

# Kritéria kvality podpory zdraví na pracovišti

2. přepracované a doplněné vydání

Vladimíra Lipšová a kolektiv



# Kritéria kvality podpory zdraví na pracovišti

Vladimíra Lipšová a kolektiv



Státní zdravotní ústav 2016

**Kritéria kvality podpory zdraví na pracovišti**  
**MUDr. Vladimíra Lipšová a kolektiv**

Autorský kolektiv:

MUDr. Vladimíra Lipšová

Mgr. Kateřina Janošová

PhDr. Ludmila Kožená

MUDr. Jarmila Vavřinová

MUDr. Jaromír Šamánek

Odborný redaktor: Mgr. Kateřina Janošová

Recenze: MUDr. Michael Vít, Ph.D.

Fotografie: ilustrační snímky byly pořízeny v Podnicích podporujících zdraví (Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o., Doosan Bobcat Engineering s.r.o., Siemens Electric Machines, s.r.o., CCI Czech Republic s.r.o.), byly poskytnuty s jejich souhlasem a zdarma.

Fotografie titulní strana: Doosan Bobcat Engineering s.r.o.

Tento zdravotně výchovný materiál byl vydán za finanční podpory dotačního programu MZ „Národní program zdraví – Projekty podpory zdraví“ pro rok 2016, identifikační číslo projektu 10682, název projektu: Podnik podporující zdraví.

Podpořeno MZ ČR – RVO (*Státní zdravotní ústav – SZÚ, 75010330*)

© Státní zdravotní ústav 2016

Vydal Státní zdravotní ústav, Šrobárova 48, Praha 10

1. vydání v Acta hygienica, epidemiologica et microbiologica, Praha 2005

2. přepracované a doplněné vydání, Praha 2016

NEPRODEJNÉ

ISBN 978-80-7071-359-4

## OBSAH

Úvod .....	4
1 Kritéria kvality podpory zdraví na pracovišti – velké podniky.....	6
1.1 Podpora zdraví na pracovišti a politika závodu .....	6
1.2 Lidské zdroje a organizace práce .....	8
1.3 Plánování podpory zdraví na pracovišti .....	10
1.4 Společenská zodpovědnost.....	11
1.5 Uplatňování podpory zdraví na pracovišti .....	11
1.6 Výsledky podpory zdraví na pracovišti.....	13
1.7 Ochrana zdraví.....	14
1.8 Vliv závodu na životní prostředí, systémová ochrana zaměstnanců ...	16
2 Kritéria kvality podpory zdraví na pracovišti – malé a střední podniky .....	17
2.1 Vedení a participace .....	17
2.2 Podnikové procesy.....	18
2.3 Výsledky .....	18
3 Dotazník (pro sebehodnocení) pro velké podniky .....	19
3.1 Podpora zdraví na pracovišti a politika závodu .....	20
3.2 Lidské zdroje a organizace práce .....	21
3.3 Plánování podpory zdraví na pracovišti .....	22
3.4 Společenská odpovědnost .....	22
3.5 Uplatnění podpory zdraví na pracovišti .....	23
3.6 Výsledky podpory zdraví na pracovišti.....	24
3.7 Ochrana zdraví.....	25
3.8 Vliv závodu na životní prostředí, systémová ochrana zaměstnanců ...	27
3.9 Vyhodnocení .....	28
4 Dotazník pro malé a střední podniky .....	30
4.1 Vedení a participace .....	30
4.2 Podnikové procesy.....	31
4.3 Výsledky .....	31
4.4 Vyhodnocení .....	32
5 Literatura:.....	33

## Úvod

Podpora zdraví na pracovišti je souhrn koordinovaných a komplexních aktivit podporujících zdraví zaměstnanců, kterými zaměstnavatel doplňuje povinný systém preventivní zdravotní péče (pracovnílékařské služby) při práci. Jedná se o programy podporující zdravý životní styl zaměstnanců, zejména podpora pohybové aktivity, racionálního stravování, management stresu a boj s kouřením. Využitím efektivních programů podpory zdraví a úpravou životního stylu lze snížit zdravotní rizika a zlepšit kvalitu života pracujících.

Podpora zdraví na pracovišti není v současnosti v České republice legislativně ukotvena a jedná se o dobrovolnou aktivitu. Mnoho zaměstnavatelů však již uznává její význam a tyto aktivity realizuje, nebo se na jejich realizaci připravuje.

Zavedení programů podpory zdraví na pracovišti může podniku přinést:

- Bezpečné a zdravé pracovní prostředí
- Zlepšení pracovní pohody
- Zlepšení zdraví zaměstnanců – snížení krátkodobé i dlouhodobé pracovní neschopnosti
- Snížení počtu chorob souvisejících s prací, snížení pracovních úrazů
- Zvýšení produktivity práce
- Zlepšení atraktivity podniku

Aktivity zaměřené na podporu zdraví na pracovišti koordinuje na evropské úrovni Evropská síť pro podporu zdraví na pracovišti (European Network for Workplace Health Promotion – ENWHP, [www.enwhp.org](http://www.enwhp.org)), důležitá fakta a příklady dobré praxe lze nalézt i na stránkách a v informačních materiálech Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci - EU OSHA ([www.osha.europa.eu](http://www.osha.europa.eu)). V celosvětovém měřítku je podpora zdraví na pracovišti prioritou i pro Světovou zdravotnickou organizaci – WHO ([www.who.int](http://www.who.int)). V posledních letech se objevují i další sdružení a formy ocenění podniků podporujících zdraví svých zaměstnanců (např. Global Centre for Healthy Workplaces, <http://www.globalhealthyworkplace.org>).

V České republice je již od roku 2005 každoročně vyhlašována hlavním hygienikem soutěž Podnik podporující zdraví. Jako hlavní hodnotící materiál byla pro svoji komplexnost a výstižnost vybrána Kritéria kvality podpory zdraví na pracovišti, která byla zpracována na základě první iniciativy ENWHP (Quality Criteria of Workplace Health Promotion, BKK Bundesverband, Essen 1999). Od roku 2007 jsou hodnotící kritéria zpracována odděleně pro velké a malé a střední podniky. Kritéria hodnotící velké podniky jsou rozdělena do osmi sekcí, kritéria pro malé a střední podniky jsou jednodušší a skládají se ze tří sekcí.

## Velké podniky



- Podpora zdraví na pracovišti
- Lidské zdroje a organizace
- Plánování podpory zdraví na pracovišti
- Společenská zodpovědnost
- Uplatňování podpory zdraví na pracovišti
- Výsledky podpory zdraví na pracovišti
- Ochrana zdraví
- Vliv organizace na ŽP, ochrana zdraví

## Malé a střední podniky



- Vedení a participace
- Podnikové procesy
- Výsledky

Nejde o podrobný návod, jde spíše o obecný rámec, v jehož mezích může být uskutečňována široká škála nejrůznějších opatření k podpoře zdraví na pracovišti. Různé organizace mají různé zdroje a požadavky, zejména u malých a středních podniků je vhodné obsah kritérií přizpůsobit organizačním možnostem konkrétní firmy. Kritéria popisují ideální zdraví podporující organizaci, jejíž úroveň nemusí každý podnik dosáhnout. Jakékoliv aktivity v podpoře zdraví na pracovišti jsou však brány jako dobrý začátek a krok správným směrem.

Cílem tohoto dokumentu je poskytnout porovnávací manuál pro širokou oblast zájemců o tuto problematiku z řad zaměstnavatelů, poskytovatelů služeb v oblasti podpory zdraví, státních organizací a dalších. Na závěr jsme zařadili Dotazník pro sebehodnocení, který umožní získat orientační přehled o stavu ochrany a podpory zdraví v konkrétní organizaci. Jednotlivé části hodnocení A,B,C,D je možno vyjádřit údajem v procentech, což umožní pokroky v podpoře zdraví vyjádřit také číselně. Druhá část dotazníku nazvaná ochrana zdraví slouží k orientačnímu zhodnocení uskutečňování povinných opatření v oblasti ochrany zdraví při práci.

Toto druhé, přepracované a doplněné, vydání Kritérií kvality podpory zdraví na pracovišti zohledňuje aktuální změny, ke kterým došlo v oblasti podpory zdraví na pracovišti od doby prvního vydání.

## 1 Kritéria kvality podpory zdraví na pracovišti – velké podniky

Podpora zdraví je souhrn aktivit a opatření, která směřují nejen k předcházení nemocem, ale i ke zlepšení zdravotního stavu jedince i celé komunity. Podpora zdraví je chápána jako princip odpovědnosti jedince za vlastní zdraví (Ottawská charta, 1986). Bangkotská Charta podpory zdraví v globalizovaném světě definuje podporu zdraví jako proces, umožňující lidem zvýšit kontrolu nad jejich zdravím a jeho determinantami, a tím posílit jejich zdraví.

### 1.1 Podpora zdraví na pracovišti a politika závodu

Úspěch podpory zdraví na pracovišti závisí na jejím přijetí managementem a jejím integrování do existujících postupů v organizaci.

- A) Organizace má v písemné podobě (formě) vytvořenou filozofii podpory zdraví na pracovišti. Výkonný tým organizace s ní plně souhlasí a aktivně přispívá k jejímu uplatňování.
- B) Opatření k podpoře zdraví jsou integrována do již existujících struktur a postupů organizace.
- C) Organizace má dostatek zdrojů (finanční, zaměstnanecké, prostory, další vzdělávání, atd.) pro podporu zdraví na pracovišti.
- D) Výkonný tým/management pravidelně monitoruje pokrok v metodách podpory zdraví.
- E) Otázky zdraví na pracovišti jsou nedílnou součástí školení a doškolování (zvláště u výkonného týmu).
- F) Všichni zaměstnanci mají přístup k vybavení a službám souvisejícím se zdravím (např. odpočinkové a relaxační místnosti, sportovní zařízení).

Je nezbytná spolupráce vrcholového vedení, které se zajímá o pokrok v realizaci podpory zdraví a monitoruje její výsledky, v ideálním případě se aktivně zapojí do programu a stane se příkladem pro zaměstnance. Dále je třeba pečlivě zvážit otázku zdrojů a jejich možností. Kvalitní podporu zdraví lze provádět i s malými náklady, je možno využít například spolupráci se zdravotní

pojišťovnou, znalosti a schopnosti některých zaměstnanců, volné prostory a podobně.

Základní platformou, na které je třeba stavět, jsou opatření obvykle řazená do oblasti ochrany zdraví při práci podložená legislativou České republiky v platném znění:

- zákon č. 262/2000 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, ve znění pozdějších předpisů
- nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů
- nařízení vlády č. 291/2015 Sb., o ochraně zdraví před neionizujícím zářením
- nařízení vlády č. 217/2016 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 272/2011 Sb., o ochraně zdraví před nepříznivými účinky hluku a vibrací
- vyhláška č. 299/2010 Sb., kterou se mění vyhláška č. 537/2006 Sb., o očkování proti infekčním nemocem, ve znění pozdějších předpisů
- vyhláška č. 432/2003 Sb., kterou se stanoví podmínky pro zařazování prací do kategorií, limitní hodnoty ukazatelů biologických expozičních testů, podmínky odběru biologického materiálu pro provádění biologických expozičních testů a náležitosti hlášení prací s azbestem a biologickými činiteli, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 372/2011 Sb., zákon o zdravotních službách, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách
- vyhláška č. 79/2013 Sb., o provedení některých ustanovení zákona č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, (vyhláška o pracovnělékařských službách a některých druzích posudkové péče)
- další legislativní požadavky z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a související předpisy



## 1.2 Lidské zdroje a organizace práce

- A) Všichni zaměstnanci mají potřebné schopnosti včetně zdravotní způsobilosti, které jim umožňují vykonávat jejich práci nebo mají příležitost tyto schopnosti získat.
- B) Práce je organizována tak, aby zaměstnanci nebyli pracovním přetěžováni ani pracovním nevytížení.
- C) Zaměstnancům je umožněno rozvíjení osobní pracovní kariéry a tyto možnosti jsou součástí organizace práce.
- D) Všem zaměstnancům je umožněno se aktivně účastnit podpory zdraví na pracovišti.
- E) Vedoucí pracovníci podporují své podřízené a dobrou pracovní atmosféru.
- F) Organizace aktivně pracuje na reintegraci zaměstnanců (zvláště handicapovaných) po návratu do zaměstnání po dlouhodobé pracovní neschopnosti.
- G) Organizace provádí opatření k lepšímu sladění (přizpůsobení) pracovního a rodinného života.

Důležitým úkolem pro zaměstnavatele je zhodnocení schopností zaměstnanců, podle kterých dochází k zařazení na pracoviště a přidělování práce. Zde je na místě využít služeb a poradenství poskytovatele pracovnílékařských služeb, který na základě své znalosti pracoviště a pracovního prostředí v podniku a náročnosti dané práce odborně zhodnotí způsobilost zaměstnance k této práci.

Všichni zaměstnanci by měli mít možnost vykonávat práci bez negativního dopadu na jejich zdraví. Pracovní prostředí je pravidelně sledováno a kontrolováno. Zaměstnavatel aktivně minimalizuje nepříznivý vliv práce a pracovních podmínek na zdraví.

Lidé se obtížně vyrovnávají s prací, která není přiměřená jejich schopnostem. To se týká jak práce přesahující schopnosti pracovníka (přetížení), tak i práce, která je pod jeho schopnostmi (podtížení). Podtížení pracovníci jsou pro klima na pracovišti mnohdy nebezpečnější než pracovníci přetížení.

Klíčovým faktorem vedoucím k úspěchu je aktivní zapojení všech zaměstnanců do procesu plánování a rozhodování v oblasti podpory zdraví, což by mělo vzbudit u zaměstnanců zájem a vyvolat v nich pocit spoluzodpovědnosti za program. Měl by být zpracován tréninkový program pro zaměstnance v ochraně

a podpoře zdraví. Komunikace na poli podpory zdraví vede též ke zlepšení celkové komunikace a mezilidských vztahů v podniku.

V současné době si zaměstnavatelé již často uvědomují, jak důležití pro fungování podniku jsou spokojení zaměstnanci, a proto se snaží začlenit péči o rovnováhu mezi pracovními požadavky a rodinnými povinnostmi do firemní politiky. V době vysoké zaměstnanosti žen zaměstnavatel chápe, že pracovník nemůže být stoprocentně vytížen pouze pracovními záležitostmi, protože jeho partner je rovněž zaměstnán a o rodinné povinnosti se musí dělit. Pomoc zaměstnavatele se týká zejména umožnění flexibilní pracovní doby podle individuální potřeby zaměstnance, ať už kratší pracovní dobu, sdílení pracovního místa, méně pracovních dní v týdnu s delší pracovní dobou („stlačený pracovní týden“) či jiné typy pracovní smlouvy dovolující lepší péči o rodinné příslušníky. Rovněž práce z domova může být v určitých obdobích a při odpovídajícím typu práce pro zaměstnance výhodnější.



### 1.3 Plánování podpory zdraví na pracovišti

- A) Opatření k podpoře zdraví zahrnují celou organizaci a všechny její sekce.
- B) Opatření k podpoře zdraví jsou založena na pečlivé a pravidelné analýze informací souvisejících se zdravím: faktory pracovního prostředí, zdravotní stav, pracovní zátěž, počty pracovních úrazů a nemocí z povolání, vývoj pracovní neschopnosti, spokojenost a očekávání zaměstnanců.
- C) Všichni zaměstnanci jsou informováni o projektech podpory zdraví na pracovišti prostřednictvím interního informačního systému.

Podpora zdraví na pracovišti je úspěšná, pokud je založena na jasném programu, vypracovaném k tomu určenou stálou pracovní skupinou, který je trvale kontrolován, zlepšován a vysvětlován všem zaměstnancům.

Jednotlivé fáze programu:

- identifikace problémů souvisejících se zdravím a posouzení potřeb a zájmu zaměstnanců
- stanovení cílů programu
- vytvoření rozpočtu
- stanovení způsobu řízení programu
- navržení konkrétních opatření a akcí na podporu zdraví
- naplánování zdravotního screeningu zaměstnanců
- zabudování mechanismů hodnocení do programu
- předložení návrhu programu vedení organizace

V přípravné části programu je například vhodné distribuovat anonymní dotazník mapující zájem, potřeby a přání zaměstnanců. Další potřebné informace lze získat z demografických údajů o zaměstnancích, zdravotních údajů zaměstnanců, údajů o pracovní neschopnosti, pracovních úrazech a chorobách souvisejících s prací, posouzení pracovního prostředí a hodnocení rizik apod. Zpracování všech těchto informací je potřebné pro stanovení cílových skupin a kvantifikovatelných cílů pro aktivity podporující zdraví. Následuje navržení konkrétních akcí a opatření na podporu zdraví a vytvoření rozpočtu. Dále je třeba zabudovat hned na začátku do programu mechanismy hodnocení jeho realizace a výsledků.

Nedílnou součástí strategie je motivace zaměstnanců a dobrá informovanost je jedním z předpokladů motivace. Vhodnými komunikačními kanály v organizaci jsou nástěnky, informační letáky, brožury, intranet, informační obrazovky, firemní časopisy a newslettery.

## 1.4 Společenská zodpovědnost

- A) Organizace na sebe bere jasně definované úkoly (např. v ochraně životního prostředí) tak, aby se vyhnula praktikám škodlivým lidem i prostředí.
- B) Organizace aktivně podporuje zdravotní, společenské a kulturní iniciativy.

Dalším klíčovým faktorem je, zda a jak organizace naplňuje svou odpovědnost vůči svému okolí. Každý, kdo se chce zabývat zdravím, dospěje po čase k limitům daným prostředím. Společenská odpovědnost zahrnuje úlohu organizace na lokální, regionální, národní i mezinárodní úrovni s ohledem na její aktivity v oblasti podpory zdraví. Být společensky odpovědnou firmou zvyšuje produktivitu práce a loajalitu zaměstnanců a přináší podniku dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu.

## 1.5 Uplatňování podpory zdraví na pracovišti

- A) V rámci organizace existuje řídicí výbor či pracovní skupina, která plánuje, monitoruje a hodnotí opatření k podpoře zdraví. Všechny klíčové funkce týkající se zdraví jsou zastoupeny v této skupině.
- B) Všechny informace (interní i externí) nezbytné pro plánování a uplatňování opatření k podpoře zdraví jsou systematicky a pravidelně shromažďovány.
- C) Jsou stanoveny cílové skupiny a kvantifikovatelné cíle pro aktivity podporující zdraví.
- D) Opatření pro zdraví podporující organizaci práce a pracovní prostředí i aktivity podporující zdravé chování (životní styl) jsou uplatňovány a propojovány.
- E) Všechna opatření jsou systematicky vyhodnocována a kontinuálně zlepšována.

Stálou pracovní skupinu pro otázky podpory zdraví na pracovišti s jasně definovanou odpovědností jednotlivých členů je vhodné vytvořit již v první fázi projektu. Členem skupiny by se kromě zástupců všech úrovní vedení podniku měl stát též bezpečnostní technik, zástupce personálního útvaru a zástupce zaměstnanců a odborů. Důležité místo ve skupině má lékař (poskytovatel pracovnělékařských služeb). Je výhodné přizvat ke spolupráci odborníky zabývající se preventivními a zdraví podporujícími aktivitami např. z řad pracovníků zdravotních ústavů, lékařů, hygienických stanic nebo soukromých firem (podle místních podmínek). Vhodné je vydávat ve spolupráci s odborníky edukační články a tipy z oblasti zdravého životního stylu a bezpečnosti práce pro zaměstnance. Optimální je spolupráce se zdravotními pojišťovnami.

Cílové skupiny zaměstnanců a cíle pro aktivity podpory zdraví jsou stanoveny v přípravné části programu na základě zhodnocení vstupních informací. Existuje široká škála opatření a programů na podporu zdraví různé náročnosti jak finanční, tak časové i personální s možností ovlivnění různých zdravotních rizik. Je vhodné se zaměřit například na:

- prevenci rizik vyplývajících z vykonávané práce
- zdravou výživu, prevenci a kontrolu nadváhy a obezity
- zvyšování pohybové aktivity
- management stresu, podporu duševního zdraví
- odvykání kouření
- zvládnání a léčbu nadměrného stresu
- prevenci chronických onemocnění (kardiovaskulární, metabolická, nádorová onemocnění)

Komplexní programy jsou nákladnější, ale fungují mnohem účinnějším způsobem. Dílčí programy lze zavést rychleji a s menšími náklady.

Je nezbytné propojovat tyto aktivity s opatřeními pro zdravé pracovní prostředí.

## 1.6 Výsledky podpory zdraví na pracovišti

- A)** Systematicky jsou analyzovány dopady aktivit podporujících zdraví na spokojenost spotřebitelů (s produkty, službami) a z těchto analýz jsou vyvozovány závěry.
- Systematicky jsou analyzovány dopady uplatňovaných aktivit podporujících zdraví na spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami, organizací práce, stylem vedení a možnostmi se na tomto procesu podílet, pracovním zdravím a opatřeními přijímanými v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci atd. a z těchto analýz jsou vyvozovány závěry.
- B)**
- C)** Systematicky jsou analyzovány dopady na zdravotní indikátory jako je procento pracovní neschopnosti, počty pracovních úrazů, zlepšování pracovních podmínek, využití programů zdravého životního stylu, kategorie pracovních rizik atd. a z těchto analýz jsou vyvozovány závěry.
- D)** Systematicky jsou analyzovány dopady na relevantní ekonomické ukazatele jako je fluktuace zaměstnanců, produktivita, účelnost vynaložených prostředků atd. a z těchto analýz jsou vyvozovány závěry.

Úspěch podpory zdraví na pracovišti může být měřen krátkodobými, střednědobými a dlouhodobými indikátory. Mechanismy a kritéria hodnocení je třeba sestavit již v přípravné fázi programu, je třeba je do programu zapracovat a průběžně a pravidelně hodnocení provádět.

Výsledky slouží jako zpětná vazba pro organizátory podpory zdraví tak, aby mohla být opatření k podpoře zdraví neustále zlepšována. S výsledky hodnocení je třeba seznamovat nejen vrcholové vedení, ale i zaměstnance organizace.

## 1.7 Ochrana zdraví

Kapitola ochrana zdraví je rozdělena do čtyř částí. První část se zaměřuje na to, zda má organizace vytvořeny postupy a dokumentaci v oblasti vyhledávání rizik na pracovišti, kategorizaci prací a zda systematicky sleduje vliv práce a pracovních podmínek na zdraví zaměstnanců.

- A) Organizace má vytvořeny a dokumentovány postupy pro systematické a průběžné vyhledávání rizik možného ohrožení zdraví zaměstnanců a jejich hodnocení.
- B) Organizace sleduje systematicky vliv práce a pracovních podmínek včetně technických zařízení na zdraví zaměstnanců, přijímá opatření k omezení jejich působení v rozsahu stanoveném předpisy a informuje o tom zaměstnance.
- C) Organizace dokumentuje provádění kategorizace prací a vedení předepsané evidence u zaměstnanců vykonávajících rizikové práce a informuje o tom zaměstnance.

Druhá část je zaměřena na zajištění pracovnělékařských služeb, školení v poskytnutí první pomoci.

- A) Organizace má zajištěno a dokumentováno poskytování pracovnělékařských služeb zaměstnancům v rozsahu stanoveném právními předpisy.
- B) Organizace má zajištěno a dokumentováno informování zaměstnanců o poskytovateli pracovnělékařských služeb, včetně informací o druhu očkování, povinném absolvování pracovnělékařských prohlídek a o jejich výsledcích.
- C) Organizace má zajištěno informování zaměstnanců o místě nejbližšího zdravotnického zařízení pro případ úrazu a vede o něm záznam v příslušné dokumentaci.
- D) Organizace má zajištěno vyškolení dostatečného počtu zaměstnanců pro poskytnutí první pomoci a přivolání lékařské pomoci s ohledem na druh prováděných činností a velikost pracoviště.

Následující část je zaměřena na dodržování hygienických požadavků a limitů na pracovišti a v pracovním prostředí (větrání pracoviště, osvětlení pracoviště, hygienické požadavky na prostory pracoviště, sanitární a pomocná zařízení).

- A) Organizace má zajištěné požadavky na osvětlení a mikroklimatické podmínky na pracovišti (větrání, vlhkost, teplota).
- B) Pracovní místa jsou uspořádána tak, aby zaměstnanci nebyli vystaveni nepohodlné pracovní pozici.
- C) Organizace má zajištěné prostory pro osobní hygienu, pro převlékání, odkládání věcí, odpočinek a stravování zaměstnanců.
- E) Pracoviště je v potřebném rozsahu vybaveno prostředky pro poskytnutí první pomoci a přivolání zdravotnické záchranné služby.
- F) Organizace má zajištěnou pravidelnou údržbu, úklid, čištění pracoviště a souvisejících prostor.

Poslední část z kapitoly ochrana zdraví jsou zaměřeny na dodržování pracovní doby a přestávek, dodržování přístupu k těhotným, kojícím ženám, k mladistvým a tělesně postiženým, které vycházejí z platné legislativy a také pravidelný roční interní audit celého programu.

- A) Organizace eviduje pracovní dobu u jednotlivých zaměstnanců a poskytuje jim přestávky na jídlo a oddech.
- B) Organizace vytváří potřebné podmínky pro skupiny vyžadující speciální přístup jako těhotné a kojící ženy, mladiství a tělesně postižení.
- C) Organizace každoročně provádí audit v rozsahu požadavků programu „Podnik podporující zdraví“.



## 1.8 Vliv závodu na životní prostředí, systémová ochrana zaměstnanců

V této kapitole jsou pozitivně hodnoceny zavedené systémy řízení.

V oblasti vlivu na životní prostředí je možné usilovat o zavedení systému environmentálního managementu (ISO 14 000, EMAS). Tyto normy se týkají dopadů na životní prostředí, které může organizace řídit, a o nichž se předpokládá, že na ně může mít nějaký vliv.

V oblasti řízení kvality je možnost zavedení normy ISO 9 001. Jde o systém managementu jakosti v organizacích, které chtějí a potřebují prokázat svoji schopnost trvale poskytovat produkt či službu v souladu s příslušnými předpisy a požadavky zákazníků, a které usilují o zvyšování spokojenosti zákazníka.

V oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je hodnoceno zavedení normy OHSAS 18001, eventuálně získání ocenění „Bezpečný podnik“.

Organizace má zavedený systém ISO 14000, ISO 18001 (OHSAS), ISO 9001, případně další.



## 2 Kritéria kvality podpory zdraví na pracovišti – malé a střední podniky

Od roku 2007 jsou hodnotící kritéria zpracována odděleně pro velké a malé a střední podniky. Kritéria pro malé a střední podniky (do 250 zaměstnanců) jsou rozdělena do tří oblastí



### 2.1 Vedení a participace

- A) Hlavní úlohu v zajištění úspěšné podpory zdraví na pracovišti v malých a středních podnicích hrají vlastníci podniku a/nebo starší výkonní manažeři podléhající přímo majiteli. Integrují vedoucí pracovníci zdravotní faktory na pracovišti do své každodenní řídicí praxe?
- B) Účastní se všichni zaměstnanci na plánovacích a rozhodovacích procesech na pracovišti, zvláště v problematice organizace práce, časového rozvrhu, pracovních podmínek a plynulosti pracovních operací?
- C) Zajišťuje příkladné manažerské chování – tj. ohodnocení dobrého výkonu, ochota přijmout kritiku od pracovníků, vhodné chování v konfliktních situacích – dobrou pracovní atmosféru?
- D) Navrhují se opatření ke zlepšení, zvláště pokud se týká organizace práce, a monitoruje se jejich zavádění?

## 2.2 Podnikové procesy

Zdravě organizované podnikové procesy jsou založeny na třech prvcích.

- A) Jsou dodržovány podnikem deklarované požadavky na bezpečnost a zdraví při práci a ochranu prostředí?
- B) Jsou kromě deklarovaných požadavků činěny další kroky k vytvoření zdravého pracovního prostředí a zavedena opatření, podporující zdravější životní styl zaměstnanců?
- C) Chová se podnik společensky odpovědným způsobem k vlastním zaměstnancům a komunitě i prostředí v místě, kde působí?

## 2.3 Výsledky

Výsledky hodnocení slouží organizátorům podpory zdraví k tomu, aby mohla být opatření k podpoře zdraví neustále zlepšována. Proces hodnocení výsledků je nutné alespoň částečně připravit již během plánování aktivity podporující zdraví. S výsledky hodnocení je třeba seznamovat nejen vrcholové vedení, ale i zaměstnance organizace.

Manažerská praxe, založená na popsanych kritériích zajišťuje vhodně nastavené podnikové procesy a přispívá k následujícím výsledkům:

- A) Je sledována spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami a organizací práce?
- B) Je sledována spokojenost zákazníků?
- C) Je sledován zdravotní stav zaměstnanců v souvislosti s opatřeními podpory zdraví (měřeno základními ukazateli pro pracovní úrazy, nemoci z povolání)?
- D) Sleduje firma hospodářské výsledky v souvislosti s náklady spojenými s opatřeními na podporu zdraví zaměstnanců?

### 3 Dotazník (pro sebehodnocení) pro velké podniky

Tento dotazník byl zpracován jako pomůcka umožňující organizaci zaznamenávat pokroky v zavádění opatření k podpoře zdraví a sledovat jejich zlepšování.

Práce s dotazníkem umožňuje:

- systematicky hodnotit opatření k podpoře zdraví na pracovišti
- poukázat na silná a slabá místa systému
- stanovit dosaženou úroveň podpory zdraví v organizaci
- určit priority pro budoucí projekty
- provádět srovnání s dalšími organizacemi

Dotazník může být v praxi použit pro:

- individuální hodnocení
- paralelní hodnocení několika experty s následnou diskuzí
- týmové hodnocení
- kombinace interního a externího hodnocení

Otázky jsou podobně jako Kritéria kvality rozdělena do následujících částí, v závěru je část Ochrana zdraví, která hodnotí opatření v oblasti ochrany zdraví při práci daná legislativou ČR. Každá část obsahuje otázky, na něž lze odpovědět proškrtnutím příslušného políčka umožňující rozlišení

- A** plně dosaženo
- B** významný pokrok
- C** určitý pokrok
- D** ještě nezačalo

Na základě zodpovězených otázek lze vyhodnotit profil vaší organizace nebo podniku.

### 3.1 Podpora zdraví na pracovišti a politika závodu

Existuje písemná forma filosofie podpory zdraví na pracovišti, s níž vedení závodu plně souhlasí a aktivně přispívá k jejímu každodennímu uplatňování?

A	B	C	D

Jsou metody podpory zdraví integrovány do již existujících struktur a procesů podniku?

A	B	C	D

Má organizace dostatek zdrojů (finanční, zaměstnanecké, prostory, další vzdělávání atd.) pro podporu zdraví na pracovišti?

A	B	C	D

Monitoruje výkonný tým/management pravidelně vývoj v uplatňování podpory zdraví?

A	B	C	D

Jsou otázky zdraví na pracovišti nedílnou součástí školení a doškolování?

A	B	C	D

Mají všichni zaměstnanci přístup k důležitému vybavení související se zdravím (např. odpočinkové místnosti, jídelna, sportovní zařízení)?

A	B	C	D

Plně dosaženo

Významný pokrok

Určitý pokrok

Ještě nezačalo

### 3.2 Lidské zdroje a organizace práce

Mají všichni zaměstnanci potřebné schopnosti a znalosti, které jim umožňují vykonávat jejich práci nebo mají příležitost je získat?

A	B	C	D
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Je práce organizována tak, že zaměstnanci jsou chráněni před dlouhodobým přetěžováním?

A	B	C	D
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jsou vytvořeny možnosti personálního vývoje vhodnou organizací práce?

A	B	C	D
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Je všem zaměstnancům umožněno se aktivně účastnit podpory zdraví na pracovišti?

A	B	C	D
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Podporují vedoucí pracovníci své podřízené a dobrou pracovní atmosféru?

A	B	C	D
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Má organizace zpracované vhodné schéma pro začlenění zaměstnance do pracovního procesu po návratu z dlouhodobé pracovní neschopnosti?

A	B	C	D
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Umožňuje organizace větší slučitelnost pracovního a rodinného života?

A	B	C	D
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Plně dosaženo  
Významný pokrok  
Určitý pokrok  
Ještě nezačalo

### 3.3 Plánování podpory zdraví na pracovišti

Jsou opatření k podpoře zdraví v podniku plánována a diskutována?

A	B	C	D

Jsou opatření k podpoře zdraví založena na pečlivé a pravidelné analýze informací souvisejících se zdravím (pracovní stres, zdravotní indikátory, subjektivně hodnocené připomínky, rizikové faktory, počty pracovních úrazů, nemocí z povolání, pracovních neschopností, očekávání pracovníků organizace zvláště z řad zaměstnanců)?

A	B	C	D

Jsou všichni zaměstnanci informováni o projektech podpory zdraví na pracovišti vhodným způsobem?

A	B	C	D

### 3.4 Společenská odpovědnost

Bere organizace na sebe jasně definovatelné úkoly (např. v ochraně životního prostředí) tak, aby se vyhnula praktikám škodlivým lidem i prostředí?

A	B	C	D

Podporuje organizace aktivně zdravotní, společenské a kulturní iniciativy?

A	B	C	D

Plně dosaženo  
Významný pokrok  
Určitý pokrok  
Ještě nezačalo

### 3.5 Uplatnění podpory zdraví na pracovišti

Existuje v rámci organizace řídicí výbor či pracovní skupina, která plánuje, monitoruje a hodnotí opatření k podpoře zdraví, kde jsou zastoupeny všechny klíčové funkce organizace?

A	B	C	D
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jsou všechny informace (interní i externí) nezbytné pro plánování a uplatňování opatření k podpoře zdraví systematicky a pravidelně shromažďovány?

A	B	C	D
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jsou stanoveny cílové skupiny a kvantifikovatelné cíle pro opatření na podporu zdraví?

A	B	C	D
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jsou realizována opatření v organizaci práce a pracovních postupech propojena s podporou zdravého chování?

A	B	C	D
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jsou všechna opatření systematicky zhodnocována a kontinuálně zlepšována?

A	B	C	D
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





### 3.6 Výsledky podpory zdraví na pracovišti

Jsou systematicky analyzovány dopady opatření na podporu zdraví na spokojenost spotřebitelů (s produkty/službami) a jsou z těchto analýz vyvozovány závěry?

A	B	C	D

Jsou systematicky analyzovány dopady uplatňovaných aktivit podporujících zdraví na spokojenost zaměstnanců s pracovními skupinami/ organizací práce, stylem vedení a možnostmi se na tomto procesu podílet, pracovní zdraví, bezpečnostní opatření atd. a jsou z těchto analýz vyvozovány závěry?

A	B	C	D

Jsou systematicky analyzovány dopady na ostatní zdravotní indikátory jako procento pracovní neschopnosti, počty pracovních úrazů, počet návrhů na zlepšení pracovních podmínek i následně uplatněných, využití programů zdravého životního stylu, hladina pracovních rizikových faktorů atd. a jsou z těchto analýz vyvozovány závěry?

A	B	C	D

Jsou systematicky analyzovány dopady na relevantní ekonomické faktory jako je fluktuace zaměstnanců, produktivita, analýza účelnosti vynaložených prostředků atd. a jsou z těchto analýz vyvozovány závěry?

A	B	C	D

Plně dosaženo  
 Významný pokrok  
 Určitý pokrok  
 Ještě nezačalo

### 3.7 Ochrana zdraví

Má organizace vytvořeny a dokumentovány postupy pro systematické a průběžné vyhledávání rizik možného ohrožení zdraví zaměstnanců a jejich hodnocení?

A	B	C	D

Sleduje organizace systematicky vliv práce a pracovních podmínek včetně technických zařízení na zdraví zaměstnanců, přijímá opatření k omezení jejich působení v rozsahu stanoveném předpisy a jejich hodnocením?

A	B	C	D

Dokumentuje organizace provádění kategorizace prací a vedení předepsané evidence u zaměstnanců vykonávajících rizikové práce (počet odpracovaných směn, data a druhy provedených lékařských prohlídek, naměřené hodnoty intenzit a koncentrací faktorů pracovních podmínek, druh a typ biologického činitele) a informuje o tom zaměstnance?

A	B	C	D

Má organizace zajištěno a dokumentováno poskytování pracovnělékařských služeb svým zaměstnancům v rozsahu stanoveném legislativními předpisy?

A	B	C	D

Má organizace zajištěno a dokumentováno informování zaměstnanců o zdravotnickém zařízení, které jim poskytne pracovnělékařské služby (včetně informace o druhu očkování, povinném absolvování pracovnělékařských prohlídek a o jejich výsledcích)?

A	B	C	D

Má organizace zajištěno informování zaměstnanců o místě nejbližšího zdravotnického zařízení pro případ úrazu a vede o něm záznam v příslušné dokumentaci?

A	B	C	D

Má organizace zajištěno výškolení dostatečného počtu zaměstnanců pro poskytnutí první pomoci a přivolání lékařské pomoci s ohledem na druh prováděných činností a velikost pracoviště?

A	B	C	D

Provádí a dokumentuje organizace zabezpečení požadavků na vybavení a uspořádání pracovišť s ohledem na hygienické limity stanovené pro pracovní prostředí, zejména na:

osvětlení a mikroklimatické podmínky na pracovišti (větrání, vlhkost, teplota)

A	B	C	D

úpravu pracovního místa tak, aby zaměstnanci nebyli vystaveni nepohodlné pracovní pozici

A	B	C	D

zajištění prostor pro osobní hygienu, pro převlékání, odkládání osobních věcí, odpočinek a stravování zaměstnanců

A	B	C	D

vybavení pracovišť v potřebném rozsahu prostředky pro poskytnutí první pomoci a přivolání zdravotnické záchranné služby

A	B	C	D

zajištění pravidelné údržby, úklidu a čištění pracovišť a souvisejících prostor?

A	B	C	D

Eviduje organizace pracovní dobu u jednotlivých zaměstnanců a poskytuje jim přestávky na jídlo a oddech?

A	B	C	D

Vytváří organizace potřebné podmínky pro skupiny vyžadující speciální přístup jako těhotné a kojící ženy, mladiství a tělesně postižení?

A	B	C	D

Provádí organizace každoročně audit v rozsahu požadavků programu „Podnik podporující zdraví“?

A	B	C	D

Plně dosaženo  
Významný pokrok  
Určitý pokrok  
Ještě nezačalo

### 3.8 Vliv závodu na životní prostředí, systémová ochrana zaměstnanců

Má organizace zavedený systém ISO 14000, ISO 18000 (OHSAS), ISO 9001, případně další?

A	B	C	D

Plně dosaženo  
Významný pokrok  
Určitý pokrok  
Ještě nezačalo



### 3.9 Vyhodnocení

#### Vysvětlení

Odpověď A se hodnotí 100 %, odpověď B 67 %, C 33 % a odpověď D 0 %. Výsledky každé z osmi oblastí a celého dotazníku se získá násobením počtu získaných odpovědí daného typu (a) a procenty (b) příslušejícími jednotlivým typům odpovědí a poté vydělením počtem otázek.

#### Ukázka

Podpora zdraví a politika závodu

Součet/počet dosažených A, B, C, D (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>					
Faktor (b)	<input type="text" value="100"/>	<input type="text" value="67"/>	<input type="text" value="33"/>	<input type="text" value="0"/>					
Hodnota (a x b)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text" value="celkem"/>
Celkem (dělit počtem otázek): 6	<input type="text"/>				% úspěchu				

Lidské zdroje a organizace práce

Součet/počet dosažených A, B, C, D (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>					
Faktor (b)	<input type="text" value="100"/>	<input type="text" value="67"/>	<input type="text" value="33"/>	<input type="text" value="0"/>					
Hodnota (a x b)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text" value="celkem"/>
Celkem (dělit počtem otázek): 7	<input type="text"/>				% úspěchu				

**Profil Vaší organizace/ podniku:**

oblast	A	B	C	D	% úspěchu				
Podpora zdraví a politika závodu									
Lidské zdroje a organizace práce									
Plánování podpory zdraví na pracovišti									
Sociální odpovědnost									
Uplatňování podpory zdraví									
Výsledky									
Vliv na ŽP									
Celkově dosaženo (a)									
Faktor (b)	100	67	33	0					
Hodnota (a x b)		+		+		+		=	

## 4 Dotazník pro malé a střední podniky

### 4.1 Vedení a participace

Hlavní úloha v zajištění úspěšné podpory zdraví na pracovišti v malých a středních podnicích hrají vlastníci podniku a/nebo starší výkonní manažeři podléhající přímo majiteli. Integrují vedoucí pracovníci zdravotní faktory na pracovišti do své každodenní řídicí praxe?

A	B	C	D
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Účastní se všichni zaměstnanci na plánovacích a rozhodovacích procesech na pracovišti, zvláště v problematice organizace práce, časového rozvrhu, pracovních podmínek a plynulosti pracovních operací?

A	B	C	D
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zajišťuje příkladné manažerské chování – tj. ohodnocení dobrého výkonu, ochota přijmout kritiku od zaměstnanců, vhodné chování v konfliktních situacích – dobrou pracovní atmosféru?

A	B	C	D
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Navrhují se opatření ke zlepšení, zvláště pokud se týká organizace práce, a monitoruje se jejich zavádění?

A	B	C	D
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Plně dosaženo  
Významný pokrok  
Určitý pokrok  
Ještě nezačalo

## 4.2 Podnikové procesy

Jsou dodržovány podnikem deklarované požadavky na bezpečnost a zdraví při práci a ochranu zdraví?

A	B	C	D

Jsou kromě deklarovaných požadavků činěny další kroky k vytvoření zdravého pracovního prostředí a zavedena opatření, podporující zdravější životní styl zaměstnanců?

A	B	C	D

Chová se podnik společensky odpovědným způsobem k vlastním zaměstnancům a komunitě i prostředí v místě, kde působí?

A	B	C	D

## 4.3 Výsledky

Je sledována spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami a organizací práce?

A	B	C	D

Je sledována spokojenost zákazníků?

A	B	C	D

Je sledován zdravotní stav zaměstnanců v souvislosti s opatřeními podpory zdraví (měřeno základními ukazateli pro pracovní úraz, nehody, nepřítomnost v práci pro nemoc)?

A	B	C	D

Sleduje firma hospodářské výsledky v souvislosti s náklady spojenými s opatřeními na podporu zdraví zaměstnanců?

A	B	C	D

Plně dosaženo  
Významný pokrok  
Určitý pokrok  
Ještě nezačalo



## 4.4 Vyhodnocení

### Vysvětlení

Odpověď A se hodnotí 100 %, odpověď B 67 %, C 33 % a odpověď D 0 %. Výsledky každé z osmi oblastí a celého dotazníku se získá násobením počtu získaných odpovědí daného typu (a) a procenty (b) příslušejícími jednotlivým typům odpovědí a poté vydělením počtem otázek.

### Ukázka

Vedení a participace

Součet/počet dosažených A, B, C, D (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>					
Faktor (b)	100	67	33	0					
Hodnota (a x b)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text" value="celkem"/>
Celkem (dělit počtem otázek): 4	<input type="text"/>				% úspěchu				

### Profil Vaší organizace/ Vašeho podniku

oblast	A	B	C	D	% úspěchu				
Podpora zdraví a politika závodu	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Lidské zdroje a organizace práce	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Plánování podpory zdraví na pracovišti	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Celkově dosaženo (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Faktor (b)	100	67	33	0					
Hodnota (a x b)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>

## 5 Literatura:

*Healthy Employees in Healthy Organisations: Questionnaire for self-assessment* [online]. Essen: BKK Bundesverband, 1999 [cit. 2016-11-21]. Dostupné z: <http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/questionnaire.pdf>

*Healthy Employees in Healthy Organisations: Quality Criteria of Workplace Health Promotion* [online]. Essen: BKK Bundesverband, 1999 [cit. 2016-11-9]. Dostupné z: [http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/quality\\_criteria.pdf](http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/quality_criteria.pdf)

CHENOWETH, D.H. *Worksite health promotion*. Champaign, IL: Human Kinetics, 1998. ISBN 0880115424.

JANOŠOVÁ, K., L. KOŽENÁ a V. LIPŠOVÁ. Deset let soutěže Podnik podporující zdraví. Praha. Státní zdravotní ústav. 2015. ISBN 978-80-7071-346-4.

LIPŠOVÁ, V., KOŽENÁ, L. Podnik podporující zdraví - poznatky z průběhu soutěže 2005-2010. *Pracovní lékařství*. 2011, **63**(1), 24-28. ISSN 0032-6291.

LIPŠOVÁ, V., VAVŘINOVÁ, J., ŠAMÁNEK, J. Kritéria kvality podpory zdraví na pracovišti. *Acta hygienica, epidemiologica et microbiologica*. 2005, (2), 5-24. ISSN 0862-5956.

*Soutěž o titul Podnik podporující zdraví roku 2017* [online]. Praha: Státní zdravotní ústav, 2016 [cit. 2016-11-23]. Dostupné z: <http://www.szu.cz/tema/pracovni-prostredi/soutez-o-titul-podnik-podporujici-zdravi-roku-2017>.

### Užitečné odkazy:

<http://www.szu.cz/tema/pracovni-prostredi/podpora-zdravi-na-pracovisti>

<http://enwhp.net/index.html>

<https://osha.europa.eu/>

<https://osha.europa.eu/cs/surveys-and-statistics-osh/esener>

<http://www.ceskyfocalpoint.cz/>

<http://www.who.int/topics/en/>

<http://www.hsa.ie/eng/>

<http://www.globalhealthyworkplace.org/>

<https://www.eurofound.europa.eu/cs>

