvádí, že stres, deprese a úzkost byly v období 2015–16 největší samostatnou příčinou neodpracovaných dní v zaměstnání z důvodu zdravotních potíží souvisejících s prací. Příkladlo na ně 11,7 z celkového počtu 30,4 miliónu neodpracovaných dní (38 %). Německá zpráva z roku 2015 týkající se bezpečnosti a zdraví na pracovišti (Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit), kterou vytvořilo ministerstvo práce společně se Spolkovým institutem pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BAuA), vypočítala, že na psychologické obtíže a poruchy chování připadá 14,8 % neodpracovaných dní. To je druhý nejčastější důvod absencí – po nemocech pohybového ústrojí, které jsou rovněž často spjata s psychosociálními riziky, a které mají na svědomí 22 % dní.

Státy v Evropě uplatňují při analýze rizik, která mají tyto negativní důsledky, mírně odlišné postupy. Francie, Německo, Španělsko a Belgie například výslovně zmiňují rizikové psychosociální faktory (Německo uvádí zejména „duševní tlak“), zatímco Velká Británie, Itálie a Polsko hovoří o „stresových faktorech“ neboli „stresorech“.

Rozdíly existují také v tom, jak jsou rizika definována a identifikována. Francouzský úřad pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (INRS) například identifikuje šest kategorií rizikových faktorů:

- náročnost práce a pracovní doba,
- emoční požadavky (včetně násilí páchaného třetí stranou a nutnosti skrývat skutečné pocity),
- nedostatek nezávislosti,
- zhoršené pracovní vztahy,
- konflikty týkající se hodnot (případy, kdy se práce jeví být neetická, nesmyslná či škodlivá) a
- nejistota týkající se práce (což zahrnuje změny pracovních postupů i obavy ze ztráty zaměstnání).

Britský Úřad pro bezpečnost a ochranu zdraví identifikuje šest primárních oblastí, kde problémy mohou způsobovat stres při práci. Jedná se o požadavky, kontrolu, podporu, vztahy, role a změnu. Tuto

kategorizaci používá také italský Národní ústav pro pojištění proti pracovním úrazům (INAIL). Portugalský Úřad pro pracovní podmínky (ACT) identifikuje devět rizikových faktorů, mezi něž patří vyšší emoční nároky, vyšší pracovní zátěž, nové (a méně výhodné) formy pracovních smluv, obtěžování a násilí na pracovišti a obtíže při vyvažování pracovního a rodinného života.

Přístup ve Španělsku je mírně odlišný. Nejaktuálnější podrobný průvodce psychosociálními riziky, který vydal španělský Národní ústav pro bezpečnost a hygienu práce (INSHT), seznam hlavních rizik neobsahuje. Ovšem analytický nástroj, který by dle INSHT měl být používán úřady k ověření, zda se v této oblasti vyskytují problémy, zahrnuje seznam devíti faktorů, které jsou srovnatelné s vlivy uváděnými jinde. Jsou uvedeny v přehledu číslo 1 a patří mezi ně faktory jako je spokojenost s výší platu, účast zaměstnanců na rozhodování, nezávislost a pracovní zátěž.

Na evropské úrovni se na faktory, u nichž se má za to, že mohou představovat psychosociální riziko pro zaměstnance, zaměřila důležitá zpráva z roku 2014, kterou sestavily Eurofound (Evropská nadace pro zlepšování životních a pracovních podmínek) a EUOSHA. Faktory byly rozděleny do pěti samostatných kategorií. Byly to:

- náplň práce,
- náročnost práce a pracovní nezávislost,
- pracovní doba a rovnováha mezi pracovním a soukromým životem,
- sociální prostředí a
- nejistota týkající se zaměstnání a kariérní rozvoj.

Bez ohledu na to, jak jsou tato rizika kategorizována, je zřejmé, že se v ústřední státní správě vyskytují, to dokládá i nedávná významná studie EUOSHA. Jedná se o druhý Evropský průzkum podniků na téma nových a vznikajících rizik (ESENER-2), který agentura EUOSHA realizovala v roce 2014. Průzkum se věnoval výskytu sedmi psychosociálních rizikových faktorů v Evropě. Výsledky byly rozřazeny dle odvětví a zemí. Z průzkumu vyplynulo nejen to, že zaměstnanci ve veřejné správě jsou těmto rizikům vystaveni, ale i to, že s jedinou výjimkou – dlouhá nebo nepravidelná pracovní doba – jsou pracovníci ve veřejné správě vystaveni těmto rizikům nadprůměrnou měrou. Zjištěné hodnoty se týkají veřejné správy jako celku, nikoli výhradně ústřední státní správy, ale i přesto se jedná o nejlepší dostupné údaje.³

Tabulka č. 1: Faktory psychosociálních rizik dle úřadu (% úřadů, EU 28)

	Veřejná správa	Vše
Nutnost jednat s náročnými klienty, zákazníky, atd.	68	58
Časový tlak	49	43
Nedostatečná komunikace a spolupráce v úřadu	27	17
Nedostatečný vliv zaměstnanců na tempo práce a pracovní procesy	19	13
Nejistota týkající se zaměstnání	19	15
Dlouhá nebo nepravidelná pracovní doba	19	23
Diskriminace, např. z důvodu pohlaví, věku nebo etnického původu	4	2

Zdroj: ESENER-2

Jak vyplývá z čísel, nejběžnějším rizikem ve veřejné správě, které oznámily více než dvě třetiny úřadů, je „nutnost jednat s náročnými zákazníky, uživateli veřejných služeb a podobně“. V případě ústřední státní správy se náročnými zákazníky rozumí klienti a uživatelé, kteří zároveň mohou být zranitelní. Není pochyb o tom, že se jedná o problém. Z francouzského průzkumu, který se zaměřil na konkrétní oblasti veřejné státní správy, například vyplynulo, že napjaté vztahy s veřejností má jen o něco více než čtvrtina pracovníků v soukromém sektoru (26,9 %). Naopak v případě zaměstnanců v soudnictví to byly tři čtvrtiny (75,7 %), v bezpečnosti a obraně, která zahrnuje policii, to byla více než polovina (53,4 %) a v případě veřejných financí 42,8 % zaměstnanců.⁴

V nejhorších případech mohou tyto náročné vztahy vést k nevhodnému chování a násilí. Výskyt těchto situací dokládají příklady ze státních úřadů, od věznic po úřady práce, od policistů po zaměstnance daňové správy. Například britské finanční úřady v období 2015/16 zaznamenaly 383 případů násilí a verbálního napadení a britské ministerstvo práce a důchodů, které má na starosti vyplácení nejvíce sociálních dávek, za období 2013/14 eviduje 33 115 případů slovních útoků a výhrůžek a 637 skutečných napadení. Ve Španělsku došlo v roce 2013 k 424 útokům na zaměstnance věznic. Údaje ze Spojeného království jsou ještě varovnější: počet útoků na pracovníky ve věznicích se více než zdvojnásobil, a to ze 710 (ve druhém čtvrtletí 2010) na 1 724 (2016) a vážná napadení se ve stejném období ztrojnásobila z 64 na 209.

Dalším významným zdrojem obav v ústřední státní správě je restrukturalizace, která má vliv na způsob výkonu práce, na vztahy s kolegy i na pracovní vyhlídky. Restrukturalizace se v posledních letech na úrovni ústřední státní správy rozšiřuje. Takřka všechny vlády se snaží změnit způsob, jakým úřady poskytují své služby, a zároveň snížit výdaje za ně.

Například plán zaměřený na modernizaci státní správy, který byl představen v říjnu 2014 v Irsku, má reprezentovat „zásadní novou vizi a směřování pro státní zaměstnance“. Ve Francii se vláda od roku 2012 podílí na „transformaci úřadů a fungování státních služeb“. V Rumunsku se vláda účastní „reformy ústřední veřejné správy s cílem zvýšit efektivitu, výkonnost a stabilitu veřejných politik“. Kromě toho dochází v celé Evropě ke ztrátě stovek tisíc pracovních míst v ústřední administrativě – jen v samotné Británii se v letech 2009 až 2016 jednalo o 106 000 míst. Souběžně se zvyšuje počet těch, kteří ve státní správě pracují na dobu určitou, jako agenturní pracovníci nebo jsou zaměstnáni jiným méně výhodným způsobem.

Z výše uvedeného francouzského průzkumu vyplynulo, že podíl zaměstnanců, kteří uvedli, že u nich za posledních 12 měsíců došlo ke změně, činil v soukromém sektoru 13,6 %. Na druhou stranu ve veřejném sektoru jako celku se jednalo o 14,8 % zaměstnanců – ale konkrétně v sektoru veřejných financí šlo o 22,9 % a v sektoru bezpečnosti a obrany o 19,1 %. (V oblasti soudnictví byla hodnota podprůměrná, jednalo se o 6,3 %.)

1. PŘEHLED: Španělsko (INSHT): faktory, které je nutno brát v potaz při posuzování výskytu psychosociálních rizik

Pracovní doba – zahrnuje práci mimo běžnou pracovní dobu a rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem.

Nezávislost:

- v souvislosti s pracovní dobou – zahrnuje možnost přestávek;
- v souvislosti s rozhodováním – zahrnuje způsob organizace práce.

Pracovní zátěž:

- časový tlak;
- úroveň koncentrace – zahrnuje vliv vyrušení při práci;
- množství a náročnost práce.

Psychologické nároky:

- intelektuální nároky – zahrnují nutnost být iniciativní nebo kreativní;

- emoční nároky – zahrnují jednání s lidmi a nutnost skrývat emoce a čelit situacím, které vedou k emoční reakci.

Rozmanitost a náplň práce – zahrnuje míru rutinní činnosti a smysluplnosti práce a dále to, zda je odváděná práce uznávána nadřízenými, kolegy, klienty a rodinou.

Účast/řízení – zahrnuje míru účasti zaměstnance na přípravě nových postupů, jako jsou nové metody práce nebo nábor nových zaměstnanců, a úroveň řízení v oblastech způsobu provádění práce a dohledu nad její kvalitou.

Zainteresanost/odměny zaměstnanců – zahrnuje možnost povýšení a kariérního růstu a spokojenost s výší platu.

Vykonávání funkce:

- srozumitelnost náplně práce – zda jsou úkoly a povinnosti zaměstnance jasně definovány;
- konflikty související s náplní práce – zda jsou zaměstnanci stanoveny nerealistické cíle či zadány protichůdné pokyny a zda musí čelit morálním dilematům.

Sociální vztahy a podpora – zahrnuje úroveň podpory z různých zdrojů; způsob, jak čelit mezilidským konfliktům, násilí (fyzickému i psychickému), sexuálnímu obtěžování a diskriminaci.

Toto jsou faktory použité v nástroji (známém jako FPSICO), který připravil španělský Národní ústav pro bezpečnost a hygienu práce (INSHT) k posouzení přítomnosti psychosociálních rizik. Je ovšem důležité zdůraznit, že se nejedná o jedinou metodu vyhodnocení psychosociálních rizik, která se ve Španělsku používá. Velký počet organizací používá analytický nástroj CoPsoQ ISTAS 21, kterému dává přednost i odborová konfederace CCOO.

PSYCHOSOCIÁLNÍ RIZIKA: KONTEXT OPATŘENÍ



PSYCHOSOCIÁLNÍ RIZIKA: KONTEXT OPATŘENÍ

Tato část pojednává o kontextu, v němž se realizují opatření řešící psychosociální rizika. Shrnuje stávající zákonnou ochranu, rozsah dostupné institucionální podpory a uzavřené kolektivní smlouvy.

ZÁKONNÁ OCHRANA

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je ve všech zemích EU základním právem. Listina základních práv EU v článku 31 uvádí: „Každý zaměstnanec má právo na pracovní podmínky respektující jeho zdraví, bezpečnost a důstojnost.“ Nadto existuje komplexní soustava legislativy EU, která se týká zdraví a bezpečnosti. Jejím základem je takzvaná „Rámcová směrnice“ (89/391/EHS).

V ní se uvádí: „Zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců s ohledem na všechny oblasti týkající se práce.“ (Článek 5, bod 1.) K těmto povinnostem náleží i ochrana před psychosociálními riziky. Rámcová směrnice rovněž zaměstnavateli ukládá řadu povinností, včetně požadavku provádět posouzení rizik, uskutečňovat školení v oblasti zdraví a bezpečnosti a informovat zaměstnance, jejich zástupce a jednat s nimi.

To znamená, že ačkoli neexistuje žádná konkrétní směrnice o psychosociálních rizicích (na rozdíl například od hluku), jsou tato rizika implicitně zahrnuta do evropského práva a úřady mají povinnost se jimi zabývat.

Protože všechny členské státy EU začlenily Rámcovou směrnici do svých národních zákonů, jsou psychosociální rizika implicitně zahrnuta do legislativy všech členských zemí. Zřetelně to uvádí napří-

klad španělský inspektorát práce (ITSS) ve svém průvodci týkajícím se psychosociálních rizik. Potvrzuje, že neexistuje žádná španělská legislativa, která by se zabývala těmito riziky, ale zároveň uvádí, že tato rizika jsou implicitně zahrnuta v zákoně o prevenci nebezpečí (Ley 31/1995), což je hlavní španělský zákon týkající se zdraví a bezpečnosti, jehož prostřednictvím byla implementována Rámcová směrnice.

Ovšem většina členských zemí podnikla další opatření, mezi něž patří výslovné uvedení psychosociálních rizik (nebo určitých aspektů) v národní legislativě zaměřené na bezpečnost a ochranu zdraví.

Psychosociální rizika jsou výslovně uvedena v legislativě 19 členských států. Těmito státy jsou: Belgie, Dánsko, Estonsko, Finsko, Francie, Chorvatsko, Itálie, Litva, Lotyšsko, Lucembursko, Maďarsko, Malta, Německo, Nizozemsko, Polsko, Portugalsko, Rakousko, Slovinsko a Švédsko.

V některých výše uvedených zemích, například v Lotyšsku a na Maltě, jsou zmínky omezeny na prosté zařazení psychosociálních rizik do seznamu rizik, která je nutno brát v úvahu. V dalších zemích jsou zmíněna jen konkrétní psychosociální rizika: francouzská legislativa uvádí obtěžování a sexistické chování, italská legislativa stres, lucemburská legislativa obtěžování a polská legislativa šikanu. (Tyto zmínky jsou doplněním legislativy, kterou členské země zavedly s cílem řešit problematiku obtěžování, znevýhodnění související s náboženským vyznáním, sexuální orientací, věkem, zdravotním postižením a etnickým původem – viz níže.)

Avšak ve většině případů je legislativa spojená s řešením psychosociálních rizik podrobnější. Často je k dispozici definice relevantních rizikových faktorů. Například belgická legislativa definuje psychosociální rizika jako „pravděpodobnost, s jakou jeden nebo více zaměstnanců může utrpět duševní újmu, kterou může doprovázet také fyzická újma, protože jsou vystaveni faktorům, na které má zaměstnavatel vliv, které objektivně představují nebezpečí, a které vyplývají z organizace práce, náplně práce, pracovních podmínek, atmosféry v zaměstnání a z mezilidských vztahů na pracovišti.

V řadě zemí byla přijata legislativa věnující větší pozornost psychosociálním rizikům teprve nedávno. Zákonná pravidla v Belgii byla změněna v roce 2014; nové zákony byly přijaty 28. února a 28. března a královský výnos 10. dubna. Rovněž v Německu došlo ke změně až v nedávné době. Zákon o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (ArbSchG) byl novelizován v říjnu 2013. Tento zákon zvláště uvádí

nutnost organizovat práci tak, aby se co nejvíce předcházelo duševním a fyzickým rizikům pro zdraví (§ 4), a zmiňuje psychosociální rizika při výkonu práce („psychische Belastungen bei der Arbeit“) jako jeden z aspektů, které musí být zohledněny při posuzování rizik (§ 5). V Lucembursku se momentálně připravuje nová legislativa, která kromě jiného zajistí lepší ochranu státních zaměstnanců, kteří jsou negativně ovlivněni psychosociálními rizikovými faktory.

Je ovšem důležité zdůraznit, že i v těch zemích, kde na úrovni národní legislativy neexistuje o psychosociálních rizicích žádná konkrétní zmínka, jsou tato rizika zahrnuta v národní legislativě, která implementuje Rámcovou směrnici.

Kromě specifické legislativy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci mohou existovat i další způsoby, jak lze určitá psychosociální rizika ošetřit pomocí zákonů.

Je tomu tak například tehdy, když problém spočívá v obtěžování nebo diskriminaci. Směrnice o rovných příležitostech a rovném zacházení pro muže a ženy (2006/54/ES) i dvě antidiskriminační směrnice EU, které se týkají náboženského vyznání a víry, zdravotního postižení, věku a sexuální orientace (2000/78/ES) a rasy a etnického původu (2000/43/ES), se věnují diskriminaci a zahrnují i oblast obtěžování. Všechny tři směrnice byly prostřednictvím národní legislativy implementovány ve všech členských státech EU. Pokud tedy obtěžování nebo diskriminace odpovídá charakteristice obsažené v těchto směrnících, dotčené osoby mají potenciálně ze zákona možnost ochrany.

Některé země také mají obecnější zákony zakazující šikanu a obtěžování na pracovišti, bez ohledu na to, zda jsou poškození jednotlivci chráněni zákony platnými v oblasti rovnosti a boje proti diskriminaci. Například ve Španělsku je od roku 2012 součástí trestního zákoníku (článek 173.1.II) trestný čin obtěžování na pracovišti (acoso laboral) a již bylo v této souvislosti vyneseno několik trestů odnětí svobody. V Portugalsku je obtěžování zakázáno zákoníkem práce (článek 29) i obecným zákoníkem práce ve veřejných funkcích (LGTFP).

Proti pachatelům násilí lze uplatnit také trestní zákoník a v některých případech mohou mít oběti násilí právo vymáhat od pachatelů náhradu škody. (Legislativa, která vstoupila v platnost v roce 2016 v Německu, rozšiřuje práva zaměstnanců v této oblasti. Stanoví, že v určitých případech, kdy je zaměstnanci po útoku přiznáno odškodné, ale pachatel nemá dostatek prostředků k jeho úhradě, zaplatí rozdíl stát.)⁵

Úkol: Zjistěte, co stanovují zákony ve vaší zemi. Zeptejte se odborů, zástupce zaměstnanců, personalisty nebo pracovníka odpovědného za bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Pamatujte, že i pokud neexistuje o psychosociálních rizicích žádná konkrétní zmínka, jsou tato rizika zahrnuta v národní legislativě věnující se bezpečnosti a ochraně zdraví, která implementuje Rámcovou směrnici. Mimo to mohou být na základě zákonů k dispozici alternativní metody řešení případů násilí, obtěžování a diskriminace.

DOSTUPNÁ PODPORA

V každé zemi existují různé skupiny a jednotlivci, kteří mohou zaměstnancům a úřadům pomoci s řešením psychosociálních rizik. Patří sem zástupci zaměstnanců, odbory, experti v oblasti zdraví a bezpečnosti, inspektoři práce a další. Ovšem mezi jednotlivými zeměmi panují velké rozdíly v tom, jak je tato podpora organizována. Odlišnosti národních systémů nelze v tomto průvodci postihnout. V této části proto pojednáváme o různých typech podpory, která může s řešením pomoci.

Zástupci zaměstnanců: Rámcová směrnice ukládá v článku 11 zaměstnavatelům povinnost „[umožnit] zaměstnancům nebo jejich zástupcům účast se všech jednáních týkajících se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.“ Ale jak přesně má být tato povinnost splněna, to je na rozhodnutí jednotlivých států. Nejčastěji používaným modelem je kombinace zástupců zaměstnanců v oblasti zdraví a bezpečnosti, kteří mají konkrétní práva, a společného výboru zaměstnanců a zaměstnavatele pro otázky zdraví a bezpečnosti. Ovšem v některých zemích působí pouze zástupci zaměstnanců v oblasti zdraví a bezpečnosti a v jiných naopak jen společný výbor. Existují také země, kde se problémy týkající se zdraví a bezpečnosti řeší primárně prostřednictvím standardní struktury zástupců, rady zaměstnanců nebo určitého zaměstnaneckého výboru. Bez ohledu na uspořádání systému platí, že zástupci zaměstnanců jsou pravděpodobným zdrojem informací o psychosociálních rizicích. Jsou obeznámeni se situací na pracovišti a, což je podstatné, mají pravomoc za určitých okolností jednat.

Odbory: V některých zemích mají odbory a zástupci odborů na pracovišti konkrétní práva v oblasti zdraví a bezpečnosti. Ale i v případech, kdy tomu tak není, mají odbory informace a zkušenosti s ře-

šením psychosociálních rizik a mohou zajistit potřebnou podporu. Mohou rovněž jednat o ustanoveních kolektivních smluv týkajících se eliminace těchto rizik (viz strana 19).

Experti v oblasti zdraví a bezpečnosti: Rámcová směrnice uvádí, že zaměstnavatel jmenuje „jednoho nebo více zaměstnanců k provádění činností týkajících se ochrany a prevence pracovních rizik v úřadu nebo organizaci“, s tím, že pokud nejsou pro tento úkol k dispozici žádní vhodní zaměstnanci, může zaměstnavatel „využít vhodné externí služby nebo odborníky“. Postup dle těchto ustanovení se mezi členskými státy výrazně liší. V některých zemích musejí větší zaměstnavatelé vytvořit oddělení věnující se zdraví při práci, v jiných jsou pravidla mnohem méně striktní. Některé země kladou důraz na roli závodního lékaře, jinde je úloha závodní zdravotní péče mnohem omezenější. Vždy by ale měl být k dispozici někdo, kdo má na starosti konkrétně oblast zdraví a bezpečnosti.

Inspektoři práce: Ve všech členských zemích funguje systém inspekce práce, ačkoli i zde panují výrazné rozdíly v jejich činnosti. Některé státy dávají přednost obecným inspektorátům, jiné specializovaným službám. Rozdíly existují také ohledně zdrojů a prostředků, a tedy i ohledně frekvence kontrol na pracovištích. Údaje EUOSHA ukazují, že procentuální podíl úřadů ve veřejné správě zkontrolovaných za předchozí tři roky se liší více než desetinásobně, od 86 % v Rumunsku až po 8 % v Lucembursku.

Důvěryhodné kontaktní osoby: Tito zaměstnanci, jejichž úlohou je poskytnout podporu kolegům, kteří se stali obětí násilí, šikany nebo sexuálního obtěžování, nejsou v legislativě EU definováni. Ale vyskytují se v některých zemích, včetně Nizozemska a Belgie.

Management: Poslední oblastí potenciální podpory je samo vedení. Bez ohledu na případné ustanovení odborníků v oblasti zdraví a bezpečnosti je to zaměstnavatel, kdo v důsledku nese odpovědnost za zdraví a bezpečnost zaměstnanců. V některých případech může pomoci přímý nadřízený, jindy zase vyšší vedení. Svou úlohu často sehrává také personální oddělení. V úřadu, kde vše dobře funguje, je zřejmé, kdo za co odpovídá. (Viz například případ týkající se francouzského ministerstva vnitra, strana 19.)

Úkol: Zjistěte, jaké podpůrné mechanismy existují na vašem úřadě, co kdo dělá a jak spolu příslušné osoby vzájemně komunikují.

DOJEDNANÉ KOLEKTIVNÍ SMLOUVY

V mnoha zemích jsou mezi zaměstnavateli a odbory uzavírány kolektivní smlouvy týkající se oblasti psychosociálních rizik. Kolektivní smlouvy mohou sloužit jako základ opatření dohodnutých zástupci zaměstnanců a vedením na místní úrovni.

Tyto smlouvy jsou na národní úrovni často uzavírány v důsledku dvou takzvaných evropských rámcových dohod o psychosociálních rizicích, které podepsali zástupci odborů a zaměstnavatelé – sociální partneři – na evropské úrovni. První z nich, Rámcová dohoda o stresu při práci, byla podepsána 8. října 2004. Druhá, Rámcová dohoda proti obtěžování a násilí v zaměstnání, byla podepsána 26. dubna 2007.

Evropská dohoda o pracovním stresu uvádí, že jejím cílem je „identifikace, prevence a zvládnutí problémů týkajících se stresu spojeného s prací“, a jasně říká, že účelem „není přenést zodpovědnost za stres při práci na jednotlivce“. Poznámává, že existuje řada metod, jejichž prostřednictvím lze pracovní stres identifikovat, a zároveň po zjištění problému mohou být uplatněna opatření sloužící k jeho prevenci, eliminaci a omezení a to jak na kolektivní, tak i na individuální úrovni. Evropská dohoda o pracovním stresu dále uvádí různá potenciální opatření:

- objasnění cílů úřadu a role zaměstnanců,
- zajištění vhodné podpory ze strany managementu pro jednotlivce a týmy,
- vyvážení odpovědnosti a kontroly při práci,
- zlepšení procesů a organizace práce a
- zlepšení pracovních podmínek a pracovního prostředí.

Výše uvedená dohoda rovněž navrhuje školit manažery a zaměstnance ohledně stresu a jeho zvládnutí, a zároveň informovat o této problematice zaměstnance a/nebo jejich zástupce a komunikovat s nimi.

Evropská dohoda proti násilí a obtěžování na pracovišti si klade za cíl zvýšit povědomí a porozumění týkající se tohoto problému. Chce „poskytnout zaměstnavatelům, zaměstnancům a jejich zástupcům na všech úrovních různá opatření, která napomohou při identifikaci, předcházení a zvládnutí problémů s obtěžováním a násilím v práci“.

Evropská dohoda proti násilí a obtěžování na pracovišti navrhuje, aby úřady daly jasně najevo, že „obtěžování a násilí nebude tolero-

váno“, a aby měly k dispozici postupy, jak tyto situace řešit, pokud nastanou. Mezi tyto postupy by měla patřit podpora obětem a odpovídající opatření vůči pachatelům. Dohoda také požaduje vhodné školení manažerů a zaměstnanců. Ačkoli se většina obsahu dohody týká obtěžování a násilí ze strany manažerů a dalších zaměstnanců, uvádí se v ní také, že pokud „je to vhodné“, mohou být ustanovení dohody „použita při řešení případů násilí pocházejícího zvenčí“.

Tyto dvě dohody, které byly uzavřeny v rámci právního rámce na základě Smlouvy o fungování Evropské unie (článek 154), jsou implementovány signatáři (odborníky a zaměstnavateli) a příslušnými partnery na státní úrovni, nikoli formou směrnice EU. Obě dohody měly zřetelný dopad na kolektivní vyjednávání.

Například ve Francii dosáhli zástupci odborů a zaměstnavatelé ze všech odvětví dohody týkající se stresu i násilí a obtěžování na pracovišti, a to na celonárodní úrovni. Tyto dohody jsou mnohem podrobnější než texty na evropské úrovni. Na žádost signatářů byly tyto smlouvy rozšířeny vládou a staly se závaznými pro všechny zaměstnavatele a zaměstnance. Také Itálie implementovala dohodu o pracovním stresu (ovšem nikoli dohodu proti násilí a obtěžování) na celonárodní všeoborové úrovni. Znění dohody do značené míry kopíruje znění evropského textu. Ustanovení této dohody byla následně začleněna do italské legislativy. Proto příslušná legislativa hovoří pouze o stresu (viz strana 13).

Na celostátní úrovni byly dohody (či doporučení pro vyjednávání na nižších úrovních) sjednány také v Řecku, Rumunsku, Španělsku a Slovinsku (dohoda týkající se stresu) a v Lucembursku a Španělsku (dohoda týkající se násilí a obtěžování). V některých zemích existují dohody na úrovni jednotlivých odvětví týkající se stresu, násilí a obtěžování, ovšem není vždy patrné, zda vznikly přímo v důsledku evropských rámcových dohod.

V řadě zemí byly uzavřeny kolektivní smlouvy určené konkrétně pro ústřední státní správu. Například v Dánsku (smlouva týkající se stresu z roku 2005 a smlouva ohledně násilí v rámci širší dohody o příznivých podmínkách [Trivselsaftale] v roce 2008), Francii (smlouva o psychosociálních rizicích v roce 2013 – viz 2. přehled), Irsku (kde byly v roce 2015 odsouhlaseny nové zásady týkající se důstojnosti na pracovišti a boje proti šikaně, nevhodnému chování a sexuálnímu obtěžování, které nahradily starší dokument z roku 1999), Nizozemsku (kde byla podepsána série dohod [arbeconvenanten] ohledně zdraví a bezpečnosti), Španělsku (smlouva týkající se násilí,

2015 – viz 3. přehled) a Švédsku (smlouva ohledně restrukturalizace v roce 2010, a dále zlepšení v oblasti boje proti násilí a obtěžování v roce 2016).

Kromě toho existují lokální dohody, které se týkají částí ústřední správy a pokrývají specifická psychosociální rizika (viz například dohoda za účasti německého ministerstva práce o přemístění zaměstnanců, strana 67).

I tam, kde žádné dohody na národní úrovni neexistují, jsou v oblasti stresu, násilí a obtěžování v platnosti celoevropské smlouvy. (Evropská smlouva proti násilí zahrnuje „případy násilí vyvolaného zvenčí“.)

Úkol: Zjistěte, jaké kolektivní smlouvy platí ve vaší zemi a ve vašem úřadu. Zjistěte, zda by dvě výše uvedené celoevropské dohody mohly být užitečné, a propagujte jejich implementaci.

2. PŘEHLED: Kolektivní vyjednávání týkající se psychosociálních rizik ve veřejném sektoru ve Francii, 2013

22. října 2013 uzavřeli zaměstnavatelé a zástupci odborů v sektoru veřejných služeb rozsáhlou kolektivní smlouvu týkající se prevence psychosociálních rizik v tomto odvětví. Smlouva se vztahuje na všechny tři kategorie veřejného sektoru ve Francii: ústřední správu (včetně učitelů), místní správu a nemocniční služby. Jejím cílem je, aby obecné povinnosti v oblasti zdraví a bezpečnosti, které stanoví zákon, byly implementovány konkrétnějším způsobem – s ohledem na psychosociální rizika ve veřejném sektoru.

Tato kolektivní smlouva stanovuje pět akčních oblastí:

- Implementace plánů prevence psychosociálních rizik:
 - zajistit, aby všichni zaměstnavatelé v sektoru veřejných služeb prováděli vyhodnocení rizik a měli k dispozici plány sloužící k eliminaci či omezení těchto rizik,
 - školením specialistů pro výbor věnující se veřejnému sektoru, který bude každý rok dostávat přehled dosažených pokroků.
- Podpora implementace těchto opatření:
 - zajištěním specializovaných materiálů,
 - školením,
 - poskytnutím dostatečného počtu zaměstnanců,
 - konkrétní podporou vyššího managementu,

- propagací prevence.
 - Vyhodnocení probíhající činnosti:
 - stanovením kritérií úspěšnosti.
 - Implementace národního akčního plánu.
 - Vytvoření výboru signatářů, který monitoruje dosažené změny.
- Součástí smlouvy je také příloha, jež se věnuje podpoře pro členy a tajemníky výborů působících v oblasti zdraví a bezpečnosti (CHSCT), a to z hlediska pracovního volna, školení a dalších obecných práv – například v případě výboru, který zastřešuje 500 až 1 499 zaměstnanců, má člen výboru CHSCT nárok na pět dní volna ročně a tajemník na 6,5 dne. Další příloha smlouvy poskytuje dodatečnou podporu činnosti závodního zdravotnického personálu.

3. PŘEHLED: Kolektivní smlouva o potírání násilí v ústřední státní správě ve Španělsku, 2015

30. července 2015 podepsalo vedení a odbory, zastupující většinu pracujících v ústřední správě ve Španělsku, kolektivní smlouvu o opatřeních při potírání násilí. Smlouva, která se zabývá pouze násilím vyvolaným zvenčí, nikoli násilím ani výhrůžkami ze strany kolegů, pojednává o nevhodném chování, vyhrožování, pomluvách, nátlaku a fyzických útocích.

Smlouva obsahuje postup pro realizaci jednotlivých opatření. Tento postup je z větší části založen na doporučeních španělského Národního ústavu pro bezpečnost a hygienu práce (INSHT). Postup zahrnuje:

- analýzu a vyhodnocení situace (například posouzení minulých incidentů a možných příčin násilí, jako například dlouhé čekací doby nebo nevhodné prostředí) a
- preventivní a efektivní strategii. Patří sem:
 - opatření učiněná ještě před incidentem (například zlepšení osvětlení nebo obměna kancelářského nábytku),
 - opatření učiněná v bezprostřední souvislosti s incidentem (například zachování rozvahy a informování kolegů a nadřízených) a
 - opatření učiněná po incidentu (například psychologická i praktická podpora ve prospěch oběti).

Smlouva se týká všech částí ústřední státní správy (Administración General del Estado – AGE) a příslušných úřadů, s výjimkou vě-

zeňské služby a souvisejících institucí. Smlouva zajišťuje možnost vytvořit zvláštní předpisy pro věznice, ale do začátku roku 2017 nebyly tyto předpisy odsouhlaseny.

4. PŘEHLED: Otázka pohlaví

Velké procento zaměstnanců ústřední státní správy tvoří ženy. V roce 2015 představovaly ženy v celé EU 47 % všech zaměstnanců veřejné správy, obrany a sektoru povinného sociálního zabezpečení. Tyto hodnoty se pohybují od více než 50 % v pobaltských a severských státech (nejvyšší podíl žen je v Litvě, 58 %) po zhruba jednu třetinu v některých jižních zemích (nejnižší podíl žen, 33 %, je v Itálii; dle statistických údajů Eurostatu). Pokud vynecháme sektor obrany, je zřejmé, že v mnoha zemích tvoří většinu zaměstnanců ústřední státní správy ženy.

Například ve Velké Británii představovaly v březnu 2016 ženy 54 % všech zaměstnanců veřejné správy.⁶ Ve Francii v roce 2014 ženy reprezentovaly 55 % zaměstnanců ústřední státní správy (FPE) – tento údaj zahrnuje také školství a ozbrojené síly.⁷ V Portugalsku činil v prosinci 2016 podíl žen v ústřední správě 62,2 %.⁸ Ve Španělsku jsou sice na celostátní úrovni ve státní správě muži zastoupeni dvakrát častěji než ženy, ovšem počty se změny, pokud ze statistik vynecháme ministerstvo vnitra, pod které spadají dvě policejní organizace zaměstnávající převážně muže. Pak je zastoupení žen mírně nadpoloviční (53 %).⁹

Při zkoumání opatření týkajících se psychosociálních rizik v ústřední státní správě je proto důležité zohlednit genderový aspekt a zvažovat, zda mají psychosociální rizika na muže a na ženy odlišný vliv.

Jedním zřetelným rozdílem mezi muži a ženami je skutečnost, že ženy se mohou s větší pravděpodobností stát obětmi nevhodného společenského chování (dle výzkumné organizace Eurofound) – mezi toto chování patří verbální útoky, nežádoucí sexuální pozornost, výhrůžky a ponižující chování. Oba nedávné průzkumy pracovních podmínek v Evropě (EWCS), které pořádal Eurofound v roce 2010 a 2015, zjistily, že ve všech evropských zemích napříč celým hospodářstvím byly ženy pravděpodobněji obětmi šikany a obtěžování na pracovišti než muži.

Studie Eurofoundu o násilí a obtěžování na pracovišti popsala v roce 2015 výsledky průzkumu z roku 2010 následovně:

„Dle průzkumu EWCS 2010 je podíl žen čelících nevhodnému společenskému chování mírně vyšší (15,1 %) než v případě mužů (13,3 %). Rozdíl mezi ženami a muži je výraznější v některých skandinávských a pobaltských zemích. Například ve Finsku čelí nevhodnému chování téměř dvakrát více žen než mužů. Rozdíly mezi muži a ženami jsou částečně vysvětlovány tím, že ženy jsou více ohroženy sexuálním obtěžováním.

„Ženy čelí sexuálnímu obtěžování častěji než muži, zatímco muži jsou více než ženy vystaveni fyzickému násilí.“

Z průzkumu EWCS 2015 je k dispozici méně podrobností (jeho základní výsledky byly publikovány teprve nedávno), ale potvrzuje zjištění z roku 2010. Výsledky zmíněného průzkumu uvádějí: „Ženy čelí všem typům nevhodného chování mnohem častěji než muži. Jedinou výjimkou jsou výhrůžky (asi 60 % oznamovatelů vyhrůžování byli muži).“

Tyto celoevropské údaje zahrnující všechna odvětví jsou potvrzeny daty platnými pro ústřední státní správu ve Švédsku, které vyplývají z tamního průzkumu pracovního prostředí. Tento průzkum vychází podobně jako EWCS z odpovědí jednotlivých zaměstnanců. Díky tomu lze porovnat rozdíly mezi ženami a muži. Navíc – což není v Evropě obvyklé – lze samostatně zkoumat skupinu osob pracujících v ústřední státní správě (Statlig).

Nesporným výsledkem na základě švédských statistik je zjištění, že ženy mnohem častěji čelí diskriminaci na základě pohlaví. Tuto skutečnost uvedlo 12 % žen, ale jen 3 % mužů. Další rozdíl hodný pozornosti se týká toho, že zatímco více žen než mužů uvedlo, že si mohou určit vlastní tempo práce a dělat krátké přestávky, zároveň častěji zmiňovaly, že nemají čas hovořit nebo přemýšlet o ničem jiném než o práci, a že práce vyžaduje veškerou jejich pozornost a soustředění (tuto zkušenost uvedlo 50 % žen). Rovněž se zdá, že ženy byly ze strany vedoucích méně povzbuzovány a dostávaly méně informací o prioritách než muži, ačkoli pravděpodobnost sporů a konfliktů s vedením u nich byla nižší než u mužů. Zároveň ale platí, že se ženy spíše dočkaly podpory od kolegů než muži.

Největší rozdíly mezi ženami a muži na základě údajů ze Švédska se týkají sexuálního obtěžování a diskriminace na základě pohlaví. Celkem 9 % žen v ústřední státní správě uvedlo, že za posledních 12 měsíců čelily sexuálnímu obtěžování (oproti 1 % mužů). Důležitým faktorem souvisejícím s tímto výsledkem je sku-

tečnost, že všechny případy sexuálního obtěžování měli na svědomí jiní lidé než nadřízení a kolegové těchto žen – lze předpokládat, že se jednalo o klienty a další osoby zvenčí. Odpovědi týkající se násilí a pohrůžek násilím potvrzují hodnoty EWCS. Zde byli poškozeni spíše muži než ženy. Alespoň jeden incident za posledních 12 měsíců uvedlo 25 % mužů a 20 % žen. Ovšem čísla v ústřední správě jsou mnohem vyšší než v soukromém sektoru. Ze souhrnného průměru (muži a ženy dohromady) vyplývá, že násilí a výhrůžkám čelilo 22 % zaměstnanců ústřední správy a 8 % zaměstnanců soukromého sektoru.

Jedním konkrétním rizikem, kterému čelí ženy nepoměrně více než muži, je domácí násilí, tedy případy, kdy se partner nebo bývalý partner chová násilně a hrubě. Toto násilí se někdy může projevit i na pracovišti. Odbory a zaměstnavatelé usilují o to, aby dotčené zaměstnance ochránili. Kolektivní smlouvy v řadě zemí včetně Dánska, Francie, Nizozemska a Spojeného království obsahují ustanovení o ochraně zaměstnanců, kteří se s tímto druhem násilí potýkají.

Obzvláště aktivní jsou v tomto ohledu odbory a zaměstnavatelé ve Španělsku, kde oblast domácího násilí působí vážné problémy. Výsledkem je mnoho plánů věnujících se rovnoprávnosti mužů a žen, které jsou závazné pro větší zaměstnavatele, a které obsahují ustanovení o domácím násilí (resp. genderovém násilí, jak je toto násilí ve Španělsku označováno). Součástí plánu rovnoprávnosti mužů a žen ve španělské ústřední správě, který byl oficiálně odsouhlasen odbory a zaměstnavateli v červenci 2015, jsou také opatření týkající se domácího násilí. Tato opatření jsou uvedena na příkladu níže.

Další užitečný příklad toho, jak pracovníci v ústřední státní správě pomáhají odhalovat domácí násilí a podporují ženy, které jsou jeho oběťmi, pochází ze švédské správy sociálního zabezpečení. Podpora je poskytována všem švédským pracovníkům, nejen těm zaměstnaným v ústřední státní správě. Příklad dokládá, jak může změna postupů tuto oblast přímým způsobem ovlivnit.

Příklad z praxe: ochrana obětí domácího násilí (Španělsko)

Plán rovnoprávnosti mužů a žen, který byl oficiálně odsouhlasen odbory a zaměstnavateli 30. července 2015 a schválen vládou 20. listopadu 2015, je druhým dojednaným plánem tohoto druhu

platným pro ústřední státní správu. První plán byl dojednáán v roce 2011. Obsahuje sedm konkrétních akčních bodů; jeden z nich se týká domácího násilí.

K opatřením v této oblasti patří:

- záruka trvalé diskretnosti pro oběti genderového násilí,
- vytvoření mechanismu, který umožňuje zaměstnancům změnit pracovní místo v rámci státní správy,
- vytvoření postupů určených k prevenci a řešení genderového násilí,
- pokroky v oblasti pracovní mobility napříč ministerstvy,
- příprava další legislativy týkající se sexuálního obtěžování v ústřední státní správě,
- důraz na to, aby skupiny věnující se rovnosti mužů a žen braly v potaz genderové násilí,
- snaha o to, aby profesionální kariéra obětí genderového násilí nebyla nepříznivě ovlivněna faktory, jako je přestěhování na jiné místo nebo doba nepřítomnosti (dovolené), které jsou důsledky genderového násilí, a záruka, že oběti si platově nepohorší.

Příklad z praxe: poskytování podpory obětem domácího násilí (Švédsko)

V rámci celkových snah vlády zlepšit rovnost mužů a žen zavedla švédská správa sociálního zabezpečení (Försäkringskassan) nové mechanismy sloužící k zjištění počtu žen trpících domácím násilím, a k jejich podpoře.

Správa sociálního zabezpečení připravila metodu umožňující odhalit signály, které naznačují domácí násilí, a to během rozhovorů při dočasné pracovní neschopnosti. (Odhaduje se, že každý rok je z důvodu domácího násilí v dočasné pracovní neschopnosti asi 11 000 žen.)

Švédští zaměstnanci správy sociálního zabezpečení jsou školeni, aby uměli odhalit příznaky domácího násilí pomocí vhodně formulovaných otázek a koordinovat podporu pro ženy, které tomuto násilí čelí. Jedním z hlavních cílů školení je, aby otázky týkající se domácího násilí byly standardní součástí rozhovoru, nikoli jen záležitostí odvíjející od zájmu konkrétního pracovníka správy sociálního zabezpečení, který rozhovor vede.

V roce 2014 zahájila švédská správa sociálního zabezpečení pilotní projekt v rámci jednoho pracoviště. V současné době je

system zaváděn celonárodně. Cílem je, aby všichni zaměstnanci, kteří vedou rozhovory s osobami v dočasné pracovní neschopnosti, byli s novými postupy obeznámeni do roku 2019.

Úkol: Zajistěte, aby opatření používaná při řešení psychosociálních rizik zohledňovala konkrétní problémy žen, neboť ony pravděpodobně čelí více diskriminaci a obtěžování. V některých případech může být nutné zaměřit se konkrétně na oblast domácího násilí.

PRAKTICKÉ KROKY



PRAKTICKÉ KROKY

Tato část se věnuje praktickým metodám řešení psychosociálních rizik, která se vyskytují v ústřední státní správě. Vychází z návrhů obsažených v hlavní zprávě od odborných organizací EU (Eurofoundu a EUOSHA) z roku 2014,¹⁰ ale zahrnuje také příklady z praxe z ústřední státní správy členských zemí EU. Tyto příklady jsou obsaženy v částech zprávy, kde jsou nejrelevantnější, ale často se týkají i dalších oblastí.

CELKOVÝ PŘÍSTUP

Rozmanitost úkolů zaměstnanců v ústřední státní správě znamená, že psychosociální rizika, kterým čelí, nejsou všude stejná. Člověk, který pracuje pod enormním tlakem v oblasti strategií na ministerstvu, bude vystaven jiným rizikům než zaměstnanec, který se dennodenně věnuje potenciálně nespokojeným klientům. Také rizika ohrožující výše postavené zaměstnance, nemusí být totožná s riziky, která hrozí zaměstnancům na nižší úrovni. Navzdory tomu existují základní přístupy, které lze uplatnit v celé státní správě.

Zpráva od Eurofoundu/EUOSHA uvádí, že opatření k prevenci psychosociálních rizik je „nejlepší uskutečňovat na základě tradičního rámce pro řízení rizik“. To znamená:

- vyhodnotit, v čem spočívají rizika,
- vytvořit zásady, jak se s nimi vypořádat,
- implementovat zásady,
- posoudit úspěšnost zásad a
- přizpůsobovat zásady změnám.

Při řešení psychosociálních rizik je také užitečné rozdělit opatření do tří úrovní, jak navrhuje zpráva Eurofoundu/EUOSHA i mnoho dalších národních dokumentů.

- Intervence na primární úrovni: jedná se o opatření, jejichž účelem je eliminovat nebo omezit psychosociální rizika. Mezi příklady tohoto typu opatření patří poskytnutí větší autonomie zaměstnancům při organizaci jejich práce, nebo omezení hrozby násilí ze strany třetí osoby tím, že zaměstnanci pracují ve dvojicích.
- Intervence na sekundární úrovni: jedná se o snahy upravit odezvu jednotlivců na rizika a poskytnout jim lepší strategie, jak se s nimi vypořádat. Příkladem je školení zaměřené na zvládání stresu nebo organizaci času.
- Intervence na terciární úrovni: jedná se o pomoc jednotlivcům, kteří již v důsledku psychosociálních rizik utrpěli újmu. Sem patří například návrat k pracovním plánům a asistenčním programům pro zaměstnance.

Zpráva Eurofoundu/EUOSHA ovšem zdůrazňuje, že úspěšné strategie řešení psychosociálních rizik se věnují všem úrovním intervence a nezávisleji „výlučně buď na individuálním přístupu, nebo na přístupu úřadu“.

Při přípravě zásad sloužících k řešení psychosociálních rizik je důležité zohlednit také potřeby zaměstnanců, kteří mohou být zranitelnější (noví zaměstnanci, mladí a starší pracující, lidé se zdravotním postižením, těhotné zaměstnankyně a lidé, pro něž jazyk země, ve které pracují, není rodným jazykem).

Úkol: Řešte psychosociální rizika stejným způsobem, jakým byste řešili jiná rizika na pracovišti: kromě samotného vytvoření zásad je musíte implementovat, ověřit jejich účinnost a změnit je, pokud nefungují nebo existuje potřeba je zlepšit. Musíte také usilovat o eliminaci nebo omezení psychosociálních rizik. Nestačí jen pomáhat s jejich následky nebo uskutečnit pouze šetření po incidentu.

SOCIÁLNÍ DIALOG A ANGAŽOVANOST ZAMĚSTNANCŮ

Za nezbytný předpoklad úspěšných snah o řešení psychosociálních rizik lze považovat zapojení zaměstnanců a jejich zástupců do všech fází procesu. Ve zprávě z roku 2014 uvádí Eurofound/EUOSHA následující: „Důkazy naznačují, že intervence jsou z hlediska vlivu na psychosociální pracovní podmínky, zdraví a duševní pohodu zaměstnanců úspěšnější, pokud probíhají dle strukturovaného procesu, který zahrnuje aktivní zapojení a účast zaměstnanců a sociální dialog.“

Tento poznatek je podpořen průzkumem ESENER-2 agentury EU-OSHA z roku 2014. Z něj vyplývá zjevná vazba mezi oficiálním zastoupením zaměstnanců a opatřeními, která jsou při řešení psychosociálních rizik uplatňována.

„Existence akčního plánu, jehož účelem je prevence pracovního stresu, je výrazně pravděpodobnější v organizacích, kde působí oficiální zastoupení zaměstnanců, než tam, kde nepůsobí: 33 % oproti 16 %. Rovněž se zdá, že i školení o způsobech prevence sociálních rizik je provázáno s existencí oficiálního zastoupení zaměstnanců. Uvádí jej 43 % úřadů, zatímco u úřadů bez takového zastoupení činí podíl 25 %.“

Zpráva shrnující výše zmíněný průzkum uvádí: „Pozitivní vazba mezi přijímáním opatření k řešení psychosociálních rizik a existencí organizací zastupujících zaměstnance je [...] výrazná zejména ve veřejné správě.“

Některé důvody jsou zřejmé. Zástupci zaměstnanců mají ze zákona právo na informace a na účast na jednáních (viz strana 11). V mnoha zemích působí společné výbory věnující se bezpečnosti a ochraně zdraví, jejichž členy jsou zástupci zaměstnanců a/nebo odboráři a vedení. Místní zástupci zaměstnanců a odboráři mohou hrát významnou úlohu jako „lokální odborníci“, kteří pomáhají managementu porozumět, vyhodnocovat, omezovat a eliminovat rizika na pracovišti. Mohou rovněž poskytnout mechanismus zajišťující zavedení příslušných zásad a jejich účinnost.

Kromě celoevropských a národních kolektivních smluv, které již byly zmíněny, existují také smlouvy platné pro jednotlivé úřady. Některé z nich představíme na následujících stránkách. Jsou výsledkem oficiálních dohod mezi vedením a odboráři nebo jinými zástupci zaměstnanců. Jedná se například o belgické ministerstvo financí (strana 73), německé ministerstvo vnitra (strana 76) a německé ministerstvo práce a sociálních věcí (strana 77).

Na příkladu z Francie, který se věnuje vzniku nové agentury, lze vidět, jak se na ochraně před psychosociálními riziky mohou od počátku podílet odbory.

Příklad z praxe: účast odborů na prevenci rizik (Francie)

Národní agentura pro veřejné zdraví (L'Agence Nationale de Santé Publique) ve Francii je novou agenturou se zhruba 550 zaměstnanci. Vznikla v květnu 2016 sloučením tří dříve samostatných

institucí. Při přípravě nové agentury bylo považováno za důležité zajistit angažovanost zaměstnanců v rámci nové struktury. Jedním z opatření v tomto směru byly každoměsíční schůzky se zástupci odborů ze tří dosavadních institucí. V září 2015 podepsaly tři odborové svazy, zastupující zaměstnance v nové agentuře (SNA-PI, CGT a UNSA), dohodu o procesu reorganizace (accord de méthode).

Jednání pokrývají širokou oblast, od pravidel pro povyšování zaměstnanců po výši bonusů, ale klíčovým prvkem je řešení psychosociálních rizik spjatých se vznikem nové organizace. Členové výboru působícího v oblasti zdraví a bezpečnosti se účastní školení zaměřeného na řešení psychosociálních rizik a vznikají monitorovací skupiny, které tato rizika sledují. Jedním z problémů, kterým se odbory chtějí zabývat, je „právo na odpojení se“.

Úkol: Ujistěte se, že se odbory a/nebo zástupci zaměstnanců podílejí na přípravě a implementaci opatření k řešení psychosociálních rizik. Jejich účast zvyšuje pravděpodobnost úspěšného výsledku.

POSOUZENÍ RIZIK

Realizace účinného posouzení rizik a důraz na to, aby toto posouzení obsáhlo všechny typy psychosociálních rizik, je základním předpokladem při řešení tohoto problému. Identifikace rizik obvykle probíhá pomocí průzkumů, rozhovorů nebo zaměřením se na určité skupiny zaměstnanců. Jak poznamenává zpráva Eurofoundu/EU-OSHA: „Je důležité zapojit do posuzování rizik zaměstnance nebo jejich zástupce.“

K vyhodnocení psychosociálních rizik existuje řada snadno dostupných nástrojů. Jak ukazují příklady ze Španělska a Belgie, jsou tyto nástroje v ústřední státní správě používány.

Mezi jednotlivými zeměmi ovšem existují rozdíly v tom, kdo toto posuzování provádí. Například ve Španělsku údaje z průzkumu ESENER-2 agentury EU-OSHA ukazují, že 78 % hodnocení rizik ve veřejné správě provádějí externí organizace, čemuž odpovídá i příklad na straně 24.

Velká Británie zvolila zcela opačný přístup, kdy 75 % posouzení rizik ve veřejné správě probíhá interně. Není proto překvapivé, že dva největší správní úřady, ministerstvo práce a důchodů (DWP) a daňová správa (HMRC), používají k posouzení psychosociálních rizik

verze nástroje Management Standards Indicator Tool (dotazníkový nástroj zaměřený na stres, který připravil HSE – Úřad pro bezpečnost a ochranu zdraví) a posouzení provádějí svépomocí.

DWP posuzuje pracovní stres tak, že používá otázky HSE týkající se stresu ve svém každoročním průzkumu určeném všem zaměstnancům. HMRC využívá upravenou verzi, která vychází ze šesti potenciálních stresorů uvedených v nástroji Management Standards Indicator Tool, a kterou mohou používat i místní manažeři. Přizpůsobení nástroje – úpravou existujícího dotazníku s cílem vytvořit verzi, která „bere v potaz kulturu daného úřadu“ – je důležitou součástí i v případě belgického přístupu (viz strana 57).

Ovšem tento postup není vždy uplatňován. V Itálii použil odbor civilní ochrany (Dipartimento della Protezione Civile) k uskutečnění dvou průzkumů v letech 2010 a 2012 kontrolní seznam psychosociálních rizik, který vytvořil italský Národní ústav pro pojištění proti pracovním úrazům (INAIL). Ovšem třetí průzkum, který se konal v roce 2015 – s podporou externí akademické instituce (fakulta lékařství a psychologie na univerzitě La Sapienza) – byl více uzpůsoben potřebám ministerstva. Ministerstvo plánuje do budoucna používat vlastní dotazník, jehož prostřednictvím bude možné zohlednit specifické okolnosti.

Bez ohledu na způsob vzniku se musí dotazník věnovat potenciálním psychosociálním rizikům systematicky (jak je uvedeno v příkladu ze Španělska) a jasně identifikovat slabé a silné stránky. Výsledky posouzení by měly být zaznamenány a měly by být představeny konkrétní návrhy, jak zjištěná rizika řešit. V případě Španělska obsahovala zpráva od externích hodnotitelů sérii podrobných doporučení, od zlepšení komunikace po úpravu pracovní doby.

Zástupci zaměstnanců by se měli podílet na navrhování metod k posuzování rizik – což je zdůrazněno na příkladu z Belgie – a měli by mít k dispozici informace o výsledcích.

Kromě pravidelného posuzování rizik je důležité reagovat také na konkrétní situace naznačující přítomnost rizika (například náhlý nárůst výskytu dočasné pracovní neschopnosti nebo jednotlivé případy výbuchů násilí). Je také důležité, aby byl v takových situacích k dispozici mechanismus, jehož prostřednictvím lze tyto případy oznámit managementu, a zaměstnanci by měli být k tomuto oznamování vedeni. Zároveň přístup, který se snaží incidenty tohoto typu zlehčovat, není užitečný.

Příklad z praxe: posouzení rizik v samostatné pobočce (Španělsko)

Instituto Español de Oceanografía (IEO) – Španělský oceánografický institut – spadá pod ministerstvo hospodářství a konkurenceschopnosti. Soustředí se na výzkum, vývoj a inovace v oblasti námořních věd a techniky. Kromě ředitelství v Madridu má devět provozních středisek na španělském pobřeží, včetně jednoho ve městě A Coruña v Galicii.

Na konci roku 2013 proběhlo v místním IEO posouzení psychosociálních rizik, o které se postarala specializovaná externí organizace ASPY Prevención. Použila při tom dotazník známý jako FP-SICO, připravený španělským Národním ústavem pro bezpečnost a hygienu práce (INSHT; viz strana 20).

Dotazník se věnuje devíti samostatným faktorům (pracovní doba, autonomie, pracovní zátěž, psychologické požadavky, rozmanitost a náplň práce, zapojení/vedení, zájmu/ohodnocení zaměstnanců, výsledky v práci, společenské vztahy a podpora), které slouží k posouzení úrovně psychosociálních rizik na pracovišti. Na základě odpovědí na množství otázek je pro každou dílčí oblast sestaveno skóre, které hodnotí riziko jako přiměřené, průměrné/lze zlepšit, vysoké a velmi vysoké. Skóre pro každou oblast je prezentováno jak v detailnější podobě (podíl zaměstnanců dle míry rizika na základě čtyř kategorií), tak jako průměrné skóre.

V případě IEO v A Coruni se před posouzením konala v červnu 2013 schůzka vyššího vedení a zástupců zaměstnanců, kde byl celý postup vysvětlen. Všem zaměstnancům bylo také bezprostředně před distribucí dotazníků v říjnu 2013 rozesláno oznámení. Dotazník vyplnilo 34 z 63 zaměstnanců – návratnost dotazníků tedy dosáhla 54 %.

Výsledky, které byly předloženy také zástupcům zaměstnanců, se týkaly jak úřadu jako celku, tak šesti samostatných skupin zaměstnanců, pracujících v různých odděleních.

Z posouzení výsledků celého úřadu vyplynulo, že situace byla v šesti z devíti hodnocených faktorů uspokojivá („adekvátní“). Jednalo se o tyto faktory: pracovní doba, pracovní zátěž, psychologické požadavky, rozmanitost, náplň práce a výsledky v zaměstnání. U těchto faktorů se podíl zaměstnanců, kteří považovali situaci za „adekvátní“, pohyboval od 94 % po 44 %; rovněž úroveň průměrného skóre byla v „adekvátní“ zóně.

Výsledky v oblasti společenských vztahů a podpory (která zahrnuje mezilidské konflikty, obtěžování a diskriminaci) byly o něco horší, pouze 32 % respondentů vnímalo situaci jako „adekvátní“ a 35 % vyhodnotilo riziko jako „velmi vysoké“. Celkově z hodnocení vyplynulo, že riziko v oblasti společenských vztahů a podpory je „průměrné“ a tedy je zapotřebí to zlepšit.

V oblasti zapojení/vedení (zahrnuje účast zaměstnanců na přípravě nových strategií a kvalitu vedení) vnímalo jen 18 % respondentů situaci jako uspokojivou, zatímco 50 % uvedlo, že rizika jsou v této oblasti „velmi vysoká“. Průměrné skóre rizika bylo zhodnoceno jako „vysoké“.

Nejvyšší rizika byla zjištěna v oblasti zájmu/ohodnocení zaměstnanců (možnosti kariérního rozvoje, postupu a spokojenosti s výší platu). 26 % respondentů zhodnotilo situaci jako „adekvátní“ a 41 % označilo rizika za „velmi vysoká“. Navíc i průměrné skóre pro tuto skupinu rizik bylo zhodnoceno jako „velmi vysoké“.

Celkové posouzení bylo doplněno o dílčí výsledky u šesti samostatných skupin zaměstnanců. Z těchto výsledků byly patrné konkrétní problémy týkající se jednotlivých oddělení. Zatímco například pracovní zátěž nebyla obecně u úřadu jako celku problémem, u zaměstnanců věnujícím se průzkumu ohledně rybaření byla vnímána jako vysoce riziková. Tuto skupinu zaměstnanců naopak nepostihovala rizika spojená se zapojením/vedením.

Kromě posouzení úřadu jako celku i skupin jednotlivých zaměstnanců obsahovala zpráva od externích hodnotitelů také zevrubná doporučení ohledně zlepšení pracovních podmínek s cílem omezit psychosociální rizika.

V oblasti zájmu/ohodnocení zaměstnanců, kde bylo riziko nejvyšší – dle úrovně skóre „velmi vysoké“ – zpráva navrhla vytvořit nebo upravit kariérní plány, možnost povýšení, zajištění dostatečných informací a rovnost příležitostí. Zpráva dále doporučila, aby bylo jednotlivým skupinám zaměstnanců nabídnuto odpovídající průběžné školení. Rovněž poznamenala, že úřad by měl zavést pravidla v personální oblasti, která by zohledňovala individuální potřeby a zájmy (s cílem usnadnit přesun mezi pozicemi a dosáhnout přijatelné rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem).

Podobná doporučení byla ve zprávě uvedena i v souvislosti s dalšími oblastmi. Ve „vysoce“ rizikové oblasti zapojení/vedení zpráva navrhla, aby úřad „definoval, objasnil a srozumitelně sdělil“ úroveň zapojení se, která platí pro jednotlivé pracovníky v úřadu.

Jedním z doporučených opatření bylo prověřit komunikační kanály v rámci úřadu za účelem kontroly jejich účinnosti a zvážit, zda není zapotřebí nastavit nové mechanismy. Zpráva rovněž navrhla podporovat účast zaměstnanců na rozhodování o záležitostech, které se přímo týkají jejich práce.

V oblasti společenských vztahů a podpory, kde byla úroveň rizika vyhodnocena celkově jako „průměrná“, ale v případě některých skupin zaměstnanců byla „velmi vysoká“, zpráva poukázala na nutnost častějšího kontaktu mezi zaměstnanci a byly zde uvedeny konkrétní návrhy – například změny pracovních procesů a pracovní doby – které by tento kontakt podpořily. Zpráva též navrhla, aby vyšší vedení mělo k dispozici dodatečnou podporu a mohlo tak efektivně asistovat svým vlastním týmům. Na závěr zpráva doporučila opatření, která by omezila soutěživost mezi kolegy v oblastech, jako je systém odměňování, přístup k informacím, školení a kariérní postup.

Příklad z praxe: použití on-line průzkumu k posouzení rizik (Belgie)

V Belgii pomáhá s posuzováním psychosociálních rizik v jednotlivých částech ústřední státní správy BOSA, centrální personální organizace federální správy. Používá k tomu on-line dotazník.

Prvním krokem v rámci procesu je sjednání dohody o spolupráci s vyšším vedením na příslušném ministerstvu, kdy jsou sjednány podmínky a termíny projektu. Klíčová je při zajištění průběžné podpory ze strany managementu angažovanost vyššího vedení.

Dalším krokem je vytvoření pracovní skupiny, která zahrnuje osoby s primární odpovědností za zdraví, bezpečnost a příznivé podmínky v příslušném úřadu. V této skupině by měl být zastoupen výše postavený zástupce pro oblast ochrany zdraví na pracovišti (ideálně někdo, kdo se specializuje na psychologické otázky), personální manažeři, IT experti a zástupci odborových svazů. Všichni členové pracovní skupiny mají právo upravovat příslušný dotazník. Cílem je vytvořit dotazník, který by odrážel kulturu daného úřadu, a s kterým by všichni zúčastnění souhlasili.

Otázky jsou následně prostřednictvím on-line dotazníkového nástroje (LimeSurvey) předloženy k zodpovězení zaměstnancům. (Dotazník lze použít i pro určitou skupinu zaměstnanců, ale častěji jsou dotazováni všichni zaměstnanci úřadu.) Příslušný zaměstna-

nec obdrží e-mailem odkaz na dotazník. Pouze v případě zaměstnanců, kteří nemají přístup k on-line dotazníku, je distribuována jeho tištěná verze.

Výsledky z dotazníků jsou k dispozici během dvou týdnů. Software automaticky vytvoří sérii přehledů, poukáže na vzájemné souvislosti a upozorní na silné, slabé stránky a kritické oblasti. Výsledkem jsou také samostatné přehledy pro jednotlivá oddělení, a tak příslušní vedoucí mohou porovnat své výsledky s ostatními.

Pracovní skupina následně rozhodne na základě výsledků průzkumu o odpovídajících krocích, které mají být učiněny. Na konci procesu jsou výsledky předloženy vedení a poradnímu výboru příslušného ministerstva, v němž jsou zastoupeny i odbory.

Úkol: Zajistěte, aby na vašem pracovišti probíhalo posuzování psychosociálních rizik. K tomuto účelu existuje řada nástrojů, i když je nejspíše budete muset přizpůsobit místním podmínkám. Ovšem nestačí pouze uskutečnit průzkum, na jeho základě musí vzniknout také doporučení, podle kterých se bude dále postupovat. Sledujte ale také upozornění na další možné problémy.

PŘECHOD OD VYHODNOCOVÁNÍ K OPATŘENÍM

Po provedení vyhodnocení může být stále obtížné přejít od výsledků k určitým opatřením, která by problém řešila. Výsledky průzkumu ESENER 2 naznačují, že je pro úřady řešení psychosociálních rizik více obtížné než řešení rizik fyzických: úřady uváděly, že mají průměrně dvakrát až třikrát více informací nebo nástrojů k řešení fyzických rizik než k řešení rizik psychosociálních. Například 29 % úřadů uvedlo, že nemá nástroje ani potřebné informace k řešení špatné komunikace nebo spolupráce v rámci úřadu, dalších 18 % úřadů konstatovalo, že nemá informace a odpovídající nástroje pro jednání s náročnými klienty. Ale ve vztahu k hluku takto odpovídalo pouze 9 % úřadů a u chemických nebo biologických rizik to bylo jen 7 %.

Zdá se, že potíže při zvládnání psychologických rizik jsou obzvláště problémem ve veřejné správě. Podíl úřadů, které hlásí nedostatek povědomí u managementu nebo zaměstnanců či neochotu problémy řešit, je výrazně vyšší než průměr v celém hospodářství. Největší rozdíl je v oblasti nedostatku odborných znalostí nebo podpory ze strany specialistů, což považuje za problém 34 % úřadů veřejné správy, zatímco ve zbytku hospodářství je to 22 %. (Všechny tyto procentuální

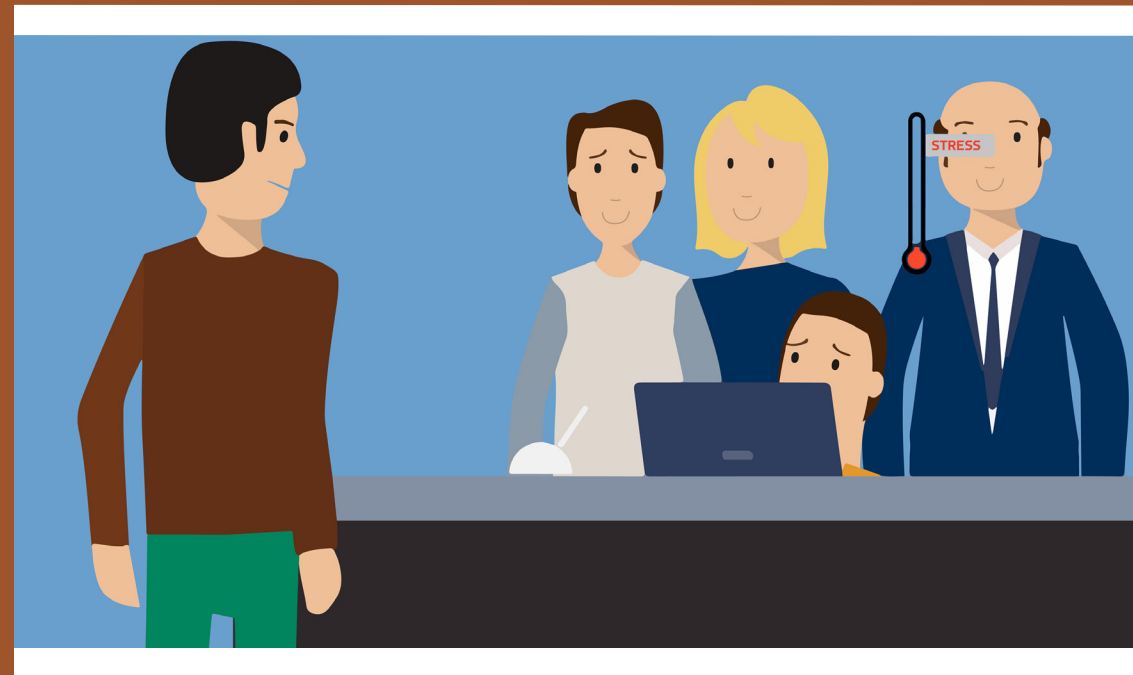
údaje se týkají úřadů, kde byla zjištěna přítomnost daného fyzického nebo psychosociálního rizika.)

Tato zjištění zdůrazňují potřebu, jak je důležité zajistit, aby měly kroky k eliminaci či omezení psychosociálních rizik potřebnou podporu a mohly být úspěšně dokončeny. To může zahrnovat zapojení externích odborníků nebo zajištění vhodného školení pro zaměstnance, kteří mají tuto problematiku v daném úřadu na starosti, a to tak, aby získali dovednosti potřebné k dalšímu včasnému řešení. Mimo tyto uvedené možnosti lze využít i další možná opatření.

At' už bude tato záležitost řešena jakkoli, je důležité, aby kroky potřebné k přechodu od vyhodnocení rizik k opatřením pro jejich eliminaci nebo omezení nebyly zanedbávány. Pokud k tomu dojde, existuje nebezpečí, že pokusy o řešení psychosociálních rizik selžou dřív, než začnou.

Úkol: Zajistěte, aby byly k dispozici informace, nástroje a podpora pro převedení výsledků *hodnocení rizik ke konkrétnímu opatření*. To může zahrnovat externí odborníky nebo vhodné školení pro manažery a další zaměstnance. Nesmí se to ovšem opomenout.

BOJ S KONKRÉTNÍMI RIZIKY



BOJ S KONKRÉTNÍMI RIZIKY

JEDNÁNÍ S NÁROČNÝMI NEBO ZRANITELNÝMI KLIENTY A UŽIVATELI (NÁSILÍ A ZNEUŽÍVÁNÍ ZE STRANY CIZÍCH OSOB)

Jednání s náročnými či zranitelnými klienty a uživateli je nejčastěji hlášeným psychosociálním rizikem ve veřejné správě – objevuje se u více než dvou třetin (68 %) úřadů (viz strana 19). Tento problém je velmi závažný zejména v určitých částech ústřední státní správy; hrozí zde riziko zneužití nebo dokonce napadení zaměstnanců. Vysoký výskyt násilí a zneužívání však není nutný, neboť lze přijmout řadu praktických kroků ke zmírnění nebo eliminaci řady rizik.

Agentura EU-OSHA vytvořila pokyny pro boj proti násilí na pracovišti, v nichž uvádí řadu opatření, která mohou situaci změnit. V oblasti organizace úřadu navrhuje:

- omezení množství hotovosti přechovávané na úřadě,
- zajištění toho, aby zaměstnanci nepracovali izolovaně,
- zavedení systému dvojic, kdy zaměstnanci pracují v párech,
- zavedení či zesílení bezpečnostních opatření a zajištění dalšího personálu v okolí,
- lepší informování klientů,
- přehledné označení jednotlivých kanceláří zaměstnanců,
- omezení přístupu zvenčí,
- zajištění či zlepšení podpory od vedení úřadu.

Z hlediska pracovního prostředí agentura navrhuje:

- sledování kamerou,
- adekvátní osvětlení,
- nouzové východy,
- široké přepážky,
- odstranění různých zákoutí v blízkosti vchodu, kde by se dalo snadno skrýt.

Co se týká další podpory pro zaměstnance, agentura navrhuje:

- naučit zaměstnance, jak rozpoznat nepřijatelné chování a řešit rizikové situace,

- zajistit školení o zvládnání potenciálně nebezpečných situací a kurzy sebeobrany.

Ve třech dále uvedených praktických případech – z německého centra pro nezaměstnané, z italského školicího programu pro inspektory práce a všeobecného programu na ochranu portugalských inspektorů práce – byla téměř všechna tato praktická opatření využita. V německém centru pro nezaměstnané využili navíc další zásadní prvek při řešení celého problému – jasné prohlášení úřadu vůči klientům, že násilí a zneužívání nebude tolerováno.

Tyto tři příklady ukazují, že přestože hrozbu násilí patrně nelze eliminovat úplně, je možné zvýšit bezpečnost zaměstnanců a dát jasně najevo, že mají podporu vedení úřadu. Jak deklaruje příklad z Německa, v takové situaci stoupá vzájemná důvěra mezi zaměstnanci. „Když má zaměstnanec problém, jeho kolegové se už neodvrací, ale pomohou mu.“

Příklad z praxe: omezení násilí a zneužívání v centru pro nezaměstnané (Německo)

Úřad práce v bavorském Hofu je jedním z 303 německých úřadů tohoto typu, které nezaměstnaným poskytují hlavní spojení v komunikaci se státem. Zdejší zaměstnanci čelí denně různým formám násilí, obvykle ve formě urážek a výhrůžek.

Po administrativních změnách v roce 2011 byla zdravotní a bezpečnostní situace v Hofu podrobena kontrole. Vedení úřadu a zástupci zaměstnanců (rada zaměstnanců – Personalrat) se zavázali k nulové toleranci vůči násilí. Toto bylo sděleno personálu a zveřejněno na nástěnkách úřadu. Provedený průzkum ohledně výhrůžek klientů mezi zaměstnanci zjistil údaj vypovídající o násilí nejvyššího, třetího stupně na stupnici obvykle používané k posouzení míry ohrožení.

V důsledku tohoto zjištění byla v budově provedena celá řada změn, mimo jiné:

- instalace nových dveřních klik, aby se neoprávněné osoby nedostaly k zaměstnancům na recepci,
- zvětšení nejmenších kanceláří a vytvoření nových únikových cest pro zaměstnance,
- přeskupení nábytku k usnadnění úniku a k vytvoření bariéry proti možným útokům,
- vymalování chodeb tak, aby byly světlejší a zdály se kratší,

- jasné označení stanic první pomoci,
- poskytování různých informací (například o volných pracovních místech) čekajícím klientům, a to formou oznámení,
- vytvoření dětského koutku k usnadnění čekání,
- instalace uzamykatelných elektrických zásuvek ve všech veřejně přístupných prostorách,
- vylepšení relaxačních prostor pro zaměstnance.

Byly také provedeny změny v pracovních metodách a podpoře pro zaměstnance:

- vedení zajistilo, že ve všech místnostech, kde hrozí riziko konfrontace, budou neustále přítomni alespoň dva zaměstnanci,
- během večerních pracovních hodin je personál soustředěn do společných kanceláří,
- každý zaměstnanec byl vybaven přenosným poplašným zařízením, které si může vzít i na parkoviště,
- byla nainstalována přímá nouzová linka na vedení úřadu, takže může být vedoucí v případě problému rychle zavolán,
- byl zaveden systém, s nímž zaměstnanci mohou pomocí počítače požádat o zdravotní či bezpečnostní pomoc,
- proběhlo jednání s místní policií o její pomoci v případě problémů.

Další provedené změny:

- zajištění aktuálních informací o bezpečnostních otázkách pro pracovníky, a to pomocí různých kanálů,
- byly zavedeny jasné postupy k řešení běžných incidentů, například při hrozbě sebevraždou, okupační stávce či přítomnosti bezmocných osob,
- byla zavedena striktní pravidla pro zacházení s osobami, jejichž chování ohrožuje zaměstnance, včetně zahájení trestního stíhání a zákazu vstupu do prostor úřadu,
- podpora týmového ducha zaměstnanců prostřednictvím společných seminářů a výjezdních akcí.

Zajištěna byla také řada školení na různá témata: komunikace, asertivita a interkulturní porozumění a někteří zaměstnanci byli také vyškoleni v poskytování psychologické první pomoci (s možností získat odpovídající kvalifikaci – CISM). K dalšímu usnadnění práce zaměstnanců byl vydán pokyn specialistům zajišťujícím psychologickou první pomoc, aby zasahovali i při menších potížích, navíc byla jmenována druhá osoba odpovědná za zdraví a bezpečnost zaměstnanců (Sicherheitsbeauftragter). Klientům bylo dáno jasně

najevo, že nevhodné chování na úřadě práce nebude tolerováno a může mít za následek trestní stíhání.

Změny vedly k poklesu počtu incidentů, i když tyto se stále dějí. Zaměstnanci však mají k sobě navzájem vyšší důvěru, a pokud má někdo problém, jeho kolegové se už neodvrací, ale pomohou mu.

Příklad z praxe: školení inspektorů práce, kteří čelí násilí a zneužívání (Itálie)

Inspektoři práce v Itálii, tak jako v jiných zemích, jsou často v přímém kontaktu se zaměstnavateli, u nichž se snaží zajistit dodržování pracovních předpisů a ochranu zaměstnanců. Tam, kde zjistí porušení předpisů, mohou zaměstnavatelům uložit správné a trestní sankce, které jsou často velmi citelné, aby měly dostatečně odstrašující účinek. Za určitých okolností mohou také vyžadovat, aby zaměstnavatel protiprávní činnost zastavil. Inspektoři nemají žádnou volnost týkající se výše udělovaných sankcí a jejich vlastní chování je určováno etickým kodexem (Codice di comportamento degli ispettori del lavoro).

Zaměstnavatelé na činnost inspektorů reagují čím dále častěji nepřátelsky, zejména od hospodářské krize, jejíž dopady jsou stále cítit. Zaměstnavatelé nepovažují inspektory za zaměstnance státu, kteří dbají na dodržování předpisů u všech zaměstnavatelů stejně a tím eliminují nekalou konkurenci, ale mají naopak za to, že jim inspektoři brání v podnikání.

Za těchto okolností získalo v roce 2015 generální ředitelství pro inspekci práce, které působí pod italským ministerstvem práce a sociálních věcí, prostředky od ústřední vlády na pilotní vzdělávací program pro 50 inspektorů práce v regionu Lazio. Program se jmenoval „Odpovědné a produktivní zvládnutí konfliktů v oblasti inspekce“. O tomto projektu byly informovány i odbory.

Školení zajišťovala Univerzita Johna Cabota v Římě ve spolupráci s poradenskou a vzdělávací firmou Elidea Psicologi Associati. Školení bylo určeno pro inspektory, kteří v rámci výkonu svých povinností někdy čelili potížím, nesnášenlivosti a agresí, a to jak fyzické, tak i verbální.

Cílem školení bylo rozvinout vyjednávací, vztahové a komunikační schopnosti zaměstnanců, vysvětlit jim možná rizika takových konfliktů pro jejich vlastní bezpečnost a naučit je rozpozná-

vat známky rizikových situací. Kromě toho získali účastníci řadu nástrojů a technik, jimiž mohou odhadnout vývoj situace vedoucí ke konfliktu a zvolit od samého začátku vhodnou metodu k zamezení či zmírnění agresivního chování zaměstnavatelů. Tyto techniky začínají u analýzy sociálních schopností zaměstnance, aby si uvědomil, kde má své chování změnit, aby samotné řešení konfliktů bylo účinnější a bezpečnější. Tyto techniky lze také použít při zastrašování nebo při násilí ze strany druhé osoby.

Školení bylo o to užitečnější, že vycházelo z reálných problémů z praxe a z potřeb inspektorů. Účastníci také získali podrobnou zpětnou vazbu a analýzu od odborníků z firmy Elidea Psicologia Associati, a to během speciálního setkání s řadou inspektorů práce, které proběhlo v sídle meziregionálního inspektorátu práce v Římě.

Klíčem k úspěchu byl metodický přístup použitý při školení. To se skládalo ze čtyř dvoudenních bloků pořádaných v intervalech dvou týdnů, přičemž lektori se opírali o poznatky z praxe. V tomto smyslu se jednalo o skutečnou „laboratoř dovedností“, kde si mohli účastníci prakticky vyzkoušet veškeré poznatky z kurzu. Tento způsob výuky byl velmi přínosný zejména u témat typu pozitivní řešení konfliktů, práce v týmech, efektivní hospodaření s časem, kontrola emocí a asertivní komunikace. Ke zvýšení efektivity praktického nácviku bylo 50 inspektorů rozděleno do dvou skupin po max. 25 účastnících.

S ohledem na značný úspěch kurzu a naprostou spokojenost zaměstnanců se generální ředitelství inspektorátu práce rozhodlo zajistit kurzy ve všech italských regionech, kde má ministerstvo práce a sociálních věcí své pobočky, a to v rámci programu „Projekt přínosu pro veřejnou správu“ (Progetto Valore PA).

Příklad z praxe: ochrana inspektorů práce (Portugalsko)

Stejně jako v Itálii, i v Portugalsku inspektoři Úřadu pro pracovní podmínky (Autoridade para as Condições Trabalho – ACT) čelí při každodenní práci výhrůzkám, násilí a nevhodnému chování. V roce 2014 byla proto ustavena pracovní skupina, která se s tímto problémem měla vypořádat. Od roku 2015 byla přijata řada opatření k řešení tohoto problému. Mimo jiné:

- výcvik v řešení rizikových situací, včetně aktivního zapojení policejních orgánů,

- příprava technické dokumentace o prevenci rizik,
 - průzkum mezi zaměstnanci k posouzení rozsahu problému,
 - další průzkum v oblasti hrozeb násilím a
 - jasné prohlášení od vedení úřadu, že prevenci proti násilí a zneužívání zaměstnanců považuje za vysoce prioritní.
- Opatření byla vyvinuta v úzké spolupráci se zaměstnanci.

Úkol: Prostudujte si praktické kroky, které lze podniknout k eliminaci nebo zmírnění násilí a zneužívání, například změny v uspořádání kanceláří nebo změny pracovních metod. Zvažte školení o řešení nebezpečných situací a dejte klientům jasně najevo, že násilí a zneužívání nebude tolerováno. Dbejte na to, aby zaměstnanci měli plnou podporu svého okolí, a to jak před incidentem, v jeho průběhu, tak i po něm.

ČASOVÝ STRES A PRACOVNÍ PŘETÍŽENÍ

Druhým nejčastěji se vyskytujícím psychosociálním rizikem ve veřejné správě je časový stres a pracovní přetížení (viz strana 19), což vzhledem k obecně klesajícímu počtu zaměstnanců není nijak překvapivé. Někdy je však možné snížit přetížení zaměstnanců za pomoci lepší organizace práce, aniž by se snížil jejich výkon. Lepší podpora zaměstnanců v obtížných situacích může také přispět ke snížení absencí, a tak zmírnit zátěž zaměstnanců, kteří v práci zůstávají. Kromě toho zpráva Eurofoundu/EU-OSHA ukazuje, že zaměstnanci dokáží zvládat pracovní zátěž lépe, pokud mohou více ovlivňovat způsob práce. Jinými slovy, nezávislost zaměstnance mu umožní zvládat vyšší zatížení.

Jednoduché řešení tohoto problému – kromě snížení pracovní zátěže a prodloužení lhůt – však neexistuje. Zajímavý a odvážný přístup k řešení pracovního vyčerpání nabízí případová studie z belgického ministerstva financí.

Příklad z praxe: možnost pružného přizpůsobení pracovní doby na ministerstvu financí (Belgie)

Od počátku roku 2014 si může přibližně 22 000 zaměstnanců na belgickém ministerstvu financí (SPF Finances ve francouzštině, Zo Financien v nizozemštině) organizovat pracovní dobou podle svého pracovního vyčerpání a tak snáze kombinovat pracovní a soukromý život. Tento režim klouzavé pracovní doby je k dispozici

zaměstnancům na všech úrovních; důležitý je tak výsledek práce, nikoli odpracované hodiny.

Zaměstnanci mohou do práce přijít a odejít kdykoli mezi 7.00 a 19.00 hod. Čas příchodu a odchodu není evidován, celkový čas pobytu na pracovišti však musí být standardních 38 hodin týdně (v průměru za čtyři měsíce), a absence delší než půl dne musí být schváleny nadřízeným.

Zaměstnanci dostanou předem dohodnutý objem úkolů a jsou hodnoceni za jejich splnění a kvalitu provedení.

Tento systém, který je alternativou ke standardní pružné pracovní době s povinnými hodinami kolem poledne a volitelnými ráno a večer, odbory schválily, byť s určitými výhradami. Odboráři se zejména obávají, že by mohlo dojít k překročení maximálního počtu 50 hodin týdně a 38 hodin v průměru.

Nový režim byl zpočátku populární a belgické ministerstvo financí ve své zprávě za rok 2014 uvádí, že tuto možnost práce bez přesného sledování odpracovaných hodin využívalo 9 870 zaměstnanců z 23 370. Časem se však objevily obavy z přílišného růstu pracovního zatížení a odbory měly za to, že je třeba provést vyhodnocení systému, zejména vzhledem k obtížím s měřením přijatelného vytížení.

Vedení ministerstva se nicméně domnívá, že tyto změny, spolu s dalšími změnami v pracovním uspořádání a dalšími opatřeními (viz níže) pomohly snížit absence, a to z 6,08 % v roce 2014 na 5,82 % v roce 2015, přičemž tyto hodnoty mnohdy jinde rostou. Hlavní změnou v pracovních podmínkách byla možnost pracovat z domova či z kanceláří poboček. Jak zpráva ministerstva za rok 2015 ukazuje, téměř polovina zaměstnanců (11 148) nyní pracuje novým způsobem.

Tyto změny rovněž zlepšily přístup zaměstnanců; počet respondentů s názorem, že si mohou pracovní dobu přizpůsobit podle svých potřeb, stoupl o 2,1 procentního bodu, počet respondentů, podle nichž se zaměstnanci aktivně podílejí na stanovení svých úkolů, vzrostl o 1,85 procentního bodu.

Další opatření zavedená ministerstvem financí mají přímo za cíl snížit absence. Jsou to: zavedení 10 specializovaných koučů, kteří provedou pohovor se zaměstnanci po jejich návratu do práce po absenci, informování manažerů o tomto problému a zlepšování jejich schopností a pravomocí v této oblasti a také organizování pohovorů o absencích a preventivní systém kontaktování zaměstnance v první den jeho absence.

Úkol: Zajistěte, aby zaměstnanci měli přiměřené pracovní vytížení, a pokud je vysoké, ujistěte se, že mají při rozložení své práce co nejvíce volnosti.

NEDOSTATEČNÁ KOMUNIKACE A SPOLUPRÁCE

Mezi nejčastější psychosociální rizikové faktory ve veřejné správě patří problémy způsobené nedostatkem komunikace a spolupráce – vyskytují se ve více než čtvrtině úřadů (27 %, viz strana 19).

Tyto problémy mohou být důsledkem napětí mezi zaměstnanci a vést k šikaně nebo obtěžování, mohou však vzniknout i z nesprávného fungování úřadu, pokud jsou cíle nejasné nebo instrukce protichůdné.

Důležitým krokem v boji proti prvním z těchto problémů, tj. šikaně a obtěžování, je dát jasně najevo, že vedení úřadu bere celou věc vážně, a že urážení a ponižování kolegů, podřízených nebo dokonce nadřízených nebude tolerováno. Inspirací může být postup rakouského ministerstva školství (Bundesministerium für Bildung), který uvádíme v dalším praktickém příkladu. Ministerstvo v listopadu 2016 vydalo novou příručku k prevenci šikany, s předmluvou od ministra. Tato příručka zdůrazňuje, že je nutné respektovat ostatní, a jasně říká, že šikana povede k propuštění viníka. Navíc obsahuje pokyny pro manažery k vedení svých podřízených, a to jak obecně, tak i ve vztahu k šikaně a obtěžování.

Druhý praktický příklad je z ministerstva zemědělství v Litvě; jde o postup zdola nahoru, kdy se odbory zapojily do ochrany zaměstnance, který čelil šikaně a dokonce i fyzickému útoku.

Třetí příklad v této části ukazuje, jak společné sportovní aktivity v německé policejní jednotce umožnily zlepšit vztahy mezi kolegy a snížit stres.

Co se týká stanovení jasných cílů – aby zaměstnanci věděli, co se od nich očekává – je zde vysoce relevantní soubor pravidel pro lepší řízení podřízených, který v rámci pokynů k zajištění zdraví a bezpečnosti na pracovišti pro zaměstnavatele připravila Evropská komise. Mezi ně patří:

- nezapomínat, že zaměstnanci jsou lidé, nikoli stroje,
 - nevyčerpávat je,
 - zacházet s nimi s úctou a respektem,
- naslouchat personálu a mluvit s ním,
 - zapojit do kolektivu všechny členy personálu,
 - provádět často výše uvedené postupy,

- cenit si schopností zaměstnanců a rozvíjet se (úkol pro nadřízené a manažery),
- řešit problémy neprodleně,
 - nenechat problémy bez povšimnutí,
 - informovat zaměstnance o vývoji situace,
- dbát, aby jakékoli papírování mělo svůj smysl,
 - dokumentaci aktualizovat,
 - kontrolovat, zda je dokumentace smysluplná,
- povzbuzovat zaměstnance, aby hlásili i špatné zprávy,
- stále sledovat efektivitu prováděné práce.

Mnohá z těchto doporučení se odrážejí ve čtvrtém praktickém příkladu této části – ve směrnici pro management britské státní správy, kde se hovoří i o nutnosti jasné komunikace. Jak však nejvyšší vedení státní správy uznává, existuje stále propast mezi cílem a realitou.

Příklad z praxe: pokyny k prevenci šikany v úřadech ústřední státní správy (Rakousko)

Rakouské ministerstvo školství (Bundesministerium für Bildung) zahájilo nový projekt proti šikaně v březnu 2016. Výsledkem byla třináctistránková příručka, kterou ministr oficiálně schválil 22. listopadu 2016. V příručce je uvedena definice šikany a je zde jasně řečeno, že se nejedná o běžný konflikt mezi pracovníky. Poukazuje se zde na škodlivé účinky šikany pro celý úřad a stanovuje se, co dělat, aby k ní nedocházelo. Klíčové body pro jednotlivé manažery jsou:

- dát jasně najevo, že šikana nebude tolerována,
- nastavit pravidla řešení sporů,
- mít jasný a transparentní styl vedení (bez zvýhodňování některých pracovníků),
- srozumitelně formulovat cíle a povinnosti,
- pořádat pravidelné porady se zaměstnanci,
- předcházet eskalaci stávajících konfliktů pomocí mediace, supervize a koučování,
- pomáhat obětem šikany (například tím, že dostanou volno).

Příručka poukazuje na to, že šikana je podle předpisů státní správy disciplinárním přestupkem, který může vést i k propuštění pachatele, a vyzývá všechny zaměstnance ministerstva školství ke společnému budování pracoviště, kde vládne úcta a tolerance a kde se s konflikty sice počítá, ale vždy musí být řešeny.

Příklad z praxe: opatření odborů má za následek méně šikany na ministerstvu (Litva)

Odborový svaz zaměstnanců ústřední státní správy (LVDPDS) se angažoval v případě šikany pracovníka z ministerstva zemědělství (Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija), který byl napaden nadřízeným. Šikana a obtěžování jsou podle právních předpisů, kterými se státní správa v Litvě řídí, přísně zakázány a mohou vést k propuštění pachatele. Cílem odborů, které přednesly případ nejvyššímu vedení úřadu, však nebylo propuštění konkrétního pachatele, ale spíše nalezení trvalého řešení problému.

Odbory ve spolupráci s vedením navrhly úspěšné řešení, kdy se provinilý manažer omluvil a zavázal se, že se to již nebude opakovat. To mělo pozitivní dopad jak v rámci ministerstva, tak i mimo ně a odbory mohly následně zahájit obecnější kampaň proti šikaně. Součástí kampaně byl seminář o šikanování v práci pro zaměstnance ministerstva zemědělství, vedený externím lektorem. Velmi kladné ohlasy na tento seminář a řada následně nahlášených případů šikany vedly k vytvoření komise pro vyšetřování šikany.

Už samotná existence této komise vedla k významnému zlepšení situace a ministerstvo zemědělství se stalo příkladem pro ostatní ministerstva ve zlepšování atmosféry na pracovišti.

Příklad z praxe: budování týmu a zlepšování spolupráce pomocí sportu (Německo)

Německá spolková policie (Bundespolizei), která spadá pod ústřední státní správu, funguje nezávisle na běžných policejních útvech spravovaných jednotlivými spolkovými zeměmi. Spolková policie zajišťuje ochranu hranic a důležité infrastruktury, jakož i dozor při demonstracích a fotbalových zápasech a při řešení závažných násilných incidentů.

Jeden z jejích devíti inspektorátů v regionu Severní Porýní – Vestfálsko je umístěn v Dortmundu. Má na starosti 3,5 milionu obyvatel a oblast s relativně vysokou mírou násilí. Místní management prozkoumal situaci a došel k závěru, že jsou zaměstnanci vystaveni stresu nad rámec své běžné práce. Ke stresu přispívaly i organizační a strukturální faktory, například nedostatek informací a neznalost situace a problémů v jiných odděleních. Základem bylo

prohloubit komunikaci mezi směny a různými funkčními oblastmi federální policie v Dortmundu.

Oddělení BOZP útvaru nabídlo zaměstnancům k vyřešení tohoto problému řadu teambuildingových aktivit. Personál celého inspektorátu se mohl zapojit do sportovních aktivit, například veslování, což přispělo k jejich lepšímu zdraví a zdravotní kondici a současně umožnilo setkat se s kolegy a poznat své protějšky z jiných oddělení.

Cílem bylo seznámit zaměstnance s prací jejich kolegů a zaměstnanců z jiných částí úřadu. Tím došlo ke zlepšení komunikace v rámci inspektorátu a ke snížení stresu; zvýšila se také transparentnost, neboli zaměstnanci začali lépe chápat a akceptovat jednání kolegů z jiných oddělení.

Příklad z praxe: směrnice pro management státní správy (Velká Británie)

V únoru 2015 vydalo nejvyšší vedení britské státní správy směrnice pro management, který měl zlepšit styl řízení manažerů, mj. odhalení slabých míst v jejich práci a přijetím kroků k jejich nápravě.

Směrnice výslovně požadují kvalitní komunikaci: manažer musí cíle sdělovat „jasně a s entuziasmem“, musí s podřízenými jednat „přímo, pravdivě a upřímně, vyhýbat se vytváření napětí a nejednoznačným formulacím při sdělování informací“, zároveň má být „k dispozici, přístupný a přijímat výzvy, i když nejsou příjemné“.

Vrcholové vedení státní služby nové směrnice podpořilo provedením rozsáhlých změn ve školení pro manažery a v postupech hodnocení; věří, že budou opatření účinná. Je však patrné, že státní správu čeká ještě hodně práce. Ředitel britské státní služby v roce 2016 oznámil, že podle posledního průzkumu má 57 % zaměstnanců za to, že jejich manažer splňuje požadavky stanovené směrnicemi. U vrcholových manažerů však toto číslo činilo pouhých 35 %. Ředitel k tomu podotkl, že „je zde jasně vidět rozdíl mezi našimi ambicemi a aktuálním stavem“.

Úkol: Zajistěte, aby všichni zaměstnanci pochopili nepřijatelnost šikanování a obtěžování na pracovišti, snažte se budovat dobré vztahy mezi kolegy a neposkytovat nejasné nebo protichůdné pokyny.

NEDOSTATEČNÝ VLIV ZAMĚSTNANCŮ NA PRACOVNÍ TEMPO NEBO PROCES (VČETNĚ VLASTNÍ PRACOVNÍ NÁPLNĚ)

Pokud zaměstnanec nemůže určovat způsob organizace své práce či pracovní tempo, jedná se o silný zdroj stresu, přičemž tento problém se vyskytuje na zhruba pětinu úřadů (19 %) státní správy (viz strana 19).

Tento problém lze mimo jiné vyřešit zapojením zaměstnanců do rozhodování o organizaci a postupu práce. Tím lze zredukovat nebo zcela eliminovat důležité psychosociální riziko a navíc zlepšit efektivitu práce zaměstnanců; ti, kdo danou práci vykonávají každý den, mají často přínosné návrhy na její zlepšení.

První praktický příklad, z finského finančního úřadu, ukazuje, co je třeba zajistit, aby mohl být do práce úřadu plně zapojen rostoucí počet starších zaměstnanců (ve věku nad 55 let). Důležitým faktorem je pocit zaměstnanců, že si mohou svou práci určovat sami, a finanční úřad proto zavedl řadu opatření, která tomu napomáhají. Druhý příklad je z německého spolkového kriminálního úřadu, kde je pestrost úkolů a dobrovolnost jejich plnění klíčem k tomu, aby mohli zaměstnanci i nadále vykonávat extrémně náročnou práci.

Příklad z praxe: zapojení starších zaměstnanců poskytnutím větší volnosti ve způsobu práce (Finsko)

Finská daňová správa (Taustatietoa Suomen Verohallinnosta) zaměstnává přes 5000 lidí a má na starosti výběr daní ve Finsku. Vzhledem ke zvyšování efektivity práce klesl počet zaměstnanců za posledních 10 let téměř o pětinu (19 %) z 6285 na 5089. Tři čtvrtiny zaměstnanců jsou ženy a zároveň vysoký podíl z této skupiny (38 %) tvoří ženy starší 55 let. Úřad již zavedl intenzivní program k zajištění spokojenosti zaměstnanců, včetně pravidelného sledování klíčových ukazatelů vrcholovým vedením, zajistil školení pro vedoucí k řešení konfliktů mezi zaměstnanci, on-line kurzy týkající se hospodaření s časem a dále průběžné školení pro všechny zaměstnance v otázkách bezpečnosti a ochrany zdraví.

S ohledem na vysoký podíl starších zaměstnanců zahájil finanční úřad pilotní program „Vero 55+“ s konkrétním cílem „zajistit zaměstnancům starším 55 let pocit, že mají svou práci pod kontrolou“. Existoval předpoklad, že to povede ke zlepšení pracovní pohody, zlepšení pracovního prostředí, problémů spojených s da-

ným věkem, zvýšené spokojenosti s prací, k prodloužení kariéry a zlepšení image finanční správy jakožto zaměstnavatele.

Projekt byl zahájen se dvěma skupinami zaměstnanců z různých částí úřadu, a to elektronickým průzkumem aktuálních názorů zaměstnanců na jejich pracovní situaci, od rovnováhy mezi osobním a pracovním životem po podporu od nadřízených. Na začátku pilotního programu byl uspořádán workshop, kde se zjišťovalo, jakou další pomoc by úřad mohl zaměstnancům starším pětadesáti let nabídnout. Zazněla řada pozitivních reakcí a návrhů, například na změny ve školicích metodách a úpravy pracovních povinností. Pracovní skupiny starších zaměstnanců se pak setkávaly každý měsíc a diskutovaly např. o kariérních plánech, rozdělení povinností, přetížení informacemi a pocitu, že jsou pod tlakem.

Dalším krokem je nyní navázat na pilotní projekt, který končí na konci roku 2016, a to novými opatřeními k usnadnění zvládnutí práce a řešení kariéry pro zaměstnance nad 55 let.

Příklad z praxe: pestrost práce a dobrovolný přístup pomáhají řešit náročné pracovní prostředí (Německo)

Zaměstnanci německého spolkového kriminálního úřadu (Bundeskriminalamt – BKA), kteří řeší zločiny typu dětské pornografie a islámského terorismu, jsou ohroženi specifickými psychosociálními riziky.

Mají v popisu práce prohlížet a hodnotit obrazové a zvukové materiály extrémně násilné a hrůzné povahy, které u některých osob mohou způsobit závažnou psychickou újmu, včetně opakovaných vzpomínek a známek deprese a vyhoření.

Tato rizika nelze vyloučit, proto je povinností zaměstnavatele a přímých nadřízených přijmout vhodná opatření k minimalizaci psychického dopadu na ohrožené osoby. Při plnění této povinnosti měli manažeři zajištěnu speciální odbornou podporu psychologické služby BKA.

Ustanoveny byly tyto principy:

- výběr zaměstnanců – při jejich výběru jsou zohledněny specifické požadavky na daný typ práce,
- pestrost úkolů – bezprostřední nadřízení ohrožených zaměstnanců musí dbát na to, aby se jejich práce neskládala pouze ze sledování extrémně násilných a hrůzných materiálů,
- dobrovolnost – klíčovou zásadou je, že práce tohoto typu je dobrovolná,

- délka služby – tuto práci lze vykonávat max. pět let, možné je však prodloužení o dalších pět let po dohodě mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným,
- přeložení na požádání – zaměstnanci BKA, kteří již nechtějí pracovat na této tematice, mohou být na svou žádost převedeni na práci v jiné části oddělení. Takové přeložení probíhá rychle – zpravidla ihned.

Kromě toho mají všichni zaměstnanci na tomto úseku při práci k dispozici plnou psychologickou podporu (viz bod o podpoře, strana 25).

Úkol: Zajistěte, aby zaměstnanci měli co nejvíce kontroly nad způsobem výkonu a organizování své práce.

NEJISTOTA ZAMĚSTNÁNÍ (VČETNĚ OBAV Z ORGANIZAČNÍCH ZMĚN A PROPUSŤENÍ PRO NADBYTEČNOST)

Změny a restrukturalizace probíhaly v ústřední státní správě v posledních letech skoro neustále, nepřekvapí tedy informace, že se na pětina úřadů veřejné správy projevuje pocit nejistoty týkající se zaměstnání (ve formě změny pracovního zařazení i ztráty místa), a tudíž se jedná o psychosociální rizikový faktor (viz strana 19).

Je vhodné provádět změny otevřeným a transparentním způsobem, s plným informováním zaměstnanců a jejich zástupců, a umožnit jim tyto plány ovlivnit. Dopad na zaměstnance lze také zmírnit i relativně malými změnami těchto plánů.

Dva praktické příklady v této části jsou případy využití nové technologie ke zmírnění dopadu strukturálních změn na každodenní život zaměstnanců. V úřadech ústřední státní správy ve Francii pracovali zaměstnanci v konkrétním oddělení, ale seděli v budově jiného oddělení asi 100 km daleko. V případě německého ministerstva vnitra bylo při jeho stěhování z Bonnu do Berlína dosaženo dohody se zástupci zaměstnanců, aby zaměstnanci mohli pracovat více mimo kancelář.

Příklad z praxe: nová technologie ušetří zaměstnancům stěhování (Francie)

Na konci července 2015 dala francouzská vláda pokyn prefektovi (nejvyšší představitel státu v regionu) v departementu Bourgogne-Franche-Comté, aby vyzkoušel nové metody práce,

včetně práce na vzdáleném pracovišti (ve francouzštině „TSD“). Zaměstnanec tak například denně pracuje na jednom pracovišti (v tomto případě v Besançonu), ale podle organizačního schématu spadá jinam (v tomto případě na úřad v Dijonu). Département Bourgogne-Franche-Comté byl k tomuto experimentu zvolen díky relativní blízkosti svých dvou hlavních center, Dijonu a Besançonu – jsou od sebe cca 100 km. Jedná se o jiný princip, než je práce z domova (télétravail), která předpokládá práci jak v prostorách zaměstnavatele, tak i jinde, obvykle doma. Naproti tomu při TSD zaměstnanec tráví celou svou pracovní dobu v prostorách zaměstnavatele.

Práce na vzdáleném pracovišti (TSD) byla nabídnuta jako alternativa k mobilitě, buď geografické (přeložení na nové místo), nebo funkční (převedení na novou práci). TSD nebyla považována za trvalé řešení, tedy že by zaměstnanci trvale pracovali jinde než na spádovém pracovišti, ale jen za dočasné řešení na dobu tří let.

Na počátku reorganizace management vypracoval definice pracovních pozic, na kterých nelze pracovat formou TSD. Jednalo se o manažery, osoby potřebující specifické vybavení, dostupné pouze na určitých pracovištích, a zaměstnance, kteří jsou v trvalém styku s veřejností. Na všech ostatních pozicích bylo možné pracovat formou TSD. Z 261 pozic, které byly vzaty v úvahu, byla práce formou TSD považována za možnou u 207 (79 %) z nich.

Management také připustil, že by pozice vykonávané formou TSD mohly být obsazeny nejen zaměstnanci, kteří danou práci už vykonávali, ale i osobami na jiných pozicích, avšak s příslušnou kvalifikací. V těchto případech management ověřil, zda zaměstnanci se zájmem o novou pozici mají odpovídající kvalifikaci.

Zaměstnancům bylo při přijetí pozice formou TSD zaručeno, že mohou na svém stávajícím fyzickém pracovišti působit přinejmenším po tři roky. Pokud se však někdo, kdo pracoval formou TSD, přestěhoval, jeho nástupci nebylo TSD nabídnuto.

Zaměstnanci působící v režimu TSD jsou zaměstnáni za stejných pracovních podmínek jako všichni ostatní zaměstnanci. Jsou považováni za součást odboru, do něž jejich pozice patří, nikoli odboru, kde fyzicky pracují. Pokud se konají porady, zaměstnanci s TSD se jich účastní spolu s ostatními členy své pracovní skupiny. Pokud je nutné na poradu cestovat, cestují v pracovní době

a náklady jsou propláceny podle úředních předpisů. Vedení stanoví také další pracovní podmínky, například přidělení kanceláří, informačních technologií a telefonů. Zaměstnanci pracující fyzicky mimo svou pracovní skupinu mají síťový přístup ke všem jejím materiálům, a pokud je to možné, i k materiálům jiných částí ústřední státní správy. Lze také použít videokonference, neboť zaměstnanci i management byl v jejich využívání vyškolen.

Hodnocení ukázalo, že TSD přináší řadu výzev pro management, např. při informování zaměstnanců v režimu TSD o jejich povinnostech a při kontrolách správného plnění úkolů. Dále bylo nutné zajistit, aby se těmto zaměstnancům dostávalo ocenění za odvedenou práci, a nakonec, aby zaměstnanci na pozicích s TSD podléhali stejnému stupni řízení jako ostatní zaměstnanci. V rámci celého procesu bylo managementu nabídnuto školení v řízení podřízených na dálku.

Příklad z praxe: poskytnutí větší flexibility přeloženým zaměstnancům (Německo)

Německé spolkové ministerstvo vnitra (Bundesministerium des Innern – BMI) zaměstnává přibližně 1500 zaměstnanců a má pracoviště v Berlíně i Bonnu. V roce 2014 bylo rozhodnuto o přesunu zaměstnanců zařazených v odborech sportu, migrace a řízení krizových situací z Bonnu k větší části zaměstnanců, kteří už sídlili v nových prostorách v Berlíně.

K usnadnění celé operace se vedoucí personálního oddělení v lednu 2015 dohodl se zaměstnaneckou radou (Betriebsrat), že zaměstnanci z daných odborů, kteří se nemohou natrvalo přestěhovat do Berlína nebo do něj dojíždět, mohou využít stávající dohody ministerstva o mobilním výkonu práce. Tato dohoda umožňovala zaměstnancům pracovat mimo jejich kancelář, obvykle za předpokladu, že jsou s úřadem propojeni pomocí nových technologií. Dohoda se zaměstnanci, kteří měli být přestěhováni, stanovovala, že tito musí strávit 60 % (80 % u vedoucích) smluvně stanovených hodin v Berlíně a že se čas strávený cestováním do Berlína a z něj počítá jako čas strávený v Berlíně.

Rámcová dohoda o mobilním výkonu práce, která byla aktualizována v říjnu 2015, uvádí mimo jiné, že zaměstnanci pracující tímto způsobem nesmí být znevýhodněni, že k jejich mobilnímu výkonu práce je nutno přistupovat zodpovědně, zachovávat

- zdravou rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem a brát v úvahu i zdravotní a bezpečnostní rizika.

Úkol: Zajistěte, aby byli zaměstnanci předem informováni o restrukturalizacích a dalších změnách v úřadu a aby se s nimi management o změnách radil. Pokud je to možné, provádějte změny tak, aby měly co nejmenší dopad na každodenní život zaměstnanců.

DLOUHÁ NEBO NEPRAVIDELNÁ PRACOVNÍ DOBA

Obavy, že zaměstnanci pracují příliš dlouho či nepravidelně, se vyskytují na pětina úřadů veřejné správy (viz strana 19). V některých případech zaměstnanci tráví mnoho hodin na pracovišti, ať už se jedná o dlouhé směny dozorců v nápravném zařízení, nebo přesčasy zaměstnanců, kteří musí vyřídit příliš mnoho klientů.

V mnoha případech je však problém v tom, že nové technologie nutí zaměstnance být k dispozici prakticky trvale. Nejen proto, že jsou zaměstnanci stále připojeni a mohou je tak kontaktovat nadřízení, kolegové a v některých případech i klienti, a to i mimo smluvně stanovenou pracovní dobu, ale také proto, že mohou z domova pracovat na úkolech, které mohli dříve řešit pouze na pracovišti. Dochází proto k narušení hranice mezi pracovním a soukromým životem.

V některých oblastech mimo ústřední státní správu se tento problém řeší tím, že se po pracovní době vypne server, který rozesílá zprávy a emaily. Tento způsob využívá německá automobilka Volkswagen, kde je doručování zpráv ukončeno půl hodiny po skončení normální pracovní doby.

Uvedené opatření nebylo přijato úřady ústřední státní správy, něco podobného však bylo dohodnuto na německém ministerstvu práce. Zdejší vedoucí mají zakázáno kontaktovat zaměstnance mimo pracovní dobu s výjimkou mimořádných událostí (viz rámeček).

Tento německý příklad budou pravděpodobně již brzy následovat ústřední úřady ve Francii; tamní zákon přijatý v roce 2016 (loi Travail – článek 55), který vstoupil v platnost v lednu 2017, obsahuje i právo na odpojení se. Zákon stanoví, že tato problematika musí být projednána i v povinném každoročním vyjednávání o pracovních podmínkách na úrovni firmy nebo úřadu. Tam, kde tato jednání nedospějí k úspěšnému závěru, musí zaměstnavatel přijmout stanovy definující, jak bude toto nové právo na odpojení se aplikováno.

Příklad z praxe: kontaktování zaměstnanců mimo pracovní dobu pouze ve výjimečných případech (Německo)

V roce 2013 se německé ministerstvo práce a sociálních věcí (Bundesministerium für Arbeit und Soziales – BMAS), zaměstnavající přibližně 1000 lidí, dohodlo s radou zaměstnanců (Personalrat) na nových pravidlech, za nichž může management kontaktovat zaměstnance mimo pracovní dobu. V těchto pravidlech se uvádí, že „nikdo s mobilním připojením není povinen ho využívat i mimo svou pracovní dobu“, a že základním pravidlem je „co nejmenší narušování volného času“, aby nedocházelo ke zneužívání zaměstnanců. Zaměstnanec lze kontaktovat pouze tehdy, pokud naléhavý úkol nelze odložit do začátku příští pracovní doby, vedoucí však musí „zohlednit osobní a rodinnou situaci“ zaměstnance. Zcela vyloučeno je kontaktování zaměstnance během jeho řádné dovolené. Uvedená pravidla stanovují, že ke kontaktu je třeba v maximální možné míře využívat telefon a nikoli e-mail. Kromě toho nelze trestat či znevýhodňovat zaměstnance, že mají mimo pracovní dobu telefony vypnuté nebo nečtou došlé zprávy.

Úkol: Dbejte na to, aby zaměstnanci nepracovali zbytečně mnoho hodin, měli náležitě pracovní přestávky a nemuseli být neustále na příjmu.

DISKRIMINACE

Diskriminace se ve veřejné správě vyskytuje méně často než ostatní psychosociální rizika, i když je stále přítomna na 4 % úřadů (viz strana 19). Tam, kde existuje, však může mít ničivé důsledky pro zaměstnance i úřad samotný. Úřady, které jsou v úzkém kontaktu s veřejností, se musí více snažit, aby jejich zaměstnanci odráželi kulturu daného úřadu, a pokud možno musí získávat zaměstnance z celého úřadu a ne jen z několika jeho částí.

Výchozím bodem v boji proti diskriminaci jsou jasné zásady uvádějící, že diskriminace nebude tolerována. Nicméně je důležité jít ještě dál a zavést opatření, která diskriminaci eliminují. Příkladem řešení jsou státní úřady ve Velké Británii. Ty – jako celý tamní státní sektor – podléhají tzv. „závazku rovnosti ve veřejných službách“, jehož cílem je odstranit diskriminaci, prosazovat rovnost příležitostí a podporovat dobré vztahy s potenciálními oběťmi diskriminace.

Příklad z praxe: všeobecný závazek k eliminaci diskriminace (Velká Británie)

Stejně jako všechny úřady veřejné správy v Británii, i ministerstvo zdravotnictví podléhá povinnostem daným zákonem o rovných příležitostech z roku 2010, který ukládá:

- eliminovat diskriminaci, obtěžování a pronásledování,
- podporovat rovnost příležitostí a
- rozvíjet dobré vztahy mezi různými částmi společnosti.

Tato povinnost znamená bojovat proti diskriminaci na základě věku, zdravotního postižení, pohlaví, manželského nebo partnerského stavu, těhotenství, mateřství, rasy (včetně etnického původu, barvy pleti a národnosti), náboženství nebo víry (nebo absence víry), pohlaví a sexuální orientace.

Ministerstvo musí každé čtyři roky zveřejňovat své cíle v oblasti rovných příležitostí a každoročně vydávat zprávu o jejich plnění. Dále publikuje podrobné každoroční statistiky o svých zaměstnancích (asi 1800 pracovníků), s rozdělením podle pohlaví, etnického původu, zdravotního postižení, věku, náboženství a víry, sexuální orientace a pečovatelských závazků. Údaje o pohlaví, etnickém původu, zdravotním postižení a věku jsou také rozděleny podle platové třídy zaměstnanců tak, aby bylo možné zjistit podíl každé skupiny na vyšších a nižších pozicích v úřadu. Za určité období je pak možné sledovat dynamiku potenciálně diskriminovaných skupin mezi zaměstnanci, a přestože tato statistika sama o sobě nestačí, poskytuje faktický základ pro další diskusi a jednání.

Úkol: Dejte jasně najevo, že diskriminace je nepřijatelná, a sledujte pokrok v zajišťování rovnosti zaměstnanců.

UVEDENÍ STRATEGIE DO PRAXE

Kromě řešení konkrétních psychosociálních rizik musí úřad zajistit, aby přijatá opatření a směrnice byly realizovány.

Obtížným úkolem je mj. informovat zaměstnance o dostupných službách a podpoře, jak je využít a jak mohou sami zaměstnanci k tomuto přispět. Na příkladu francouzského ministerstva vnitra, které se rozhodlo posílit své zásady boje s psychosociálními riziky poté, co byla v roce 2013 podepsána příslušná dohoda platná pro celý francouzský veřejný sektor lze vidět, že je možné tento úkol úspěšně splnit (viz strana 31).

Příklad z praxe: informování zaměstnanců inovativním způsobem (Francie)

Francouzské ministerstvo vnitra (Ministère de l'intérieur) v rámci plnění kolektivní smlouvy pro francouzský veřejný sektor, podepsané v roce 2013, založilo při každé komisi BOZP monitorovací skupinu. Tato skupina, která má na starosti státní správu, chtěla vydat brožuru o psychosociálních rizicích, které zaměstnance ohrožují. Po diskusi o tomto tématu však bylo rozhodnuto, předložit informace v jiné podobě.

Informace nebyly vydány formou brožury, ale byly vytištěny na lepenkové krabičce, která slouží jako stojánek na pera a tužky. Na čtyřech bočních stěnách stojánku jsou údaje o psychosociálních rizicích pro zaměstnance:

- prevence psychosociálních rizik je úkol pro každého – navíc musí být řešena kolektivně, nejedná se o ryze individuální problém,
- je lepší o problému mluvit než na něj zůstat sám; jsou zde také uvedeny subjekty a osoby, které mohou poskytnout pomoc – závodní lékař, nejbližší nadřízený a nejvyšší vedení,
- dopad psychosociálních rizik na kolegy se může projevat širokou škálou varovných příznaků – změn v chování, úzkostí a společenskou izolací a
- je nutné přijmout potřebná opatření a problém neignorovat – navrženy jsou tři možné typy kroků:
 - promluvit si s postiženou osobou,
 - doporučit kolegovi, aby se poradil s odborníky, např. lékařem, managementem nebo zástupci zaměstnanců, a
 - pokud se situace stane vážnou, informovat ty, kdo mohou kolegovi pomoci, např. lékaře, management nebo zástupce zaměstnanců.

Krabičky byly rozdány 3800 zaměstnancům státní správy a staly se velmi oblíbenými. Stejně informace se také objevily na plakátech, navíc měli zaměstnanci na intranetu k dispozici devět stručných praktických příruček o psychosociálních rizicích. Příručky obsahovaly rady od podrobného postupu sebeobrany při napadení přes různé formy pomoci pro jednotlivé zaměstnance až po popis složení a fungování monitorovacích skupin. Odbory vyjádřily určité výhrady k realizaci jednotlivých zásad, zejména k monitorovacím skupinám, které nebyly založeny na všech místech

- a v některých případech nebyly dostatečně aktivní, celkový efekt byl však hodnocen pozitivně.

Úkol: Zajistěte, aby všichni znali opatření k řešení psychosociálních rizik a dodržovali je.

ŠKOLENÍ KE ZVLÁDÁNÍ STRESU

Školení pro zaměstnance a manažery je zásadní součástí řešení psychosociálních rizik a objevuje se u většiny popsaných praktických příkladů. Jedná se např. o školení k snížení výskytu situací, kde hrozí násilí, o řízení zaměstnanců na dálku či řešení konfliktů mezi zaměstnanci. Jak příklady ukazují, pokud má být školení efektivní, musí vycházet z každodenní praxe, nesmí být příliš odborné a musí být zacíleno na všechny ohrožené zaměstnance a nevyučovat agenturní pracovníky nebo zaměstnance, kteří pracují na částečný úvazek. Jak je zdůrazněno ve zdravotních a bezpečnostních pokynech vydaných Evropskou komisí pro zaměstnavatele, takové školení musí být zejména zajištěno:

- pro nové zaměstnance,
- při přeložení zaměstnanců nebo převedení na jinou práci,
- při zavádění nové technologie nebo zařízení,
- při změně rizik na pracovišti.

Kromě tohoto typu školení existuje také školení, které má změnit reakce zaměstnanců na riziko a nabídnout jim lepší strategie, jak se s ním vypořádat (takzvané intervence na sekundární úrovni, viz str. 19). Důraz při těchto školeních není kladen na omezení nebo odstranění psychosociálního rizika, ale na správnou reakci zaměstnanců. Tento přístup byl široce přijat úřady ústřední státní správy v řadě zemí EU, jak ukazují příklady z Lucemburska, Maďarska a Belgie. Nicméně zpráva Eurofoundu a EU-OSHA zdůrazňuje: „Navzdory důkazům o účinnosti těchto postupů jsou programy k boji proti stresu nejučinnější, pokud jsou doprovázeny intervencemi k redukci či eliminaci psychosociálních rizik, a to na primární úrovni.“ Jinými slovy, samotné školení ke zvládnání stresu a pracovního tlaku pravděpodobně nebude stačit.

Příklad z praxe: kurz ke zvládnání stresu a emocí (Lucembursko)

Lucemburská vláda nabízí kurz pro všechny zaměstnance ústředních i místních správních úřadů pod názvem „Zvládnání stresu a

emocí a lepší život v práci“ (Gérer son stress, ses émotions et mieux vivre son travail). Tento dvoudenní kurz má účastníkům nabídnout řadu nástrojů, tipů a technik ke zvládnání stresu a emocí, například jak odmítnout neagresivním způsobem, jak jednat s drogově závislými a jak se fyzicky uvolnit. Kurz, který je v nabídce po více než čtyři roky, je velmi populární a dlouho se čeká na jeho absolvování. Je velmi interaktivní, obsahuje praktická cvičení a zohledňuje individuální potřeby účastníků.

Příklad z praxe: školení managementu o vnímavosti (Belgie)

Personální odbor belgické federální vlády (BOSA) nabízí v rámci programu In Vivo řadu kurzů pro vrcholové vedení, kde se mj. učí zvládnání stresu způsobeného zaměstnáním. Od zahájení kurzů v roce 2008 se jich zúčastnilo celkem 1000 klíčových manažerů. Jeden z kurzů nabízených v roce 2016 se skládal z osmi půldených bloků týkajících se vnímavosti; byl založen na metodice Jona Kabat-Zinna, který napsal řadu publikací o využití meditace. (Jedná se jen o jeden z řady kurzů řešících psychosociální rizika, které byly vyvinuty a jsou nabízeny belgickou federální vládou.)

Příklad z praxe: webové tipy pro zdravé stravování a sport (Maďarsko)

Portál pro zaměstnance úřadů ústřední státní správy v Maďarsku (<http://mkk.org.hu/>) obsahuje sekci Zdravotní koutek, která nabízí rady ke zvládnání stresu. Uvádí například, jak omezit stres změnou stravy a sportováním. Je zde také popsán osmitýdenní stravovací program, jehož součástí je konzumace více ovoce a zeleniny a šestitýdenní kondiční program s cvičením, které lze provádět v práci.

Úkol: Dbejte na to, aby zaměstnanci, kteří jsou vystaveni nevyhnutelným psychosociálním rizikům, měli k dispozici množství školení a dalších podpůrných aktivit.

POMOC ZAMĚSTNANCŮM POSTIŽENÝM PSYCHOSOCIÁLNÍMI RIZIKY

Navzdory snahám o zmírnění nebo eliminaci psychosociálních rizik a školení zaměstnanců v jejich zvládnání mohou mít tato rizika na některé osoby stále negativní vliv a úřad pro ně musí vytvořit mechanismy

k zajištění odpovídající pomoci a podpory. Jde o intervence tzv. terciární úrovně (viz str. 19).

Jsou to např. asistenční programy, které pomáhají zaměstnancům s řešením jejich problémů. Takové programy nabízí ministerstvo práce a podpory (DWP), největší rezort ústřední státní správy v Británii, který zaměstnává 84 920 lidí. Zaměstnanci mohou využít okamžitou pomoc na telefonické lince s nepřetržitým provozem.

Rozsáhlý systém podpory pro své zaměstnance má také německé ministerstvo vnitra (Bundesministerium des Innern). Jeho sociální služba se skládá z 15 rozsáhlých týmů sociálních pracovníků, které připadají na přibližně 22 500 zaměstnanců. Ti působí na 55 úřadech, převážně v Berlíně, Bonnu a Kolíně nad Rýnem.

V roce 2015 tato služba zajistila poradenství a podporu pro 1593 zaměstnanců, tj. kolem 7 % z těch, kteří na ni mají právo. Z nich více než třetina (35 %) hlásila problémy související s prací – 16 % mělo konflikty s kolegy, 14 % řešilo přepracování nebo nedostatečné naplnění v práci a 5 % nedokázalo sladit pracovní a soukromý život. Pracovníci služby však pomáhali i s jinými problémy, například psychiatrickými, s duševními chorobami (19 %), tělesným onemocněním či postižením (11 %) a problémy vztahového či rodinného typu (9 %).

Kromě toho, že si dotčení zaměstnanci mohou o svých problémech promluvit a najít nové perspektivy v jejich řešení, usiluje tým sociálních služeb ministerstva o poskytnutí praktických řešení, jako je použití mediace k řešení konfliktů na pracovišti. V některých případech odkáže sociální pracovníci zaměstnance na externí subjekty, např. na psychiatry či jiné specializované lékaře.

Vysoce kvalifikovaní specialisté týmu poskytují podporu a konzultace všem, kteří se na ně obrátí. Navíc pomáhají zaměstnancům pracujícím s problematickými klienty, zajišťují poradenství pro management, navrhuji změny organizace práce a vyvíjejí nové metody při řešení pracovních problémů.

Mezi další podpůrné programy uvedené ve zprávě Eurofoundu/EU-OSHA patří pomoc zaměstnancům, kteří se po absenci z důvodu stresu vracejí do zaměstnání, a rehabilitační programy pro zaměstnance, kteří utrpěli trauma. Takové programy nabízí například spolková policie v německém Dortmundu (viz příklad na straně 32) policistům, kteří čelili extrémním situacím. Pokud je to u postižených policistů zapotřebí, může je lékařská služba policie předat do externích institucí, například do vojenské nemocnice nebo na jinou specializovanou kliniku.

Čtyři praktické příklady uvedené v této části popisují situaci v bývalé státní agentuře ve Velké Británii, vězeňské službě v Rumunsku, německém spolkovém úřadu pro správu a rovněž v německém spolkovém kriminálním úřadu. Ve všech případech tyto instituce zajišťují pomoc pro zaměstnance čelící problémům, ovšem v posledním uvedeném příkladu je podpora – vzhledem k povaze jejich práce – poskytována pravidelně všem zaměstnancům.

Příklad z praxe: řešení psychických problémů (Velká Británie)

Highways England je státní společnost, která provozuje, udržuje a vylepšuje anglické dálnice a hlavní silnice; dříve se jednalo o výkonnou složku ministerstva dopravy. Má asi 3700 zaměstnanců, včetně 1600 terénních pracovníků, kteří pracují na silnicích a jsou často první na místě nehody. Od roku 2012 přišli dva z nich při výkonu služby o život.

Vzhledem k vysokým absencím způsobených špatným psychickým stavem zaměstnanců byla v roce 2013 založena pracovní skupina složená z managementu a zástupců odborů. Ta iniciovala školení pro liniové manažery, aby dokázali se zaměstnanci hovořit o otázkách duševního zdraví (což se předtím zdráhali dělat). Po zavedení tohoto přístupu klesly absence způsobené psychickými problémy o 18 %.

Příklad z praxe: podpora zaměstnanců vězeňské služby novou technologií (Rumunsko)

Rumunská vězeňská služba, která zaměstnává přibližně 12 500 lidí, identifikovala ve svých řadách 313 zaměstnanců, kteří potřebují psychologickou pomoc nebo emocionální podporu. Služba má k dispozici pouze 10 psychologů, navíc potencionální klienti jsou rozmístěni po 46 věznicích v celém Rumunsku. K vyřešení tohoto problému byla založena psychologická poradenská služba po internetu (přes Skype), a tudíž se nyní každý zaměstnanec, který to potřebuje, může poradit s psychologem. Program byl zahájen v červnu 2016 a vyžádal si investice do potřebného zařízení a do proškolení psychologů. Odpovědní pracovníci však doufají, že díky tomuto programu zajistí pomoc všem, kdo si dříve museli problémy řešit sami.

Příklad z praxe: dohoda o pomoci zaměstnancům, kteří mají problémy se závislostí (Německo)

Spolkový úřad pro správu (Bundesverwaltungsamt – BVA) poskytuje administrativní služby německé spolkové vládě a zaměstnává 3700 lidí na 14 pracovištích. Jako každý úřad této velikosti má ve svém středu i zaměstnance, kteří bojují se závislostí na alkoholu, lécích či hazardních hrách.

Ještě před několika lety byl přístup úřadu (i jeho lokálních manažerů) vůči těmto zaměstnancům váhavý. V roce 2012 se vedení úřadu rozhodlo změnit přístup a uzavřelo oficiální dohodu se zástupci zaměstnanců (radou zaměstnanců – Personalrat) o léčbě zaměstnanců, kteří mají problémy se závislostí.

Uzavřená osmistránková dohoda jasně stanovuje, že závislost je nemoc, není tedy projevem osobní slabosti a lze ji úspěšně léčit. Smyslem je, aby si dotčení zaměstnanci byli vědomi rizik, které jejich chování představuje pro jejich práci, a to včetně možnosti propuštění z pracovního poměru. Dalším cílem dohody je nastavit povinnost pomoci ze stran manažerů a stanovit jednotný rámec pro jejich jednání.

Klíčovým předpokladem úspěchu celé dohody je schopnost manažerů včas rozpoznat problémy a vhodným způsobem na ně reagovat. Manažeři jsou proto povinni absolvovat příslušná školení. Tyto kurzy zajišťuje interní sociální služba BVA, tj. pracovník vyčleněný pro péči o zaměstnance se závislostí a externí odborník.

Obsah kurzů vychází z praxe a účastníci mají možnost vyzkoušet si skutečné situace ze svého pracovního prostředí. Hlavním cílem je, aby místní manažeři měli podporu vedení při přijímání potřebných opatření, ale zároveň, aby dokázali včas rozpoznat, kdy je třeba problém předat personálnímu oddělení nebo sociální službě BVA.

Od roku 2012 se školení zúčastnilo více než 110 manažerů, kteří poskytli na školení pozitivní zpětnou vazbu. Další zaměstnanci se jej mohli zúčastnit dobrovolně.

Dohoda rovněž stanovuje pětistupňový postup pro zaměstnance, kteří mají problémy se závislostmi. Proces začíná důvěrným pohovorem s místním manažerem, a pokud se situace nezlepší, může skončit i propuštěním. Základem celého procesu je dle dohody princip, že se zaměstnancům dostane „konkrétní nabídky pomoci“.

Od podpisu dohody získalo již 112 zaměstnanců pomoc od externích odborníků při překonávání své závislosti a pouze ve třech případech došlo k propuštění problémové osoby ze zaměstnání.

Příklad z praxe: podpora pro zaměstnance pracující v extrémních podmínkách (Německo)

Zaměstnanci německého spolkového kriminálního úřadu (Bundeskriminalamt BKA), kteří řeší zločiny typu dětské pornografie a islámského terorismu (viz strana 71), potřebují zvláště vysokou úroveň pomoci, aby se mohli vypořádat s negativními důsledky této náročné práce.

V rámci této péče jsou všichni zaměstnanci tohoto úseku povinni každých šest měsíců absolvovat kontrolní pohovory. Mohou si svobodně zvolit, zda pohovor absolvují s interním specialistou (z psychologické služby BKA) nebo s externím (pracujícím mimo BKA). Psychologická služba je však – v rámci komplexní péče zaměstnavatele – stále k dispozici všem zaměstnancům BKA. Při pohovorech je pozornost zaměřena primárně na problematické nebo náročné aspekty práce, s nimiž se zaměstnanec setkal nebo na něž se musí připravit. V rámci pohovoru stanoví specialista psychologickou diagnózu, přičemž využijí i ověřený klinický dotazník. Obsah pohovorů podléhá závazku mlčenlivosti podle zákona, pouze v extrémních případech, kdy zaměstnanec představuje hrozbu sám pro sebe nebo své kolegy či už dokonce někoho ohrozil, má specialista povinnost přijmout vhodná opatření, aby tomuto jednání zabránil.

Úkol: Uvědomte si, že osoby postižené psychosociálními riziky potřebují pomoc, a nastavte mechanismy jejího poskytování.

**REFERENCE A JINÉ
INFORMAČNÍ MATERIÁLY**

POZNÁMKY

REFERENCE A JINÉ INFORMAČNÍ MATERIÁLY

EUROPEAN MATERIAL

EU-OSHA, Psychosocial risks and stress at work

This website includes good practice resources on this topic.

<https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-stress>

EU-OSHA, A practical e-Guide to managing psychosocial risks

This multi-lingual e-guide helps employers and people working in small and micro enterprises to deal with psychosocial risks. It has 30 national versions, each including references to the national legislation and information on national resources and practical tools.

<http://hw2014.healthy-workplaces.eu/en/tools-and-resources/a-guide-to-psychosocial-risks>

EU-OSHA, Healthy Workplaces Good Practice Awards 2014–2015: Managing stress and psychosocial risks at work, 2015

This multi-lingual publication provides examples of good practice in 23 separate workplaces in 16 countries.

<https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/healthy-workplaces-good-practice-awards-2014-2015/view>

EU-OSHA, Second European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER-2) - Overview Report: Managing Safety and Health at Work, 2016

This report summarises the result of the survey, looking particularly at psychosocial risks and including cross-nationally comparable information.

<https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/second-european-survey-enterprises-new-and-emerging-risks-esener/view>

EU-OSHA, Calculating the costs of work-related stress and psychosocial risks – A literature review, 2014

This study examines the national and international material on the costs of work related stress and psychosocial risks, available in several languages.

https://osha.europa.eu/en/publications/literature_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psychosocial-risks/view

EU-OSHA and Eurofound, Psychosocial risks in Europe: prevalence and strategies for prevention, 2014

This detailed report presents comparative information on the prevalence of psychosocial risks among workers and their links with ill-health. It also provides examples of workplace action to tackle psychosocial risks

<https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/psychosocial-risks-eu-prevalence-strategies-prevention/view>

Eurofound, Sixth European Working Conditions Survey – Overview report, 2016

A survey of work in Europe today based on face-to-face interviews with 43,850 workers in 35 European countries.

<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2016/working-conditions/sixth-european-working-conditions-survey-overview-report>

Eurofound, Work-related stress, 2010

This comparative study, based on national reports, looks at how work-related stress is dealt with at national level.

https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/ewco/tn1004059s/tn1004059s.pdf

European Commission, Promoting mental health in the workplace: Guidance to implementing a comprehensive approach

It introduces and provides guidance for employers, employees and other stakeholders on the management of mental health issues in the workplace.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=716&langId=en>

European Commission, Health and Safety at Work is Everybody's Business: Practical guidance for employers, 2017

This is a practical guide for employers, providing an overview of the main obligations in health and safety and the existing tools and resources to help meet those obligations.

<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=16876&langId=en>

European Commission, The European Pact for Mental Health and Wellbeing, 2008

The conclusions of a high-level conference on mental health and well-being.

https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/mental_health/docs/mhpact_en.pdf

European Commission, Study on the implementation of the autonomous framework agreement on harassment and violence at work: Final report, by Emanuela Carta, Helen Frenzel, Inès Maillart, Tina Weber, Nora Wukovits, July 2015

This study provides an assessment of the implementation of the agreement at national level, as well as looking at the extent of violence and harassment across Europe

<http://ec.europa.eu/social/main>.

[jsp?catId=738&langId=en&pubId=7922&type=2&furtherPubs=yes](http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7922&type=2&furtherPubs=yes)

European Commission, Report on the implementation of the European social partners' Framework Agreement on Work-related Stress SEC(2011) 241 final, 2011

This report sets out how the agreement has been implemented at national level.

http://www.europarl.europa.eu/registre/docs_autres_institutions/commission_europeenne/sec/2011/0241/COM_SEC%282011%290241_EN.pdf

NATIONAL MATERIAL

These documents and websites set out various national approaches to dealing with psychosocial risks and work-related stress.

Belgium

Risques psychosociaux au travail

<http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=564>

France

Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser: Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des

risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé, 2011

http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf

INRS, Risques psychosociaux : Sommaire du dossier

<http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/facteurs-risques.html>

Germany

baua, Psychische Belastung und Beanspruchung im

Berufsleben. Erkennen – Gestalten, Joiko, K.; Schmauder, M.; Wolff, G, 2010

https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A45.pdf?__blob=publicationFile

GDA, Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz, 2015

http://www.gda-portal.de/de/pdf/Leitlinie-Psych-Belastung.pdf?__blob=publicationFile

Italy

INAIL, Valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato, 2011

<https://www.inail.it/cs/internet/docs/alg-valutazione-gestione-rischio-stress-lavoro-correlato-ita.pdf>

Poland

PIP, Czym jest stres?

<https://www.pip.gov.pl/pl/bhp/stres-w-pracy/6421,czym-jest-stres-.html>

Spain

INSHT, Algunas orientaciones para evaluar los factores de riesgo psicosocial, 2015

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FICHAS%20DE%20PUBLICACIONES/EN%20CATALOGO/PSICOSOCIOLOGIA/Maqueta%2018%204%20Angel%20lara.pdf>

its, Guía de actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social sobre Riesgos Psicosociales, 2012

http://www.laboral-social.com/files-laboral/Guia_psicosociales.pdf

UK

HSE, Managing the causes of work-related stress, 2007

<http://www.hse.gov.uk/pubns/priced/hsg218.pdf>

imunitního systému, vysoký krevní tlak a žaludeční vředy.“ Výpočet nákladů spojených se stresem a psychosociálními riziky při práci –viz přehled literatury, EU-OSHA 2014.

- ³ Bohužel standardní rozdělení dle oborů používané ve většině statistik na úrovni EU a na národní úrovni neuvádí samostatně ústřední státní správu; nejbližšími použitelnými informacemi jsou údaje týkající se veřejné správy, obrany a povinného sociálního zabezpečení.
- ⁴ Coutrot, T., Davie, E., Les conditions de travail des salariés dans le secteur privé et la fonction publique, Dares Analyses n°102, prosinec 2014 a Davie, E., Les risques psychosociaux dans la fonction publique, Rapport annuel sur l'état de la fonction publique, Faits et chiffres, édition 2014, DGAFP, prosinec 2014.
- ⁵ Gesetz zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf für Beamtinnen und Beamte des Bundes und Soldatinnen und Soldaten sowie zur Änderung weiterer dienstrechtlicher Vorschriften (19. října 2016).
- ⁶ Statistiky týkající se zaměstnanců veřejné správy: 2016
- ⁷ Rapport annuel sur l'état de la fonction publique, 2016
- ⁸ DGAEP – síntese estatística do emprego público 4 trimestre 2016, 2017
- ⁹ Personal al servicio del Sector Público Estatal 2015, 2016
- ¹⁰ Psychosociální rizika v Evropě: Prevalence a strategie pro prevenci – společná zpráva Evropské nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek (Eurofound) a Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (EU-OSHA), 2014.

POZNÁMKY

¹ Ve Výboru pro sociální dialog v ústředních správních úřadech (SDC CGA) je zastoupeno na straně zaměstnanců (TUNED – Delegace odborových svazů národní a evropské správy) všech 28 členských států, a to prostřednictvím Evropské federace odborových svazů veřejných služeb (EPSU) a Evropské konfederace nezávislých odborových svazů (CESI). Na straně zaměstnavatelů (EUPAE – Evropský sociální dialog v ústředním správním sektoru) je plnohodnotnými členy 11 zemí: Belgie, Česká republika, Francie, Itálie, Litva, Lucembursko, Rumunsko, Řecko, Slovensko, Spojené království a Španělsko. Šest zemí má status pozorovatele: Lotyšsko, Maďarsko, Malta, Německo, Portugalsko a Rakousko. (EPSU zodpovídá za sekretariát TUNED nsalson@epsu.org; za EUPAE koordinovalo projekt ředitelství DGAFP simon.loreal@finances.gouv.fr).

² To je jen několik z možných následků pro dotčené osoby. Zpráva pro EU-OSHA (Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci) uvádí: „Ukazuje se, že dlouhodobá expozice vůči psychosociálním rizikům souvisí s řadou duševních a fyzických obtíží, jako je pocit úzkosti, deprese, sebevražedné pokusy, problémy se spánkem, bolesti zad, chronická únava, zažívací potíže, autoimunitní onemocnění, nedostatečná činnost

Více informací

www.epsu.org

www.cesi.org

www.fonction-publique.gouv.fr