

dr. Klemen Podjed  
mag. Maja Bajt  
dr. Helena Jeriček Klanšček

e-publikacija

# PROMOCIJA ZDRAVJA

## V ŽEPU



**Priročnik za  
sindikalne zaupnike,  
člane svetov delavcev  
in vse, ki jih to zanima**

Oktober  
2016



# PROMOCIJA ZDRAVJA V ŽEPU

*Priročnik za  
sindikalne zaupnike,  
člane svetov delavcev  
in vse, ki jih to zanima*



Avtorji: dr. Klemen Podjed (Inštitut za produktivnost); mag. Maja Bajt (Nacionalni inštitut za javno zdravje), dr. Helena Jeriček Klanšček (Nacionalni inštitut za javno zdravje)

Ilustracije in oblikovanje: Ciril Horjak, tipografija: Saj, Dr. Jure Stojan

Strokovni pregled: Ada Hočevar, dr. med. (Nacionalni inštitut za javno zdravje)

Jezikovni pregled: Nina Skube | Tisk: Tiskarna Oman | Izdajatelj: Obalna sindikalna organizacija – KS 90  
Zanj: Damjan Volf

Brezplačna publikacija. Tiskana publikacija je izšla v 1000 izvodih.

E-publikacija je objavljena na: [www.znanje.zdravje-delo.si](http://www.znanje.zdravje-delo.si),

Koper, oktober 2016

Partnerji projekta:

Nacionalni inštitut za javno zdravje, [www.nijz.si](http://www.nijz.si)



Konfederacija sindikatov 90 Slovenije – KS 90, [www.sindikrat-ks90.si](http://www.sindikrat-ks90.si)



Obalna sindikalna organizacija – KS 90



Inštitut za produktivnost, [www.produktivnost.si](http://www.produktivnost.si)



Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID=286969856

ISBN 978-961-285-469-0 (epub)

ISBN req-ues-ted– (pdf)



**Zavod za zdravstveno  
zavarovanje Slovenije**

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

»Projekt Znanje za zdravje delavcev je na podlagi Javnega razpisa za sofinanciranje projektov za promocijo zdravja na delovnem mestu v letu 2015 in 2016 finančno podprl Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.«

© Vse pravice pridržane. Noben del te izdaje ne sme biti reproduciran, shranjen ali prepisan v katerikoli obliki oz. na katerikoli način, bodisi elektronsko, mehansko, s fotokopiranjem ali kako drugače, brez predhodnega pisnega dovoljenja lastnika avtorskih pravic.

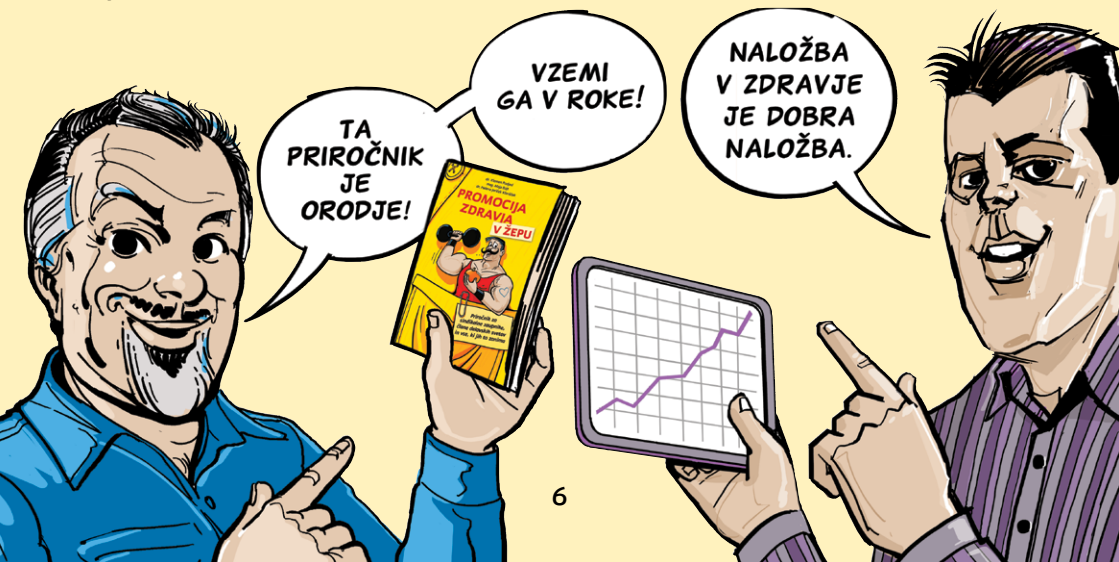
# Kazalo

1	Kaj zahteva zakon .....	8
2	Zdravje in počutje slovenskih delavcev je .....	8
3	Promocija zdravja v praksi .....	10
4	Orodja domačih mojstrov promocije zdravja .....	14
5	Kako prepričati vodstvo za podporo .....	16
6	Promocija zdravja se izplača! .....	17
7	Kako motivirati nemotivirane sodelavce .....	19
8	Oh, ta stres! .....	21
9	Vključevanje predstavnikov delavcev .....	25
10	Viri in literatura .....	26
11	Koristne povezave .....	28
	Priloga: kontrolni seznam učinkovitosti sodelovanja	
	– predstavniki delavcev .....	29

# Predgovor

**Z**agotoviti varno in zdravo delo je predpogoj vsakemu delodajalcu, ki želi uspešno opravljati in organizirati svoje poslovanje. Pri tem je nujno vzpostaviti in vzdrževati dialog z zaposlenimi, da bodo razumeli ter upoštevali predpisana navodila in ukrepe. Po pravilu pa se v praksi pojavljajo okoliščine, ko je to področje zanemarjeno ali pa obravnavano kot formalna zadostitev minimalnih pogojev, ki naj ob morebitnem obisku zadovoljijo zahteve inšpekcijskih služb. Priročnik, ki ga imate v roki, ima ambicijo pomagati predvsem delavcem, a tudi delodajalcem, da na prijazen in zanimiv način spodbudi dialog, razmišljanje o tematiki pa usmeri k organiziranemu pristopu, z osnovnimi nasveti izkušenih strokovnjakov. Ob tem ne manjka napotkov in priporočil do obilice gradiv, ki so dostopna tako na spletu kot v tiskani obliki. Naša želja in cilj sta, da bi ga pogosto prebrali predvsem sindikalni zaupniki in ostali delavski predstavniki ter tako krepili prepričanje o pomembnosti urejenega delovnega okolja in zdravih medsebojnih odnosov v kolektivih. Posledično bo manj bolezni in poškodb na delovnih mestih, zato izboljšana uspešnost podjetja ne bo izostala!

Peter Majcen,  
predsednik KS 90



# "Zdravje prinaša največje obresti."

**Z**dravje prinaša največje obresti, je misel, ki jo kot zadolžen za področje varnosti in zdravja pri delu pri KS 90 ter kot član delojemalske strani pri Nacionalni mreži EU-OSHA pogosto »prodajam« tako delavcem kot tudi predstavnikom delodajalcev.

V praksi se namreč kljub zakonski osnovi še vedno prevečkrat soočam z njihovim prešibkim zavedanjem o pomembnosti zdravja, in to ne le med delovnim časom, ampak predvsem tudi izven njega.

Predstavniki delodajalcev se zelo hitro ujamejo v past tako imenovanega »nepotrebnega stroška« in ne verjamejo v uspešnost vlaganja v izboljšanje zdravja zaposlenih, medtem pa na strani delavcev opažam, da kljub njihovi želji, da bi se kazalci zdravja izboljšali, v veliki večini ti ne poznajo niti svojih pravic niti dolžnosti, ki jim jih ponuja veljavna delovnopravna zakonodaja.

Slovenske delavce in delodajalce v bližnji prihodnosti zatorej čaka velik izziv, da ta porazni trend slabega počutja ter zdravja skupaj ustavimo, in sicer s kakovostno analizo in z ukrepi, ki temeljijo na medsebojnem zaupanju ter angažiranju vseh vpletenih in zunanjih strokovnjakov. Menim, da je priročnik, ki je pred vami, zelo koristen pripomoček prav za vsakega, ki se zaveda, da je naložba v lastno zdravje daleč najboljša naložba, in da bo vsak izmed vas v njem dobil nekaj koristnega ter uporabnega.

Naj gre promocija zdravja v vaše žepe in v žepe vseh, za katere vam ni vseeno.

Damjan Volf,  
generalni sekretar Obalne sindikalne organizacije – KS 90

# 1. Kaj zahteva zakon

## Zakonske obveznosti po zakonu o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1, 12/2011)

- **6. člen:** *Delodajalec mora načrtovati in izvajati promocijo zdravja na delovnem mestu.*
- **24. člen:** *Delodajalec mora sprejeti ukrepe za preprečevanje, odpravljanje in obvladovanje primerov nasilja, trpinčenja, nadlegovanja in drugih oblik psihosocialnega tveganja na delovnih mestih, ki lahko ogrozijo zdravje delavcev.*
- **32. člen:** *Delodajalec mora promocijo zdravja na delovnem mestu načrtovati ter zanjo zagotoviti potrebna sredstva, pa tudi način spremljanja njenega izvajanja.*

Ukrepev promocije zdravja na delovnem mestu ne izvajamo zaradi inšpektorja, temveč zlasti zaradi boljšega zdravja in počutja zaposlenih ter s tem boljših poslovnih rezultatov organizacij.

## 2. Zdravje in počutje slovenskih delavcev je...

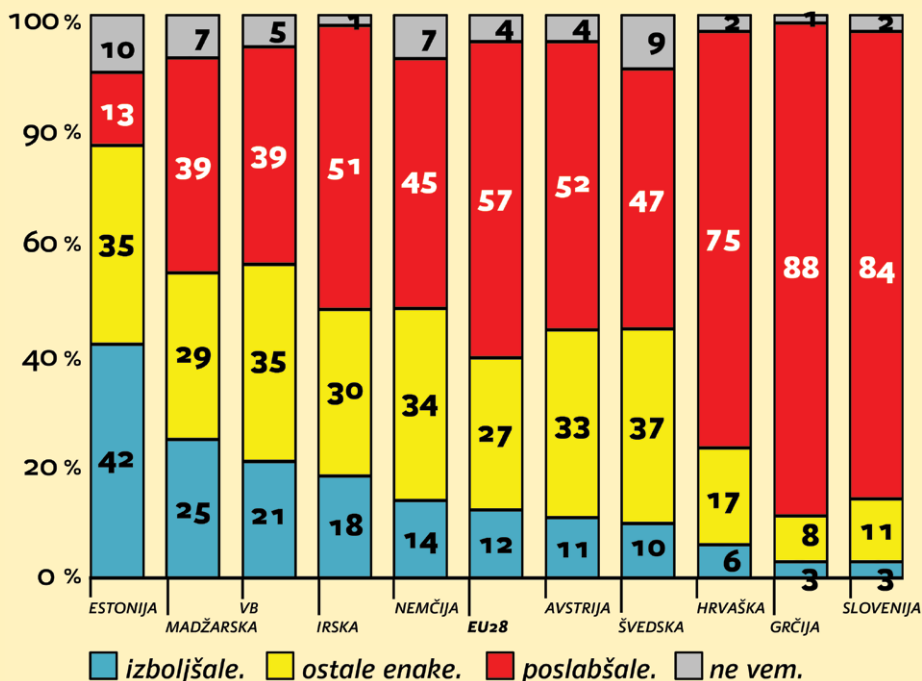
V primerjavi s povprečjem držav v Evropski uniji smo v Sloveniji krepko po vrsti pomembnih kazalnikov zdravja in počutja zaposlenih pod povprečjem. Ali povedano bolj konstruktivno, imamo še »**obilje priložnosti za velike izboljšave**«. Primerjalno z EU, so slovenski zaposleni:

- **pri vrhu EU-27 glede vprašanja, ali ocenjujejo, da sta njihovo zdravje in varnost pri delu ogrožena – tako meni tretjina žensk in kar 40,6 % moških, zaposlenih v Sloveniji** (Ignjatović, Kanjuro Mrčela 2012),
- **na tretjem mestu po občutku dela v hitrem tempu** (Ignjatović, Kanjuro Mrčela 2012),



- **krepko pod povprečjem EU-28 glede produktivnosti dela (74,0 % povprečja evrskega območja)** (Umar, 2012),
- **na drugem mestu glede dojetanja stresa pri delu** (IRI, 2012),
- **popolnoma pri vrhu glede vprašanja, ali so se delovni pogoji v zadnjih 5 letih poslabšali** (Evropska komisija, 2014).

*Ali iz svojih izkušenj in/ali tega, kar vam povedo prijatelji ali sorodniki, ki so zaposleni, lahko rečete, da so se delovne razmere v vaši državi v zadnjih petih letih ...*



Vir: Evropska komisija, 2014

Tudi zato je pomen sindikalnih zaupnikov in vseh, ki si prizadevajo za uveljavitev promocije zdravja na delovnem mestu, še toliko večji. Pogosto žal pozabljamo, da je veliko stvari v Sloveniji zelo dobro urejenih. Ali veste, da je npr. univerzalna dostopnost zdravstvenih storitev med najvišjimi na svetu (da so tudi finančno šibki državljani deležni podobne zdravstvene oskrbe kot premožni)?

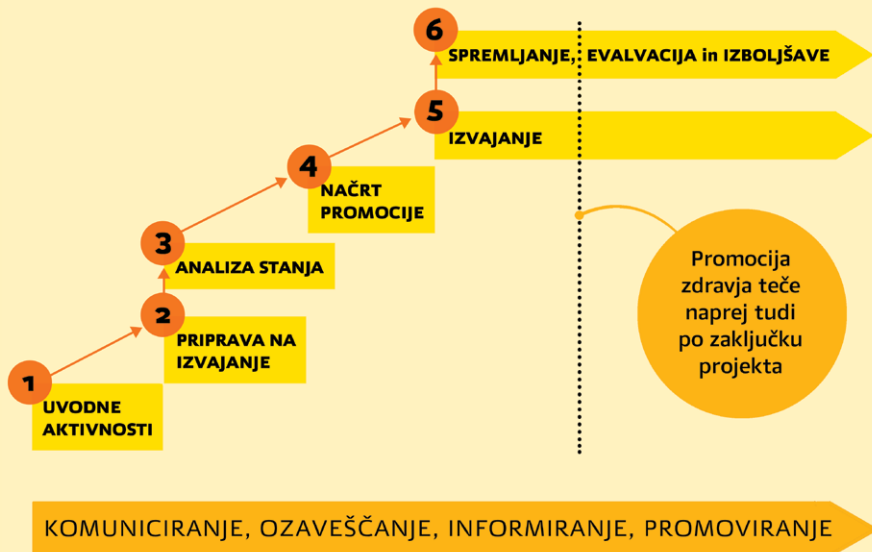
### 3. Promocija zdravja v praksi

V slovenskih organizacijah vse pre pogosto naletimo na **neresen pristop do resnega problema**. Kajti promocije zdravja na delovnem mestu žal ni tako preprosto izvajati, kot si nekateri predstavljajo.

Po desetletjih napak in uspehov je nastala dobra praksa promocije zdravja, kako do bolj učinkovitih organizacij in bolj zdravih ter zadovoljnih delavcev. A najboljšo pot mora vsak kolektiv najti sam, saj ni preprostega recepta. Kot učinkovito in dobro se je izkazalo, če vodstvo razume pomen promocije zdravja na delovnem mestu in spodbudi, da se v delovnih organizacijah ustanovi skupina za zdravje. Brez sodelovanja sindikalnih zaupnikov oziroma predstavnikov delavcev tudi ne moremo pričakovati dobrih učinkov. Promocija zdravja je nikoli dokončan proces stalnega prizadevanja, učenja in izboljševanja.

**Dobra praksa procesa izvajanja promocije zdravja na delovnem mestu zajema šest korakov.**

Slika 1: Šest korakov promocije zdravja na delovnem mestu



Promocije zdravja na delovnem mestu se lahko lotijo organizacije same, precej boljše rezultate pa lahko pričakujemo, če povabimo zunanje strokovnjake, ki nam bo pomagal do kakovostne analize stanja, dobrega načrta promocije zdravja in usposobljene skupine za zdravje.

## Uvodne aktivnosti in priprava na izvajanje

Brez sodelovanja vodstva, predstavnikov delavcev in seveda zaposlenih ni pričakovati dobrih rezultatov. Podpora vodstva in predstavnikov delavcev je ključna in dobro je, da predstavniki delavcev ter vodstvo na otok dobrega zdravja in počutja veslajo v istem čolnu ter v isto smer. V fazi uvodnih in pripravljalnih aktivnosti je treba ustanoviti skupino za zdravje in priporočljivo je začeti z njenim usposabljanjem. Skupina za zdravje ima do največ 10 članov, v manjših organizacijah pa tudi npr. samo dva ali tri člane. V njej sodelujeta tako predstavnik vodstva kot predstavnik delavcev, priporočljivo je v skupino vključiti nekoga iz kadrovske službe, inženirja za varnost pri delu (če ga imate), nekoga iz proizvodnje in tako dalje. V tem koraku se ponudi tudi priložnost za informiranje in ozaveščanje delavcev.



## **Analiza stanja zdravja in počutja**

Ne sklepajmo prehitro! Brez kakovostne analize stanja ne moremo opredeliti ključnih problemov in načrtovati ukrepov. Slaba ali nepopolna analiza stanja na področju zdravja, počutja in zadovoljstva delavcev spada med najpogostejše razloge za slab uspeh ukrepov promocije zdravja pri delu. Jasno, kako lahko zadenemo tarčo, če je sploh ne vidimo? Dobra analiza pomaga odkriti tista področja, na katerih lahko z ukrepi dosežete največ. Usmerjena je v glavne težave delavcev.

Katere podatke že imate in katere bi najbolj potrebovali? Katere sploh lahko pridobite? Vire podatkov predstavljajo obstoječi interni podatki o bolniškem staležu in poškodbah pri delu, rezultati vprašalnikov o stresu, psihosocialnih obremenitvah ter zadovoljstvu zaposlenih, podatki Nacionalnega inštituta za javno zdravje (za organizacijo, dejavnost in celotno Slovenijo), poročila izvajalca medicine dela ipd. Šele ko je pripravljen povzetek glavnih ugotovitev analiz, se lotimo načrtovanja in izbire ukrepov promocije zdravja.

Ko so analize opravljene, je smiselno pripraviti povzetek ključnih ugotovitev, ki pozornost usmerijo na glavne prioritete ukrepanja v obdobju naslednjega leta ali dveh. Koliko prioritet izbrati? Okvirno dve do tri, oziroma toliko, kolikor menite, da jim v vaši organizaciji lahko posvetite potrebno pozornost.

## **Izdelava načrta promocije zdravja**

Na podlagi skupaj dogovorjenih prioritet, ki izhajajo iz analize stanja, se izdelava načrt za ukrepanje. Toliko težav, toliko idej glede ukrepov, pa tako malo denarja in pogosto tudi volje za izvajanje ukrepov (npr. telovadbo, bolj zdravo prehrano ipd.). Zato naj bodo izbrani ukrepi koristni in zaželeni s strani delavcev.

Nekaj **priporočil glede vsebine načrta** promocije zdravja:

- Načrt naj vsebuje zaključke iz analize zdravja oziroma počutja ter prioritete ukrepanja.
- Posebna pozornost naj bo namenjena ozaveščanju in motiviranju delavcev za sodelovanje ter udeležbo, kar zahteva potrpežljivost.
- Ukrepi naj bodo usmerjeni v prioritete in namenjeni tako pogojem dela kot podpori zaposlenim za samopomoč, naj bodo tako preventivni kot usmerjeni v reševanje nastalih težav ... Skratka, dobro uravnoteženi.
- Bolje, da je načrt kratek, realen, merljiv in dosegljiv kot obsežen, nerealen, neizvedljiv.
- Načrt zdravja naj bo pregleden in akcijsko naravnani (naj jasno določa vrsto ukrepa, potrebne aktivnosti za izvedbo, odgovorne za izvedbo posameznega ukrepa, roke, načine spremljanja uspešnosti itd.).



V načrt je treba vključiti tudi **kazalnike zdravja in počutja**, s katerimi spremljamo uspešnost izvajanja promocije zdravja. Kajti, česar ne znamo dobro meriti, ne moremo dobro upravljati. Kazalniki so naš kompas, ali se gibljemo v zeleno smer ali smo morda začasno zaspali, pa tudi kako daleč nam je že uspelo priti.

## Spremljamo in ocenjujemo predvsem dvoje:

1. **rezultate** – ali delamo tisto, kar smo si zadali kot ukrepe in cilje, ter
2. **koristi** za delavce in organizacijo (ali nam to, kar delamo, tudi res koristi).

## Kdaj spremljati in ocenjevati?

- Spremljamo **tekoče** (pregled in vodenje evidence),
- ocenjujemo pa **obdobno** v rednih časovnih presledkih – pregled za nazaj, popravki in spremembe za naprej (npr. letno ...).

## Izvajanje ukrepov promocije zdravja

Še tako dober načrt promocije zdravja ne more dati učinkov, če ne zaživi v praksi. Ključ za uveljavljanje načrta promocije zdravja so podpora vodstva ter predstavnikov delavcev, uspešno in konstantno delo skupine za zdravje ter seveda sodelovanje zaposlenih.

Ko je načrt promocije zdravja že izdelan, je priporočljivo, da se skupina za zdravje srečuje vsaj enkrat na dva meseca, oziroma po potrebi pogosteje. Pomaga, če se skupina dogovori za neki termin, npr. vsako drugo sredo ob 11. uri, da je čim manj težav (in izgovorov). Aktivnosti promocije zdravja naj izhajajo iz načrta promocije zdravja, uspešnost glede doseganja zastavljenih ciljev pa lahko skupina spremlja sproti in obdobjno, s pomočjo kazalnikov zdravja ter počutja, ki jih je opredelila v načrtu promocije zdravja.



## 4. Orodja domačih mojstrov promocije zdravja

Dober mojster se ne loti dela brez primernega orodja. Ne pričakuje se, da je sindikalni zaupnik, predstavnik delavcev ali direktor, tudi strokovnjak za promocijo zdravja. Če je vse, kar nekdo pozna, kladivo, je zanj vsak problem žebelj. Pri promociji zdravja na delovnem mestu se z nekaterimi orodji, pozornostjo in občutkom za ljudi, lahko daleč pride.



Nekatera **brezplačna orodja za izvajanje promocije zdravja** pri delu so:

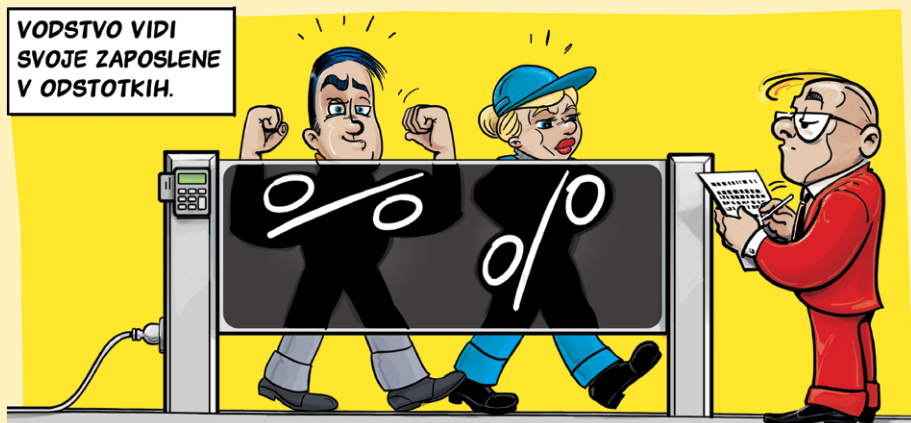
1. **Kratki kontrolni sezname učinkovitosti sodelovanja za predstavnike delavcev**, ki omogoča grob vpogled v nivo učinkovitosti sodelovanja delavskih predstavnikov in delodajalca na področju varnosti in zdravja pri delu (EU-OSHA, ETUC, 2012). Nahaja se v e-prilogi k temu priročniku dostopni na spletni strani [www.znanje.zdravje-delo.si](http://www.znanje.zdravje-delo.si)
2. Instrument **e-OPSA** za merjenje in upravljanje psihosocialnih tveganj, dostopen na spletni strani [www.opsa.si](http://www.opsa.si)
3. **Priročnik promocije zdravja na delovnem mestu** (Podjed, Bilban), dostopen na [www.produktivnost.si/prirocnik-promocije-zdravja](http://www.produktivnost.si/prirocnik-promocije-zdravja).
4. **Šeststopenjski model izvajanja promocije zdravja**, prikazan na Slika 1.
5. **Vprašalnik Inšpektorata RS za delo** glede stanja zdravja se nahaja v e-prilogi k temu priročniku, dostopni na spletni strani [www.znanje.zdravje-delo.si](http://www.znanje.zdravje-delo.si).
6. **Praktični vodnik za upravljanje z varnostjo in zdravjem** na delovnem mestu, ki sta ga pripravila Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu in Evropska konfederacija sindikatov (EU-OSHA, ETUC, 2012). Vodnik je dostopen na [www.znanje.zdravje-delo.si/koristne-povezave](http://www.znanje.zdravje-delo.si/koristne-povezave).
7. **Kalkulator stroškov in donosnosti** promocije zdravja na delovnem mestu KALDOZ ([www.produktivnost.si/kaldoz](http://www.produktivnost.si/kaldoz)).
8. **Predstavitvena prezentacija promocije zdravja** (power point) ki je na voljo na spletni strani [www.znanje.zdravje-delo.si](http://www.znanje.zdravje-delo.si).
9. **Vprašalnik »Koliko ste pod stresom?«** - [www.znanje.zdravje-delo.si/rezultati-projekta](http://www.znanje.zdravje-delo.si/rezultati-projekta).
10. Še nekaj drugih orodij in vprašalnikov, dosegljivih na spletni strani projekta [www.znanje.zdravje-delo.si](http://www.znanje.zdravje-delo.si).

Seveda je vprašalnike in pristope potrebno skrbno izbrati in uporabiti glede na konkretne razmere v organizaciji.



## 5. Kako prepričati vodstvo za podporo

Če so ženske z Venere in moški z Marsa, od kod potem prihajajo ljudje iz vodstva? Vodstvo pogosto govori in razume nekoliko drugačen jezik kot zaposleni, seveda pa velja tudi obratno. Vodstvo govori predvsem **jezik števil, strategij, odstotkov in evrov**. Ta jezik je dobro vsaj okvirno poznati.



Delodajalce pogosto bolj kot boljše zdravje in zadovoljstvo zaposlenih zanimajo ekonomske koristi. Te so lahko izražene kot zmanjšanje stroškov bolniških odsotnosti, poslovne koristi ukrepov promocije zdravja, indeks zadovoljstva zaposlenih, manj menjav zaposlenih in tako dalje. Pogosto pa se delodajalci ne zavedajo dobro, da zdravi in zadovoljni zaposleni k uspehu organizacije prispevajo mnogo več, kot če so slabega zdravja, preutrujeni ter nezadovoljni – da se promocija zdravja tudi finančno izplača.

**Komunikacija je ključno orodje** sindikalnih zaupnikov, predstavnikov delavcev in tudi vodstva, a kot vemo, žal, ni vedno preprosta. Včasih je težko biti pameten in spreten v komunikaciji s "šefom iz pekla" ali z "nemogočim sodelavcem". Če smo čisto iskreni, morda tudi sami kdaj nismo najboljši sogovornik?

Ste vedeli, da kar 55 % informacije sporočimo z govorico telesa, 38 % s tonom in načinom govora in le 7 % z besedami? S pozitivno in konstruktivno komunikacijo dosežemo več kot s konfliktnim pristopom. Nekaj ključnih smernic za uspešno komunikacijo:

- **Poskrbite za ustrezne okoliščine sestanka:** za primeren čas in dovolj časa. Pogovor o perečih zadevah, ki se tičejo delovne organizacije, le nekaj minut pred drugim pomembnim sestankom, na sredi hodnika, ni primeren.
- **Pomembna sta načrt in priprava na sestanek:** problem predstavite kratko in jedrnato, govorite jezik sogovornika, če je delodajalec – številke, dokazi, usmerite se na rešitve (imejte pripravljene predloge).
- **Bodite jasni, zakaj ste na sestanku in kaj potrebujete, na konstruktiven način sporočajte želje ter argumente.** Izogibajte se pritoževanju in nerganju. Skušajte razumeti tudi sogovornikovo plat in pokažite razumevanje.
- **Bodite asertivni:** jasno in odločno izražajte svoje misli ter občutke, vendar hkrati spoštujte tudi misli in občutke sogovornika.
- Kako se odzivamo na vedenje »šefa iz pekla« ali »nemogočega sodelavca«, je **stvar naše zavestne odločitve**. Ne odzivajte se eksplozivno, ampak jasno pokažite svoje meje. Mirna in spoštljiva komunikacija je dokaz vaše visoke profesionalnosti.
- Pogovor zaključite s **povzemanjem skupnih dogovorov**, preverite, ali ste se dobro razumeli.

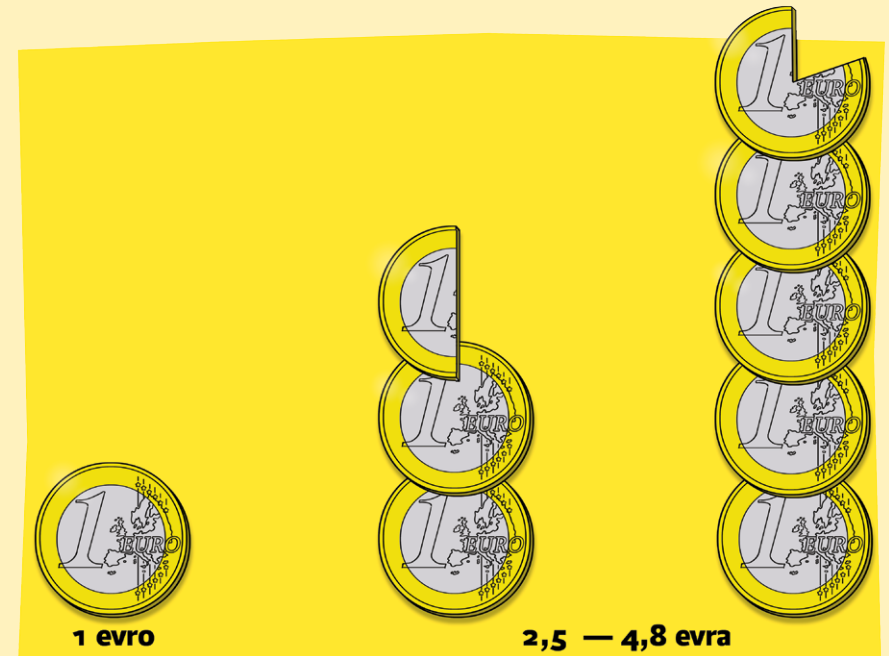
## 6. Promocija zdravja se izplača!

Promocija zdravja je **predvsem naložba, ne le strošek**. Ugotovitve strokovne in znanstvene literature o ekonomskih koristih promocije zdravja pri delu so za delodajalce zelo obetavne:

1. **Zmanjšani stroški** bolniških odsotnosti (povprečno 12–36 % v 3–5 letih), (Aldana, 2001, KIMDPŠ, 2012).

2. **Zmanjšanje stroškov prezentizma**, to je stroškov, ki nastajajo zaradi slabega zdravja, počutja ali tegob tistih zaposlenih, ki so kljub težavam prisotni na delovnem mestu. Takšni zaposleni lahko okužijo zdrave zaposlene (npr. gripa), pogosteje povzročajo napake, ki vodijo v poškodbe, ustavitev proizvodnje, poslabšanje odnosov s strankami in podobno. Prezentizem organizacijo stane okvirno še enkrat več kot bolniška odsotnost, pogosto tudi precej več!
3. **Večja produktivnost** zaposlenih do 20 % (EUROFOUND, 2011).
4. **Visoka ekonomičnost** ukrepov promocije zdravja, za 1 vloženi evro dobimo v 3–5 letih od 2,5 do 4,8 € (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2010).

*Slika 2: Ekonomičnost promocije zdravja pri delu:  
Za vsak evro, vloženi v zdravje, se povrnev vrednosti od 2,5 do 54,8 evra.  
Drugače povedano: zdravje se splača.*



*Vir: Pripravljeno po podatkih Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu, 2010*

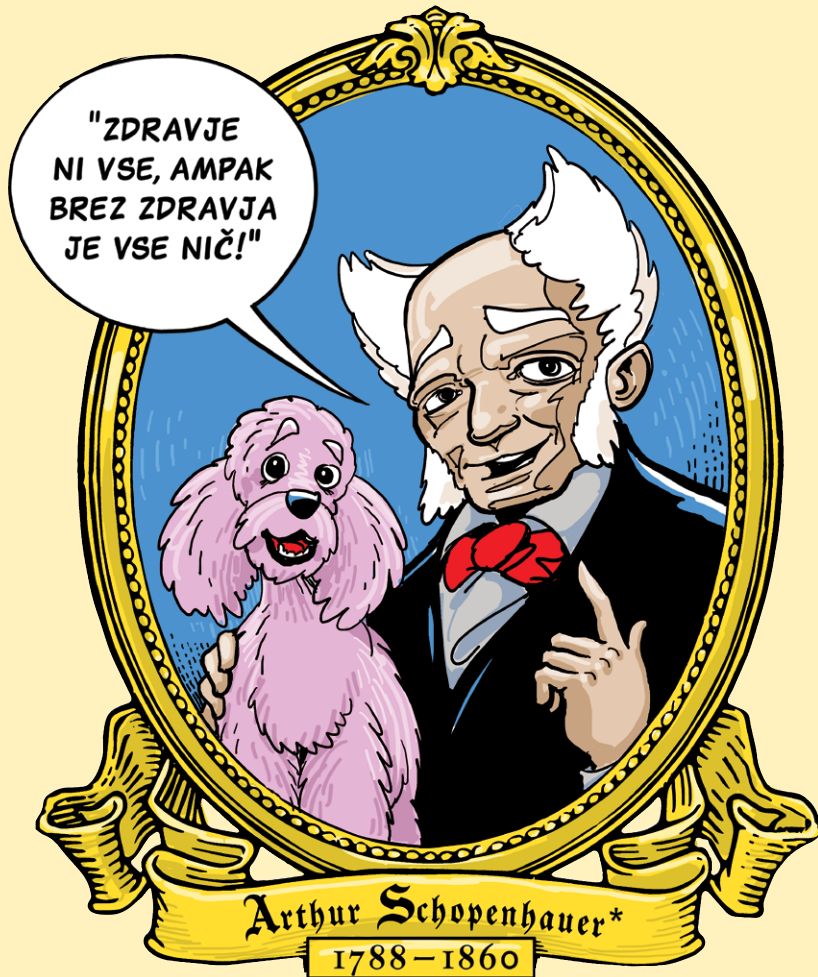
Navedbo Evropske agencije za varnosti in zdravje pri delu EU-OSHA o ekonomičnosti vlaganj v promocijo zdravja potrjuje tudi globalno svetovalno podjetje PricewaterhouseCoopers, ki je sistematično pregledalo 55 študij o donosnosti ter ugotovilo, da je ekonomičnost promocije zdravja med 2,3 in 10,1 € na vloženi evro (PwC, 2008). Podobno ugotavlja evropska Izvršna agencija za potrošnike, zdravje, poljedelstvo in hrano, da je od 15 programov za duševno zdravje zaposlenih bilo kar 12 tudi ekonomsko upravičenih (od 1,75 do 83,73 € na vloženi evro (EAHC, 2013)).

Programi so lahko zelo donosni, vendar sta potrebna strokoven pristop in pripravljenost za ukrepanje.

### **Primer slovenske organizacije s 100 zaposlenimi**

Koliko slovensko organizacijo staneta slabo zdravje in počutje zaposlenih? S pomočjo kalkulatorja stroškov in donosnosti promocije zdravja na delovnem mestu KALDOZ je možno izračunati stroške, prihranke ter nekatere kazalnike ekonomske upravičenosti ukrepov promocije zdravja. Rezultati pokažejo, da delodajalca v povprečni slovenski organizaciji s 100 zaposlenimi stroški bolniških odsotnosti stanejo blizu 40.000 EUR na leto. Poleg teh stroškov ima zaradi slabega zdravja in počutja zaposlenih delodajalec tudi stroške prezentizma ter fluktuacije, pri čemer stroški prezentizma pogosto znašajo dva- in večkratnik stroškov bolniškega staleža. V povprečju lahko delodajalec, ob tipičnih izhodiščih in naložbi v ukrepe promocije zdravja v višini 75 EUR na zaposlenega na leto, ustvari **neto prihranke v višini 190 EUR na zaposlenega na leto**, kar na ravni organizacije **znaša 19.000 EUR na leto**. Tako ustvarjena donosnost ukrepov znaša 160 % oziroma 2,6 EUR na vloženi evro. KALDOZ je prosto dostopen na spletnih straneh [www.produktivnost.si](http://www.produktivnost.si) in [www.opsa.si](http://www.opsa.si).

## 7. Kako motivirati nemotivirane sodelavce



Zdravje je osnova za kakovostno in zadovoljno življenje, žal pa pogosto začitimo resnični pomen zdravja šele, ko zbolimo ali se poškodujemo. **Delavce moramo ozavestiti, da je skrb za varnost in zdravje ključnega pomena. Tudi višja plača jim ne bo pomagala, če bodo prezgodaj obnemogli.**

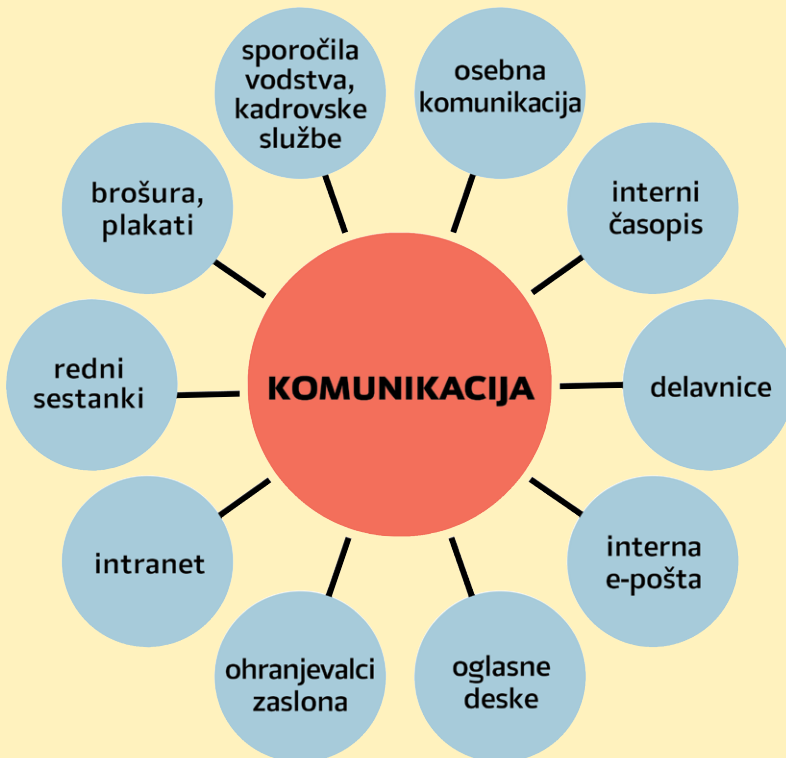
\* nemški filozof

Programi, ukrepi ali aktivnosti promocije zdravja so za zaposlene prostovoljni. Nemalokrat se zgodi, da ravno tisti, ki bi jim programi ali ukrepi lahko najbolj koristili, pokažejo najmanj interesa za sodelovanje. Po drugi strani pa so zaposleni zaradi stalnih sprememb na trgu dela, (pre)obremenjenosti, negotovosti itd. pogosto nezaupljivi in se programov ne želijo udeležiti. Zato je pomembno, da poznamo čim več **učinkovitih načinov motiviranja:**

- Zaposleni morajo občutiti in vedeti, da so ukrepi promocije zdravja zanje koristni, da jim omogočajo nadzor nad lastnim življenjem in boljšo skrb zase.
- Poudarjajte dolgoročne in širše koristi aktivnosti promocije zdravja, ki segajo tudi izven delovnega mesta (npr. nekaj minut vaj za vratne mišice bo pomagalo razbremeniti napetost, kar pomeni manj bolečin konec dneva).
- Informirajte zaposlene o pomenu skrbi za zdravje, dobro počutje in zdrave navade ter o škodljivostih nekaterih razvad, ki slabo vplivajo na zdravje: npr. kajenje, pitje alkohola, uporaba drog. Spodbujajte k zdravim izbiram.
- Programi, ukrepi naj ne pridejo »od zgoraj«. Pri načrtovanju, uvedbi, izvedbi in evalvaciji promocije zdravja na delovnem mestu naj aktivno sodelujejo tudi delavci.
- Redno obveščajte, ozaveščajte in spodbujajte. Uporabite vse možne kanale in načine za učinkovito komuniciranje. Pri tem bodite preprosti, zabavni, nedirektivni. Npr. izberemo zabavno sliko, jo obesimo poleg dvigala in nanjo napišemo: "Ne, hvala, ne uporabljam dvigala." Ali pa: "Če zmoreš, potem izberi raje stopnice.", "Tvoje telo kliče po vodi. Boš kozarec?", "Četudi si sredi dela, si vzemi trenutek zase. Opazi, da dihaš!"
- Aktivnosti promocije zdravja naj bodo na voljo vsem zaposlenim, upoštevajte njihove želje in možnosti. Pomembno je, da so aktivnosti povezane s čim manj stroški za zaposlenega. Najbolj učinkovito je, če so v delovnem času, v prostorih podjetja ali blizu službe.

- Razmislite tudi o pohvalah, priznanjih za tiste, ki se programov ali aktivnosti najbolj redno udeležujejo.
- Pomembno je, da se trudimo za pozitivne spremembe v organizaciji, npr. za boljše delovne pogoje, boljše odnose, boljšo klimo. S tem bomo zaposlene prepričali, da mislimo resno.
- Promocija zdravja je del organizacijske kulture. Pri ukrepih promocije zdravja morajo sodelovati vsi v organizaciji. Vodstvo, predstavnik delavcev/sindikalni zaupnik morajo biti zgled.
- Najbolj motivirani so najboljša reklama. Delavci, ki razumejo pomen promocije zdravja in so z veseljem udeleženi v ukrepih, so lahko najboljša reklama ter ambasadorki določenih aktivnosti.

*Slika 3: Načini ozaveščanja in informiranja zaposlenih*



*Vir: Pripravljeno po podatkih Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu, 2010*

## 8. Oh, ta stres

Ste vedeli, da je kar 50–60 % bolniških odsotnosti povezanih s stresom? Da je 75–90 % sotrpinov, ki jih srečate v zdravstveni ambulanti, tam zaradi razlogov, ki so tako ali drugače povezani s stresom?

Da je stres nekaj popolnoma vsakdanjega, vemo že skoraj vsi. Res je, da nekaj stresa potrebujemo za svoje vsakodnevno delovanje, in res je, da **ni vsak stres slab**. Za posameznika pa je škodljivo, če stres traja **dlje časa in če ga je preveč**. Stres doživljamo zelo različno. Ključno je, da ga prepoznamo, šele nato lahko ukrepamo.

Če je posameznik dlje časa pod stresom, se lahko začne proces izgorevanja, ki lahko vodi v razvoj resnejših fizičnih in duševnih motenj ter bolezni. Izgorelost ni enaka delovni izčrpanosti. Pri izgorelosti počitek ni dovolj. Sindrom izgorelosti je bolezen, ki se razvija dlje časa, lahko tudi nekaj let. Začetni znaki so zelo podobni znakom stresa, vendar ne minejo.





## Kako prepoznate izgorelega sodelavca?

- Je fizično in čustveno izčrpan, ima občutek pomanjkanja energije za opravljanje dela, občutek, da ne zmore več.
- Je ciničen do svojega dela, brezbrizen, ima odpor, vseeno mu je za delo, za sodelavce, za stranke.
- Dvomi o svoji učinkovitosti za delo, meni, da dela ne more več opravljati tako dobro kot včasih.

## Pozor! Naša delovna organizacija je v stresu!

**Znaki:** množično nezadovoljstvo zaposlenih, šibek občutek pripadnosti delovni organizaciji, zmanjšana učinkovitost zaposlenih, slabi medosebni odnosi, nizka delovna storilnost, povečano število nesreč, odhajanje drugam, povečana bolniška odsotnost ...

Če ste zavzdihnil, da še sami sebe večkrat težko umirimo, kaj šele organizacijo, imate prav. Priča smo epidemiji stresa in izgorelosti. A čeprav je upravljanje stresa in počutja v organizaciji precej zahtevno, pa poteka po podobnem pristopu, kot to velja za promocijo zdravja: 1) dobra analiza stanja, 2) skupina za zdravje opredeli ukrepe (npr. glede odnosov, zadovoljstva, klime, konfliktov, delavnice sproščanja itd.), 3) izvajanje ukrepov. Po enem letu pa je priporočljivo preveriti, kako uspešni so bili ukrepi upravljanja psihosocialnih obremenitev oziroma stresa, in uvesti potrebne spremembe.

## Kako lahko kot sindikalni zaupnik obvladujete stres?

Ni težko razumeti, da so sindikalni zaupniki še bolj obremenjeni kot drugi zaposleni, med tnalom in nakovalom. A kako boste lahko pomagali drugim, če sami zbolite ali izgorite pri delu? Bog je najprej sebi ustvaril brado, zato **pomaga, da:**

- si naredimo dnevni načrt dela,
- si postavljamo realne, dosegljive cilje,

- poskrbimo za redne odmore, čas za počitek,
- poiščemo pomoč sodelavcev – nadrejenega, kadar česa res ne zmoremo,
- sprotno rešujemo morebitne težave v odnosih s sodelavci in z nadrejenimi,
- razmislimo o svojih vrednotah, osebnem poslanstvu, o tem, kam vlagamo svojo energijo in čas,
- razmislimo o tem, kaj nas obremenjuje/razbremenjuje,
- si postavimo omejitve in se naučimo reči ne, kadar delo presega razpoložljivo energijo ter zmožnosti,
- sprotno preverjamo telesne, čustvene in duševne obremenitve, poskrbimo za svoje dobro počutje,
- razmislimo o življenjskih spremembah, kadar nam trenutno stanje ne ustreza: spremembi življenjskega sloga, menjavi delovnega mesta.

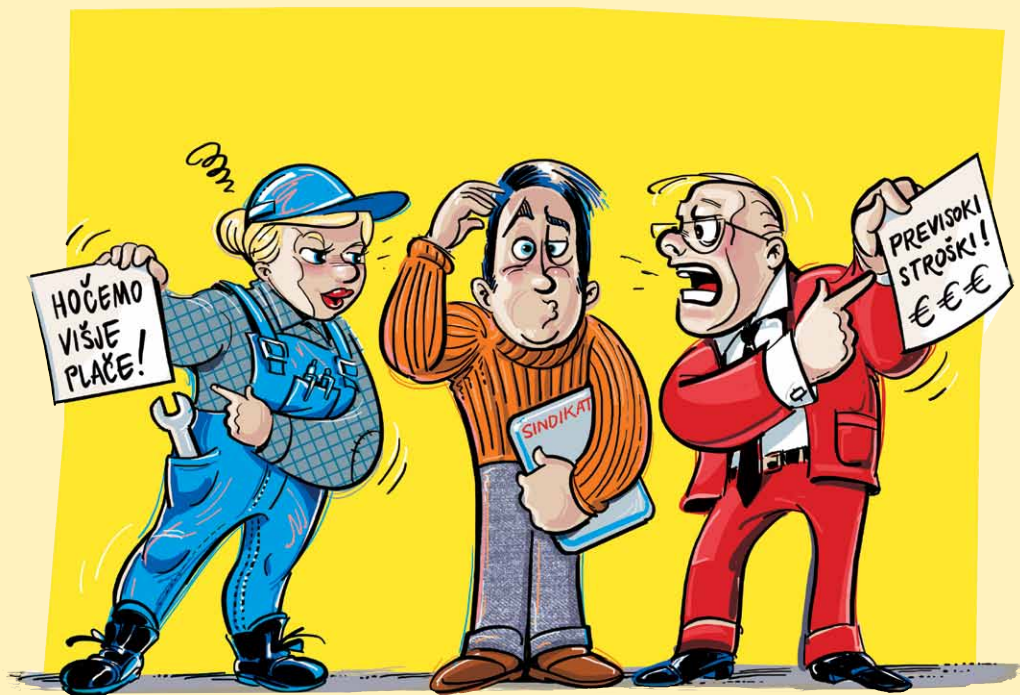
### **Kako se pogovarjati z nekom, ki ima težave v duševnem zdravju?**

**Opazim, prepoznam, ponudim pomoč!** Imejte v mislih, da se pogovor z osebo, ki ima težave v duševnem zdravju, ne razlikuje bistveno od osebnega pogovora o občutkih s katerokoli drugo osebo. Le tema pogovora je nekoliko bolj občutljiva. Bodite spoštljivi in se poskusite vživeti v sogovornika.

Ne predpostavljajte/ugibajte, kako se oseba počuti, ne postavljajte morebitne diagnoze, ne podajajte preprostih rešitev ali nasvetov. Kako se torej pogovarjati v takšnih primerih?

- (Izrazite skrb.) "Marija, zaskrbljen sem zate."
- (Pri pogovoru se osredotočite na vedenje, ki ga opazite.) "V tem tednu si že štirikrat zamudila na delo in tvoja poročila imajo veliko napak ..."
- (Priznajte, da ste opazili spremembo.) "To ti ni podobno. Običajno si prva na delu ..."

- (Ponudite pomoč.) "Ne vem, kaj se dogaja v tvojem zasebnem življenju, vendar se lahko, če imaš težave, obrneš na ..."
- (Bodite empatični, živite se.) Če sodelavec omeni finančne težave, težave v družini itn., ga sočutno poslušajte, vendar ohranite pogovor na osnovni ravni. Ne predlagajte preprostih rešitev.
- Usmerite ga k ustreznemu viru pomoči (svetovalec, psiholog, zdravnik).
- (Podkrepite svojo skrb.) "Želim ti pomagati, da bi spravila svoje življenje spet v običajno stanje. Lahko se obrneš name, če karkoli potrebuješ."



Sindikalni zastopnik se pogosto znajde med dvema ognjema.

## 9. Vključevanje predstavnikov delavcev

Sami v organizaciji dosežemo le malo. Ogromno lahko npr. sindikalni zaupnik doseže že s tem, da spodbudi ljudi, da se vključijo v aktivnosti (npr. »pravo osebo« iz kadrovske službe, iz vodstva, varnostnega inženirja ipd.). S tem pogosto damo pospešek sneženi kepi, ki se sama začne valiti naprej po hribu navzdol. Zelo **pomembni prispevki predstavnikov delavcev** so npr.:

1. konstruktivne pobude ob različnih priložnostih, sodelovanje pri aktivnostih glede varnosti in zdravja pri delu,
2. pospešek ukrepom promocije zdravja z organizacijo sestanka na to temo, pogovora s pravo osebo, ki je sposobna pognati aktivnosti v pravo smer, in podobno,
3. sodelovanje v skupini za zdravje (pri pripravi načrta, predlogih in izvajanju ukrepov); to je pravo mesto za doseganje pozitivnih sprememb,
4. opozarjanje na zakonske in druge obveznosti delodajalca, opozarjanje na težave zaposlenih, na konstruktiven način,
5. klepet in pogovori s sodelavci, ob najrazličnejših priložnostih, in
6. seveda lasten vzgled.

Sodelovanje v skupini za zdravje naj bo čas za sodelovanje in velikodušnost (ne obtožujemo drugih za storjene napake v preteklosti), poskrbimo za konstruktivno ter prijetno vzdušje, da imamo tudi sami dober občutek.

## 10. Viri in literatura

1. Aldana, S. G. (2001), Financial Impact of Health Promotion Programs: A Comprehensive Review of the Literature; American Journal of Health Promotion, V 15 (5), S. 296–320; plačljiv dostop: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0091743504002786>
2. EAHC (2013), Economic analysis of workplace mental health promotion and mental disorder prevention programmes and of their potential contribution to EU health, social and economic policy objectives, Executive Agency for Health and Consumers
3. ENWHP – European Network for Workplace Health Promotion. (2001), Small, healthy and competitive, New strategies for improved health in small-and medium-sized enterprises, Criteria and Models of Good Practice for Workplace Health Promotion. Essen; dostopno na spletnem naslovu: <http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/criteria.pdf>
4. Eurofound (2011), Links between quality of work and performance, Oxford Research; dostopno na spletnem naslovu: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2011/working-conditions-business/links-between-quality-of-work-and-performance>
5. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (EU OSHA) (2010), Facts 93. Workplace Health Promotion for Employers
6. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (EU OSHA). (2012), Motivation for employees to participate in workplace health promotion: Literature Review, dostopno na spletnem naslovu [https://osha.europa.eu/en/publications/literature\\_reviews/motivation-employees-whp/view](https://osha.europa.eu/en/publications/literature_reviews/motivation-employees-whp/view)
7. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu EU OSHA in Evropska konfederacija sindikatov ETUC (2012), Sodelovanje delavcev pri upravljanju varnosti in zdravja pri delu; praktični vodnik, dostopno na spletnem naslovu: [http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Varnost\\_in\\_zdravje\\_pri\\_delu/Projekt\\_zmanjsevanja\\_stevila/KAMPANIJA-12-13/workers-participation-in-OSH\\_guide.pdf](http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Varnost_in_zdravje_pri_delu/Projekt_zmanjsevanja_stevila/KAMPANIJA-12-13/workers-participation-in-OSH_guide.pdf)

8. Evropska komisija, Generalni direktorat Evropske komisije za zaposlovanje, socialne zadeve in vključevanje (2014), Flash Eurobarometer 398: Working conditions, TNS Political & Social, april 2014; dostopno na spletnem naslovu: [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/flash/fl\\_398\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_398_en.pdf)
9. Henning, R., Warren, N., Robertson, M., Faghri, P. & Cherniack, M. (2009), Workplace health protection and promotion through Participatory Ergonomics: An integrated approach. Public Health Reports, 124, 26–35.
10. IRI (2012), Stres ter z njim povezani pojavi, ZSSS in Inštitut za razvoj in inovacije Ljubljana.
11. Kanjuo Mrčela, A. in Ignjatović, M. (2012). Poročilo o psihosocialnih tveganjih na delovnem mestu v Sloveniji. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani; dostopno na spletnem naslovu: [http://www.stat.si/StatWeb/doc/sosvet/Sosvet\\_03/Soso3\\_s1844-2013.pdf](http://www.stat.si/StatWeb/doc/sosvet/Sosvet_03/Soso3_s1844-2013.pdf)
12. KIMDPŠ (2012), Zdravi delavci v zdravih organizacijah. Ljubljana, Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa, Univerzitetni klinični center Ljubljana; več informacij na spletnem naslovu: <http://www.cilizadelo.si/prirocniki-zdravi-delavci-v-zdravih-organizacijah-08-04-2014.html>
13. Nöhammer, E., Schusterschitz, C. & Stummer, H. (2010), Determinants of employee participation in workplace health promotion, International Journal of Workplace Health Management, 3 (2): 97–110.
14. Podjed, K., Bilban, M. (2014), Priročnik promocije zdravja; dostopno na spletnem naslovu: <http://www.prodiktivnost.si/koristno/prirocnik-promocije-zdravja-pri-delu>
15. PWC (2008a), Building the case for wellness, PricewaterhouseCoopers LLP; dostopno na spletnem naslovu: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/209547/hwwb-dwp-wellness-report-public.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/209547/hwwb-dwp-wellness-report-public.pdf)
16. Umar (2012), Poročilo o razvoju, Ljubljana

# 11. Koristne povezave

## Spletna stran projekta:

[www.znanje.zdravje-delo.si](http://www.znanje.zdravje-delo.si)

## Spletne strani partnerjev:

- **NIJZ:**  
[www.nijz.si](http://www.nijz.si)
- **Konfederacije sindikatov 90 Slovenije (KS 90):**  
[www.sindikat-ksgo.si](http://www.sindikat-ksgo.si)
- **Obalna sindikalna organizacija - KS 90:**  
[www.sindikat-ksgo.si](http://www.sindikat-ksgo.si)
- **Inštitut za produktivnost:**  
[www.produktivnost.si](http://www.produktivnost.si)
- **Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa:**  
[www.kimdps.si](http://www.kimdps.si)
- **Projekt CINDI:**  
[cindi-slovenija.si](http://cindi-slovenija.si)
- **Zrno Zdravja:**  
[zrnozdravja.si](http://zrnozdravja.si)
- **Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu EU OSHA:**  
[osha.europa.eu/si](http://osha.europa.eu/si)
- **Izvršna agencija za potrošnike, zdravje, kmetijstvo in hrano CHAFEA (prej EAHC):**  
[ec.europa.eu/chafea/index.html](http://ec.europa.eu/chafea/index.html)
- **Evropska agencija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer EUROFOUND:**  
[www.eurofound.europa.eu/sl](http://www.eurofound.europa.eu/sl)
- **Točka zdravja:**  
[tocka-zdravja.gzs.si](http://tocka-zdravja.gzs.si)

# PRILOGA

## Kontrolni seznam učinkovitosti sodelovanja – predstavniki delavcev

<b>Predstavniki delavcev</b>		<b>DA</b>	<b>NE</b>
1.	Ali obstajajo dogovorjeni postopki za sodelovanje predstavnikov delavcev?		
2.	Ali se s predstavniki delavcev opravi posvetovanje o vseh vprašanjih v zvezi z varnostjo in zdravjem pri delu, vključno: z ocenami tveganj, ukrepi, določitvijo delavcev, odgovornih za varnost in zdravje pri delu, s prvo pomočjo, z usposabljanjem na področju varnosti in zdravja pri delu, uvajanjem nove opreme, tehnologij itd.?		
3.	Ali se s predstavniki delavcev opravi posvetovanje in ali so vključeni v izdelavo osnutkov navodil, postopkov, politik itd.?		
4.	Ali so predstavniki delavcev vključeni v sprejemanje odločitev o varnosti in zdravju pri delu, na primer prek svetovalnih organov ter skupin za sprejemanje odločitev?		
5.	Ali so v preglede varnosti in zdravja pri delu dejavno vključeni delavski zaupniki za varnost in zdravje pri delu ter vodilni delavci?		



**Predstavniki delavcev****DA NE**

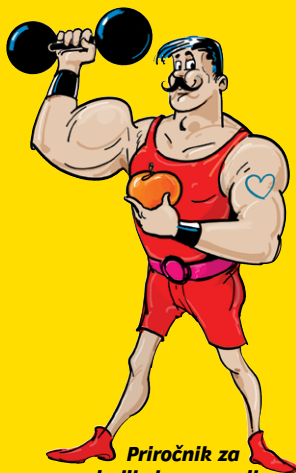
6.	Ali se predstavnike delavcev spodbuja, naj poročajo o študijah primerov dobre prakse, ki bi se lahko shranile v organizacijsko podatkovno zbirko?		
7.	Ali so predstavniki delavcev v celoti vključeni v preiskave nezgod pri delu?		
8.	Ali je predstavnikom delavcev omogočena plačana odsotnost z dela zaradi razprave o vprašanih varnosti in zdravja pri delu ter zagotovitve povratnih informacij delavcem, ki jih zastopajo?		
9.	Ali je predstavnikom delavcev zagotovljena administrativna pomoč za popolno podporo pri opravljanju nalog?		
10.	Ali so predstavniki delavcev ustrezno usposobljenih glede splošnih načel preventive in njihove uporabe na delovnem mestu? Ali so predstavniki delavcev usposobljeni glede veččin zastopanja?		



© Vse pravice pridržane. Noben del te izdaje ne sme biti reproduciran, shranjen ali prepisan v katerikoli obliki oz. na katerikoli način, bodisi elektronsko, mehansko, s fotokopiranjem ali kako drugače, brez predhodnega pisnega dovoljenja lastnika avtorskih pravic.



**PROMOCIJA  
ZDRAVJA  
V ŽĚPU**



***Priručnik za  
sindikalne zaupnike,  
člane svetov delavcev  
in vse, ki jih to zanima***