

# Bezpieczni na starcie, zdrowi na mecie

Promowanie zrównoważonego życia zawodowego

## Przewodnik po kampanii



#EUhealthyworkplaces

[www.healthy-workplaces.eu](http://www.healthy-workplaces.eu)



<b>Wprowadzenie</b> .....	<b>4</b>
Na czym polega problem? .....	4
Dlaczego promowanie zrównoważonego życia zawodowego jest tak ważne? .....	7
Dlaczego EU-OSHA prowadzi tę kampanię? .....	9
<b>Zarządzanie BHP w kontekście starzejących się pracowników</b> .....	<b>12</b>
Znaczenie profilaktyki zdrowotnej i podejścia holistycznego przez całe życie zawodowe .....	12
Koncepcja zdolności do pracy i promowanie zdolności do pracy .....	12
Ocena ryzyka uwzględniająca różnorodność .....	14
Dostosowanie miejsca pracy .....	16
Środki i strategie zapobiegania niezdolności do pracy oraz na rzecz rehabilitacji i powrotu do pracy .....	18
Zarządzanie zasobami ludzkimi i bezpieczeństwo pracy .....	18
Promowanie zdrowia w miejscu pracy .....	20
Uczenie się przez całe życie .....	20
Jakie są korzyści? .....	22
<b>Kampania „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy”, prowadzona w latach 2016–2017 pod hasłem „Bezpieczni na starcie, zdrowi na mecie”</b> .....	<b>24</b>
Informacje o kampanii .....	24
Najważniejsze terminy .....	25
Narzędzia praktyczne i wsparcie .....	26
Kto może wziąć udział w kampanii? .....	28
Jak wziąć udział w kampanii? .....	29
Konkurs Dobrych Praktyk pod hasłem „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy” .....	29
Sieć partnerów .....	30
Pozytywny odbiór poprzednich kampanii informacyjnych .....	32
Dalsze informacje i zasoby .....	34

# Wprowadzenie

Skuteczne zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy (BHP) jest korzystane dla pracowników, przedsiębiorstw i całego społeczeństwa. Wskutek presji i wymagań związanych ze współczesnymi miejscami pracy można łatwo stracić z oczu znaczenie bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia i lekceważyć tę kwestię jako „obciążenie administracyjne”. Jak jednak zwrócono uwagę w strategii „Europa 2020” (1), bezpieczne i zdrowe środowisko pracy jest niezbędne do zwiększenia potencjału i zaangażowania pracowników oraz konkurencyjności przedsiębiorstw.

Niniejsza broszura jest głównym przewodnikiem po kampanii informacyjnej pn. „**Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy**” prowadzonej w latach 2016–2017 pod hasłem „**Bezpieczni na starcie, zdrowi na mecie**”, przygotowanej przez Europejską Agencję Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA). Kampania stawia sobie za cel pomoc pracownikom, kadrze kierowniczej i pracodawcom w dostrzeżeniu i podjęciu wyzwań związanych ze starzeniem się pracowników. Mimo to jej przekaz nie koncentruje się na jednej grupie wiekowej, ale dotyczy osób w każdym wieku. W kampanii zwraca się także uwagę na znaczenie stosowania podejścia holistycznego, zgodnego z cyklem życia człowieka. Promowanie zdrowia i bezpieczeństwa wśród młodych pracowników oraz kształtowanie dobrych warunków pracy, sprzyjają zrównoważonej pracy przez cały okres trwania życia zawodowego i zapewniają zdrowe starzenie się.

## Na czym polega problem?

Populacja pracowników w Europie starzeje się: przewiduje się, że w wielu krajach w 2030 r. pracownicy w wieku 55–64 lat będą stanowili co najmniej 30% całkowitej siły roboczej (2). Dodatkowo w wielu państwach członkowskich podnosi się ustawowy wiek emerytalny, co oznacza, że część pracowników prawdopodobnie będzie musiała zmierzyć się zarówno z dłuższym życiem zawodowym, jak i dłuższym okresem narażenia na zagrożenia w pracy oraz ze zmieniającym się światem pracy (np. elastycznym czasem pracy, elastycznym środowiskiem pracy). Aby zapobiec nasileniu występowania problemów zdrowotnych, **należy podjąć wysiłki służące zapewnieniu bezpiecznych i higienicznych warunków pracy przez całe życie zawodowe.**

Polityka Unii Europejskiej tworzy ramy strategiczne dotyczące kwestii wieku i pracy. W strategii „Europa 2020” uznano zmiany demograficzne za jedno z głównych wyzwań, przed którymi stoi Europa. Aby mu sprostać, określono wymierny cel w zakresie zatrudnienia w UE: do 2020 r. musi być zatrudnionych 75% ludności w wieku pomiędzy 20 a 64 rokiem życia. Ponadto celem dokumentu pt. „Strategiczne ramy UE dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy na lata 2014–2020” jest m.in. odniesienie się do kwestii starzenia się siły roboczej. Określono w nim konkretne środki służące promowaniu i wymianie dobrych praktyk, dotyczących sposobów poprawy bezpieczeństwa pracy, które będzie obejmowało wszystkich pracowników.



Zmiany, z którymi mamy obecnie do czynienia w Europie, są wyzwaniem dla pracowników, pracodawców i organizacji:

- wydłużenie życia zawodowego może oznaczać dłuższe narażenie na zagrożenia związane z pracą;
- wyższy odsetek starszych pracowników oznacza więcej osób cierpiących na przewlekłe problemy zdrowotne, a tym samym pojawienie się konkretnych potrzeb;
- starsi pracownicy mogą być bardziej podatni na pewne zagrożenia zawodowe;
- większego znaczenia nabiera zapobieganie niezdolności do pracy, rehabilitacja i powrót do pracy;
- na poziomie ogólnospołecznym należy się zająć się problemem dyskryminacji ze względu na wiek <sup>(?)</sup>.



## Pilotażowy projekt Parlamentu Europejskiego na lata 2013–2015 pn. „Bezpieczniejsze i zdrowsze warunki pracy dla osób w każdym wieku”

Wyniki tego projektu, przeprowadzonego przez EU-OSHA w imieniu Komisji Europejskiej i Parlamentu Europejskiego, są podstawą kampanii „Bezpieczni na starcie, zdrowi na mecie”. Jego celem było zbadanie już istniejących polityk i strategii oraz poprawa ich realizacji, ożywienie wymiany dobrych praktyk, a także wspomaganie kształtowania przyszłej polityki w kontekście starzejącej się siły roboczej.

Projekt pokazał znaczenie podejścia holistycznego, zgodnego z cyklem życia, tj. korzyści wynikających z objęcia **lepszą profilaktyką zdrowotną wszystkich pracowników, w celu zapewnienia zdrowego starzenia się oraz zrównoważonego życia zawodowego**. Udowodnił także duże znaczenie prowadzenia **oceny ryzyka z uwzględnieniem różnorodności pracowników** i dostosowanie miejsc pracy do indywidualnych potrzeb pracowników. W projekcie wykazano również, że istotne jest wspieranie małych i średnich przedsiębiorstw w kwestii zarządzania bezpieczeństwem pracy w aspekcie starzejącej się siły roboczej.

(1) „Program na rzecz nowych umiejętności i zatrudnienia: europejski wkład w pełne zatrudnienie”, Komisja Europejska, 2010. Dokument dostępny pod adresem: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=958>

(2) Ilmarinen, J., „Wspieranie aktywnego starzenia się w miejscu pracy”, EU-OSHA – Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy. Dokument dostępny pod adresem: <https://osha.europa.eu/pl/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace/view>

(3) Więcej informacji na temat problemu dyskryminacji ze względu na wiek na poziomie miejsca pracy będzie można znaleźć we wspólnym sprawozdaniu EU-OSHA, Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (Eurofound), Europejskiego Instytutu ds. Równości Kobiet i Mężczyzn (EIGE) oraz Europejskiego Centrum Rozwoju Kształcenia Zawodowego (Cedefop), które zostanie opublikowane w 2017 r.

## Praca sprzyja zachowaniu zdrowia

Liczne dowody wskazują, że praca korzystnie wpływa na zdrowie fizyczne i psychiczne oraz na samopoczucie człowieka (4). Może mieć działanie terapeutyczne, na przykład niwelować niepożądane skutki zdrowotne związane z bezrobociem (5). Lepszą jakość życia zawodowego i dobre samopoczucie w pracy zapewnią właściwe warunki pracy. Miejsca pracy powinny być bezpieczne i przyjazne pracownikom.

## Dlaczego promowanie zrównoważonego życia zawodowego jest tak ważne?

Dzięki zrównoważonemu życiu zawodowemu zyskuje zdrowie pracowników. Ogólnoeuropejskie badanie opinii publicznej przeprowadzone przez EU-OSHA w 2012 r. <sup>(6)</sup> wykazało, że wśród obywateli UE panuje powszechne przekonanie (87%), że **dobrze praktyki w zakresie BHP mogą przyczynić się do poprawy życia zawodowego i stanu zdrowia.**

Wyzwania pojawiające się w wyniku zmian demograficznych mogą prowadzić w przedsiębiorstwach i organizacjach do pojawienia się problemów takich, jak: ogólny niedobór pracowników, niedobór wykwalifikowanej siły roboczej oraz obawy dotyczące wydajności i absencji. Pracodawcy w Europie mają prawny obowiązek przeprowadzania oceny ryzyka zawodowego oraz dostosowania pracy do wykonującego ją pracownika <sup>(7)</sup>, zaś dyskryminacja ze względu na wiek jest wyraźnie zakazana <sup>(8)</sup>. Większość pracodawców jest zainteresowana zapewnianiem

swoim pracownikom bezpiecznych i zdrowych miejsc pracy, a dzięki wywiązywaniu się z zobowiązań prawnych oraz promowaniu bezpieczeństwa i higieny pracy wśród wszystkich grup wiekowych, pracodawcy mogą osiągnąć zmniejszenie rotacji personelu, a także poprawę wydajności pracowników.

Ponadto dzięki przyjęciu podejścia zgodnego z cyklem życia łatwiej można uwzględnić różnorodność pracowników. Nie wszyscy pracownicy są narażeni tak samo na zagrożenia – niektóre grupy są bardziej eksponowane na poszczególne czynniki zagrożeń, a inne mniej.

Zagrożenia mogą rosnąć w połączeniu z takimi czynnikami, jak: płeć, stan fizyczny, status lub pochodzenie, a także wiek. Dostosowanie pracy do indywidualnych potrzeb przez cały okres życia zawodowego umożliwia uwzględnienie tych zagrożeń, co sprzyja bezpiecznemu i zdrowemu środowisku pracy.



**Zdrowe i wydajne miejsca pracy uwzględniają wyzwania związane ze starzeniem się pracowników.**

- (4) „Healthy workplace framework and model: background and supporting literature and practices”, Światowa Organizacja Zdrowia, 2010. Dokument dostępny pod adresem: [http://www.who.int/occupational\\_health/healthy\\_workplace\\_framework.pdf](http://www.who.int/occupational_health/healthy_workplace_framework.pdf)
- (5) Waddell, G. i Burton, A. K., „Is work good for your health and well-being?”. Brytyjskie Ministerstwo Pracy i Emerytur, TSO, Londyn, 2006. Dokument dostępny pod adresem: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/214326/hwwb-is-work-good-for-you.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/214326/hwwb-is-work-good-for-you.pdf)
- (6) „Pan-European opinion poll on occupational safety and health” (Ogólnoeuropejskie badanie opinii publicznej na temat bezpieczeństwa i higieny pracy), Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, 10 maja 2012 r. Dokument dostępny pod adresem: <https://osha.europa.eu/pl/tools-and-publications/publications/reports/Pan-European-opinion-poll-occupational-safety-health/view>
- (7) Dyrektywa Rady 89/391/EWG z dnia 12 czerwca 1989 r. w sprawie wprowadzenia środków w celu poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w miejscu pracy. *Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej* L 183 z 29.6.1989, s. 1–8.
- (8) Dyrektywa Rady 2000/78/WE z dnia 27 listopada 2000 r. ustanawiająca ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy, *Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej* L 303 z 2.12.2000, s. 16–22.

---

## Studium przypadku:

---

# Organizacja samorządowa w mieście Naantali, Finlandia

Mniej więcej jedna czwarta spośród 1 200 pracowników w mieście Naantali ma powyżej 55 lat. Organizacja zdała sobie sprawę z tego, że ze względu na strukturę wiekową i brak młodszych pracowników może jej grozić niedobór siły roboczej, jeżeli pracownicy nie będą wspierani w sposób bardziej zorganizowany.

W odpowiedzi na ten problem wprowadzono program zarządzania wiekiem, który ma na celu ograniczenie liczby zwolnień chorobowych i podwyższenie średniego wieku przechodzenia na emeryturę. Program ten obejmuje oceny, które służą określeniu potrzeb i wdrażaniu zmian w odniesieniu do osób w wieku powyżej 55 lat. Przewidziano w nim również programy transferu wiedzy między młodszymi i starszymi pracownikami oraz zakontraktowane usługi opieki zdrowotnej w zakresie medycyny pracy dla starszych pracowników. Ponadto kluczowym aspektem programu było szkolenie kadry kierowniczej.

### Osiągnięcia

Wprowadzenie programu spowodowało spadek korzystania ze zwolnień chorobowych wśród starszych pracowników oraz stopniowe podwyższanie wieku przechodzenia na emeryturę. Ponadto około 50% starszych pracowników korzystało z zaproponowanych usług opieki zdrowotnej w zakresie medycyny pracy.

### Czynniki sukcesu

- zaangażowanie kierowników w szkolenia;
- motywacja i zaangażowanie pracowników;
- wsparcie zewnętrzne ze strony służby medycyny pracy;
- różnorodność wprowadzonych środków.

Oceny wyników, szkolenie kadry kierowniczej i świadczenie usług opieki zdrowotnej w zakresie medycyny pracy to środki, które łatwo zastosować w innych sytuacjach.





## Dlaczego EU-OSHA prowadzi tę kampanię?

W Europie świadomość i zrozumienie znaczenia zrównoważonego życia zawodowego wymagają poprawy. Z badań opinii publicznej wynika, że tylko 12% pracowników w całej Europie wie o strategiach lub programach istniejących w ich miejscach pracy, które ułatwiają starszym pracownikom wykonywanie pracy do momentu osiągnięcia i po przekroczeniu wieku emerytalnego <sup>(9)</sup>. W ramach pilotażowego projektu Parlamentu Europejskiego „Bezpieczniejsze i zdrowsze warunki pracy dla osób w każdym wieku” sporządzono jednak mapę polityk, strategii, programów i działań w zakresie BHP w całej UE i okazało się, że wiele z tych strategii i programów już istnieje.

Europejski Rok Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej 2012, zorganizowany przez Komisję Europejską, był pierwszym krokiem w kierunku poszerzania wiedzy tych wszystkich osób, które są odpowiedzialne za wyznaczanie kierunków działań, a także do zachęcania ich do stworzenia większych możliwości dla aktywnego starzenia się.

Obecna kampania pn. „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy” bazuje na powodzeniu powyższego przedsięwzięcia. Jej celem jest poszerzenie wiedzy na temat roli, jaką różne pokolenia pracujące razem mogą odgrywać w miejscu pracy, a tym samym zachęcenie pracowników i ich przedstawicieli, pracodawców i kadry kierowniczej do **wspólnych działań na rzecz zdrowej i produktywnej pracy w każdym wieku**.

W ramach kampanii pracodawcom zostaną zapewnione odpowiednie wskazówki, niezbędne do podjęcia działań. Czynniki sukcesu, które

przyczyniły się do powodzenia istniejących strategii i działań w zakresie BHP, zostaną opisane i propagowane w całej Europie. Studia przypadków przedstawione w niniejszej broszurze zawierają przykłady rozwiązań zastosowanych w organizacjach o różnej wielkości i z różnych sektorów. Czynniki sukcesu, które zidentyfikowano do tej pory, obejmują:

- przyjęcie podejścia holistycznego, zgodnego z cyklem życia;
- zapewnienie dostępu do usług zewnętrznych;
- zapewnienie wsparcia i narzędzi małym i średnim przedsiębiorstwom;
- uwzględnienie problematyki BHP w tych obszarach polityki, które dotyczą aktywnego starzenia się;
- lepszą koordynację między działami ds. zasobów ludzkich a działami ds. BHP;
- skuteczne systemy rehabilitacji i powrotu do pracy.

W odniesieniu do pracowników celem jest poprawa bezpieczeństwa i higieny pracy – bez względu na to, czy dopiero rozpoczynają życie zawodowe, czy zbliżają się do jego końca. Pracownicy powinni wiedzieć, do kogo się zwrócić w przypadku problemów w miejscu pracy. Powinni także wypracować katalog dobrych praktyk i korzystać z nich przez całe życie zawodowe, tak aby mogli przejść na emeryturę, ciesząc się dobrym stanem zdrowia.

***W zdrowych miejscach  
pracy promuje się  
zrównoważoną pracę  
przez całe życie  
zawodowe.***



(9) „Pan-European opinion poll on occupational safety and health”, Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, 21 marca 2013 r. Dokument jest dostępny pod adresem: <https://osha.europa.eu/pl/surveys-and-statistics-osh/european-opinion-polls-safety-and-health-work/european-opinion-poll-occupational-safety-and-health-2013>

## Europejski Rok Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej 2012

Z okazji 10. rocznicy opracowania planu działania Narodów Zjednoczonych w sprawie starzenia się <sup>(10)</sup> rok 2012 ogłoszono Europejskim Rokiem Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej (EY2012). Celem tego działania było dostarczenie wiedzy decydom, odpowiedzialnym za wyznaczanie kierunków polityk związanych ze starzeniem się i zachęcenie ich do tworzenia lepszych możliwości pod tym względem.

W 2012 r. odbyły się setki inicjatyw i wydarzeń na rzecz promowania aktywnego starzenia się w kontekście zatrudnienia, niezależnego życia i uczestnictwa w życiu społecznym, w tym:

- konferencje zorganizowane przez Komisję Europejską;

- projekt i konkurs „generations@school”;
- konkursy UE, w tym dla przedsiębiorców, dziennikarzy i otoczenia przyjaznego osobom starszym;
- seminaria szkoleniowe i podnoszące świadomość;
- publikacje adresowane do zainteresowanych stron, w tym specjalne badanie Eurobarometru.

Ponadto dwoma ważnymi elementami były wskaźnik aktywności osób starszych <sup>(11)</sup> (ramy dla decydom na potrzeby konsekwentnego angażowania się i działania) oraz „zasady przewodnie dla aktywności osób starszych i solidarności międzypokoleniowej” <sup>(12)</sup> dla państw członkowskich, zatwierdzone przez Radę Unii Europejskiej. Wciąż trwają prace nad porozumieniem w sprawie zmian demograficznych, które ma połączyć zainteresowane strony.

Działania, które miały miejsce w tym roku, stanowiły zaledwie początek szerszego podejścia. Obecna kampania, prowadzona pod hasłem „Bezpieczni na starcie, zdrowi na mecie” ma na celu prowadzenie podobnych przedsięwzięć, jak te zainicjowane przez Europejski Rok Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej 2012.

(10) <http://undesadspd.org/Ageing/Resources/MadridInternationalPlanofActiononAgeing.aspx>

(11) <http://www1.unecce.org/stat/platform/display/AAI/Active+Ageing+Index+Home>

(12) <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=pl&catId=89&newsId=1743&furtherNews=yes>

---

## Studium przypadku:

---

# „Uczenie się przez działanie” i opieka pedagogiczna w sektorze opieki społecznej, Niemcy

Firma St. Gereon Seniorendienste świadczy usługi opiekuńcze w stosunku do osób starszych. W przedsiębiorstwie tym uważa się, że szkolenia personelu są niezbędne dla zapewniania wysokiej jakości usług i stosuje się strategię „uczenia się przez działanie”. Uczestnicy szkolenia towarzyszą starszym, bardziej doświadczonym pracownikom w ich codziennej pracy, a indywidualna opieka pedagogiczna jest połączona z nauką teorii. Najlepsze praktyki są również rejestrowane jako pomoc w szkoleniach oraz w celu upowszechniania specjalistycznej wiedzy w całej firmie.

W St. Gereon wykorzystuje się również innowacyjny system rekrutacji stażystów: zamiast tradycyjnych rozmów o pracę oferuje się studentom i uczniom trzydniowe próbne staże. Pozwalają one uczestnikom autentycznie i w sposób motywujący zrozumieć pielęgniarstwo, a przedsiębiorstwu dają wyobrażenie o osobowości kandydata i jego predyspozycjach do tej pracy.

Firma dąży również do tworzenia pozytywnego środowiska pracy za pomocą różnych programów promowania zdrowia w miejscu pracy. Obejmują one kursy profilaktyki, poświęcone zarówno zdrowiu fizycznemu, jak i psychicznemu, elastyczne godziny pracy, wspieranie pracowników w osiągnięciu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz nagrody dla pracowników, którzy wykazują się inicjatywą i pomagają promować bezpieczną i zdrową pracę.

### Osiągnięcia

Inicjatywa St. Gereon w zakresie szkoleń jest inwestycją na przyszłość. Gwarantuje, że wszyscy pracownicy będą konsekwentnie zapewniali wysoki standard usług opiekuńczych. W związku z tym 60% obecnych pracowników firmy to uczestnicy szkoleń. Ponadto, dzięki koncentracji na indywidualnych predyspozycjach do pracy, a nie na teoretycznych kwalifikacjach, w 2012 r. szkolenie pomyślnie ukończyło 43 z 45 osób.

### Czynniki sukcesu

- Szkolenie i kształcenie zapewniane przez starszych, bardziej doświadczonych pracowników miały znaczący efekt motywujący i zwiększyły retencję (pozostawanie) pracowników w firmie.
- Wykorzystywanie zainteresowań, wiedzy i umiejętności poszczególnych osób odgrywało ważną rolę w pozytywnym przebiegu i odbiorze szkoleń w St. Gereon.

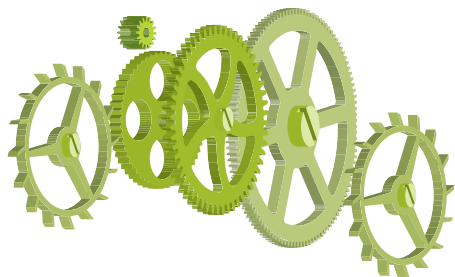


# Zarządzanie BHP w kontekście starzejących się pracowników

Znaczenie profilaktyki zdrowotnej i podejścia holistycznego przez całe życie zawodowe

Zapobieganie wypadkom przy pracy, problemem zdrowotnym i chorobom zawodowym powinno być głównym celem każdego planu zarządzania bezpieczeństwem pracy. W kontekście starzejącej się siły roboczej **zasadnicze znaczenie ma profilaktyka zdrowotna, stosowana przez całe życie zawodowe**, ponieważ na stan zdrowia ludzi w późniejszych latach życia wpływ mają między innymi warunki, w jakich pracowali wcześniej. Dzisiejsi młodzi pracownicy są przyszłymi starszymi pracownikami.

Istotne jest również przyjęcie **holistycznego podejścia do zarządzania bezpieczeństwem pracy** – wzięcie pod uwagę miejsca pracy jako całości oraz uwzględnianie wszystkich czynników, które mogą mieć wpływ na bezpieczeństwo i higienę pracy. Podejście to obejmuje: równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, szkolenie i uczenie się przez całe życie, rozwój zawodowy, motywację i przywództwo. Przykładem holistycznego podejścia w zakresie zarządzania bezpieczeństwem pracy jest koncepcja zdolności do pracy, opracowana przez Fiński Instytut Medycyny Pracy (FIOH).



***Dobre przywództwo i udział pracowników w zarządzaniu mają zasadnicze znaczenie dla sprostania wyzwaniom związanym ze starzeniem się siły roboczej.***

Koncepcja zdolności do pracy i promowanie zdolności do pracy

Zdolność do pracy to równowaga między wymogami związanymi z pracą a zasobami indywidualnymi, z uwzględnieniem kontekstu spoza miejsca pracy, w tym rodziny i społeczeństwa. Na wymogi związane z pracą wpływ mają: zakres pracy, obciążenie pracą i organizacja pracy, a także środowisko pracy i społeczność pracowników. Zasoby indywidualne zależą od zdrowia i wydolności funkcjonalnej, kompetencji, wartości, postaw i motywacji. Styl przywództwa, reprezentowany przez kadrę kierowniczą, może wpływać zarówno na wymogi związane z pracą, jak i na zasoby indywidualne, przez motywację, wspieranie pozytywnego nastawienia i przekazywanie wartości. **Przywództwo odgrywa zatem ważną rolę w równoważeniu wymogów związanych z pracą i zasobów indywidualnych.**

W ramach koncepcji zdolności do pracy proponuje się przyjęcie podejścia holistycznego w zakresie zarządzania bezpieczeństwem pracy, z uwzględnieniem wszystkich aspektów, które wpływają na zdolność do pracy. Promowanie odpowiedniej zdolności do pracy wymaga dobrego przywództwa, włączania pracowników w procesy zarządzania bezpieczeństwem pracy oraz współdziałania pracodawców lub kierownictwa z pracownikami i ich przedstawicielami. Zdolność do pracy można mierzyć za pomocą wskaźnika zdolności do pracy, który – wraz z pojęciem zdolności do pracy – jest wykorzystywany w kilku państwach członkowskich, w tym Austrii i Finlandii. Wskaźnik zdolności do pracy daje wyobrażenie o postrzeganej zdolności do pracy osób fizycznych. Określa się go na podstawie kwestionariusza uzupełnionego wywiadem. Wskaźnik ten może również wskazywać na możliwość wystąpienia w przyszłości niepełnosprawności lub wcześniejszego przejścia na emeryturę.

---

## Studium przypadku:

---

### Zarządzanie wiekiem w Berner Ltd, Finlandia

Spośród 380 pracowników firmy Berner Ltd, producenta chemikaliów, 20% ma ponad 55 lat. W odpowiedzi na tę strukturę wiekową i potrzeby zarządzania wiekiem firma zorganizowała i wdrożyła „program dla seniorów”. Miał on na celu lepsze przewidywanie zmian i ich uwzględnianie w polityce kadrowej.

Program składa się z czterech ścieżek: szkolenia kadry kierowniczej, poprawy środowiska pracy i społeczności pracowników, podtrzymywania i wzmacniania indywidualnej zdolności do pracy oraz tworzenia rezerwy kadrowej.

#### Osiągnięcia

Wylimitowane zostało przechodzenie na emeryturę z powodu niezdolności do pracy, a wzrósł średni wiek przejścia na emeryturę. Co więcej, ponad 90% uprawnionych osób korzysta z oferowanych przez firmę indywidualnych programów aktywności fizycznej, a wyniki przeprowadzonej ankiety wskazują na wysoki poziom zadowolenia pracowników. W odpowiedzi na sukces programu wprowadzono także program dla młodszych pracowników, przeznaczony dla osób w wieku do 36 lat.

#### Czynniki sukcesu

- efektywna współpraca między kadłą kierowniczą i pracownikami;
- prawodawstwo w Finlandii;
- wsparcie zewnętrzne ze strony podmiotu świadczącego usługi opieki zdrowotnej w zakresie medycyny pracy oraz zakładu ubezpieczeń emerytalnych;
- promowanie równości;
- indywidualne planowanie rozwoju zawodowego i ocena wyników.

Wiele aspektów tego podejścia można łatwo wprowadzić w organizacjach różnej wielkości i z różnych sektorów, chociaż indywidualne programy aktywności fizycznej mogą nie być możliwe w małych i średnich przedsiębiorstwach.



## Ocena ryzyka uwzględniająca różnorodność

Ocena ryzyka jest podstawą europejskiego podejścia do zapobiegania wypadkom przy pracy i zagrożeniom zdrowia. Przepisy dotyczące bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia <sup>(13)</sup> wymagają, by pracodawcy przeprowadzali ocenę ryzyka; podkreślono w nich także konieczność „adaptacji procesów pracy stosownie do potrzeb indywidualnych”, nałożono na pracodawcę obowiązek dokonywania „oceny stopnia zagrożeń dla zdrowia i bezpieczeństwa w miejscu pracy, również odnośnie do grup pracowników narażonych na szczególnie niebezpieczeństwa” oraz przewidziano, że „grupy zwiększonego ryzyka powinny być szczególnie chronione przed zagrożeniami, które specjalnie dotyczą tych grup”.

Różnorodność w miejscu pracy i zarządzanie nią to dziś istotne kwestie związane z bezpieczeństwem pracy. W **ocenie ryzyka z uwzględnieniem kryterium wieku** należy brać pod uwagę różnice między poszczególnymi osobami, w tym potencjalne różnice pod względem wydolności funkcjonalnej i zdrowia, a także niepełnosprawność

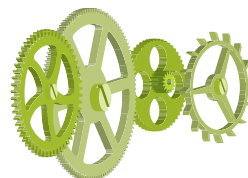
i zagadnienia dotyczące płci. W przypadku młodych pracowników trzeba uwzględnić ich rozwój fizyczny i intelektualny, niedojrzałość i brak doświadczenia. W przypadku starszych pracowników należy zwrócić większą uwagę na sytuacje, które mogą stwarzać większe zagrożenie, takie jak np. praca w systemie zmianowym, praca związana z dużym obciążeniem fizycznym oraz praca w niskich i wysokich temperaturach.

Pracownicy w starszym wieku nie stanowią jednak jednorodnej grupy, a różnice pomiędzy poszczególnymi osobami, zarówno pod względem wydolności funkcjonalnej, jak i zdrowia, rosną wraz z wiekiem. Różnorodność trzeba uwzględniać w **procesach oceny ryzyka**, przez skoncentrowanie się na wymogach związanych z pracą w porównaniu z indywidualnymi zdolnościami i stanem zdrowia. W ten sposób nacisk zostaje przesunięty z określonych grup wiekowych w miejscu pracy na poprawę warunków pracy obejmującą wszystkich pracowników.



© EU-OSHA/Michel Wielick

*Zapewnienie zdrowego starzenia się w pracy oznacza, że pracownicy dobrze żyją, dobrze pracują i dobrze się starzeją.*



(13) Dyrektywa Rady 89/391/EWG z dnia 12 czerwca 1989 r. w sprawie wprowadzenia środków w celu poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w miejscu pracy, *Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej* L 183 z 29.6.1989, s. 1–8.

---

## Studium przypadku:

---

# „Ciężar z pleców” – mikroprzedsiębiorstwo dekarские, Niemcy

Anton Plenkers zatrudnia w swoim przedsiębiorstwie dekarским cztery osoby, których średnia wieku wynosi 40 lat. Ciężka praca fizyczna na zewnątrz budynków oznacza duże zagrożenie dla zdrowia fizycznego, zwłaszcza problemy związane z zaburzeniami układu mięśniowo-szkieletowego.

Regionalny Uniwersytet Nauk Stosowanych (Hochschule Rhein-Waal) wspólnie z Instytutem Fraunhofera ds. Organizacji Pracy przez 6 miesięcy badał przedsiębiorstwo Antona Plenkersa w ramach projektu mającego na celu zwiększenie retencji starszych pracowników, który realizowano w kontekście procesu podnoszenia wieku emerytalnego w Niemczech.



### Osiągnięcia

Anton Plenkers, jego pracownicy oraz naukowcy prowadzący projekt wspólnie omówili środki, mające na celu fizyczne odciążenie pracowników. Wprowadzono mobilny sprzęt wspomagający podnoszenie ciężarów, ręczne wózki dwukołowe i nakolanniki. Dzięki szkoleniom dekarские zyskali nowe umiejętności związane z pracą biurową, które w razie potrzeby umożliwią im przejścia na inne, lżejsze stanowiska pracy. Dodatkową korzyścią projektu było zapewnienie wsparcia właścicielowi firmy.

### Czynniki sukcesu

Kluczem do sukcesu tego projektu było podejście oparte na włączeniu pracowników do procesu kształtowania bezpieczeństwa pracy. Przypadek ten pokazuje, co można osiągnąć w bardzo małej firmie oraz uwydatnia znaczenie wsparcia zewnętrznego, jakie firma ta otrzymuje. Podobne podejście można zastosować w każdym podobnym środowisku pracy, chociaż zaangażowanie pracowników w pracę biurową może być trudniejsze do wprowadzenia w większych organizacjach.

## Dostosowanie miejsca pracy



**Dostosowanie pracy do indywidualnych zdolności, umiejętności i stanu zdrowia**, a także innych aspektów różnorodności pracowników, takich jak: **pleć, wiek, niepełnosprawność, status migranta** itp., powinno być dynamicznym i ciągłym procesem, opartym na ocenie ryzyka i trwającym przez cały okres pracy zawodowej. Wiąże się to z uwzględnieniem związanych z wiekiem cech różnych grup pracowników, w tym potencjalnych zmian w wydolności funkcjonalnej i stanie zdrowia.

Zmiany w wydolności funkcjonalnej można uwzględnić przez:

- korzystanie ze sprzętu i rozwiązań technicznych służących zmniejszeniu obciążenia fizycznego;
- zapewnienie ergonomicznych narzędzi, wyposażenia i mebli;

- ograniczenia dotyczące podnoszenia ciężarów i wykonywania zadań obciążających pod względem fizycznym;
- szkolenia w zakresie odpowiednich technik podnoszenia i przenoszenia ciężarów;
- odpowiednie projektowanie miejsc pracy, tak aby np. zminimalizować ryzyko upadku;
- umożliwienie odpoczynku, na przykład przez krótsze i częstsze przerwy;
- rotację pracowników na stanowiskach pracy;
- organizację pracy w systemie zmianowym, na przykład stosując system zmianowy oparty na szybko zmieniającej się rotacji.

Odpowiednio zaprojektowane **miejsca pracy** i dobra **organizacja pracy** przynoszą korzyści wszystkim grupom wiekowym. Rehabilitacja i strategie wspierające **powrót do pracy po chorobie** są również coraz ważniejsze w kontekście starzejącej się siły roboczej.



---

## Studium przypadku:

---

# Zdrowsza praca w każdym wieku w przedsiębiorstwie Dartex – zakład dziewiarski, Polska

Dartex jest małym przedsiębiorstwem, w którym zatrudnionych jest 14 pracowników (same kobiety). Kobiety spędzają większość dnia pracy w pozycji siedzącej, wykonując ruchy powtarzalne i pracę wymagającą wyężdżania wzroku, a przy tym są narażone na hałas i drgania przez większość czasu pracy.

Pracodawca wprowadził działania, bazując na spostrzeżeniach pracownic na temat istniejących problemów. Celem było osiągnięcie lepszego środowiska pracy oraz ograniczenie absencji chorobowych. Inicjatywa ta zaowocowała zakupem nowego sprzętu, lepszą organizacją pracy oraz zleceniem rozwiązania problemów w zakresie oświetlenia, drgań i hałasu zewnętrznemu konsultantowi.

### Osiągnięcia

Absencja została ograniczona, a pracownice są znacznie lepiej nastawione do swojej pracy.

Ponadto dzięki lepszemu oświetleniu poprawiła się precyzja pracy, co spowodowało zmniejszenie liczby skarg klientów o 70% i tym samym zwiększenie rentowności firmy.

### Czynniki sukcesu

Jest to doskonały przykład sukcesu, jaki można osiągnąć w małym przedsiębiorstwie dzięki zaangażowaniu pracodawcy i aktywnemu udziałowi pracowników. Wsparcie zewnętrzne również miało decydujące znaczenie, a środki przyjęte w celu ograniczenia ręcznego przenoszenia ciężarów, obciążenia fizycznego i powtarzalnych ruchów, czyli czynników ryzyka związanych z zaburzeniami układu mięśniowo-szkieletowego, są szczególnie istotne dla pracowników w starszym wieku.



## Środki i strategie zapobiegania niezdolności do pracy oraz na rzecz rehabilitacji i powrotu do pracy

Kwestie zdrowotne są najczęstszą przyczyną opuszczania rynku pracy przed osiągnięciem wieku emerytalnego, a zaburzenia układu mięśniowo-szkieletowego i zły stan zdrowia psychicznego są główną przyczyną przechodzenia na rentę<sup>(14)</sup>. Badania wskazują, że na ogół długoterminowe zwolnienie chorobowe znacznie zwiększa ryzyko, że pracownik nie powróci do pracy.

Istnieją dowody na korzystny wpływ, jaki praca może mieć na powrót do zdrowia osób wracających do pracy po zwolnieniu chorobowym. Pozostawanie bez pracy na długoterminowym zwolnieniu chorobowym może jednak prowadzić do problemów ze zdrowiem psychicznym, izolacji, wykluczenia społecznego i wczesnego opuszczania rynku pracy, a także do ubóstwa w starszym wieku. W kontekście starzejącej się siły roboczej pomaganie osobom z problemami zdrowotnymi w pozostaniu w pracy jest ważniejsze niż kiedykolwiek wcześniej. **Rehabilitacja zawodowa i strategie** ułatwiające powrót do pracy po zwolnieniu chorobowym, wynikającym z choroby i urazu, są coraz ważniejsze.

W wielu europejskich krajach podjęto inicjatywy mające na celu ułatwienie powrotu do pracy. W Wielkiej Brytanii w 2010 r. „zwolnienie chorobowe” zastąpiono „zaświadczeniem o zdolności do pracy”, co ma na celu zapobieganie długotrwałej absencji z powodu choroby. W Danii uruchomiono projekt interwencji na rzecz powrotu do pracy, który jest ukierunkowany przede wszystkim na osoby długotrwale przebywające na zwolnieniu chorobowym. Ponadto w Austrii rząd zainicjował program „fit2work”, którego celem jest zapobieganie niepełnosprawności i przedwczesnemu opuszczaniu rynku pracy oraz podtrzymywanie zdolności do zatrudnienia pracowników.



## Zarządzanie zasobami ludzkimi i bezpieczeństwo pracy

Współpraca między zainteresowanymi stronami, takimi jak: służba medycyny pracy, instytucje ubezpieczeń zdrowotnych i wypadkowych, przedstawiciele pracowników i kadra kierownicza, jest niezbędna do zarządzania wyzwaniami związanymi ze starzejącą się siłą roboczą. Szczególnie ważna jest współpraca między specjalistami zajmującymi się bezpieczeństwem pracy a działami zasobów ludzkich. Polityka w zakresie zasobów ludzkich, na przykład związana z **równowagą między życiem zawodowym a prywatnym, czasem pracy, uczeniem się przez całe życie i rozwojem zawodowym** – ma wpływ na bezpieczeństwo i zdrowie, a w szczególności na **psychospołeczne środowisko pracy**. Dlatego ważne jest, aby polityka w zakresie zasobów ludzkich wspierała zarządzanie bezpieczeństwem pracy w odniesieniu do wszystkich grup wiekowych, biorąc pod uwagę cechy, potrzeby i motywacje każdej z nich.

(14) „Sickness, disability and work: Breaking the barriers — a synthesis of findings across OECD countries”, OECD, Paryż, 2010. Dokument dostępny pod adresem: [http://ec.europa.eu/health/mental\\_health/eu\\_compass/reports\\_studies/disability\\_synthesis\\_2010\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/health/mental_health/eu_compass/reports_studies/disability_synthesis_2010_en.pdf)

---

## Studium przypadku:

---

# Program opieki pedagogicznej w handlu detalicznym, Austria

Przedsiębiorstwo Sonnentor, detalista, zatrudnia 220 pracowników w czterech lokalizacjach w całej Austrii. Średnia wieku pracowników wynosi 42 lata.

W celu ograniczenia do minimum wcześniejszego przechodzenia na emeryturę oraz zatrzymania kompetencji i doświadczeń w firmie przyjęto nowe środki i działania organizacyjne.

### Osiągnięcia

W wyniku działań podjętych przez przedsiębiorstwo uzyskano:

- elastyczny czas pracy;
- pracę w niepełnym wymiarze czasu pracy dla emerytów;

- poprawę równowagi między życiem zawodowym a prywatnym pracowników;
- poprawę ergonomii;
- wzrost mobilności wewnętrznej (tj. zmiany pod względem stanowisk pracy i zakresu obowiązków);
- program opieki pedagogicznej mający na celu umożliwienie transferu wiedzy i doświadczeń;
- program promowania zdrowego trybu życia.

### Czynniki sukcesu

W tym przypadku czynnikami sukcesu były regularna komunikacja między pracownikami, kierownictwem i działami ds. zasobów ludzkich, wymiana doświadczeń między pracownikami oraz wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za pracowników w starszym wieku.





© SHUTTERSTOCK/Monkey Business Images

## Promowanie zdrowia w miejscu pracy

Promowanie zdrowia w miejscu pracy jest połączonym wysiłkiem pracodawców, pracowników i społeczeństwa w celu poprawy zdrowia i **samopoczucia pracowników**. Obejmuje wiele różnych dziedzin, w tym np. kwestie diety i odżywiania, spożywania alkoholu, zaprzestania palenia papierosów, aktywności fizycznej, powrotu do zdrowia i prawidłowego snu. Miejsce zatrudnienia ma do odegrania znaczącą rolę w **promowaniu zdrowego trybu życia** i wspieraniu działań zapobiegających spadkowi wydolności pracowników.

Promowanie zdrowia w miejscu pracy, które w większości krajów europejskich jest działaniem dobrowolnym, może być jednak skuteczne tylko wtedy, gdy jest połączone z próbą rozwiązania szerszych problemów dotyczących środowiska pracy i organizacji pracy. Dlatego też w dzisiejszych

czasach koncepcja „promowania zdrowia przez miejsca pracy”, obejmująca **zarządzanie ryzykiem** i promowanie zdrowia w miejscu pracy, stanowi bardziej holistyczne i zintegrowane podejście, uwzględniające **indywidualne czynniki ryzyka** i zachowania zdrowotne, jak również **fizyczne i psychospołeczne czynniki ryzyka** związane z pracą.

## Uczenie się przez całe życie

Innym czynnikiem wpływającym na zdolność do pracy jest uczenie się przez całe życie. Polega ono na umożliwianiu pracownikom w każdym wieku udziału w **kształceniu i szkoleniu** oraz na zachęcaniu ich do tego. Jednym z podstawowych celów jest zapobieganie spadkowi umiejętności i kompetencji wśród osób w wieku produkcyjnym. Uaktualnianie i rozwijanie umiejętności jest niezbędne ze względu na **zdolność do zatrudnienia** wszystkich pracowników.

---

## Studium przypadku:

---

# Szkolenie w zakresie umiejętności życiowych w ramach usług opieki społecznej, Belgia

Przedsiębiorstwo *Service d'aide aux familles bruxelloises asbl* zapewnia wsparcie osobom i rodzinom, które potrzebują go z powodów zdrowotnych lub społecznych. Firma zatrudnia 50 pracowników (same kobiety), odpowiedzialnych za wiele różnych zadań, w tym sprzątanie, opiekę zdrowotną i administrację.

Pracując w sektorze opieki zdrowotnej i społecznej, pracownicy napotykają trudne sytuacje i dotkliwie odczuwają skutki stresu i wypalenia zawodowego. Jako problem wskazują również brak perspektyw zawodowych. W odpowiedzi na te zagadnienia przedsiębiorstwo opracowało dla zatrudnionych kobiet program szkoleń zmierzający do tego, aby pracownice zostały trenerkami rozwoju osobistego.

### Osiągnięcia

- Program ten daje pracownikom w wieku powyżej 45 lat umiejętności komunikacyjne, umożliwiające lepsze radzenie sobie w trudnych sytuacjach.
- Program zapewnia pracownikom większe uznanie społeczne i nowe kwalifikacje.

### Czynniki sukcesu

Głównymi czynnikami przyczyniającymi się do sukcesu tego programu były znaczne zaangażowanie kadry kierowniczej wyższego szczebla w opracowanie programu szkoleń, jak również stopień zmotywowania i szansa na podnoszenie kwalifikacji pracownic.



## Jakie są korzyści?

Jest wiele dowodów na to, że praca ma korzystny wpływ na zdrowie fizyczne i psychiczne.

Dlatego też, dzięki wyżej opisanym praktykom stosowanym w zarządzaniu BHP, można poprawić stan zdrowia populacji aktywnej zawodowo – od osób nowych na rynku pracy po osoby zbliżające się do wieku emerytalnego.

Ponadto te praktyki mogą przynosić znaczące korzyści na poziomie organizacyjnym:

- pracownicy będą zdrowi, produktywni i zmotywowani, co umożliwi firmom pozostanie konkurencyjnymi i innowacyjnymi;
- cenne umiejętności, wiedza i doświadczenie zawodowe mogą być zatrzymane

w organizacji dzięki transferowi wiedzy i tworzeniu większej puli talentów i umiejętności;

- niższe wskaźniki zwolnień chorobowych i absencji spowodują obniżenie kosztów niezdolności do pracy ponoszonych przez organizacje i zapewnią wyższą wydajność;
- zmniejszy się rotacja pracowników;
- korzystne środowisko pracy pozwoli pracownikom w każdym wieku na realizowanie ich potencjału;
- poprawi się samopoczucie pracowników.

Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy w kontekście starzejącej się siły roboczej nie tylko poprawi zdrowie i jakość codziennego życia poszczególnych pracowników, ale może również zwiększyć wydajność i opłacalność firmy.



---

## Studium przypadku:

---

# Dobre samopoczucie starszych pracowników zatrudnionych w sektorze pocztowym, Francja

Przedsiębiorstwo Solystic, działające w branży sprzętu pocztowego, zatrudnia 450 pracowników na różnych stanowiskach. Ponad połowa zatrudnionych ma więcej niż 45 lat. Zgodnie z globalną tendencją firma napotyka trudności w zatrudnianiu nowych pracowników, a zatem musi zatrzymywać pracowników w starszym wieku. Instalatorzy sprzętu uskarżają się na znaczne obciążenie fizyczne (np. wskutek konieczności przyjmowania wymuszonych pozycji ciała), jak również na obciążenie psychiczne (np. wysoki poziomu stresu). Pracownicy nie mają również możliwości rozwoju zawodowego.

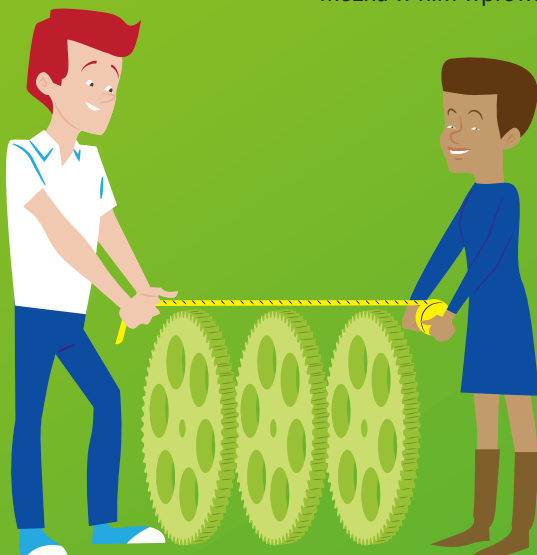
### Osiągnięcia

Aby rozwiązać powyższe problemy, w całym przedsiębiorstwie przyjęto porozumienie (zgodnie z przepisami), które dotyczy:

- zobowiązania firmy do stosowania kompleksowego podejścia;
- środków mających na celu poprawę procesu rekrutacji, zarządzania karierą, warunków pracy i rozwoju umiejętności;
- procesu oceny, w ramach którego można ocenić każdy z tych czynników.

### Czynniki sukcesu

Dzięki temu podejściu uwzględniono wszystkie aspekty starzenia się siły roboczej oraz ukierunkowano środki na odpowiednią grupę wiekową (czyli osoby w wieku 45 lat i starsze), aby umożliwić wczesne wykrywanie problemów i zapobieganie im. Porozumienie dotyczy w szczególności pracowników w starszym wieku, ale skutkuje korzyściami dla wszystkich, zaś proces oceny oznacza, że realizacja planu jest uważnie monitorowana, a w razie potrzeby można w nim wprowadzić zmiany.



# Kampania „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy”, prowadzona w latach 2016–2017 pod hasłem „Bezpieczni na starcie, zdrowi na mecie”

## Informacje o kampanii

Siła robocza Europy starzeje się, a wiele państw członkowskich podnosi ustawowy wiek emerytalny. W ten sposób pracownicy stoją w obliczu wydłużenia okresu życia zawodowego, a więc i dłuższego czasu narażenia na zagrożenia w pracy.

Chociaż we wszystkich państwach członkowskich istnieją obszary polityki, programy i strategie służące wspieraniu pracowników w starszym wieku, konieczne jest zwiększenie świadomości w odniesieniu do tej kategorii pracujących osób<sup>(15)</sup>. Celem kampanii jest znalezienie odpowiednich **informacji i przykładów z państw członkowskich UE** i upowszechnienie ich w całej Europie. Szczegółowe cele kampanii „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy” na lata 2016–2017 są następujące:

- **promowanie zrównoważonej pracy i zdrowego starzenia się** oraz podkreślanie znaczenia **profilaktyki zdrowotnej w całym życiu zawodowym**;
- zapewnienie zarówno pracodawcom, jak i pracownikom **informacji i praktycznych narzędzi** do zarządzania bezpieczeństwem pracy w kontekście starzejącej się siły roboczej;
- ułatwianie wymiany informacji i **upowszechniania najlepszych praktyk** w tej dziedzinie.

Na potrzeby kampanii opracowywane są praktyczne środki i narzędzia, w tym m.in. e-przewodnik na temat zarządzania BHP w kontekście starzejącej się siły roboczej, a także moduł oceny ryzyka uwzględniającej aspekt wieku i różnorodności w interaktywnym narzędziu do oceny ryzyka online (OiRA). W ramach kampanii promowane będą także wyniki

pilotażowego projektu Parlamentu Europejskiego „Bezpieczniejsze i zdrowsze warunki pracy dla osób w każdym wieku”, przeprowadzonego przez EU-OSHA. W tym celu zostanie opracowane specjalne narzędzie do wizualizacji danych, dostępne online.

Konkurs Dobrych Praktyk pn. „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy” będzie jednym z kluczowych elementów w kalendarium kampanii. W każdym roku realizacji kampanii organizowany będzie Europejski Tydzień Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, podczas którego będą odbywały się konferencje, seminaria i szkolenia związane z tematyką kampanii.

Kampania zakończy się spotkaniem na szczycie, na którym EU-OSHA zgromadzi wszystkie podmioty, które przyczyniły się do powodzenia kampanii. EU-OSHA zrobi bilans wszystkich osiągnięć kampanii i zdobytych w niej doświadczeń, dzięki czemu wyniki kampanii zostaną przełożone na najlepsze praktyki i utrwalone.



(15) Z ogólnoeuropejskiego badania opinii publicznej na temat bezpieczeństwa i higieny pracy, które EU-OSHA przeprowadziła w 2013 r., wynika, że tylko 12% pracowników wie o istniejących strategiach i programach.





## Najważniejsze terminy

- **Rozpoczęcie kampanii:** kwiecień 2016 r.
- **Europejskie Tygodnie Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy:** październik 2016 r. i październik 2017 r.
- **Uroczystość wręczenia nagród w Konkursie Dobrych Praktyk „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy”:** kwiecień 2017 r.
- **Uroczyste spotkanie kończące kampanię „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy”:** listopad 2017 r.



## Narzędzia praktyczne i wsparcie

Zarządzanie bezpieczeństwem pracy w kontekście starzejącej się siły roboczej jest ułatwione dzięki **narzędziom do zarządzania wiekiem**. Istnieje kilka narzędzi, które umożliwiają uwzględnienie na poziomie organizacyjnym czynników związanych z wiekiem:

- profilowanie pod względem wieku/analiza struktury wiekowej – pozwala ocenić wiek pracowników organizacji teraz i w przyszłości na poziomie organizacji, działu lub zespołu. Jest pomocne w przewidywaniu tendencji i planowaniu kadrowym;
- ocena kompetencji – polega na zidentyfikowaniu braków w zakresie umiejętności i kompetencji pracowników na potrzeby zarządzania wydajnością lub rozwojem zawodowym i stanowi podstawę szkoleń dostosowanych do indywidualnych potrzeb. W przypadku starszych pracowników może to oznaczać dostosowanie umiejętności do nowych technologii, ułatwienie przesunięć na stanowiskach pracy w obrębie organizacji lub zapewnienie innych możliwości zawodowych;
- wskaźnik zdolności do pracy – został opracowany przez Fiński Instytut Medycyny Pracy (FIOH) dla celów pomiaru zdolności do pracy poszczególnych pracowników.

Oparty jest na samoocenie pracownika za pomocą kwestionariusza i ma na celu określenie rodzajów działań niezbędnych do przeciwdziałania spadkowi zdolności do pracy;

- narzędzia w dziedzinie transferu wiedzy, takie jak budowanie zespołów mieszanych pod względem wieku lub systemy opieki pedagogicznej i coachingu – pomagają organizacji zachować zgromadzoną cenną wiedzę specjalistyczną i doświadczenie starszych pracowników;
- rotacja i przenoszenie pracowników – można je wykorzystywać w celu ograniczenia wymogów związanych z pracą i zmniejszenia obciążenia pracą, a także zapewnienia starszym pracownikom możliwości kontynuowania pracy na stanowisku odpowiednim do ich zdolności;
- e-przewodnik na temat kampanii „Bezpieczni na starcie, zdrowi na mecie” – praktyczne narzędzie zarówno dla pracodawców, jak i pracowników, przygotowane przez EU-OSHA.

*Do dyspozycji użytkowników jest dostępnych wiele przyjaznych narzędzi wspierających zarządzanie starzejącymi się pracownikami, a szereg z nich opracowano z myślą o małych i średnich przedsiębiorstwach.*



---

## Studium przypadku:

---

### Kampania „Age Positive”, Wielka Brytania

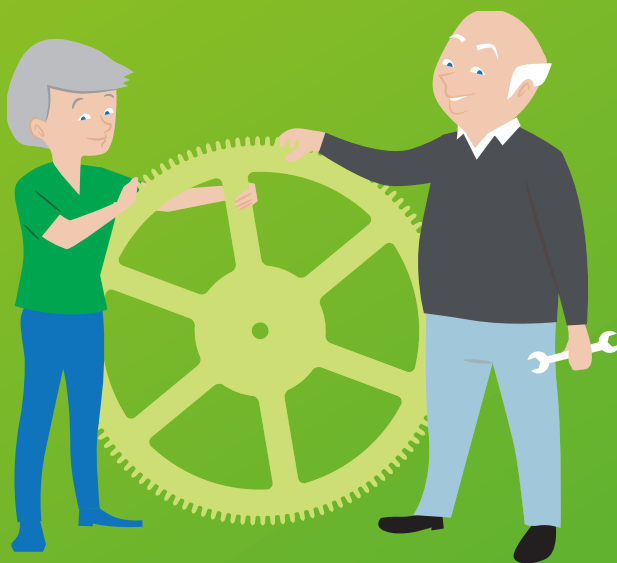
Kampania „Age Positive”, prowadzona przez brytyjskie ministerstwo pracy i emerytur (ang. Department for Work and Pensions, DWP), to inicjatywa adresowana w szczególności do pracodawców. Ma na celu poszerzenie wiedzy na temat kwestii bezpieczeństwa i zdrowia związanych z wiekiem. Dostarcza również wytycznych i wsparcia w zakresie środków i działań, które można podjąć, aby zatrzymać starszych pracowników w miejscu pracy.

Kampania prowadzona przez DWP wiązała się ze zgromadzeniem wyników badań oraz pozyskaniem od pracodawców informacji dotyczących środków, które można byłoby stosować w odniesieniu do wszystkich pokoleń. Informacje te, przygotowane w różnych formatach, są upowszechniane w ramach kampanii. W 2013 r. opublikowano szereg wytycznych, których celem było dostarczenie odpowiedzi na pytania pracodawców

i przedstawienie rozwiązań innych niż biurokratyczne. Publikacje te obejmują poradnik dla pracodawców dotyczący obecnej wielopokoleniowej siły roboczej oraz kompilację studiów przypadków, przedstawiających efektywne zarządzanie starzejącą się siłą roboczą w firmach różnej wielkości i z różnych sektorów.

W ramach kampanii przygotowano również zestaw interaktywnych narzędzi dla pracodawców, dostępny także w postaci pliku PDF, dotyczący między innymi zatrzymywania, przekwalifikowania i rekrutacji starszych pracowników, wymogów prawnych i elastycznych form zatrudnienia.

Kampania „Age Positive” jest wciąż realizowana. Planowane jest opublikowanie dalszych wytycznych na temat wyzwań, przed jakimi stają pracodawcy w różnych sektorach gospodarki.





## Kto może wziąć udział w kampanii?

Do wzięcia udziału w kampanii zaproszone są organizacje publiczne i prywatne, dowolnej wielkości, reprezentujące wszystkie sektory, a także osoby fizyczne, w tym:

- pracodawcy z sektora publicznego i prywatnego;
- menedżerowie, kadra kierownicza i pracownicy;
- związki zawodowe oraz społeczni inspektorzy pracy;
- specjaliści BHP, pracownicy działów kadr;
- organizacje pracodawców;
- stowarzyszenia zawodowe;
- podmioty świadczące usługi w zakresie szkolenia i kształcenia;
- instytucje zajmujące się zapobieganiem wypadkom i ubezpieczeniami w kontekście bezpieczeństwa pracy.



## Jak wziąć udział w kampanii?

W kampanii można wziąć udział na różne sposoby, np. przez:

- rozpowszechnianie i publikowanie materiałów kampanii;
- organizowanie przedsięwzięć i wydarzeń, takich jak np. szkolenia, konferencje i konkursy;
- wykorzystywanie i promowanie łatwo dostępnych, praktycznych narzędzi do zarządzania wiekiem;
- udział w Konkursie Dobrych Praktyk pn. „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy”, w ramach którego organizacje różnej wielkości i z różnych sektorów są nagradzane za innowacyjny wkład w bezpieczeństwo pracy;
- udział w Europejskich Tygodniach Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy w latach 2016 i 2017, podczas których w całej Europie odbywają się wydarzenia poświęcone kampanii;
- w przypadku organizacji ogólrnoeuropejskich lub międzynarodowych uzyskanie statusu oficjalnego partnera kampanii;
- uzyskanie statusu krajowego partnera kampanii w przypadku osób lub organizacji aktywnych na szczeblu krajowym;
- zostanie partnerem medialnym kampanii w przypadku mediów krajowych lub europejskich;
- śledzenie aktualnych informacji przekazywanych przez stronę internetową kampanii ([www.healthy-workplaces.eu](http://www.healthy-workplaces.eu)) oraz w mediach społecznościowych. Jesteśmy na portalach Facebook, Twitter, LinkedIn i innych.

Status oficjalnego partnera kampanii pociąga za sobą pewne zobowiązania, ale partnerstwo to przynosi również szereg korzyści, w tym udział w projekcie EU-OSHA dotyczącym benchmarkingu. Dowiedz się więcej o tym, jak zostać partnerem kampanii na stronie internetowej kampanii.

## Konkurs Dobrych Praktyk pod hasłem „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy”

Konkurs Dobrych Praktyk pn. „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy” ma na celu zwrócenie uwagi na przykłady zastosowania przez organizacje **innowacyjnych praktyk w zakresie bezpieczeństwa i zdrowia** w miejscu pracy. Przedsiębiorstwa są nagradzane za wyjątkowe osiągnięcia w tej dziedzinie, a jednocześnie korzyści płynące ze stosowania dobrych praktyk są przedstawiane innym firmom jako wzorcowe. Wszystkie organizacje w państwach członkowskich, krajach kandydujących, potencjalnych krajach kandydujących oraz państwach należących do Europejskiego Stowarzyszenia Wolnego Handlu (EFTA) mogą wziąć udział w konkursie.

W zgłoszeniach do konkursu należy wykazać:

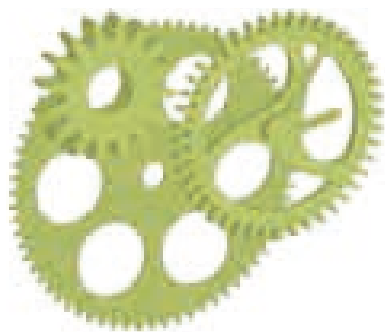
- zaangażowanie kierownictwa w promowanie zdrowych miejsc pracy dla osób w każdym wieku oraz udział pracowników w tych działaniach;
- uwzględnienie różnorodności pracowników;
- pomyślnie wdrożenie rozwiązania w miejscu pracy;
- dającą się wykazać poprawę bezpieczeństwa i stanu zdrowia;
- trwałość wprowadzonego rozwiązania – czy będzie aktualne przez dłuższy okres czasu;
- możliwość zastosowania podobnych praktyk w innych organizacjach o różnej wielkości i z różnych sektorów.

Sieć krajowych punktów centralnych EU-OSHA zbiera zgłoszenia i nominuje zwycięzców na szczeblu krajowym, a laureaci przechodzą do konkursu ogólrnoeuropejskiego. Oficjalni partnerzy kampanii przesyłają swoje zgłoszenia bezpośrednio do EU-OSHA. Konkurs Dobrych Praktyk rozpoczyna się wraz z inauguracją kampanii. Lista laureatów zostanie ogłoszona w drugim roku kampanii podczas ceremonii wręczenia dyplomów.

## Sieć partnerów

Skuteczne partnerstwa między EU-OSHA a kluczowymi zainteresowanymi stronami są niezbędne dla powodzenia kampanii. EU-OSHA może liczyć na wsparcie wielu ważnych sieci partnerskich, w tym:

- **krajowych punktów centralnych:** na szczeblu krajowym wszystkie kampanie „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy” są koordynowane przez sieć punktów centralnych EU-OSHA. Aby dowiedzieć się więcej na temat punktów centralnych lub skontaktować się z nimi bezpośrednio, należy odwiedzić stronę internetową kampanii ([www.healthy-workplaces.eu](http://www.healthy-workplaces.eu)), gdzie można znaleźć wszystkie dane kontaktowe i użyteczne informacje;
- **europejskich partnerów społecznych,** którzy reprezentują interesy pracowników i pracodawców na szczeblu europejskim;
- **oficjalnych partnerów kampanii,** którymi jest ponad 100 ogólnoeuropejskich lub międzynarodowych organizacji, aktywnie wspierających kampanię „Zdrowie i bezpieczne miejsce pracy”. Aby dowiedzieć się więcej o możliwości zostania oficjalnym partnerem kampanii, należy odwiedzić stronę internetową kampanii ([www.healthy-workplaces.eu](http://www.healthy-workplaces.eu));
- **partnerów medialnych:** grupę naszych partnerów medialnych tworzą pełni entuzjazmu dziennikarze i redaktorzy w całej Europie, którzy zajmują się promowaniem bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w miejscu pracy. Najważniejsze europejskie publikacje na temat BHP pomagają w promowaniu kampanii i poszerzaniu wiedzy o niej, a partnerstwo umożliwia dziennikarzom eksponowanie swoich publikacji oraz docieranie do sieci EU-OSHA i zainteresowanych stron w całej Europie i poza nią;
- **Europejskiej Sieci Przedsiębiorczości (EEN),** która, kierowana przez Komisję Europejską wspiera małe i średnie przedsiębiorstwa w całej Europie w kwestiach organizacyjnych i związanych z działalnością biznesową oraz udziela w tym zakresie porad. Sieć ta odgrywa ważną rolę w kampanii „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy”;
- **instytucji Unii Europejskiej i ich sieci,** w szczególności aktualnych prezydencji Rady Europejskiej;
- **innych agencji UE zainteresowanych tematyką kampanii,** w szczególności: Europejskiego Centrum Rozwoju Kształcenia Zawodowego (Cedefop), Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (Eurofound), Agencji Praw Podstawowych Unii Europejskiej (FRA) oraz Europejskiego Instytutu ds. Równości Kobiet i Mężczyzn (EIGE).





## Pozytywny odbiór poprzednich kampanii informacyjnych

### Sukcesy zeszłorocznej kampanii

Kampania „Stres w pracy? Nie, dziękuję!” realizowana w latach 2014–2015 podniosła poziom świadomości pracowników, kadry kierowniczej i pracodawców w zakresie stresu i zagrożeń psychospołecznych w miejscu pracy oraz zarządzania tymi aspektami. W ramach kampanii opublikowano bezpłatny e-przewodnik na temat zarządzania stresem i zagrożeniami psychospołecznymi, który został udostępniony w 34 wersjach dla różnych krajów. Narzędzie to zawiera wskazówki dla pracodawców oraz osób pracujących w małych firmach, które po raz pierwszy zaczynają zajmować się problemem zagrożeń psychospołecznych w miejscu pracy. Znaczny wkład w kampanię wniosło ponad 100 oficjalnych partnerów kampanii (co stanowi

rekord w historii wszystkich kampanii EU-OSHA), reprezentujących różne branże i sektory. Partnerzy organizowali własne wydarzenia poświęcone kampanii oraz uczestniczyli w jej konferencjach i seminariach. Oficjalni partnerzy kampanii, tacy jak Toyota, LEGO, Heineken, Siemens AG i SEAT, zorganizowali różnego rodzaju wydarzenia benchmarkingowe, aby zachęcić firmy do wymiany najlepszych praktyk w zakresie zarządzania zagrożeniami psychospołecznymi.

W marcu 2015 r. wyróżniające się i innowacyjne przykłady zarządzania stresem nagrodzono w Konkursie Dobrych Praktyk pn. „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy”. W nowej kategorii konkursu, noszącej nazwę „Partnerzy kampanii”, za zwycięzcę został uznany Siemens,



© EU-OSHA/Pierre Wachholder



międzynarodowa korporacja technologiczna, za holistyczne podejście do redukcji zagrożeń psychospołecznych dzięki wdrożeniu wieloaspektowego programu „Życie w równowadze”. Wśród laureatów znalazły się również małe przedsiębiorstwa zatrudniające mniej niż 100 osób, w tym Hotel Colón (Hiszpania), który wdrożył procedurę zapobiegania zagrożeniom psychospołecznym, opartą na współpracy kierownictwa i pracowników.

Inne przykłady sukcesu poprzedniej kampanii to np. seminarium internetowe przeprowadzone w lutym 2015 r. przez CSR Europe, pod hasłem „Zdrowy tryb życia – zdrowie psychiczne w pracy: czy jesteście gotowi na wyzwanie?”. To internetowe wydarzenie miało na celu wspieranie szukania sposobów na poprawę zdrowia i samopoczucia w pracy, m.in. przez kontakt z innymi firmami z branży. Organizacja PostEurop zakończyła również dwuletni projekt, którego celem było znalezienie rozwiązań pozwalających pracownikom radzić sobie ze stresem powodowanym przez gwałtowne zmiany, transformację i rozwój w sektorze pocztowym.

Nagrodę filmową „Zdrowe miejsca pracy” otrzymał w listopadzie 2014 r. film pt. *Winobranie* (ang. *Harvest*) w reżyserii Paula Lacoste’a, w którym przedstawiono pracę robotników

sezonowych we francuskiej winnicy. Celem nagrody filmowej jest wyróżnienie obrazu, który przyczynia się do podnoszenia świadomości nt. znaczenia odpowiednich warunków pracy. Nagrodzony film jest regularnie pokazywany podczas wydarzeń organizowanych w ramach kampanii w całej Europie.

### Niektóre z naszych dotychczasowych kampanii

Do dotychczasowych kampanii należą np. kampania prowadzona w latach 2012–2013 pn. „Partnerstwo dla prewencji”, która poszerzyła wiedzę na temat znaczenia udziału pracowników w zarządzaniu bezpieczeństwem pracy i odpowiedniego przywództwa, kampania, która miała miejsce w latach 2010–2011 i dotyczyła „Bezpieczeństwa eksploatacji maszyn, urządzeń i budynków” jako kwestii stanowiącej podstawę bezpieczeństwa pracy, oraz kampania z lat 2008–2009 poświęcona „Ocenie ryzyka zawodowego”, której celem było promowanie systematycznego i zintegrowanego podejścia do zarządzania oceną ryzyka w organizacjach.



© EU-OSHA/Arpad Pinter





© EU-OSHA/Emmanuel Biard

## Dalsze informacje i zasoby

Materiały i informacje dotyczące kampanii są dostępne na stronie internetowej kampanii (można je stamtąd pobrać). Są to:

- ulotka zawierająca informacje o kampanii oraz ulotka na temat Konkursu Dobrych Praktyk pn. „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy”;
- przewodnik po kampanii;
- prezentacje PowerPoint, plakaty i inne materiały promocyjne;
- filmy animowane o Napo i jego przyjaciółach, poświęcone różnym zagadnieniom związanym z BHP;
- praktyczny e-przewodnik na temat zarządzania bezpieczeństwem pracy w kontekście starzejącej się siły roboczej;
- materiały z pilotażowego projektu Parlamentu Europejskiego pn. „Bezpieczniejsze i zdrowsze warunki pracy dla osób w każdym wieku”;
- linki do przydatnych stron.

Wszystkie informacje dostępne są w 25 językach pod adresem: [www.healthy-workplaces.eu](http://www.healthy-workplaces.eu)

Można też na bieżąco śledzić nasze działania i wydarzenia za pośrednictwem mediów społecznościowych. Jesteśmy na portalach Facebook, Twitter, LinkedIn i innych.



**Europe Direct** to serwis, który pomoże Państwu znaleźć odpowiedzi na pytania dotyczące Unii Europejskiej.

Numer bezpłatnej infolinii (\*): 00 800 6 7 8 9 10 11

(\* Informacje są udzielane nieodpłatnie, większość połączeń również jest bezpłatna (niektórzy operatorzy, hotele lub telefony publiczne mogą naliczać opłaty).

Zdjęcia wykorzystane w niniejszej publikacji przedstawiają różne działania podejmowane podczas pracy. Jednak to, co pokazują, niekoniecznie jest przykładem dobrych praktyk czy przestrzegania przepisów.

Więcej informacji o Unii Europejskiej można znaleźć w portalu Europa (<http://europa.eu>).

Luksemburg: Urząd Publikacji Unii Europejskiej, 2016

ISBN 978-92-9240-758-2

doi:10.2802/3250

© Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, 2016  
Powielanie materiałów dozwolone pod warunkiem podania źródła.

**Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA)** stawia sobie za cel uczynienie Europy bezpieczniejszym, zdrowszym i wydajniejszym miejscem pracy. Agencja została powołana przez Unię Europejską w 1994 r. i ma siedzibę w Bilbao, w Hiszpanii. Agencja bada, opracowuje i rozpowszechnia wiarygodne, zrównoważone i bezstronne informacje na temat bezpieczeństwa i higieny pracy oraz współpracuje z organizacjami z całej Europy w celu poprawienia warunków pracy.

EU-OSHA prowadzi również dwuletnią kampanię **„Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy”**, wspieraną przez europejskich partnerów społecznych i koordynowaną na szczeblu krajowym za pośrednictwem sieci krajowych punktów centralnych Agencji. Kampania na lata 2016–2017 pod hasłem **„Bezpieczni na starcie, zdrowi na mecie”** ma na celu pomóc pracodawcom stawić czoło wyzwaniom związanym ze starzeniem się siły roboczej oraz poszerzać wiedzę na temat znaczenia zrównoważonej pracy przez całe życie zawodowe.

## Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy

C/Santiago de Compostela 12  
48003 Bilbao, HISZPANIA  
e-mail: [information@osha.europa.eu](mailto:information@osha.europa.eu)

[www.healthy-workplaces.eu](http://www.healthy-workplaces.eu)

