dr. Klemen Podjed

**Celovit pristop k upravljanju s stresom v podjetjih**

**Smernice dobre prakse za člane svetov delavcev in delavske zaupnike**

*V tem prispevku , katerega tematika se tesno navezuje na prejšnji prispevek mag. Bakovnika, bodo predstavljene nekatere smernice dobre prakse za člane svetov delavcev oziroma delavske zaupnike glede uresničevanja celovitega pristopa k upravljanju s stresom v podjetjih.*

# Vloga svetov delavcev je ključna

Znanje, moč, pripravljenost ter usposobljenost svetov delavcev ali delavskih zaupnikov, da uveljavljajo zakonske in ustavne pravice delavcev na področju varovanja (duševnega) zdravja, so v sedanjih slovenskih kriznih razmerah ključnega pomena. Zato naj sveti delavcev oziroma zaupniki v podjetjih, kjer delodajalec ne spoštuje zakonskih obveznosti varovanja zdravja zaposlenih **pogosteje posežejo po pravicah iz 31. člen ZVZD-1,** ki določa, da svet delavcev ali delavski zaupnik lahko od delodajalca zahteva sprejem primernih ukrepov za odpravo in zmanjšanje tveganj za varnost in zdravje pri delu. In če tudi to ne deluje, lahko skladno z določili zakona, zahtevajo tudi inšpekcijsko nadzorstvo inšpekcije za delo.

# Problematika obvladovanja stresa v podjetjih

Celovito upravljanje s stresom omogoča reševanje aktualne problematike stresa v podjetjih, saj je stres razlog za:

* 19 % odsotnosti z dela in 40 % fluktuacije zaposlenih,
* 60 % nesreč pri delu ter 30 % kratkoročne ali dolgoročne nesposobnosti za delo
* 55 % programov osebne pomoči zaposlenim (Ravi Tangri, Oxford University, 2003).

V Sloveniji tretjina žensk in kar 40,6 % moških meni, da sta njihovo **zdravje in varnost pri delu ogrožena**, in ta odstotek je med najvišjimi v EU-27 (Eurofound, 2012). Med dejavniki, ki zaposlenim povzroča največ težav, anketirani Slovenci v 37,7 % navajajo stres (EU-27 22,3 %). **Strošek zaradi stresa** zaposlenih delodajalca v Sloveniji stane približno 1.300 evrov na leto na zaposlenega (www.obvladajmo-stres.si, 12. 7. 2012).

Težava v številnih slovenskih podjetjih je, da obstajajo samo ocene, ni pa kvalitetnejših podatkov o problematiki stresa (npr. z opravljenimi anketami ipd.). Tu je priložnost svetov delavcev za **pobudo glede analize stanja na tem področju**.

# Ključni dejavniki uspešnega upravljanja s stresom v podjetjih

Eno ključnih spoznanj prakse upravljanja s stresom je, da so si podjetja različna, imajo različne potrebe in zato ni enostavnih receptov za uspeh. Zato je soočanje s stresom v podjetjih proces, ki povezuje teorijo in prakso ter ju nenehno nadgrajuje v smislu še boljših rešitev, **prilagojenih za posamezno podjetje**.

Upoštevanje nekaj **temeljnih dejavnikov uspeha** zagotavlja bistveno boljše končne rezultate (POH, 2011):

1. Predanost, ne samo vodstva in odgovornih oseb, vključenih v izvajanje programa, pač pa tudi zaposlenih.
2. Kvalitetna analiza, ki pokaže realno stanje v podjetju, ter omogoča določitev ključnih potreb zaposlenih.
3. Redna vzajemna komunikacija, ki pomaga vzpostaviti občutek pomembnosti in nujnosti za ukrepanje, ter zagotavlja informacije in spodbude za ukrepanje.
4. Kvaliteten program, ki upošteva obstoječe stanje, potrebe zaposlenih, strukturo in delovanje podjetja itd.
5. Hitri dobitki, saj dajo zagon programu in utišajo skeptike.
6. Kakovostna izvedba ukrepov, ki zagotovi, da so z rezultati zadovoljni tako delavci, kot delodajalec.
7. Kontrola rezultatov glede na vnaprej znane ključne kazalnike uspeha in ukrepi za zasidranje trajnosti sprememb.

**Pasti izvajanja programov** upravljanja s stresom v podjetjih so zlasti: osredotočanje na ukrepe brez skrbne analize trenutne situacije, podjetje in vodstvo ni predano programu, nekritična uporaba standardiziranih rešitev, slaba komunikacija in pomanjkanje zaupanja, premalo zmogljivosti in denarja, premalo vključevanja in sodelovanja, nefleksibilnost in podobno. (Shulte-Abel, Weber (1), 2011). Sveti delavcev s svojim vplivom, prek utečenih kanalov komuniciranja lahko pomembno pripomorejo k uspehu programa.

# Faze in koraki upravljanja s stresom v podjetjih

## *Faze upravljanja s stresom v podjetju*

Slika 1 kaže, da upravljanje s stresom poteka v 3 fazah, pri čemer sta v vseh fazah projekta ključna **Svetovalni odbor**, ki koordinira aktivnosti in **komunikacija v zvezi s projektom**, ki povečuje zavzetost zaposlenih.

Slika 1: Ključne faze upravljanje s stresom



## *Koraki upravljanja s stresom v podjetju*

1. ***Korak: Pobuda in zagotovitev podpore vodstva***

Inšpektorat RS za delo navaja, da je leta 2012 manj kot 10 % slovenskih podjetij imelo načrt in izvajalo aktivnosti na področju promocije zdravja. Zato je ključna vloga sveta delavcev oziroma zaupnika, da v primeru, če podjetje promocije zdravja oziroma ukrepov obvladovanja stresa še ne izvaja, poda pobudo oziroma predlog za pričetek aktivnosti ukrepov[[1]](#footnote-1). Že vse od začetka je podpora vodstva ključna.

1. ***Korak: Ustanovitev Svetovalnega odbora na ravni podjetja***

Svetovalni odbor koordinira aktivnosti v okviru programa upravljanja s stresom, kot so izdelava potrebnih analiz, priprava načrta in predloga aktivnost, spremljanje izvajanja, evalvacija rezultatov in podobno. Svetovalni odbor tudi sodeluje pri komuniciranju. Pomembno je, da se Svetovalni odbor čim bolje vklopi v obstoječe strukture in pobude v organizaciji.

Sestava Svetovalnega odbora je odvisna od podjetja, priporočljivo pa jo sestavljajo predstavniki vodstva, sveta delavcev, kadrovske službe, odgovorni za varnost in zdravje pri delu, zunanji sodelavci ipd.

1. ***Korak: Analiza stanja***

Analiza stanja zajema pregled obstoječih podatkov ter raziskavo, s pomočjo katere ugotovimo, kakšni so obstoječi ukrepi na področju varnosti in zdravja pri delu, kakšne so politike, postopki ter kakšne so potrebe zaposlenih.

1. ***Korak: Opredelitev programa***

Program promocije zajema ključne elemente, kot so:

* opredelitev ciljev programa in merljivih ključnih kazalnikov uspeha
* navedbo ukrepov in aktivnosti za upravljanje s stresom oz. promocijo zdravja
* nosilce aktivnosti in ukrepov
* izvedbene roke
* načine spremljanja in druge potrebne elemente.
1. ***Korak: Izvajanje ukrepov***

Poleg ozaveščanja, usposabljanja in spodbujanja zaposlenih za izvajanje individualnih ukrepov upravljanja s stresom, obstaja tudi vrsta organizacijskih ukrepov, kot so:

* izboljšanje pogojev dela
* vlaganje v zdravje zaposlenih (rekreacija, zdrava prehrana...)
* spremembe v stilu vodenja
* spremembe v organizaciji dela
* večja participacijo zaposlenih
* izobraževanje in usposabljanje
* programi individualne strokovne pomoči itd.
1. ***Korak: Ocena in cilji za naprej***

Spremljanje in ocenjevanje rezultatov programa naj poteka že tekom izvajanja projekta, kar omogoča hitre prilagoditve ukrepov glede na potrebe. Upravljanje s stresom in promocija zdravja je stalen proces, zato se po zaključku programa, ki lahko traja od enega do treh let, oceni uspešnost in določi izboljšave, cilje in ukrepe za naprej.

\* \* \*

Pomembna aktivnost, ki teče skozi vse korake programa, je komuniciranje, ki pomaga vzpostaviti občutek pomembnosti upravljanja s stresom in nujnosti za ukrepanje, kar neposredno vpliva na uspeh programa. Smotrno je uporabljati **uveljavljene kanale in načine komuniciranja v podjetju** in jih za potrebe programa še nadgraditi.

# Upravljanje s stresom se splača tako zaposlenim kot delodajalcu

Številne statistike in raziskave **potrjujejo donosnost ukrepov** na področju promocije zdravja, ki vključuje tudi psihosocialna tveganja. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu navaja, da donosnost naložbe v dober program varstva in zdravja pri delu, po treh letih izvajanja, lahko doseže **razmerje 6 : 1 evra.** Donosnost naložbe v promocijo zdravja na delovnem mestu pa, pretežno zaradi manjših stroškov odsotnosti z dela, dosega donosnost **med 2,5-4,8 : 1 evra** (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (1), 2010). Konzervativna ocena v okviru projekta SWiNG je, da se investicija v upravljanje s stresom povrne najkasneje v petih letih (Shulte-Abel, Weber (2), 2011). Obširna raziskava Eurofound po drugi strani ugotavlja, da se je zaradi izboljšanega zdravja, varnosti in dobrega počutja zaposlenih **produktivnost v nekaterih podjetjih zvišala celo za 20 %**, večjo uspešnost pa organizacija oz. podjetje sicer dosega z zmanjšanjanjem odsotnosti z dela, manjše fluktuacije in večjega zadovoljstva zaposlenih (Eurofound, 2011).

Vendar je potrebno imeti realna pričakovanja. Programi upravljanja s stresom so **dolgoročno naravnani** in vsi učinki programa se pokažejo čez nekaj let. Alternativa – vse več izgorelih zaposlenih in izgorelih podjetij, se vse bolj kaže kot nevzdržna in škodljiva. Potreben je celovit pristop k upravljanju s stresom.

Kot rečeno, znanje, moč, pripravljenost ter usposobljenost svetov delavcev ali delavskih zaupnikov, da uveljavljajo zakonske in ustavne pravice delavcev na področju varovanja in promocije zdravja, so v sedanjih slovenskih kriznih razmerah ključnega pomena. Vse se lahko začne s **pobudo sveta delavcev ali delavskega zaupnika**, za ukrepanje v skladu z zakonom ZVZD-1.

Viri:

Bettina Schulte-Abel, Lukas Weber: Stressbelastung: Unternehmen haben es in der Hand. HR Today Special 3 (2011); 20-21

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (1): Facts 93, 2010 <https://osha.europa.eu/en/publications/factsheets/93>

POH - Public and Organizational Health Department, Zürich University et al. SWiNG Project– Final Report of the Evaluation, Zürich, 2011

Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1), 2011

www.obvladajmo-stres.si, 12. 7. 2012

[www.produktivnost.si](http://www.produktivnost.si), 15. 4. 2013

1. Zakon o varnosti in zdravju (ZVZZD-1) pri delu zahteva, da morajo delodajalci načrtovati in izvajati promocijo zdravja na delovnem mestu, zagotoviti potrebna sredstva, prav tako pa tudi način spremljanja njenega izvajanja. [↑](#footnote-ref-1)