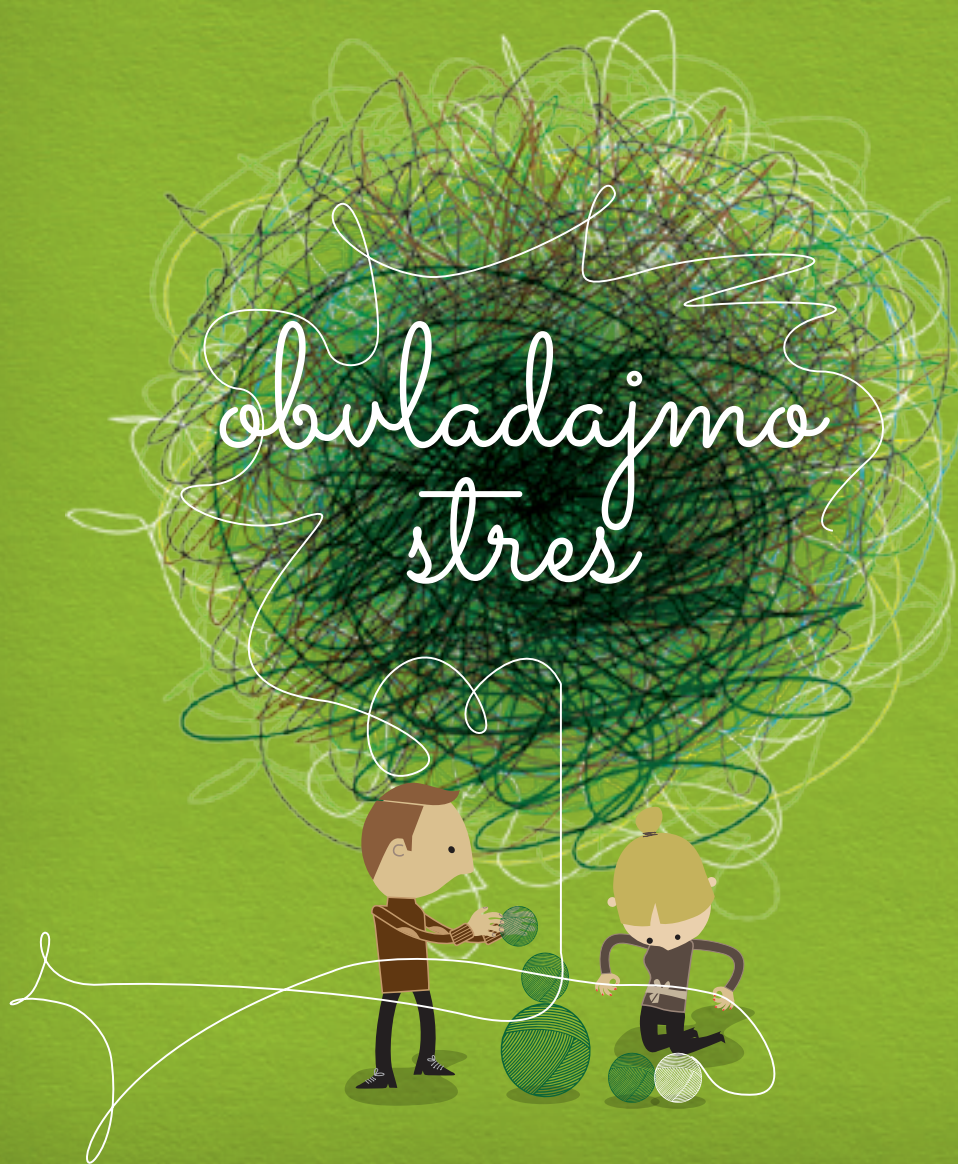


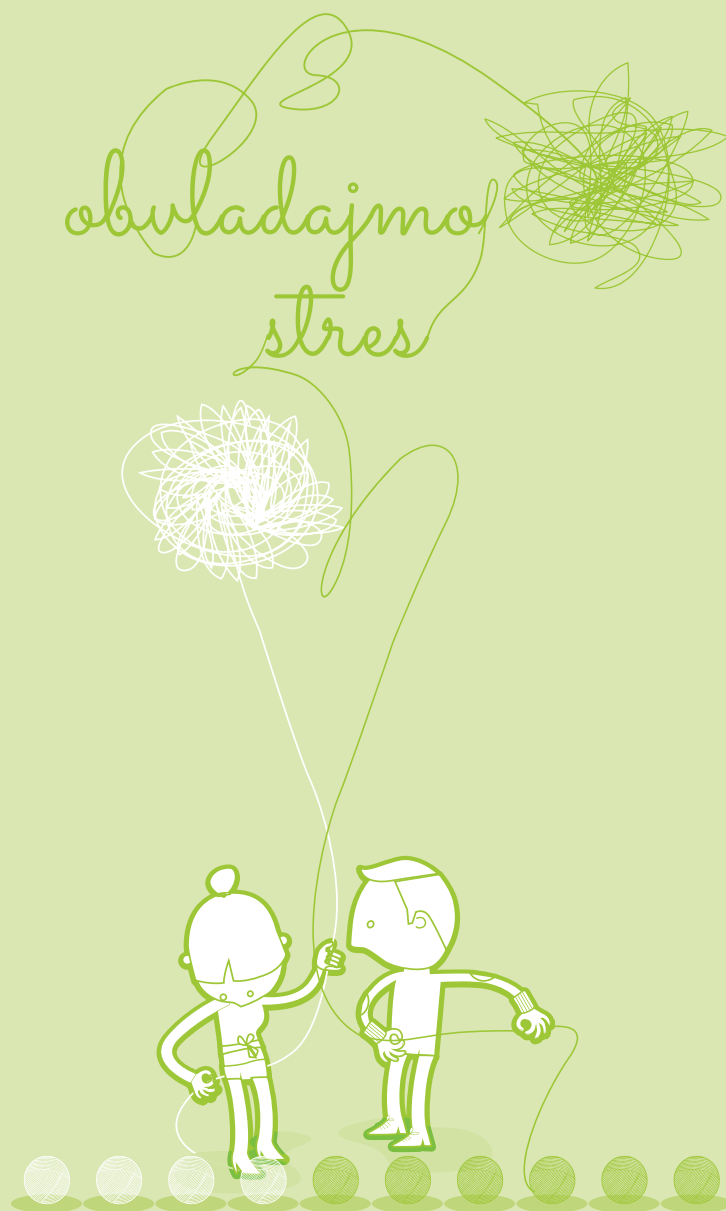
# Zdravo delovno okolje



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

## Priznanja za dobro prakso Zdravo delovno okolje 2014–2015

Obvladajmo stres in psihosocialna tveganja za zdrava delovna mesta



**Europe Direct** je služba za pomoč pri iskanju odgovorov na vprašanja v zvezi z Evropsko unijo.

Brezplačna telefonska številka (\*): 00 800 6 7 8 9 10 11

(\*): Informacije so brezplačne, kakor tudi večina klicev (nekateri operaterji, telefonske govornice ali hoteli lahko klic zaračunajo).

Veliko dodatnih informacij o **Evropski uniji** je na voljo na internetu. (<http://europa.eu>).

Luxembourg: Urad za publikacije Evropske unije, 2015

ISBN: 978-92-9240-600-4

doi:10.2802/64937

Ilustracije so prispevali nagrajeni in pohvaljeni udeleženci.

© Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2015

Reprodukcija je dovoljena z navedbo vira.

## Kazalo

## Uvod 5

## Nagrajeni primeri

<b>Belgija, Siemens</b>	<b>7</b>
Preprečevanje izgorelosti in stresa za življenje v ravnovesju	
<b>Danska, Banka Lån &amp; Spar</b>	<b>9</b>
Banka v gibanju – vključevanje menedžerjev in zaposlenih v prizadevanja za izboljšanje dobrega počutja pri delu	
<b>Nemčija, Daimler AG</b>	<b>11</b>
Notranji stabilnosti naproti – manj odsotnosti z dela in večje zadovoljstvo pri delu v predelovalni dejavnosti	
<b>Nemčija, Skupina Deutsche Post DHL</b>	<b>13</b>
Celovito obvladovanje stresa na zahtevnih delovnih mestih v poštnem podjetju	
<b>Španija, Hotel Colón, S.A.</b>	<b>15</b>
Sodelovanje vodstva in osebja hotela na področju izboljševanja delovnih pogojev	
<b>Nizozemska, Schuberg Philis</b>	<b>17</b>
Kultura poštenosti in preglednosti pri oddajanju IT storitev zunanjemu izvajalcu = 100-odstotno jamstvo	
<b>Poljska, Regionalni inšpektorat službe za izvrševanje kazenskih sankcij v Košalinu</b>	<b>19</b>
Boljša komunikacija, reševanje sporov in obvladovanje stresa med člani zaporniškega osebja	
<b>Slovenija, Zavarovalnica Triglav, d. d.</b>	<b>21</b>
Prezvem vodilne vloge na področju obvladovanja psihosocialnih tveganj v zavarovalništvu	
<b>Slovaška, U. S. Steel Košice, s.r.o.</b>	<b>23</b>
Delovno mesto brez stresa = delovno mesto brez poškodb v proizvodnji jekla	
<b>Finska, Fastems Oy Ab</b>	<b>25</b>
Skrbeti = deliti – interaktivni pristop k odpravljanju stresa med inženirji	
<b>Združeno kraljestvo, Nottingham City Homes</b>	<b>27</b>
Interaktivne in proaktivne politike in postopki	

## Pohvaljeni primeri

<b>Belgija, VitaS</b>	<b>29</b>
Boljše vključevanje, sodelovanje in komunikacija v organizaciji za oskrbo starejših	
<b>Danska, Boligkontoret Aarhus, AAB Aarhus AAB in ESL</b>	<b>31</b>
Varnost in zaščita – sestavni del zaposlitve v stanovanjskem združenju	
<b>Grčija, Center za preprečevanje poklicnih tveganj (KE.P.E.K.) v osrednji Grčiji in občini Čalkida</b>	<b>33</b>
Ocena tveganja in obvladovanje stresa, povezanega z delom, v dejavnosti zbiranja odpadkov	
<b>Španija, ACCIONA ENERGIA</b>	<b>35</b>
Celovit načrt za preprečevanje psihosocialnih tveganj	
<b>Francija in Španija, Airbus</b>	<b>37</b>
Ukrepi za preprečevanje stresa, povezanega z delom, v različnih situacijah pri svetovnem proizvajalcu letal	
<b>Francija, Schneider Electric</b>	<b>39</b>
Ukrepi za preprečevanje psihosocialnih tveganj znotraj večje mednarodne industrijske skupine	
<b>Italija, Cofely Italia SpA</b>	<b>41</b>
Izvajanje pobude za zmanjšanje stresa in psihosocialnih tveganj v podjetju	
<b>Malta, Urad za človeške vire v javni upravi, Urad predsednika vlade</b>	<b>43</b>
Celovit program za preprečevanje psihosocialnih tveganj v državni upravi	
<b>Portugalska, Portugalski onkološki inštitut (O Porto)</b>	<b>45</b>
Organizacijski pristop k preventivnemu obvladovanju psihosocialnih tveganj	
<b>Slovaška, Slovnaft, a.s.</b>	<b>47</b>
Učinkovito obvladovanje psihosocialnih tveganj v petrokemični družbi	
<b>Finska, Bolnišnično okrožje Satakunta</b>	<b>49</b>
Dobro delo! Ukrep za izboljšanje dobrega počutja pri delu	
<b>Turčija, Tovarna TOFAŞ, Bursa</b>	<b>51</b>
Celovit pristop k odpravi psihosocialnih tveganj	

# Uvod

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (EU-OSHA) je podelitev priznanj za dobro prakso organizirala kot del kampanje Zdravo delovno okolje 2014–2015: „Obvladajmo stres za zdrava delovna mesta“. Priznanja 2014–2015 so bila podeljena s ciljem, da se predstavijo vodilni primeri podjetij in organizacij, ki dejavno obvladujejo stres in psihosocialna tveganja pri delu.

Priznanja so nagrada za izjemne in inovativne prispevke ter trdno zavezo vodstva in interaktivni pristop na področju obvladovanja psihosocialnih tveganj. EU-OSHA prek natečaja spodbuja primere dobre prakse na delovnem mestu in razširja informacije o dobri praksi po Evropi.

Skupaj je bilo prejetih 55 prijav, med njimi 48 nacionalnih prijav (iz 26 držav) in 7 prijav uradnih partnerjev kampanje. Sodelovale so organizacije vseh velikosti (vključno z 12 malimi podjetji) iz različnih gospodarskih dejavnosti.

Žirijo za podelitev priznanj za dobro prakso, ki je ocenila prispele prijave, so sestavljali predstavniki štirih interesnih skupin Upravnega odbora EU-OSHA in strokovnjak s tega področja. Žirija je potrdila in ocenila predložene primere ter izbrala prejemnike priznanj in pohvaljene primere.

## Pomen obvladovanja stresa in psihosocialnih tveganj

Psihosocialna tveganja so posledica neprimerne organizacije dela in vodenja ter slabih medsebojnih odnosov na delovnem mestu. Tveganja med drugim vključujejo čezmerne zahteve, negotovost zaposlitve, nadlegovanje in nasilje. Zaradi teh tveganj ter pomanjkanja ustreznih virov ali podpore lahko delavci doživljajo stres, ki povzroča poslabšanje njihovega delovanja na delovnem mestu in zunaj njega. Če takšno stanje traja dlje časa, lahko vodi v resne duševne in telesne zdravstvene težave, kot so izgorelost, depresija, bolezni srca in ožilja ali bolečine v hrbtu.

V nedavni raziskavi Eurobarometra, ki jo je opravila Evropska komisija <sup>(1)</sup>, je 53 % delavcev menilo, da je stres glavno tveganje za njihovo varnost in zdravje na delovnem mestu, 27 % delavcev pa je navedlo, da so se v zadnjih 12 mesecih zaradi dela pri njih pojavili ali povečali stres, depresija in tesnoba.

Slabo psihosocialno delovno okolje ima lahko tudi negativne učinke na organizacije in nacionalna gospodarstva. Bolezni, povezane s stresom, imajo za posledico višji stopnji absentizma in prezentizma (prisotnost delavcev na delovnem mestu kljub bolezni, zaradi katere je njihova delovna storilnost manjša). Enako velja tudi za povečanje števila nezgod in poškodb pri delu zaradi,

na primer, hitrega tempa dela. To lahko organizacijam povzroča znatne stroške. Ocenjuje se, da imajo nacionalna gospodarstva in družbe zaradi tega stroške, ki se merijo v milijardah evrov.

Poleg tega je področje psihosocialnih tveganj na delovnem mestu povezano s precejšnjim pomanjkanjem razumevanja in občutljivosti, področje duševnega zdravja pa je še vedno stigmatizirano. Rezultati prve evropske raziskave podjetij o novih in nastajajočih tveganjih (ESENER-1) <sup>(2)</sup>, ki jo je opravila EU-OSHA, kažejo, da več kot 40 % delodajalcev meni, da je psihosocialna tveganja težje obvladovati kot „tradicionalna“ tveganja za varnost in zdravje pri delu.

## Obvladajmo stres za zdrava delovna mesta

Znatno število vodilnih in vodstvenih delavcev v Evropi, ki so sodelovali v raziskavi ESENER-1 (79 %), je izrazilo skrb glede stresa na njihovih delovnih mestih, vendar jih je manj kot 30 % navedlo, da imajo uvedene postopke za obvladovanje psihosocialnih tveganj. Dejstvo je, da je obvladovanje psihosocialnih tveganj potrebno in mogoče v podjetjih in organizacijah vseh velikosti, pri čemer je mogoče uporabiti enaka načela, kot se uporabljajo za obvladovanje drugih tveganj na področju varnosti in zdravja pri delu.

Cilj kampanje je ozaveščanje o stresu in psihosocialnih tveganjih na delovnem mestu, da bi izboljšali razumevanje te problematike ter delodajalcem in delavcem ponudili podporo in usmeritve za učinkovito obvladovanje navedenih tveganj.

Delodajalec je odgovoren in zakonsko zavezan, da oceni in obvladuje psihosocialna tveganja na delovnem mestu. Bistveno je, da so delodajalci zavezani k obvladovanju stresa, povezanega z delom, pri čemer morajo delavce vključiti v postopek ocenjevanja tveganj ter načrtovanja in izvajanja ukrepov. Pred posameznimi varnostnimi ukrepi je treba vedno obravnavati in izvesti izboljšave delovnega okolja. Za obvladovanje psihosocialnih tveganj sta zlasti pomembna spodbudno delovno okolje ter odprt dialog med vodilnimi in vodstvenimi delavci ter zaposlenimi, saj to spodbuja ozračje zaupanja, v katerem lahko delavci sproščeno opozarjajo na težave. Razumevanje težav, ki jih imajo zaposleni zunaj delovnega okolja, čeprav to ni zakonska dolžnost, dodatno prispeva k ustvarjanju dobrega psihosocialnega delovnega okolja.

Kot velja za obvladovanje vseh tveganj za varnost in zdravje pri delu, je preprečevanje najučinkovitejši način za obvladovanje psihosocialnih tveganj na delovnem mestu. Ob pojavu stresa, povezanega z delom, in slabega zdravstvenega stanja, je stopnja odsotnosti z dela

<sup>(1)</sup> Evropska komisija, 2014. Eurobarometer 398, „Delovne razmere“. Na voljo na naslovu: [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/flash/fl\\_398\\_sum\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_398_sum_en.pdf)

<sup>(2)</sup> Evropska agencija za zdravje in varnost pri delu, 2010. Prva evropska raziskava podjetij o novih in nastajajočih tveganjih (ESENER-1). Na voljo na naslovu: <https://osha.europa.eu/sl/esener-enterprise-survey/enterprise-survey-esener>

običajno že v porastu, zaradi česar se zmanjšujeta tudi produktivnost in inovativnost. Zato sta zagotovitev načrta in preprečevanje tovrstnih težav ključna.

Koristi obvladovanja psihosocialnih tveganj so zelo obsežne. Za delavce to pomeni izboljšanje dobrega počutja in zadovoljstva z delovnim mestom, za delodajalce pa zdrave, motivirane in produktivne delavce. Zmanjšanje stresa, povezanega z delom, zagotavlja izboljšanje splošne uspešnosti organizacije, zmanjšanje odsotnosti z dela in prezentizma, zmanjšanje števila nezgod in poškodb pri delu ter manjšo fluktuacijo delavcev. Dragocene koristi pa pomeni tudi znižanje stroškov in zmanjšanje bremen za posameznike in družbo kot celoto.

## Prepoznavanje dobre prakse – kaj je iskala žirija

Pri izbiri primerov dobre prakse je žirija iskala primere:

- dejanskega in učinkovitega obvladovanja psihosocialnih tveganj in stresa, povezanega z delom;
- upoštevanja raznolikosti delovne sile;
- sodelovanja ter vključenosti delavcev in njihovih predstavnikov;
- izvajanja uspešnih ukrepov na delovnem mestu;
- dokazljivega izboljšanja varnosti in zdravja pri delu;
- vzdržnosti ukrepov v daljšem časovnem obdobju;
- prenosljivosti ukrepov na druga delovna mesta, vključno na tista v drugih državah članicah ter malih in srednje velikih podjetjih.

## Nagrajeni in pohvaljeni primeri

V tej brošuri so predstavljeni nagrajeni in pohvaljeni primeri dobre prakse. Pri opisu vsakega primera so navedene težave, sprejeti ukrepi in doseženi rezultati. Prijavo so predložila velika in mala (z manj kot 100 zaposlenimi) podjetja ter uradni partnerji kampanje – večnacionalne organizacije, ki podpirajo kampanjo.

Nagrajene so bile številne organizacije. Iz Nemčije je svetovno kampanjo za obvladovanje stresa izvajalo vodilno poštno in logistično podjetje, medtem ko so na Danskem obravnavali ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem v finančnem sektorju, v katerem delavci delajo pod velikim pritiskom. Za podjetje iz Nizozemske, ki storitve IT oddaja v zunanje izvajanje, sta poštenost in preglednost neprecenljivi za doseganje zajamčenega 100-odstotnega rezultata pri dobavi sistemov IT in zmanjšanju stresa. Slovaški proizvajalec jekla si s preprečevanjem stresa prizadeva zagotoviti delovno okolje brez poškodb. Uspešne pobude so izvajali tudi v malih podjetjih. Španski

hotel preko interaktivnih srečanj in ocen povečuje vpliv zaposlenih. Poljska služba za izvrševanje kazenskih sankcij izvaja delavnice ter usposabljanja na področju znanja in spretnosti za obvladovanje psihosocialnih tveganj v različnih situacijah.

Rešitve morajo biti prilagojene delovnemu mestu, saj ima vsako svoje specifične težave. Ne glede na navedeno je mogoče zamisliti in koncepte, predstavljene v tej brošuri, prirediti in prilagoditi potrebam organizacij vseh velikosti, v kateri koli dejavnosti ter v kateri koli državi članici.

## Več informacij

Spletno mesto EU-OSHA (<https://osha.europa.eu>) vsebuje številne informacije s področja varnosti in zdravja na delovnem mestu v več kot 20 evropskih jezikih.

Podrobnosti o kampanji „Obvladajmo stres za zdrava delovna mesta“ so na voljo na spletnem mestu kampanje ([www.healthy-workplaces.eu](http://www.healthy-workplaces.eu)).

Vse publikacije EU-OSHA lahko brezplačno prenesete s spleta (<https://osha.europa.eu/en/publications>).

## Zahvala

EU-OSHA se želi zahvaliti svoji mreži nacionalnih informacijskih točk v državah članicah, državah Evropskega gospodarskega prostora ter državah kandidatkah (pristojnim organom ali organom, ki jih ti imenujejo in so odgovorni za varnost in zdravje pri delu) za ocenjevanje in predlaganje primerov za priznanja za dobro prakso v okviru kampanje Zdravo delovno okolje 2014–2015. Natečaja brez njihove pomoči ne bi bilo mogoče izvesti.

EU-OSHA se želi za prispevek zahvaliti tudi žiriji za ocenjevanje kandidatov za dobro prakso v okviru kampanje Zdravo delovno okolje: predsedniku žirije Petru Kellyju iz HSE (Združeno kraljestvo) ter članom žirije Franciscu Jesús Alvarazu (Evropska komisija – GD za zaposlovanje, socialne zadeve in vključevanje), Janu Kahru Frederiksenu iz sindikata FTF (Danska), Eckhardu Metzjeju iz Komisije za poklicno zdravje in varnost ter standardizacijo (Nemčija) ter Hannuju Stalhammarju z Ministrstva za socialne zadeve in zdravstvo (Finska).

Nenazadnje izrekamo zahvalo tudi vsem organizacijam, ki so sodelovale na natečaju za dobro prakso v okviru kampanje Zdravo delovno okolje 2014–2015, še zlasti tistim, ki so predstavljene v tej publikaciji.

# Preprečevanje izgorelosti in stresa za življenje v ravnovesju

Siemens, Belgija

[www.siemens.com](http://www.siemens.com)



## Težava

Siemens je globalno tehnološko podjetje, ki želi področje upravljanja zdravja reševati na svetovni in lokalni ravni. Nedavno so bile opravljene mednarodne raziskave na področju upravljanja zdravja in psihosocialnih tveganj, pri čemer je bilo na lokalni ravni v Belgiji ugotovljeno, da približno 16 % zaposlenih doživlja visoko stopnjo stresa. Kot posebna tveganja so bili opredeljeni neenakomeren ali dolg delovni čas, zaskrbljenost zaradi varnosti zaposlitve, posledice napak in intenzivnost dela.

## Sprejeti ukrepi

Celovite ocene in povratne informacije iz poslovnih enot podjetja Siemens v več kot 70 državah so privedle do razvoja metodologije „Življenje v ravnovesju“ (LiB – Life in Balance), ki obravnava celotno podjetje. Metodologija temelji na petih dejavnikih, ključnih za uspešno obvladovanje psihosocialnega tveganja in upravljanje virov: ozaveščenosti, sodelovanju vodstva, komunikaciji, usposabljanju in programu za pomoč zaposlenim (EAP). LiB se kot pomemben del splošnega programa za upravljanje zdravja Fit@Work v Belgiji izvaja od leta 2013, za spoprijem s posebnimi dejavniki tveganja pa so bili izbrani najustreznejši ukrepi, ki so bili prilagojeni lokalnim kulturnim razmeram in razmeram v podjetju.

Opredeljeni so bili dejavniki tveganja za izgorelost in stres ter visoko raven stigmatizacije, ki je povezana s temi težavami. Za ozaveščanje o teh težavah in njihovo destigmatizacijo je bil izdelan videoposnetek o izkušnjah prizadetega vodstvenega delavca, ki se je prostovoljno odločil spregovoriti o tej temi. Izdelana so bila tudi videonavodila, katerih namen je, da se drugim poslovnim enotam po svetu omogočita sprejetje podobnega pristopa ter razvoj „izobraževalnih“ videoposnetkov.

Za izboljšanje sodelovanja in ozaveščanja vodstva se za vodstvene delavce izvajajo usposabljanja za obvladovanje stresa in dvodnevni seminarji o zdravju. Obe pobudi spodbujata skrb za zdravje ter izpostavljata možnosti podpore v zvezi s preprečevanjem in rehabilitacijo. K sodelovanju so vabljeni tudi zaposleni, ki ne opravljajo vodstvenih nalog. Prispevek slednjih je dragocen.

Za izboljšanje komunikacije je bilo leta 2013 vzpostavljeno Siemensovo družabno omrežje. Znotraj tega omrežja je bila v Belgiji oblikovana skupina Fit@Work, ki zdaj predstavlja dejavno skupnost zaposlenih, strokovnjakov s področja zdravja ter prostovoljnih članov, ki poleg drugih tem s področja zdravja razpravljajo tudi o vprašanih, povezanih s stresom in psihosocialnimi tveganji.

Siemens se je lotil problema zaskrbljenosti zaposlenih zaradi varnosti zaposlitve z uporabo zaposlitvenega indeksa. To je orodje, ki posamezniku omogoča pripravo razvojnega načrta in mu ponuja predloge za vseživljenjsko učenje. Na ta način zaposleni dobi vpogled v možne poti za nadaljevanje poklicne kariere.

Do programa EAP ima dostop približno 66 % zaposlenih v podjetju Siemens po vsem svetu. Na podlagi nedavne lokalne ocene tveganja in svetovne raziskave o izvajanju programov EAP so bili zanje pripravljene dokumenti o upravljanju kakovosti, katerih cilj je prispevati k izboljšanju uporabe tega koristnega programa.

V okviru belgijskega programa LiB je bil opravljen pregled obstoječega programa EAP, ki zdaj vsem zaposlenim in neposrednim družinskim članom ponuja strokovno pomoč v primeru psihosocialnih tveganj ter pravnih težav.



## Doseženi rezultati

- Seminarji s področja upravljanja zdravja so bili na lestvici od 1 (zelo dobro) do 6 (popolnoma neuporabno) ocenjeni z oceno 1,8, pri čemer se je seminarjev do danes udeležilo približno 10 % delavcev.
- Približno 70 % vseh vodstvenih delavcev se je prostovoljno udeležilo usposabljanja za obvladovanje stresa, pri čemer bi 90 % udeležencev to usposabljanje močno priporočalo svojim sodelavcem.
- Od uvedbe programa Fit@Work se je močno znižala stopnja odsotnosti z dela. Več kot 250 zaposlenih (~20 %) se je pridružilo družabnemu omrežju, kjer je bilo v zadnjih šestih mesecih približno 400 objav, povezanih z zdravjem.
- Povečanje zavezanosti vodstva in zaposlenih k zdravemu načinu življenja.
- Podjetje Siemens je kot priznanje za izvajanje programa LiB, ki je le ena od pobud, prejelo naziv belgijskega delodajalca leta 2014, pri čemer je imel pomembno vlogo zaposlitveni indeks.



*Prepričani smo, da je mogoče ustrezno telesno in duševno zdravje doseči le prek celostnega upravljanja zdravja.*



# Banka v gibanju – vključevanje menedžerjev in zaposlenih v prizadevanja za izboljšanje dobrega počutja pri delu



Banka Lån & Spar, Danska

[www.lsb.dk/lsb](http://www.lsb.dk/lsb)

## Težava

V finančnem sektorju, ki je delovno okolje z visoko stopnjo pritiska, je tempo dela zelo hiter, zahteve pa velike. Posledica tega je povečano tveganje stresa, ki lahko povzroči pogostejše odsotnosti zaradi bolezni. Banka si za obvladovanje teh razmer prizadeva odpraviti psihosocialna tveganja ter zaposlenim pomagati pri doseganju boljšega ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, kar je pri zahtevnih delovnih mestih pogosto težko doseči. Podjetje meni, da je za doseganje ambicioznih poslovnih ciljev ključno, da so zaposleni zdravi in dobro usposobljeni.



## Sprejeti ukrepi

„Banka v gibanju“ je koncept, povezan z življenjskim slogom, ki ga banka Lån & Spar uporablja za usposabljanje zaposlenih za delo v okolju z visoko stopnjo pritiska. Na podlagi tega koncepta se je začelo izvajati veliko število dejavnosti v vseh podružnicah podjetja.

Za zmanjšanje stresa, ki je posledica velikih delovnih obremenitev in zahtev, je banka pripravila projekt „Ukrepaj zdaj“. Cilj je bil izboljšati učinkovitost znotraj podjetja, tako da se delavcem zagotovijo orodja, s katerimi bi delo opravili bolj strukturirano ter zmanjšali izgubljeni čas. K zmanjševanju stresa prispevajo tudi horizontalna organizacija in neformalni značaj banke ter vpliv zaposlenih na svoj delovni dan. Zlasti se preprečuje sistematično načrtovanje nadurnega dela, da posamezniki niso preobremenjeni, uvedeni pa so bili obvezni odmori, ki vključujejo telesno aktivnost.

Koncept „Banka v gibanju“ je močno osredotočen na dobro počutje zaposlenih. Tečaj „Dobro življenje“ je namenjen zaposlenim. Osredotočen je na dobro počutje,

vrednote, vedenje ter navade pri delu in doma. Podjetje zagotavlja tudi orodje za dialog, tj. „Kompas dobrega počutja“, ki zaposlenim olajšuje razpravo o težavah, kot sta ustrahovanje in velika delovna obremenitev. Poleg tega so vsi vodstveni delavci potrjeni inštruktorji zasebnega in poklicnega življenja, vsi zaposleni pa imajo dostop do programa podjetja za psihološko pomoč.

Pri banki Lån & Spar prav tako menijo, da sta duševno in telesno zdravje povezana. Vsako leto se izvajajo ocene delovnega mesta v povezavi z zdravstvenimi pregledi, te ocene pa se uporabljajo za prednostno razvrščanje ukrepov na delovnem mestu. Če je za zaposlenega neobičajno, da je odsoten zaradi bolezni, se opravi razgovor o zdravstvenem stanju in oceni, ali je bila odsotnost posledica razmer v banki in kako lahko banka pomaga.

Vsaj enkrat letno pa se opravijo razgovori v zvezi s poklicnim razvojem zaposlenega, ki vključujejo oceno njegovih sposobnosti in pripravo razvojnega načrta z namenom, da se poveča zadovoljstvo posameznika z delovnim mestom.

## Doseženi rezultati

- Po enem letu izvajanja tečaja „Dobro življenje“ je 55 % zaposlenih sporočilo, da se je izboljšalo njihovo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.
- Iz samoocen izhaja, da se je znižala stopnja dnevnega/ tedenskega stresa.
- Razgovori v zvezi z zdravstvenim stanjem so v banki pripomogli k zmanjšanju odsotnosti zaradi bolezni, povezanih s stresom, za polovico.
- Po podatkih ankete „Odlično delovno mesto“ se je banka v štirih letih z 69. mesta povzpela na 20. mesto. Leta 2013 je bilo 93 % zaposlenih zadovoljnih ali zelo zadovoljnih z zaposlitvijo pri banki Lån & Spar.
- Leta 2014 se je psihološko okolje v primerjavi z letom 2013 znatno izboljšalo.
- Podjetje je beležilo tudi povečanje produktivnosti, dobička in zadovoljstva strank.



*Namen izvajanja zdravstvenih razgovorov je oceniti, ali je odsotnost posledica razmer v banki in kako lahko banka pomaga.*



# Notranji stabilnosti naproti – manj odsotnosti z dela in večje zadovoljstvo pri delu v predelovalni dejavnosti

Daimler AG, Nemčija

[www.daimler.com](http://www.daimler.com)

## Težava

Pri proizvajalcu motornih vozil Daimler so na vseh organizacijskih ravneh opazili povečanje števila težav, povezanih z duševnim zdravjem, in zvišanje stroškov, ki so posledica odsotnosti z dela. Tako je na primer opazen pogost stres v zvezi z delom pri inženirjih, zadolženih za vzdrževanje. Njihovo delo lahko vključuje reševanje zapletenih težav v zvezi z delovanjem različnih strojev ter visoko stopnjo odgovornosti in časovnega pritiska. Kot razlog za višje ravni stresa so bile opredeljene tudi prekinitve vzdrževalnih del.

## Sprejeti ukrepi

Podjetje Daimler je za oceno psihološke obremenitve na določenih delovnih mestih razvilo nov postopek. Ta jasno razlikuje med zunanji dejavniki, objektivnimi pritiski, povezanimi z delom, in notranjim učinkom navedenih dejavnikov. Da bi izboljšali delovne razmere, zlasti v primeru

inženirjev, zadolženih za vzdrževanje, so ustanovili usposobljeno skupino analitikov, ki je v sodelovanju z neposredno nadrejenimi in odgovornimi osebami proučila to delovno mesto z uporabo standardiziranega orodja za analizo. Na podlagi te analize je bilo odločeno, da bodo nadzorniki v prihodnje preprečevali motenje vzdrževalnih del, prav tako pa so bila prerezporejena področja pristojnosti.

Poleg tega sta zdravstvena služba podjetja in svetovalna enota za zaposlene skupaj z notranjimi partnerji izvedli multimedijsko kampanjo, imenovano „Notranji stabilnosti naproti“. Cilj je bil vključiti čim več zaposlenih z vseh organizacijskih ravni v ozaveščanje o osebnih težavah z duševnim zdravjem. Leto dni trajajoča kampanja je bila osredotočena na preventivne ukrepe, spremljali so jo znatna prisotnost na intranetu, brošure, plakati in letaki, modul za e-učenje, ki spodbuja samoocenjevanje, zdravstveni tečajji o sproščanju in preprečevanju stresa, predavanja strokovnjakov ter kviz s področja zdravja.



## Doseženi rezultati

- Znatno so se znižali stopnja odsotnosti z dela zaradi bolezni in stroški, povezani z odsotnostjo z dela.
- Zaposleni so ocenili, da so njihove delovne razmere na osebni ravni boljše kot pred oceno, njihova zavezanost in zadovoljstvo pri delu pa sta se povečala.
- Število ogledov spletnega mesta kampanje obveščanja o zdravju je preseglo 100 000. V kvizu s področja zdravja, ki je prispeval k ozaveščanju o težavah z duševnim zdravjem na delovnem mestu, pa je sodelovalo več kot 1 900 oseb.
- Znatno sta se izboljšala delovno okolje in vzdušje.
- Izboljšala se je kultura obvladovanja psihosocialnih težav.

*Znatno so se znižali stopnja odsotnosti z dela zaradi bolezni in stroški, povezani z odsotnostjo z dela.*



# Celovito obvladovanje stresa na zahtevnih delovnih mestih v poštnem podjetju



Skupina Deutsche Post DHL, Nemčija

[www.dpdhl.com](http://www.dpdhl.com)

## Težava

Stranke skupine Deutsche Post DHL, ki je vodilno poštno in logistično podjetje na svetu, imajo velika pričakovanja glede hitrosti in kakovosti naročenih storitev, zato so zahteve ter časovni pritiski veliki. Uporaba novih tehnologij, nova poslovna področja in delovanje v okviru svetovne mreže so dodatni izzivi za zaposlene v podjetju DHL. Podjetje samo v Nemčiji zaposluje približno 200 000 ljudi. Za vzdrževanje visokokakovostnih storitev si je treba nenehno prizadevati za učinkovito obvladovanje stresa na vseh ravneh podjetja.

## Sprejeti ukrepi

Skupina Deutsche Post DHL je leta 2013 pripravila strategijo za zdravje, varnost in dobro počutje, v kateri ima osrednjo vlogo duševno zdravje. Ta strategija vpliva na različne politike in načela, ki se uporabljajo po svetu, vključno s podjetniško kulturo, kodeksom ravnanja, zdravstveno politiko podjetij ter kampanjami za spodbujanje zdravja na delovnem mestu, ki se izvajajo v sodelovanju s sveti



delavcev. V istem letu je podjetje postalo tudi eden od ustanovnih članov evropske pobude „Boj proti depresiji na delovnem mestu“.

Zavezanost vodstva duševnemu zdravju zaposlenih je v skupini Deutsche Post DHL bistvenega pomena. Zato je bil leta 2012 pripravljen spletni program usposabljanja „Vodenje in duševno zdravje“, namenjen vodstvenemu osebju. To orodje zagotavlja primere in nasvete o tem, kako lahko vodstveni delavci ostanejo zdravi ter tudi zaposlene zaščitijo pred stresom. Hkrati je potekal strokovni forum na temo „Ne bodite pod stresom zaradi stresa – duševno zdravje na delovnem mestu“, na katerem so razpravljali o strategijah za spodbujanje duševnega zdravja na delovnem mestu. Poleg tega se vodstveni delavci redno udeležujejo delavnic in seminarjev o psiholoških obremenitvah na delovnem mestu.

Priznava se, da k dobremu duševnemu zdravju prispeva tudi možnost, ki zaposlenim omogoča, da oblikujejo svoj delovni dan. Zato so zaposleni neposredno vključeni v oblikovanje delovnih praks.

Na ravni posameznika se izvajajo zdravniški pregledi, ki jih opravi zdravnik podjetja. Zaposleni na podlagi rezultatov teh zdravniških pregledov prejmejo nasvete in priporočila, zdravnik pa pomaga pri pripravi kakršnih koli potrebnih ukrepov, od usposabljanja do hitrih ukrepov v primeru hude depresije. Zaposlenim so na voljo tudi seminarji s področja znanja in spretnosti za obvladovanje stresa, ki so koristni za njihovo poklicno in zasebno življenje.

Poleg tega se z dejavnostmi, kot so svetovni dnevi prostovoljcev, ki zaposlenim omogočajo državljansko udejstvovanje, spodbujata zavezanost in motivacija posameznika, s čimer se izboljšujeta skupinski duh in raven osebnega zadovoljstva zaposlenih.

## Doseženi rezultati

- Anketa zaposlenih, ki jo je leta 2013 izvedla skupina Deutsche Post DHL je pokazala, da je prišlo v zadnjih osmih letih do izboljšanja stanja, vključno z izboljšanjem delovnih razmer in dejavnega vodenja.
- Na program usposabljanja „Vodenje in duševno zdravje“ se je prijavilo približno 1 500 vodstvenih delavcev.
- Stopnja produktivnosti se je ohranila in pogosto tudi zvišala.
- Stroški, povezani z odsotnostjo z dela zaradi bolezni, so nizki.
- Skupina Deutsche Post DHL je leta 2010 na podelitvi nagrad „Premikamo Evropo“ prejela priznanje na področju duševnega zdravja, sistem upravljanja na področju varnosti in zdravja pa je prejel oceno A+.



*Zavezanost vodstva duševnem zdravju zaposlenih je bistvenega pomena.*

# Sodelovanje vodstva in osebja hotela na področju izboljševanja delovnih pogojev



Hotel Colón, S.A., Španija <sup>(1)</sup>

[www.colonhotelbarcelona.com](http://www.colonhotelbarcelona.com)

Manj kot  
100 zaposlenih

## Težava

Hotel Colón je majhno podjetje z zgolj 78 zaposlenimi. V preteklosti je imelo osebje malo možnosti, da bi soodločalo o organizaciji vsakodnevnega dela. Vodstvo hotela je ugotovilo, da lahko rešitev te težave prispeva k večji zavezanosti in vključenosti osebja ter poveča zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

## Sprejeti ukrepi

Ustanovljena je bila delovna skupina, ki vključuje predstavnike vodstva in osebja. Oblikovala je postopek za preprečevanje psihosocialnih tveganj. Eden od glavnih rezultatov ocene tveganja je bila odločitev o prilagoditvi in preoblikovanju delovnih metod hotela.

Prvi korak je bila uvedba sestankov služb hotela. Ti sestanki so namenjeni zagotavljanju informacij, razpravi in odločanju o vsakodnevni dejavnosti ter mogočih izboljšavah. Sestanki potekajo vsaka dva tedna med delovnim časom, vodstvu in osebju pa omogočajo razpravo o prihodnjih izzivih in skupno razvijanje rešitev.

Za pripravo na te sestanke lahko delavci v nabiralnik za predloge anonimno oddajo predloge za teme, o katerih želijo razpravljati. Razprava o teh temah je na sestankih obvezna, končati pa se mora s predlogom rešitve. Vodstvo hotela mora nato dati ustni in pisni odgovor na vprašanje. Delovna skupina mora delavce obvestiti o izvedenih ukrepih in o tem, če predlog ni bil uspešen.

Do danes so bile predlagane in uspešno izvedene številne rešitve. Izvedba sprememb je bila enostavna in je znatno prispevala k oblikovanju bolj tekočega in uspešnega delovnega postopka ter k bolj pravični porazdelitvi

dela. Cilj enega od predlogov je bil, na primer, izboljšati delitev nalog, povezanih s pripravo miz pred kosilom in večerjo. Predlagano je bilo, da bi to pripravljalo nalogo izmenično opravljale različne izmene. Drug primer uspešno izvedenega ukrepa je vključeval spremembo načina sprejemanja naročil za kosila in izboljšanje tehnične opreme, ki se uporablja za to nalogo.



Poleg tega delovna skupina vsaka dva meseca oceni sestanke in izvajanje sprememb, ki jih je predlagalo osebje, ter predlaga spremembe, za katere meni, da so potrebne. Ta postopek je bil uveden za vse hotelske službe, vključno z restavracijo, pralnico, službo za čiščenje, recepcijo in kuhinjo. Pregled celotnega postopka se načrtuje za leto 2015.

<sup>(1)</sup> Projekt je bil izveden v sodelovanju s sindikatom CCOO, njegovo tehnično pisarno Higia ter Sindikalnim inštitutom za delo, okolje in zdravje (ISTAS) na podlagi ocene psihosocialnih tveganj, ki temelji na metodologiji 21 CoPsoQ Istars (PsQCat, katalonska različica).



## Doseženi rezultati

- Od 51 ukrepov, ki so bili predlagani do danes, jih je bilo 26 že izvedenih, 13 jih je v izvajanju, 12 pa je bilo preloženih.
- Ti ukrepi so vplivali na ključna področja poslovanja, posledica nekaterih ukrepov pa je bila preusmeritev poslovnih strategij.
- Vodja kadrovske službe in pravni zastopniki hotelskega osebja imajo pozitiven odnos do spremembe.
- Izboljšala sta se organizacija dela in dobro počutje delavcev.

*Delavci predlagajo teme, o katerih se bo na sestankih razpravljalo, razprava pa se mora končati s predlogom rešitve.*





# Kultura poštenosti in preglednosti pri oddajanju IT storitev zunanjemu izvajalcu = 100-odstotno jamstvo

Schuberg Philis, Nizozemska

[www.schubergphilis.com](http://www.schubergphilis.com)

## Težava

Schuberg Philis je podjetje, ki ponuja IT storitve, njegove stranke pa so spletne banke, energetska podjetja in vladne organizacije. Strankam zagotavlja 100-odstotno jamstvo, saj bi bilo v primeru prenehanja delovanja sistemov onemogočeno tudi delovanje teh organizacij. Zato je delo izjemno zahtevno in naporno, saj vključuje obdobja velikih pritiskov, delovnih obremenitev in velike odgovornosti, zaradi česar je tveganje za preobremenjenost v vsakem trenutku zelo veliko.

## Sprejeti ukrepi

100-odstotno jamstvo bi lahko pomenilo, da napake niso dovoljene, vendar v podjetju Schuberg Philis menijo, da je mogoče ta rezultat doseči le tako, da napake sprejmeš kot del procesa, da si glede njih popolnoma odkrit ter da se iz njih učiš. Za notranje odnose so značilni poštenost, preglednost in odprtost, ki so za doseganje ciljev podjetja bistvenega pomena.



Ta kultura podjetja in osredotočenost na delo v tesno povezanih in neodvisnih skupinah zaposlenim omogočata, da zaprosijo za pomoč ter da odkrito spregovorijo o svojih prednostih in pomanjkljivostih. Zaradi tovrstnega spodbudnega okolja lahko zaposleni sproščeno opozarjajo na težave ter napredujejo na poklicni in osebni ravni.

Da bi se spoprijeli z velikimi delovnimi obremenitvami, se za oceno in razdelitev dela na obvladljive enote uporablja metoda „Scrum“. Slednja zahteva, da skupina usklajeno deluje za doseg skupnega cilja. Skupina zato na stojčih sestankih vsak dan razpravlja o napredku, da se prepreči preobremenjenost ali osamljenost posameznih članov skupine ter zagotovi, da je delo opravljeno v roku.

Zaposleni sodelujejo na letnih sestankih o prihodnji usmeritvi podjetja in lahko znatno vplivajo na svoje vsakodnevno poklicno življenje. Poleg tega delavci na podlagi medsebojnih strokovnih pregledov, ki se izvajajo v povezavi z letnimi ocenami, drug drugemu pomagajo pri osebni rasti. Zato lahko znatno prispevajo k podjetju in svojemu poklicnemu življenju in pomagajo svojim sodelavcem ter v zvezi s tem razvijejo močan občutek odgovornosti.

Podjetje namenja pozornost telesnemu in duševnemu zdravju zaposlenih. Zaposleni imajo v okviru podjetja dostop do kvalificiranega terapevta in fizioterapevta, izrecno pa se spodbujata udeležba pri športnih dejavnostih in zdravo prehranjevanje.

Zavezanost vodstva dobremu počutju delavcev se kaže v organizaciji družinskih dni, ki potekajo dvakrat letno. Vodilni in vodstveni delavci imajo nalogo, da se seznanijo z vsemi prisotnimi. Poleg tega podjetje približno četrtno dobička vsako leto ponovno vloži v izboljšanje dobrega počutja vseh zaposlenih in njihovih družin.

## Doseženi rezultati

- Stopnja fluktuacije zaposlenih, ki odidejo, čeprav bi jih vodstvo podjetja želelo zadržati, je zelo nizka (manj kot 1 %).
- Stopnja odsotnosti z dela zaradi bolezni je izjemno nizka (0,9 leta 2013), kar je precej pod povprečjem IKT dejavnosti. To se ujema z neposrednimi letnimi prihranki v višini 229 000 EUR pri stroških, ki so posledica odsotnosti z dela.
- Stopnja zadovoljstva strank je izjemno visoka, v zadnjih petih letih pa je bil delež strank, ki so podjetje Schuberg Philis priporočile drugim, 100-odstoten.



*Zaradi spodbudnega okolja lahko zaposleni sproščeno opozarjajo na težave ter napredujejo na poklicni in osebni ravni.*

# Boljša komunikacija, reševanje sporov in obvladovanje stresa med člani zaporniškega osebja



Regionalni inšpektorat službe za izvrševanje kazenskih sankcij v Košalinu, Poljska

Manj kot  
100 zaposlenih

[www.sw.gov.pl/pl/okregowy-inspektorat-sluzby-wieziennej-koszalin](http://www.sw.gov.pl/pl/okregowy-inspektorat-sluzby-wieziennej-koszalin)

## Težava

Inšpektorat službe za izvrševanje kazenskih sankcij v Košalinu spremlja, nadzira in usklajuje naloge enot za izvrševanje kazni. Stik z zaporniki je očiten povzročitelj stresa v teh službah, vendar obstajajo tudi drugi možni povzročitelji stresa, vključno z velikimi delovnimi obremenitvami, časovnim pritiskom in pomanjkanjem podpore. Poleg tega se situacije, ki so za zaposlene stresne, zelo razlikujejo.

## Sprejeti ukrepi

Posledica dolgotrajne izpostavljenosti stresu je izgorelost. Zato je leta 2012 inšpektorat izvedel raziskavo o izgorelosti zaposlenih v podrejenih enotah. Rezultati so pokazali, da se je tveganje za izgorelost razlikovalo glede na stik z zaporniki, sisteme izmenskega dela in spol. V okviru neposrednega odziva na ugotovitve raziskave so bile organizirane

delavnice in dejavnosti za obravnavanje dejavnikov stresa v teh različnih situacijah.

Izvedene so bile začetne delavnice za preprečevanje stresa, na katerih so se zaposleni seznanili z različnimi rešitvami za obvladovanje stresnih situacij ter sproščanje napetosti v svojih poklicnih in vsakdanjih življenjih. Nato so bile organizirane nadaljevalne delavnice za obvladovanje stresa, na katerih so zaposleni nadgradili pridobljeno znanje in spretnosti ter se izpopolnili v vadbi tehnik za preprečevanje stresa.

Izvajal se je tudi program usposabljanja za obvladovanje psihosocialnih tveganj, na katerem so se udeleženci med drugim seznanili z načeli učinkovite komunikacije, asertivnimi strategijami za reševanje medosebnih sporov ter strategijami za boj proti neetičnemu vedenju, agresiji, diskriminaciji in trpinčenju na delovnem mestu.



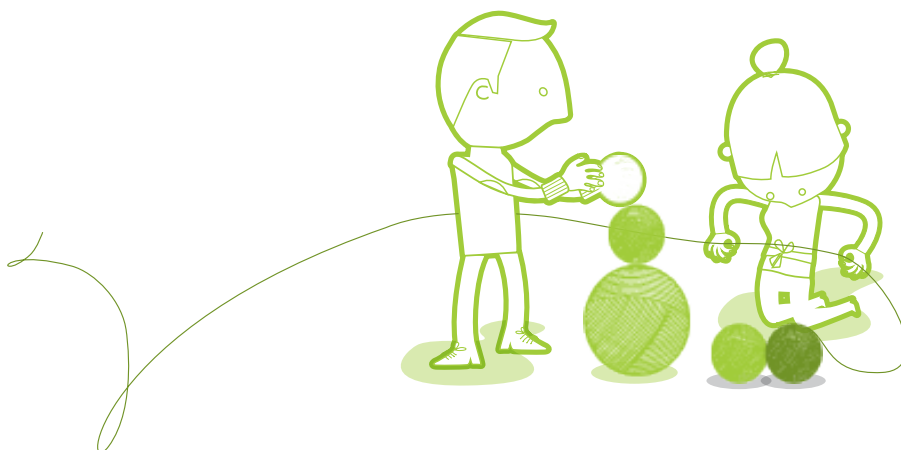
Poleg tega je bilo kot močan povzročitelj napetosti med uradniki na srednji vodstveni ravni navedeno iskanje ravnovesja med zahtevami nadrejenih in zahtevami zaposlenih. Zato so bile organizirane delavnice za obvladovanje stresa, da bi vodstveni delavci in vodje oddelkov dosegli ravnovesje ter obvladali napetosti.

S ciljem, da bi na tem področju stanje dodatno izboljšali, je bila izvedena evalvacija vseh ukrepov in delavnic. Zajemala je tudi anketo, s katero so bili ocenjeni številni dejavniki, vključno z natančnostjo in kakovostjo, obravnavanimi temami, možnostjo praktične uporabe vsebine ter oceno predavateljev.

*Program za usposabljanje na področju znanja in spretnosti v zvezi z obvladovanjem psihosocialnih tveganj je bil osredotočen na učinkovito komunikacijo ter asertivne strategije za reševanje medosebnih sporov na delovnem mestu.*

## Doseženi rezultati

- Med zaposlenimi se je izboljšala osveščenost o zmanjševanju stresa v poklicnem in zasebnem življenju.
- Povečalo se je število zaposlenih, ki prosijo za informacije o delavnicah za preprečevanje in obvladovanje stresa ter tistih, ki v njih sodelujejo.
- Zaposleni so bolj odprti in bolj pripravljeni, da v težavnih situacijah zaprosijo za pomoč in podporo.
- Zmanjšalo se je število odsotnosti z dela zaradi bolezni, ki so posledica težavnih situacij.
- Izboljšalo se je zadovoljstvo z delovnim mestom.



# Prevzem vodilne vloge na področju obvladovanja psihosocialnih tveganj v zavarovalništvu



Zavarovalnica Triglav, d. d., Slovenija

[www.triglav.si](http://www.triglav.si)

## Težava

Zavarovalnica Triglav je zavarovalniška družba z enotami po vsej Sloveniji in več kot 2 000 zaposlenimi. Kljub dobrim rezultatom letne raziskave o vzdušju v organizaciji je bilo opredeljenih več psihosocialnih tveganj. Tveganja so bila povezana s težavami pri vodenju in organizaciji dela, domnevno nepravilno obravnavo, neučinkovito komunikacijo ter neravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem. Posledice so vključevale doživljanje stresa, izčrpanost in slabo delovno vzdušje.

## Sprejeti ukrepi

Da bi družba dosegla dolgoročne učinke na zdravje, zadovoljstvo in zavzetost vsakega zaposlenega ter bolje obvladovala psihosocialna tveganja, je oblikovala program Triglav.smo. V okviru tega programa se v vseh regionalnih enotah izvajajo številni dogodki in dejavnosti.

Različni ukrepi programa so osredotočeni na vodstveno osebje. Vključujejo „Solo vodenja“, usposabljanje za vodje, vključno z generalnimi direktorji, konference za vodje, namenjen izboljšanju komunikacije in pretoka informacij ter

priročnik za vodje, ki vključuje najpomembnejše naloge, ki jih morajo opravljati vsi vodstveni delavci.

Zaposlenim je na voljo psiholog, ki jim zagotavlja psihološko pomoč zlasti v primeru travmatičnih dogodkov, povezanih z delom, kot so grožnje, napadi ali ropi. Izvajajo se tudi predavanja, izobraževalni programi, pripravništva in delavnice o temah, kot so uspešno obvladovanje delovnih obremenitev, obvladovanje stresa ter izboljšanje komunikacije in odnosov na delovnem mestu.

Zaščita dostojanstva zaposlenih je tradicionalna temeljna vrednota podjetja in je vključena v kodeks dobrega poslovnega ravnanja podjetja. Zaposlenim je vedno na voljo zaupnik, ki sprejema njihova poročila o sporih in nezaželenem (sovražnem, zastrašujočem, žaljivem) vedenju na delovnem mestu. Poročilom sledi mediacija, ki jo opravi za to usposobljeno osebje, v resnejših primerih pa ocena odbora.

Poleg tega so se izboljšala merila za vrednotenje dela in napredovanje, močno pa se spodbujata tako sodelovanje med zaposlenimi kot tudi sodelovanje med oddelki ter inovativnost. Na podlagi teh izboljšav pri poklicnem razvoju in vključenosti zaposlenega se je povečalo zadovoljstvo z delovnim mestom.



## Doseženi rezultati

- Letna anketa med zaposlenimi je pokazala, da se ocena vzdušja v organizaciji izboljšuje. Ocene so se izboljšale zlasti pri kategorijah, povezanih z upravljanjem.
- Od leta 2008 stopnja odsotnosti z dela iz leta v leto upada.
- V obdobju 2011–2013 so se stroški bolniške odsotnosti znižali za 8,6 % (141 000 EUR).
- Zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih se povečujeta, povečalo pa se je tudi sodelovanje med enotami, oddelki in službami.
- Število nezgod pri delu je majhno in se še zmanjšuje.

*Zaščita dostojanstva zaposlenih je tradicionalna temeljna vrednota družbe. Zaposlenim je vedno na voljo zaupnik, ki sprejema poročila o sporih.*



# Delovno mesto brez stresa = delovno mesto brez poškodb v proizvodnji jekla



U. S. Steel Košice, s.r.o., Slovaška

[www.usske.sk](http://www.usske.sk)

## Težava

V sektorju proizvodnje jekla so nevarnosti in nevarne razmere pogoste. Cilj podjetja U. S. Steel Košice (USSK) je delovno mesto brez poškodb. Podjetje zagotavlja usposabljanje, ki zaposlenim daje občutek varnosti in na podlagi katerega ti verjamejo v svoje sposobnosti in spretnosti. Poleg tega v podjetju menijo, da bo popolna odprava stresa na delovnem mestu zaposlenim omogočila, da se v celoti osredotočijo na svoje delo ter bolje nadzirajo morebitne nevarnosti, s katerimi se soočajo, in se odzivajo nanje.

## Sprejeti ukrepi

Podjetje USSK uporablja več organizacijskih strategij za zmanjšanje stresa na delovnem mestu. Program „Ustavi se in ukrepaj“ zaposlenim zagotavlja postopek, ki ga morajo v primeru tveganj upoštevati in ki jim omogoča, da svoje delo prekinejo ter se posvetujejo z nadzornikom ali sodelavcem in tako v teh situacijah znižajo raven stresa.

Poleg tega spletna aplikacija zaposlenim omogoča sporočanje tveganj, s katerimi so se srečali na delovnem mestu, in zamisli za preventivne ukrepe. Vodstveni delavci in oddelek, zadolžen za varnost in zdravje pri delu, nato te predloge obravnavajo ter sprejmejo odločitev glede uvedbe ukrepov. Zaposleni, ki so v okviru tega sistema najbolj dejavni, so za svoj proaktiven odnos nagrajeni. „Varnostna posvetovanja“ so sestanki, ki jih izvede nadzornik. Potekajo pred začetkom vsake izmene. Na njih se izpostavijo posebne nevarnosti, na katere morajo biti delavci pozorni, vključno s psihosocialnimi tveganji.

Poleg tega je po mnenju podjetja za njegov uspeh nujno, da vsak član skupine doseže ravnovesje med delom, družino in zasebnim življenjem. V okviru programa „Usposabljanje

o ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem“ je na voljo brezplačno svetovanje, pri čemer imajo zaposleni in njihovi družinski člani 24 ur na dan in sedem dni v tednu neomejen dostop do svetovanja po telefonu ali e-pošti. Hkrati lahko zaposleni v prostorih podjetja USSK obiščejo psihologa, ki jim zagotavlja svetovanje o delovnih in osebnih zadevah. Dejansko se v okviru teh posvetovanj najpogosteje obravnavajo medosebni odnosi na delovnem mestu. Kot del tega programa se izvajajo tudi predavanja o temah, kot so preprečevanje izgorelosti, asertivnost v poklicnem in zasebnem življenju ter zdrav način življenja.

Organizirajo se dogodki zunaj delovnega časa, vključno s športnimi dogodki, kot sta nogometno prvenstvo podjetja USSK ter projekt „Družina se ukvarja s športom“, ki zaposlene in njihove družinske člane spodbujata k aktivnosti in družabnosti. Poleg tega družinski dan varnosti prispeva k ozaveščanju o pomenu varnosti in zdravja, medtem ko zaposleni v prijateljskem vzdušju uživajo s svojimi družinami.





## Doseženi rezultati

- Od leta 2006 se je število poškodb pri delu zmanjšalo za 79 %.
- V istem obdobju se je za 95 % zmanjšalo število poškodb pri delu, ki so imele za posledico odsotnost z dela.
- Zaposleni poročajo o večjem osebnem zadovoljstvu, boljšem ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem ter boljšem duševnem zdravju.
- Znanje, spretnosti in sposobnosti, poklicna učinkovitost ter delovna uspešnost so področja, ki naj bi se po mnenju zaposlenih izboljšala.

*Obvladovanje stresa je prispevalo k zmanjšanju števila poškodb pri delu ter boljšemu dobremu počutju, večjemu zadovoljstvu z delovnim mestom in večji učinkovitosti.*



# Skrbeti = deliti – interaktivni pristop k odpravljanju stresa med inženirji



Fastems Oy Ab, Finska

[www.fastems.com/en/home](http://www.fastems.com/en/home)

## Težava

Podjetje Fastems ponuja prilagodljive sisteme za avtomatizacijo in zato potrebuje strokovno znanje o najnovejših tehnologijah. Delo je zelo zahtevno in roki so kratki, inženirji pa morajo za namestitev sistemov pogosto potovati v tujino. To pomeni, da je tveganje stresa veliko, zaradi potrebe po strokovnjakih pa te težave ni mogoče rešiti enostavno s povečanjem virov. Posledica tega so med drugim zahteve po spremembah opisa delovnega mesta, daljšem dopustu iz družinskih razlogov in velikem številu odpovedi delovnega razmerja.

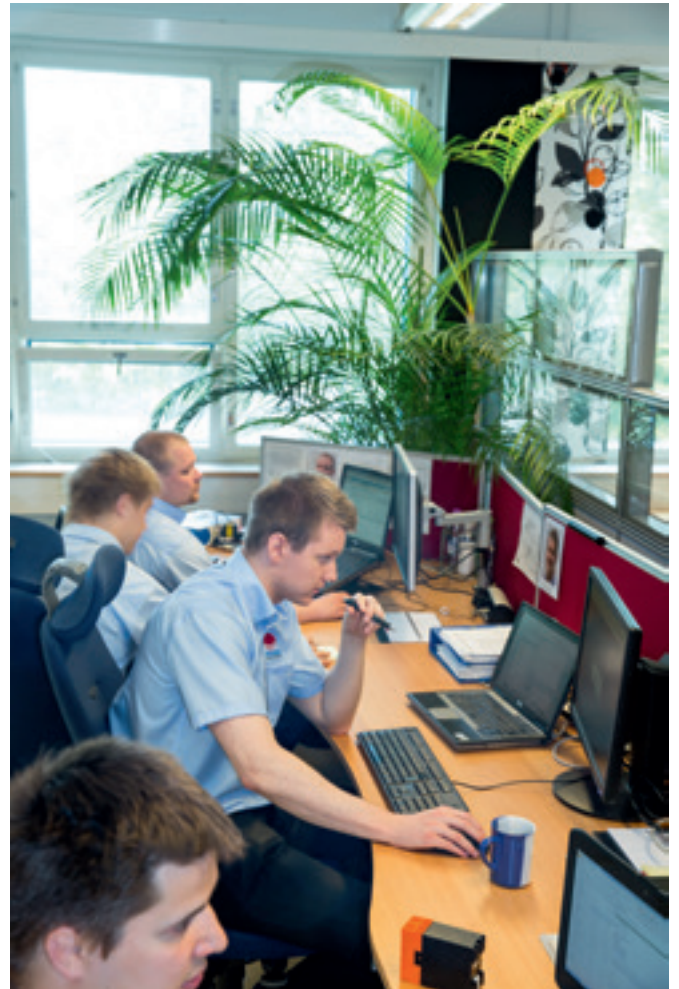
## Sprejeti ukrepi

Od začetka leta 2009 podjetje Fastems v sodelovanju z zunanjim izvajalcem medicine dela uporablja postopek celovitega ocenjevanja stresa pri delu („TIKKA“<sup>(1)</sup>). Postopek TIKKA pomeni celovito oceno z delom povezanih stresorjev, ki se izvaja prek razgovorov v manjših skupinah, razgovorov z nadzorniki, osebnih vprašalnikov in skupnih sestankov celotne ekipe.

Razgovori so osredotočeni na težave, povezane z delom (npr. jasnost delovnih ciljev, tempo dela in delovne obremenitve, zagotavljanje povratnih informacij), ter družbeno okolje pri delu (npr. skupinski duh, sodelovanje, enako obravnavanje). O rešitvah in rezultatih razgovorov ter predlogih za razvoj in izboljšave vzajemno in konstruktivno razpravljajo delavci, nadzorniki in predstavnik kadrovske službe na dogodkih, ki so namenjeni povratnim informacijam in podpori.

Osebnih vprašalnikov se uporabljajo za ocenjevanje zmožnosti za delo. Z uporabo zdravstvenih vprašalnikov se opredelijo tudi neugodni dejavniki, povezani s stresom. Na podlagi odgovorov na ta vprašanja se po potrebi izberejo posamezniki za podrobnejši zdravstveni pregled, ob tem pa se jim zagotovi podpora.

Podjetje Fastems je svoj pristop preusmerilo v osredotočenost na zgodnje ukrepanje. V okviru tega modela za zgodnje ukrepanje se nadzornikom zagotovi nadaljnje usposabljanje ter daje spodbuda, da na delovnem mestu opozarjajo na potencialne nevarnosti v zvezi z opravljanjem dela in tako težave preprečijo v najzgodnejši fazi.



<sup>(1)</sup> Izraz TIKKA je kratica za Työn Integroitu KokonaisKuormituksen Arviointi.



## Doseženi rezultati

- Znatno se je zmanjšal obseg odsotnosti z dela zaradi bolezni, povezanih s stresom.
- Zmanjšalo se je število odpovedi delovnega razmerja.
- Spremembe pri ureditvi dela, opisih postopkov in opredelitvah odgovornosti ter povečanje uporabe elektronskih orodij so bistveno zmanjšale potrebo po službenih potovanjih.
- Zaradi reorganizacije dela se je povečalo zadovoljstvo zaposlenih.
- Delovno vzdušje se je znatno izboljšalo. Uvedeni postopek je pokazal, da je delodajalec pripravljen čas in denar nameniti izboljšanju delovnih razmer.
- Na podlagi rezultatov TIKKA v podjetju Fastems se je povečalo zanimanje drugih podjetij za ta postopek.

*O rezultatih razgovorov vzajemno in konstruktivno razpravljajo delavci in nadzorniki na dogodkih, namenjenih povratnim informacijam in podpori.*

# Interaktivne in proaktivne politike in postopki



Nottingham City Homes, Združeno kraljestvo

[www.nottinghamcityhomes.org.uk](http://www.nottinghamcityhomes.org.uk) [satori-uk.co.uk](http://satori-uk.co.uk)

## Težava

V anketi o stresu, ki so jo v podjetju Nottingham City Homes izvedli predstavniki sindikatov v tesnem sodelovanju z vodstvom, je bilo ugotovljeno, da so bili trije glavni povzročitelji stresa naslednji: postavljanje nemogočih delovnih ciljev posameznikom, pomanjkanje komunikacije znotraj organizacije in premalo časa za izvedbo dela. Da bi izboljšali delovne razmere, so si v podjetju prizadevali za razvoj politike za obvladovanje stresa in proaktivnega postopka za ocenjevanje dobrega počutja in tveganja stresa ter za izboljšanje ozaveščenosti o pomenu obvladovanja stresa v celotni organizaciji.

## Sprejeti ukrepi

Podjetje Nottingham City Homes se je v tesnem sodelovanju s sindikatom odločilo za sprejetje uradne politike na področju obvladovanja stresa. Politika temelji na standardih Health and Safety Executive (HSE) na področju obvladovanja stresa, povezanega z delom, osredotočena pa je na upravljanje razlogov za stres in njegovo obvladovanje. Glede na povratne informacije sindikata je velik poudarek na sodelovanju in proaktivnih ukrepih.

Proaktivno ocenjevanje psihosocialnih dejavnikov tveganja (PSWRA) izvajajo vodstveni delavci ob pomoči skupine, zadolžene za varnost in zdravje pri delu. Pri razvoju so bili, kjer je bilo mogoče, upoštevani rezultati prejšnje ankete o stresu, ki jo je izvedel sindikat, pa tudi njegovo mnenje. Rezultati ocen PSWRA se bodo uporabili za spremembo in prenovu politike na področju obvladovanja stresa ter s tem povezanega usposabljanja. Poleg tega se v okviru postopka PSWRA vsem zaposlenim zagotavljajo informativni listi, ki so osredotočeni na ukrepe, povezane z glavnimi področji iz standardov HSE na področju obvladovanja stresa, povezanega z delom (zahteve, nadzor, podpora, odnosi, vloga in spremembe).

Kot del politike obvladovanja stresa je bilo za vse vodje proizvodnje organizirano usposabljanje o psihosocialnih tveganjih in stresu, da bi se izboljšalo njihovo znanje in spretnosti za obvladovanje stresa v njihovih delovnih ekipah. Poleg tega je bilo zaposlenim zagotovljeno usposabljanje za dobro počutje, vključno z razpravami o tem, kako ravnati v primeru morebitnih zapletenih pogovorov s strankami o vprašanih, kot so davki.

Potekale so številne dejavnosti za ozaveščanje o duševnem zdravju, vključno z rednimi „pogovori ob čaju“, ki so namenjeni spodbujanju zaposlenih k pogovoru o dejavnikih, ki vplivajo na njihovo zdravje in dobro počutje pri delu. Nedavno je bil uveden tudi sistem upravljanja učenja, da bi se zaposlenim zagotovil enostavnejši dostop do usposabljanja v zvezi z ozaveščanjem o stresu in s tem povezanega gradiva.

Vsi zaposleni so deležni letnega pregleda osebnostrnega razvoja. Poleg tega imajo reden osebni razgovor z vodstvenimi delavci, ki je namenjen proučitvi delovne uspešnosti ter morebitnih potreb po podpori, vključno s kratkimi roki, težavami s komunikacijo in delovnimi zahtevami, ter razpravi o tem.





## Doseženi rezultati

- Opazno se je povečala ozaveščenost o stresu. Razumevanje dejavnikov stresa je boljše, porajajo pa se nove zamisli o načinih za njihovo obvladovanje.
- Politika na področju obvladovanja stresa in s tem povezano usposabljanje sta prispevala k temu, da je podjetje prejelo zlato priznanje organizacije Investors in People.
- Iz leta v leto se natančno spremljajo bolniške odsotnosti, povezane s stresom, depresijo in drugimi težavami z duševnim zdravjem. Pričakujejo, da bo v naslednjih nekaj letih njihovo število upadalo.

*Razumevanje dejavnikov stresa je boljše, porajajo pa se nove zamisli o načinih njihovega obvladovanja.*

# Boljše vključevanje, sodelovanje in komunikacija v organizaciji za oskrbo starejših

POHVALJENI PRIMER

VitaS, Belgija

[www.vitas.be](http://www.vitas.be)

## Težava

V zadnjih petih letih je podjetje za oskrbo starejših hitro raslo, pri čemer je delovanje z ene lokacije razširilo na tri. Spremembe so privedle do nekaterih novih izzivov. Nejasna komunikacija z zaposlenimi med širitvijo podjetja je včasih prispevala k napetemu ozračju. Odsotnost z dela zaradi bolezni se je povečala, na delovnem mestu pa so se začeli porajati spori. V nekaterih primerih je tiste, ki so bili zaposleni že prej, skrbelo veliko število novih uslužbencev, postali pa so tudi negotovi glede vrste dela in varnosti zaposlitve. Vodstvo je opazilo, da so v nekaterih primerih delavci postali manj motivirani in bili celo pod stresom.

## Sprejeti ukrepi

Izvedena je bila ocena psihosocialnih dejavnikov tveganja, ki je bila osredotočena na tri glavna področja: organizacijsko strukturo, kadrovske politike in prizadevanje za dobro počutje delavcev.

Izvedeni ukrep je bil osredotočen na vključevanje, sodelovanje in komunikacijo med delavci in vodstvom. Pripravljeni so bili opisi delovnih mest, navodila za delo in druga ustrezna dokumentacija pa so bili digitalizirani ter lažje dostopni vsem delavcem. Uvedeni so bili sestanki za reševanje sporov, politika prisotnosti, redno ocenjevanje uspešnosti in srečanja za krepitev skupinskega duha, za izboljšanje pretoka informacij pa je bilo pripravljeno mesečno glasilo. Glede na rezultate ankete so delavci dejavno sodelovali pri spremembah razporeda dela, pri čemer se je zgodil premik k bolj interaktivnemu pristopu, ki temelji na večjem vplivu zaposlenih na potek dela.

Za izboljšanje zaposlovanja in usposabljanja nizko kvalificiranih delavcev ter premagovanje morebitnih „steklenih stropov“ je bil pripravljen načrt raznolikosti.

Uspeh projekta je mogoče pripisati sodelovanju celotne organizacije ter postopnemu pristopu, ki se je uporabljal na različnih področjih, kot so infrastruktura, osebje, usposabljanje in skupinsko delo, da bi bilo celotno izvajanje lažje.

Podjetje VitaS je uvedlo spremembe v strukturi in kulturi organizacije, svojem upravljanju ter dobrem počutju osebja. V podjetju VitaS so ugotovili, da je mogoče rezultate v organizaciji doseči od znotraj, pogosto preprosto tako, da se delavci angažirajo, da imajo občutek vključenosti ter da se jim omogoči dejavno sodelovanje. Prav tako so ugotovili, da razvoj večjega števila vse bolj motiviranih delavcev znotraj organizacije omogoča doseganje ambicioznejših ciljev.



*Delavci so dejavno sodelovali pri spremembah razporeda dela, pri čemer se je zgodil premik k bolj interaktivnemu pristopu, ki temelji na samorazporejanju dela.*

## Doseženi rezultati

V podjetju VitaS so ugotovili, da je imelo reševanje težav, ki so jih opredelili zaposleni sami, neposreden učinek na krepitev vloge posameznikov. Krepitev vloge posameznikov pa je prispevala k večji motivaciji in produktivnosti delavcev, ki so pripravljeni pomagati pri reševanju težav na organizacijski ravni.



# Varnost in zaščita – sestavni del zaposlitve v stanovanjskem združenju

POHVALJENI PRIMER

Boligkontoret Aarhus, AAB Aarhus AAB in ESL, Danska

[www.bk-aarhus.dk](http://www.bk-aarhus.dk)

Manj kot  
100 zaposlenih

## Težava

Nasilje, grožnje z nasiljem, zloraba in nadlegovanje s strani stanovalcev so bili v zadnjih letih vse večja težava zaposlenih v stanovanjskih združenjih na Danskem. Kombinacija samostojnega dela in tradicionalnega prepričanja, da se o čustvenem pritisku in stresu pri delu ne govori, ter sprejemanje nasilja kot sestavnega dela službe sta za upravnike stanovanjskih zgradb v podjetju Boligkontoret Aarhus pomenila psihično preobremenitev.

## Sprejeti ukrepi

Razvita je bila metoda za sistematično ter učinkovito preprečevanje nadlegovanja upravnikov stanovanjskih zgradb, nasilja nad njimi in groženj zoper njih. Za opredelitev izkušenj ter dobrega počutja zaposlenih pred izvedbo projekta in po njej se je uporabljalo analitično orodje.

Vzpostavljeni so bili jasni postopki za poročanje o primerih nasilja in groženj ter njihovo preverjanje, pri čemer je bila oblikovana politika za boj proti nasilju. Poleg tega so bili

posodobljeni obstoječi načrti za obvladovanje kriznih razmer. Vzpostavljene so bile skupine za izmenjavo izkušenj, v katerih so upravniki stanovanjskih zgradb skupaj analizirali težavne situacije pri delu in izmenjavali izkušnje s preventivnimi ukrepi.

Ključno je bilo, da se upravnikom stanovanjskih zgradb omogoči, da sami ali v sodelovanju s skupino, zadolženo za varnost in zdravje pri delu, ocenijo tveganja ter sprejmejo preventivne ukrepe. Za uspeh projekta je bila bistvena tudi vidna podpora vodstvenih delavcev. Tako so imeli zaposleni občutek, da imajo podporo. Ugotovili so, da je vodstvo njihova poročila o incidentih vzelo resno in, kar je še zlasti pomembno, da je na podlagi teh poročil tudi ukrepalo. Skupine za izmenjavo izkušenj so bile vzpostavljene tudi za spodbujanje razprave o primerih nasilja med upravniki stanovanjskih zgradb.

Razvit je bil celovit program usposabljanja, ki se izvaja v obliki seminarjev za upravnike stanovanjskih zgradb. Za pomoč pri usposabljanju so bili izdelani tudi videoposnetki. Koncept usposabljanja se predstavi vsem novim zaposlenim.





## Doseženi rezultati

- Zmanjšanje števila primerov nasilja na delovnem mestu in groženj z nasiljem.
  - Znižanje ravni stresa in simptomov psihične preobremenitve med upravniki stanovanjskih zgradb.
  - Večja ozaveščenost upravnikov stanovanjskih zgradb o vplivu nasilja na dobro počutje in zadovoljstvo z delovnim mestom.
  - Znatno se je spremenil odnos upravnikov stanovanjskih zgradb do odkritih medsebojnih pogovorov o primerih nasilja na delovnem mestu.
  - Znatno se je povečal občutek podpore s strani vodstva in sodelavcev po izkušnji z nasiljem.
- Na seminarjih je sodelovalo tri četrtine upravnikov stanovanjskih zgradb in vodstvenih delavcev.
  - Upravniki stanovanjskih zgradb menijo, da so se izboljšale njihove sposobnosti na področju upravljanja odnosov pri delu.

*Dejstvo, da so vodstveni delavci projekt vidno podprli, je bilo bistveno za njegov uspeh.*



# Ocena tveganja in obvladovanje stresa, povezanega z delom, v dejavnosti zbiranja odpadkov

POHVALJENI PRIMER

Center za preprečevanje poklicnih tveganj (KE.P.E.K.) v osrednji Grčiji in občini Čalkida, Grčija <sup>(1)</sup>

[www.dimos-xalkideon.gr](http://www.dimos-xalkideon.gr)  
[www.ypakp.gr](http://www.ypakp.gr)

## Težava

Vodstvena ekipa podjetja, ki se ukvarja z zbiranjem odpadkov v občini Čalkida, je ugotovila, da obstajajo nekatere težave v zvezi z delovnimi razmerami, kot je neredno izmensko delo. Poleg tega so bili izraženi pomisleki glede vprašanj, kot sta nejasnost vlog in slaba splošna komunikacija. Izkazalo se je, da zaposleni včasih niso poznali svojih obveznosti in dolžnosti, dejavno sodelovanje pri sprejemanju odločitev pa ni bilo vedno mogoče. Zato so bile v nekaterih okoliščinah ogrožene dobre delovne prakse, zaradi česar se je povečalo število nezgod pri delu ter primerov odsotnosti z dela zaradi bolezni. Ko so se prvič pojavile težave s prezentizmom in stresom, povezanim z delom, se je vodstvo začelo zavedati, da so potrebne spremembe.

## Sprejeti ukrepi

Preventivni ukrepi so bili usmerjeni v skupne rešitve, spodbujali pa so dejavno sodelovanje vseh zaposlenih in vodstvenih delavcev. Z uporabo sistematičnega pristopa so bili položeni temelji za zagotovitev delovnega okolja, ki temelji na zaupanju, sodelovanju, razumevanju in podpori ter v katerem zaposleni in vodstveni delavci dejavno sodelujejo za izboljšanje delovnih razmer.

Prvi poudarek je bil dan odpravi organizacijskih pomanjkljivosti. Spremembe organizacije dela so bile uvedene prek načrtovanja in razporejanja dela v skladu s predpisi, pogodbami o zaposlitvi in potrebami zaposlenih. Vodstvo je pojasnilo dolžnosti in obveznosti zaposlenih in spodbujalo njihovo sodelovanje pri sprejemanju odločitev.

Z zmanjšanjem izpostavljenosti ekstremnim temperaturam ter oblikovanjem skupin smetarjev glede na raven njihovih izkušenj je bilo sprejeto ergonomsko načrtovanje delovnih praks. Da bi se omogočila komunikacija v nujnih primerih, so v vozila za zbiranje odpadkov namestili globalni sistemi za določanje položaja, starejša vozila pa so zamenjali z novimi. Spremenjena je bila tudi politika na področju varnosti in zdravja pri delu. Cilj tega je bil izboljšati medsebojne odnose, delavcem zagotoviti možnost za izražanje pomislekov ter izboljšati sistem usposabljanja.

Na ravni posameznika je uvedba programa za pomoč zaposlenim delavcem omogočila pridobitev usposobljenosti ter znanj in spretnosti, potrebnih za prepoznavanje in obvladovanje težavnih situacij. To je prispevalo k okrepitvi sposobnosti zaposlenih, da s spremembami svojega obnašanja preprečujejo stres.

<sup>(1)</sup> Ta projekt je bil uresničen na podlagi prizadevanj njegove usmerjevalne skupine, katere člani so bili Toukas Dimitrios (inšpektor za zdravje in varnost pri delu) in Delichas Miltiadis (inšpektor za zdravje in varnost pri delu) iz Centra za preprečevanje poklicnih tveganj (KE.P.E.K.) v osrednji Grčiji ter Metaxas Nikolaos (svetovalec za varnost), Simitzis Athanasios (zdravnik medicine dela), Vrakas Alexandros (vodja uprave oddelka za zbiranje odpadkov), Basoukas Alexandros (predstavniki zaposlenih na področju zdravja in varnosti), Boulougouras Vasilios (predstavniki zaposlenih na področju zdravja in varnosti), Athanasopoulos Athanasios (predstavniki zaposlenih na področju zdravja in varnosti) in Tsokou Froso (predstavniki zaposlenih na področju zdravja in varnosti) iz občine Čalkida.



## Doseženi rezultati

- Znižanje splošne stopnje tveganja stresa, povezanega z delom, s „srednje“ na „nizko“ raven.
- Zmanjšanje števila nezgod pri delu, ki so posledica človeških napak.
- Zmanjšanje števila primerov odsotnosti z dela zaradi bolezni in nujne zdravniške pomoči.
- Večja ozaveščenost ter odgovornost med zaposlenimi in upravo v zvezi s težavami, povezanimi s stresom.
- Dejavno sodelovanje zaposlenih pri obvladovanju stresa, povezanega z delom.



*Položeni so bili temelji za zagotovitev delovnega okolja, ki temelji na zaupanju, sodelovanju, razumevanju in podpori.*

# Celovit načrt za preprečevanje psihosocialnih tveganj

POHVALJENI PRIMER

ACCIONA ENERGIA, Španija

[www.acciona.com](http://www.acciona.com)



## Težava

V podjetju Acciona Energía, ki je svetovni dobavitelj energije iz obnovljivih virov, so zaposleni večinoma inženirji, upravljavci ali nadzorniki. Ocena psihosocialnih tveganj je pokazala, da je delovno mesto tehnika v nadzornem centru še posebno nevarno. Nekateri vidiki tega delovnega mesta – delovni čas, samostojnost, delovna obremenitev in uspešnost dela – so bili opredeljeni kot morebitni povzročitelji psihosocialnih tveganj. S tem povezan akcijski načrt je vključeval preventivne in korektivne ukrepe.

## Sprejeti ukrepi

Izvedeni so bili takojšnji, kratkoročni korektivni ukrepi, prilagojeni delovnemu mestu tehnika v nadzornem centru. Vključevali so uvedbo komunikacijskega protokola, ki zaposlenim omogoča, da v primeru velike delovne obremenitve opozorijo upravo. Prav tako je bila nameščena nova programska oprema za nadzorovanje objekta. Novo orodje je prispevalo k zmanjšanju psihične delovne obremenitve in tehnikom olajšalo delo. Uveden je bil tudi nov postopek za zagotavljanje jasnosti in razumljivosti informacij ter navodil. Razlaga navodil posameznega tehnika se pred koncem postopka potrdi kot pravilna ali pa se dodatno pojasni.

Izboljšave pri delu, uvedene za delovno mesto tehnikov v nadzornem centru, so pokazale dobre rezultate, veliko

zanimanja zanje pa so izrazili tudi zaposleni na drugih področjih v podjetju. To je podjetje Acciona spodbudilo, da uvede celovit dolgoročni načrt za preprečevanje psihosocialnih tveganj.

Oblikovani so bili skupni ukrepi za celotno podjetje ali posamezen oddelek ter posamezni ukrepi, ki so osredotočeni na določenega zaposlenega ali ki jih lahko delavci izvajajo sami.

Skupni preventivni ukrepi so temeljili na trdni zavezanosti vodstvenih delavcev. V podjetju Acciona so ugotovili, da so vodstveni delavci gonilna sila za ohranjanje kulture podjetja, ki temelji na spoštovanju, na spodbujanju timskega dela ter posameznikovega in kolektivnega razvoja. Značilni način upravljanja podjetja Acciona je globoko zakoreninjen v njegovi skupini direktorjev in vodstvenih delavcev. Ugotovljeno je bilo, da je potrebno za ohranitev kulture podjetja prenesti ta odnos na naslednjo generacijo vodstvenih delavcev. Zato je bil pripravljen program inštruiranja, ki temelji na strukturiranih dejavnostih usposabljanja. Poleg tega je bil uveden protokol za ukrepanje v primeru nadlegovanja.

Posamezni ukrepi, vključno z delavnicami za obvladovanje stresa in spodbujanje zdravja ter računalniškimi aplikacijami za spremljanje stresa, so prispevali k spodbujanju razvoja zaposlenih ter ohranjanju njihovega zdravja in motivacije.





## Doseženi rezultati

Zabeležena ni bila nobena odsotnost z dela, ki bi bila posledica bolezni, povezane s psihosocialnimi težavami. Koristi med drugim vključujejo tudi dobro sodelovanje delavcev pri upravljanju in dobro psihosocialno delovno okolje. Celovit načrt podjetja Acciona je dejavno prispeval k spodbujanju pozitivnega delovnega okolja, v katerem so delavci obravnavani spoštljivo ter ki spodbuja zdravje in razvoj zaposlenih. Podjetju je pomagal pri okrepitvi njegovega položaja in poslovne uspešnosti.

*Skupni ukrepi za preprečevanje psihosocialnih tveganj so temeljili na trdni zavezanosti vodstvenih delavcev ohranjanju kulture spoštovanja, skupinskega dela in rasti.*

# Ukrepi za preprečevanje stresa, povezanega z delom, v različnih situacijah pri svetovnem proizvajalcu letal

POHVALJENI PRIMER

Airbus, Francija in Španija

[www.airbus.com](http://www.airbus.com)

## Težava

V zadnjih letih je podjetje Airbus uvedlo veliko število novih proizvodov, da bi ohranilo vodilni položaj med proizvajalci letal. Izvedenih je bilo več sto projektov, preko katerih so bile uvedene izboljšave, namenjene povečanju uspešnosti in podpori razvoju. Optimizacija se nanaša tudi na organizacijske spremembe, vključno z združitvami in pripojitvami.

Da bi dosegli zeleno povečanje uspešnosti in ob tem poskrbeli za prilagoditev delavcev, je bilo treba temeljito preučiti učinke sprememb na delovne razmere in dobro počutje zaposlenih ter pri tem zagotoviti ustrezno upravljanje sprememb in sodelovanje delavcev pri upravljanju.

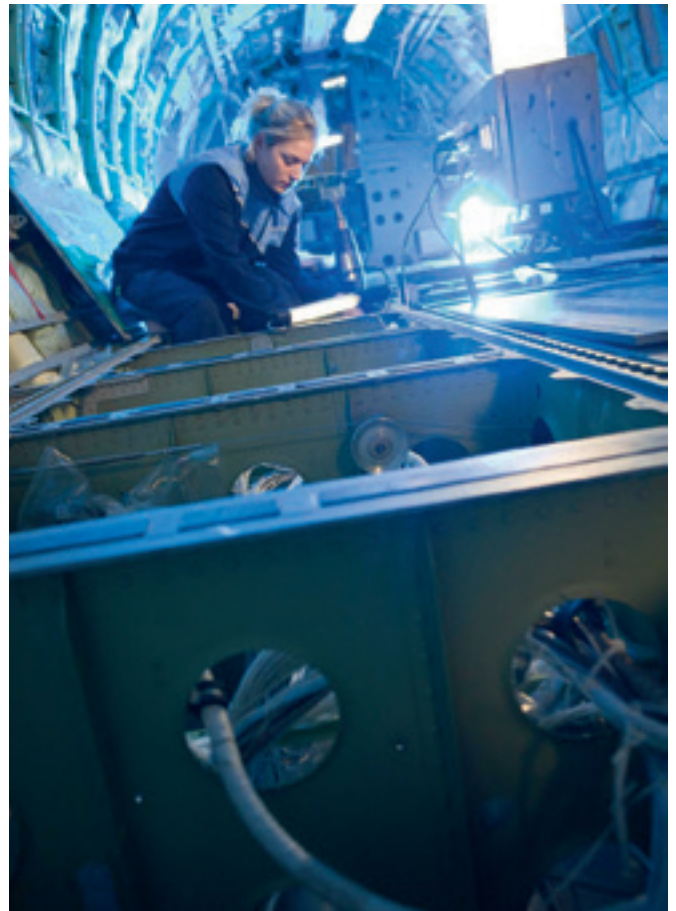
Poleg tega je bilo treba izboljšati preprečevanje stresa, povezanega z delom, z združitvijo zahteve politike podjetja Airbus Group ter lokalnih pravnih okvirov in orodij.

## Sprejeti ukrepi

### Airbus France

V podjetju Airbus France so razvili preventivno metodologijo, ki vključuje temeljito in interaktivno ocenjevanje učinka spremembe, ki bi lahko v podjetju povzročila psihosocialna tveganja, ter pripravo ključnih priporočil, ki bodo preoblikovana v akcijski načrt.

Prvi korak procesa vključuje uporabo kontrolnega seznama, ki pomaga opredeliti tiste projekte, ki so pomembni z vidika psihosocialnih tveganj in ki jih je treba v celoti analizirati. Druga faza metodologije vključuje delavnico, na kateri udeleženci z različnih hierarhičnih ravni s pomočjo strukturiranega vprašalnika izrazijo svoje mnenje o tveganjih, povezanih s projektom ali spremembo, ki se ocenjuje. Delavnico, na kateri se razpravlja o ciljih, prizadetih skupinah ter vseh povezanih dogodkih ali projektih, vodita dva strokovno usposobljena koordinatorja. Izvede se sistematičen pregled učinkov spremembe na delovne razmere, vključno z vplivom na delovno obremenitev, avtonomijo zaposlenih in priznavanjem opravljenega dela. Vzporedno je mogoče oceniti začetno ranljivost delavcev v zvezi s psihosocialnimi tveganji. Izda se povzetek poročila, ki združuje glavne ugotovljene učinke ter vključuje priporočila v zvezi s posameznim tveganjem. Vodja projekta nato pripravi akcijski načrt, ki temelji na teh priporočilih in ki se po približno treh mesecih pregleda.



© Airbus Military, Photographer Luis Olivas

Ta metodologija se je do danes uporabljala pri približno 15 različnih projektih, od končnega sestavljanja letal v obratu do reorganizacije IT oddelka.

### Airbus Spain

V podjetju Airbus Spain redno opravljajo preglede, da bi opredelili skupine, pri katerih obstaja tveganje nastanka psihosocialnih težav. Na podlagi ocen teh skupin se opredelijo težave ter olajša razvoj skupnih korektivnih ukrepov prek delavnic in sestankov za izmenjavo povratnih informacij. Opredelitev področij tveganja na podlagi pregledov je preventivni ukrep, s katerim se zmanjšajo možnosti za pojav novih nevarnih situacij in obvladovanje obstoječih.



©AIRBUS, Photographer Hermann Jansen

Zdravje posameznikov spremljajo zdravstvene službe, ki presojujejo, kdo od zaposlenih je ogrožen. Delavci lahko po potrebi prek sindikatov, vodstvenih delavcev ali kadrovskih oddelkov zaprosijo za psihološko pomoč. Psihološko svetovanje se izvaja v obliki osebnega razgovora ter prek spleta (pilotni projekt).

Po šestih do osmih mesecih se stanje ponovno oceni, ukrepi pa se ovrednotijo. Pripravljen je bil tudi priročnik, ki določa podrobne ukrepe, namenjene izboljšanju razmer. Uporabljati ga je mogoče na številnih področjih, saj je funkcionalno orodje za izvajanje te metodologije v praksi.

## Doseženi rezultati

### Airbus France:

- Večja ozaveščenost o pomenu upravljanja sprememb in morebitnih učinkih psihosocialnih tveganj na uspeh projekta.
- Ugotovljeno je bilo, da vodstveni delavci in zaposleni potrebujejo razmeroma malo časa (približno šest delovnih ur za približno 15 ljudi) za doseganje znatnih koristi.
- Standardna metodologija vodenja projektov v podjetju Airbus bo vključevala bolj učinkovito upravljanje sprememb, upošteva potrebo po obvladovanju psihosocialnih tveganj.

### Airbus Spain:

- Večja ozaveščenost o psihosocialnih tveganjih in duševnem zdravju na delovnem mestu.
- Po ponovni oceni je bil v skoraj vseh poročilih zabeležen napredek pri udeležbi in dejavnih uspeha pri delu.
- Ta pristop je bil uspešno razširjen na delovna mesta v različnih pokrajinah.
- Razpon morebitnih ukrepov se je še naprej povečeval, postopek pa je lahko zdaj v pomoč velikemu številu delavcev.

*Izjava se sistematično pregledovanje učinkov uvedene spremembe na delovne razmere, vključno s spremljanjem vpliva na delovne obremenitve, avtonomijo in priznavanje opravljenega dela.*

# Ukrepi za preprečevanje psihosocialnih tveganj znotraj večje mednarodne industrijske skupine

POHVALJENI PRIMER

Schneider Electric, Francija

[www.schneider-electric.com](http://www.schneider-electric.com)

## Težava

Pri družbi za dobavo električne energije Schneider Electric se že od leta 2002 zavedajo pomena obvladovanja psihosocialnih tveganj na delovnem mestu. To za družbo z 20 000 delavci v 20 obratih pomeni stalen izziv, od leta 2009 pa je podjetje sprejelo bolj sistematičen pristop k obvladovanju psihosocialnih tveganj. Ugotovljeno je bilo, da je treba na nekaterih področjih posebno pozornost nameniti psihosocialnim delovnim razmeram in tveganjem. Zato se je vodstvo odločilo za sprejetje ustreznih ukrepov.

## Sprejeti ukrepi

V podjetju so uvedli preventivni pristop, katerega oris je bil zajet v podjetniškem sporazumu, upošteva stanje kadrov in razpoložljive vire. Ugotovili so, da priznavanje pomena vloge, ki jo imajo zaposleni na vseh organizacijskih ravneh, stane malo. Za uspeh te strategije je bila bistvena sistematična ocena psihosocialnih dejavnikov tveganja (npr. poglobljene ocene tveganja, ki jih opravi participativna delovna skupina).

Za vsak obrat je bil oblikovan program za preprečevanje tveganj, ki se po potrebi uporablja tudi na ravni

organizacijske enote. Ta program je bil namenjen opredelitvi nevarnosti in ocenjevanju tveganja na podlagi participativnega pristopa. Med drugim je bil njegov cilj usposobiti osebje, ki sodeluje na področju oblikovanja preventivnih ukrepov, da bi razvilo skupni jezik in bilo pozorno na psihosocialna tveganja, vključno z izgorelostjo. V okviru programa so bila razvita orodja za preprečevanje ustrahovanja in samomorov ter za pomoč prizadetim zaposlenim pri ohranitvi zaposlitve.

Vzpostavljen je bil program usposabljanja za ozaveščanje o nevarnostih, tveganjih in posledicah psihosocialnih tveganj ter njihovem preprečevanju, ki je bil prilagojen različnim skupinam zaposlenih. V načrtovanje vseh projektov reorganizacije je bila vključena tudi ocena psihosocialnih tveganj. Poleg tega so bile preko programa „Sproščeno delovno mesto“ uvedene ergonomske izboljšave delovnih mest s ciljem, da bi postala bolj prijetna za zaposlene ter da bi se izboljšala njihova kakovost življenja.

Za pripravo akcijskih načrtov na ravni celotne države je bil ustanovljen odbor za spremljanje dogovora in usklajevanje podatkov iz ocen psihosocialnih tveganj.



*Vsi odgovorni za varnost in zdravje pri delu sodelujejo za doseg skupnega cilja, tj. izboljšanja kakovosti življenja na delovnem mestu ter učinkovitega preprečevanja psihosocialnih tveganj.*



## Doseženi rezultati

Družbi Schneider Electric je uspelo vse odgovorne za varnost in zdravje pri delu – vodstvene delavce, kadrovske oddeleke ter odbor za varnost in zdravje pri delu – ter delavce in njihove predstavnike pritegniti k sodelovanju za doseg skupnega cilja izboljšanja kakovosti življenja na delovnem mestu.

Do danes se je o psihosocialnih tveganjih usposabljal znatno število vodstvenih delavcev, strokovnih delavcev za varnost in zdravje pri delu ter zaposlenih. Ozaveščanje o psihosocialnih tveganjih je eno od prednostnih področij usposabljanja za leto 2015.

Prvi rezultati sprejetih ukrepov kažejo, da se je število vodstvenih delavcev, ki trpijo zaradi izgorelosti, zmanjšalo za več kot 50 %.



# Izvajanje pobude za zmanjšanje stresa in psihosocialnih tveganj v podjetju

POHVALJENI PRIMER

Cofely Italia SpA, Italija

[www.cofely-gdfsuez.it](http://www.cofely-gdfsuez.it)

## Težava

Gradbeno podjetje Cofely Italia je bilo tako kot številne organizacije, ki poskušajo preživeti v svetovni finančni krizi, prisiljeno k ohranjanju visoke ravni proizvodnje in nizkih stroškov, zaradi česar so se povečale delovne obremenitve. Med postopkom združevanja podjetij se je število zaposlenih postopoma zmanjševalo, preostali zaposleni pa so bili negotovi glede prihodnosti svojih delovnih mest. Vsi ti dejavniki bi lahko povečali število odsotnosti z dela in število nezgod pri delu, zato je bil sprejet ukrep za zagotovitev dobrega psihosocialnega delovnega okolja.

## Sprejeti ukrepi

Leta 2010 sta bili izvedeni dve ločeni študiji za opredelitev razlogov za psihosocialna tveganja: ocena tveganja stresa, povezanega z delom, in raziskava delovnega okolja. Skupaj sta potrdili potrebo po večjem sodelovanju vodstva pri zadevah, povezanih z varnostjo in zdravjem pri delu, izboljšanju komunikacije z zaposlenimi ter povečanju njihove ozaveščenosti in sodelovanja pri upravljanju. Poudarili sta tudi pomen uvedbe pobud za izboljšanje podjetniške strukture, ki zadevajo predvsem vodstvene delavce in nadzornike v podjetju.

Ključne za uspeh tega projekta so bile pobude za izboljšanje delovnih razmer, osredotočene na ključno vlogo zaposlenih v prizadevanjih za izboljšanje počutja posameznika ter izboljšanje produktivnosti in rasti. Preventivni varnostni obiski so bili, na primer, uvedeni kot orodje za opredelitev vseh morebitnih težav ter za iskanje skupnih rešitev, zbiranje pobud za izboljšanje delovnih razmer ter krepitev dobre prakse. Ti obiski so bili namenjeni proučitvi organizacije dela, delovnega okolja in delovnih nalog. Eden od glavnih obravnavanih izzivov je bil premagovanje domnevnih ovir med zaposlenimi in vodstvenimi delavci, zaradi česar je bilo treba vzpostaviti okolje vzajemnega zaupanja.

V podjetju Cofely Italia so ugotovili, da je komunikacija ključni element uspeha. Komunikacija z zaposlenimi je postala učinkovitejša, ko so se vodstveni delavci bolj vključili v njihovo delo ter bili med operativnimi dejavnostmi prisotni v proizvodnih prostorih, pri čemer so začasno opustili opravljanje svoje podjetniške vloge. Ta zavezanost vodstvenih delavcev v povezavi s sodelovanjem in udeležbo vseh zaposlenih je podjetju pomagala pri sprejetju proaktivnega pristopa ter skupne kulture preprečevanja tveganj.

Poleg tega sta bili leta 2014 uvedeni dve pobudi na področju zdravja: zdravstveni pregled starejših delavcev za preprečevanje bolezni srca in ožilja ter telefonska storitev, ki zagotavlja svetovanje in psihološko pomoč. Obe pobudi sta vsem zaposlenim na voljo brezplačno.





## Doseženi rezultati

- Število nezgod pri delu se je med letoma 2010 in 2013 zmanjšalo za 85 %.
- Število preventivnih varnostnih obiskov se je z 208 leta 2011 povečalo na 438 leta 2013. Znatno (za približno 80 %) je upadlo število zabeleženih primerov nevarnega ravnanja.
- V anketi iz leta 2013 je samo 5 % delavcev na trditev „Rad delam v tem okolju“ izbralo odgovora „Do določene mere“ ali „Sploh ne“ – za razliko od predhodne ankete iz leta 2010, ko je enako odgovorilo več kot 30% delavcev. Raziskava je pokazala tudi, da so delavci bolj motivirani, da čutijo večjo zavezanost podjetju ter da se bolj zavedajo svoje vloge.

*Ključne za uspeh tega projekta so bile pobude za izboljšanje delovnih razmer, ki so osrednjo vlogo namenile zaposlenim.*

# Celovit program za preprečevanje psihosocialnih tveganj v državni upravi

POHVALJENI PRIMER

Urad za človeške vire v javni upravi,  
Urad predsednika vlade, Malta

[opm.gov.mt/en/PAHRO/Pages/PAHRO.aspx](http://opm.gov.mt/en/PAHRO/Pages/PAHRO.aspx)

## Težava

Težave, opažene v številnih oddelkih, so vključevale povečanje odsotnosti z dela zaradi bolezni, povečanje fluktuacije zaposlenih, velike delovne obremenitve in delovne zahteve. Izkazalo se je, da je bilo v javni upravi izvedeno le majhno število ocen tveganja in ukrepov na področju psihosocialnih tveganj.

## Sprejeti ukrepi

V javni upravi na Malti so psihosocialna tveganja obravnavali na vseh organizacijskih ravneh, od vodstva do delavcev.

V kadrovskem oddelku so razvili dobro strukturiran program za pomoč zaposlenim, namenjen opredelitvi psihosocialnih tveganj ter razvoju in izvajanju ustreznih nadzornih ukrepov za obvladovanje teh tveganj. Program, pri katerem se uporablja preventivni pristop k psihosocialnim tveganjem, vključuje zagotavljanje ocen tveganja, izvajanje posebnih nadzornih ukrepov, tečaje usposabljanja, seminarje, obveščanje in svetovanje. V njem je poudarjena potreba po osredotočenju na primarne ravni ukrepanja, vključno z uvedbo politik na področju stresa, povezanega z delom, ustrahovanja in nadlegovanja, obravnavane pa so tudi sekundarne (usposabljanje in predavanja o ozaveščanju) in terciarne ravni ukrepanja (individualna pomoč).

Najprej so bile opravljene ocene psihosocialnih tveganj na vseh ministrstvih, da bi se zbrali podatki o psihosocialnih tveganjih in njihovih učinkih na dobro počutje zaposlenih. To je vključevalo formalne vprašalnike ter delno strukturirane razgovore s posamezniki in ciljnim skupinami.

Nato so bile pripravljene pobude za usposabljanje. Te so vključevale začetni 32-urni tečaj usposabljanja o psihosocialnih tveganjih za višje vodstvene delavce, ki je bil namenjen tudi predstavitvi rezultatov iz primarnih ocen tveganja ter razpravi o njih. Organiziranih je bilo deset splošnih informativnih sestankov in otvoritvena konferenca za vodstvene delavce, da bi predstavili nov



program in storitve; temu je sledilo 33 sestankov za ozaveščanje srednjih vodstvenih delavcev ter več kot 300 srečanj za zaposlene, na katerih so se obravnavale težave v zvezi s stresom, povezanim z delom, duševnim zdravjem in drugimi psihosocialnimi tveganji.

Razvito je bilo tudi svetovanje za zaposlene, katerih delovna uspešnost je trpela zaradi z delom povezanih težav in/ali osebnih težav, vključno s stresom. Uporaba te storitve se je spodbujala s sestanki za ozaveščanje in letakom.



## Doseženi rezultati

Jasno je, da so zaposleni in vodstveni delavci vse bolj ozaveščeni o psihosocialnih tveganjih pri delu in stresu, povezanem z delom. Tega ni mogoče izmeriti, vendar je to mogoče zaznati na podlagi številnih prošelj za pomoč, ki jih v zvezi s psihosocialnimi tveganji pri delu predložijo različni oddelki in zaposleni.

Pri vrednotenju usposabljanja je večina udeležencev navedla, da je s pobudami zadovoljna, ter predlagala, naj se organizirajo stalni sestanki, namenjeni ozaveščanju. Večina zaposlenih je navedla tudi, da je zelo zadovoljna s storitvijo svetovanja in da bi jo priporočila sodelavcu.

*Na vseh ministrstvih so bile opravljene ocene psihosocialnih tveganj, da bi se zbrali podatki o splošnem dobrem počutju zaposlenih ter razvili preventivni ukrepi.*

# Organizacijski pristop k preventivnemu obvladovanju psihosocialnih tveganj

POHVALJENI PRIMER

Portugalski onkološki inštitut (O Porto) <sup>(1)</sup>, Portugalska

[www.ipoporto.min-saude.pt](http://www.ipoporto.min-saude.pt)

## Težava

Portugalski onkološki inštitut O Porto, ki je specialistična bolnišnica, je kompleksna organizacija, ki vključuje različne strokovne skupine in ponuja številne storitve. Izziv inštituta je na ravni celotne organizacije zagotoviti učinkovito preprečevanje vseh vrst psihosocialnih tveganj, kot so stres, izgorelost, čustveni pritisk, nasilje na delovnem mestu in nadlegovanje.

## Sprejeti ukrepi

Obvladovanje tveganj na inštitutu temelji na organizacijskem pristopu k preprečevanju tveganj in spodbujanju zdravja. Obravnava se kot strateška naloga organizacije.

Sistematično ocenjevanje tveganja ima osrednje mesto v splošnem okviru inštituta za obvladovanje psihosocialnih tveganj pri delu. Postopek ocenjevanja tveganja se izvede za vsako delovno mesto. Splošni ocenjevalni vprašalnik je namenjen opredelitvi glavnih psihosocialnih tveganj ter pripravi evalvacijskega poročila, ki vključuje predlog načrta za ukrepanje na področju psihosocialnih tveganj, o čemer nato razpravlja delovna skupina.

Pisna pravila preprečevanja psihosocialnih tveganj zagotavljajo zavezanost vodstva ter sodelovanje vodstvenih delavcev in zaposlenih pri preventivnem obvladovanju tveganj. Organizacija je razdeljena na 80 področij obvladovanja tveganj, pri čemer je za koordinacijo posameznega področja zadolžen interni vodja, odgovoren za obvladovanje tveganja. Srednji vodstveni delavci so v okviru svojih oddelkov odgovorni za izvajanje dejavnosti, povezanih s psihosocialnimi tveganji. Vodstveni delavci in zaposleni sodelujejo v dejavnostih za obvladovanje tveganj, kot so srečanja za izmenjavo zamisli, delovne skupine, vprašalniki in raziskave v zvezi z zdravstvenimi potrebami, priprava zdravstvenih načrtov in načrtov usposabljanja.

Pripravljen je bil letni načrt usposabljanja, ki vključuje ukrepe, povezane s preprečevanjem psihosocialnih tveganj. Poleg tega se redno objavljajo glasila in poročila.

Preprečevanje psihosocialnih tveganj in promocija zdravja se izvaja na podlagi strokovnega znanja psihologa medicine dela, ki po potrebi sodeluje z zdravnikom, specialistom medicine dela in tehnikom, odgovornim za varnost pri delu. Najkompleksnejše primere obravnava psiholog ali drug zunanji strokovnjak.

Oblikovane so bile tudi pobude za spodbujanje delavcev k skrbi za njihovo zdravje, kot so kampanje proti kajenju, spodbujanje aktivnih odmorov ter partnerstva z lokalnimi fitness centri.



*Sistematično ocenjevanje tveganja ima osrednje mesto v splošnem okviru inštituta za obvladovanje psihosocialnih tveganj pri delu.*

<sup>(1)</sup> Izvedene dejavnosti so temeljile na prispevku profesorja J. Aguiarja Coelha, upravitelja bolnišnice ter začetnika študije, razširjanja in izvajanja praks o preprečevanju stresa in psihosocialnih tveganj v bolnišnicah na Portugalskem.

## Doseženi rezultati

- Od leta 2006 je bilo pripravljenih 25 ocen psihosocialnih dejavnikov tveganja. Pripravljenih je bilo tudi več projektov, povezanih z zdravjem pri delu.
- Od leta 2010 je bilo izvedenih 57 dejavnosti usposabljanja na področju obvladovanja psihosocialnih tveganj.
- V bolnišnici so zabeležili znižanje stopnje odsotnosti z dela zaradi bolezni in znižanje ravni stresa.
- Ker se težave rešujejo in ne prezrejo, se je povečalo zadovoljstvo delavcev na delovnem mestu ter izboljšalo psihosocialno delovno okolje.



# Učinkovito obvladovanje psihosocialnih tveganj v petrokemični družbi

POHVALJENI PRIMER

Slovnaft, a.s., Slovaška

[slovnaft.sk/sk](http://slovnaft.sk/sk)

## Težava

Delo v podjetju Slovnaft, ki je del petrokemične industrije, večinoma vključuje upravljanje nadzornih sistemov in strojev. Podjetje si je prizadevalo opredeliti delovna mesta in dejavnosti, ki so pomenili najvišjo stopnjo nevarnosti ne le za zdravje zaposlenih, temveč tudi za splošno uspešnost podjetja. Številne večje industrijske nesreče so posledica človeške napake. S sistematičnim ocenjevanjem psihosocialnih tveganj si je podjetje Slovnaft prizadevalo za zmanjšanje števila človeških napak ter preprečevanje nezgod pri delu in zdravstvenih težav, povezanih s stresom.

## Sprejeti ukrepi

V podjetju Slovnaft so leta 2012 začeli projekt COHESIO (Compliance with Occupational Health of Ergonomics and Stress Identification Optimum), ki je osredotočen na tri področja: obvladovanje z delom povezanega stresa, izmensko delo in ergonomijo. Cilji na prvem področju so bili odprava ali zmanjšanje psihosocialnih tveganj, izboljšanje produktivnosti in zmanjšanje odsotnosti z dela zaradi bolezni kot posledice negativnega učinka psihosocialnih tveganj.

V sodelovanju s službo medicine dela so bile opravljene ocene psihosocialnih tveganj med skupno 800 zaposlenimi v osmih proizvodnih enotah.

Preventivni pristop je bil uveden s popolno podporo vodstva in v sodelovanju z delavci – delavci sodelujejo pri

dejavnostih, namenjenih varovanju zdravja, ter se zavedajo pomena, ki ga ima ta pristop za njihovo delo.

Eden od glavnih ciljev projekta je bila opredelitev nevarnih delovnih mest in dejavnosti, pri katerih ima pomembno vlogo človeški dejavnik. Slabo upravljanje kadrov ima lahko negativne posledice za življenje in zdravje zaposlenih, bližnje prebivalstvo, okolje ter samo podjetje. Uvedeno je bilo praktično usposabljanje s simulacijo izrednih razmer, da bi se zmanjšala verjetnost nastanka stresa v različnih situacijah ter izboljšalo znanje in spretnosti delavcev za obvladovanje teh situacij. Proučilo se je tudi udobje osebne varovalne opreme.

Poleg tega je bil organiziran seminar o obvladovanju stresa, da bi se izboljšalo razumevanje tega vprašanja med zaposlenimi. Enodnevno usposabljanje je med drugim vključevalo osnovno poznavanje področja, komunikacijske sposobnosti in strategije za obvladovanje stresa.

Druge dejavnosti so vključevale uvedbo preventivnih zdravstvenih pregledov. Gre za celovite, ciljno usmerjene zdravstvene in psihološke obravnave.

Poleg tega so bile organizirane dejavnosti, namenjene skrbi za zdravje, kot je pilates, in ustanovljeni športni klubi, da bi se med zaposlenimi spodbujala redna telesna aktivnost. Strokovnjak za prehrano je v okviru programa „Zdrava prehrana“ analiziral živila, ki so zaposlenim na voljo v menzi, ter predlagal zdrave alternative, ki bi jih bilo mogoče dodati na jedilnik.





## Doseženi rezultati

Po mnenju zaposlenih je bilo najkoristnejše praktično usposabljanje s simulacijo izrednih razmer. V štirih letih od uvedbe preskuševalne naprave za simulacijo izrednih razmer sta bila zabeležena dva nujna primera. Upravljavci so potrdili, da so v obeh primerih situacijo bolje obvladali. V raziskavi o varnosti pri delu je tri četrtine zaposlenih izrazilo zadovoljstvo z izvedenimi dejavnostmi.

V podjetju so opazili zmanjšanje števila poškodb pri delu in stopnje odsotnosti z dela zaradi bolezni.

Zaposleni so bili zaradi udobnejše osebne varovalne opreme bolj zadovoljni.

*Na podlagi praktičnega usposabljanja s simulacijo izrednih razmer se je pri delavcih zmanjšala verjetnost nastanka stresne situacije, izboljšali pa so se tudi njihovo znanje in spretnosti.*



# Dobro delo! Ukrep za izboljšanje dobrega počutja pri delu

POHVALJENI PRIMER

Bolnišnično okrožje Satakunta, Finska

[www.satshp.fi](http://www.satshp.fi)

## Težava

Na socialnem in zdravstvenem področju so poleg glavnih strokovnih zdravstvenih delavcev, kot so zdravniki in medicinske sestre, zaposleni še tehniki, osebje za čiščenje in strežbo ter upravno osebje. Zaradi različnih delovnih kultur teh poklicnih skupin ter razporeditve delovnih mest po regiji se je bolnišnično okrožje Satakunta s 3 600 zaposlenimi spoprijemalo s težavami pri pripravi celovitih ureditev, ki bi omogočile dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu.

## Sprejeti ukrepi

Leta 2008 so v bolnišničnem okrožju Satakunta uvedli celovit program na področju dobrega počutja pri delu z nazivom „Dobro delo!“. V njem so poudarjena štiri področja: učinkovito vodenje, zagotavljanje strokovnega znanja, uspešna delovna skupnost ter spodbudno in koristno delo.

V prvi fazi programa (2008–2010) so bile posodobljene številne smernice za upravljanje osebja ter varnost in zdravje pri delu. V drugi fazi (2011–2013) je vsaka delovna enota pripravila lasten načrt v zvezi z dobrim počutjem pri delu. V sedanji fazi (2014–2016) je največji poudarek na organizaciji dela in delovnih postopkih, pri čemer se priznava, da dobrega počutja na delovnem mestu ni mogoče „ustvariti“, temveč je rezultat dobre organizacije dela.

Za strukturne dejavnike, kot so vodenje, upravljanje strokovnega znanja, nemoteni postopki, ohranjanje dobrega delovnega vzdušja in izboljšanje delovnega okolja, so odgovorni nadzorniki. Za obravnavo teh dejavnikov so bila oblikovana različna orodja in postopki. Enako pomemben je prispevek zaposlenih. Zaposlene se spodbuja, da izboljšajo svoje sposobnosti in izkoriščajo možnosti za učenje.

Drugi ukrepi za izboljšanje organizacije dela ter spodbujanje kulture varnosti in zdravja pri delu vključujejo razvoj notranje komunikacije, pomoč enotam med obdobji sprememb in pripravo ukrepov na področju varnosti in zdravja pri delu znotraj delovnih enot. Za preprečevanje predčasnega upokojevanja je bil razvit operativni model „Sposobnost za delo“, osredotočen na zaposlene, sposobne za delo s krajšim delovnim časom. Nadzornikom se je zagotovilo usposabljanje na področju vodenja in podpore razvoju strokovnega znanja. Vzpostavljen je bil postopek za obvladovanje težav pri delu, težavne situacije pa se rešujejo v sodelovanju z zaposlenimi.

Leta 2014 se je začela kampanja „Aktivnost delovnega dneva“, namenjena povečanju telesne aktivnosti med osebjem. Kampanja se je začela z osnovnim pregledom zdravstvenega stanja zaposlenih. V programu je sodelovalo več kot 1 500 zaposlenih.





## Doseženi rezultati

- Stopnja odsotnosti z dela zaradi bolezni se je v obdobju 2013–2014 znižala za 9,1 %, kar je enakovredno prihranku v višini skoraj 1,5 milijona EUR.
- Model načrtovanja sposobnosti za delo je samo leta 2013 ustvaril neto prihranke v višini več kot enega milijona EUR.
- Število nezgod pri delu se je zmanjšalo za 25 %.
- Po podatkih iz študije, ki je bila izvedena med zaposlenimi, se je izboljšalo zadovoljstvo pri delu.

*Dobrega počutja na delovnem mestu ni mogoče „ustvariti“, temveč je rezultat dobre organizacije dela.*

# Celovit pristop k odpravi psihosocialnih tveganj

POHVALJENI PRIMER

Tovarna TOFAŞ, Bursa, Turčija

[www.tofas.com.tr](http://www.tofas.com.tr)

## Težava

Pri proizvajalcu avtomobilov TOFAŞ se zavedajo, da so neustrezne delovne razmere, neustrezna oprema in nizke ravni telesne aktivnosti nevarne za telesno in duševno zdravje zaposlenih. V podjetju so želeli ustvariti dobro in prijetno delovno okolje ter spodbuditi skrb za zdravje svojih zaposlenih.

## Sprejeti ukrepi

V podjetju TOFAŞ so uvedli celovit „Program srečnih delavcev“, ki je osredotočen na zdravje in dobro počutje zaposlenih ter zajema delovno okolje in dejavnosti zaposlenih. Ugotovljeno je bilo, da končnega cilja – tj. zdravih in srečnih zaposlenih – ni mogoče doseči brez stalne podpore vodstva.



Projekt „Analiza stresa“ je bil namenjen spremljanju težav v zvezi s stresom, povezanim z delom. O rezultatih razpravljajo posebni odbori, načrtujejo se ustrezne dejavnosti za zmanjšanje težav, poleg tega pa se sprejemajo potrebni ukrepi. Višje vodstvo podpira izboljšave, osredotočene na primer na spremljanje in prilagajanje hitrosti dela, ki so pomemben dejavnik pri zmanjševanju delovne obremenitve in zniževanju ravni stresa, povezanega z delom.

Projekt „Srečno življenjsko okolje“ je bil prav tako namenjen izboljšanju delovnih razmer. Uvedene so bile tudi ergonomске izboljšave in odprti različni objekti, ki jih lahko uporabljajo zaposleni, vključno z območji za rekreacijo, nakupovalnim središčem in majhno kinodvorano.

Poleg tega je bila vzpostavljena prilagojena programska oprema, namenjena zmanjšanju stresa s prekinitvijo delovne rutine zaposlenih. Vsaka izmena se začne s petminutno telesno aktivnostjo, da se lahko zaposleni sprostijo in pripravijo na delo. Poleg tega so prostovoljci ustanovili 11 rekreativnih in 9 športnih klubov. Ti prispevajo k bolj kvalitetnemu socialnemu in kulturnemu življenju zaposlenih ter k večji udeležbi, spodbujanju ustvarjalnega razmišljanja in vzpostavitvi novih povezav.

Prek „Storitve za pomoč zaposlenim“ so 24 ur na dan in sedem dni v tednu na voljo informacije in nasveti strokovnjakov za področje duševnega zdravja. Storitve je namenjena zaposlenim in njihovim družinam. Njen cilj je pomagati tistim zaposlenim, ki preživljajo težko obdobje, da bi še naprej lahko normalno delali in prispevali k uspešnosti podjetja.



## Doseženi rezultati

Opaženo je bilo splošno izboljšanje dobrega počutja zaposlenih, ki ga je spremljalo povečanje produktivnosti in kakovosti. Zmanjšalo se je tudi število zdravstvenih težav, nezgod pri delu in človeških napak.

Povratne informacije zaposlenih potrjujejo, da so bila prizadevanja uspešna. Dejavniki, ki vplivajo na duševno in telesno zdravstveno stanje, so pod nadzorom, zmanjšala pa so se tveganja pojava stresa in psihosocialnih težav.

*Rezultat zmanjšanja delovne obremenitve ter zagotavljanja boljših delovnih razmer in priložnosti za družbene stike in spodbujanje skrbi za zdravje so zdravi in srečni zaposleni.*



## KAKO DO PUBLIKACIJ EVROPSKE UNIJE

### Brezplačne publikacije:

- en izvod:  
na spletni strani EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- več kot en izvod ter plakati in zemljevidi:  
pri predstavništvih Evropske unije ([http://ec.europa.eu/represent\\_sl.htm](http://ec.europa.eu/represent_sl.htm)),  
pri delegacijah v državah, ki niso članice EU ([http://eeas.europa.eu/delegations/index\\_sl.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/index_sl.htm)),  
pri službi Europe Direct ([http://europa.eu/europedirect/index\\_sl.htm](http://europa.eu/europedirect/index_sl.htm)) ali  
s klicem na telefonsko številko 00 800 6 7 8 9 10 11 (brezplačna številka za celotno EU) (\*).

(\*) Informacije so brezplačne, kakor tudi večina klicev (nekateri operaterji, telefonske govornice ali hoteli lahko klic zaračunajo).

### Publikacije, ki so naprodaj:

- na spletni strani EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>).

*Kampanja Zdravo delovno okolje 2014–2015: „Obvladajmo stres za zdrava delovna mesta“ poudarja pomen prepoznavanja stresa, povezanega z delom, in drugih psihosocialnih tveganj. Spodbuja njihovo obvladovanje, kar je del celostnega pristopa k ohranjanju zdravega delovnega okolja.*

*Psihosocialna tveganja nastajajo na vsakem delovnem mestu in jih je mogoče uspešno obvladovati z omejenimi viri. Ta kampanja zagotavlja podporo, smernice in orodja, ki so potrebni za učinkovito obvladovanje stresa in psihosocialnih tveganj, povezanih z delom.*

### **Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (EU-OSHA)**

prispeva k temu, da Evropa postaja varnejše, bolj zdravo in produktivnejše delovno okolje. Proučuje, pripravlja in širi zanesljive, uravnotežene in nepristranske informacije o varnosti in zdravju pri delu ter organizira vseevropske kampanje za povečevanje ozaveščenosti. Ustanovila jo je Evropska unija leta 1994, sedež pa ima v Bilbao v Španiji. Agencija združuje predstavnike Evropske komisije, vlad držav članic, združenj delodajalcev in delavcev ter vodilne strokovnjake iz vsake države članice EU in iz držav zunaj njenih meja.

### **Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu**

**C/Santiago de Compostela 12  
48003 Bilbao, Španija  
E-naslov: [information@osha.europa.eu](mailto:information@osha.europa.eu)**

**<http://osha.europa.eu>**

