

Lidé & Zisk

Praktická příručka sociální odpovědnosti firem

Vydáno dánskou agenturou pro obchod a firmy, 2006
ISBN: 87-89227-42-5



říjen 2007

Na přiložené lince najdou zájemci originál praktické příručky sociální odpovědnosti firem „Lidé&Zisk“ v plném rozsahu v anglickém jazyce:

<http://www.eogs.dk/graphics/publikationer/CSR/Final%20OmO%20in%20WB%20edition-ny.pdf>

V tomto materiálu najdete překlady vybraných částí praktické příručky sociální odpovědnosti firem „Lidé&Zisk“ s vazbou na problematiku řešeného projektu.

Předmluva

V Dánsku máme silnou tradici převzít odpovědnost za své činy, za své spoluobčany a za svou společnost. Dánský sociální systém vede k tomu, že pro dánské společnosti je přirozené, aktivně spolupracovat při ochraně svých zaměstnanců, životního prostředí a společnosti obecně.

Tato příručka byla sestavena, aby pomohla připravit malé a střední podniky pro práci s dobrovolnými ekologickými a sociálními otázkami, které se nazývají také Společenská odpovědnost firem (CSR). V letech 2006 a 2007 bylo vyškoleno úhrnem více než 12.000 manažerů firem v Dánsku, což učinilo tento vzdělávací program jedním z největších na světě, a to jak v absolutních, tak i v relativních číslech. Tento anglický překlad byl uskutečněn díky zájmu, který projevila Světová banka, a my doufáme, že podniky v celém světě shledají tento materiál užitečným.

Úsilí dánských společností v CSR již získalo mezinárodní pozornost. V roce 2007, mezinárodní expertní skupina AccountAbility jmenovala Dánsko druhým nejlepším národem na světě, pokud jde o práci s CSR. Cílem dánské vlády je být lídrem v této oblasti a pomoci firmám v jejich úsilí o zlepšení jejich již tak působivých snah.

Záměrem dánské vlády je, aby tato příručka sloužila dvěma účelům. Za prvé, šířit znalosti o tom, jak podniky mohou využít svých CSR aktivit, aby zvýšily své příjmy, firemní image, a nakonec i hospodářský výsledek. Za druhé, inspirovat manažery a zaměstnance malých a středních podniků, aby se zapojili do CSR takovým způsobem, který podporuje jejich hlavní aktivity.

Projekt Lidé & Zisk je dotován z prostředků Evropského sociálního fondu a Národního fondu pro začlenění v souladu s dánským Národním úřadem pro trh práce. Chtěl bych poděkovat Evropskému sociálnímu fondu a Národnímu úřadu pro trh práce za jejich velkorysou podporu.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Rád bych také poděkoval mnoha organizacím zaměstnavatelů a zaměstnanců, dánským a mezinárodním expertům, atd., kteří přispěli k realizaci tohoto projektu a kurzů. Doufám, že tento průvodce inspiruje firmy po celém světě, aby aktivně vyžívaly své CSR iniciativy a realizovaly tak svůj pravý potenciál Lidé & Zisk.

Bendt Bendtsen

Ministr pro ekonomiku a obchodní záležitosti, Dánsko

Obsah

(Čísla stránek uvedené v obsahu materiálu „Lidé a zisk“ respektují číslování originálu praktické příručky sociální odpovědnosti firem v plném rozsahu v anglickém jazyce).

1. Úvod do CSR – Společenské odpovědnosti firem	11
1.1. Strategické použití CSR – uvažujte o CSR z hlediska vašeho podnikání	12
1.2. Možná skrytá nebezpečí CSR	15
1.3. Přístup CSR	15
1.4. Práce na vlastní pěst	17
1.5. Práce na vlastní pěst 1: Upřesnění	17
1.6. Práce na vlastní pěst 2: Model managementu: Systém managementu – okruh CSR	20
2. Aktivity stakeholderů (zainteresovaných stran)	25
2.1. Jaké jsou strategické aktivity stakeholderů?	25
2.2. Práce na vlastní pěst	26
2.3. Práce na vlastní pěst 1: Identifikujte své stakeholdery	27
2.4. Práce na vlastní pěst 2: Zjistěte, jak jsou vaši stakeholdeři důležití	29
2.5. Práce na vlastní pěst 3: Dialog se Stakeholdery	30
2.6. Práce na vlastní pěst 4: Prostředky k dialogu se stakeholdery	32
3. Aktivity zaměstnanců	39
3.1. Jaké jsou strategické aktivity zaměstnanců?	41
3.2. Efekt zaměstnaneckých aktivit	44
3.3. Co dělají ostatní?	45
3.4. Některé dobré rady	45
3.5. Práce na vlastní pěst	46
3.6. Práce na vlastní pěst 1: Celkové analýzy	46
3.7. Práce na vlastní pěst 2: Postup pro zaměstnanecké aktivity	50
3.8. Práce na vlastní pěst 3: Zaměření se na podporu zdraví na pracovišti	52
3.9. Práce na vlastní pěst 4: Fyzické a psychosociální pracovní podmínky	56
3.10. Práce na vlastní pěst 5: Zaměření se na udržení starších zaměstnanců	63
3.11. Práce na vlastní pěst 6: Zaměření se na diverzitu v podnikání	71
3.12. Práce na vlastní pěst 7: Nástroje pro správu ochrany zdraví a bezpečnost pro malé a středně velké podniky	75

4. Aktivity zákazníků	81
4.1. Jaké jsou strategické aktivity zákazníků?	81
4.2. Efekt zákaznických aktivit	81
4.3. Co dělají ostatní?	82
4.4. Některé dobré rady	83
4.5. Práce na vlastní pěst	83
4.6. Práce na vlastní pěst 1: Dotazník	83
4.7. Práce na vlastní pěst 2: Manipulace s požadavky CSR od firemních zákazníků	84
4.8. Práce na vlastní pěst 3: Ekologické označení výrobků a služeb EU „Květina“	86
4.9. Práce na vlastní pěst 4: Prodejní nástroj CSR pro malé a středně velké podniky	89
4.10. Odkazy	90
5. Aktivity dodavatelů	93
5.1. Jaké jsou strategické aktivity dodavatelů?	93
5.2. Efekt dodavatelských aktivit	94
5.3. Co dělají ostatní?	95
5.4. Některé dobré rady	95
5.5. Práce na vlastní pěst	95
5.6. Práce na vlastní pěst s dodavatelskými aktivitami 1: Formulář vyrovnání	95
5.7. Práce na vlastní pěst s dodavatelskými aktivitami 2: Tvorba požadavků s pomocí Kompasu CSR	98
5.8. Práce na vlastní pěst s dodavatelskými aktivitami 3: Globální dohoda OSN	102
5.9. Práce na vlastní pěst s dodavatelskými aktivitami 4: Rychlá kontrola HRCA	104
5.10. Nástroje a Odkazy	105
6. Aktivity společenství	109
6.1. Jaké jsou strategické aktivity společenství?	109
6.2. Efekt strategických aktivit společenství	110
6.3. Co dělají ostatní?	110
6.4. Některé dobré rady	110
6.5. Práce na vlastní pěst	111
6.6. Práce na vlastní pěst 1: Objasňující formulář pro podporu společenství	111
6.7. Práce na vlastní pěst 2: Na kterých aktivitách společenství můžete pracovat?	113
6.8. Práce na vlastní pěst 3: Model hodnocení společenských aktivit	114

6.9. Práce na vlastní pěst 4: Spolupráce se vzdělávacími institucemi	115
7. Aktivity environmentální	121
7.1. Jaké jsou strategické environmentální aktivity?	121
7.2. Efekty environmentálních aktivit	125
7.3. Co dělají ostatní?	125
7.4. Dobré rady	125
7.5. Práce na vlastní pěst	126
7.6. Práce na vlastní pěst 1: Dotazník	126
7.7. Práce na vlastní pěst 2: Environmentální management	128
7.8. Práce na vlastní pěst 3:	
Environmentální management podle normy ISO 14001:2005 a EMAS	136
7.9. Práce na vlastní pěst 5: Environmentální ekonomika v malých a středně velkých podnicích	141
7.10. Světová mapa životního prostředí	143
7.11. Odkazy	147
8. CSR inovace	151
8.1. Jaká je strategická inovace CSR?	151
8.2. Efekt inovace CSR	154
8.3. Co dělají ostatní?	155
8.4. Některé dobré rady	156
8.5. Práce na vlastní pěst	156
8.6. Práce na vlastní pěst 1: Objasnění prostřednictvím 12 typů inovací	157
8.7. Práce na vlastní pěst 2: Metody inovačního procesu	162
9. Komunikace CSR	167
9.1. Jaké jsou strategické komunikační aktivity CSR?	167
9.2. Efekt komunikace	168
9.3. Co dělají ostatní?	169
9.4. Některé dobré rady	169
9.5. Práce na vlastní pěst	172
9.6. Práce na vlastní pěst 1: Objasnění komunikace CSR	173
9.7. Práce na vlastní pěst 2: Nefinanční účty	176
9.8. Odkazy	178



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

10. Shrnutí a závěr	181
10.1. Strategie CSR	181
10.2. Příklad strategického procesu CSR	182
10.3. Jak vycházet s?	184
11. O Lidech & Zisku projektu	185



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Jak používat tuto příručku

Tato příručka je referenční příručka a sešit, které vašemu podnikání umožní:

- Identifikovat CSR aktivity, které mají strategický význam zejména pro vaše podnikání.
- Najít více informací o souvisejících aktivitách.
- Najít vodítka a inspirace pro začátek.

Tato příručka je rozdělena do několika témat a aktivit, jejichž popis je dvojí:

- úvod;
- průvodce a inspirace pro práci se subjekty ve vašem vlastním podnikání.

Tyto pokyny jsou tak praktické, jak jen je to možné s přihlédnutím k tomu, že malé a střední podniky jsou v různých odvětvích velmi odlišné.

Nepředpokládá se, že se seznámíte se všemi aktivitami uvedenými v této příručce. Tato příručka je zpracována jako zdroj inspirace pro diskusi o tom, jaké aktivity jsou pro vaše podnikání relevantní.

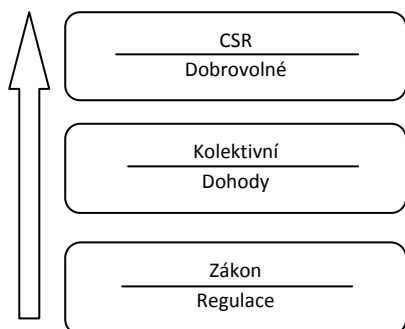
1. Úvod do CSR – Společenská odpovědnost firem

CSR (Společenská odpovědnost firem) je koncept dobrovolné angažovanosti firmy při zvažování sociálních a ekologických otázek. Jinými slovy, společenská odpovědnost firem je dobrovolná snaha k zapojení společnosti, životního prostředí i vašich stakeholderů (zainteresovaných stran) do souvislosti s vašimi aktivitami a činnostmi. Tudíž, CSR zahrnuje činnosti, které mají dopad na lidi i životní prostředí.

Ale CSR je také skutečný proces, který zahrnuje příslušné zainteresované strany při rozhodování, jakých aktivit se plánují ujmout ve vztahu k lidem a k životnímu prostředí.

CSR je způsob provozování podnikání - a může být prostředkem pro rozvoj podnikání a pro zlepšení jeho konkurenční výhody.

Kromě toho, CSR vychází z činností upravených zákonem nebo kolektivními smlouvami, ve kterých je podnikání již aktivní.



Rozsah zákonné úpravy, dohod a do jaké míry jsou plněny, se v jednotlivých zemích značně liší. To znamená, že pouhým plněním zákonných předpisů a kolektivních smluv, dánské podniky vyvíjí větší úsilí v oblasti společenské odpovědnosti firem, než tak činí mnoho zemí třetího světa na dobrovolném základě,

nebo podniky v jiných zemích, nepodléhající tak přísné regulaci. To může být použito jako konkurenční výhoda, když dánské malé a střední podniky čelí požadavkům CSR od svých mezinárodních zákazníků. Často jste schopni vyhovět požadavkům svých zákazníků právě tím, že sledujete dánské právní předpisy.

V Dánsku je koncept CSR často zmiňován v souvislosti s dalšími pojmy jako například "sociální aspekty na trhu práce", "udržitelný rozvoj" a "trojitá dolní mez"; toto jsou nicméně jen dílčí koncepce CSR. CSR zahrnuje řadu činností, které mohou být rozděleny do 10 oblastí, jak je znázorněno na obrázku na následující straně:



Více informací o oblastech a aktivitách naleznete v následujících kapitolách této příručky.

1.1. Aplikujte CSR strategicky – přemýšlejte o CSR v oblasti svého podnikání

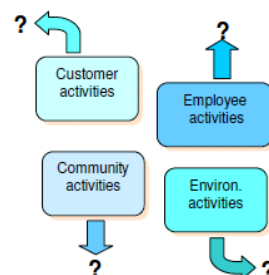
CSR dodá vašemu podnikání nejvyšší hodnotu, pokud doplňuje vaši hlavní činnosti, a když se společenská angažovanost stane nedílnou součástí podniku a jeho procesů. Strategie CSR je o výběru aktivit CSR, které odpovídají vašemu podnikání a odráží vaše hodnoty a výzvy.

Je to také otázka identifikování aktivit, ve kterých jste již zapojeni a zajištění interakce mezi současnými aktivitami, vaší obchodní strategií a budoucími aktivitami.

Vnitřní strategie CSR

Koncept CSR začleňuje řadu aktivit, které jsou všechny dobře známé a používané mnoha firmami po řadu let. Tyto aktivity jsou iniciovány z důvodu různých potřeb, požadavků, přání, atd., a jsou často prováděny různými zaměstnanci v celém podniku.

Například, manažer životního prostředí připraví návrh strategie podnikatelských ekologických aktivit s konkrétním zaměřením na problémy životního prostředí. Podobně, JSC má na starosti akční plány v souvislosti s ochranou zdraví a bezpečnosti a manažer lidských zdrojů má na starosti vzdělávání zaměstnanců na základě rozhovorů o vývoji zaměstnanců.



Když se podíváte na všechny ty různé činnosti, které jste povinni provádět nebo se jimi dobrovolně zabývat, objevíte celou řadu výhod - prostřednictvím synergického působení i jako výsledek optimálního rozhodování.

Bude se vám zdát zcela přirozené spojit životního prostředí a bezpečnost a ochranu zdraví při práci a vypracovat akční plány založené na společném přání optimalizace. Bude se vám zdát docela přirozené zobrazit rozvoj zaměstnanců v kontextu s ochranou zdraví a bezpečností, jakož i sociálním zabezpečením - s přihlédnutím ke zlepšení služeb zákazníkům. Bude se vám zdát přirozené aktivně uplatnit všechny pozitivní výsledky a aktivity na podporu produktů podnikání. To posílí a zlepší dialog s vnějšími klíčovými zainteresovanými stranami podnikání.

Existuje několik příkladů, že strategický přístup k CSR a všechny aktivity CSR budou mít pozitivní vliv na příjmy, firemní image, propagační úsilí a spokojenost z vlastní práce.

Nakonec, synergické působení může být v některých případech zdrojem inspirace pro vývoj nových výrobků a služeb s perspektivou CSR. Některé z těchto firem jsou popsány jako případové studie v materiálech kurzu a v této příručce.



Externí strategie CSR

Strategické aktivity CSR vyžadují zaměřit aktivity CSR na hlavní předmět vašeho podnikání. To poskytne vašemu podnikání možnost plně využít své společenské závazky. Níže uvedený obrázek ukazuje, že se jedná o několik faktorů, podle toho jak se rozhodnete, jaké úsilí vynaložíte v CSR. Určité faktory se týkají speciálně vašeho podnikání, ostatní vašeho sektoru jen obecně. Kromě toho jsou všechny podniky pod vlivem některých obecných trendů společnosti. Měli byste vzít v úvahu všechny tři úrovně, než se rozhodnete kterým aktivitám CSR se budete věnovat.

Společnost	Odvětví	Firma
<p>Obecné trendy Výzvy, požadavky a možnosti</p> <p>Jako například:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otázky zdraví - jídlo, kouření • Fyzické pracovní podmínky a stres 	<p>Výzvy a požadavky specifické vašemu odvětví</p> <p>Jako například:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otázky životního prostředí • Pracovní podmínky • Integrace ohrožených skupin 	<p>Podmínky specifické vašemu podnikání</p> <p>Jako například:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Možnosti a výzvy hlavní činnosti vašeho podnikání a strategie • Místní komunita • Řetězec dodavatelů, lidská práva • Požadavky zákazníků a očekávání

Níže vidíte několik otázek, které vám mohou pomoci zacílit své aktivity. Zahrnují všechny tři úrovně - společnost, sektor a podnikání:

Společnost

1. Existují nějaké subjekty, kterým společnost věnuje zvláštní pozornost?

Jako například podnikové iniciativy pro zmírnění stresu, které v poslední době přitahují velkou pozornost.

Odvětví

1. Existují nějaké subjekty, které jsou důležité především ve vašem odvětví?

Jako například zaměření se na nábor a udržení zaměstnanců v některých odvětvích (např. řidiči autobusů a zaměstnanci úklidu).

Podnikání

1. Bude vaše hlavní činnost posílena prostřednictvím aktivit CSR?

Každý rok výrobce obuvi ECCO pořádá Walkathon a daruje peníze na charitu v závislosti na počtu kilometrů, které účastníci ujdou. Tímto způsobem se podnik angažuje ve zdraví prospěšných aktivitách, poskytuje charitativní dar a zároveň přitahuje pozornost ke svým výrobkům – botám.

2. Bylo by možné, abyste zlepšili vaše výrobky nebo služby prostřednictvím zvýšení společenského závazku?

Některé firmy mají z přístupu podle CSR u svých výrobků užitek. Když začleníte vaše zainteresované strany, můžete rozvíjet nové trhy i společensky relevantní výrobky a služby.

Jedním z příkladů je průmysl turbín, který byl velmi úspěšný při vytváření nového trhu s obnovitelnou energií. K dalším příkladům patří dánská společnost Specialisterne, které se podařilo vytvořit pracovní místa pro lidi trpící autismem a to využitím jejich silných stránek k vytvoření komerčního úspěchu. Specialisterne byla oceněna cenou Netværksprisen 2005 (v roce 2005 „cena sítě“).

3. Bude možné, abyste snížili své výrobní náklady tím, že zvýšíte svůj společenský závazek?

Mnoho výrobních firem stále více zavádí výrobní procesy šetrné k životnímu prostředí, a tím ukazují společenskou odpovědnost a zároveň snižují náklady na energii, vodu a zdroje. Můžete zlepšit vaše výrobky / služby tím, že vezmete do úvahy životní prostředí nebo společenské aspekty?

4. Budou vaši zákazníci, nyní nebo v budoucnu požadovat, abyste ukázali své společenské závazky?

Mnoho malých a středních podniků, které fungují jako dodavatelé jiných společností, čelí požadavkům společenské odpovědnosti pro udržení tohoto vztahu. Průzkum, který provedlo Kodaňské centrum, ukazuje, že šest z 10 dánských společností čelí požadavkům CSR od svých zákazníků¹.

5. Představuje některý z vašich dodavatelů zvláštní riziko z hlediska vaší firemní image?

U společností s dodavateli ze zemí třetího světa, kde pravidla týkající se dětské práce, ochrany životního prostředí, korupce atd., nejsou stejné jako v Dánsku, existuje riziko, že ponесou odpovědnost za činnost prováděnou dodavatelem a riskují špatné přijetí sdělovacími prostředky.

Různé typy aktivit CSR mohou přímo či nepřímo přispět k vašemu zisku např. zlepšení firemní image a vašich možností získat kvalifikované pracovníky a snížit výrobní zdroje, a to posílením spolupráce s dodavateli i vaší dobrou vůlí vůbec.

1.2. Možná úskalí CSR

Je důležité si uvědomit, že CSR je povinností. Když se zapojíte do CSR, vaše zainteresované strany mohou od vás očekávat víc. Z tohoto důvodu to stojí za to i s ohledem na potenciální úskalí CSR.

Níže uvedené otázky vám pomohou zjistit možné problémy plynoucí z účasti v CSR:

- Jak se ujistit, že všichni zaměstnanci jsou odhodláni ke stejnému úsilí CSR?
- Jak je možné náklady na úsilí v CSR upravit podle vašich výsledků?
- Mají vaše zainteresované strany protichůdné zájmy?
- Odpovídá CSR tomu, co se očekává od vašeho podnikání všeobecně?
- Co CSR znamená pro vaše obchodní partnery?
- Mohou být vaše obchodní tajemství zveřejněna konkurencí?
- Co se stane, pokud se rozhodnete snížit své aktivity CSR?
- Dáváte své peníze tam, kam říkáte?

¹ Zdroj: Kodaňské centrum: Trvale udržitelná konkurenceschopnost v globálních hodnotových řetězcích- *Jak se chovají malé dánské firmy?* 2006

1.3. Přístup k CSR

Můžete si vybrat defenzivní nebo ofenzivní přístup k CSR, nebo si můžete vybrat oba. Na obrázku níže jsou zobrazeny defenzivní a ofenzivní přístupy k faktorům týkajících se podnikání, odvětví a společnosti. Defenzivní přístup je založen na reagování na trend, zatímco ofenzivní přístup je o vytváření trendu. To znamená, že nebudete pouze reagovat na zákonné požadavky, zásady odvětví a požadavky svých obchodních partnerů, ale budete mít i pro-aktivní přístup k novým právním předpisům; odlišíte se od ostatních firem v odvětví tím, že přvezmete vedení a zapojíte se do dialogu s vašimi zúčastněnými stranami.

Ofenzivní přístup může nabídnout konkurenční výhodu v podobě vylepšení firemního image, vzrůstající volnosti a lepší možnosti pro získávání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců.

	Defenzivní	Ofenzivní
Podnikání	<ul style="list-style-type: none"> Řešení problémů Vyřizování žádostí Vyhýbání se špatné publicitě 	<ul style="list-style-type: none"> Zaměřit se na žádosti Stanovit normy Být výrazný - vynikat
Odvětví	<ul style="list-style-type: none"> Řídit se zásadami odvětví 	<ul style="list-style-type: none"> Jít nad rámec zásad sektoru Odlišit se od ostatních firem ve vašem odvětví
Společenství	<ul style="list-style-type: none"> Čekat na dohody, kolektivní smlouvy a statutární požadavky 	<ul style="list-style-type: none"> Přispívat do (místní) komunity Nabízet se sám na základě svého přínosu Vytvořit trend

1.4. Práce na vlastní pěst

Níže jsou uvedeny návrhy různých aktivit, na kterých můžete pokračovat při práci doma.

Práce na vlastní pěst s CSR se skládá z následujících částí:

1. Objasnění
2. Model řízení

1.5. Práce na vlastní pěst 1: Upřesnění

Existuje několik způsobů, jak pracovat s aktivitami CSR. Je proto důležité identifikovat ty činnosti, které mají strategický význam zejména pro vaši firmu.

Krok 1:

Identifikujte si své zásadní krátkodobé a dlouhodobé problémy. Jedná se o všechny druhy problémů, jako je nábor, řízení dodavatelů a rozvíjení nových trhů. Zapište si tři krátkodobé a tři dlouhodobé problémy!

Krok 2:

Níže je několik otázek, jejichž účelem je zjistit, které oblasti se pro vaši práci zdají nejzřetelnější. Hovoříme-li o oblastech, vezměte do úvahy problémy, které jste uvedli výše.

Řízení, vize a hodnoty

- Jak můžete začlenit CSR do své firemní strategie, vize a hodnot? Můžete:
- Formulovat politiku, postupy a pokyny CSR - např. pokyny pro specifické oblasti, jako je například rozmanitost a zdravotní a bezpečnostní podmínky.
- Uvést svou společenskou odpovědnost do praxe - např. dovolit zaměstnancům rozhodovat a nabídnout jim potřebné školení, které jim umožní být v souladu s podnikovými zásadami a postupy.

Dobrou etiku managementu - např. tím, že uplatníte zásady pro vaše firemní aktivity v oblasti lobbingu, daňových úniků nebo podílů na zisku.

Činnost zaměstnanců

Jak můžou vaši zaměstnanci přispět k podnikání?

- Měla by vaše firma prospěch z diversity managementu? Pro některé firmy je přijímání zaměstnanců obtížné. Mohli byste zlepšit svůj náborový potenciál přijímáním starších pracovníků a pracovníků z okrajových skupin na trhu práce.
- Měla by vaše firma prospěch z rozvoje schopností zaměstnanců? Někteří členové personálu mají velkou specializaci. Pokud by kvůli nové technologii byli nadbyteční, potřebují doplňkové školení nebo rekvalifikaci. Tomu můžete předejít tak, že zaměstnanci budou schopni plnit několik funkcí; zvýšit jejich hodnotu pro podnikání a umožnit jim udržet svou schopnost výdělků ve prospěch společnosti. Na druhé straně zaměstnanci, kteří vykonávají jinou práci, mohou vyžadovat další specializace. Zvláštní pozornost musí být proto věnována využití individuální práce a danému odvětví.
- Měla by vaše firma prospěch ze zlepšení fyzických a psychosociálních pracovních podmínek? Některá odvětví se vyznačují vysokou mírou nepřítomnosti z důvodu nemoci. Zkušenosti ukazují, že pokud jsou lepší pracovní podmínky a zaměstnancům je nabídnut větší vliv na využití vlastní práce, zvýší se úroveň uspokojení z práce a míra nemocnosti klesá.

Činnost zákazníků

Jaký prospěch může mít vaše firma z činnosti zákazníků?

- Mohla by vaše firma získat konkurenční výhodu eko-označením svých výrobků? Ekoznačky mohou být téměř nezbytným předpokladem pro vstup na konkrétní trh - jako například na trh s papírem, čistícími a pracími prostředky. Vytvoří výrobku místo na trhu odděleně od ostatních výrobků a nabídnou výrobci konkurenční výhody.
- Mohla by vaše firma těžit ze zapojení se do dialogu se svými zákazníky? Témata, jako je bezpečnost a kvalita potravin, často plní přední stránky novin. Firmy v potravinářském sektoru můžou zlepšit zákaznické vztahy a posílit důvěru zákazníků tím, že se svými zákazníky zahájí dialog.

- Mohla by mít vaše firma prospěch z pro-aktivního jednání na požadavky obchodních partnerů? Společnosti, jejichž zákazníci jsou jiné firmy, často čelí požadavkům na sociální a životní prostředí. Firma nemusí přijít o zákazníky, pokud přijme pro-aktivní přístup k těmto požadavkům.
- Mohla by dobrá obchodní etika zvýšit loajalitu zákazníků? Některé společnosti v oblasti instalatérství byly obviněny z kartelizace a uzavírání dohody s fixními cenami. Svým zaměřením na dobrou obchodní etiku, může vaše firma získat věrné zákazníky.

Dialog se Stakeholdery (zainteresovanými stranami)

Jaký může mít vaše firma užitek z dialogu se svými stakeholdery?

- Snažila by se vaše firma vyhnout střetu vstupem do dialogu s vašimi stakeholdery? Některé firmy jsou kritizovány jejich místní komunitou za to, že jsou zdrojem hluku. Firmy se mohou snažit odradit takovou kritiku vstupem do dialogu a brát tyto myšlenky a obavy vážně.
- Upřednostnění stakeholderů usnadňuje soustředit se na své úsilí. Mnohým společnostem velmi záleží na udržení si schopných zaměstnanců, zatímco podniky, které spoléhají na dodavatele z třetího světa, jsou na těchto dodavatelích závislé, a nejednají v opozici k jejich hodnotám a zásadám. Které zúčastněné strany jsou pro vaše podnikání nejcennější?
- Vyžadují vaši zákazníci po vás zprávu o CSR a hovoříte o svých závazcích? Po společnostech, které mají mezi svými zákazníky i velké podniky, může být požadováno, aby informovaly o svém snažení v CSR.

Aktivity komunity

Jaký může mít vaše firma prospěch z aktivit komunity?

- Měli byste prospěch z přispívání na aktivity místní komunity? Společnosti s velkým počtem místních obchodních partnerů, potřebují dobré image na místní úrovni a mohou tedy přispívat na místní aktivity.
- Těžila by vaše firma ze spolupráce se vzdělávacími institucemi? Pro některé společnosti je obtížné získávat kvalifikované pracovníky. Spolupráce se vzdělávacími institucemi, proto může usnadnit nábor nových zaměstnanců nebo zajistit kvalifikovanou náborovou základnu v místní komunitě.
- Chtěli byste mít prospěch z povzbuzování zaměstnanců, aby se zapojili do dobrovolné práce? Vaši zaměstnanci mohou být na svou firmu hrdí, když je povzbudíte, aby se zapojili do dobrovolné práce a tím přispěli společnosti. Možná by dobrovolná práce mohla probíhat i v pracovních hodinách.

Dodavatelské aktivity

Jaký může mít vaše firma prospěch z aktivit dodavatelského řetězce?

- Měli byste prospěch z vytváření komunitních a environmentálních požadavků svých dodavatelů? Některé společnosti z odvětví textilního průmyslu byly kritizovány za jednání s dodavateli, kteří používají pro práci děti. Tím, že budete mít určité požadavky na své dodavatele, můžete se pokusit tuto kritiku zvrátit.
- Měla by vaše firma prospěch z navázání mnohem bližších vazeb se vašimi dodavateli? Nabídnete-li vyškolit zaměstnance dodavatelů v oblastech, jako je životní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví a bezpečnosti, mohli by lépe naplňovat vaše požadavky. Spoluprací s dodavateli můžete zlepšit váš vztah. Výsledkem může být stále pružnější a spolehlivý dodavatelský řetězec.

Ekologické aktivity

Mohla by mít vaše firma prospěch z ekologických aktivit?

- Mohli byste mít prospěch z environmentálního managementu a certifikace? Některé výrobní firmy mohou ušetřit zdroje zavedením systému environmentálního managementu. Osvědčením svého environmentálního managementu, je firma schopna svým zákazníkům, zaměstnancům a ostatním zainteresovaným stranám doložit, svůj ohled k životnímu prostředí.
- Mohli byste mít prospěch ze zaměření na prevenci znečištění a snížení spotřeby? Podniky náročné na spotřebu energie, vody a chemikálií, mohou šetřit zdroje rozvojem procesů a používáním strojního zařízení, které spotřebovává méně energie.
- Mohla by vaše firma mít prospěch z rozvoje a zhodnocení vašich výrobků? Ohledy na životní prostředí mohou přispět k rozvoji vašich výrobků a služeb. To může přispět k odlišení vašich výrobků nebo služeb od vašich konkurentů a nabídnout vám konkurenční výhodu.

Inovace CSR

Mohly by se vaše výnosy zlepšit, pokud se zapojíte do inovací CSR?

- Je možné rozvíjet vaše výrobky či služby z hlediska CSR tím, že zapojíte vaše zúčastněné strany do inovačního procesu?
- Existují nějaké problémy ekologické nebo sociální, které vaše výrobky nebo služby mohou pomoci zmírnit? To by mohlo podpořit podíl na trhu pro vaše výrobky.
- Můžete vyvíjet výrobky, které mohou pomoci vašim firemním zákazníkům při dosahování jejich CSR cílů? Jako například energeticky úsporné stroje.

Krok 3:

Doufejme, že jste nyní identifikoval aktivity CSR, které mohou zlepšit konkurenční výhodu pro vaše podnikání.

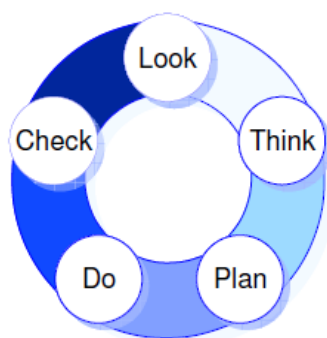
1.6. Práce na vlastní pěst 2: Model Managementu: Systém Managementu - okruh CSR

Pro zajištění úspěšného zavádění činností CSR můžete použít jednoduchý systém managementu. Jedná se o velmi jednoduchý model inspirovaný systémem managementu kvality. Podobné systémy se uplatňují v oblasti životního prostředí a ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, s různými stupni složitosti.

Můžete použít tento velmi jednoduchý model jako výchozí bod a vyvíjet jej v souladu s vaší vlastní zkušeností. Podle pokynů v kruhu CSR, management stejně jako i zaměstnanci mohou zůstat na aktuální úrovni, i když v organizaci jsou jednotlivé prvky zodpovědné za ostatní.

Zkušenost ukazuje, že nejlepších výsledků je dosaženo, když management a zaměstnanci spolupracují. Jednou z prvořadých povinností managementu je proto zvážit, jak začlenit zaměstnance do těchto úkolů. Spolupráce a aktivní zapojení zaměstnanců do CSR projektu pomůže zajistit podporu pro projekt, a tím jej v podnikání ukotvit.

Kromě toho je důležité se rozhodnout, kolik času a kolik prostředků vynaložíte na činnost CSR. Toto zajistí otevřenost, co se týká rozsahu projektu CSR a pomůže koordinovat u každého - managementu i zaměstnanců – jejich očekávání pro tento projekt.



Legenda:

Look – Podívejte se

Think – Přemýšlejte

Plan – Plánujte

Do – Jednejte

Check – Zkontrolujte

Podívejte se

Prvním krokem je zmapování procesu, kde se zaměříte na takové aktivity CSR, kterým bude pomáhat při řešení problémů a výzev, kterým čelí vaše podnikání.

V závislosti na problémech se kterými se potýkáte, můžete použít různé modely. V souvislosti s aktivitami environmentálními a ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, jsou často systematicky zkoumány pracovní postupy, procesy, materiály i chemické látky. Co se týče dalších aktivit, jako jsou inovační procesy, mohou být použity jiné metody, ve kterých zaměstnanci a management společně identifikují jakékoliv problémy.

Proces můžete mít pod kontrolou dodržováním následujících otázek:

- Jakým obecným problémům vaše podnikání čelí?
- Jak může CSR pozitivně přispět?
- Co odpovídá vašim hodnotám, posláním a strategii?
- Začleňte management a zaměstnance - a další stakeholdery (zúčastněné strany) do procesu!

Přemýšlejte

Druhým krokem je posouzení a stanovení priorit procesu. Toto je místo, kde posuzujete a stanovujete úkoly, které jste identifikovali a s nimi související aktivity CSR. Nejdůležitější je určit nejvyšší prioritu. Ujistěte se, že si stanovíte realistické cíle a nevybírejte si pro výchozí projekt příliš složité problémy; i když se to může zdát velmi obtížné. Je důležité, aby se aktivity CSR stávaly pozitivním a úspěšným přínosem pro vaše podnikání. V této fázi je také nutné stanovit kritéria pro úspěch projektu CSR - bez ohledu na to, zda se jedná o malou aktivitu nebo velký projekt.

Dobrá rada

- Upřednostněte své úkoly - a rozpracujte ty úkoly, které jste si určili během zmapování procesu.
- Zformulujte záměry a cíle tak, abyste sledovali průběh a obsah projektu CSR/aktivity.
- Začleňte zaměstnance; proces nabízí několik zásadních předpokladů a opor ekologických aktivit v celém podniku.
- Dbejte na to, aby informace o projektu byly projednávány vnitropodnikově, aby pevně podpořily všeobecné povědomí o aktivitách.
- Zabývejte se tím, kolik hodin a zdrojů je management ochoten vyčlenit na aktivity/projekt.
- Zvažte, které aktivity nejvýznamněji sníží náklady, zvýší výnosy nebo vyřeší problémy, kterým čelíte?

Plánujte

Třetí krok je o tom, kdo řeší jaký problém, jak a kdy. Jakmile jste se rozhodli, kde zaměříte své úsilí, můžete pro blížící se aktivity vypracovat akční plán. Pokud jste si vybrali pouze malý projekt, bude pro management a projektovou skupinu stačit jeden list papíru k popisu obsahu projektu, cílů, zodpovědnosti a přidělování prostředků. Pro velké projekty lze doplnit dílčí cíle, seznam činností, podrobný popis zodpovědností a přidělování prostředků pro sub-aktivity. Akční plány mohou být krátkodobé i dlouhodobé.

Během plánovací fáze, je vaší primární povinností vypracovat akční plán:

- Začněte s malými projekty.
- Stanovte si reálné cíle.
- Vypracujte akční plán a stanovte osoby zodpovědné za konkrétní oblasti.
- Použijte již existující organizace a zaměstnance.

Jednejte

Během této fáze, jsou zahájeny a dokončeny konkrétní úkoly uvedené v akčním plánu. Je důležité, aby realizace projektu brala v úvahu firemní kulturu, tj. pracovní podmínky, postupy, atd.

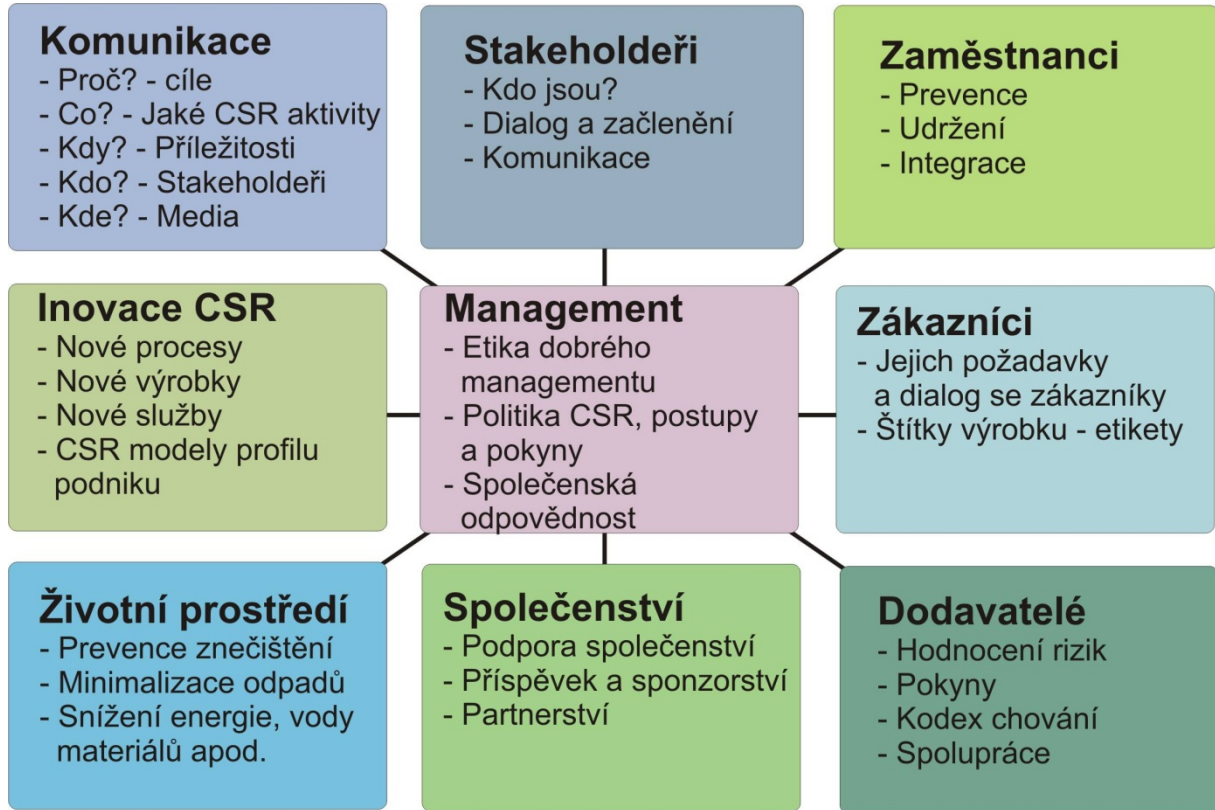
Kontrolujte

Konečnou fází je proces hodnocení, kde se vyhodnotí, jestli jste dosáhli svých cílů nebo jestli jsou požadovány úpravy nebo další projekty.

Měli byste pravidelně sledovat, jestli akční plán pokračuje podle plánu, nebo jestli je třeba jej upravit. Dosáhli jste svých cílů? Je potřeba části systému změnit, protože nefungují? - Nebo proto, že úřady, zákazníci nebo někdo jiný má nové požadavky?

Jakmile jste dokončili projekt CSR, oznamte to zbytku světa. Můžete to udělat na svých webových stránkách, v místním tisku nebo to sdělit svým zákazníkům při prodeji.

3. Aktivity zaměstnanců



Tato kapitola příručky se zabývá aktivitami CSR pro zaměstnance společnosti. Zaměstnanecké aktivity zahrnují převážně činnosti související s fyzickými a psychosociálními pracovními podmínkami, sociálními analýzami, rozvojem lidských zdrojů a celou oblastí nazvanou „Sociálně inklusivní trh práce“ – včetně aktivit týkajících se zdravotně postižených osob, starších zaměstnanců, nemocí, zdraví a integrace.

Podle průzkumu TNS Gallup, zaměstnanecké aktivity jsou nejrozšířenější CSR postupy prováděné dánskými společnostmi. 54% dotazovaných společností v průzkumu, mají v zaměstnanecké oblasti nějaké aktivity, a tři ze čtyř společností s takovýmito aktivitami pracují se soustavným vzděláváním, rozvojem dovedností anebo rekvalifikací zaměstnanců.

Průzkum CSR aktivit mezi malými a středně velkými společnostmi.

Značný počet aktivit v této oblasti spadá do dohody o spolupráci, a proto musí společnost předložit všechny návrhy pro CSR související se zaměstnaneckými aktivitami Smíšenému poradnímu výboru (JCC) k diskusi a k procesu rozhodování. Pravidla, kterými se řídí zřízení výboru JCC a jeho povinnosti jsou stanovena v Dohodě o spolupráci mezi konfederací dánských zaměstnavatelů a dánskou konfederací odborových svazů.

Respektujte prosím:

Informace v této kapitole se vztahují k dánským podmínkám, zákonům a předpisům a zcela jistě se liší od podmínek v jiných zemích.

Pravidla Smíšených poradních výborů a Bezpečnostních výborů

Podle dánských právních předpisů společnosti, které zaměstnávají 35 nebo více osob ve stejné zeměpisné jednotce, jsou povinny zřídit Smíšený poradní výbor, pokud to navrhne zaměstnavatel nebo většina zaměstnanců. Počet zaměstnanců je stanoven sečtením veškerého personálu včetně nemanážerských funkcí, učňů a mladých pracovníků.

Společnosti s méně než 35 zaměstnanci, ale s personálem s alespoň 10 zaměstnanci, jsou povinny zřídit Bezpečnostní organizaci, která bude pracovat pro bezpečnost a ochranu zdraví ve společnosti. Bezpečnost práce je vykonávána ve spolupráci mezi managementem a zaměstnanci. Bezpečnostní organizace bude:

- Provádět posouzení pracoviště (WA)
- Zajišťovat dodržování ochrany zdraví a bezpečnosti
- Hlásit a posuzovat průmyslové havárie a zranění

Pro každé oddělení a oblast činnosti musí být stanovena bezpečnostní skupina. Ve společnostech s více než 20 zaměstnanci, koordinuje práce v oblasti bezpečnosti, Bezpečnostní výbor.

Z toho důvodu společnosti zaměstnávají méně než 10 osob a nemají povinnost Bezpečnostní výbor nebo Bezpečnostní organizaci zřídit, ale povinnost provést na pracovišti posouzení se vztahuje na všechny společnosti se zaměstnanci.

Použití smíšeného poradního výboru

Ve společnostech, kde je k dispozici Smíšený poradní výbor (JSC), je toto fórum přirozené místo pro posuzování strategických otázek – zejména pro oblasti, kde je zapojena CSR. Toto je také proto, že složení osob ve Smíšeném poradním výboru zajišťuje vysoký stupeň rozhodovacích pravomocí. Toto není vždy případ v Bezpečnostní organizaci. Kromě toho, dohoda o spolupráci jasně uvádí řadu oblastí, které je třeba ve Smíšeném poradním výboru zvládnout.

Celkovým úkolem JSC je rozvoj spolupráce v celé společnosti ve prospěch společnosti jako celku i ve prospěch jednotlivých zaměstnanců. JSC toho dosahuje:

- dodržováním a rozvojem každodenní spolupráce a zapojením do této práce co největšího počtu lidí, jaké je možné;
- zajišťováním a udržováním spravedlivých a uspokojivých pracovních podmínek a zaměstnanosti a zvyšování blahobytu a bezpečnosti zaměstnanců;
- poskytováním zaměstnancům lepší pochopení situace společnosti ve vztahu k provozu, financím a konkurenceschopnosti.

Dle dohody musí být konzultováno JCC pro plnění svých úkolů při různých otázkách.

Některé z těchto úkolů se týkají podmínek v souvislosti se zaváděním nových technologií, které mívaly velký význam, ale existují i některé základní oblasti, které jsou velmi důležité v souvislosti s CSR.

Patří mezi ně následující úkoly, některé z nich můžeme zmínit:

- Uspořádat zásady pro místní podmínky práce a dobré životní podmínky, stejně jako i zásady pro personální politiku společnosti ve vztahu k personálním skupinám zastoupených ve skupině b, JCC.

- Vyměnit si názory a zvážit návrhy týkající se pokynů pro výrobní a pracovní postupy a implementace hlavních obchodních restrukturalizací.
- Kombinovat a koordinovat všechny aktivity spolupráce. V tomto ohledu může JCC zahájit přípravu analýz a zpráv, které mohou poskytnout základ pro budoucí práci výboru.
- Zřídit stálé a zvláštní (ad hoc) podvýbory – například výbor oddělení, technologický výbor, školící výbor, výbor zaměstnanců jídelny, apod. – a před zahájením podvýboru zajistit, že bude k dispozici podrobný popis jejich pracovních úkolů.

WA – Zhodnocení pracoviště

Jak již bylo zmíněno a podle dánských právních předpisů, je po všech společnostech se zaměstnanci požadováno, provedení zhodnocení pracoviště. Toto je stanoveno v Části 4 (Obecné povinnosti) Dánského konsolidačního zákona o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, který také uvádí, že zhodnocení pracoviště musí být provedeno nejméně jednou za tři roky. Za zhodnocení pracoviště je zodpovědná bezpečnostní organizace společnosti.

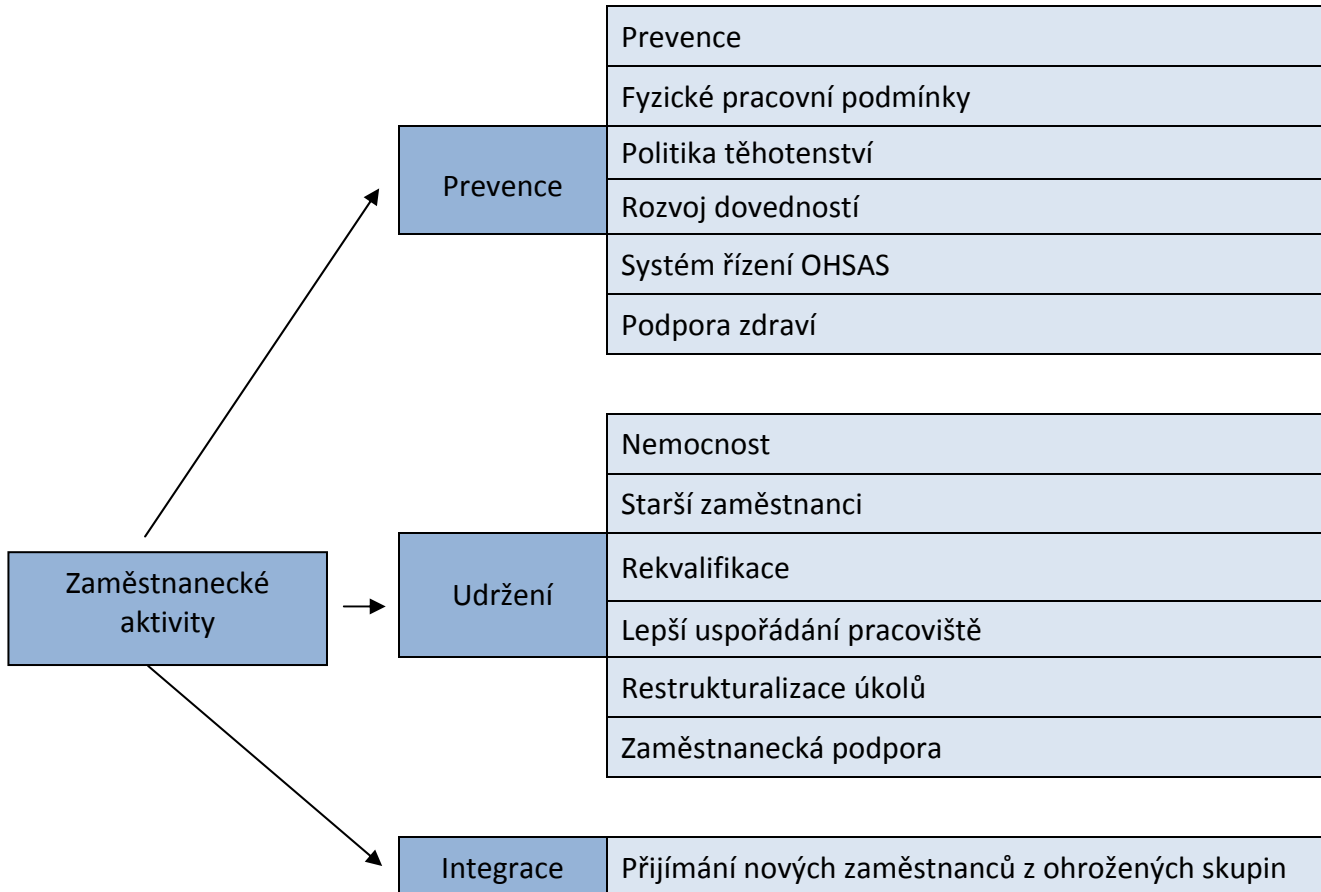
Zhodnocení pracoviště musí obsahovat následující prvky:

1. Identifikace a přehled zdravotnických a bezpečnostních podmínek na pracovišti
2. Popis a zhodnocení problémů bezpečnosti a ochrany zdraví ve společnosti.
3. Stanovení priorit a formulace akčního plánu pro řešení problémů bezpečnosti a ochrany zdraví ve společnosti.
4. Pokyny pro návaznost akčního plánu.

Je třeba poznamenat, že zhodnocení pracoviště je určeno především pro zpracování a popis fyzických pracovních podmínek. Oblast „Fyzické pracovní podmínky“ ve zhodnocení pracoviště obsahuje podrobnosti o věcech jako například přidělování pracovní doby, jelikož je fyzicky namáhavé pracovat na večerních nebo nočních směnách nebo při měnících se hodinách, o monotónní, opakující se činnosti a o násilí a šikanování. Neobsahuje žádné požadavky pro hodnotící rozhovory, sociální analýza nebo podobné.

3.1. Jaké jsou strategické aktivity zaměstnanců?

Zaměstnanecké aktivity mohou být klasifikovány tak, jak je znázorněno na obrázku níže:



Prevence

CSR v oblasti zaměstnanců je otázkou zavádění **preventivních opatření** prostřednictvím podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví, například snižováním jak krátkodobé, tak i dlouhodobé pracovní neschopnosti a posílení iniciativ, aby se zabránilo nehodám a poškození zdraví související se zaměstnáním. Prevence na pracovišti zajišťuje, aby si maximální počet zaměstnanců uchoval svou plnou schopnost výtěžku v průběhu celého svého života. Prevence také znamená opatření ke zlepšení fyzických i psychosociálních pracovních podmínek. Toto může být provedeno zabráněním monotónní opakující se práce, podporou zdraví na pracovišti nebo bojem proti šikaně a obtěžování. Kromě toho, jako společnost můžete pomoci vašim zaměstnancům vyvážit pracovní život, rodinný život a volný čas, například tím, že jim nabídnete pružnou pracovní dobu nebo práci z domova.

*Projekt OP LZZ: „Sociální pilíř konceptu společenské odpovědnosti firem (CSR), ve vztahu k zaměstnanosti OZP na volném trhu práce“, CZ.1.04/5.1.01/77.00003.
Tento materiál připravil kolektiv pracovníků Centra vizualizace a interaktivity vzdělávání Ostrava.
(více na www.spcsr.cz)*

Úloha prevence

Každý ve společnosti přispívá k důvěryhodnému a konstruktivnímu dialogu a spolupráci. V závislosti na tom, zdali jste manažer, zástupce zaměstnanců, bezpečnostní zástupce nebo obyčejný zaměstnanec, může být vhodné se zaměřit na řadu speciálních okolností.

Manažerská funkce

- ✓ Manažerská odpovědnost zahrnuje povědomí o fyzických a psychosociálních pracovních podmínkách a tudíž preventivních opatřeních proti nemocnosti.
- ✓ Pro provoz společnosti je důležité, aby se manažer podílel na prospěchu zaměstnance a aby chtěl být hlavním iniciátorem provádění personální politiky nebo prakticky podporoval takovou politiku.
- ✓ Manažer musí sdělovat své záměry a postoje jasně a jednoznačně a být odhodlaný spolupracovat a jednat.
- ✓ Je důležité, aby manažer jednal tak, jak stanovuje politika/praxe pro manažery, ale také, že manažer jedná a účastní se tak, jak je potřeba.

Funkce správce pracoviště a bezpečnostního zástupce

- ✓ Bezpečnostní zástupce ve společnosti musí pomoci sledovat a ověřovat, že jsou zajištěna preventivní opatření v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví.
- ✓ Bezpečnostní zástupce společně se správcem pracoviště musí sloužit jako spojovací článek mezi zaměstnanci a managementem, v souvislosti s kroky vedoucími k rozvoji, realizaci a sledování personální politiky/postupů a tímto způsobem zajistit preventivní opatření proti absenci ze zdravotních důvodů.
- ✓ Bezpečnostní zástupce a správce pracoviště si musí být vědomi, zdali nové výrobní úkoly anebo organizační změny mohou vyvolat nové problémy preventivní povahy.

Funkce zaměstnance

- ✓ Zaměstnanec se musí podílet na spolupráci při formulování personální politiky / postupů, které mohou mít preventivní účinek, protože pro každodenní podnikání jsou nezbytné zdravotní a bezpečnostní podmínky.

- ✓ Je důležité vzít v úvahu postoje zaměstnanců a hodnoty, jako jsou hlavně zaměstnanecké akce, které ukazují, zda tato politika je možná / relevantní v praxi.
- ✓ Je důležité, aby zaměstnanec, stejně jako všichni ostatní, dělal vše proto, aby jednal tak, jak bylo plánováno a to jak v jeho vlastním zájmu, tak i v zájmu svých kolegů.

Udržení

CSR v oblasti zaměstnanců je také otázkou **udržení** si zaměstnanců. Udržení znamená, že se společnost a zaměstnanec dohodli, že zaměstnanec může zůstat zaměstnán i když je zaměstnanec v práci nepřítomný z důvodu dlouhodobého stresu nebo nemoci a následně má sníženou kapacitu pro práci.

Udržení je klíčovým prvkem zaměstnaneckých aktivit a je vysoce relevantní se na ně zaměřit v průběhu těch let, kdy je nízká nezaměstnanost a očekává se slabá populace v produktivním věku. Existuje několik dobrých důvodů proč implementovat strategie udržení, a to jak pro zaměstnance, podnik i celou společnost. Zaměstnanec bude i nadále účasten na trhu práce a dále bude získávat profesionální, osobní i finanční výhody. Společnost si udrží cenné zaměstnance, zachová kompetence, vytvoří příznivé podmínky bezpečnosti a zdraví a často z procesu získá finanční prospěch.

Společnost si udrží svou pracovní sílu, vyhne se vyloučení, dosáhne flexibilního, bezpečného a zdravého pracovního trhu a získá ekonomický prospěch.

Funkce pro udržení

Manažerská funkce

- ✓ Je důležité rozšířit správu o péči a chtít diskutovat o situaci, kdy manažer kontaktuje zaměstnance, který je ovlivněn stresem / nemocí.
- ✓ Manažerská odpovědnost spočívá v převzetí potřebných iniciativ a současně věnovat pozornost potřebě preventivních opatření, pokud zdravotní problémy zaměstnance mohou být spojeny s fyzickými nebo psychosociálními pracovními podmínkami.

Funkce správce pracoviště

- ✓ Správce pracoviště a bezpečnostní zástupce ve společnosti přispívají k dohodě o tom, jak a kdy společnost reaguje na nemoc a absentérství.
- ✓ Správce pracoviště může pomoci zajistit podporu a porozumění svých kolegů, při řešení udržení místa kolegy, který trpí nemocí.
- ✓ Úzká spolupráce s managementem může zajistit nejlepší možné a nejudržitelnější řešení pro jednotlivé zaměstnance ve prospěch všech.

Funkce zaměstnance

- ✓ Je důležité, se při hledání řešení aktivně zapojit. Mít na paměti mluvit o zaměstnancově vlastní situaci, možnostech, které jsou k dispozici a vědět, kde získat pokyny.
- ✓ Pro nemocné zaměstnance je nezbytné, aby věděli, koho ve firmě kontaktovat a prodiskutovat problémy a koho kontaktovat a využít mezi externími obchodními partnery. Nakonec je důležité využít osobu, k níž má zaměstnanec důvěru, například zaměstnance odborové organizace, praktického lékaře nebo jiné.

Integrace

Integrace je otázkou podpory přístupu na trh práce pro vyloučené osoby. Klesající míra nezaměstnanosti vyžaduje po společnostech využívat všechny dostupné zdroje, bez ohledu na pohlaví, věk, kulturní zázemí, změněnou pracovní schopnost, postižení, apod. Integrace prostřednictvím nového zaměstnání může být například dosažena tím, že přispívá k integraci lidí prostřednictvím zaměstnání na dánském trhu práce tím, že přijímá lidi se zdravotním postižením a tím, že přijímá lidi, pro které je obtížné získat přístup na trh práce z důvodů dlouhodobé nezaměstnanosti, změněné pracovní schopnosti, kulturnímu zázemí, apod.

3.2. Účinek zaměstnaneckých aktivit²

Společnosti, které zavedly zaměstnanecké aktivity, všeobecně pozorují pozitivní dopad na jejich konkurenceschopnost a zisk. Tento účinek je zvláště silný u společností, které nabídly svým zaměstnancům další vzdělávání, rozvoj dovedností anebo rekvalifikaci a zlepšily fyzické a psychosociální pracovní podmínky.

Služby nabízené společnostmi závisí na výkonu zaměstnanců.

- Dobré fyzické a psychosociální pracovní podmínky *vedou ke*
- zlepšení životních podmínek zaměstnance, *a tudíž ke*
- zlepšení výkonu, který se nakonec ukáže v *zisku*.

Dovednosti a schopnosti společností se často vyvinuly ze zkušeností. Proto je často výhodou

- Udržet si starší pracovníky s klíčovými kompetencemi, kteří umožňují podnikání
- zachovat si tuto zkušenost v podnikání tak dlouho, jak je to možné a tímto způsobem,
- optimalizovat výkon, který se nakonec ukáže v *zisku*.

Finanční přínos

Šest z deseti společností, které pracují se zaměstnaneckými aktivitami, vyzorovalo pozitivní vliv na svou celkovou finanční výkonnost – například snížení absence z důvodů nemoci mezi zaměstnanci jako výsledek zdravotní politiky. Kromě toho, spokojenost zaměstnance může otevřít cestu pro nižší míru fluktuace zaměstnanců a proto nižší náklady na nábor a reklamu. Zaměstnanecké aktivity mohou také snížit nemocnost mezi zaměstnanci, což může nabídnout přímý finanční prospěch.

Snížená výměna pracovní síly /zvýšená loajalita zaměstnance

Mnoho společností, které pracují se zaměstnaneckými aktivitami, zaznamenalo pozitivní vliv na možnosti přilákat a udržet kvalifikované pracovní síly. To je jednodušší především pro ty

² Zpráva Dánského obchodování a Agentury firem a Lidé & Fáze zisku 2: "Průzkum aktivit CSR mezi malými a středně velkými podniky"

společnosti, které nabídly zaměstnancům další vzdělávání, rozvoj dovedností anebo rekvalifikaci, vyvinuly úsilí udržet si své vlastní zaměstnance, zlepšily fyzické a psychosociální pracovní podmínky, vytvořily rovnováhu mezi pracovním životem, volným časem a rodinným životem a zavedly společenské aktivity pro zaměstnance. Zaměstnanecké aktivity mohou vytvořit také vyšší kompetence a úroveň znalostí mezi zaměstnanci.

Marketing podnikání

Mnoho společností, které pracují se zaměstnaneckými aktivitami, zaznamenaly pozitivní vliv na všeobecnou pověst společnosti – a to jak mezi zaměstnanci, tak i mimo společnost.

3.3. Co dělají ostatní?

[Tento příklad je dánský a může být nahrazen národními příklady týkající se zaměstnanosti, aby se předešlo sociálnímu vyloučení, o podpoře zdraví nebo jiných důležitých případech.]

HOLM NIELSEN A/S

Holm Nielsen A/S je společnost, která nabízí práci a služby v rámci různých úseků stavebního odvětví. Společnost má kolem 40 zaměstnanců. Holm Nielsen A/S pracuje aktivně, aby se zamezilo sociálnímu vyloučení tím, že přijímá přehlížené skupiny a provozuje „mírnou“ personální politiku, kde každý jednotlivý zaměstnanec je středem pozornosti.

„Když dáte lidem šanci, je to něco, co si pamatují. To znamená, že naše sociální odpovědnost pokládá základy pro talentované a loajální zaměstnance. A když se zaměstnanci věnují své práci, zlepšuje to výkon ohledně zisku,“ říká Kurt Holm Nielsen, který vlastní malířství a stavební společnost.

I/S AMAGERFORBRÆNDING

I/S Amagerforbrænding zaměstnává 142 lidí. I/S Amagerforbrænding se podařilo udělat podporu zdraví jako nedílnou součást své firemní kultury. Jak management, tak i zaměstnanci se dohodli zapojit se do činnosti na podporu zdraví. Je snazší mluvit o zdraví a přijmout opatření na ochranu zdraví – jak pro jednotlivce, tak pro všeobecné zdravotní podmínky na pracovišti. Zaměstnanci mají pocit vlastnictví, a proto přijali zavedení podpory zdraví. Jedním z důvodů je, že sami hrají roli při výběru aktivit, které mají být zahájeny. Dnes se zaměstnanci navzájem lépe znají, a jsou posíleny, jak jejich týmový duch, tak i dovednosti spolupráce.

3.4. Pár dobrých rad

- ✓ Myslete na svou společnost jako na celek. Zvažte důsledky konkrétní iniciativy, řekněme, oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví, které má pro životní styl a CSR a obráceně.
- ✓ Přemýšlejte jak krátkodobě tak i dlouhodobě: Jakým problémům čelí vaše společnost v tuto chvíli a změní se v budoucnosti? Změna ve výrobních metodách, pracovních postupech apod. může například ovlivnit problémy, které jsou relevantní pro vaši společnost.
- ✓ Jak tato aktivita odpovídá kultuře naší společnosti? Pokud tato aktivita změní firemní kulturu, může být obtížné přesvědčit všechny ve společnosti tuto kulturu podporovat.
- ✓ Začněte s konkrétními – a pokud možno malými / nekomplexními projekty.

3.5. Práce na vlastní pěst

Následující materiál obsahuje výběr oblastí, které mohou být pro vás zajímavé, s nimi pracovat. Materiál vytvořený pro každou z těchto oblastí vám pomůže v procesu.

Vybrali jsme tyto oblasti:

Práce na vlastní pěst se zaměstnaneckými aktivitami se skládá z následujících částí:

1. Celková analýza – co děláte – a co je důležité? – která obsahuje velké množství otázek, týkajících se aktivit zaměstnance rozdělených do tří dílčích oblastí prevence, udržení a integrace. (Formulář 1):
2. Práce se zaměstnaneckými aktivitami – návrh procesu. (Formulář 2):
3. Zaměřte se na podporu zdraví na pracovišti
 - a. Zdravé jídlo
4. Zaměřte se na fyzické a psychosociální pracovní podmínky
 - a. Absence z důvodu nemoci
 - b. Stres
5. Zaměřte se na udržení starších zaměstnanců
 - a. Udržení starších zaměstnanců ve společnosti
 - b. Příklady ze společností
 - c. Systémy podpory a informace
6. Zaměřte se ve společnosti na rozmanitost
 - a. Systém mentora
 - b. Najímejte zaměstnance z jiných kulturních prostředí
7. Management zdraví a bezpečnosti v malých a středně velkých společnostech

Všechny oblasti obvykle obsahují typ analýzy, s cílem posoudit rozsah a případné problémy z této oblasti. Kromě toho, obsahují odkazy na adresy a místa, – včetně webových stránek, – kde můžete získat další informace. V několika málo případech existují také příklady ze společností, které mají v dané oblasti zkušenosti.

Pokud jsou k dispozici systémy podpory, tj. je možnost získání finanční pomoci pro aktivity, budou poskytnuty také informace o tom, kde požádat o pomoc anebo získat materiál pro žádost.

3.6. Práce na vlastní pěst 1: Celková analýza

Cílem této analýzy je poskytnout vám možnost vytvořit přehled o zaměstnaneckých aktivitách důležitosti CSR, které již probíhají a možnost označit aktivitu jako důležitou pro vaši budoucí práci.

Potřeba pracovat s některými z těchto aktivit může například nastat také jako výsledek posouzení pracoviště nebo sociální analýzy. Pokud pouze jeden z uvedených příkladů aktivit probíhá na vašem pracovišti nebo je důležitý, můžete příklad/příklady označit.

PREVENCE

Udělej to dnes	Důležité v budoucnosti	
Podpora zdraví		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zdravé jídlo Příklady zdravé výživy jsou: Zdravé jídlo v jídelně, ovoce, klub hubnutí na pracovišti
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Příklady na pracovišti Příklady cvičení na pracovišti jsou: Krátké přestávky s fyzickým cvičením, kurzy s výukou tělocviku, zřízení posilovny, příspěvek na poplatky za členství ve sportovních klubech, účast na sportovních akcích pro podniky.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Politika kouření Příklady toho, co může politika kouření zahrnovat: Pokyny pro to, kde a kdy je kouření povoleno, zákaz kouření, speciální zařízení pro kuřáky, kurzy odvykání kouření
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alkoholová politika Příklady toho, co může alkoholová politika zahrnovat: Pokyny pro konzumaci alkoholu během pracovní doby, běžná praxe jak se vypořádat s alkoholovým problémem zaměstnance, zajištění léčby při nadměrném pití alkoholu
Fyzické pracovní podmínky		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vyhnete se fyzicky namáhavé pracovní době – například večerní / noční hodiny a měnící se hodiny. Například omezením počtu po sobě jdoucích nočních směn a časných ranních směn nebo dosáhnout možnosti ovlivňovat plánování vaší pracovní doby.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vyhnete se jednostranné opakující se práci , která může vyžadovat stání a sezení ve stejné pozici po delší dobu.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vyhnete se jednostranné opakující se práci , která může vyžadovat používání stejného nástroje po delší dobu.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zlepšete interiérové klimatické podmínky Například tím, že podniknete kroky k větrání prostoru vzduchem zvenčí, zabráníte nastavování radiátorů na příliš vysokou teplotu, vyhnete se vystavení chladu a průvanu a pasivnímu kouření.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prevence před zraněním počítačovou myší Například používáním myši tak málo, jak je to jen možné – používejte místo ní klávesové zkratky.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Snížení nepříjemného hluku Například ztlumením hlasitosti telefonu nebo nastavením ho na tichý režim, nastavením počítače na tichý režim, provoz hlučných strojů v brzkých ranních nebo pozdních večerních hodinách, kdy je přítomen omezený počet zaměstnanců.

Psychosociální pracovní podmínky		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vyhnete se stresu Příklady iniciativ, aby se zabránilo stresu: Zvyšte vliv jednotlivých zaměstnanců na jejich pracovní situaci, poskytněte podporu vedení jednotlivým zaměstnancům, zajistěte slučitelnost mezi požadavky na výkon práce a pracovní tempo zaměstnance.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Motivace při práci Příklady iniciativ pro zlepšení motivace: Zajistěte možnost rozvoje pro zaměstnance v jejich zaměstnání, zajistěte, aby zaměstnanci byli se svou pracovní situací spokojeni.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem Příklady iniciativ pro zlepšení rovnováhy: Pracoviště přátelské k rodině, pružná pracovní doba, práce na dálku, možnost práce na částečný úvazek, možnost vzít s sebou děti do práce, možnost rodinných dní, například právo zůstat doma první den nemoci pravnoučete.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vyhnete se konfliktům na pracovišti Příklady jak se vyhnout konfliktům: Vytvořit jasnou roli mezi zaměstnanci nebo dát zaměstnancům nástroje pro řešení konfliktů.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vyhnete se šikaně a obtěžování Například tím, že odborně připravíte osoby na to, jak zvládnout situace šikany nebo obtěžování nebo vypracujete politiku proti šikaně.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Společenské akce Můžete například nabídnout společenské akce, organizaci zaměstnaneckých večírků nebo kulturních akcí, jako například návštěvy divadel, uměleckých muzeí nebo kin.
Těhotenská politika		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Těhotenská politika Příklady mohou obsahovat: Možnost přestávek, flexibilní začátek a konec pracovní doby – například v případě ranních nevolností, osvobození od nevýhodných pracovních úkolů – zvedání těžkých břemen, dlouhé hodiny stání / chůze nebo snížení hodin.
Rozvoj dovedností		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rozvoj odborných / všeobecných schopností Toho lze dosáhnout prostřednictvím individuálních kurzů, společných kurzů, výměny na jiné oddělení nebo do jiného podniku, vzdělávací program v podnicích.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rozvoj odborných / specifických schopností Toho lze dosáhnout prostřednictvím dalšího vzdělávání v rámci Odborného vzdělávání a přípravy programů, Rozšířených programů vzdělávání dospělých, atd. nebo prostřednictvím prezentací v podniku.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rozvoj osobních schopností Toho lze dosáhnout individuálně prostřednictvím lekcí s koučem nebo společně prostřednictvím teambuildingových aktivit.

Management ochrany zdraví při práci a bezpečnosti		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vypracování politiky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci Politika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci může zahrnovat například: Celkové řízení úkolů, zaměstnanci a bezpečnostní organizace, hodnoty, etika, kultura a postoje k iniciativám Ochrany zdraví při práci a bezpečnosti, stejně jako záměry, cíle, milníky, strategie, kritéria úspěšnosti a priority.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zavedení ochrany zdraví při práci a managementu bezpečnosti Systém řízení OZB bude použit především k zajištění toho, aby zdravotní a bezpečnostní problémy byly identifikovány a řešeny.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Příprava zprávy o ochraně zdraví při práci a bezpečnosti Zpráva může například obsahovat podnikové iniciativy bezpečnosti a ochrany zdraví, základní zdravotní a bezpečnostní podmínky, problémy zdraví a bezpečnosti, pokud existují a pracovní úrazy.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Certifikace ochrany zdraví a bezpečnosti Například prostřednictvím OZB certifikačního systému Dánského národního úřadu pracovního prostředí nebo podle certifikační normy DS/OHSAS 18001.

UDRŽENÍ

Udělej to dnes	Důležité v budoucnosti	
Politika pracovní neschopnosti *		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Politika pracovní neschopnosti Politika pracovní neschopnosti obsahuje pokyny pro: když společnost požaduje prohlášení lékaře, jak často je zaměstnanec povinen kontaktovat společnost v případě dlouhodobé pracovní neschopnosti, jak společnost zůstává s nemocným zaměstnancem v kontaktu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pohovory o pracovní neschopnosti
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Statistiky pracovní neschopnosti Statistiky pracovní neschopnosti mohou obsahovat prohlášení o průměrné pracovní neschopnosti ve společnosti nebo průměrné době pracovní neschopnosti
Starší zaměstnanci*		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Udržení si starších zaměstnanců Udržení si starších zaměstnanců může být například dosaženo tím, že jsou vedeny pohovory o postupném odchodu do důchodu, zaměřené na další vzdělávání a starší zaměstnance, snižování pracovní doby starších zaměstnanců prostřednictvím práce na snížený úvazek, což starším zaměstnancům umožňuje provádět méně náročné pracovní úkoly nebo zajišťuje, že jsou jejich znalosti a zkušenosti předávány kolegům ve společnosti

Rekvalifikace zaměstnanců		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Otestujte schopnost pracovat na jiné pracovní pozici Příklad testování schopnosti pracovat může být u zaměstnance ve skladu, který je přeřazen z těžké na lehkou fyzickou práci.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kurzy a školení Například pro řidičský průkaz na PC nebo zaškolování jiného kolegy na novou pracovní pozici
Reorganizace úkolů		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Restrukturalizace pracovních úkolů Pro okamžité osvobození od namáhavé práce, střídání práce a změn v pracovních rutinách, prozatímní směny na jiné pracovní úkoly
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Změna pracovní doby Příkladem tohoto mohou být kratší pracovní doba pro zaměstnance (trvale nebo na omezenou dobu) a možnost si vzít den volna nebo jít brzy domů
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Postupný návrat do práce po delším období nemocenské Příkladem toho může být, že zaměstnanec začne s 20-ti hodinovým pracovním týdnem
Vylepšený design a uspořádání pracoviště		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Změny v designu a uspořádání pracoviště Příkladem toho může být pořízení ergonomických židlí nebo zvláštních pomůcek
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pružná pracovní doba Příkladem toho mohou být ujednání o dohodě o práci na dálku a možnosti předčasného zahájení nebo ukončení práce.
Podpora zaměstnance		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pomoc v případě osobní krize Pomoc může být například ve formě dovolené na dohodnutou dobu, možnost práce na částečný úvazek nebo nabídka psychologické léčby pro zaměstnance
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Podpora pro zaměstnance, kteří se vrací do práce po delší době nepřítomnosti Příkladem tohoto mohou být pravidelné rozhovory mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným nebo režim, podle kterého zaměstnanec obvykle pracuje na plný úvazek, ale má možnost jít každý den dříve domů.

* Jak "pracovní neschopnost" tak i "starší zaměstnanci" obojí zahrnuje prvky prevence, ale jsou umístěny pod udržení, jelikož obě aktivity konec konců požadují, aby společnost usilovala o to, udržet si své zaměstnance na pracovišti.

INTEGRACE

Integrace		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>Nábor zaměstnanců z ohrožených skupin</p> <p>Toho lze dosáhnout například tím, že najmeme: osoby s omezenou způsobilostí k výkonu práce, osoby jiného etnického původu, osoby, které byly dlouhodobě nezaměstnané, osoby, které nemají dostatečné sociální dovednosti</p>

3.7. Práce na vlastní pěst 2: Postup pro zaměstnanecké aktivity

Tento formulář vám dá návrh na záležitosti, které můžete prozkoumat a na otázky, které mohou být důležité položit, když pracujete se zaměstnaneckými aktivitami CSR. Otázky jsou uvedené v souladu s naším návrhem na logické pořadí.

Posloupnost v postupu	Komentáře:
<p>1. Jaké je vaše motivace pro práci se zaměstnaneckými aktivitami?</p> <ul style="list-style-type: none"> Jakým výzvám vaše společnost čelí? Chtěli byste například přilákat zaměstnance, zvýšit obecné blaho ve vaší společnosti, zajistit, aby všechny zdroje ve vaší společnosti využívaly plnou kapacitu, atd.? Chtěli byste podpořit určitou část firemní kultury? 	
<p>2. Jaká činnost nejlépe vyhovuje vašim potřebám?</p> <ul style="list-style-type: none"> Jak nejlépe řešíte problémy, kterým vaše společnost čelí? <p>Jestli například máte vysokou pracovní neschopnost a vaším cílem je ji snížit, můžete se soustředit na vedení pohovorů a stanovit postup toho, jak zůstat v kontaktu se zaměstnancem, který je nepřítomen z důvodu dlouhodobé nemoci.</p>	
<p>3. Kde získáte maximální účinek z vašeho úsilí?</p> <ul style="list-style-type: none"> Pokud si vyberete aktivitu, je důležité zvážit úsilí proti výhodám. Je důležité optimalizovat pracovní podmínky ve prospěch společnosti jako celku. Je dobrý nápad si vybrat oblast, kde budete stavět na něčem, co již ve společnosti dobře funguje. <p>Když si vyberete aktivitu, kterou chcete dělat, doporučujeme, abyste se podívali na iniciativy, které jste již dříve úspěšně zavedli do společnosti a na kroky, které jste při této příležitosti podnikli, abyste dosáhli úspěchu.</p>	
<p>4. Jaké bariéry existují ve vaší společnosti?</p> <p>Při výběru aktivit zaměřených na zaměstnance je důležité vzít v úvahu svou vlastní firemní kulturu. Někteří zaměstnanci mohou vnímat jako intervenci společnosti do soukromých záležitostí, pokud zahájíte zdraví podporující aktivity, jako je zdravá výživa nebo kurzy odvykání kouření.</p> <ul style="list-style-type: none"> Jaký je charakter podnikání? Jak ve společnosti komunikujete? Neformální ústní komunikace Písemná komunikace na jednáních 	

<ul style="list-style-type: none"> Existují nějaké rozdíly ve formách komunikace mezi odděleními podniku? <p>Věnujte pozornost konfliktům, které mohou nastat v důsledku vašich aktivit v zaměstnanecké oblasti – je důležité, abyste si uvědomili, že změny mohou vyprovokovat konflikty, a abyste byli připraveni se s nimi vypořádat.</p>	
<p>5. Buďte k zaměstnancům otevření ohledně svých záměrů, které máte s výkonem aktivit.</p> <ul style="list-style-type: none"> Použití stávající organizace – například Smíšeného poradního výboru. Pokud máte Smíšený poradní výbor, měl by být výbor vždy přítomen u všech změn personální politiky. Není pochyb o tom, že již máte zavedeny postupy, jejichž cílem je zvládat otázky, týkající se aktivit zaměstnanců. Můžete například začít s existujícím hodnocením na pracovišti a rozšiřovat jej. Pokud jsou zaměstnanci zapojeni do projektu a znají záměry managementu, podněcuje to jejich větší důvěru. Otevřenost má zásadní význam pro zajištění úspěchu této aktivity a podporu zaměstnanců. Otevřenost také znamená: <ul style="list-style-type: none"> vysvětlení, kdo je cílová skupina této aktivity být otevření ohledně dohod uzavřených mezi managementem a jednotlivými zaměstnanci. 	
<p>6. Jaké konkrétní kroky jste přijali?</p> <ul style="list-style-type: none"> Rozhodněte, jak byste chtěli řešit situace, když k nim dojde a stanovte pevné postupy např.: <ul style="list-style-type: none"> Komu má zaměstnanec zavolat, když je nemocný? Je nutné někoho stanovit, kdo je zodpovědný za intervenci, pokud zaměstnanec vykazuje známky stresu, má problémy s alkoholem nebo něco podobného? Vyškolíte mentory, kteří mohou pomoci novému zaměstnanci získat přístup na pracoviště, například zaměstnanci z jiného kulturního prostředí, nebo zaměstnanci, kteří byli dlouhou dobu nezaměstnaní? Pokud, například zaměstnanec pracuje po nějaký čas na zkrácenou pracovní dobu, kdo převezme jeho úkoly? Budete využívat služeb dočasných zaměstnanců nebo upřednostníte úkoly? Nezapomínejte komunikovat s kolegy <ul style="list-style-type: none"> Pokud jsou mezi zaměstnancem a managementem uzavřeny dohody, je také důležité vzít v úvahu, jak dohoda ovlivňuje kolegy. Je nezbytné zapojit kolegy a říct jim, jak hodláte problém řešit. 	

7. Vyhodnoťte aktivitu

Když vykonáváte aktivitu, je důležité vzít v úvahu následující aspekty:

- Jak budete aktivitu sledovat?
 - Může být dobrý nápad, aby byly stanoveny měřitelné cíle, kterých chcete dosáhnout
 - Je důležité, abyste jmenovali osobu, která bude zodpovědná za průběžné sledování aktivity. Je také dobré, aby se stanovil termín pro vyhodnocení vaší aktivity.
- Jak chcete v aktivitě pokračovat?
 - Pokud je aktivita považována za úspěšnou, můžete zvážit ji zahrnout trvale do své každodenní rutiny.

Můžete také zvážit, zda aktivitu v určitých oblastech změnit.

3.8. Práce na vlastní pěst 3: Zaměřte se na podporu zdraví na pracovišti

Problémy jako nemocenská, přerušování práce a návrat do práce jsou pod vlivem několika faktorů souvisejících s pracovními podmínkami, zdravím, životním stylem a sociálními strukturami (pohlaví, věk, vzdělání a finanční pozice).

Zatímco se vědci shodují na významu některých těchto faktorů, nejsou schopni vysvětlit vzájemný vztah mezi všemi těmito faktory.

PODPORA ZDRAVÍ NA PRACOVIŠTI		
<p>Životní styl Jako je kouření, diety a cvičení</p>	<p>Zdraví a bezpečnostní podmínky Jako je design a uspořádání pracoviště, hluk a psychosociální pracovní podmínky. Dobré fyzické a psychosociální pracovní podmínky jsou důležité pro zdraví a blaho zaměstnanců. Monotonní práce a pracovní podmínky snižující ochranu zdraví, stejně jako závažné fyzické tlaky jsou faktory, které jsou škodlivé pro naše zdraví. Stejně tak je důležité, aby byla atmosféra pracoviště pozitivní, že nikdo není šikanován, ignorován, apod.</p>	<p>Sociální odpovědnost Jako je absence politiky, integrační politiky a retenční politiky. Jak si například poradíte s nemocností, zdali jsou pracovní podmínky flexibilní, a jestli jste ochotni zaměstnávat lidi, kteří z nějakého důvodu nejsou schopni pracovat na plný úvazek.</p>

Pokud vaše firma nebo jednotliví členové personálu mají mít prospěch z vašich zdraví podporujících iniciativ, musí být iniciativy navrženy tak, aby ovlivňovaly chování zaměstnance stejně jako vaši firemní atmosféru a kulturu.

Chcete-li vytvořit dobré a zdravé pracoviště, budete muset přijmout holistický přístup a dávat přednost svým aktivitám.

Tak si budete jisti, že se zaměřujete na správné oblasti. Holistický přístup znamená, že vezmete v úvahu všechny relevantní faktory v plánování, realizaci a ustavení aktivit. Například budete muset vzít v úvahu potenciální důsledky zdravotních a bezpečnostních iniciativ v oblasti zdraví zaměstnanců a vaši sociální angažovanost a naopak.

Vaše možnosti

Níže můžete najít inspiraci pro vaši práci se zdravím prospěšnými aktivitami:

1. Co je cílem vašich zdraví prospěšných aktivit?

Vaše zdravotní politika musí všeobecně odpovídat vašim firemním hodnotám (základní hodnoty). Můžete zvážit, jakým směrem chcete, aby vaše společnost směřovala a jak do těchto plánů začlenit svou zdravotní politiku. Vaším cílem může být:

- podporovat zdraví zaměstnanců a dobré životní podmínky
- dosáhnout certifikace zdraví a bezpečnosti.

2. Jaké problémy jsou pro vaši společnost relevantní?

Formulář o preventivních opatřeních vám nabízí přehled o účinku zdraví prospěšných aktivit, které v současné době podnikáte. Kromě toho vás může formulář inspirovat k tomu, abyste zvážili, zda byste měli prospěch z jiných zdraví prospěšných aktivit. Měli byste zvážit, veškeré činnosti v rámci své činnosti podnikání a výzvy a možnosti, kterým čelíte. Takto si budete moci vybrat činnosti, které budou mít pro vás největší přínos.

3. Kde získáte maximální užitek z vašeho úsilí?

Zvažte své úsilí ve vztahu k potenciálnímu přínosu. Některé aktivity vyžadují více zdrojů než jiné. Proto můžete mít prospěch i z toho, pokud zvážíte potenciální užitek dané aktivity a srovnáte ho s požadovanými zdroji. Motivace zaměstnanců je také faktorem, protože podpora vašich zaměstnanců je rozhodující pro úspěch vašich zdraví prospěšných aktivit.

4. Existují nějaké úskalí a problémy, které je třeba zvážit?

Existují nějaké podmínky, které jsou specifické pro vaše podnikání a mohly by ovlivnit nebo případně překážet vašemu úsilí? Když mluvíte o podpoře zdraví se svými zaměstnanci, měli byste být velmi specifičtí a informovat se ohledně jejich spotřeby alkoholu; problému, který může způsobit určitý odpor proti vašim zdraví prospěšným iniciativám. Předem zveřejněte účel osobních otázek, zda je možné na ně odpovídat anonymně, apod.

5. Začněte podporu zdraví do svých každodenních rutin

Při přípravě zdravotní politiky, si určitě vyslechněte názor vašeho Smíšeného poradního výboru. Obecně platí, že by výbor měl být informován o všech změnách personální politiky. Kromě toho, je vhodné použít vaši stávající organizaci. Není pochyb o tom, že již máte zavedeny postupy sloužící k řešení otázek týkajících se podpory zdraví. Může rozšířit stávající hodnocení pracoviště a zahrnout pravidla o kouření nebo cvičení na pracovišti. Zapojte své zaměstnance a zapojte se do dialogu s nimi ohledně všech zdraví prospěšných aktivit na pracovišti. Ujistěte se, že jsou vaši zaměstnanci zapojeni do celého procesu a že nemají pocit, že jsou nuceni přijmout něco proti své vůli.

6. Definujte konkrétní cíle a akční plán

Připravte si akční plán oblastí, na které se chcete zaměřit, jako například zdravá výživa, kouření nebo cvičení. Stanovte si cíle pro své oblasti, na které jste se zaměřili, jako například 50% vašich zaměstnanců pravidelně cvičí v průběhu 12 měsíců.

7. Vyhodnocení projektu

Jmenujte osobu, která bude zodpovědná za sledování návaznosti zahájených aktivit. A stanovte datum vyhodnocení svých aktivit. Když své aktivity hodnotíte, můžete také zvážit jak v aktivitách pokračovat. Pokud je činnost považována za úspěšnou, můžete zvážit ji trvale začlenit do svých každodenních rutin. Můžete také zvážit, zda změnit aktivity v určitých oblastech.

Chcete se o podpoře zdraví dozvědět více?

[Vzhledem k tomu, že odkazy jsou jen v dánštině, mohou být do seznamu odkazů přidány vaše vlastní národní odkazy týkající se podpory zdraví.]

- **Národní centrum pro podporu zdraví na pracovišti**
Informace v dánštině o tom, jak připravit např. politiku kouření a pití alkoholu. Webové stránky zahrnují také zdravotní a bezpečnostní podmínky. Viz. www.ncsa.dk
- **Arbejdspladsens Sundhedsprofil**
Dánský jazykový nástroj navržen tak, aby vám pomohl zhodnotit zdravotní situaci na vašem pracovišti. Tato stránka obsahuje informace o fyzických, psychosociálních a sociálních pracovních podmínkách. Viz. www.ncsa.dk
- **Virksomhedens sundhedspolitik – trin for trin**
Informace v dánštině, které lze stáhnout z www.ncsa.dk v rámci *publikationer*
- **En sundere arbejdsplads – idékatalog**
Katalog (v dánštině) skutečných aktivit, jejichž cílem je snížení nemocnosti a zvýšení lepšího zdraví zaměstnanců; lze stáhnout z www.ncsa.dk
- **Dansk Firmaidrætsforbund: www.dfif.dk**
Nápady (v dánštině) pro cvičení a sport ve firmě.

Zdravá strava – zdroj inspirace

	Komentáře:
<p>1. Co děláte dnes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Máte systém oběda? • Nabízíte zdarma ovoce? • Chladiče vody? • Jiné? 	
<p>2. Kdo musí převzít iniciativu na podporu zdravé stravy na vašem pracovišti?</p>	
<p>3. Jaký bude mít vaše firma prospěch ze zaměření se na zdravou výživu? Může být snížena úroveň nemocnosti.</p>	
<p>4. Jak můžete řešit otázku zdravé výživy?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Navrhované aktivity • Jednání o problematice • Kampaň zaměřená na zdravou výživu • Zdravé jídlo v jídelně • Zdravé obědové balíčky • Příprava běžného jídla/obědový klub • Zdravé alternativy koláčů a sladkostí na schůzích a akcích • Chladiče vody náhradou za stroje s nealkoholickými nápoji • Příručky a recepty pro zdravou výživu 	
<p>5. Potřebujete externí pomoc? Jako jsou semináře nebo pomoc externích konzultantů. Bude možné naučit zaměstnance jídelny připravovat zdravá jídla nebo by mohl externí konzultant pro veškerý personál uskutečnit přednášku o zdravých obědech?</p>	
<p>6. Jsou k dispozici finanční prostředky?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zaplatí to společnost? • Musí zaměstnanci něco přispět? • Je možné financování prostřednictvím systému oběda (pokud existuje)? • Existují nějaké alternativní prostředky financování? • Jiné? 	
<p>7. Jak může být projekt oznámen všem členům personálu?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prostřednictvím vašeho zaměstnaneckého časopisu, sdružení zaměstnanců, soutěží, apod. • Jak můžete zaměstnance aktivně zapojit a zahrnout jejich návrhy? • Možnou úvodní akci zaměřenou na zdravou výživu? • Jiné? 	

<p>8. Kdo bude mít na starosti každodenní sledování? Stejná osoba, která převzala iniciativu, nebo byste měli vytvořit pracovní skupinu – se zástupci zaměstnanců, managementu, personálu jídelny, JCC, zástupce odborů, společného poradního výboru, apod.?</p>	
<p>9. Jak a kdy bude činnost hodnocena? Například na poradě. Je dobrý nápad v dostatečném předstihu stanovit konkrétní data hodnocení, protože projekt může jinak "zmizet" v monotónní denní rutině.</p>	

Zdroje: Rambøll Management

NCSA: En sundere arbejdsplads – idékatalog, 2005 (www.ncsa.dk)

Dánské ministerstvo pro rodinu a ochranu spotřebitele a Spojená federace dánských zaměstnanců: Idémappen

Mad på Arbejde

Příklad akčního plánu zdravé stravy určeného pro malé společnosti je k dispozici v dánštině v "Idémappen Mad på arbejdet", vydané dánským ministerstvem pro rodinu a ochranu spotřebitele a Fagligt Fælles Forbund, 3F. Katalog (v dánštině) lze stáhnout z <http://www.foedevarestyrelsen.dk/FDir/Publications/2005901/Rapport1.asp>.

3.9. Práce na vlastní pěst 4: Fyzické a psychosociální pracovní podmínky

Management a zaměstnanci jsou společně zodpovědní za fyzické a psychosociální pracovní podmínky prostřednictvím řady iniciativ založených především na základě dánského konsolidačního zákona o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a řadě příkazů a pokynů, z nichž jsou všechny k dispozici na webové stránce Národního úřadu pracovního prostředí.

Podle dánského práva, musí být posouzení pracoviště, které se skládá z řady otázek týkajících se fyzických a psychosociálních pracovních podmínek, provedeno nejméně jednou za tři roky. Na webové stránce Národního úřadu pracovního prostředí jsou zahrnuté četné dotazy na to, jak posouzení pracoviště sestavit, aby odpovídalo specifickým požadavkům a podmínkám konkrétního podniku.

Projekt OP LZZ: „Sociální pilíř konceptu společenské odpovědnosti firem (CSR), ve vztahu k zaměstnanosti OZP na volném trhu práce“, CZ.1.04/5.1.01/77.00003.

Tento materiál připravil kolektiv pracovníků Centra vizualizace a interaktivity vzdělávání Ostrava. (více na www.spcsr.cz)

Management ochrany zdraví při práci a bezpečnosti

Společnosti se chtějí zaměřit zejména na pracovní podmínky nebo ty, které již mají certifikát ISO 14001, mohou mít prospěch z toho, pokud budou certifikovány OHSAS 18001, mezinárodní specifikace ochrany zdraví při práci a management bezpečnosti. Nicméně je nutné, aby podnikání splňovalo následující podmínky:

- Společnost nebo výrobní jednotka nesmí procházet materiálními problémy spojenými se svými pracovními podmínkami, které mohou vést k oznámení o zlepšování podle dánského konsolidačního zákona o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.
- Společnost nebo výrobní jednotka musí připravit, provádět a udržovat postupy a připravené akční plány, které odpovídají správně prováděnému hodnocení pracoviště.

Jakmile jsou tyto podmínky splněny, je společnost považována za rovnocennou společností, které získaly osvědčení o bezpečnosti a ochraně zdraví podle zákona č. 442 ze dne 7. června 2001 o zdravotních a bezpečnostních certifikátech a je tedy:

- a) osvobozena od povinnosti udržovat službu ochrany zdraví při práci,
- b) osvobozena od prověřování návštěv, a
- c) má právo přijímat a zveřejňovat zelený smajlík, viz. vládní nařízení o zveřejňování firemních pracovních podmínek, apod. (Systém Smajlík).

Níže budeme diskutovat o nemocenské a stresu na pracovišti jako oblastech se specifickým zaměřením.

Kde najít další informace o podmínkách zdraví a bezpečnosti

[Níže uvedené odkazy jsou všechny na dánské webové stránky. Ty mohou být odstraněny a místo nich mohou být v seznamu odkazů nahrazeny národními odkazy týkající se zdravotních a bezpečnostních podmínek. Je však možnost získat informace v angličtině z webových stránek z některého z níže uvedených odkazů.]

www.arbejdsmiljoviden.dk webové stránky Dánského informačního střediska o pracovním prostředí. Zahrnují informace o fyzických a psychosociálních pracovních podmínkách, šikaně a stresu. Tato stránka obsahuje také nástroje, které umožňují vám i vašim kolegům si vyzkoušet své znalosti pracovních podmínek.

Národní úřad pro pracovní prostředí: www.at.dk. Informace o pravidlech a předpisech, které se vztahují na vaše pracovní podmínky.

Ministerstvo práce: www.bm.dk. Další informace o zákonech a předpisech týkající se zdravotních a bezpečnostních podmínek.

CSR Compass – www.csrkompasset.dk – snadno dostupný zdroj inspirace pro zaměstnanecké činnosti.

www.ncsa.dk – Národní centrum pro podporu zdraví na pracovišti. Informace o tom, jak připravit problematiku kouření a pití alkoholu. Tato webová stránka zahrnuje také zdravotní a bezpečnostní podmínky.

Arbejdsplassens Sundhedsprofil je nástroj v dánštině, který vám pomůže zhodnotit zdravotní situaci na vašem pracovišti. Tato stránka obsahuje informace o fyzických, psychosociálních a sociálních pracovních podmínkách. Viz. www.ncsa.dk

Virksomhedens sundhedspolitik – trin for trin Informace v dánštině, které si můžete stáhnout z www.ncsa.dk pod *publikationer*

En sundere arbejdsplads – idékatalog Katalog (v dánštině) o skutečných aktivitách zaměřených na snížení nemocnosti a zlepšení zdravotního stavu zaměstnanců lze stáhnout z www.ncsa.dk

Arbejdsmiljø Indekset. Nástroj používaný k posouzení vašeho zdravotního stavu a bezpečnostních podmínek. Může být používán pro definování cílů pro vaše zdraví a bezpečnostní podmínky nebo sdělování vašich podmínek vašim obchodním partnerům. Tento nástroj může být stáhnout z www.kpmg.dk

Informační portál www.godarbejdslyst.dk Informace, materiály a nástroje vztahující se k psychosociálním pracovním podmínkám, jako jsou šikana a stres.

4 a: Absence ze zdravotních důvodů

Příčiny nemocnosti³

Níže najdete stručný popis dostupných znalostí ohledně příčin nemocnosti.

Vliv. Zaměstnanci, kteří mají jen omezený vliv na vlastní pracovní situaci, mají zvýšenou míru absence.

Psychické nároky. Vysoké psychické nároky, jako například velká zodpovědnost a vysoká koncentrace v práci může mít za následek vysokou míru absence. Ale opakem může být případ, kdy zaměstnanci s vysokými pracovními nároky mají nižší nemocnost. Jedním z vysvětlení může být, že některá pracovní místa, která vyžadují vysoké psychické nároky, jsou také flexibilnější a nabízejí vyšší míru vlivu. To usnadňuje jednodušší manipulaci s vysokými nároky.

Sociální podpora v práci. Zaměstnanci, kteří v práci dostávají dobrou sociální podporu, mají více prostředků pro zvládnání náročných situací. Proto je jejich míra nemocnosti nižší. Několik šetření tento předpoklad podporuje. Ale jiné naznačují, že vzájemná souvislost mezi sociální podporou a nepřítomnosti z důvodu nemoci může být mnohem složitější.

Jistota zaměstnání a spravedlnost. Vysoká nejistota v zaměstnání, např. strach z propuštění, ze škrtů a pocit nespravedlnosti vedou k vysoké nemocnosti.

Předvídatelnost. Pokud je obtížné předpovědět, co se stane v práci, míra nemocnosti se zvýší.

Syndrom vyhoření. Pro lidi, kteří pracují s jinými lidmi (např. zdravotní sestry a vězeňští dozorcí), je důležité, aby nepřišli o svůj smysl oddanosti a trpěli syndromem vyhoření. Jinak se pracovní neschopnost zvýší.

Fyzické pracovní podmínky. Těžká fyzická práce může způsobit absenci.

Faktory životního stylu také ovlivňují nemocnost. Pokud jde o kouření, toto je dobře zdokumentovaný fakt a výzkumy také poukazují na vyšší absenci ve vztahu k fyzické nečinnosti, nadváze a vysoké konzumaci alkoholu.

Sociálně ekonomické okolnosti. Lide s nízkým sociálním a finančním postavením vykazují vyšší riziko nepřítomnosti z důvodu nemoci.

³ Zdroj: Informační centrum pracovního prostředí:

http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Arbejde_og_helbred/Sygefravaer_og_tilbagevenden_til_arbejdet/Aarsager.a_spx

Při analýze příčin nemocnosti, může být také relevantní zvážit typ nemocenské, např. jestli je absence z důvodu fyzického onemocnění jako je chřipka nebo duševní nemoci jako je vyhoření. Doba trvání nemocenské může být rovněž vzata v úvahu, např. zda nepřítomnost trvá krátkou nebo dlouhou dobu a jak často se vyskytuje.

Náklady spojené s pracovní neschopností ve vaší společnosti

Podle Svazu dánských zaměstnavatelů a dánské obchodní komory, průměrná pracovní neschopnost v dánských společnostech představuje 3,15 %. To odpovídá přibližně 7 dnům absence za rok na jednoho zaměstnance. Tyto údaje zahrnují nevolnost, onemocnění dětí a absence z důvodů pracovních úrazů.⁴

Náklady na nemocenské se liší společnost os společnosti, ale vždy lze dosáhnout úspor snížením nemocnosti ve společnosti.

Společnost, která zaměstnává 50 lidí, kteří pobírají průměrnou mzdu 1.000 DKK denně a je zde průměrná absence z důvodu nemocnosti, roční náklady na nemocenskou budou přibližně ve výši 350.000 DKK.⁵

Přirozeně je důležité znát příčinu nemocnosti s cílem ji snížit. Není možné nemocnost úplně eliminovat, ale často ji lze snížit.

Jelikož se metody odhadování absence v průmyslových organizacích stále výrazně liší, můžete se obrátit na vlastní průmyslovou organizaci a zjistit, kterou metodu výpočtu doporučují / používají.

Spočítejte si přímé náklady nemocenské své vlastní společnosti na základě násl. vzorce:

$$\text{Počet zaměstnanců} \times 7 \text{ dní nemocenské} \times \text{mzda za den} \\ = \text{Roční náklady na nemocenskou}$$

⁴ <http://www.dhs.dk/cgi-bin/dhs/frontend/browse.do?channelId=&contentOID=17717>

⁵ Zdroj: Konfederace dánských zaměstnavatelů doporučuje metodu výpočtu uvedenou výše.

Absenci ze zdravotních důvodů můžete ve vaší společnosti snížit prostřednictvím podpory zdraví a tím se vyhnout některým nepřímým nákladům spojeným s nemocenskou – např.:

- Náklady za náhradu zaměstnance
- Dodací problémy, které mohou vést ke ztrátě zákazníků nebo objednávek
- Snížená produktivita a kvalita
- Re-organizace práce
- Více práce pro kolegy vede ke zvýšenému riziku stresu
- Obtíže při náboru a udržení zaměstnanců.

Nicméně, je třeba zdůraznit, že je samozřejmě důležité, zkoumat příčiny absence ze zdravotních důvodů ve vaší společnosti, aby s tím bylo možné něco udělat.

4 b: Stres

Tento materiál byl vytvořen, aby vám pomohl snížit stres mezi vašimi zaměstnanci.

Mnohé společnosti mají vůči stresu společný postoj, ale tento postoj často není stanoven písemně. Při práci se stanoveným postojem společnosti vůči stresu v politice, bude pro tento postoj jednodušší, bude-li fungovat jako manažerský nástroj.

Účelem protistresové politiky je předcházet a snižovat problémy, které se stresem souvisejí. Použijte níže uvedenou tabulku, jako inspiraci při přípravě protistresové politiky ve vaší vlastní společnosti.

PRVOTNÍ MYŠLENKY O KOMENTÁŘÍCH O STRESU	Komentáře:
Jak vaše společnost předchází stresu a zvládá ho v současnosti?	
Kdo převezme iniciativu v protistresové politice? Můžete udělat něco sami nebo musíte kontaktovat vašeho manažera, organizaci bezpečnosti a ochrany zdraví, zástupce zaměstnanců, podnikovou radu, personální oddělení nebo někoho jiného?	
Může protistresová politika tvořit součást ostatních politik ve společnosti? Například být součástí personální politiky, zdravotní politiky, atd.	
Měl by být jmenován výbor pro protistresovou politiku? Kdo by měl být ve výboru zastoupen? Management, organizace bezpečnosti a ochrany zdraví, zástupce zaměstnanců, podniková rada, personální oddělení nebo někdo jiný?	

<p>Jak bude do přípravy protistresové politiky zapojena celé společnost? Dojde k úvodnímu diskusnímu setkání, průzkumu spokojenosti se zaměstnáním nebo podobným akcím?</p>	
--	--

PŘÍPRAVA KOMENTÁŘŮ O PROTISTRESOVÉ POLITICE	Komentáře:
<p>Jaký je postoj mého podniku vůči stresu? Inspirace pro způsoby jak předcházet stresu, které mohou být začleněny do politiky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vliv na něčí vlastní práci • Význam a úloha soudržnosti • Předvídatelnost • Podpora • Odměna 	
<p>Jaké je pověření zodpovědnosti za manipulaci a prevenci stresu?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Co může dělat váš manažer? • Co mohou dělat vaši kolegové? • Co můžete dělat sami? 	
<p>Jaké opatření jsou přijímána v souvislosti se stresem na vašem pracovišti? Měly by tam být například standardní postupy pohovorů se zaměstnanci, kteří se zdají být ve stresu?</p>	
<p>Jak vaše společnost sleduje zaměstnance, kteří trpí stresem po návratu do práce? Bylo by možné, například, začít pomalým startem? Měla by společnost udělat vše proto, aby zůstala v kontaktu, když jsou zaměstnanci nahlášeni, že jsou nemocní?</p>	

KOMENTÁŘE KOMUNIKACE, SLEDOVÁNÍ A HODNOCENÍ	Komentáře:
<p>Jak by měla být protistresová politika sdělena zaměstnancům ve společnosti? Kdo by měl být zodpovědný za komunikaci a jak? Například na schůzích, prostřednictvím intranetu, zaměstnaneckého časopisu nebo podobných médií? Protistresová politika by měla poslat jasný signál všem ve společnosti. Proto je důležité zvážit, jak je politika prezentována. Všem by mělo být jasné, že je politika zavedena.</p>	
<p>Kdo bude mít na starosti sledování cílů stanovených v protistresové politice? Je důležité, že je protistresová politika sledovaná, aby se demonstrovalo, že za slovy jsou činy a proto je důležité, že osoba nebo pracovní výbor jsou za sledování zodpovědní. Když protistresová politika již nějakou dobu funguje, bude také dobrý nápad vizualizovat výsledek této politiky, např. vyšší</p>	

uspokojení z práce, snižování absence a nižší fluktuace zaměstnanců	
Jak by měla být protistresová politika hodnocena? Například jednou za rok na poradách, prostřednictvím dotazníků, prostřednictvím ročního průzkumu pracovní spokojenosti, atd.	

Zdroje: Dánská obchodní komora: Undgå stress – det betaler sig, 2003 (Vyhněte se stresu – vyplatí se to)

NCSA: En sundere arbejdsplads – idékatalog, 2005 (Zdravotní pracovní podmínky – index nápadů)

PŘÍKLADY PROTISTRESOVÉ POLITIKY

Naše společnosti by měly být charakterizovány oddaností, spokojeností s prací, pouhými pár dny ztracenými v důsledku nemoci, vysokou účinností a vysokou výkonností. Pro dosažení našich cílů budeme usilovat o to, abychom se vyhnuli negativnímu stresu v našem podnikání.

Přejeme si posílit podmínky, které podporují zapojení zaměstnanců a zvýšit jejich spokojenost s prací, aby se předešlo stresu. Zároveň budeme řešit jakékoliv problémy, které mají negativní dopad na spokojenost v práci. Mimo jiné zajistíme, aby všichni ve společnosti věděli, jak předcházet a zmírnit problémy spojené se stresem.

Zaměstnanci stejně jako manažeři musí reagovat, pokud a jestli vidí známky stresu, jako jsou dlouhodobé změny v chování a fyzické kondici. Jednotliví zaměstnanci musí věnovat svou pozornost signálům svého vlastního těla a reagovat na jakékoliv známky stresu. Zaměstnanec by měl o problému informovat svého nejbližšího nadřízeného.

Pokud si zaměstnanec všimne, že se u některého kolegy po nějakou dobu vyskytují reakce, které mohou indikovat stres, bylo by dobré se kolegy zeptat, zda-li je v pořádku, a jestli nepotřebuje pomoc.

Pokud manažer už po delší dobu zaznamenává, že zaměstnanec prokazuje behaviorální nebo fyzické změny, je dobrým nápadem, si s tímto zaměstnancem promluvit. Tento rozhovor by měl objasnit v čem je problém – a co by se mělo udělat pro jeho vyřešení. Pokud nejsou problémy vyřešeny, dokud jsou ještě malé, mohou mít za následek stres s následnou dlouhodobou absencí.

Když se zaměstnanec nebo kolega, který trpěl stresem, vrátí do práce, jak manažeři, tak i kolegové mají povinnost pomoci tomuto zaměstnanci začít znovu.

Zdroj: Dánská obchodní komora: Undgå stress – det betaler sig, 2003 (Vyhněte se stresu – vyplatí se to)

Další nástroje pro prevenci stresu, které mohou být použity k doplnění protistresové politiky

Udělej to dnes	Důležité v budoucnosti	
Aktivity		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Informační kanály Je důležité používat podnikové informační kanály, např. porady zaměstnanců a pohovory, zaměstnanecké časopisy, emaily, intranet nebo jiné kanály ke komunikaci o podnikové vizi, strategii, cílových oblastech, atd. takže jsou jasné každému zaměstnanci.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Posuzující pohovor Posuzující pohovor je rozhovor, během něhož si manažer a zaměstnanec vzájemně předloží své přání a očekávání, co se týká práce a sebe navzájem. Zaměstnanec a manažer zhodnotí a připraví plán pro práci zaměstnance a stejně tak i pro profesionální a osobní rozvoj.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Průzkumy spokojenosti Měření spokojenosti zaměstnanců umožňuje vhodně reagovat na jakékoliv blížící se otázky a problémy.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sociální opatření Zdravé sociální vztahy fungují jako štít proti nespokojenosti a stresu. Sociálním opatřením by mohly být umělecké společnosti, firemní večírky, sportovní akce, atd.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Představení nových zaměstnanců Důkladné představení nových zaměstnanců ve společnosti jim rychleji umožní se cítit v práci příjemně.

Zdroje: Dánská obchodní komora: *Undgå stress – det betaler sig, 2003 (Vyhněte se stresu – vyplatí se to)*

a, NCSA: *En sundere arbejdsplads – idékatalog, 2005 (Zdravotní pracovní podmínky – index nápadů)*

3.10. Práce na vlastní pěst 5: Zaměřte se na udržení starších zaměstnanců

Starší zaměstnanci mají často dovednosti, které jsou pro vaši společnost nezbytné. Proto může být skvělý nápad vynaložit úsilí na udržení starších zaměstnanců, kteří by jinak mohli uvažovat o předčasném odchodu do důchodu z vaší společnosti. Když jsou ve vaší firmě starší zaměstnanci v centru pozornosti, měli byste si být vědomi toho, že ne všichni zaměstnanci nad určitou věkovou hranicí se považují za starší zaměstnance a že nemusí cítit potřebu zvláštního zacházení. Je také důležité zvážit, jakou věkovou skupinu byste nazvali starší zaměstnanci.

Projekt OP LZZ: „Sociální pilíř konceptu společenské odpovědnosti firem (CSR), ve vztahu k zaměstnanosti OZP na volném trhu práce“, CZ.1.04/5.1.01/77.00003.

Tento materiál připravil kolektiv pracovníků Centra vizualizace a interaktivity vzdělávání Ostrava. (více na www.spcsr.cz)

Průzkum, uskutečněn Rambøll Management a Jesper Wégens u Dánského institutu gerontologie ve spolupráci s FTF (Konfederací profesionálů v Dánsku), Unií finančních služeb a Organizací dánských zdravotních sester v roce 2005 ukazuje, že starší zaměstnanci mají řadu specifických dovedností, které mohou být pro vaši společnost cenné. Jako například:

- Zodpovědnost
- Smysl pro kvalitu
- Odborné dovednosti
- Komplexní pohled
- Všeobecné znalosti a znalosti zázemí
- Vysokou schopnost naslouchat a porozumět
- Zkušenosti, které jsou pro podnikání důležité.

Rambøll Management také provedl studii jménem skandinávské rady ministrů o konkurenceschopnosti starších zaměstnanců na skandinávském trhu práce, která ukázala, že ve velké řadě oblastí mají starší zaměstnanci vyšší stupeň kompetencí požadovaných společnostmi při přijímání nových zaměstnanců, než jejich mladší kolegové, například věrnost, zodpovědnost, smysl pro kvalitu a profesní dovednosti. Studie došla k závěru, že kombinace mladých a starších zaměstnanců má velké množství dovedností, které poskytují nejlepší strukturu pro tvorbu přidané hodnoty ve společnosti.

Uspořádání postupného odchodu do důchodu

Uspořádání postupného odchodu do důchodu je zcela individuální dohoda mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem ohledně pracovních podmínek, které se liší od standardních pracovních podmínek. Může se jednat čehokoliv, od volného dne v každém týdnu až k jiným úkolům a pracovním funkcím.

Tato určitá věc může přimět konkrétního zaměstnance se rozhodnout zůstat na trhu práce ještě pár let. Tento typ progresivního důchodového uspořádání, který lze uskutečnit, se může samozřejmě značně lišit místo od místa. Požadavky a přání zaměstnavatele

a zaměstnance s ohledem na uspořádání postupného odchodu do důchodu, budou rovněž vycházet z individuální volby.

Uspořádání postupného odchodu do důchodu bude zpravidla připravováno společně se zaměstnavatelem / manažerem a zaměstnancem. Uspořádání postupného odchodu do důchodu se bude často zabývat jednou nebo více otázkami uvedenými níže:

Částečný úvazek – snížení hodin:

- Jeden nebo více dnů volna každý týden nebo každý měsíc
- Příklad: Příchod do práce o hodinu později nebo jít domů o hodinu dříve než doposud
- Mít právo na delší dovolenou nebo volitelné volno
- Postupné snižování pracovní doby. Například, že souhlasí s tím, že zaměstnanec pracuje 35 hodin týdně první polovinu roku, a pak pracovní dobu zase snížit.

Sdílení pracovního místa

Také může být možné se o práci zaměstnance dělit s kolegou. Některé společnosti uzavřou dohodu se dvěma zaměstnanci tak, aby oba mohli sdílet jednu práci a oba pracovali na poloviční úvazek. Oba zaměstnanci nemusí být nutně staršími zaměstnanci. Ostatní kolegové mohou mít například malé děti nebo si můžou z nějakého důvodu přát mít po nějakou dobu omezené hodiny.

Pružná pracovní doba

Uspořádání postupného odchodu do důchodu by mohlo také zahrnovat více pružné pracovní doby pro zaměstnance tak, aby on nebo ona nepracovali každý den od 8 ráno do 4 odpoledne. I když to může vyžadovat určité plánování, pokud má zaměstnanec pružnou pracovní dobu nebo pracuje z domova, je toto již běžnou praxí v mnoha oblastech podnikání.

Finance

Zkrácená pracovní doba často povede k podobnému snížení platu zaměstnance. To může mít vliv také na příspěvky do systému důchodového zabezpečení. V některých případech,

je nicméně možné se dohodnout na pokračování plných příspěvků do penzijního systému. To se týká pracovních míst jak v soukromém, tak i ve veřejném sektoru.

Zkrácená pracovní doba má také vliv na výši podpory v nezaměstnanosti, kterou zaměstnanec obdrží, pokud bude vyhozen. Je proto důležité, aby zaměstnanec požádal fond nezaměstnanosti nebo unii o radu před tím, než podepíše dohodu a zkrácené pracovní době.

Úkoly a vliv

Pokud je pracovní doba zaměstnance snížena, ale zaměstnanec musí vykonat stále stejné množství úkolů, bude to znamenat vyšší pracovní zátěž a možná i vyšší stres. Ve většině případů bude proto výhodné, pokud budou pracovní funkce zaměstnance přizpůsobeny novým pracovním hodinám.

Zkrácená pracovní doba může mít za následek také to, že zaměstnanec bude mít menší vliv na práci a bude méně v kontaktu s vývojem v práci, pokud jsou například schůze, které se konají mimo dobu jeho nových pracovních hodin. Proto by se věci měly koordinovat tak, aby zaměstnanec byl informován o tom, co se děje v práci po jeho pracovní době.

Tady jsou některé případy starších zaměstnanců, kteří potom, co vykonávají stejné úkoly a pracovní funkce po mnoho let, dostali nové úkoly a výzvy:

- Sekretářka, která by chtěla aktualizovat webovou stránku společnosti.
- Pojišťovací agent, který vzhledem ke svému vynikajícímu pochopení situací a posouzení charakteru, může působit jako prostředník v jednání při patové situaci
- Asistent kuchyně, který si přeje pomoci u ranního příjmu dětí v mateřské škole
- Inženýr, který si přeje být umístěn v zahraničí poté, co se jeho děti odstěhovaly z domu
- Asistent úklidu, který v důsledku svých zkušeností může provádět zabezpečení kvality práce kolegů
- Zručný řemeslník, který vzhledem ke svým zkušenostem, může připravit cenové nabídky pro zákazníky

Řidič, který vzhledem ke svým rozsáhlým znalostem dodavatelů, se může stát asistentem nákupu nebo mít na starosti zásoby náhradních dílů.

Nové úkoly nebo pracovní funkce

Zaměstnanec možná potřebuje mít méně namáhavé úkoly. Nebo si přeje mít nové výzvy přechodem na jiné úkoly nebo funkce.

Pokud bude zaměstnanec zodpovědný za nové oblasti, může to rovněž zahrnovat nové úkoly, jako je například stát se mentorem nebo lektorem pro ostatní zaměstnance, například pro nové zaměstnance a učně.

Postupný odchod do důchodu může také umožnit zaměstnanci zpomalit tím, že je osvobozen od nejnáročnějších nebo stresujících úkolů. Zaměstnanec může také chtít, aby měl méně typů úkolů, aby se mohl soustředit na oblasti, ve kterých je zaměstnanec nejlepší.

Pokud dojde ke změnám v žebříčku postavení nebo na poli působnosti, může to být vnímáno jako degradace nebo odstavení na vedlejší kolej. Proto je důležité, aby ke změně došlo s ohledem na vlastní přání zaměstnance. Ani kolegové a ani zaměstnanec by neměli považovat uspořádání postupného odchodu do důchodu jako degradaci, ale jako součást postupného ukončení pracovního života.

Rozvoj kompetencí

Rozvoj kompetencí může také tvořit část uspořádání postupného odchodu do důchodu tak, kdy se manažer a zaměstnanec dohodou, že zaměstnanec by měl:

- Získat diplom nebo osvědčení jako důkaz kvalifikací získaných prostřednictvím své každodenní práce
- Podílet se na školení o stejných podmínkách s ostatními kolegy prostřednictvím firemních nebo externích kurzů.
- Získat další odbornou přípravu, aby byl schopen řešit nové úkoly, jako například mentor nebo lektor, obsluhovat nové nástroje, atd.

Podmínky zaměstnaneckého poměru

Ty by mohly být:

- *Omezená doba výkonu*

Zaměstnanec a manažer každý rok souhlasí – pravděpodobně během hodnotícího pohovoru – se stanovením, jak dlouhou dobu bude pracovní poměr pokračovat. Např. 1/2, 1, 2 nebo 5 let.

- *Plán zaměstnaneckého poměru*

Příloha k podnikání na omezenou dobu k řešení konkrétní práce.

- *Flexibilní zaměstnanecký poměr*

Například, dohoda o spojení s podnikáním jako konzultant pro řešení specifických úkolů.

- *Střídání práce*

Zde zaměstnanec nemá po celou dobu stejnou práci, ale v některých obdobích má náročnější nebo naopak méně namáhavou funkci.

- *Snížené hodiny s plným, částečným nebo žádným platem / náhradou mzdy*

Pokud je pracovní doba zaměstnance snižena, obvykle to znamená i podobné snížení platu. Nicméně, existují i případy jednotlivých postupných odchodů do důchodu s kompenzací.

- *Snížené hodiny s plnými nebo částečnými příspěvky do penzijního systému*

Rámcová dohoda pro politiku postupného odchodu do důchodu pro dánské obce a kraje umožňuje, aby zaměstnanci ve věku 60 let nebo více, pracovali méně hodin, ale stále si zachovali plný nebo částečný důchod za předpokladu, že společnost apod., které se to týká, to umožňuje. Na soukromém trhu práce existují také případy jednotlivých uspořádání postupného odchodu do důchodu s plným nebo částečným spořením na důchod.

Níže najdete některé inspirace pro vyhodnocení, jestli vaše firma může mít užitek z vynaloženého úsilí k udržení starších zaměstnanců a jaké konkrétní akce jsou zapotřebí v závislosti na problémech, kterým čelíte.

5 a: Udržení starších pracovníků ve společnosti

<p>1. Zvažte, jakým výzvám čelí vaše společnost – např.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtíže při udržení zaměstnanců • Obtíže při nábore nových zaměstnanců • Těžké a namáhavé pracovní podmínky - např. monotónní a opakující se práce • Stresující pracovní podmínky – např. požadavky na rychlost a výkon • Různé 	<p>Komentáře:</p>
<p>2. Určete, jak může vaše společnost těžit z aktivní snahy udržet si starší zaměstnance – např.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Udržet dovednosti a znalosti v rámci společnosti • Vyhnout se potřebě nábore nových zaměstnanců • Vyhnout se zaškolování nových zaměstnanců • Čelit existujícím nebo budoucím náborovým obtížím • Různé 	
<p>3. Rozhodněte, kdo převezme iniciativu – např.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personální manažer • Nejbližší nadřízený • Můžete také zvážit, zdali jeden ze zaměstnanců ve vaší společnosti, by neměl fungovat jako Change Agent. Change Agent je zaměstnanec, jehož úkolem je zvýšit kvalitu práce pro starší zaměstnance ve společnosti. Podívejte se na funkce Change Agenta níže • Další otázky 	
<p>4. Zapojte pracovní radu Pokud má vaše společnost pracovní radu, měla by tato rada být vždy zapojena při provádění změn, které mají na zaměstnance vliv.</p>	
<p>5. Definujte, kdy je ve vaší společnosti zaměstnanec starším zaměstnancem Některé společnosti se zmiňují o zaměstnancích "jako starších zaměstnancích" když dosáhnou určitého věku, např. 50 let. Vezměte prosím na vědomí, že někteří zaměstnanci se nemusí považovat za starší zaměstnance a mají pocit, že jejich výkon je rovnocenný zbytku firmy a mohli by být dotčeni, kdyby jim bylo nabídnuto zvýhodněné zacházení. V tomto případě můžete zvážit, zda politika postupného odchodu do důchodu by měla být pevnou součástí hodnotícího pohovoru, kde můžete posoudit / projednat se zaměstnancem, zda je čas na uspořádání postupného odchodu do důchodu.</p>	
<p>6. Jak a kdy byste měli mít pohovor se starším zaměstnancem? Jednou z možností je začlenit pohovor o postupném odchodu do důchodu do vašeho hodnotícího pohovoru. Níže najdete příklady</p>	

některých otázek, které jsou důležité zvážit, ve vztahu k pohovoru o postupném odchodu do důchodu.

a) Pohovor o postupném odchodu do důchodu

Ve mnoha společnostech, pořádá personální manažer každoroční hodnotící pohovor, aby vyjasnil vzájemná očekávání a potřeby zaměstnanců a společnosti. Doplněním běžných hodnotících pohovorů otázkami, které jsou relevantní pro starší zaměstnance, v centru pozornosti budou zvláštní záležitosti týkající se plánování posledního roku staršího zaměstnance na trhu práce.

b) Vhodná doba

Vhodná doba pro vedení pohovoru o postupném odchodu do důchodu je individuální, ale společnosti se často rozhodují projednat tuto záležitost, když je zaměstnanec mezi 55 a 57 lety. To poskytuje dostatek času pro plánování a to "demystifikuje" rozhovor, pokud je zavedenou praxí vést pohovor o postupném odchodu do důchodu pro všechny zaměstnance, když dosáhnout určitého věku.

c) Formulář

V některých společnostech jsou hodnotící pohovory pro starší zaměstnance prováděny na základě dotazníku, který zajistí, že jsou všechny příslušné otázky projednávány se všemi zaměstnanci. Ostatní mají neformálnější styl, který je podobný běžné konverzaci mezi manažerem a zaměstnancem.

Nejdůležitější věcí je, že pohovor vede k dohodě, nejlépe písemné, takže obě strany mají příležitost se na dohodách podílet.

d) Obsah

Pohovor bude často záviset na době uběhlé od posledního pohovoru, dohodě pro následující rok, stejně jako dalším dlouhodobým plánování. To zahrnuje ukončení zaměstnání, snižování nebo změny, které se očekávají, že nastanou před posledním rokem zaměstnance na trhu práce. Obsah tohoto konkrétního pohovoru může být přizpůsoben konkrétnímu zaměstnanci a kultuře podniku jako takového.

e) Příprava

Je důležité, aby společnost informovala zaměstnance předem, že účelem pohovoru není postupné vyřazení staršího zaměstnance. Je výhodou pokud zaměstnanec získá příležitost se na pohovor připravit, např. prostřednictvím programu shrnujícím otázky, které budou v průběhu rozhovoru projednány. Nebo získá možnost zúčastnit se kurzu na postupný odchod do důchodu, aby si vyjasnil své vlastní možnosti a přání před pohovorem. Společnost se může rozhodnout požádat samotné zaměstnance – možná anonymně – kdy mají pocit, že je potřeba pohovoru o postupném odchodu do důchodu.

<p>7. Určete, zdali ve společnosti existují oddělení, které jsou vhodná pro účinnou snahu udržet starší zaměstnance – např.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oddělení, která nepožadují fyzicky náročné práce např. zvedání těžkých břemen. • Oddělení, kde může zkušenost staršího zaměstnance být využita lépe než jiné • Další otázky 	
<p>8. Určete možná opatření, které můžete podniknout ve snaze udržet starší zaměstnance ve vaší společnosti. Když jste identifikovali výzvy, kterým vaše společnost čelí, můžete přijmout opatření a těmto výzvám čelit – např. :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pozměněné úkoly • Menší pracovní zatížení • Menší tlak a pomalejší tempo při práci • Nižší požadavky na adaptabilitu a změny • Střídání práce • Speciální úkoly pro starší zaměstnance • Vysoká nezávislost v práci • Lepší příležitosti pro doplňkové vzdělávání a odbornou přípravu • Snížená pracovní doba • Příspěvek zaměstnavatele na plnou penzi v souvislosti se sníženou pracovní dobou • Technické pomůcky 	
<p>9. Rozhodněte, kdo bude zodpovědný za pokračující úsilí společnosti udržet si starší zaměstnance – např.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personální manažer • Nejbližší nadřízený • Change Agent, pokud je ve vaší společnosti • Další otázky 	
<p>10. Vyhodnoťte vaši snahu si starší zaměstnance udržet. Diskuze managementu a podnikové rady o výhodách, které společnosti získaly díky snaze, udržet si starší zaměstnance. Může se něco zlepšit? Můžete také ustavit skupinu mezi zaměstnanci (pokud možná širokou sekci zaměstnanců, např. manažeři, mladí lidé, starší zaměstnanci, apod.), kteří se setkávají jednou za půl roku a diskutují o tom, jak se věci vyvíjí?</p>	

Zdroje:

Rambøll Management

SiD, HK, LH a AHTS: "Fastholdelse af seniorer i virksomheden"(Udržení si starších zaměstnanců ve společnosti)

www.forandringsagent.dk

Projekt OP LZZ: „Sociální pilíř konceptu společenské odpovědnosti firem (CSR), ve vztahu k zaměstnanosti OZP na volném trhu práce“, CZ.1.04/5.1.01/77.00003.

Tento materiál připravil kolektiv pracovníků Centra vizualizace a interaktivity vzdělávání Ostrava. (více na www.spcsr.cz)

AHTS, HK, LH, SiD and PwC: "Et ændret arbejdsliv" ("Změna pracovního života")

www.senioraftale.dk

www.seniorpraksis.dk

Rambøll Management a Jesper Wégens z dánského institutu gerontologi ve spolupráci s FTF (Konfederací profesionálů v Dánsku), Unie finančních služeb a Organizace dánských zdravotních sester Financování generálním ředitelstvím pro umístování zaměstnanců a odborné vzdělávání: *Attraktive arbejdspladser til attraktive seniorer, září, 2005* ("Atraktivní práce pro atraktivní starší zaměstnance")

Change Agent

Příklady funkcí, které Change Agent může mít ve společnosti:

- Dostane odborné znalosti starších zaměstnanců do centra pozornosti
- Zařadí starší zaměstnance do programu společnosti
- Provádí opatření ve společnosti zaměřené na udržení si starších zaměstnanců.

Náklady na to, jak se stát Change Agentem jsou DKK 1,450. Více o tomto režimu se dozvíte na www.forandringsagent.dk

Zdroj: www.forandringsagent.dk

5 b: Příklady ze společností

Následující příklady jsou převzaty ze zpráv SiD, HK, LH a AHTS: "Fastholdelse af seniorer i virksomheden" ("Udržení si starších zaměstnanců ve společnosti"). Vybrali jsme šest příkladů ukazujících, jak si můžete udržet starší zaměstnance SiD (nyní 3F (Dánské odbory pro kvalifikované a nekvalifikované pracovníky). Dále jsou zde dva příklady jak si udržet zaměstnance HK (HK = Dánská unie organizující obchodní a administrativní pracovníky) a konečně dva příklady, jak si udržet starší řídicí zaměstnance.

PŘÍKLADY PŘEMÍSTĚNÍ STARŠÍHO ZAMĚSTNANCE 3F

Obchodní společnosti

Skladník přechází z těžké fyzické práce na lehkou fyzickou práci

Již řadu let je v mnoha společnostech přirozené, že je starší zaměstnanec přesunut z těžké fyzické práce na méně namáhavou práci. Může to být praktikováno v ještě širším rozsahu, například kombinací prací jinými způsoby než dříve. Vezměte některé lehčí úkoly za čtyř pracovních míst a slučte je v sobě do jedné čtvrtiny. Zatížení na tři ostatní by nemělo být výrazně vyšší. Mohou být pořízeny technické pomůcky.

Projekt OP LZZ: „Sociální pilíř konceptu společenské odpovědnosti firem (CSR), ve vztahu k zaměstnanosti OZP na volném trhu práce“, CZ.1.04/5.1.01/77.00003.

Tento materiál připravil kolektiv pracovníků Centra vizualizace a interaktivity vzdělávání Ostrava. (více na www.spcsr.cz)

Člověk z výroby převeden na styk s dodavatelem

Když společnosti využívají produkty dodavatelů ve své vlastní výrobě po dobu několika let, zaměstnanec ví, které dodavatele použít a jaké funkce, apod. musí zboží mít. Teoreticky je možné si najít práci zahrnující nějaký druh kontaktu s dodavateli a produkty jako náhradní zaměstnání.

DOPRAVNÍ SPOLEČNOSTI

Řidič je převeden do plánování přepravy zboží

Starší řidič s několikaletou zkušeností v rámci praktického provádění plánování přepravy zboží, bude mít často možnost z této zkušenosti těžit při plánování přepravy zboží v kanceláři. Rozložením úkolů při plánování přepravy zboží v kanceláři, by mohlo být možné pro zkušeného řidiče najít práci. Může být zapotřebí nějaké přímé zaškolení. Toto školení bude mít samo o sobě tendenci přimět zaměstnance zůstat ve společnosti déle, a ta tudíž získá ze zaměstnance maximální užitek.

Řidič je přidělen k projektu na dobu určitou

V mnoha dopravních podnicích jsou společným rysem "odložené projekty", které nelze vyřešit v rámci každodenních činností. Znalosti a zkušenosti řidiče získané při práci v terénu, z něj dělají osobu vhodnou pro řešení těchto problémů. Často budou mít tyto projekty dobu určitou a jsou proto nejvhodnější pro završení dlouhého pracovního života.

SPOLEČNOSTI POSKYTUJÍCÍ SLUŽBY

Úklidový pomocník pro jídelnu

Když se uklízení práce stanou příliš těžkými, je možné si najít práci v jídelně, kterou bude moci zaměstnanec přijmout po malém tréninku.

Pracovník prádelny pro méně stresující oblasti

Ne všechny oblasti v prádelně jsou pracovníě stejně těžké. Ačkoliv je střídání pracovních míst v prádelnách běžné, je možné najít stálé, méně náročné oblasti pro starší zaměstnance, pokud začne být součástí běžného střídání obtížná.

*Zdroj: Zpráva SiD, HK, LH a AHTS: "Fastholdelse af seniorer i virksomheden"
("Udržení si starších zaměstnanců ve společnosti").*

PŘÍKLADY PŘEMÍSTĚNÍ STARŠÍCH PRODAVAČŮ NEBO KANCELÁŘSKÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Prodavači, velkoobchodní / (maloobchodní) pro méně namáhavé úkoly

Když stárnou, mohou prodavači potřebovat také úlevu ať už kvůli stresu způsobenému prací nebo v důsledku vysokých fyzických požadavků. Zaměstnanci mají rozsáhlé vědomosti o společnosti, zákaznících, dodavatelích, zboží, apod. a proto budou schopni přijmout zaměstnání, kde je poradenství převládající funkcí. To by mohlo být buď během návštěv zákazníků nebo dodavatelů ve společnosti nebo poradenství po telefonu.

Vzdělávání a odborná příprava zaměstnanců v oblasti dopravy a zasilatelství

Stát se dobrým zaměstnancem v oblasti dopravy a zasilatelství vyžaduje velmi dlouhou přípravu. Bude výhodné předat zkušenosti staršího zaměstnance novým a mladším zaměstnancům. Starší zaměstnanci mohou být tudíž převedeni na odbornou přípravu a prezentaci nebo se stanou součástí systému, kdy se dva muži dělí o dvě pracovní místa. To bude pro staršího zaměstnance druh mentorské práce.

Zdroj: Zpráva SiD, HK, LH a AHTS: "Fastholdelse af seniorer i virksomheden" ("Udržení si starších zaměstnanců ve společnosti").

PŘÍKLADY NOVÝCH PRACOVNÍCH MÍST PRO STARŠÍ VEDOUCÍ PRACOVNÍKY

Manažer pro plánování

Pracovní den vedoucího manažera se skládá především z plánování a organizace na místě. Ve velkých podnicích, bude často skutečné plánovací oddělení, které plánuje, řídí a sleduje všechny hlavní projekty a aktivity. Vedoucí manažer bude obvykle držitelem kvalifikací potřebných pro tyto úkoly. V malých společnostech, takováto oddělení nemusí existovat, ale úkoly jsou rozděleny mezi jednotlivá oddělení. Vedoucí manažer bude schopen plánovat a řídit tyto úkoly v těchto odděleních.

Zdroj: Zpráva SiD, HK, LH a AHTS: "Fastholdelse af seniorer i virksomheden" ("Udržení si starších zaměstnanců ve společnosti").

5 c: Státní podpora a informace

[Pokud máte národní nebo státní ekonomickou podporu vztahující se k *Udržení si starších zaměstnanců* můžete ji zařadit zde. Toto je také případ, pokud máte Národní odkazy týkající se Udržení starších zaměstnanců.]

3.11. Práce na vlastní pěst 6: Zaměřte se na diverzitu v podnikání

Lidé se liší – například s ohledem na pohlaví, kulturní zázemí, věk, tělesné a mentální postižení, úroveň vzdělání, náboženství a sexuální orientaci. Zaměření se na diverzitu (rozmanitost) ve vaší společnosti znamená, že vidíte v rozdílnosti spíš příležitosti, než pouze problémy a bariéry. Nakonec může diverzita mezi vašimi zaměstnanci přispívat k rozvoji vašeho podnikání.

V zásadě se diverzita vztahuje na všechny skupiny lidí, ale v následujícím textu se budeme zabývat tím, jak vaše společnost může přijmout zaměstnance z jiného kulturního zázemí a jaký dopad to bude mít na vaše podnikání.

Proč přijmout zaměstnance z jiného kulturního prostředí než z Dánska?

Integrační průzkum 2005 DI (Konfederace dánského průmyslu) ukazuje, že společnosti zdůrazňují následující výhody při zaměstnání zaměstnanců z jiného kulturního prostředí než z Dánska:

- Pozitivně přispívají k výkonu zaměstnanců.
- Společnost dosáhne loajální pracovní síly.
- Společnost dosáhne různorodějších kompetencí.
- Společnost dosáhne lepšího základu pro nábor pracovníků.

Chcete se o diverzitě dozvědět více?

[Níže uvedené odkazy jsou všechny na dánské webové stránky. Mohou být odstraněny a místo nich mohou být do seznamu přidány národní odkazy týkající se integrace a diverzity ve společnosti. Je však možnost získat informace v angličtině z webových stránek na níže uvedených odkazech.]

- **DI** (Konfederace dánského průmyslu)
Na www.di.dk, najdete různé publikace, např. "Styrk Integrationen – Kom godt i gang på din virksomhed" ("Posílení integrace – Prorazte dobrým startem ve vaší společnosti").
- **HTS** (Konfederace dánské obchodní dopravy a odvětví služeb)
Na www.hts.dk, najdete různé publikace nabízející specifické nástroje, např. pro přípravu integračních politik, udržení se starších zaměstnanců, atd.
- **LO** (Dánská konfederace odborových svazů)
Na www.lo.dk, najdete publikace na integraci, např. "Nye kolleger er gode kolleger" ("Noví kolegové a dobří kolegové"). Na webové stránce naleznete také publikace o zaměstnanosti a o pracovním trhu stejně jako i o sociální politice.
- **Odborové vědomostní centrum pro integraci**
Vědomostní centrum bylo založeno, aby posílilo celkové úsilí oborů vztahující se k integraci. Tady naleznete materiály a publikace o integraci. Viz. www.fvi.dk
- **Dánské ministerstvo zaměstnanosti**
Tady naleznete více o kampani pro akademické absolventy, integraci "nových Dánů" na trh práce a progresivní důchodovou politiku. Viz. www.bm.dk
- **CABI** (Dánské národní centrum pro iniciativy v oblasti zaměstnanosti)
Tady naleznete materiál o trhu práce s místem pro každého. Viz. www.cabiweb.dk CABI má také několik míst na vytváření pracovních příležitostí, stejně jako i prevenci a udržení pracovních sil. Viz. www.ijobnu.dk, www.via2000.dk a www.fleksjob.dk
- **Národní a regionální firemní sítě**
Národní a regionální firemní sítě se zabývají sociálními závazky. Na webové stránce www.socialtansvar.net, si můžete přečíst informace o regionálních firemních sítích ve vašem regionu a nechat se inspirovat pro další rozvoj sociálních závazků.
- **Sdružení "Foreningen Nydansker"**
Toto sdružení se zabývá otázkami týkajícími se integrace "nových Dánů" na pracovním trhu. Na webové stránce sdružení www.foreningen-nydansker.dk, najdete informace o diverzně, mentorech a mnohem více. Toto sdružení nabízí diskusní skupiny a pořádá přednášky a prezentace.

6 a. Mentorský program⁶

Když se vaše společnost rozhodne přijmout zaměstnance z jiného kulturního zázemí, bylo by dobré zvážit, jak zajistíte integraci nového zaměstnance do vaší společnosti.

V Dánsku je možné mít mentorský program sponzorovaný Dánskou vládou a místními úřady, avšak mentorský program je v každém případě velmi dobrý nápad a měl by být zvážen ve všech společnostech, ať je sponzorován nebo ne.

V mentorském programu je zkušený zaměstnanec zodpovědný za školení nově zaměstnané osoby – jedná se o pracovní odbornou přípravu stejně jako i dobrý úvod do kulturního a společenského života společnosti.

Mentorský program může být jedním ze způsobů, jak zajistit dobrý start pro nové zaměstnance ve vaší společnosti. Kontakt s mentorem dává novému zaměstnanci jakoby pocit jistoty – zejména pokud on nebo ona nikdy předtím v dánské společnosti nepracovali. Mentorský program je důležitá zkratka pro pochopení atmosféry mezi zaměstnanci, stejně tak i nepsaných pravidel a podmanění si jazykových bariér.

Tady je mentorský program prezentován jako nástroj v souvislosti se začleněním nových zaměstnanců z jiných kulturních prostředí než z Dánska do firmy, ale v zásadě mentorský program může fungovat jako začlenění každého nového zaměstnance do firmy.

Kritéria úspěchu pro mentorský program

Aby byl váš mentorský program úspěšný, je důležité, aby zaměstnanec (zaměstnanci) působící jako mentoři ve vaší společnosti byli pro plnění svých funkcí plně vybaveni.

Například pomocí:

- Management musí jasně uvést účel mentorského programu
- Management a kolegové musí mentora (y) podporovat
- Mentor musí znát limity své zodpovědnosti a být schopen vyhledat pomoc v případě pochybností, např. z managementu nebo na mentorské síti

⁶ Kilde: www.ams.dk/etnisk/vaerktoejkasse/varktoej-mentor.html

- Měly by být jasně definované role mezi mentorem a ostatními zaměstnanci – např. střední manažeři.
- Můžete tuto úlohu zviditelnit stanovením obecných zásad pro funkci mentora a ve společnosti je zveřejnit.
- Mentor musí být dobře obeznámen s prací související s potřebami kulturních menšin – existují ve vaší společnosti nějaké speciální výzvy pro osoby z jiného kulturního prostředí?
- Je důležité, aby si byl mentor vědom neformálních pravidel platných ve vaší společnosti, aby o nich mohl informovat nového kolegu.

6 b. Přijmout zaměstnance z jiného kulturního prostředí

Aktivity	Komentáře
<p>1. Co vaše společnost v současnosti dělá? Máte nějaké zaměstnance z jiného kulturního prostředí nebo uvažujete nějaké zaměstnat.</p>	
<p>2. Jak může vaše společnost profitovat ze zaměstnání zaměstnance z jiného kulturního prostředí? Sepište argumenty, proč by vaše společnost měla přijmout zaměstnance z jiného kulturního prostředí.</p>	
<p>3. Kdo přebírá iniciativu?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personální manažer • Nejbližší nadřízený • Manažer konkrétního oddělení • Další otázky 	
<p>4. Které oddělení ve společnosti může nejlépe využít zaměstnance z jiného kulturního zázemí? Váš nový zaměstnanec může mít trochu problémy s dokonalým psaním a čtením dánsky. Zvažte, jestli existují oddělení, kde není nutná plyná dánština při psaní a mluvení.</p>	
<p>5. Můžete nabídnout zaměstnanci možnost se v jeho/ její žádosti vyjádřit nelingvistickým způsobem? Pokud on nebo ona nehovoří plyně dánsky, může být způsob, jak ho nebo ji nechat vyjádřit? Například pokud on nebo ona mají určité technické znalosti, které mohou být využity.</p>	
<p>6. Jaké jsou minimální požadavky na zaměstnance z jiného</p>	

Projekt OP LZZ: „Sociální pilíř konceptu společenské odpovědnosti firem (CSR), ve vztahu k zaměstnanosti OZP na volném trhu práce“, CZ.1.04/5.1.01/77.00003.
Tento materiál připravil kolektiv pracovníků Centra vizualizace a interaktivity vzdělávání Ostrava.
(více na www.spcsr.cz)

<p>kulturního prostředí ve vaší společnosti? Například si musí přečíst bezpečnostní pokyny v dánštině. Zvažte, jestli můžou být požadavky vyřešeny jiným způsobem – např. připojením zaměstnance na nějaký čas ke kolegovi se stejným rodným jazykem.</p>	
<p>7. Jaký by byl nejlepší způsob, jak integrovat vašeho nového kolegu do společnosti? To by mohlo být například mentorským programem, kde jsou novému zaměstnanci, kolegou představena psaná a nepsaná pravidla v podnikání (viz. výše).</p>	
<p>8. Jsou nějaká zvláštní kritéria, která můžete a jste ochotni udělat ve vaší společnosti? Obecně platí, že lidé z jiných etnických skupin mají různé kultury a normy, ale v pracovní situaci budou zřídka problémy, které nemůžou být vyřešeny pomocí rozumného rozhovoru. Tento rozhovor a rozdíly, úvahy a příležitosti můžou velmi dobře být řešeny při pracovním pohovoru. Existují různé možnosti jak požádat o radu, např. ve vašich organizacích, v dánském ministerstvu pro uprchlíky, přistěhovalce a integraci a sdružení "Foreningen Nydansker".</p>	
<p>9. Jaké pravidla chcete ve společnosti mít? Pokud jsou již ve společnosti zaměstnanci z jiných kulturních prostředí, mohl by být dobrý nápad prodiskutovat – a možná i stanovit – některé pokyny pro spolupráci a integraci. Tyto pokyny by mohly uvádět že:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ve společnosti mluvíte dánsky • Vzájemně respektujete rozdíly • Vzájemně respektujete náboženské rituály • Vzájemně respektujete volbu oblečení • Další otázky 	
<p>10. Jak budete sledovat zaměstnanecký poměr? Můžete uspořádat schůzku se svým novým zaměstnancem a jeho / jejími nejbližšími spolupracovníky a promluvit si o situaci.</p>	

Zdroje: Rambøll Management

DI: "Når døre åbnes" ("Když se dveře otevřou")

AHTS: "Udarbejdelse og implementering af en integrationspolitik" ("Příprava a realizace integrační politiky")

Kde můžete získat radu?

Pokud chce vaše firma přijmout zaměstnance z jiného kulturního prostředí, je dobrý nápad to uvést ve vašem pracovním inzerátu nebo kontaktovat váš místní úřad práce. Zde vám mohou pomoci najít vhodného zaměstnance pro vaši společnost.

Na úřadech práce v Dánsku můžete získat rady a návody – např. pokud jde o jiné kultury, náboženství atd. – a získat finanční podporu, např. pro dlouhodobé stáže.

Dánské úřady práce nabízejí různé režimy, které můžou společnosti využít:

Zaměstnání s náhradou mzdy

Dává soukromým i státním zaměstnavatelům možnost, získat podporu v souvislosti se zaměstnáním nezaměstnané osoby. Když soukromý zaměstnavatel přijme nezaměstnanou osobu s náhradou mzdy, je mu po dobu maximálně 12 měsíců nabídnuta dotace cca. 57 DKK za hodinu. Vzdělávání může být součástí nabídky o zaměstnání s náhradou mzdy.

Služby praktikanta

Poskytuje zaměstnavatelům možnost získat podporu pro přijetí nezaměstnané osoby jako praktikanta. To umožní zaměstnavateli posoudit, jestli by této osobě měla být nabídnuta stálá práce nebo práce s náhradou mzdy. Zpravidla může zaměstnavatel zaměstnat osobu jako praktikanta na dobu až čtyř týdnů.

Mentorský program

Poskytuje zaměstnavatelům možnost získat finanční podporu pro uvolnění osoby z jeho nebo jejích běžných povinností, aby jednala jako mentor. To by mohl být někdo z vlastního personálu společnosti nebo externí poradce. K mentorovým úkolům patří představit, vést a školit nového zaměstnance, například s ohledem na kulturu, žargon, atd. ve společnosti.

3.12. Práce na vlastní pěst 7: Nástroje managementu pro ochranu zdraví a bezpečnost pro malé a středně velké podniky

E-learningový modul "Lidé & zisk" zahrnuje "Nástroje managementu pro ochranu zdraví a bezpečnost pro malé a středně velké podniky". Nástroj vyvinutý speciálně pro malé a středně velké podniky.

Tento nástroj umožňuje podnikům vyčíslit náklady a úspory vztahující se k všeobecným zdravotním a bezpečnostním aktivitám a následujícím třem otázkám na zdraví a bezpečnost: pracovní úrazy, opakované poranění z přetěžování (RSI) a zvedání těžkých břemen.

Nástroj managementu pro ochranu zdraví a bezpečnost je rozdělen do následujících modulů: Start, pracovní úrazy, zvedání těžkých břemen, RSI (opakované poranění z přetěžování) a všeobecné zdravotní a bezpečnostní podmínky. Můžete si vybrat, jestli použít jeden nebo více modulů, ale modul Start musí být vyplněn před tím, než můžete začít pracovat s ostatními moduly, jelikož tento modul obsahuje hlavní data specifická pro společnost a tyto data jsou použita pro výpočty v ostatních modulech.

Pracovní úrazy

Pracovní úrazy znamenají pro společnost zbytečné finanční náklady. Oblast lidských nákladů z důvodů pracovních úrazů nemůže být samozřejmě zjednodušena finanční kalkulací. Ale více se zaměřit na finanční náklady může sloužit jako motivace, jak pro management, tak i zaměstnance a zaměřit své úsilí na snížení pracovních úrazů. Tento nástroj vám pomůže vyčíslit náklady pracovního úrazu a zároveň si všimá nepřímých nákladů. Tyto náklady mohou zahrnovat výdaje, jako například:

- Ztráta pracovních hodin / mzda pro poškozeného
- Léčba
- Ztráta pracovních hodin v organizaci
- Čas strávený při kontaktu s úřady
- Změny ve mzdové agendě a řízení sdělení, atd.
- Škody na majetku

- Provozování úkolů za zraněného zaměstnance
- Snížení produktivity v důsledku přerušování práce.

Zvedání těžkých břemen

Zvedání je považováno za těžké, když sebou nese riziko poškození zdraví. Zvedání těžkých břemen a manipulace s těžkými břemeny jsou obvykle spojeny s problémy se zády, jako jsou bolesti zad, ztuhlost svalů a kloubů. Mohou také zahrnovat bolest nebo sensorické poruchy v nohou. Ty mohou zahrnovat deformace, zlomeniny nebo nervové poškození. Společnosti mohou cítit dopad ze zvedání těžkých břemen, když zaměstnanci mluví o nepříjemnostech nebo bolesti, ve spojitosti se zvedáním břemen nebo jiné manipulací, např. tažení nebo tlačení břemen.

Může to zahrnovat také krátkodobou nebo dlouhodobou pracovní neschopnost v důsledku práce, která je spojena se zvedáním nebo s jinou manipulací s břemeny. Důvodem pro pracovní neschopnost může být také bolest v zádech nebo jiné nepříjemnosti se zády nebo s nohama.

Modul zvedání těžkých břemen pomáhá určit náklady spojené se zvedáním těžkých břemen ve vaší firmě. Tyto náklady mohou zahrnovat výdaje, jako jsou například:

- Pracovní neschopnost z důvodu zvedání těžkých břemen
- Léčba bolesti související se zvedáním těžkých břemen, např. bolest v zádech a bolesti v kostech a kloubech
- Administrativa pracovní neschopnosti způsobené zvedáním těžkých břemen
- Provozování úkolů v důsledku pracovní neschopnosti způsobené zvedáním těžkých břemen
- Fluktuace zaměstnanců v důsledku zvedání těžkých břemen.

RSI (opakující se přetěžování)

RSI je opakující se přetěžování způsobené vykonáváním monotónní práce, kde jsou prováděny stejné pohyby několikrát v krátkém časovém intervalu s minimální tolerancí změny systému pohybu. Jedná se o případ monotónní opakující se práce, pokud je tento

systém vidět ve více než v deseti procentech pracovní doby. Společnost může cítit dopady RSI pokud, například zaměstnanec potřebuje krátké či dlouhé přestávky během pracovního dne nebo není schopen zvládnout různé úkoly v důsledku bolesti nebo únavy ve svalech a kloubech. Kvůli bolesti ve svalech a kloubech zde může být i krátkodobé nebo dlouhodobé období pracovní neschopnosti.

Modul RSI pomáhá identifikovat náklady na opakující se přetěžování (RSI) vztahující se k monotónní, opakující se činnosti ve vaší společnosti. Tyto náklady mohou zahrnovat výdaje, jako jsou například:

- Pracovní neschopnost z důvodu RSI
- Léčba opakujícího se přetěžování (RSI), např. v oblasti krku, ramen nebo paží.
- Administrativa pracovní neschopnosti kvůli RSI
- Provozování úkolů v důsledku pracovní neschopnosti způsobené RSI
- Fluktuace zaměstnanců v důsledku RSI.

Všeobecné zdravotní a bezpečnostní podmínky

Tento modul pomáhá společnosti vyčíslit náklady vztahující se k všeobecným zdravotním a bezpečnostním aktivitám. Náklady se vztahují k času strávenému při zdravotních a bezpečnostních aktivitách. Včetně času stráveného organizací ochrany zdraví a bezpečnosti, např. na schůzkách, implementaci, údržbě systému, atd.

Tyto náklady mohou zahrnovat výdaje, jako jsou například:

- Provozování organizace ochrany zdraví a bezpečnosti
- Příprava hodnocení pracoviště
- Pojištění
- Prostředky použité v souvislosti s kontrolou prováděnou Dánskou službou fungujícího prostředí
- Použití bezpečnostních a zdravotních poradců
- Potenciální činnost systému managementu ochrany zdraví a bezpečnosti a certifikace
- Iniciativy na podporu zdraví

Tato metoda vám umožňuje analyzovat vaše náklady související s jak dobrovolnými, tak i zákonnými zdravotními a bezpečnostními aktivitami. Pro mnoho společností bude obtížné dosáhnout úspor týkajících se těchto nákladů, a to zejména s ohledem na zákonné a bezpečnostní opatření. Nicméně je stále dobré znát náklady, např. ve vztahu k dialogu s úřady a zaměstnanci. Znat náklady spojené s dobrovolnými zdravotními a bezpečnostními aktivitami umožňuje posoudit, zdali úsilí v této oblasti jsou v poměru k nákladům, které mohou být uspořeny, jelikož práce vede k málo zraněním a menší absenci.

Jako dodatek k této příručce, jsou zde některé pokyny stručně popisující to, co management ochrany zdraví a bezpečnosti je, které náklady na ochranu zdraví a bezpečnosti jsou nejpodstatnější a jak může být nástroj použit. Také se krátce zabývá subjekty o tom, jak pracovat s managementem ochrany zdraví a bezpečnosti a jak organizovat práci. Doporučujeme, abyste si *příručku* přečetli před použitím “ *Nástroj managementu pro ochranu zdraví a bezpečnost pro malé a středně velké podniky*”.

Tento nástroj byl vyvinut v roce 2006 společnostmi PricewaterhouseCoopers a COWI.