

# Obremenitev na delovnem mestu in vloga vodilnih kadrov

*Strategije za zdrava delovna mesta in gospodarski razvoj.*

*MEDNARODNA KONFERENCA KAKO Z BOLJŠO ORGANIZACIJO DELA IN BOLJŠIM VODENJEM DO ZDRAVJA IN ZADOVOLJSTVA  
DELAVCEV, ponedeljek, 13. oktober 2014*

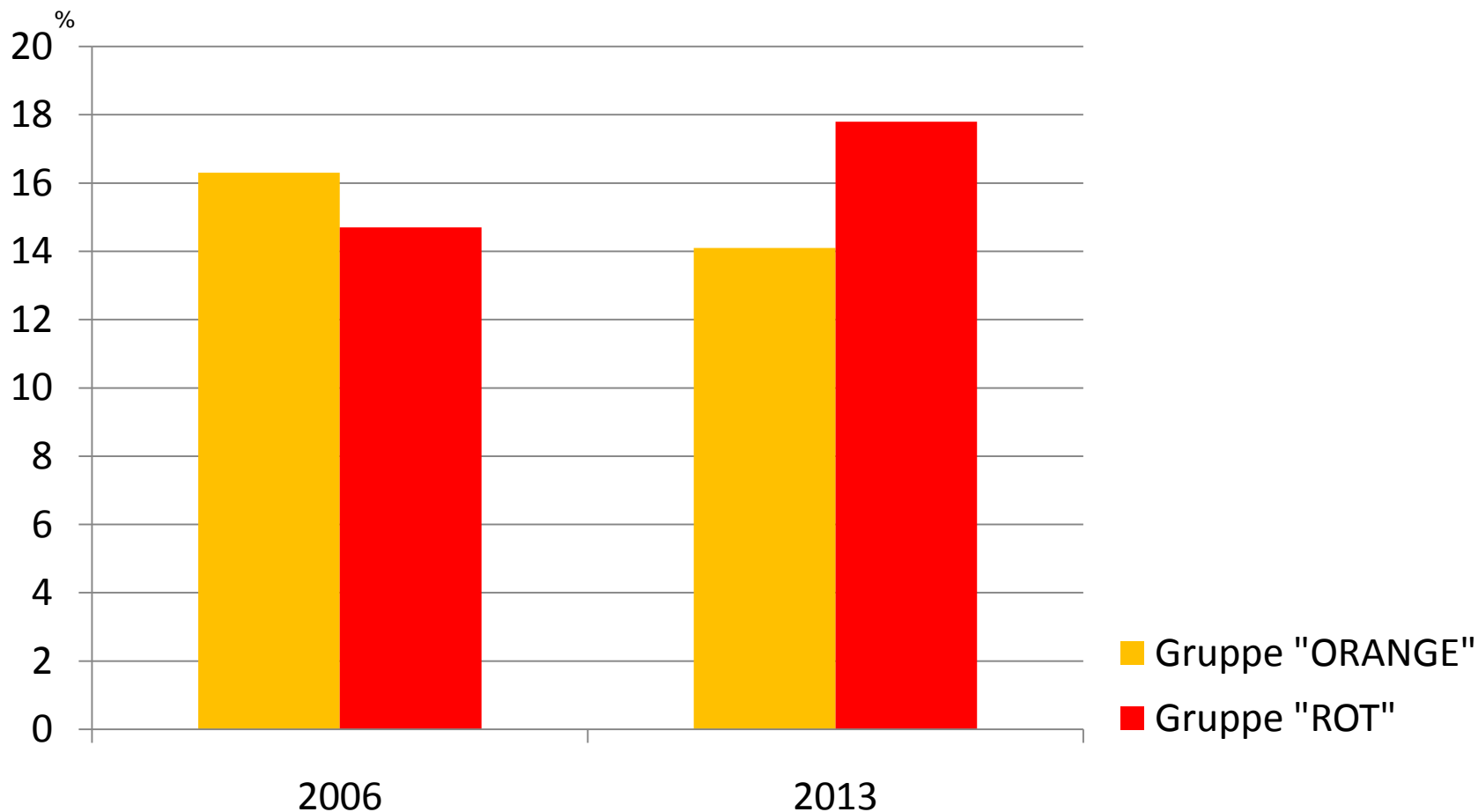
Inštitut za psihologijo, Univerza v Gradcu, Avstrija  
Dr. Paul Jiménez

[paul.jimenez@uni-graz.at](mailto:paul.jimenez@uni-graz.at)

13. oktober 2014



# Obremenjenost stalno narašča



Število oseb, ki spadajo v kategorijo srednje zahtevnosti (oranžna) in visoke zahtevnosti (rdeča).

Zahtevnost je bila izmerjena na podlagi vprašalnika EBF (Jiménez & Kallus, 2010).

Aktualni podatki iz ankete o avstrijskem delovnem prostoru iz leta 2013, ki jo je izvedla raziskovalna ekipa skupaj z Univerzo v Gradcu. Reprezentativna anketa med Avstrijkami in Avstrijci.

A large rock formation with a rope bridge and a cave entrance. The rock is grey and brown, with some green moss. A rope bridge is stretched across the rock, and a person is walking on it. A cave entrance is visible on the left. A person in a blue shirt is standing in the cave. A tree with yellow leaves is in the foreground.

Vzemimo za primer ...

preprosto  
dobre, "močne"  
plezalce?

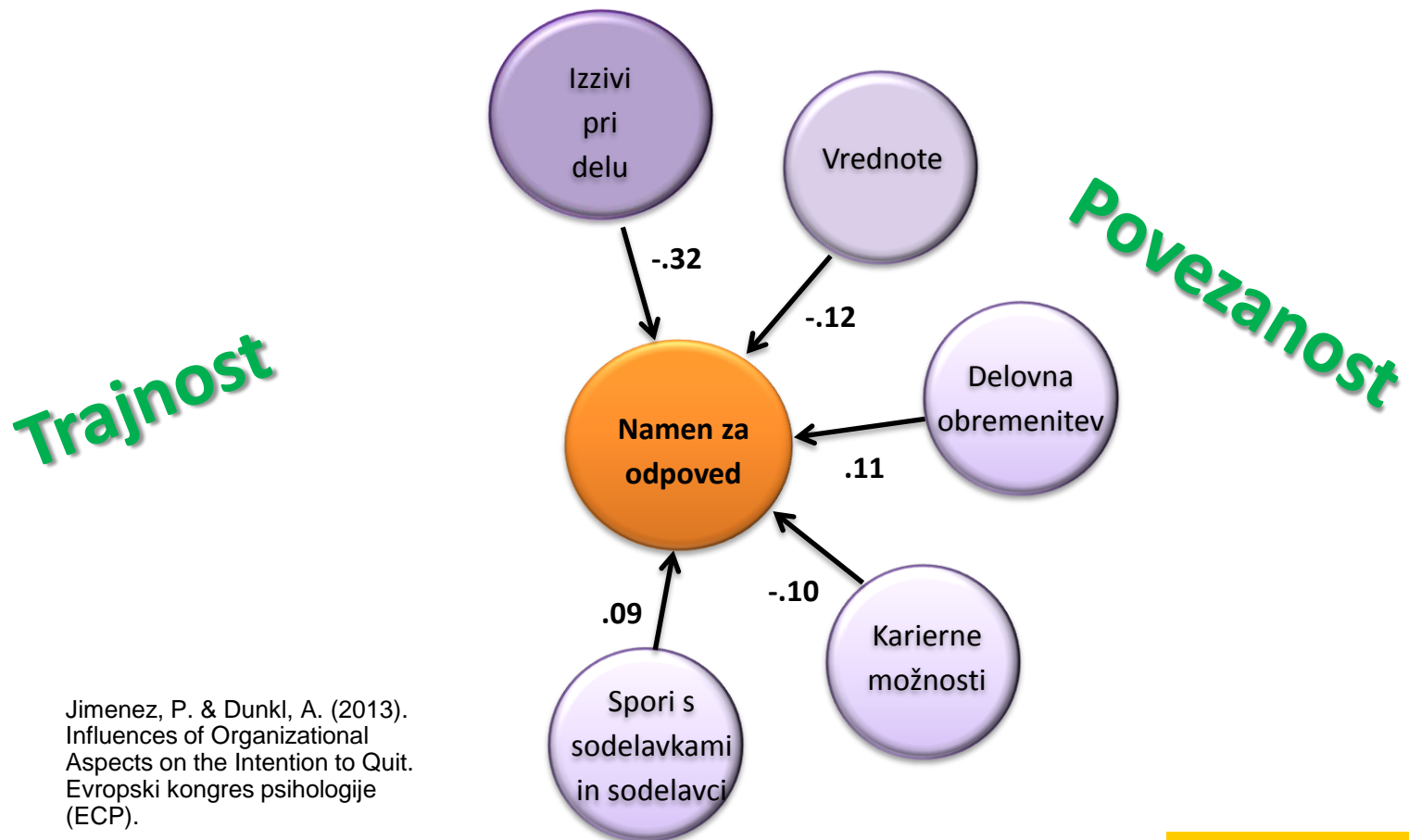
**Obremenitve . . .**  
**Kdor lahko – ta gre.**

**Kaj najbolj spodbudi željo po  
odpovedi?**

# Obremenitve – kaj vodi k odpovedi?

- Visoka delovna obremenitev
- Nizko plačilo
- Malo izzivov pri delu
- Konflikti vrednot
- Omejene karijerne možnosti
- Spori s sodelavkami in sodelavci
- Drugo . . . ?

# Ljudje hočejo izzive in dobro kulturo podjetja



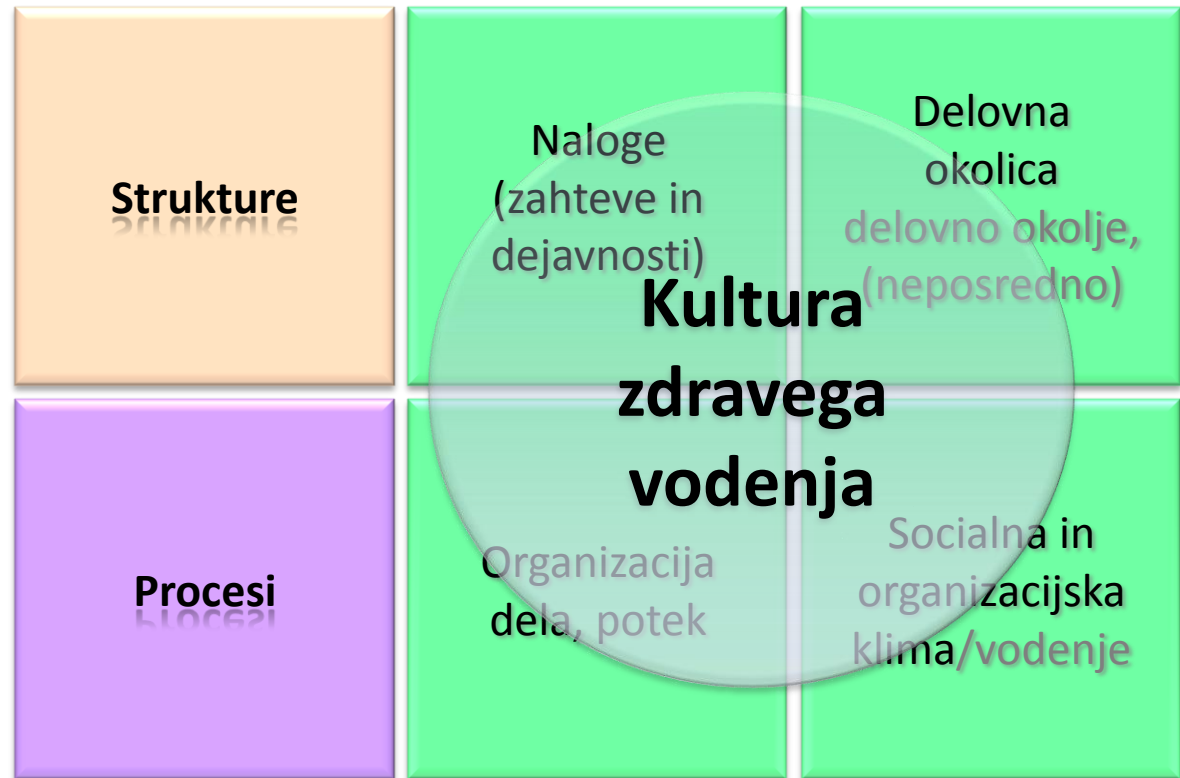
Jimenez, P. & Dunkl, A. (2013). Influences of Organizational Aspects on the Intention to Quit. Evropski kongres psihologije (ECP).

# Kje so vzroki obremenitev na delovnem mestu?

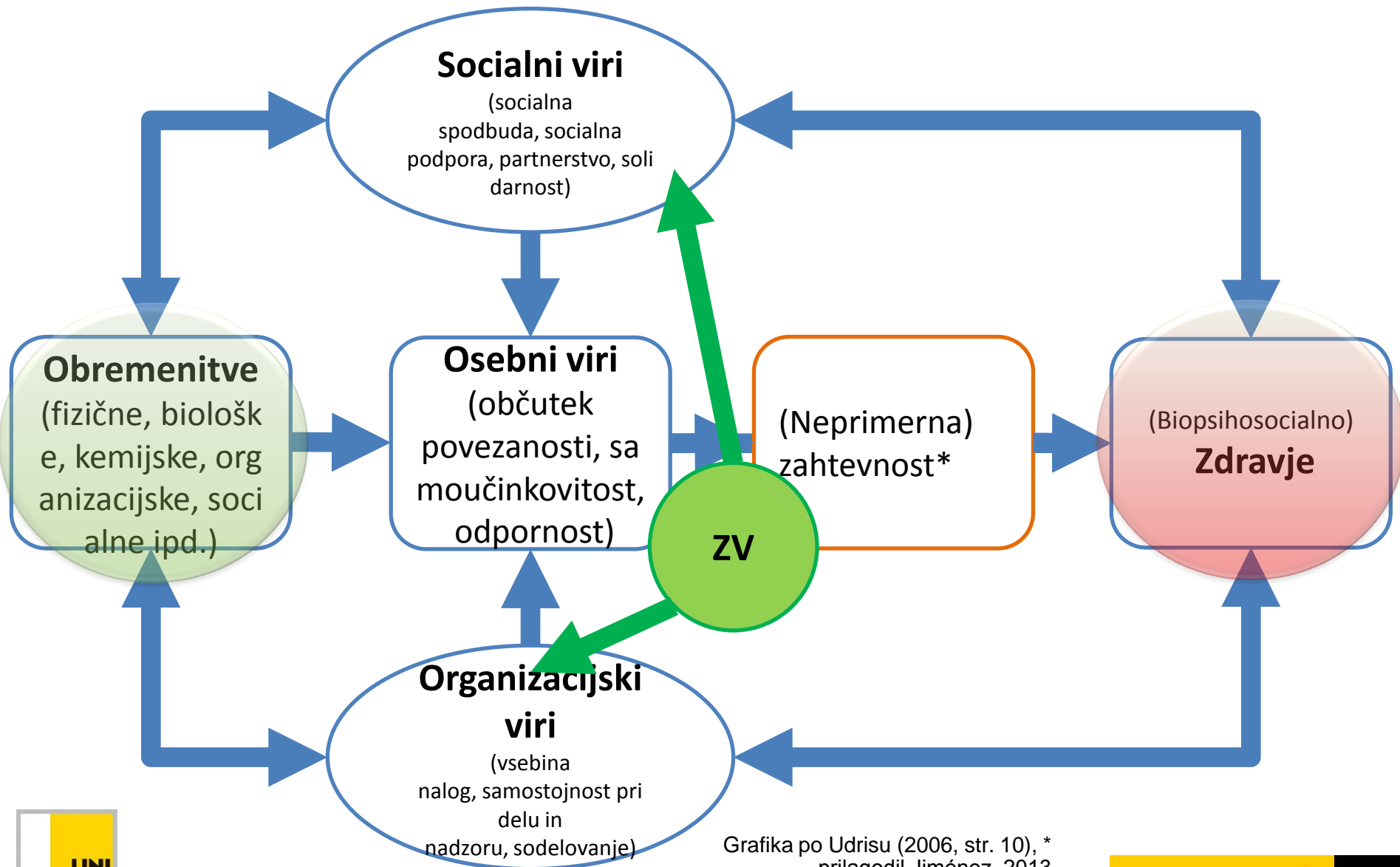


Glej tudi OCENO VREDNOTENJA PSIHIČNIH OBREMNITEV NA DELOVNEM MESTU V OKVIRU SMERNIC NADZORNE IN SVETOVALNE DEJAVNOSTI ZA DELOVNO INŠPEKCIJO, avgust 2013.

Področja vrednotenja po modelu Univerze v Gradcu, Jiménez & Kallus, (2013), glej tudi ISO 10075-1:A.1 in ISO 10075-2, 4.1, A.1



# Model obremenitev, virov in zdravja



Grafika po Udrisu (2006, str. 10), \* prilagodil Jiménez, 2013

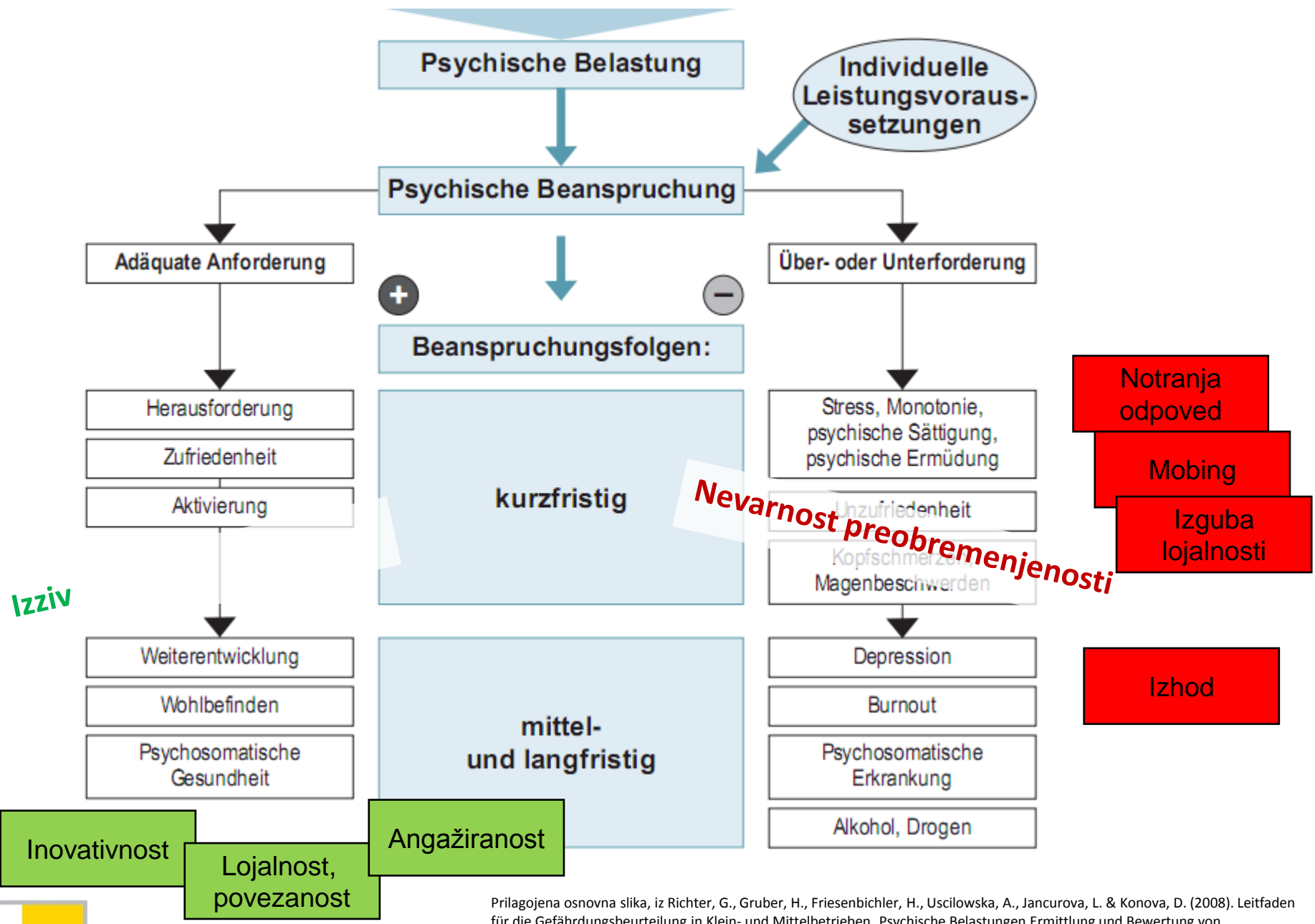


# Kultura vodenja in delovna motivacija

Kultura zdravega vodenja	Stres	Angažiranost	Demotivacija
Zavedanje o zdravju		,30	-,37
Delovna obremenitev		,25	-,34
Samostojnost pri delu		,41	-,42
Priznavanje		,39	-,45
Občutek pripadnosti		,34	-,36
Pravičnost		,38	-,44
Vrednote		,40	-,48

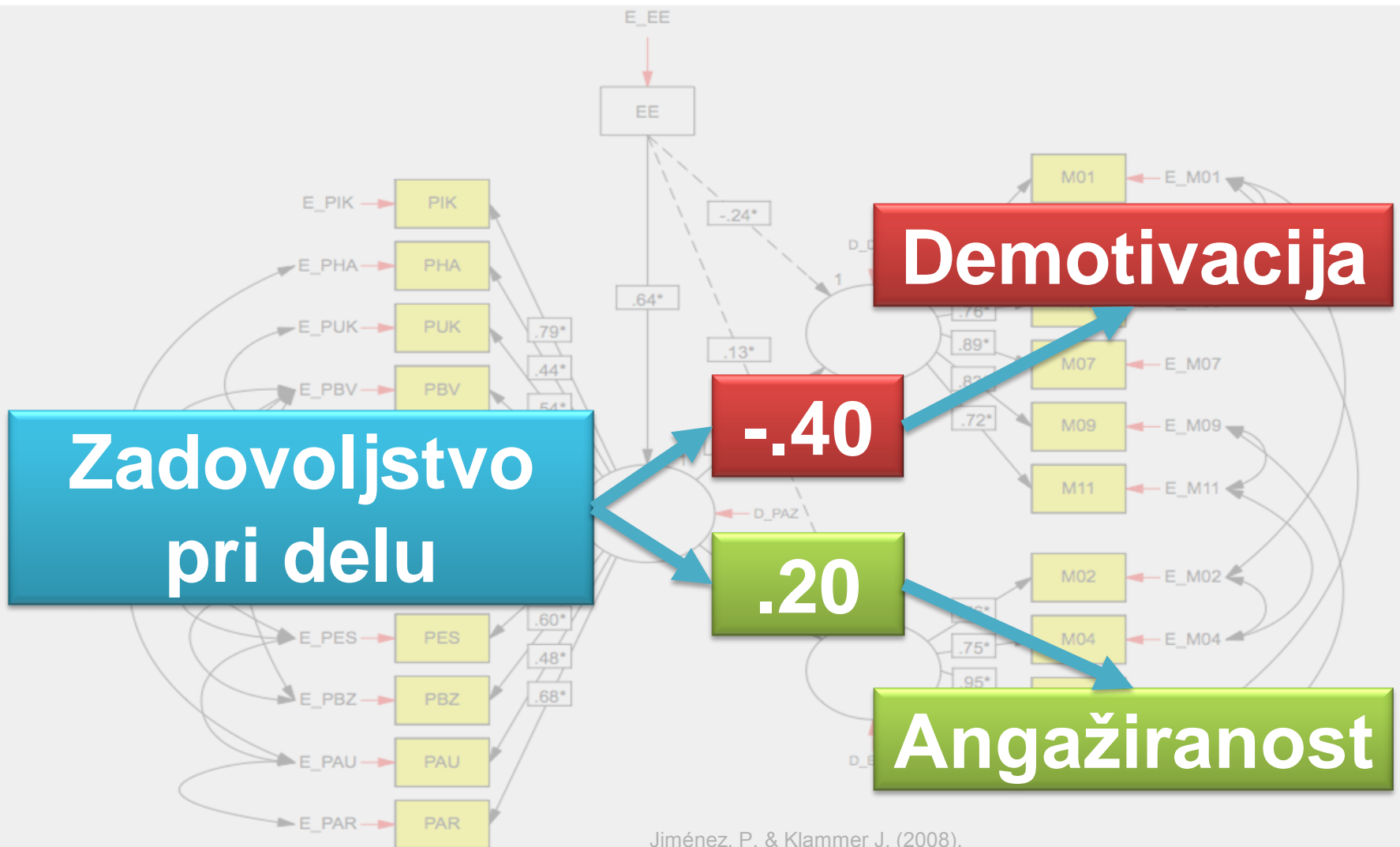
N = 233

Jiménez & Dunkl (2014). Avstrijski reprezentativni vzorec iz leta 2014



Prilagojena osnovna slika, iz Richter, G., Gruber, H., Friesenbichler, H., Uscilowska, A., Jancurova, L. & Konova, D. (2008). Leitfaden für die Gefährdungsbeurteilung in Klein- und Mittelbetrieben. Psychische Belastungen Ermittlung und Bewertung von Gefährdungen; Festlegen von Maßnahmen. Str. 5. Bochum, Verlag Technik & Information e.K.

# Kaj vpliva na angažiranost?



Jiménez, P. & Klammer J. (2008).

# K zaposlenim usmerjeno vodenje in vplivi

## Izkazovanje empatije (Scott et al., 2010)

### Vplivi na zaposlene

- fizične težave ↓
- splošno dobro počutje ↑
- motivacija za doseganje ciljev ↑

## Upoštevanje "ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem" (Berkman et al., 2010)

### Vplivi na zaposlene

- dejavniki tveganja srčnih bolezni (npr. diabetes, prekomerna telesna teža, krvni tlak, kajenje, holesterol) ↓
- kakovost spanja ↑

## Avtonomija/nadzor (Nahrgang et al., 2011)

### Vplivi na zaposlene

- izgorelost ↓
- angažiranost ↑



Jiménez, P., Winkler, B. & Dunkl, A. (2013). Health Relevant Leadership Dimensions. Razvoj vprašalnika za merjenje zdravega vodenja. Plakat, predstavljen na 16. kongresu Evropske zveze psihologije dela in organizacije, Münster.; zasnovan na lestvici AWS – (Leiter & Maslach 1999; Leiter 2008)

# Kaj lahko stori podjetje?

## Najprej delo, potem zabava.

# Zakon o varnosti in zdravju pri delu (primer Avstrije)

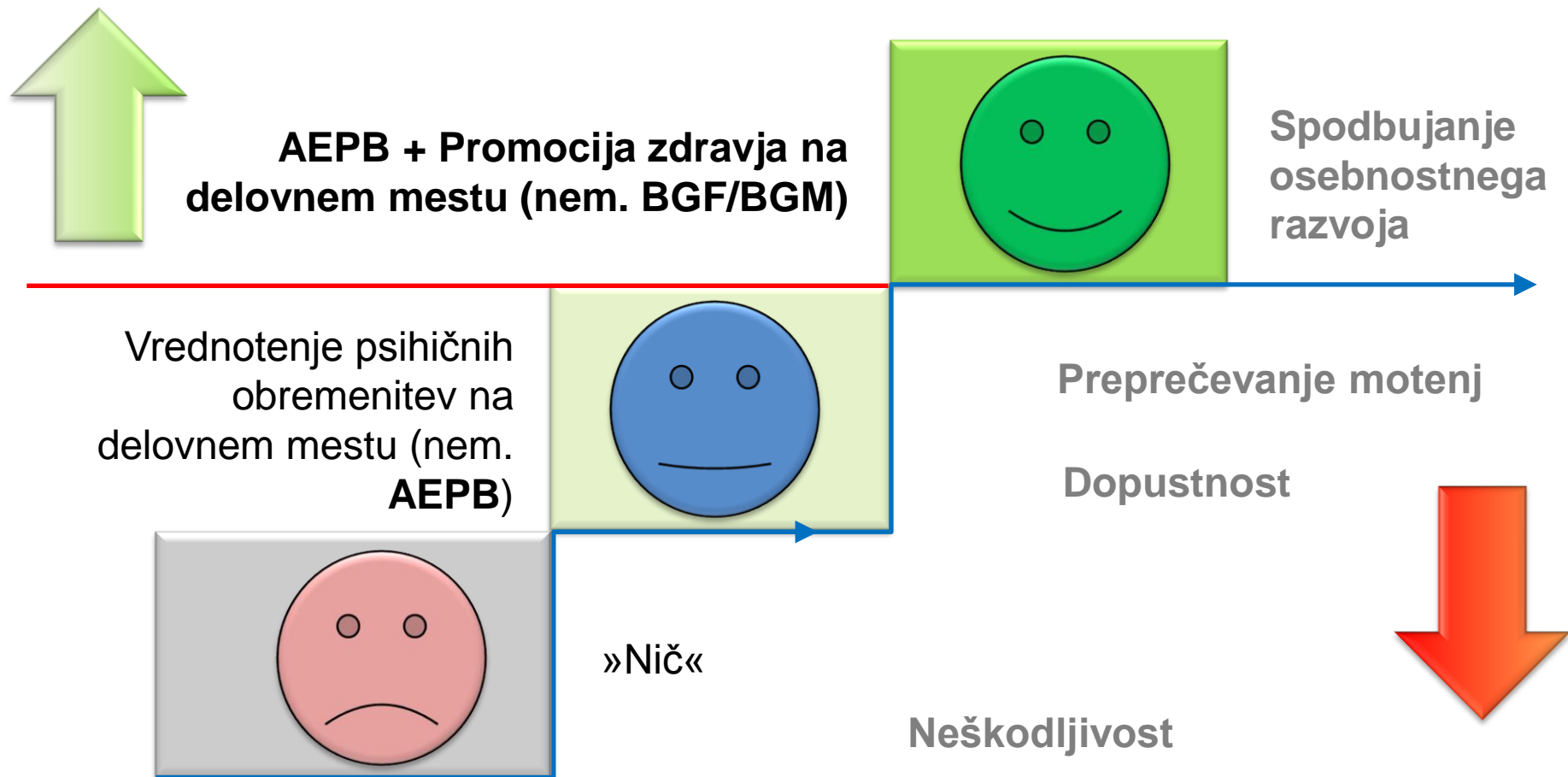
## Opredelitev pojmov, 7. odstavek 2. člena

(7) Unter Gefahrenverhütung im Sinne dieses Bundesgesetzes sind sämtliche Regelungen und Maßnahmen zu verstehen, die zur Vermeidung oder Verringerung arbeitsbedingter Gefahren vorgesehen sind. **Unter Gefahren im Sinne dieses Bundesgesetzes sind arbeitsbedingte physische und psychische Belastungen zu verstehen, die zu Fehlbeanspruchungen führen.**

(7a) Unter Gesundheit im Sinne dieses Bundesgesetzes ist physische und psychische Gesundheit zu verstehen.

Avstrijski zakon o varnosti in zdravju  
pri delu  
(ArbeitnehmerInnenschutzgesetz, ASch  
G), kakor je bil nazadnje spremenjen  
leta 2013

# Promocija zdravja na delovnem mestu je koristna preventiva



Štiri stopnje vrednotenja ukrepov pri oblikovanju dela gl.  
Ulich (1980, 2005)



# Rezultati

- Vodilni kadri so ključni vzvod organizacije
- Analiza struktur in procesov, ki vplivajo na vodenje in zavirajo uspeh
- Vodenje mora dovoliti – vrednote, kultura organizacije predstavlja okvir
- Vodilni kadri potrebujejo podporo
- Spoštovanje kot osrednji temelj
- Dopuščanje angažiranosti – preprečevanje demotivacije
- Kultura vodenja, ki spodbuja promocijo zdravja, pomaga vsem in vodi h gospodarskemu uspehu



Paul Jiménez

[paul.jimenez@uni-graz.at](mailto:paul.jimenez@uni-graz.at)  
<http://webpsy.uni-graz.at/aou/>