

# Zdrava delovna mesta za vse generacije

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



## Priznanja za dobro prakso v okviru kampanje Zdravo delovno okolje za obdobje **2016–2017**

Prizadevanje za vzdržno delovno življenje



**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.

Dostop je mogoč na strežniku Europa (<http://europa.eu>).

Luxembourg: Urad za publikacije Evropske unije, 2017

Print	ISBN 978-92-9496-353-6	doi:10.2802/44668	TE-AL-17-001-SL-C
PDF	ISBN 978-92-9496-363-5	doi:10.2802/01987	TE-AL-17-001-SL-N

Ilustracije so prispevali nagrajeni in pohvaljeni udeleženci.

© Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2017

Reprodukcija je dovoljena z navedbo vira.

# Kazalo

Uvod	3
------	---

---

## Nagrajeni primeri

<b>Belgija   VitaS</b> Participativni ukrepi za zmanjšanje fizičnih in psihosocialnih tveganj v sektorju socialnega varstva	5
<b>Nemčija   Continental AG</b> Ergonomski in demografski program pomembnega proizvajalca avtomobilov	7
<b>Nemčija   Heidelberger Druckmaschinen AG</b> Promocija zdravja, strokovnega znanja in prilagoditev s participativnimi ukrepi	9
<b>Španija   Skupina PSA</b> Prilagoditev delovnih mest zaposlenim v proizvodnji avtomobilov za povečanje zaposljivosti vseh	11
<b>Madžarska   MAVIR ZRt</b> Izboljšanje delovne sposobnosti starejših delavcev v energetiki	13
<b>Avstrija   Zumtobel</b> Ohranjanje in izboljševanje delovne sposobnosti ter ohranjanje delavcev v proizvodnji	15
<b>Srbija   Rudnik</b> Prizadevanje vodstva in rudarjev za manj predčasnega upokojevanja	17
<b>Finska   Lujatalo Oy</b> Pomoč pri zagotavljanju, da gradbeni delavci zdravi dosežejo upokojitve	19
<b>Uradni partner kampanje   SAP</b> Program Poskrbi za svoje zdravje – spodbujanje zaposlenih vseh starosti k skrbi za zdravje	21

## Pohvaljeni primeri

---

<b>Češka   Podporna služba ministrstva za notranje zadeve</b>	<b>23</b>
Projekt Optima – usposabljanje javnih uslužbencev na področju zdravja, telesne pripravljenosti in psihične vzdržljivosti	
<b>Danska   Osrednja Jutlandija (osrednja danska regija)</b>	<b>25</b>
Spodbujanje uporabe podpornih naprav na področju zdravstvene nege	
<b>Italija   Tarkett S.p.A.</b>	<b>27</b>
Zmanjšanje tveganja na delovnem mestu za zaposlene, starejše od petdeset let	
<b>Ciper   Vassiliko Cement Works PLC</b>	<b>29</b>
Integriran sistem upravljanja staranja delovne sile v težki industriji	
<b>Nizozemska   Loders Croklaan</b>	<b>31</b>
Zmanjšanje tveganj pri izmenskem delu za vzdržnejše delovno življenje	
<b>Slovenija   Policijska uprava Murska Sobota</b>	<b>33</b>
Promocija duševnega in telesnega zdravja na delovnem mestu v policiji	
<b>Slovaška   Duslo, a.s.</b>	<b>35</b>
Boljše usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja v sektorju kemijske proizvodnje	
<b>Finska   Zveza finskih tehnoloških industrij</b>	<b>37</b>
Podaljšanje poklicne poti z dobrim počutjem pri delu	
<b>Uradni partner kampanje   Toyota Material Handling</b>	<b>39</b>
Fizioterapevtski program za preprečitev poškodb pri delu zaradi naprezanja in zagotovitev merljive spremembe v partnerskih podjetjih	



# Uvod

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (EU-OSHA) podeljuje priznanja za dobro prakso v okviru svojih vseevropskih kampanj za zdravo delovno okolje. Tema kampanje za obdobje 2016–2017 je „Zdrava delovna mesta za vse generacije“. Kampanja spodbuja vzdržno delo in zdravo staranje od samega začetka poklicnega življenja. Ozavešča o pomenu dobrega upravljanja varnosti in zdravja pri delu ter o pomenu preprečevanja tveganj skozi celotno delovno življenje in prilagajanja dela potrebam posameznikov.

S priznanji želi agencija nagraditi podjetja in organizacije, ki so pokazali izjemne in inovativne metode prizadevanja za vzdržno delovno življenje, celosten pristop k upravljanju varnosti in zdravja pri delu ter vseživljenjski pristop k preprečevanju tveganja za zdravo staranje pri delu. Natečaj je tudi priložnost za izmenjavo dobrih praks.

Agencija EU-OSHA je prejela 42 prijav iz 23 držav. Med njimi je bilo pet prijav uradnih partnerjev kampanje. Prijavile so se različne organizacije različnih velikosti in iz različnih panog. Prispevke je ocenila evropska žirija, ki so jo sestavljali predstavniki agencije EU-OSHA, Generalnega direktorata za zaposlovanje, socialne zadeve in vključevanje, Evropskega sindikalnega inštituta (ETUI), Zveze nemških združenj delodajalcev in malteškega organa za varnost in zdravje pri delu. Žiriji je predsedoval prof. Stephen Bevan z Inštituta za zaposlitvene študije (IES). Med nacionalnimi prispevki je bilo osem nagrajenih in osem pohvaljenih, med prispevki uradnih partnerjev kampanje pa je bil en prispevek nagrajen in en pohvaljen.

## Zakaj si moramo prizadevati za vzdržno delovno življenje

Evropski delavci se starajo. Po predvidevanjih bodo do leta 2030 v številnih državah delavci, stari od 55 do 64 let, pomenili 30 % ali več vseh zaposlenih <sup>(1)</sup>. Ker se uradna upokojitvena starost v Evropi zvišuje in delovno življenje podaljšuje, so delavci dlje izpostavljeni nevarnostim in tveganjem.

Demografske spremembe organizacijam prinašajo izzive in priložnosti: ljudje s staranjem pridobivajo nove izkušnje, znanja in spretnosti, hkrati pa postajajo vse bolj občutljivi za nevarnosti, povezane z delom, vse več pa imajo tudi zdravstvenih težav. Ker na trg dela vstopa manj mladih, delež delavcev, starih od 50 do 64 let, pa je vse večji, morajo podjetja nujno privabiti mlade delavce, hkrati pa starejše,

<sup>(1)</sup> Ilmarinen, J., *Spodbujanje aktivnega staranja na delovnem mestu*, EU-OSHA A (<https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace/view>).

bolj izkušene zaposlene zadržati s povečevanjem njihove zaposljivosti in ohranjanjem njihove delovne sposobnosti.

Najpogostejši razlog za predčasno upokojevanje so zdravstvene težave, glavni razlog pa kostno-mišična obolenja in duševne bolezni <sup>(2)</sup>. Z dolgotrajno odsotnostjo z dela zaradi bolezni se povečujejo možnosti, da se zaposleni več ne vrnejo na delo. Vendar pa lahko vrnitev na delo pomaga pri okrevanju po dolgotrajni bolezni, če je ustrezno vodena in če se delovni pogoji prilagodijo potrebam delavcev.

Pri ustreznih delovnih pogojih lahko delo pozitivno vpliva na telesno in duševno zdravje ter dobro počutje vseh delavcev <sup>(3)</sup>. Po podatkih evropske raziskave o delovnih razmerah 22 % delavcev, starih 50 let ali več, meni, da pri 60 letih ne bodo sposobni opravljati svojega sedanjega dela, 26 % vseh delavcev pa meni, da delo slabo vpliva na njihovo zdravje <sup>(4)</sup>.

Podjetja se lahko spopadejo z izzivi, ki jih prinaša staranje delovne sile, in zadržijo svoje zaposlene s sprejetjem praks za spodbujanje vzdržnega delovnega življenja, kot so: sprejetje vseživljenjskega pristopa k upravljanju varnosti in zdravja na delovnem mestu, preprečevanje tveganj, vključevanje varnosti in zdravja pri delu ter promocija zdravja na delovnem mestu, prilagoditev dela posameznikom, uvedba ukrepov za vrnitev delavcev na delo in zagotavljanje možnosti za vseživljenjsko učenje.

Povzetki primerov, predstavljenih v tej brošuri, predstavljajo rezultate in koristi, ki jih lahko doseže organizacija, če ne izpolnjuje samo osnovnih pravnih zahtev za varnost in zdravje pri delu ter spozna, da lahko zaposleni ostanejo zdravi celotno poklicno življenje.

## Prepoznavanje dobre prakse – kaj je iskala žirija

Prijavljeni primeri so morali prikazati dobro prakso upravljanja varnosti in zdravja pri delu glede na starostno raznoliko sestavo delovne sile, ocenjevanje tveganja, ki upošteva raznoliko delovno silo in prilagajanje delovnih

<sup>(2)</sup> *Sickness, disability and work: breaking the barriers — a synthesis of findings across OECD countries* (Bolezni, invalidnost in delo: premagovanje ovir – povzetek ugotovitev v državah OECD), OECD, Pariz 2010 ([http://ec.europa.eu/health/mental\\_health/eu\\_compass/reports\\_studies/disability\\_synthesis\\_2010\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/health/mental_health/eu_compass/reports_studies/disability_synthesis_2010_en.pdf)).

<sup>(3)</sup> *Healthy workplaces for all ages: promoting a sustainable working life — campaign guide* (Zdrava delovna mesta za vse generacije: prizadevanje za vzdržno delovno življenje – vodnik po kampanji) (<https://healthy-workplaces.eu/sl/campaign-materials>).

<sup>(4)</sup> Evropska raziskava o delovnih razmerah: 2015, Eurofound, Dublin <https://www.eurofound.europa.eu/sl/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015>.

mest ter ukrepe za vrnitev na delo in posebne ukrepe za starejše delavce.

Žirija je izbrane primere nagradila ali pohvalila na podlagi naslednjih meril:

- nedavni ukrep, neposredno pomemben za zmanjšanje tveganj na delovnem mestu za starajočo se delovno silo;
- celosten pristop k varnosti in zdravju na delovnem mestu v povezavi s staranjem delovne sile, ki združuje preprečevanje tveganj in promocijo zdravja na delovnem mestu;
- vseživljenjski pristop k preprečevanju tveganj;
- dajanje prednosti skupnim ukrepom pred ukrepi, osredotočenimi na posameznika;
- močna zavezanost vodstva;
- predstavitev načina sodelovanja med vodstvom ter delavci in njihovimi predstavniki;
- učinkovita udeležba delavcev in njihovih predstavnikov;
- učinkovito izvajanje ukrepa v praksi;
- vzdržnost ukrepa v daljšem časovnem obdobju;
- primeri, ki so dokazali opazno izboljšanje;
- prenosljivost primera na druga delovna mesta.

## Nagrajeni in pohvaljeni primeri

Brošura vsebuje kratke študije primerov nagrajenih ali pohvaljenih ukrepov in pobud. Vsaka študija primera predstavlja težave, s katerimi se je spopadala organizacija, in ukrepe za njihovo odpravo ter dosežene rezultate.

Pri načrtovanju rešitev na področju varnosti in zdravja pri delu je treba upoštevati posebne težave in okoliščine posameznega delovnega mesta. Opisani primeri dobre prakse predstavljajo ideje, ki se lahko uporabijo v kateri koli organizaciji, ne glede na panogo, velikost ali državo članico.

## Več informacij

Na spletni strani agencije EU-OSHA boste našli najrazličnejše informacije o varnosti in zdravju na delovnem mestu, ki so na voljo v več kot dvajsetih evropskih jezikih.

Podrobnosti o kampanji Zdrava delovna mesta za vse generacije ter informacije o tem, kako se ji lahko pridružite, so vam na voljo na spletnem naslovu <https://healthy-workplaces.eu/sl>.

Z interaktivnim orodjem za vizualizacijo podatkov agencije EU-OSHA je mogoče pridobiti informacije o izzivih na področju varnosti in zdravja pri delu, s katerimi se spopada Evropa zaradi demografskih sprememb, ter o sprejetih politikah in strategijah za njihovo rešitev.

## Zahvala

Agencija EU-OSHA se zahvaljuje svojim informacijskim točkam po Evropi (nacionalnim organom, pristojnim za varnost in zdravje pri delu, ali imenovanim regulativnim organom) za neprecenljivo podporo, predvsem pa za izbiranje in ocenjevanje dobrih praks v okviru kampanje Zdravo delovno okolje.

Za sodelovanje se zahvaljuje tudi članom žirije: predsedniku Stephenu Bevanu (IES) ter članom Eckhardu Metzju (Zveza združenj delodajalcev, Nemčija), Viktorju Kempju (ETUI), Melhinu Merciecu (Organ za varnost in zdravje pri delu, Malta), Zinti Podniece (Generalni direktorat Evropske komisije za zaposlovanje, socialne zadeve in vključevanje) ter Katalini Sas (projektna vodja pri agenciji EU-OSHA).

Agencija EU-OSHA se zahvaljuje vsem organizacijam, ki so sodelovale na natečaju za dobro prakso v okviru kampanje Zdravo delovno okolje za obdobje 2016–2017, še zlasti pa tistim, katerih študije primerov so predstavljene v nadaljevanju.

# Participativni ukrepi za zmanjšanje fizičnih in psihosocialnih tveganj v sektorju socialnega varstva



VitaS

Belgija

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

## Obravnavana težava

Proučitev demografskih podatkov o delavcih v domu upokojencev VitaS je razkrila, da je na treh deloviščih od štirih več kot 50 % starejših od 45 let, ta številka pa se bo v naslednjih petih letih znatno povečala. Staranje delovne sile bi lahko zaradi narave dela zaposlenih v domu upokojencev VitaS, ki vključuje izmensko delo, spreminjajoče se zahteve ter težave pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja, povzročilo resne težave pri načrtovanju in poteku dela v prihodnosti. Za podjetje je bilo zato pomembno, da sprejme ustrezne ukrepe za ohranjanje telesnega in duševnega zdravja svojih zaposlenih.

## Sprejeti ukrepi

V skladu z geslom „Young and old, together they are strong and gold“ (Mladi in stari, skupaj so močni in zlati) so bile ustanovljene tri delovne skupine, ki so se osredotočile zlasti na dvigovanje bremen, preprečevanje tveganj in zdravstveno politiko kot celoto, z namenom oblikovati vzdržno v fizična in psihosocialna tveganja usmerjeno zdravstveno politiko, ki bo zastopala interese vseh zaposlenih in jo bo podpirala celotna organizacija.

Na podlagi tega so začeli uspešno izvajati nov način dviganja in premeščanja bremen. Med številnimi drugimi ukrepi je bila izvedena tudi anketa o uporabi pripomočkov za dviganje na negovalnih oddelkih, pridobljene podatke pa so uporabili za oceno potreb po usposabljanju. Podjetje VitaS je zaposlilo tudi certificirane inštruktorje za usposabljanje koordinatorjev in inštruktorjev, ki bi lahko usposobili zaposlene za dviganje. Poleg tega je zaposlilo zunanega strokovnjaka za varnost in zdravje pri delu za izvedbo ergonomskih ocen na različnih deloviščih podjetja za opredelitev področij, na katerih bi bilo mogoče zmanjšati fizično obremenitev zlasti starejših delavcev. Za ohranjanje doseženih izboljšav bo podjetje organiziralo letne obiske zunanjega strokovnjaka.

Za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja je bil uveden spletni program za samorazporejanje na delovna mesta, ki delavcem omogoča večjo prilagodljivost. Delavci lahko zaprosijo za časovno dobroimetje ali dopust za nego. Tisti, ki že dolgo delajo v podjetju, lahko tudi skrajšajo svoj delovni čas.

Boljše medgeneracijsko sodelovanje in razumevanje so spodbujali z več ukrepi, vključno z mentorstvom in inštruiranjem. V podjetju spodbujajo starostno mešane skupine, mlajši in starejši zaposleni pa sodelujejo v pilotnih projektih, npr. pri preizkušanju nove mobilne aplikacije za oskrbo.



Hkrati so skrb za dobro telesno pripravljenost in zdravje pri delu spodbujali z glasilom, ki vsaka dva meseca prinaša recepte, nasvete za telesno vadbo in obvestila o prihodnjih dejavnostih, s podpiranjem telesne dejavnosti preko športnih popoldnevov ter akcije Teden zdravja, v okviru katere skušajo z izvedbo ankete bolje razumeti pomisleke ljudi na področju zdravstvene politike. V rednih programih usposabljanja obravnavajo tudi duševno zdravje, organizacija pa sodeluje v študiji StressBalancer, v okviru katere zaposleni dobijo dostop do ciljno usmerjenih napotkov in nasvetov za obvladovanje stresa.

## Doseženi rezultati

- Podjetje VitaS je celovito pristopilo k obravnavanju vprašanja staranja svoje delovne sile, pri čemer je upoštevalo vse zaposlene.
- Delavci so navedli, da so se počutili vključene in da so jim prisluhnili.
- Z ergonomskimi spremembami opreme in usposabljanjem se je izboljšalo telesno zdravje zaposlenih.
- Zaposleni so ukrepe za promocijo zdravja, vključno z glasilom s tematiko zdravja in usposabljanjem za obvladovanje stresa, dobro sprejeli.



***Podjetje VitaS je celovito pristopilo k obravnavanju vprašanja staranja svoje delovne sile, pri čemer je upoštevalo vse zaposlene.***



# Ergonomski in demografski program pomembnega proizvajalca avtomobilov



Continental AG

Nemčija

[www.continental-corporation.com](http://www.continental-corporation.com)

## Obravnavana težava

Continental je vodilno nemško podjetje za proizvodnjo avtomobilov. Zaposleni so zaradi narave dela zelo izpostavljeni poklicnim tveganjem (fizičnim in psihosocialnim), ki jih je podjetje želelo obvladati. Delavci v podjetju Continental se starajo, pri čemer naj bi se delež starejših od 50 let z 10 % v letu 2005 do leta 2020 povečal na 50 %, kar bo povzročilo pomanjkanje kvalificiranih delavcev. Podjetje je z namenom izboljšanja delovnih pogojev ter ohranjanja zdravja vseh zaposlenih ne glede na starost ali spol preoblikovalo delovna mesta z velikim tveganjem. Zaposlene tudi usposablja in ozavešča.

## Sprejeti ukrepi

Podjetje Continental je na vseh svojih deloviščih ustanovilo ergonomske delovne skupine za opredelitev ter oceno fizičnih in psihosocialnih poklicnih tveganj. Te skupine so odgovorne za oceno in analizo izpostavljenosti tveganjem ter preoblikovanje obstoječih delovnih mest za zmanjšanje fizične obremenitve in izpostavljenosti. Z boljšo ergonomijo se zagotovi ustreznost delovnih mest in se izboljšajo delovni pogoji za delavce in delavke vseh starosti. Ergonomske

skupine se osredotočajo na preprečevanje kostno-mišičnih obolenj ter splošno zmanjšanje izpostavljenosti fizičnim tveganjem in fizični preobremenjenosti. Pripravile so ocene trenutnih ravni izpostavljenosti tveganjem na posameznih deloviščih.

Z dokumentacijskim sistemom so bili zbrani demografski podatki za vsa delovišča, na ravni podjetja pa so bile vzpostavljene podatkovne zbirke o izpostavljenosti in dobre prakse. Podatkovno zbirko o izpostavljenosti tveganjem je mogoče uporabiti npr. za primarno preventivo na podlagi določitve skupnega števila točk za tveganja pri različnih nalogah. S podatki si je mogoče pomagati tudi pri prerazporeditvi zaposlenih na ustrežnejša delovna mesta, če je to potrebno zaradi njihovega zdravstvenega stanja. To je lahko še zlasti uporabno pri zaposlenih, ki se po rehabilitaciji vrnejo na delo.

V podjetju Continental vključujejo ergonomijo v poslovno načrtovanje na vseh stopnjah – zdaj se med postopkom načrtovanja vseh novih delovnih mest in nakupovanja opreme zanje zahteva prospektivna ergonomska ocena. Tako obvladovanje tveganj je uspešnejše in stroškovno učinkovitejše od uvajanja sprememb, medtem ko se delo na delovnem mestu že izvaja.





## Doseženi rezultati

- Stopnja sporočene fizične preobremenitve delavcev se je s 46 % v letu 2010 zmanjšala na 25 % v letu 2016.
- Po navedbah podjetja se je stopnja starostne stabilnosti s 25 %, kolikor je dosegala leta 2010, v letu 2016 povečala na 44 %.
- Ergonomska ocena je zdaj vključena v postopke javnih naročil za vsa Continentalova delovišča.
- Analize podatkov o izpostavljenosti so bile vključene v kadrovske prakse za prerazporeditev zaposlenih na podlagi spremenjene sposobnosti.
- Zaposleni so pobudo dobro sprejeli.

*V podjetju Continental je ergonomija na vseh stopnjah vključena v poslovno načrtovanje.*

# Promocija zdravja, strokovnega znanja in prilagoditev s participativnimi ukrepi



Heidelberger Druckmaschinen AG

Nemčija

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

## Obravnavana težava

Heidelberger Druckmaschinen je proizvajalec ofsetnih tiskarskih strojev, ki ima v Nemčiji 7 000 zaposlenih. Več kot polovica zaposlenih je starejših od 50 let. V podjetju predvidevajo, da se ta demografska sestava ne bo bistveno spremenila, tudi če bodo v naslednjih 15 letih zaposlovali pretežno mlade delavce.

## Sprejeti ukrepi

Podjetje Heidelberger Druckmaschinen je celostno pristopilo k obravnavi demografskih vprašanj, da bi izboljšalo varnost in zdravje v podjetju ter poskrbelo za posameznike ob upoštevanju njihovega osebnega in poklicnega razvoja. Cilj ukrepov je bil ozavestiti zaposlene in jih spodbuditi k predlogom za mogoče prilagoditve delovnih mest, ki bi koristile njihovemu telesnemu in duševnemu zdravju.

Ukrepi so bili sprejeti v treh fazah: prva je vključevala tesno sodelovanje z vodstvenimi skupinami, ki so razpravljale

o vprašanju staranja delovne sile in analizirale njegov vpliv na prihodnost podjetja. Vodstvene skupine so zamisli, zbrane na tej stopnji, upoštevale pri načrtovanju in izvajanju rešitev. Za začetek uvajanja sprememb je bila ključna zavezanost vodstva in vodij skupin.

Druga faza je bila usmerjena na vse zaposlene. Ustanovljena je bila Interaktivna arena za demografske spremembe, nadzorniki pa so s svojimi skupinami opravili tečaj usposabljanja, na katerem so obravnavali teme, kot so zasnova dela, vodenje, zdravstveno izobraževanje in skupinsko delo, prilagojeno staranju delovne sile. Zaposleni, ki so opravili interaktivni tečaj usposabljanja, so oblikovali in izvedli ukrepe za povečanje delovne sposobnosti, kot sta organiziranje projektov za izmenjavo znanja ali ustanovitev tekaških klubov. Obravnavali so tudi izvajanje ukrepov za izboljšanje varnosti in zdravja pri delu v organizaciji, kot so sistematični pregledi delovnih mest, kroženje na delovnih mestih, ergonomski pregledi in vodstvene projektne skupine za posebne teme.





V tretji fazi so ocenili, koliko so izvedene spremembe koristile podjetju in zaposlenim. Spremembe so vključevale: preoblikovanje številnih delovnih mest, spremembo postopkov montaže sestavnih delov in vzdrževanja, številne enkratne ukrepe, aktivne jedilnice, zdravstveno usposabljanje, razvojne programe za podporno vodenje, medsebojno podporo pri usposabljanju na delovnem mestu, kampanje s plakati ter odprte centra za krepitev zdravja in telesne pripravljenosti.

## Doseženi rezultati

- Interaktivna arena za demografske spremembe je vsem zaposlenim v podjetju omogočila sodelovanje pri načrtovanju in izvajanju sprememb varnostnih in zdravstvenih politik ter praks podjetja. Skupaj jo je uporabilo 3 500 zaposlenih.
- Med zaposlenimi, ki so sodelovali v Areni, jih je 80 % podalo pozitivne ali zelo pozitivne povratne informacije, 70 % pa jih je navedlo, da so Areni zapustili z zamislivi in predlogi.
- Po izvedenih ukrepih se je stopnja odsotnosti z dela zaradi bolezni zmanjšala za 1 %, kar pomeni prihranek 7 milijonov EUR letno.
- Areni je uporabilo skupno 250 predstavnikov zunanjih podjetij in institucij, o čemer so poročali lokalni mediji, podjetje pa je prejelo priznanje za odličnost na kadrovskem področju za demografsko upravljanje, s čimer se je povečala njegova prepoznavnost.

*Interaktivna arena za demografske spremembe je vsem zaposlenim v podjetju omogočila sodelovanje pri načrtovanju in izvajanju sprememb varnostnih in zdravstvenih politik ter praks podjetja.*

# Prilagoditev delovnih mest zaposlenim v proizvodnji avtomobilov za povečanje zaposljivosti vseh



Skupina PSA

Španija

[www.groupe-psa.com](http://www.groupe-psa.com)

## Obravnavana težava

Skupina PSA je evropska proizvajalka avtomobilov. Staranje delovne sile v Evropi skupini PSA prinaša številne izzive: vse več zaposlenih lahko zaradi svojega fizičnega ali psihosocialnega stanja le omejeno opravlja svoje naloge, daljše poklicno življenje pa lahko pomeni daljšo izpostavljenost tveganjem. Poleg tega je povprečna starost delavcev v proizvodnji, kjer je fizična obremenitev še zlasti velika, višja kot drugod v podjetju. Staranje delovne sile prinaša organizacijske izzive, saj bo treba delovna mesta prilagoditi individualnim potrebam.

## Sprejeti ukrepi

Skupina PSA je k obravnavi tega vprašanja pristopila s sodelovanjem med oddelki za svetovanje pri zasnovi delovnega mesta, za zdravstvene storitve in za kadrovske zadeve ter ergonomskimi skupinami in vodilnimi delavci v proizvodnji. Podjetje se je odločilo delo prilagoditi posameznikom in ob upoštevanju fizičnih sposobnosti oceniti tveganja za vsakega delavca posebej.

Z oceno tveganja, pri kateri so upoštevane starost zaposlenega in njegove fizične ali psihosocialne omejitve ter vrsta delovnega mesta in mogoče ergonomske spremembe za izboljšanje delovnega okolja, se v podjetju spodbuja raznovrstnost in širi možnosti opravljanja različnih delovnih nalog za vse.

Uveden je bil sistem kroženja na delovnih mestih, da bi se čim bolj zmanjšali telesna in duševna obremenitev, povezani s posameznimi delovnimi mesti, izboljšala zaposljivost oseb s fizičnimi omejitvami ter ohranila in izboljšala sposobnost delavcev za prilagoditev spremembam, kar je zlasti pomembno za številne starejše delavce.

Podjetje si je prizadevalo izboljšati in razširiti svojo kulturo preprečevanja tveganj, sprejelo pa je tudi ukrepe za spodbujanje dobrega telesnega in duševnega počutja zaposlenih. Zelo uspešno so bili uvedeni novi preventivni ukrepi, kot so analiza nezgod za določitev vzrokov, ki bi jih bilo mogoče omejiti, službe za nadzor nad zdravjem ter sistem za oceno in spremljanje stresa. Ti ukrepi skupaj omogočajo opredelitev področij, ki jih je treba obravnavati prednostno.



Temeljni namen sprememb zasnove dela je bil zagotoviti, da bi vsako delovno nalogo lahko opravilo čim več delavcev, ne glede na fizične omejitve. Prizadevanja za doseg tega cilja bodo – tako kot vzpostavljena strategija kroženja na delovnih mestih – zaposlenim pomagala, da postanejo bolj vsestranski, kar je ključno za ohranitev spretnosti in znanj ter povečanje zaposljivosti.



## Doseženi rezultati

- Pristop skupine PSA je temeljil na spoštovanju delavcev.
- Vodstvo je bilo neomajno zavezano, predstavniki delavcev pa so bili vključeni že od začetka.
- Posameznikom z omejenimi sposobnostmi so ob upoštevanju njihovih fizičnih in psihosocialnih značilnosti ponudili prilagojene rešitve.
- Ocenjene so bile sposobnosti delavcev in fizične zahteve posameznih delovnih mest. Kadrovska služba je lahko na podlagi tega proučila vsa delovna mesta v podjetju, da bi delavcem z omejeno sposobnostjo

zaradi fizičnega ali psihosocialnega dejavnika zagotovila ustrezno delovno mesto.

- Opazne so nenehne izboljšave ergonomskega načrtovanja ter praks na področju varnosti in zdravja pri delu.

*Z oceno tveganja, pri kateri se upošteva starost zaposlenih, se spodbuja raznovrstnost in omogoča opravljanje različnih delovnih nalog.*

# Izboljšanje delovne sposobnosti starejših delavcev v energetiki



MAVIR ZRt

Madžarska

[www.mavir.hu](http://www.mavir.hu)

## Obravnavana težava

MAVIR ZRt je madžarski javni dobavitelj električne energije, odgovoren za varno in trajnostno oskrbo z električno energijo v celi državi. Skupno 60 % njegovih zaposlenih dela na razdelilnih postajah, 39 % zaposlenih, ki jih dela na prenosnih vodih, pa je starejših od 50 let. Zaposleni so zaradi narave dela redno izpostavljeni velikim poklicnim tveganjem, vključno z izpostavljenostjo visokonapetostni opremi, vročini, vročim površinam in hrupu. Podvrženi so tudi psihičnim obremenitvam, poškodbam in kostno-mišičnim obolenjem. Obvladovanje teh tveganj je lahko glede na staranje delovne sile zahtevno.

## Sprejeti ukrepi

Podjetje starejših delavcev ne obravnava kot vir tveganja, temveč kot vir strokovnega znanja in uporabnih izkušenj. Leta 2006 so bili na ravni podjetja uvedeni ukrepi za izboljšanje dolgoročnega zdravja in počutja vseh zaposlenih. Cilj teh ukrepov je ohraniti zaposljivost starejših delavcev podjetja in hkrati zavarovati zdravje mlajših delavcev.



Podjetje nenehno izboljšuje delovne pogoje, kar vključuje tudi naložbe v mobilne balonaste svetilke ali izboljšanje komunikacije med zaposlenimi z uporabo mikrofонов, vgrajenih v čelade, skupaj z radijskimi sprejemniki, ki delujejo pri zelo visokih frekvencah, nameščenimi pod pazduho. Vsa vozila, ki se uporabljajo za vzdrževanje prenosnih vodov, so bila opremljena z avtomatskimi defibrilatorji, vsi zaposleni pa usposobljeni za njihovo uporabo. Uvedeni so bili tudi osebni sistemi za pomoč v sili, ki temeljijo na signalu GPS ter imajo gumb za paniko in senzor pospeška, ki zazna padec; zaznajo pa tudi, če so njihovi uporabniki nekaj časa negibni, in na to opozorijo dispečerje.

Podjetje je sklenilo pogodbo z zdravstvenim centrom, tako da lahko zaposleni 24 ur na dan brezplačno dostopajo do različnih zdravstvenih storitev. Zaposlenim so na voljo prostovoljne preiskave, opraviti pa morajo tudi običajne zdravniške preglede. Podjetje mesečno prispeva denarno pomoč za prostovoljno pokojninsko zavarovanje, vzajemno hranilnico in program prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja, kar neposredno koristi zaposlenim. Zaposlene z zdravstvenimi težavami lahko tudi prerazporedi na razdelilne postaje.

Poleg tega v podjetju MAVIR zagovarjajo zdrav življenjski slog in spodbujajo rekreacijo zaposlenih. Podjetje z denarno pomočjo za dopust zaposlene spodbuja k redni izrabi dopusta; pripravlja pa tudi dan zdravja, v sklopu katerega spodbuja k športnemu udejstvovanju, in organizira zdravniške preglede.

Podjetje MAVIR je ustanovilo tudi Krizno akademijo, program usposabljanja za vodilne delavce, vodje skupin, vodje izmen in vodje dejavnosti. Obravnava področja so pokrivala obvladovanje stresa, sporov in kriz, ozaveščanje o pomenu varnosti in zdravja pri delu ter vsakdanjo komunikacijo in komunikacijo v kriznih razmerah.

Namen teh ukrepov, ki kažejo, kolikšen pomen podjetje pripisuje varnosti delavcev, je zmanjšati stres pri zaposlenih, ki so lahko prepričani, da je skrb za njihovo varnost prednostna naloga podjetja.

## Doseženi rezultati

Spodaj navedeni rezultati so približen povzetek predloženega primera.

- Odsotnost z dela zaradi bolezni se je z 2 000 dni v letu 2006 zmanjšala na 500 dni v letu 2015.
- V letu 2015 skoraj ni bilo odsotnosti z dela zaradi nezgod.
- Število opravljenih zdravniških pregledov zaposlenih se je povečalo: leta 2016 je na dan zdravja, ki ga obeležuje podjetje, brezplačen zdravniški pregled, ki ga omogoča podjetje, opravilo 225 zaposlenih; leta 2010 jih ga je opravilo samo 100.
- Število subvencioniranih dni dopusta, ki so jih izrabili zaposleni, se je v zadnjem desetletju skoraj podvojilo, saj jih je bilo leta 2006 približno 600, v letu 2016 pa približno 1 200.



*Podjetje starejše generacije delavcev ne obravnava kot vir tveganja, temveč kot vir strokovnega znanja in uporabnih izkušenj.*



# Ohranjanje in izboljševanje delovne sposobnosti ter ohranjanje delavcev v proizvodnji



Zumtobel Group AG

Avstrija

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

## Obravnavana težava

Skupina Zumtobel izdeluje svetila in sisteme upravljanja osvetlitve. Tako kot številna druga podjetja se sooča z izzivi, povezanimi s staranjem delovne sile. Oddelek za vprašanja, povezana z zdravjem in staranjem, je po analizi starostne sestave svojih delavcev razvil celovito upravljanje zdravja, osredotočeno na delovno sposobnost ter ohranjanje mlajših in starejših starostnih skupin.

## Sprejeti ukrepi

Podjetje Zumtobel je ustanovilo Oddelek za vprašanja, povezana z zdravjem in staranjem, katerega naloga je na podlagi izčrpnih analiz in rešitev za izboljšanje politik in praks proučiti in obvladovati izzive, povezane s staranjem delovne sile.

S prvo oceno je bilo ugotovljeno, da so največja starostna skupina v podjetju zaposleni, stari od 40 do 49 let. Z oceno delovne sposobnosti je bilo ugotovljeno, da je bila delovna sposobnost 25 % zaposlenih kritična ali sorazmerno majhna. Poleg tega je bilo v podjetju zelo malo zaposlenih starejših od 62 let.



Novi oddelek je poskušal najti odgovore na naslednja vprašanja:

- kako ohraniti in izboljšati delovno sposobnost največje skupine zaposlenih (v starosti od 40 do 49 let),
- kako zadržati mlajše delavce,
- kako starejše delavce (v starosti od 50 do 59 let) zadržati dlje.

V odgovor na ta vprašanja je oddelek uvedel spremembe svojih politik in praks, kar naj bi zagotovilo, da bodo fizično sposobni zaposleni še naprej opravljali delo in da bodo pripravljeni delati dlje. To je zahtevalo zavezanost vodstva, pri čemer je bil glavni cilj z organizacijo dela, ki omogoča zdravo in aktivno staranje, vključno z upravljanjem znanja in spretnosti, usposabljanjem in mentorstvom, ohraniti delovno sposobnost in izboljšati dobro počutje vseh delavcev. Oddelek je izpostavil šest področij, na katerih je bilo treba ukrepati:

- predpisana varnost na delovnem mestu – na delovnih postajah so delovna mesta prilagodili starosti zaposlenih;
- vodenje prisotnosti – uvedena je bila preventivna in korektivna podpora;
- promocija zdravja na delovnem mestu – zaposlene so spodbujali k gibanju z nakupom električnih koles, ki so jih ti lahko najeli, organizirali so tečaje joge in pripravili vrsto pogovorov o telesni pripravljenosti za delo;
- način vodenja in odnosa vodstva – vodje skupin so usposobili za spodbujanje dobrega počutja zaposlenih ter priznavanje njihovih dosežkov;
- spremljanje ponovnega vključevanja delavcev v delo – vzpostavili so postopek vračanja zaposlenih na delo po dolgotrajni odsotnosti, katerega namen je podpreti zaposlene v prehodnem času, ter
- generacijsko upravljanje – sprejeti so bili ukrepi za popolno destigmatizacijo izraza „staranje“ v podjetju, pri čemer so bile poudarjene koristi sodelovanja med mladimi in starejšimi.



## Doseženi rezultati

- Vse spremembe praks podjetja so temeljile na izčrpni analizi, ki jo je opravil Oddelek za vprašanja, povezana z zdravjem in staranjem, in s katero sta se zagotovili učinkovitost in usklajenost sprememb z dejanskimi potrebami podjetja.
- Po letu 2015 se je osem zaposlenih po daljši odsotnosti, večinoma po zdravljenju duševne bolezni ali raka, uspešno znova vključilo v podjetje.
- Uvedeni so bili sestanki za vrnitev na delo po odsotnosti zaradi bolezni, namenjeni iskanju ustreznih ukrepov za preprečitev nadaljnje odsotnosti.
- Cilji za optimalen demografski razvoj podjetja, ki so bili zastavljeni za poslovno leto 2016/17, se tudi uresničujejo.

*Podjetje želi z ukrepi zagotoviti, da bodo zaposleni še naprej sposobni opravljati delo in da bodo pripravljene delati dlje.*

# Prizadevanje vodstva in rudarjev za manj predčasnega upokojevanja



Rudnik

Srbija

[www.contangorudnik.co.rs](http://www.contangorudnik.co.rs)

## Obrađnavana težava

Rudnik je zasebno rudarsko podjetje, specializirano za proizvodnjo ter predelavo svinčeve, cinkove in bakrove rude. V njem so po privatizaciji leta 2004 spoznali, da je njihovo upravljanje varnosti in zdravja pri delu neustrezno, saj niso imeli ustreznih postopkov za zagotavljanje in upravljanje varnosti in zdravja pri delu, oprema je bila zastarela, delavci pa neusposobljeni in nemotivirani, kar je vodilo do bolezni, poškodb in predčasnega upokojevanja. S predčasnimi upokojitvami visokokvalificiranih delavcev, starih od 45 do 50 let, se je raven znanja, spretnosti in izkušenj delavcev še znižala. Pojavljali so se tudi pomisleki glede sposobnosti nekaterih starejših delavcev za opravljanje njihovih delovnih nalog. V podjetju so spoznali, da morajo delavce zadržati.

## Sprejeti ukrepi

V podjetju Rudnik so opravili celovit pregled svojega dela na področju varnosti in zdravja pri delu. Da bi nadomestili znanja in spretnosti, izgubljene zaradi predčasnih upokojitev, so zaposlili trideset izkušenih poklicnih rudarjev iz bližnjega rudnika, ki naj bi usposobili nove zaposlene ter nanje prenesli znanje in izkušnje z izvajanjem dobre prakse na področju varnosti in zdravja v rudarskem okolju. S še enim delujočim rudnikom v pokrajini je podjetje sklenilo tudi neformalni dogovor o izmenjavi znanja, z namenom poglobljanja izkušenj, ki bi lahko koristile zaposlenim.

Uvedli so sodoben sistem varnosti in zdravja pri delu, ki je bil v skladu z nacionalnimi smernicami, ob tem pa zagotovili tudi ustrezno osebno varovalno opremo. Za vse zaposlene so uvedli ukrepe varnosti in zdravja pri delu, vključno s stalnim usposabljanjem in redno oceno tveganja. Povezovanje in sodelovanje podjetja Rudnik s pristojnimi

državnimi organi je zagotovilo, da podjetje sproti prejema predloge za izboljšanje svojih praks na področju varnosti in zdravja. Ob upoštevanju mnenja zaposlenih v zvezi z varnostjo in zdravjem pri delu sta bila ustanovljena tudi sindikat ter odbor za varnost in zdravje pri delu.

Skladno s smernicami dobre prakse je podjetje začelo vlagati v zaposlene, da bi jim zagotovilo stalno varnost in zdravje ter tako zmanjšalo predčasno upokojevanje. Izvajalo je politiko prostovoljnega zavarovanja za poškodb pri delu in poklicnih boleznih ter oblikovalo program spremljanja zdravja in izvajanja rednih zdravniških pregledov za vse delavce. Poleg tega ima podjetje Rudnik sklenjeno pogodbo z izvajalcem medicine dela za zdravljenje poškodb pri delu in poklicnih boleznih.

V podjetju Rudnik obeležujejo tudi srbski dan rudarjev, na katerem preko lokalnih organizacij in medijev ozaveščajo o pomenu varnosti in zdravja pri delu v rudarskem sektorju.





## Doseženi rezultati

- Uveden je bil sistem za usposabljanje rudarjev.
- Število poškodb pri delu se je močno zmanjšalo, po privatizaciji pa še ni bilo primera poklicne bolezni.
- Starost ob upokojitvi se je po uvedbi ukrepov zvišala.
- Zaradi ukrepov na področju varnosti in zdravja se je povečalo zanimanje za zaposlitev v podjetju, posledično pa se je znižala stopnja fluktuacije zaposlenih.

*Povezovanje in sodelovanje podjetja Rudnik s pristojnimi državnimi organi je zagotovilo, da podjetje sproti prejema predloge za izboljšanje svojih praks na področju varnosti in zdravja.*

# Pomoč pri zagotavljanju, da gradbeni delavci zdravi dosežejo upokožitev



Lujatalo Oy

Finska

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

## Obravnavana težava

Lujatalo je družinsko gradbeno podjetje, specializirano za obnovitvena dela in energetske učinkovite gradnje. Približno polovica zaposlenih v podjetju je starejših od 45 let. Ker je delo v gradbeništvu fizično zahtevno, je poklic tu pogosto težko opravljati vse do uradne upokožitvene starosti. Gradbeni delavci imajo pogosto kostno-mišične težave, nadzorno delo pa je povezano tudi s povečano psihično obremenitvijo in stresom.

## Sprejeti ukrepi

Podjetje se je odločilo, da bo sprejelo ukrepe za bolj vzdržno delovno življenje vseh delavcev. Sprejet je bil model zgodnjega ukrepanja z nadaljnjimi ukrepi za zaposlene z zmanjšano delovno sposobnostjo. Ukrepi se pod vodstvom vodje za zdravje in dobro počutje izvajajo v sodelovanju z delovodji, službami za medicino dela ter zavarovalnicami.

Podjetje Lujatalo omogoča poklicno rehabilitacijo, ki vključuje delovne preizkuse in prekvalifikacije, npr. prekvalifikacije tesarjev z dolgoletnimi izkušnjami v delovodje. S spremembo delovnih nalog ali vsebine dela se delavcem omogoči nadaljevanje poklicne poti do prejema starostne pokojnine. Po ocenah bi bilo s poklicno rehabilitacijo na delovnem mestu mogoče zadržati do dve tretjini tistih, ki se sicer predčasno upokojijo zaradi fizično zahtevnega dela.

Zamisli za olajšanje dela v gradbeništvu in izboljšanje varnosti se zbirajo v elektronski zbirki ergonomskih podatkov podjetja, do katere bodo lahko vsi zaposleni dostopali preko mobilne aplikacije.

Pripombe v zvezi z varnostjo se zbirajo preko aplikacije za varnost, ki za ponazoritev morebitnih pomanjkljivosti omogoča tudi fotografiranje in je uporabna zlasti za tuje delavce, ki ne govorijo finskega jezika. Poleg tega je podjetje zaposlene k poročanju o pomanjkljivostih spodbujalo z mesečnimi nagradami, npr. vstopnicami za filmske predstave.



Podjetje Lujatalo s subvencioniranjem nakupa terenskih pnevmatik za kolesa skrbi tudi za varnost delavcev na poti v službo ter hkrati spodbuja njihovo telesno dejavnost.

Delavcem, ki opravljajo psihično naporno delo, sta zagotovljeni podpora in spremljanje; npr. z meritvami v aplikaciji Firstbeat za oceno življenjskega sloga, s pomočjo katerih zaposleni prepoznajo stres in izvedo, katerim področjem bi se morali bolj posvetiti (telesna dejavnost, prehrana, spanje).



## Doseženi rezultati

- Čas, izgubljen zaradi poškodb, se je od leta 2005 do leta 2015 skrajšal s 116 ur na 13,9 ure (na milijon delovnih ur).
- Število resnih nezgod, zaradi katerih je odsotnost z dela daljša od 30 dni, se je zmanjšalo na eno ali dve v letu, cilj podjetja pa ga je do leta 2020 znižati na nič.
- S poklicno rehabilitacijo, ki se navadno izvaja s prekvalifikacijami, so se občutno zmanjšali stroški, povezani s predčasnim upokojevanjem.
- Oblikovala se je preventivna kultura, kar se kaže v povečanju števila pripomb v zvezi z varnostjo z 18 v letu 2010 na 1 425 v letu 2015, za katerega je zaslužna tudi aplikacija za varnost.

*Poklicna rehabilitacijo lahko zaposlenim na zahtevnih delovnih mestih pomaga ogniti se predčasni upokojitvi.*

# Program Poskrbi za svoje zdravje – spodbujanje zaposlenih vseh starosti k skrbi za zdravje



## SAP SE

### (lokalni primer SAP Nizozemska)

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



## Obravnavana težava

SAP SE je vodilni svetovni neodvisni izdelovalec programske opreme. Njegovi zaposleni se podobno kot zaposleni v celotnem sektorju programske opreme srečujejo s številnimi tveganji za vzdržno delovno življenje, kot so stres zaradi hitrih sprememb v tehnološki industriji in težave z zdravjem, ki so posledica sedečega dela. To lahko poleg nezadovoljstva na delovnem mestu ter slabe usklajenosti poklicnega in zasebnega življenja povzroči tudi kostno-mišična obolenja in druge zdravstvene težave.

## Sprejeti ukrepi

V podjetju SAP so se težav lotili celostno in proaktivno. Dober primer prihaja iz podjetja njegove nizozemske podružnice: za ozaveščanje o tveganjih zaradi telesne nedejavnosti med delom, spodbujanje vedenjskih sprememb za izboljšanje dolgotrajnega zdravja in krepitev kulture zdravega delovnega mesta prek močnega vodstva je uvedla celoleten program, poimenovan Poskrbi za svoje zdravje.

Na začetku izvajanja programa so v pisarne namestili pripomočke in opremo za spodbujanje zaposlenih k gibanju skozi ves dan, sodelujoči pa so prejeli merilne naprave za spremljanje telesne aktivnosti. Z namenom zmanjšanja tveganja za kostno-mišična obolenja so poskrbeli tudi za ergonomske izboljšave, npr. pisalne mize s prilagodljivo višino, visoke pisalne mize za „stoječe sestanke“ in drugo opremo za razgibanje.

V okviru kampanje za boj proti telesni nedejavnosti so zaposlene s plakati spodbujali k rednemu gibanju in razgibanju med delovnikom ter preprostim vedenjskim spremembam, npr. uporabi stopnic namesto dvigala. Na organiziranih delavnicah z različnimi tematikami, kot so prehrana, stres in spanje, so predstavili, kako vse skupaj vpliva na zdravje. Vse leto so potekali zabavni zdravstveni izzivi z majhnimi nagradami, da bi zaposlene spodbudili k sodelovanju v kampanji.



Podjetje SAP je svoj program, ki je potekal v celotni organizaciji, dopolnilo z uporabo individualnega pristopa in zaposlenim ponudilo osebno zdravstveno svetovanje ter podporo pri uvajanju sprememb za bolj zdrav življenjski slog. Izboljšalo je tudi program vračanja na delo, pri čemer se je posvetilo zlasti obravnavi tveganj za dolgoročno zdravje, povezanih s sedečim delom.



## Doseženi rezultati

- V programu je prostovoljno sodelovalo več kot 250 zaposlenih, kar je približno 50 % vseh.
- Vsi sodelujoči so potrdili pozitivno spremembo v vedenju in načinu razmišljanja.
- Vsi sodelujoči so navedli, da bolje razumejo tveganja, povezana s sedečim življenjskim slogom.
- Vsi sodelujoči so navedli, da bolje razumejo povezanost dobrega zdravja z vzdržnim delovnim življenjem.
- Sodelujoči so poročali o:
  - povečanju obsega redne telesne vadbe za 100 %;
  - povečanju števila prehojenih stopnic za 30 % mesečno;
  - skrajšanju časa sedenja za 56 %.
- Za leto 2017 podjetje načrtuje nadaljevalni program *Run Your Balance* (Poskrbi za ravnovesje), ki bo osredotočen na usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja ter zadovoljstvo.

*Da bi delavce spodbudili, da bi manj sedeli, so bili v pisarne nameščeni pripomočki in oprema, kot je naprava za spremljanje telesne aktivnosti.*



# Projekt Optima – usposabljanje javnih uslužbencev na področju zdravja, telesne pripravljenosti in psihične vzdržljivosti

POHVALJEN

Podporna služba ministrstva za notranje zadeve

Češka

[www.zsmv.cz/optima](http://www.zsmv.cz/optima)

## Obravnavana težava

Delo policistov, gasilcev in drugih uslužbencev v javnih organizacijah s področja zagotavljanja varnosti je fizično in psihično zahtevno. Cilj projekta Optima, ki ga izvaja podporna služba češkega ministrstva za notranje zadeve, je ozaveščati o pomenu skrbi za svoje zdravje. V okviru projekta poteka usposabljanje o tehnikah obvladovanja stresa ter drugih načinov povečanja fizične in psihične vzdržljivosti. Projekt je namenjen 70 000 članom in zaposlenim vseh starosti v čeških javnih organizacijah s področja zagotavljanja varnosti.



## Sprejeti ukrepi

Projekt Optima se je začel pred približno tremi leti. Izvaja se metodično v obliki programov praktičnega usposabljanja, dvotedenskih rehabilitacijskih tečajev in podpore za vseživljenjsko učenje.

Izobraževalne dejavnosti spodbujajo zanimanje članov za izboljšanje svojega zdravja, telesne pripravljenosti in psihične stabilnosti ter jih usposabljaajo na področjih:

- pravih gibalnih navad za preprečevanje poškodb in stresa ter povečanje uspešnosti,
- sprostitve,
- celostne telesne vadbe,
- obvladovanja stresa,
- telesne vadbe za preprečevanje bolečin v hrbtenici, ramenih, vratu, kolnih in kolkah,
- preprečevanja poškodb in krepitev imunskega sistema,
- zmogljivosti in vzdržljivosti v dejanskih življenjskih okoliščinah,
- kakovostnejšega spanja,
- večje sposobnosti koncentracije,
- prehrane in
- obvladovanja stresa v izjemnih okoliščinah.

V sodelovanju z zdravstveno zavarovalnico ministrstva za notranje zadeve in Fakulteto za telesno vzgojo in šport Karlove univerze je bil posnet izobraževalni DVD z naslovom *Recovery and Compensatory Exercises for Members of Public Safety Organisations* (Rehabilitacijske in kompenzacijske vaje za uslužbence javnih organizacij s področja zagotavljanja varnosti). V pripravi so še drugi videoposnetki in metodološko gradivo.

Ključno orodje je preizkus Optima, s katerim se na podlagi izmerjene spremenljivosti srčnega utripa in električne dejavnosti možganov, za kar se uporablja najnovejša tehnologija, ocenijo zdravstveno stanje, ravni stresa in motorične spretnosti. S tem se na podlagi biološkega odziva izboljša usposabljanje.

Zaradi uspešnosti projekta je bila sprejeta odločitev, da se metodologija vključi v osnovno usposabljanje vseh varnostnih služb ministrstva za notranje zadeve.



## Doseženi rezultati

- Sprememba strategije ministrstva za notranje zadeve na področju zdravja, telesne pripravljenosti in psihične vzdržljivosti.
- Izvedenih je bilo več kot 100 izobraževalnih programov in usposobljenih več kot 1 500 udeležencev; povratne informacije članov so odlične.
- Pri javnih uslužbencih se je povečala skrb za svoje zdravje, telesno pripravljenost in psihično vzdržljivost. Preizkus Optima je izkazal zelo pozitivne predhodne rezultate.
- Razdeljen je bil izobraževalni DVD *Recovery and Compensatory Exercises for Members of Public Safety Organisations* (Rehabilitacijske in kompenzacijske vaje za člane javnih organizacij s področja zagotavljanja varnosti) z navodili.

*V okviru projekta so posamezniki obravnavani celovito, pri čemer je poudarek na povezanosti telesa in uma.*

# Spodbujanje uporabe podpornih naprav na področju zdravstvene nege

POHVALJEN

Osrednja Jutlandija (Osrednja danska regija)

Danska

[www.rm.dk/om-os/english/](http://www.rm.dk/om-os/english/)

## Obravnavana težava

Osrednja danska regija je upravna enota na Danskem, ki je v prvi vrsti pristojna za zdravstveno nego, vključno z bolnišničnimi storitvami. Naloge, ki jih medicinske sestre in negovalni delavci opravljajo pri premeščanju in oskrbi bolnikov, so vir tveganja za poškodbe ter pogosto vzrok za predčasen odhod s trga dela. Z uporabo podpornih naprav je mogoče tudi za 40 % zmanjšati tveganje za poškodbo, a je bilo s študijo danskega nacionalnega raziskovalnega središča za delovno okolje ugotovljeno, da si pri premeščanju bolnikov s pripomočki pomaga samo 30 % anketiranih negovalnih delavcev. Ti podatki so jasno pokazali na potrebo po spodbujanju uporabe pripomočkov za premeščanje za varovanje varnosti in zdravja delavcev.

## Sprejeti ukrepi

Osrednja danska regija je v okviru pobude na področju premeščanja bolnikov izdelala spletno stran *Transfer Portal* (Portal o premeščanju), ki jo nenehno posodablja. Spletna stran vsebuje več kot trideset izobraževalnih videoposnetkov z najbolj pogostimi načini premeščanja bolnikov z različnimi stopnjami samostojnosti. Videoposnetki se posvečajo pripomočkom za premeščanje, ki so jih delavci opredelili kot najbolj koristne. Zasnovan je bil tudi tečaj e-učenja, ki so ga delavci preizkusili. Ta se je z osredotočenjem na načine premeščanja, ki jih zaposleni najpogosteje uporabljajo, prilagodil posebnim potrebam posameznih oddelkov in posameznikov.

V regiji so spoznali, da bo razpoložljivost pripomočkov za premeščanje ključna za njihovo uspešno uporabo v vsakdanji praksi. Skladno s tem so povečali regionalni proračun za podporne naprave, z reorganizacijo podpornih naprav pa izboljšali javno naročanje, logistiko in uporabo. Z regionalnimi projekti so proučevali posebne potrebe različnih bolnišnic pri premeščanju, v katere so bili vključeni nadzorniki in zaposleni na področju premeščanja bolnikov, ki so sodelovali pri pripravi in izvajanju akcijskih načrtov za posamezne oddelke. Poleg tega zdaj v regiji redno objavljajo smernice za projektiranje z zahtevami, ki jih je treba upoštevati pri gradnji in predelavi npr. kopalnic, prostorov za računalniško tomografijo, spalnic in operacijskih dvoran, da se zagotovi prostor za shranjevanje podpornih naprav in za premeščanje bolnikov.



Sprejet je bil celostni pristop: prizadevanja so se usklajevala v celotni regiji, med bolnišnicami pa je bila vzpostavljena regionalna mreža za prenos znanja. Sodelovanje med regionalnimi vodji in redni sestanki v okviru mreže omogočajo razvoj strateških in praktičnih ukrepov ter zagotavljajo nenehne izboljšave.



Photographer: Helle Brandstrup Larsen

## Doseženi rezultati

- Število nezgod se je med letoma 2011 in 2015 zmanjšalo za 31 %.
- Stroški zaradi nezgod, povezanih s premeščanjem, so se v istem obdobju zmanjšali za 52 %, in sicer s 4,8 milijona DKK na 2,3 milijona DKK.
- Stopnja odsotnosti z dela zaradi nezgod pri premeščanju se je med letoma 2013 in 2015 zmanjšala za 56 %.
- Delež odsotnosti zaradi nezgod pri premeščanju v skupni odsotnosti z dela zaradi bolezni se je v istem obdobju z 20 % zmanjšal na 10 %.

*Osrednja danska regija je izvajala ciljno usmerjene ukrepe za spodbujanje uporabe podpornih naprav za premeščanje bolnikov.*

# Zmanjšanje tveganja na delovnem mestu za zaposlene, starejše od petdeset let

POHVALJEN

Tarkett S.p.A.

Italija

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

## Obravnavana težava

Tarkett je italijanski proizvajalec naravnih talnih oblog iz linoleja. Po njegovih podatkih je 34 % zaposlenih, ki upravljajo s stroji, starih več kot 50 let. V tej starostni skupini so tudi bolezni najpogostejše. V podjetju so zaskrbljeni zaradi srčno-žilnih zdravstvenih težav, ki jih imajo zaposleni zaradi preobremenjenosti, visokih temperatur, kostno-mišičnih obolenj, izgube moči, poslabšanega vida in padcev.

## Sprejeti ukrepi

Da bi zmanjšalo tveganja na delovnem mestu je podjetje Tarkett izdelalo oceno tveganja, nato pa sprejelo celovite in vsestranske ukrepe. V načrtovanje in izvajanje novih varnostnih ukrepov so bili vključeni vodstvo, izvajalec medicine dela v podjetju in delavski zaupniki za varnost in zdravje pri delu. V podjetju so na podlagi splošne ocene tveganja ugotovili, da je treba za osebe, starejše od 50 let, sprejeti dodatne preventivne ukrepe.

Oddelek za preprečevanje tveganj in varovanje tako za vse zaposlene vsake štiri leta pripravi informativne sestanke o nekaterih dejavnikih tveganja, za starejše od 50 let, pa jih izvede vsaki dve leti.

V podjetju so uvedli tudi strožje preverjanja operativne varnosti. Pogostejši so pregledi na kraju samem, in sicer na delovnih mestih starejših vsak teden, na delovnih mestih mlajših pa vsaka dva tedna. Na podlagi ugotovitev so zmanjšali fizične obremenitve z nakupom prenosnega električnega vitla in bolj ergonomsko oblikovane opreme – običajne kasete za orodje so npr. nadomestili z vozički za orodje, namestili pa tudi hidravlično platformo za dviganje materiala – ter tako zmanjšali obremenitev vseh zaposlenih

Drugi ukrepi za zmanjšanje obremenitve in povečanje udobja vključujejo izboljšanje osebne varovalne opreme, saj je delo v udobnejši osebni varovalni opremi manj naporno. Osebna varovalna oprema je bila izboljšana in staro je nadomestila taka, ki zagotavlja enako ali večjo zaščito, vendar je po mnenju zaposlenih udobnejša.

Izvajalec medicine dela v podjetju v skladu z zdravstvenim protokolom redno opravlja običajne zdravniške preglede



vseh zaposlenih. V sodelovanju z Oddelkom za preprečevanje tveganj in varovanje izvajalec medicine dela ob upoštevanju njihovih posebnih potreb tudi dodatno pregleduje delavce, starejše od 50 let. Dodatni pregledi poleg običajnih krvnih preiskav vključujejo letno oceno motoričnih spretnosti in prožnosti mišic ter vrednosti prostatičnega specifičnega antigena, ki je pri raku prostate pogosto povišan. Vsaki dve leti se opravijo tudi kardiološke ocene, pregledi oči in psihometrični testi.



V podjetju so spoznali, da starejši zaposleni pogosto potrebujejo več počitka kot mlajši, zato si zaposleni, starejši od 50 let, lahko vzamejo daljše in pogostejše odmore. Zaposlilo lahko tudi začasno premestitev ali premestitev za nedoločen čas na drugo delovno mesto, da si fizično ali psihično opomorejo.

*V načrtovanje in izvajanje novih varnostnih ukrepov so bili vključeni vodstvo, izvajalec medicine dela v podjetju in delavski zaupniki za varnost in zdravje pri delu.*

## Doseženi rezultati

- Indeks tveganja pri nalogah, ki jih opravljajo delavci, starejši od 50 let, se je zmanjšal za 80 %.
- Po letu 2010 se ni zgodila niti ena nezgoda, v katero bi bili vpleteni zaposleni, starejši od 50 let.
- Leta 2016 je bilo predlaganih 80 ukrepov za izboljšanje delovnega mesta.
- Vsi zaposleni, starejši od 50 let, so bili leta 2016 deležni novega, obsežnejšega zdravniškega pregleda.

# Integriran sistem upravljanja staranja delovne sile v težki industriji

POHVALJEN

Vassiliko Cement Works PLC

Ciper

vassiliko.com

## Obravnavana težava

Cementarna Vassiliko proizvaja klinker in cement ter upravlja več kamnolomov. Zanj pomeni staranje delovne sile, kar je pogosto v delovno zahtevnih panogah, veliko težavo. 34 % delavcev v podjetju je starih od 50 do 64 let. V težki industriji so starejši delavci izpostavljeni tveganju predčasne upokojitve in invalidnosti, če se delovno okolje in delovne zahteve ne prilagodijo njihovim spreminjajočim se zmogljivostim.

## Sprejeti ukrepi

Podjetje je izdelalo oceno tveganja, pri kateri so bila posebej upoštevana tveganja, s katerimi se srečujejo starejši zaposleni. Spoznalo je, da so starejši še zlasti občutljivi za tista, ki jih povzročata delo v izmenah in velika delovna obremenitev. Za zmanjšanje tveganja je podjetje povečalo število izmen s štiri na pet in zaposlilo 15 novih delavcev, s čimer je zaposlenim omogočilo daljši počitek med izmenami. Uvedene so bile ergonomske izboljšave delovnega okolja, vključno s postavitvijo dveh novih dvigal za zmanjšanje fizičnega napora in tveganja za nastanek kostno-mišičnih obolenj. Podjetje je za izboljšanje delovnega okolja v skladu z ergonomskimi načeli tudi popolnoma prenovilo pisarne.

V podjetju svojim zaposlenim omogočajo zdravniške preglede. V sodelovanju z medicino dela so bile za vse delavce uvedene elektronske zdravstvene kartoteke. To je omogočilo izdelavo potrdil o delovni vzdržnosti za vsakega zaposlenega, na podlagi katerih lahko organizacija določi naloge, ki jih delavec zmore opravljati, in ukrepe za nadaljnje izboljševanje delovnih pogojev. Če delavec zaradi zdravstvenih težav ne more opravljati istega dela, ga podjetje prerazporedi. Za prerazporeditev na drugo delovno mesto se dogovorijo delavec, izvajalec medicine

dela in vodstvo. V podjetju so zaposlili medicinsko sestro in odprli ambulanto za prvo pomoč, ki obratuje med rednim delovnim časom. Kupili so dva defibrilatorja ter 42 zaposlenih usposobili za njuno uporabo in kardiopulmonalno oživljanje.

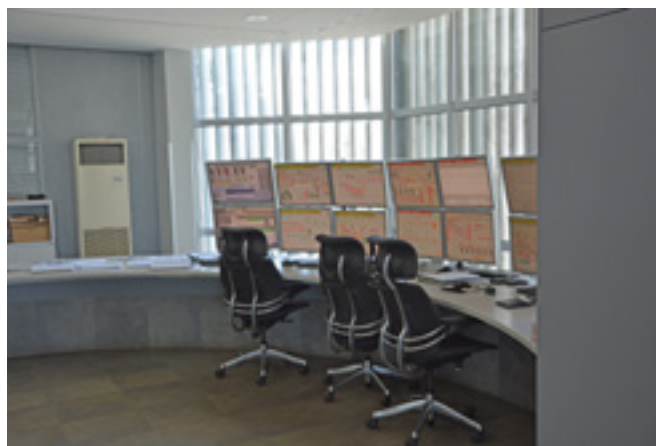
Podjetje je izvajalo tudi program za kulturo sprememb, v okviru katerega je ustanovilo skupine, sestavljene iz zaposlenih na različnih ravneh ter z različnim strokovnim znanjem in izkušnjami; cilj je bil spodbuditi skupinski duh in povezovanje ter sodelovanje med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi. Začelo je izvajati tudi programe usposabljanja, namenjene starejšim zaposlenim, ki vključujejo preprečevanje nezgod in obvladovanje stresa ter novo tehnologijo. Za varovanje duševnega zdravja zaposlenih so bila organizirana srečanja s psihiatrom na temo stresa in načinov spoprijemanja z njim.



## Doseženi rezultati

- V vseh starostnih skupinah se je povečala delovna uspešnost.
- Ukrepi za izboljšanje delovnega okolja so povečali zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu.
- Uvedbo pete izmene je olajšala usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.
- Več kot 90 zaposlenih se je udeležilo srečanja s psihiatrom, na katerem so dobili nasvete za obvladovanje stresa.

*Podjetje je izdelalo oceno tveganja, ki je upoštevala zlasti tveganja, s katerimi se srečujejo starejši zaposleni.*





# Zmanjšanje tveganj pri izmenskem delu za vzdržnejše delovno življenje

POHVALJEN

Loders Croklaan

Nizozemska

ioiloders.com

## Obravnavana težava

Dobavitelj jedilnih olj Loders Croklaan s 450 zaposlenimi je podjetje s starajočo se delovno silo. Delo je fizično zahtevno, 24-urno obratovanje podjetja pa zahteva izmensko delo. Skupaj s staranjem delovne sile so ti dejavniki z vidika zagotavljanja vzdržnega delovnega življenja za podjetje izziv.

## Sprejeti ukrepi

V podjetju Loders Croklaan so menili, da je najpomembnejša sprememba, ki jo morajo izvesti, povečanje vloge zaposlenih pri upravljanju varnosti in zdravja. Sprejeli so pristop od spodaj navzgor: ustanovljena je bila usmerjevalna skupina, ki so jo sestavljali zaposleni iz vseh oddelkov organizacije, predstavniki vodstva, kadrovske delavci ter predstavniki delavskega sveta in sindikata, njen cilj pa je bil pripraviti načrt projekta, ki bi ga podpirali in v katerega bi se vključili vsi zaposleni v organizaciji.

Izvedene delavnice in vprašalniki, ki so jih izpolnili zaposleni, so pokazali, da so izboljšave potrebne na treh glavnih področjih: v zvezi z izmenskimi deli, zdravim življenjskim slogom in trajnostno zaposljivostjo. Ustanovljene so bile tri skupine, vsaka za svoje področje.

Na podlagi priporočil skupine za izboljšanje izmenskega dela je bila ugotovljena potreba po uvedbi dela s krajšim delovnim časom, vzpostavljena pa je bila tudi delitev delovnega mesta. Zaposleni zato lahko delajo s krajšim delovnim časom, kar jim omogoča daljši počitek med izmenami. Zaposlene se je ozaveščalo in obveščalo tudi o možnosti delne upokojitve.

Uvedeno je bilo notranje pripravništvo in posneta je bila serija kratkih filmov za prikaz nalog, ki se opravljajo na posameznih oddelkih. Zaposleni se lahko prijavijo za notranje pripravništvo, s katerim pridobijo znanje na drugih področjih in potrebne spretnosti za prerazporeditev na drugo delovno mesto v podjetju.

Da bi zaposlene spodbudili k pozitivnim spremembam življenjskega sloga, so pripravili koledar dogodkov s prikazom dejavnosti, povezanih s prehranjevanjem, sproščanjem in telesno vadbo. Podjetje zdaj omogoča sodelovanje v različnih dejavnostih, vključno s kolesarskimi izleti, tekom, plavanjem in večino taj čí. Pripravljena je bila tudi delavnica na temo prehranjevanja, na kateri so delili brezplačno sadje in informativne letake za ozaveščanje o pomenu zdravega prehranjevanja.





## Doseženi rezultati

- Skupine za izboljšanje, ustanovljene na začetku projekta, so po preizkusnem obdobju neodvisno nadaljevale svoje delo.
- Zaposleni so pozitivno sprejeli izvajanje sistema delitve delovnega mesta za zmanjšanje tveganj, ki jih vključuje izmensko delo.
- Vzpostavljeno je bilo notranje pripravništvo za pridobitev znanja z drugih področij dela in prerazporeditev na druge oddelke.
- Sodelovanje zaposlenih v procesu in njihova ozaveščenost o njem sta bila na visoki ravni; zaposleni so prevzeli odgovornost, podjetje pa je imelo spodbujevalno in podporno vlogo.
- Komunikacija je potekala po različnih poteh: prek delavnic, sestankov, letakov ...
- Trajnostno zaposlovanje je postalo ustaljena praksa podjetja Loders Croklaan in je stalna točka dnevnega reda na sestankih vodstva.

*Vloga zaposlenih: pri tem pristopu so zaposleni vir navdiha, podjetje pa jim omogoča, da svoje zamisli o vzdržni zaposlitvi prenesejo v prakso.*

# Promocija duševnega in telesnega zdravja na delovnem mestu v policiji

POHVALJEN

Policijska uprava Murska Sobota

Slovenija

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

## Obravnavana težava

Policijska uprava Murska Sobota je ena od osmih samostojnih regionalnih policijskih uprav v Sloveniji. Delo policistov je fizično in čustveno zahtevno, zato je pomembno ohraniti dobro telesno in duševno počutje zaposlenih, s čimer se jim zagotovi vzdržnejše poklicno življenje. Analiza starostne strukture policijske uprave je razkrila, da jih je bilo 60 % starejših od 40 let; leta 2015 je bila povprečna starost zaposlenih 44 let.

## Sprejeti ukrepi

Uprava je ustanovila delovno skupino, sestavljeno iz predstavnikov različnih delovnih mest v organizaciji, ki se je posvetila razvoju ukrepov za promocijo in izboljšanje duševnega in telesnega zdravja na delovnem mestu. Delovna skupina, v katero sta bila vključena tudi član Nacionalnega inštituta za javno zdravje in delavski zaupnik za varnost in zdravje pri delu, je o poteku projekta sproti obveščala oba glavna policijska sindikata.

Cilj projekta je bil v organizaciji izvesti spremembe na ravni politike, na ravni delovnih mest pa ustvariti podporno okolje in zagotoviti ustrezne delovne razmere; s projektom je bilo uvedenih več ukrepov za promocijo zdravja na delovnem mestu. Projekt je spodbujal sodelovanje zaposlenih vseh starosti. Delovna skupina se je posvetila oceni tveganja, opredelitvi nevarnosti in oblikovanju ukrepov, ki bi jih bilo mogoče sprejeti za zmanjšanje tveganj. Za analizo so bili uporabljeni preventivni zdravniški pregledi, ocena zdravstvenega stanja in vprašalnik o stresu. Cilj delovne skupine je bil zagotoviti, da bodo zaposlenim s posebnimi potrebami, npr. nosečnicam, starejšim policistom, delavcem s kroničnimi boleznimi in zaposlenim invalidom, na voljo ustrezna delovna mesta.



V okviru projektov so potekale delavnice z različno tematiko, vključno s spodbujanjem izbire zdravega življenjskega sloga, obvladovanjem stresa, krepitevijo odnosov na delovnem mestu, povečanjem telesne dejavnosti, ozaveščanjem o zlorabi alkohola in tobačnih izdelkov, prepoznavanjem ustrahovanja na delovnem mestu ter poklicno izpostavljenostjo nalezljivim boleznim.

## Doseženi rezultati

- Zadovoljstvo zaposlenih z aktivnim in celostnim pristopom uprave.
- Po uvedbi ukrepov se je zmanjšala odsotnost z dela zaradi bolezni.
- Na delovnem mestu so bile vzpostavljene informacijske točke za ozaveščanje o zdravem prehranjevanju in telesni dejavnosti, na intranetne strani organizacije pa je bilo dodano gradivo o odločitvi za zdravo življenje.
- Zaposleni so delavnice dobro sprejeli.
- Ukrepi za spodbujanje telesne pripravljenosti, vključno z vadbo za moč, rekreacijskimi pohodi, praznovanjem svetovnega dneva zdravja in kuharskimi tekmovanji, so se pokazali kot uspešni.

*Cilj projekta je bil izvesti spremembe na ravni politike in k sodelovanju spodbuditi zaposlene vseh starosti.*



# Boljše usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja v sektorju kemijske proizvodnje

POHVALJEN

Duslo, a.s.

Slovaška

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

## Obravnavana težava

Duslo je kemijsko podjetje, ki proizvaja organske in anorganske kemične spojine. Človeška napaka ima lahko v delovnem okolju, v katerem so nevarne kemikalije in visoke temperature nekaj običajnega, resne posledice, zato sta varnost in zdravje na delovnem mestu glavna skrb podjetja. Zaposleni v podjetju Duslo so v povprečju starejši od 45 let. Podjetje se zaveda bogastva izkušenj, ki jih imajo ti starejši delavci, prepoznalo pa je tudi povečana tveganja, povezana s starejšimi delavci, vključno s pogostejšimi kostno-mišičnimi obolenji in nagnjenostjo k poškodbam pri delu.

## Sprejeti ukrepi

Podjetje Duslo je opravilo obsežno raziskavo za opredelitev področij, glede katerih so bili zaposleni zaskrbljeni; zbrane informacije je uporabilo za razvoj programa varstva zaposlenih ter izvedbo ustreznih ukrepov za zmanjšanje poklicnih tveganj in izboljšanje delovne uspešnosti.

Ozaveščanje o programu je potekalo na sestankih, prek intranetnih strani podjetja, oglasnih desk in glasila podjetja.

Za preprečevanje kostno-mišičnih obolenj izvajajo letne ergonomske ocene, zaposlenim pa zagotavljajo ergonomsko opremo. Organizirani so bili seminarji o zdravi hrbtenici, ki so bili osredotočeni na pravilen položaj telesa pri sedenju, osebju pa sta bili na voljo tudi individualna in skupinska vadba pod vodstvom terapevta, vključno z rehabilitacijskimi vajami v plavalnem bazenu, savni in masažnem bazenu.

Pripravljena so bila strokovna predavanja o zdravem prehranjevanju, zaposlenim pa so bila na voljo brezplačna prehranska dopolnila. S pobudami za izmenjavo znanja se je spodbujalo medgeneracijsko sodelovanje. Starejši zaposleni so svoje izkušnje s proizvodno tehnologijo, posebnimi težavami ter rešitvami zanje delili z mlajšimi zaposlenimi; mlajši pa so s starejšimi delili svoje strokovno znanje o novejših tehnologijah, kot so programi IT, zaradi česar so ta srečanja postala obojestransko koristne izmenjave.





Za spodbujanje druženja zaposlenih vseh starosti ter promocijo telesnega in duševnega zdravja so v podjetju zaposlene spodbujali tudi k udeležbi v športnih dejavnostih. Organiziranih je bilo več dejavnosti, vključno z nogometnim turnirjem, tekmovanjem v bowlingu in tekaškim klubom. Za delavce in njihove družine sta bila uvedena tudi dan zaposlenih in športni dan, namenjena navezovanju stikov s sodelavci iz vsega podjetja ter boljšemu usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja.

Uvedenih je bilo tudi več ukrepov za zmanjšanje psihosocialnih tveganj. Potekali so seminarji o stresu in o tem, kako se spoprijeti z njim, vsi zaposleni pa so se lahko brezplačno in diskretno posvetovali s psihologom. Še zlasti inovativen je bil ukrep podjetja, ki je vključeval ustanovitev centra za oskrbo starejših sorodnikov delavcev. V njem so lahko zaposleni starejše sorodnike, za katere so prevzeli skrb, med delovnim časom prepustili strokovni oskrbi pod nadzorom zdravnika.

## Doseženi rezultati

- Manj je odsotnosti z dela zaradi stresa, depresije in drugih težav v duševnem zdravju.
- Od začetka izvajanja projekta se povečujeta produktivnost delavcev in zadovoljstvo strank.
- Z dejavnostmi za krepitev medosebnih odnosov na delovnem mestu se je izboljšalo delovno okolje in povečala se je pogostnost družabnih dogodkov.
- Od začetka izvajanja projekta zaposleni kažejo večje zanimanje za telesno aktivnost in izbiro bolj zdravega življenjskega sloga.

*Še zlasti inovativen je bil ukrep podjetja, ki je vključeval ustanovitev centra za oskrbo starejših sorodnikov delavcev.*

# Podaljšanje poklicne poti z dobrim počutjem pri delu

POHVALJEN

## Zveza finskih tehnoloških industrij

### Finska

[teknologiateollisuus.fi](http://teknologiateollisuus.fi)

#### Obravnavana težava

Zveza finskih tehnoloških industrij je strokovna organizacija, ki jo sestavlja sto ljudi, zastopa pa interese finskih tehnoloških podjetij. Organizacija se spopada z izzivom, ki ga prinaša staranje delovne sile, saj je povprečna starost zaposlenih 49 let. Treba je ohraniti sedanje delavce, po možnosti zmanjšati predčasno upokojevanje ter spodbujati prenos znanja med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi. V načrtu organizacije za varnost in zdravje pri delu je opredeljenih več dejavnikov, ki prispevajo k psihičnemu naporu, kot so zahtevne delovne naloge, velika delovna obremenitev ter neusklajenost poklicnega in zasebnega življenja.



#### Sprejeti ukrepi

Ustanovljena je bila skupina za dobro počutje pri delu za obravnavanje vprašanj, ki so bila opredeljena kot glavna za psihično ali fizično obremenitev. Skupina, sestavljena iz članov različnih skupin zaposlenih in vodstva, vodi postopek razvoja organizacije. Na podlagi indeksa dobrega počutja pri delu (na lestvici od 0 do 10), izmerjenega z anketo „osebni radar“, so bila opredeljena področja, ki jih je treba izboljšati. Anketa je zajela naslednje vidike: zdravje in funkcionalna zmogljivost, kompetence, motivacija, delovni pogoji in upravljanje, usklajenost poklicnega in zasebnega življenja ter delovna sposobnost.

Vsi rezultati ankete se izmenjujejo v okviru celotne organizacije, pri zbiranju zamisli za izboljšanje delovnega okolja pa sodelujejo vsi zaposleni. Ključni ukrepi za izboljšanje dobrega počutja so zapisani v akcijskem načrtu, njegovo izvajanje pa spremlja skupina vodstvenih delavcev, ki o tem mesečno poroča upravnemu odboru.

Področje, za katerega je bilo z anketo ugotovljeno, da ga je treba izboljšati, je bila ureditev delovnega časa zaposlenih, starih od 35 do 44 let. Glede na rezultate ankete je bila za to skupino ureditev delovnega časa ključni dejavnik vpliva na delovno sposobnost. Organizacija je zato vzpostavila prilagodljiv način dela, ki zaposlenim v nekaterih primerih omogoča delo od doma. Uvedba prilagodljive delovne ureditve je na splošno izboljšala usklajenost poklicnega in zasebnega življenja ter počutje delavcev na delovnem mestu.

Nedosledno vodenje je bilo prepoznano kot težava, ki lahko slabo vpliva na počutje na delovnem mestu, zato je bil uveden program za sistematični razvoj vodij. Za razvojne dejavnosti je bil ustanovljen nadzorni forum, ki se sestane šestkrat na leto. Proces temelji na razvojnem ciklu vodenja: opredelitev dobrega vodenja, povratne informacije in nadaljnje spremljanje razvoja. Na podlagi povratnih informacij, ki se dvakrat letno zberejo z metodo 360 stopinj, se opredelijo prednosti in področja za razvoj.



## Doseženi rezultati

- Za izboljšanje dobrega počutja zaposlenih so bili spremenjeni vsi vidiki organizacije, vključno s spremembami politik in dejavnosti na področju varnosti in zdravja pri delu, razvoja kadrov ter vodenja organizacije.
- Indeks dobrega počutja pri delu se je s 7,74 v letu 2013 zvišal na 8,51 v letu 2016.
- Zvišala se je tudi z anketo ugotovljena ocena sposobnosti zaposlenih za opravljanje dela do upokojitve, in sicer z 8,01, kolikor je znašala leta 2013, na 9,04 leta 2016.
- Leta 2013 so zaposleni, stari od 35 do 44 let, svoje zadovoljstvo z možnostjo usklajevanja delovnega

in poklicnega življenja ocenili s 5,83; ta ocena se je leta 2016, po uvedbi in razširitvi prilagodljive delovne ureditve, ki zaposlenim omogoča delo od doma, precej zvišala, in sicer na 8,35.

- Ocena splošnega zadovoljstva z vodstvom se je s 7,81 leta 2015, v letu 2016, samo šest mesecev pozneje, zvišala na 8,25.

*Zaposleni so navedli, da imajo po uvedbi prilagodljive delovne ureditve bolje usklajeno poklicno in zasebno življenje.*



# Fizioterapevtski program za preprečitev poškodb pri delu zaradi naprežanja in zagotovitev merljive spremembe v partnerskih podjetjih

POHVALJEN

Toyota Material Handling

Belgija

[www.toyota-forklifts.eu](http://www.toyota-forklifts.eu)

## Obravnavana težava

Toyota Material Handling v Evropi zaposluje več kot 4 500 mobilnih tehničnih strokovnjakov, kar je približno polovica vseh delavcev, ki pri strankah servisirajo opremo za ravnanje z materiali. V podjetju, ki se je vključilo v kampanjo Zdrava delovna mesta za vse starosti, so po posvetovanju z deležniki prepoznali staranje delovne sile kot glavno težavo, pri kateri ti pričakujejo preglednost. Z nedavno anketo so ugotovili, da je 15 % njihovih delavcev v Evropi starejših od 50 let. V tovarnah podjetja se je težko dviganje nadomestilo z avtomatizacijo. Avtomatizacija operacij ročnega dviganja, ki ga opravljajo mobilni tehnični strokovnjaki na tovornjakih na deloviščih svojih strank, pa ni mogoča v enakem obsegu. V podjetju so spoznali, da je prenaprežanje glavni vzrok poškodb med serviserji.

## Sprejeti ukrepi

V podjetju so ob podaljševanju upokojitvene starosti spoznali, da morajo za ohranjanje svoje visoko usposobljene in izkušene delovne sile sprejeti ukrepe za pomoč vsem zaposlenim pri uvajanju zdravih delovnih praks. Sprejeli so ukrepe za preprečevanje poškodb pri delu zaradi naprežanja, po poglobljeni analizi podatkov o nezgodah ter posvetovanju s serviserji pa so bile slabe prakse pri ročnem dviganju opredeljene kot glavni vzrok poškodb; v podjetju so zato razvili fizioterapevtski program.

Ta program se je najprej osredotočil na serviserje, ki so se poškodovali zaradi prenaprežanja. Zunanji fizioterapevt je poskrbel njihovo začetno usposabljanje, sestavljeno iz teorije in praktičnih vaj. Usposabljanje je bilo posneto in





vsem zaposlenim v podjetju na voljo na notranjem orodju za e-učenje. Po uspešni izvedbi programa za delavce, ki so se poškodovali, so program uvedli za vse zaposlene, pri čemer tri leta po začetnem usposabljanju udeleženci opravijo še osvežitveni tečaj.

Na podlagi tega poslovnega primera so tudi druge Toyotine enote na Češkem, v Franciji in Italiji ter na Švedskem obnovile ali uvedle podobne fizioterapevtske programe. Primer je bil predstavljen tudi zunaj podjetja na dogodkih agencije EU-OSHA za izmenjavo dobre prakse, ki so jih po vsej EU organizirali Toyota Material Handling ter partnerji kampanje Seat, Siemens in Lego.

## Doseženi rezultati

- V zadnjih dveh letih se je število nezgod zaradi prenaprejanja več kot razpolovilo.
- Delež zaposlenih, ki so bili odsotni z dela zaradi nezgode, se je z 20 % v letu 2006 zmanjšal na 5 % v letu 2014.
- Po usposabljanju pri fizioterapevtu ni noben izmed zaposlenih, ki so bili poškodovani zaradi prenaprejanja, utrpel podobne poškodbe.
- Vsota stroškov zaradi odsotnosti z dela, ki se jim je ognilo podjetje, ustreza štirikratni vsoti stroškov naložbe za 337 fizioterapevtskih obravnav. Posledično so se znižale tudi zavarovalne premije podjetja.
- Prihranki se povrnejo v ukrepe za zagotavljanje varnosti in zdravja zaposlenih v Španiji. Ugotovljeno je bilo, da je drugi najpomembnejši vzrok nezgod predmet, ki udari delavca; v podjetju zdaj analizirajo in izboljšujejo orodja in opremo mobilnih serviserjev.

***Posvetovanje s serviserji v podjetju je pokazalo, da so glavni vzrok poškodb neustrezni načini ročnega dvigovanja.***

## 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>).

*Pripravlja tudi dvoletne kampanje za zdravo delovno okolje, ki jih podpirajo institucije EU in evropski socialni partnerji, na nacionalni ravni pa usklajuje mreža informacijskih točk agencije. Cilj kampanje Zdrava delovna mesta za vse generacije 2016–2017 je pomagati delodajalcem reševati težave, povezane s starajočo se delovno silo, ter povečati ozaveščenost o pomenu vzdržnega dela skozi celotno delovno življenje zaposlenih.*

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (EU-OSHA) si prizadeva za varnejša, bolj zdrava in produktivnejša delovna mesta v Evropi. Agencija, ki jo je Evropska unija ustanovila leta 1994 in ima sedež v španskem mestu Bilbao, proučuje, pripravlja in širi zanesljive, uravnotežene in nepristranske informacije o varnosti in zdravju ter se za izboljšanje delovnih pogojev povezuje z organizacijami iz vse Evrope.

### **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>



Urad za publikacije