



VÝZKUMNÝ ÚSTAV BEZPEČNOSTI PRÁCE, v.v.i.
JERUZALÉMSKÁ 9, 116 52 PRAHA 1

**BEZPEČNOST PRÁCE A KVALITA
ŽIVOTA 2016 - SBORNÍK
VYBRANÝCH PŘÍSPĚVKŮ
Z 1. MEZINÁRODNÍ KONFERENCE**

KOLEKTIV AUTORŮ

PRAHA 2016

Anotace/Annotation:

Sborník předkládá deset odborných příspěvků přednášejících, kteří vystoupili na 1. mezinárodní konferenci BEZPEČNOST PRÁCE A KVALITA ŽIVOTA 2016, pořádané 12. – 13. října 2016 v Praze. Příspěvky vychází z hlavních témat konference: pracovníci 50+ a další ohrožené skupiny zaměstnanců, nové technologie a způsoby práce a ergonomie a pracovní prostředí.

The collection presents ten expert contributions of speakers who spoke at the 1st International Conference OCCUPATIONAL SAFETY & QUALITY OF LIFE 2016 held on October 12 – 13, 2016 in Prague. Entries based on the main themes of the conference: 50+ and other „endangered groups“ of employees, new technologies and ways of working and ergonomics and working environment.

Klíčová slova/Keywords:

BOZP, kvalita života, pracovní prostředí, starší pracovníci, ergonomie, posuzování rizik, systémy řízení, technologie

OSH, quality of life, work environment, older workers, ergonomics, risk assessment, management, technology

Recenze:

Ing. Miloš Paleček, CSc.

ERGONOMICKÝ PROGRAM – INTEGRÁLNÍ SOUČÁST SYSTÉMU ŘÍZENÍ RIZIK VE FIRMĚ

ERGONOMIC PROGRAM – AN INTEGRAL PART OF RISK MANAGEMENT SYSTEMS IN COMPANY

RNDr. Mgr. Petr A. Skřehot, Ph.D., Ing. Jakub Marek

Znalecký ústav bezpečnosti a ochrany zdraví, z.ú., Ostrovského 253/3, 150 00 Praha 5, zuboz@zuboz.cz

Abstrakt

Poslední dobou se stále více zaměstnavatelů začíná zaobírat otázkami týkajícími se kvality pracovního života svých zaměstnanců, neboť si plně uvědomují jejich klíčovou roli v chodu firmy a mají zájem si je udržet co nejdéle. Tato skutečnost nutí moderně smýšlející management těchto firem opustit klasický model „pouhého“ plnění legislativně stanovených povinností na úseku bezpečnosti práce a více se uchylují směrem k systémovému řízení rizik na úrovni celopodnikové, s cílem vytvářet co nejlepší pracovní podmínky. Tento trend lze jen uvítat, neboť ergonomii a pracovnímu prostředí jako celku, byla v minulosti věnována jen okrajová pozornost. Bohužel, je stále dost firem, u kterých přetrvává pocit, že ergonomie je jen jakýsi „apendix“, kterému není zapotřebí se podrobněji věnovat. Tento staromódní názor vychází z dávno přežitě premisy, že lidé se mohou vnějším podmínkám přizpůsobit. Moderní firmy naštěstí tento pohled postupně opouštějí. Zejména pak zahraniční korporace vnímají „boj“ s ergonomickými riziky jako jednu ze svých priorit. Aby tato snaha ale přinesla pozitivní dopady, je nezbytné do strategických řídicích mechanismů dané firmy implementovat efektivní postupy umožňující ergonomii pracovišť trvale zlepšovat, nikoliv ji řešit jednorázově, např. „pouhou“ úpravou pracovního místa. Nástroj, který slouží k tomuto účelu, se nazývá ergonomický program.

Klíčová slova: ergonomie; pracovní prostředí; řízení rizik; ergonomický program

Abstract

Recently, more and more employers begin to entertain questions relating to the quality of working life of their employees, as fully aware of their key role in the operation of the company and are interested to keep them as long as possible. This fact compels contemporarily thinking management of many companies to abandon the classical model of pure filling legislatively imposed obligations in the field of occupational safety, and they are turning more towards systemic risk management at the enterprise level, in order to create the best possible working conditions. This trend is welcome as ergonomics and working environment as a whole, in the past was given only marginal attention. Unfortunately, there are still plenty

of companies that continue to feel that ergonomics is a sort of appendix which is not necessary to go in with more detail. This old-fashioned view is based on the long outdated premise that people can adapt to external conditions. Modern companies are leaving this view fortunately. Especially foreign corporations perceive the "fight" with ergonomic hazards as one of their priorities. In order that this effort will yield positive impacts, it is essential to implement effective procedures into strategic management mechanisms of the company enabling continual improvement of workplace ergonomics, instead to solve it once, for example simple modification of workplace. Tool that is used for this purpose is called ergonomic program.

Key words: Ergonomics; Work Environment; Risk Management; Ergonomics Program

ÚVOD

V poslední době se stále více firem, zejména nadnárodních korporací, začíná věnovat otázkám ergonomie pracovišť. Tento trend, který se v západní Evropě začal významněji objevovat přibližně od 90. let 20. století, se postupně dostává také do České republiky. Nejedná se ale pouze o zlepšování pracovního prostředí nebo o zvyšování kvality pracovních-lékařských služeb, nýbrž o systémové pojetí řízení ergonomických rizik na celopodnikové (korporátní) úrovni. Úkol je to ovšem časově náročný, nákladný, vyžadující zodpovědný přístup na všech úrovních firmy, a nutností je aktivní spolupráce s vysoce kvalifikovanými experty, kterých je v ČR jako šafránu. V tomto ohledu je nutné mít na paměti skutečnost, že ergonomii pracovišť nemůže plnohodnotně vyřešit poskytovatel pracovních-lékařských služeb, nebo mnohdy draze najmutí specialisté z oboru medicíny. Klíčovou roli ve zlepšování designu pracovišť hraje specialista s technickými znalostmi, který dokáže navrhnout adekvátní řešení v souladu s reálnou situací ve firmě, tj. s jeho technickou a finanční náročností. Také ne každá firma, která chce řídit nad běžný rámec i ergonomická rizika, tento proces zvládne. Neúspěšné bývají obvykle ty společnosti, jejichž management se domnívá, že řízení ergonomických rizik je jen pouhá formalita. Zdárné zavedení ergonomického programu, jeho neustálý rozvoj a udržování v duchu Demingova cyklu, je přitom pro každou firmu cenným přínosem v mnoha ohledech. Jeho účinky se totiž promítají nejen do primární prevence poškození zdraví a chorob z dlouhodobého, nadměrného a jednostranného zatížení pracovníků, ale i do celé řady dalších oblastí a rovin fungování firmy – zdravotní, sociální, ekonomické, produkční aj.

ERGONOMICKÝ PROGRAM

Na otázku, co je to vlastně ergonomický program, nelze podat jednoznačnou odpověď. Význam tohoto pojmu se totiž v jednotlivých zemích liší. V České republice se s ním pak nesetkáme prakticky vůbec. Ve zjednodušené podobě lze ergonomický program popsat jako **interní strategický dokument organizace, který stanoví postupy a odpovědnosti pro identifikaci ergonomických rizik, pro návrh a realizaci adekvátních opatření vedoucích k jejich snížení nebo odstranění a pro udržování zdraví neohrožujících pracovních podmínek na pracovištích za využití nástrojů systémového řízení.**

Ergonomický program by měl být trvalou součástí politiky firmy obsahující vize a cíle v oblasti ergonomie pracovišť a pracovních podmínek, doplněný o další podrobnější informace. Může se jednat například o matici odpovědností, střednědobé akční plány (tzv. „road map“), roční implementační plány (tj. harmonogram úkolů a monitorovacích ukazatelů), bližší požadavky na školení a výcvik, minimální standardy pracovních-lékařské péče, systém preventivně kontrolní činnosti, pravidla pro reportování apod. Zcela mylná je představa, že ergonomický program je dokument zaměřený na odstraňování následků účinků ergonomických rizik (např. léčbu muskuloskeletálních onemocnění (MSDs) apod.) (viz např. [1]).

Některé instituce pojaly ergonomický program i jako příručku zahrnující postupy pro provedení analýzy ergonomických rizik, navržení vhodných opatření, rozdělení odpovědností nebo pro provádění osvětové činnosti s cílem zvyšovat povědomí o možném ohrožení zdraví v důsledku práce. Zajímavou metodologii vypracoval Virginia Polytechnic Institute and State University, který pro své vlastní potřeby vytvořil

ergonomický program založený na pravidle **Express-Review-Guide-Open**, což by se dalo volně přeložit jako Najít-Posoudit-Nasměřovat-Rozvíjet. Jednotlivé prvky tohoto pravidla znamenají [6]:

- Express = naučit lidi vnímat ergonomická rizika a jejich možné dopady na zdraví.
- Review = pečlivě posoudit charakteristiky prováděných úkolů a vyhodnotit související ergonomická rizika.
- Guide = navrhnout možná opatření ke snížení ergonomických rizik včetně postupu pro jejich zavedení.
- Open = rozvíjet zájem o ergonomii v podniku, podpořit ochotu zaměstnanců přijmout technické inovace a nové metody práce, motivovat management k potřebným investicím a změnám.

Vlastní ergonomický program prezentuje také University of Southern California [5]. Jedná se ale spíše o směrnici, která stanovuje postupy pro jednotlivé činnosti. Hlavními prvky tohoto přístupu jsou:

- Určení klíčových osob
- Hodnocení rizik a určení priorit
- Prevence rizik a kontrola
- Sdílení informací
- Hlášení zranění a lékařské služby
- Řízení procesů
- Trénink a rekonvalescence po zranění

Z výše uvedeného je zřejmé, že ergonomický program může být pojat různými formami a v různé šíři. Vždy se ale jedná o systémový dokument, který nelze vytvořit „od stolu“ bez znalosti reálií panujících v dané firmě. Teoretici, výzkumníci či auditoři bez praktických zkušeností mohou jen stěží takový dokument vytvořit. Ergonomický program je totiž především promyšleným konceptem, souborem procesů a podmínek, který organickým způsobem doplňuje existující systém managementu BOZP v dané firmě. Jeho procedury musí umožňovat [2]:

- Včasné rozpoznání příznaků nastupujících problémů, nárůstu počtu zranění a symptomů možných nemocí z povolání.
- Analýzu pracovišť zaměřenou na posouzení expozice pracovníků faktorům pracovních podmínek (např. v souvislosti s fyzickou zátěží a zaujímanými pracovními polohami).
- Navrhování pracovišť, resp. přijímání vhodných opatření, s cílem redukovat anebo eliminovat vliv ergonomických rizik.

- Školení manažerů, techniků a zaměstnanců firmy zaměřené na zjišťování a kontrolu vlivu rizikových faktorů.
- Rehabilitace a zdravotní péče věnovaná pracovníkům s poškozeným zdravím, aby se zlepšily jejich šance na urychlený návrat do práce.

Tyto procedury by měly být v neposlední řadě doplněny o mechanismy zpětné kontroly již zavedených činností/opatření, za účelem potvrzení jejich správnosti, tj. efektivnosti.

Na obdobný okruh prioritních témat se ve svém konceptu zaměřuje také Moore [6], který uvádí, že ergonomický program musí nutně zahrnovat tyto procesy:

- Job analýzu – přezkoumání prováděných pracovních operací, popis pracovního místa a identifikace rizikových faktorů, které mohou představovat nebezpečí pro zdraví pracovníků.
- Prevenci a omezování ergonomických rizik – nastavení požadavků pro eliminaci nebo minimalizaci ergonomických rizik například návrhy úprav pracovních míst, nástrojů nebo pracovního prostředí.
- Lékařský dohled – efektivní využití dostupných zdrojů zdravotní péče zaměřených na prevenci nemocí z povolání a podporu zdravého životního stylu zaměstnanců.
- Výcvik a vzdělávání – zavedení vhodných metod pro výcvik, vzdělávání, předávání principů správné praxe sdílení takových norem chování, které umožní vnímat možná rizika zranění, předcházet jim a chovat se na pracovišti bezpečně.

Vytvoření kvalitního ergonomického programu je vždy podmíněno provedením sběru širokého spektra informací a jejich vyhodnocením (ergonomická analýza). Ta musí vést k poznání aktuálního stavu ergonomického řešení pracovišť, charakteru vykonávaných činností a úrovně zavedených opatření. Výsledkem analýzy pak jsou relevantní podklady pro 1) návrh nebo optimalizaci opatření pro minimalizaci identifikovaných ergonomických rizik a 2) pro vytvoření ergonomického programu coby systémového nástroje pro trvalé zlepšování.

Pro ergonomickou analýzu se využívá rozličných postupů a nástrojů fyzické a organizační ergonomie. Účelem je prostudovat interakce mezi lidmi a prvky pracovního prostředí s cílem navrhnout efektivní řešení pro snížení příležitostí ke vzniku zranění nebo lidských chyb na straně jedné a pro zvýšení produktivity práce a kvality pracovních podmínek na straně druhé [5].

NÁVRH A ZAVEDENÍ ERGONOMICKÉHO PROGRAMU

První, kdo se u nás, respektive na Slovensku, začal seriózně věnovat metodologii tvorby ergonomického programu, byl docent Karol Hatiar. V roce 2004 k tomuto tématu publikoval v časopise Bezpečná práca svůj první článek, na nějž navázal dalšími čtyřmi částmi. Ačkoli se v jeho pojetí ještě nejednalo o detailní

návrh firemního systémového nástroje, lze jeho seriál „[Ergonómia a preventívne ergonomické programy](#)“ označit za významný historický mezník. Připomeňme si zde jeho slova [2]:

Proces ergonomického řešení (tj. návrh ergonomického programu) probíhá v pětietapovém cyklu:

1. *Identifikace problémů.*
2. *Analýza příčin problémů a návrh řešení.*
3. *Dílčí optimalizace stávajícího stavu.*
4. *Zavedení systémových řešení.*
5. *Vyhodnocení přínosů řešení.*

Tento cyklus je potřeba pravidelně opakovat a pokračovat v něm až do úspěšného výsledku. V rámci expertního přístupu se vyskytují tyto čtyři základní typy úloh:

1. *Ergonomická analýza.*
2. *Ergonomická racionalizace.*
3. *Ergonomické modelování.*
4. *Projekční ergonomie.*

Z dnešního pohledu lze proces tvorby ergonomického programu v zásadě rozdělit na dvě části (analytickou a systémovou), které obsahují níže uvedené dílčí kroky [3]:

Analytická část

- Zpracování přehledu závazků organizace vyplývajících z právních předpisů a technických norem vztahujících se k dané problematice.
- Job analýza vybraných pracovních pozic (vytvoření snímků reprezentativní pracovní směny pro jednotlivé pracovní pozice, analýza úkolů apod.).
- Vyhledání příznaků problémů pohybového aparátu souvisejících s prací (např. pomocí Nordic Questionnaire).
- Získání zpětné vazby o vnímání ergonomických rizik zaměstnanci (pohovory, dotazníkovým šetřením, nebo jejich kombinací).

Systémová část

- Vytvoření politiky pro ergonomii a akčního/implementačního plánu.
- Ustanovení pracovní skupiny pro ergonomii (zástupci managementu, zaměstnanců/odborů, odborníci na ergonomii, BOZP, údržbu, plánování/rozvoj, pracovní lékař apod.)

- Seznámení manažerů s vizemi a cíli v oblasti ergonomie, prezentace jejich rolí a odpovědností.
- Trénink a rozvoj odborných znalostí klíčových zaměstnanců (nižší management, předáci, mistři) formou pravidelných ergomeetingů.
- Pravidelné workshopy pro řadové zaměstnance zaměřené na názornou prezentaci konkrétních úkolů v prevenci MSDs a správnou praxi (např. kulaté stoly, ukázky na pracovních místech, prezentace protahovacích cviků, individuální konzultace).
- Zavedení systému pro shromažďování poznatků o diskomfortu nebo zdravotních problémech pracovníků v souvislosti s výkonem práce (např. v rámci pracovních porad, pomocí elektronického systému hlášení, schránek důvěry apod.)
- Periodický ergoscreening (kontrola stavu pracovišť, dodržování zavedených technických a organizačních opatření, monitoring jednání zaměstnanců při výkonu práce).
- Nastavení standardů pracovně-lékařské péče a pravidel aktivní spolupráce se zařízením poskytujícím pracovně lékařské služby.
- Měření a monitorování (zavedení způsobů prověřování efektivnosti zavedených opatření, vyhodnocování plnění stanovených cílů a evaluace zpětné vazby od zaměstnanců).
- Reporting (vytvoření souhrnné zprávy o stavu ergonomie na pracovištích společnosti za dané období, prezentace dosažených výsledků managementu).
- Plánování (vytvoření implementačního plánu na další období se střednědobými výhledy).

Vzhledem k reálné praxi, je však analytickou část nutné doplnit i o část týkající se navržení konkrétních organizačně-technických opatření, vedoucích ke snížení pracovní zátěže zaměstnanců a systémovou část o praktické zavádění navržených opatření v součinnosti se všemi zainteresovanými zaměstnanci.

Ip a Rostykus uvádějí, že pro úspěšnou aplikaci ergonomického programu pouhé formální splnění výše uvedených kroků nestačí [4]. Ergonomický program je potřeba uvést do reality dané firmy – takříkajíc mu „vdechnout život“. To představuje náročný úkol, neboť je nutné přesvědčit lidi o prospěšnosti změn, které ergonomický program přináší. V zásadě to vyžaduje, aby:

- Cíle snažení byly jasně definované (akční plán musí zahrnovat pouze pragmatické a splnitelné cíle, nikoli imaginární cíle typu „nulová nemocnost“).
- Stanovené vize měly společný a reálný základ (nesmí se týkat jen části firmy nebo omezeného okruhu pracovníků).
- Odpovědnosti a úkoly byly stanoveny ve směru shora dolů a nikoli naopak (nelze přesouvat největší odpovědnosti za zavedení interních procesů na nižší management nebo řadové zaměstnance).
- Všichni pracovníci byli obeznámeni s nastaveným systémem řízení ergonomických rizik, s jejich úkoly a povinnostmi (všichni musejí dostat srozumitelné informace, z nichž dokonale pochopí, co se po nich požaduje a proč).

- Kontrolní činnost probíhala efektivně a na všech úrovních (kontroly musí být pravidelné, mít jasný obsah a účel a měli by do nich být zapojeni všichni klíčoví pracovníci).

ZKUŠENOSTI Z PRAXE

Jelikož ergonomický program není součástí žádného certifikovaného systému managementu, existuje jen velmi málo firem, které jej mají skutečně zavedeny (odhadem se v ČR jedná maximálně o jednotky organizací). Při použití vyhledávače Google nelze dohledat žádnou českou firmu, která by se na svých webových stránkách chlubila tím, že má ergonomický program zaveden. Jedinou výjimkou je ŠKODA AUTO, a. s., kde se ergonomii dlouhodobě a intenzivně věnují. Kusé informace o jejich aktivitách lze nalézt v krátkém článku zveřejněném na BOZPinfo [7].

V následujícím textu uvedeme zkušenosti z těch firem, kde jsme na zavedení ergonomického programu přímo spolupracovali, anebo s nimiž jsme o tomto záměru jednali.

Zkušenosti zahraničních kolegů poukazují na to, že vytvoření a zavedení ergonomického programu do praxe s sebou nese potřebu vypořádat se se dvěma druhy překážek: **znalostními bariérami a organizačními bariérami**. Bariéry založené na znalostech pramení z absence zavedení/dodržování základních ergonomických principů ze strany zaměstnanců, anebo z výskytu specifických stresorů souvisejících s vykonávanou prací, které de facto nutí zaměstnance odsouvat otázky týkající se ergonomie do pozadí. Organizační bariéry naproti tomu plynou z absence ergonomických pravidel a nedostatečné komunikace mezi klíčovými pracovníky firmy. Těmi jsou všichni ti, kteří se nějakým způsobem podílejí na řízení procesů, kontrole/dohledu, školení zaměstnanců, zásobování a nákupu, údržbě a používání pracoviště. Taktéž mohou pramenit z protichůdných zájmů různých manažerů, kteří soutěží o omezené zdroje (finance, personál, prostor apod.) [6]. Tyto zkušenosti můžeme z části potvrdit, nicméně pro tak resolutní závěry nemáme z českého prostředí dostatek praktických poznatků.

Co však lze s ohledem na české realie uvést je, že ve firmách zajímajících se o zavedení ergonomického programu bývá často zprvu dobrý úmysl, který ale není nakonec naplněn. Mnozí manažeři na střední úrovni řízení mívají upřímný zájem zlepšit ergonomii pracovišť, ale podaří se jim prosadit nanejvýš zpracování ergonomické analýzy externími odborníky. Závěry ale nebývají mnohdy radostné. Velmi často jsou jako problematické totiž identifikovány i ty činnosti nebo pracoviště, o nichž se mělo původně za to, že „jsou v pořádku“. To je ostatně také důvod, proč se další postup při zavádění ergonomického programu obvykle zadrhne. Top manažeři se totiž s takto kritickými závěry nedokáží adekvátně vypořádat. Jednak si nechtějí přiznat, že nízká úroveň ergonomie je primárně vizitkou jejich dosavadního přístupu (v rovině organizace práce, péče o pracovní prostředí, personální politiky, provádění údržby apod.), a jednak nedokáží najít odvahu investovat mnohdy nemalé prostředky do odstranění identifikovaných problémů. Nastane-li tento případ, je další zlepšování ve slepé uličce a daná firma nemůže reálně dostát deklarovanému závazku, že „bezpečnost je její prioritou“. Výsledkem tak bývá, že BOZP i ergonomie pracovišť se v těchto firmách postupně stanou jen prázdnými pojmy, které se v praxi smrknou pouze na plnění základních legislativních povinností.

Současně s tím se obvykle rapidně zhorší též kultura bezpečnosti, neboť zaměstnanci přestanou cítit sounáležitost se „svou firmou“. Výsledek dotazníkového šetření, které jsme provedli v rámci ergonomické analýzy v jednom českém podniku, tento stav vykresluje dostatečně výmluvně:

Většina zaměstnanců napříč všemi profesemi pociťuje nízkou motivaci k práci, neboť ta jim neposkytuje dostatečný pocit uspokojení a seberealizace (57% z 278 probandů). Tento postoj je navíc umocněn panující frustrací z toho, že zaměstnanci se cítí neustále kontrolováni (62% respondentů), že zaměstnavatel podle jejich názoru nepodporuje dostatečně jejich pracovní a osobní rozvoj (43% respondentů). Nejsilněji pak v tomto směru rezonuje skutečnost, že zaměstnanci nejsou ani verbálně pochváleni nebo oceněni za své dobré pracovní výkony, což většina z nich nese velmi nelibě (77% respondentů). Tato skutečnost tak na straně jedné vede k odcizení se zaměstnanců od podniku, ovšem na straně druhé podporuje kolektivního ducha, kdy více jak 2/3 z nich vnímají svůj pracovní kolektiv jako „dobrou partu“ (68% respondentů). Do této „party“ téměř polovina zaměstnanců (46% respondentů) řadí i své přímé nadřízené (mistry), u nichž oceňují, že se o své podřízené zajímají a naslouchají jejich názorům. Naopak vysloveně negativní názor na své nadřízené vyjádřilo 29% respondentů. Jelikož nadpoloviční většina zaměstnanců vnímá svou práci jen a pouze jako zdroj finančních příjmů (57% respondentů), necítí ani potřebu ji změnit (56% respondentů). Svou práci má ale skutečně rádo jen 22% respondentů. Jako zcela nudnou a jednotvárnou svou práci označilo ale téměř 40% respondentů.

Výše uvedený stav se logicky dříve či později odrazí také v laxním přístupu zaměstnanců k dodržování jakýchkoli pokynů, zásad a nařízení a také v pracovní úrazovosti. Obecným znakem takových firem je, že ergonomie a obecně i BOZP, jsou považovány jen za cosi nevyhnutelného. Cosi, o čem se v rámci korporátních struktur hovoří, co je potřeba komunikovat „směrem dolů“, respektive o čem je nutné reportovat směrem „nahoru“, a co je potřeba v jakémsi rozsahu dělat, aby byl firmě prodloužen ten či onen certifikát. To jsou v kostce hlavní motivace »quick manažerů«, kteří dokáží vnímat pouze krátkodobé cíle.

Nepříliš radostné zkušenosti lze nalézt ale i v zahraničních zdrojích. Ip a Rostykus [4] kupříkladu poukázali na to, že mnoho organizací, s nimiž se setkali, přistoupilo k zavádění ergonomických programů jen proto, aby vytvořilo iluzi o tom, že se zlepšování pracovních podmínek u nich věnuje náležitá pozornost. Impulzem k tomu ale obvykle nebyla skutečná snaha něco zlepšit, nýbrž důsledek personálních změn v top managementu těchto firem, popřípadě nařízení přicházející z centrály velkých korporátů. Noví manažeři sice někdy měli tendenci něco změnit, ale brzy jim došly síly v důsledku zavalení jinými „prioritnějšími“ úkoly. Naopak situace, kdy byl tlak „shora“, docházelo k tomu, že se ergonomii daná firma věnovala nedůsledně a mnohdy i jen „naoko“. Ergonomické programy budované za takových podmínek tak postrádaly kvalitní základy, na kterých by bylo možné skutečně efektivní systém řízení ergonomických rizik stavět.

ZÁVĚR

Při naší snaze podporovat zavádění ergonomických programů do firem často slýcháme otázky, k čemu je to vlastně dobré? Odpověď lze deskripcí účelu tohoto nástroje [6] a to s poukazem na několik rovin:

- Zdravotní rovina – snížení počtu pracovních úrazů a nemocí z povolání zaměstnanců.
- Sociální rovina – zlepšení designu pracovišť a pracovního prostředí, eliminace diskomfortu, posílení pracovní pohody zaměstnanců a jejich sounáležitosti s firmou, odpovědnější přístup v dodržování bezpečnostních pravidel.
- Ekonomická rovina – minimalizace nákladů způsobených absencí pracovníků z důvodu zranění/onemocnění, léčbou nemocí z povolání nebo odškodňováním pracovních úrazů.
- Produkční rovina – zvýšení produktivity práce, zvýšení motivace zaměstnanců což se odráží ve zlepšení kvality výrobků a služeb, snížení výroby zmetků nebo vytváření odpadu.

Pro velké firmy, které si libují v zavádění systémů řízení na „kde co“, by výše uvedené mělo být dostatečnou motivací. Navíc, zlepšovat pracovní podmínky prostřednictvím systémového nástroje – ergonomického programu – je v západní Evropě a USA nejen „trendy“, ale promítá se také do oblasti společenské odpovědnosti firem (Corporate Social Responsibility – CSR). Ta totiž mimo jiné předpokládá, že firmy budou věnovat náležitou pozornost sociálním otázkám (tj. nejen charitativní činnosti, ale také péči o vlastní zaměstnance) a environmentálním otázkám (tj. nejen ochraně životního prostředí, ale také ochraně a zlepšování prostředí pracovního).

Má-li být ergonomický program v jakékoli firmě skutečně systémovým nástrojem, musí stanovovat jasné odpovědnosti a úkoly napříč všemi úrovněmi řízení. Žádný zaměstnanec nesmí být z tohoto systému vyloučen, každý musí mít v tomto systému své místo a své roli musí porozumět. Ergonomická opatření je třeba zahrnout do celkové manažerské strategie podniku, aby tak vedla ke snížení únavy pracovníků a vyšší produktivitě [1]. Musí také podporovat zdravý životní styl zaměstnanců nejen na pracovištích, ale i mimo ně.

Je potřeba počítat s tím, že přínosy zavedení ergonomického programu se nedostaví ihned, ale v horizontu několika let. Velmi rychle se ale projeví v postojích zaměstnanců, bude-li mít viditelné výstupy. I pouhý vhodně sestavený infokoutek nebo krátký pohovor s přímým nadřízeným může přinést svůj efekt. Není výmluvnějšího dokladu o této pravdě, než konstatování jedné pracovnice společnosti L'ORÉAL Česká republika s.r.o., kde ergonomický program aktuálně zavádíme: *„Úroveň bezpečnosti práce a pracovního prostředí hodnotím pozitivně, necítím se na pracovišti jakkoli ohrožována. Práce, kterou dělám, mě baví a cítím se tu spokojeně. Máme tu dobrý kolektiv, kdy služebně starší ochotně poradí nám novým, začínajícím pracovníkům. Často v práci zůstávám i přes čas – ale ne proto, že bych musela, ale proto že chci“* (poznámka: výňatek ze záznamu z řízeného rozhovoru, který jsme s danou pracovnící vedli během ergoscreeningu). Řekněte, není to hezký výsledek?

LITERATURA

- [1] Jak na podnikový ergonomický program [online]. 2003. Dostupné na WWW: <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/jak-na-podnikovy-ergonomicky-program-id-165439>>.
- [2] Hattiar K. Ergonómia a preventívne ergonomické programy (časť 1). *Bezpečná práca*, 2014, č. 1, s. 8-13.
- [3] Cohen A. L. Elements of Ergonomics Programs: a primer based on workplace evaluations of musculoskeletal disorders [online]. U.S. Department of Health and Human Services, DHHS (NIOSH) Publication No. 97-117, 1997. 133 s. Dostupné na WWW: <<https://www.cdc.gov/niosh/docs/97-117/pdfs/97-117.pdf>>.
- [4] Ip W.; Rostykus W. *Five Critical Elements for Managing an Ergonomics Program* [online]. 2014. Dostupné na WWW: <<http://www.asse.org/assets/1/7/Interface.pdf>>.
- [5] *Ergonomics Program*. University of Southern California, Environmental Health and Safety, 2006. 60 s. Dostupné na WWW: <http://adminopsnet.usc.edu/sites/default/files/all_departments/EHS/ErgonomicsProgram.pdf>.
- [6] Moore A. *Workplace Ergonomics Program* [online]. Virginia Polytechnic Institute and State University. Environmental, Health and Safety Services, 2001. Dostupné na WWW: <http://www.ehss.vt.edu/uploaded_docs/200709121634510.workplace_ergonomics_july2001.pdf>.
- [7] ŠKODA AUTO klade dôraz na zdraví a prevenci [online]. 2013. Dostupné na WWW: <http://www.bozpinfo.cz/win/mssp-osvc/rady-a-doporuceni/prakticke-priklady/skoda_ergonomie130628.html>.