

# ČILI ZA DELO

Revija za zdravje na delovnem mestu | September 2010

**Vlaganje v ljudi –  
vlaganje v kreativnost  
in konkurenčnost**

**Zdravje menedžerjev  
v procesu prestrukturiranja  
podjetij**

**Slovenski delodajalci:**  
»Od motiviranih delavcev  
lahko pričakujemo boljše rezultate«



## VLAGANJE V LJUDI - VLAGANJE V KREATIVNOST IN KONKURENČNOST

DOC. DR. METODA DODIČ FIKFAK



V času, ko se nam ruši prevladujoč vrednostni sistem, bi morale zdravje nedvomno postati ena temeljnih vrednot posameznika, pa tudi družbe. Zdravje, predvsem pa zdravje aktivne populacije, bi morali na vrh lestvice prioritete postaviti tudi ustvarjalci politike, saj je aktivna populacija tista, ki ustvarja dohodek in lahko na njej gradimo sedanjost in prihodnost naroda. Zato je zaskrbljujoče dejstvo, da je zdravje, in še posebej duševno zdravje, v času vseh vrst prestrukturiranja in krize, zelo ogroženo.

Številne bolezni, ki pestijo današnjo aktivno populacijo, bi lahko s primernimi ukrepi preprečili ali vsaj omilili njihove posledice. Dolgoročnega uspeha, tj. ohranjanja učinkovitosti in uspešnosti, pa v prihodnje ne bo mogoče zagotoviti s posamičnimi ukrepi. Potreben bo celosten pristop, ki upošteva tako telesno kot tudi duševno blaginjo zaposlenih. Tega se zavedajo tudi že nekatera slovenska podjetja.

Programi promocije zdravja pri delu ponujajo številne rešitve, podkrepjene s primeri dobre prakse. Osrednji cilj promocije zdravja je boljše zdravje ljudi in s tem večja kakovost življenja in dela, zanemarljivo pa tudi ni dejstvo, da se zaradi dobrih programov promocije zdravja manjšajo stroški za zdravstveno in socialno varstvo. Obvladovanje stroškov, povezanih z boleznijo, zdravljenjem, bolniškimi odsotnostmi, invalidnostjo, poklicnimi boleznimi in prezgodnjo umrljivostjo predstavlja pomemben argument za uvajanje programov promocije zdravja. Za uspeh promocije zdravja je najpomembnejše, da dejavno sodelujeta obe ključni strani, ki imata od nje koristi in morata zato vanjo ob podpori širše družbe vlagati – delodajalci in delavci.

Delodajalci morajo biti pripravljeni vlagati v spremembe delovnega okolja v korist zdravju. Po drugi strani pa se morajo tudi delavci zavedati pomena vlaganja v lastno zdravje in prevzeti odgovornost zanj. Pri utrjevanju pomena preprečevanja in obvladovanja tveganj za bolezni in poškodbe pri delu lahko pomembno vlogo prevzamejo pooblaščenči zdravniki, ki ob obdobjih preventivnih pregledih najprej zaznajo zdravstvene probleme v nekem podjetju in lahko predlagajo tudi ustrezne ukrepe in programe za izboljšanje stanja. Najboljše rezultate lahko pričakujemo ob izvajanju celostnih programov promocije zdravja, kakršen je na primer program Čili za delo, ki smo ga razvili na našem inštitutu v sodelovanju s številnimi strokovnjaki s področja medicine dela, varnosti in zdravja pri delu, promocije zdravja, psihologije dela, pravic delavcev, organizacije dela in poučevanja odraslih.

Cilj programa je vplivati na povečanje družbene in posameznikove odgovornosti za zdravje ter na postopno uveljavljanje bolj zdravega načina življenja in sprememb v korist zdravja v delovnem okolju. Program ponuja različne izobraževalne module z ukrepi za obvladovanje nekaterih najpogostejših problemov zdravja delavcev: analiza zdravja, preprečevanje poškodb pri delu, ergonomski ukrepi na delovnem mestu, preprečevanje obremenitev zaradi izpostavljenosti kemijskim onesnaževalcem pri delu, organizacijski ukrepi v delovnem okolju, obvladovanje stresa v podjetju/organizaciji/ustanovi, preprečevanje uporabe psihoaktivnih snovi v podjetju in preprečevanje trpinčenja na delovnem mestu.

V globalni konkurenci postaja zdravje delavcev za podjetja in druge organizacije ključni vir uspeha. Njihove ustvarjalnost, delavnost in iznajdljivost so namreč motor napredka. Hitro spreminjajoči se svet dela zahteva od delavcev, da delajo učinkovito in ustvarjajo visoko kakovost, da so prilagodljivi, se prožno odzivajo na spremembe in se nenehno izpopolnjujejo. Samo zdravi in motivirani delavci so lahko dolgoročno kos tem izzivom. ■

## ZDRAVI DELAVCI V ZDRAVIH PODJETJIH - VIZIJA PROMOCIJE ZDRAVJA PRI DELU

MAG. EVA STERGAR

V drugi polovici 20. stoletja se je začel uveljavljati biopsihosocialni model zdravja, ki upošteva biološke, psihološke in socialne dejavnike kot enakovredne determinante zdravja in bolezni. V okviru koncepta promocije zdravja se zdravje pojmuje kot sposobnost uresničevanja posameznikovih možnosti in kot pozitiven odziv na izzive okolja. Zdravje ni nekaj statičnega, ampak gre za vzpostavljanje dinamičnega ravnotežja med človekom in njegovim okoljem, za sposobnost izrabe posameznikovih potencialov in za pozitivno reagiranje na izzive okolja.

### PROMOCIJA ZDRAVJA

Leta 1974, ko je kanadski minister za zdravje Marc Lalonde objavil dokument *Nov pogled na zdravje Kanadčanov*, se promocija zdravja prvič predstavi kot organizirano področje in ključna strategija za boljše zdravje ljudi. Kasneje je promocija zdravja dobila svoje mesto v podobnih dokumentih tudi v drugih državah (npr. na Švedskem in v ZDA). Pomemben mejnik v razvoju promocije zdravja pa je bila prva mednarodna konferenca o promociji zdravja leta 1986 v Ottawi, kjer je bila sprejeta Ottawska listina za promocijo zdravja.

Promocija zdravja je strategija posredovanja med ljudmi in njihovim okoljem za zdravje. Je proces, ki omogoča, da ljudje oz. skupnosti povečajo nadzor nad dejavniki, ki vplivajo na determinante zdravja, in na tej osnovi svoje zdravje izboljšajo. Promocija zdravja izhaja iz koncepta zdravja kot izraza stopnje, do katere je posameznik ali skupina sposobna uresničiti

svoje težnje in zadovoljiti svoje potrebe ter spreminjati svoje okolje oz. ga obvladovati. Koncept obsega vplive na življenjski slog in preostale socialne, ekonomske, okoljske in osebne dejavnike, ki prispevajo k zdravju, in zahteva medresorsko delovanje.

Najpomembnejše sporočilo Ottawske listine je, da skrbi za zdravje ne smemo omejiti na zdravstvo. Zdravje namreč nastaja (ali pa se izgublja) v različnih življenjskih okoljih – v družini, mestu, na delovnem mestu, v šoli, vrtcu, na kmetiji. To pa so okolja, za katera »odgovarjajo« drugi sektorji in ne zdravstvo. Torej je za promocijo zdravja zelo pomembno medresorsko sodelovanje.

Čili za delo, revija za zdravje na delovnem mestu, priložnostni izid, september 2010

#### Naklada: 1.000 izvodov Založnik:

Univerzitetni klinični center Ljubljana, Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa, Poljanski nasip 58, 1000 Ljubljana  
Tel: 01 522 43 34 | Fax: 01 522 24 78

Odgovorna urednica: Metoda Dodič Fikfak

Tehnična urednica: Tanja Urdih Lazar

Uredništvo: Tanja Urdih Lazar, Eva Stergar, Nataša Dernovšček Hafner, Klavdija Besednjak, Katja Draksler

Oblikovanje in prelom: Infiniti MRM d.o.o.

Tisk: R-tisk Fotografija: iStockphoto

Izdelek je avtorsko delo Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana, Kliničnega inštituta za medicino dela, prometa in športa. Vse pravice so pridržane. Razmnoževanje ni dovoljeno.



## ZDRAVI DELAVCI V ZDRAVIH PODJETJIH

### Delovno okolje – podporno okolje za zdravje

Eno najpomembnejših življenjskih okolij je delovno okolje. Delo je izjemno pomembno za zdravje zaposlenih. Ocenjuje se, da se zaradi ekonomskih posledic nevarnega in nezdravega delovnega okolja izgublja od 3 do 5 odstotkov BDP. Problemi z zdravjem v delovnem okolju vključujejo poškodbe, izpostavljenost hrupu in kemijskim tveganjem, ergonomske probleme in negativne posledice stresa. Psihosocialno delovno okolje je lahko povezano tudi s problemi v zvezi z zdravjem izven delovne sfere – npr. s srčnimi in duševnimi boleznimi. Vsestransko vlaganje v boljše delovne pogoje vodi k boljšemu zdravju zaposlenih in posledično tudi k večji produktivnosti podjetij in drugih organizacij.

Preprečevanje z delom povezanih bolezni in nezdgod pa ni edini interes politike na področju zdravja in promotorjev zdravja v delovnem okolju. V podjetjih in drugih organizacijah lahko dosežemo odrasle za dejavnostmi promocije zdravja na sistematičen način, učinkovito, konsistentno in dalj časa in tako prispevamo k njihovemu boljšemu zdravju. V delovnem okolju namreč zaradi zahtev v zvezi z medicino dela ter zdravjem in varnostjo pri delu obstajajo različne strukture, ki jih je mogoče uporabiti za izvajanje dejavnosti promocije zdravja. Ustaljene informacijske poti prav tako nudijo potencial za informiranje in pomoč pri izboljševanju zdravja velikega števila ljudi. Nekateri so namreč člani skupin, ki jih je sicer zelo težko doseči.

**Promocija zdravja na delovnem mestu je skupni interes delodajalcev in delavcev.**

### Promocija zdravja pri delu

Promocija zdravja pri delu je usklajeno prizadevanje delodajalcev, delavcev in družbe izboljšati zdravje in blaginjo ljudi na delu. Organizacije, ki razmišljajo dolgoročno, priznavajo, da je upravljanje človeškega kapitala prav tako pomembno – če ne še bolj – kot upravljanje finančnih in drugih virov. Zdravje in pripravljenost delavcev za delo sta tudi tesno povezana in sta ključna dejavnika v katerikoli organizaciji, ki stremi k večji učinkovitosti, konkurenčnosti in produktivnosti. Vizija promocije zdravja pri delu so zdravi ljudje v zdravih organizacijah.

Zdravo delo je rezultat soigre različnih dejavnikov, med najpomembnejšimi so:

- vrednote in politike odločevalcev v podjetjih in zunaj podjetij v zvezi z zdravjem, socialnim varstvom in politiko;
- specifična oblika participatorne kulture v organizaciji in zunaj nje;
- praksa na področju vodenja in upravljanja;
- koncept proizvodnje in načela organizacije dela;
- zagotavljanje varnosti pri delu;
- kakovost delovnega okolja;
- življenjski slog in osebni odnos do zdravja.

Zdravo delo vpliva tako na kakovost delovnega življenja kot na kakovost življenja v prostem času. Prispeva k ravni zdravstvene zaščite skupnosti in populacij. Vpliva na mikroekonomsko obnašanje (produktivnost in inovacije) in na makroekonomsko obnašanje (učinkovitost sektorjev zdrav-

stvenega varstva in izobraževanja, konkurenčnost poslov na podjetniški, nacionalni in evropski ravni). Zdravo delo v končni fazi prispeva tudi k socialni koheziji.

**Podjetje je tako zdravo in učinkovito, kot so zdravi in učinkoviti njegovi delavci.**

Tako kot sta zdravje in promocija zdravja široka koncepta, so tudi koristi promocije zdravja pri delu številne in vsestranske. Promocija zdravja pri delu izboljša delovno okolje in je koristna za družbo, podjetja in delavce. Podjetje je tako zdravo in učinkovito, kot so zdravi in učinkoviti njegovi delavci.

Delavci, ki delajo v izboljšanem delovnem okolju, so bolj zdravi in bolj motivirani. Posledično se zmanjšujejo stroški, ki so povezani z boleznimi in odsotnostjo, kakovost izdelkov in storitev je večja, v podjetju oz. organizaciji je več inovacij in beleži se povečanje produktivnosti. Razi-skovalci so ugotovili, da se lahko med udeleženci programov promocije zdravja zmanjša odsotnosti z dela za 12 do 36 odstotkov. Izračunali so tudi razmerje med vložki v programe promocije zdravja pri delu in prihranki zaradi manjše odsotnosti z dela, ki naj bi segalo od 1 proti 2,5 do 1 proti 10,1. Hkrati raziskave kažejo, da je z vsakim evrom, vloženim v zdravje ljudi, mogoče prihraniti med 2,50 in 10,00 evrov.

V podjetju, ki skrbi za zdravje svojih zaposlenih, se zmanjšujejo negativne posledice stresa in napetosti, blaginja in odnos do dela pa se izboljšujeta. Prav zato številna podjetja po svetu v zadnjih dvajsetih letih uvajajo programe promocije zdravja pri delu. Tako naj bi v Združenih državah Amerike kar 90 odstotkov podjetij s 50 ali več zaposlenimi in skoraj vsa podjetja z več kot 750 zaposlenimi izvajala vsaj enega od programov promocije zdravja.

Promocija zdravja pri delu je tudi dejavnik prestiža. Prispeva namreč k boljši javni podobi podjetja in ustvarja podobo bolj privlačnega potencialnega delodajalca.

## PROMOCIJA ZDRAVJA DELUJE!

Promocija zdravja pri delu deluje. Žal pa njeni učinki niso široko znani in poznani. Zato je treba okrepiti prizadevanja za uvajanje novih pristopov k zdravju v različnih okoljih in za sodelovanje med vsemi zainteresiranimi. Preseči je treba kratkoročno (na mandat vlade ali celo krajše) ocenjevanje učinkov promocije zdravja. Doseči je treba na podatkih utemeljeno sistematično delovanje na področju promocije zdravja pri delu in poiskati systemske načine motivacije podjetij za vlaganje v promocijo zdravja. ■

# ERGONOMSKO UREJENO DELOVNO MESTO OLAJŠA DELO

## TANJA URDIH LAZAR

Osnovno načelo ergonomije v delovnem okolju je prilagajanje delovnega mesta človeku. Ne-ergonomsko oblikovano delovno mesto lahko negativno vpliva na splošno počutje delavcev in zmanjšuje učinkovitost pri delu, sčasoma pa lahko povzroči tudi številne okvare in bolezni. Veliko ergonomskih ukrepov ne zahteva posebnih vlaganj, lahko pa reši številne težave posamezniku in podjetju.

Pri ureditvi vsakega delovnega mesta so pomembni predvsem: primerna temperatura in osvetljenost, prilagojenost delovne opreme in delovnega orodja ter obvladovanje hrupa. Tokrat si bomo pogledali ergonomsko ureditev dela v pisarni.

## TEMPERATURA

Pri lahkem (fizičnem) delu, h kateremu sodi tudi pisarniško delo, je priporočena temperatura zraka v delovnih prostorih od 20° do 24° Celzija, v vročem poletju pa največ do 27° Celzija.

V času poletne vročine svetujemo hlajenje prostorov ali vsaj primerno prezračevanje zraka v delovnem okolju, pitje zadostnih količin tekočine ter uživanje zelo lahke hrane. V delovnem okolju poskušamo zmanjšati vlago in temperaturo, na primer s hladilnimi napravami ali z lokalnim prezračevanjem. Če pa takšen način hlajenja ni mogoč, poskušamo preprečiti vsaj neposreden vdor sončnih žarkov v notranjost, na primer z odbojnimi folijami ali senčili na oknih.

Pri hlajenju s klimatskimi napravami moramo biti previdni. Razlika med zunanjo in notranjo temperaturo naj ne bo prevelika. Zračni tok iz

klimatskih ali prezračevalnih naprav ne sme biti usmerjen neposredno na delovna mesta, zato je treba paziti na postavitev pohoštva ali na naprave namestiti razpršilnike oziroma preusmerjevalnike zraka.

Pomembno je, da pisarniške prostore redno prezračujemo tudi v sezoni ogrevanja.

## OSVETLJENOST

Osvetljenost pisarniških prostorov naj bo takšna, da lahko besedilo beremo brez težav in jasno prepoznavamo znake na tipkovnici. Optimalna osvetljenost je odvisna od vrste delovnih nalog. Če je le mogoče, naj bo med 300 in 500 luxi.

Barva svetlobe pri fluorescentnih svetilih naj bo nevtralna ali topla bela. Nikakor ne smemo mešati svetil z različnimi barvami svetlobe. Izberemo svetlobna telesa, ki ne povzročajo zrcaljenja na površini slikovnega zaslona.

Z upoštevanjem preprostih pravil lahko preprečimo zrcaljenje na slikovnem zaslonu:

- slikovni zaslon ne sme biti obrnjen proti oknu ali od okna,
- glavna smer pogleda naj bo vzporedna z oknom,
- delovna mesta naj bodo, če je le mogoče, postavljena tako, da preprečimo velike kontraste med zaslonom in okolico,
- ob sončnih dneh ali pozimi, ko je sneg, je treba okna zatemniti (npr. z žaluzijami ali tesnimi zavesami),
- nizi stropnih svetilk morajo biti vzporedni s smerjo pogleda delavca na zaslon,
- svetilke v prostoru ne smejo povzročati zrcaljenja na zaslonu.

## DELOVNA MIZA IN DELOVNI STOL

Miza naj bo visoka med 72 cm in 75 cm. Če je mogoče, naj bo tudi nastavljiva po višini. Prednost pri izbiri naj imajo mize, pri katerih je nastavljiv tudi naklon, seveda če to dovoljuje delo, ki ga opravljamo.

Pri večini delovnih mest je priporočena delovna površina mize najmanj 160 centimetrov krat 90 centimetrov. Glede na dimenzije opreme in dejavnost je morda potrebna večja oziroma bi zadostovala manjša površina (ki pa ne sme biti manjša od 120 cm x 80 cm). Pod mizo naj bo dovolj prostora za noge. Površina mize naj bo nevtralne barve (npr. sive, zelene, rjave). Imeti mora zaobljen rob delovne površine. Papirje, knjige in druge predmete, ki jih pogosto uporabljate, postavite tako, da bodo čim bliže dosegu.

Delovni stol zagotavlja pravilen položaj telesa ter razbremenitev hrbtne mišičja in križa. Stoli morajo nuditi ledveno oporo za hrbet. Sedežna površina naj bo nagnjena nekoliko naprej (do 10°), da ne ovira pretoka krvi v nogah. Stol mora imeti nastavljivo višino in podporo za roke, če to dovoljuje delo.

## DELO Z RAČUNALNIKOM

Delo z računalnikom mora biti organizirano tako, da se stalno menjajo obremenilne in razbremenilne faze. Priporočamo več krajših aktivnih odmorov, namenjenih razteznim vajam za roke (ramenski obroč, komolci, zapestja, prsti), noge ter ledveno in vratno hrbtenico. Delo s slikovnim zaslonom še posebej obremenjuje oči. Slikovni zaslon in predloga za besedilo morata biti postavljena v enaki razdalji od oči. Če nista, je treba ob vsaki menjavi ponovno izostriti pogled.

Ergonomsko delo z računalnikom je prikazano na sliki, v nadaljevanju pa podrobno opisano.

### Slikovni zaslon

Pri današnji splošno uporabljani velikosti znakov večina ljudi uporablja razdaljo med očmi in ekranom, ki je 60 do 80 centimetrov. Razdalja nikakor ne bi smela biti krajša od 40 in ne daljša od 90 centimetrov. Pri manjših zaslonih je treba

zvečati velikost črk. Slikovni zaslon naj bo postavljen tako, da bo zgornja vrstica na zaslonu v vodoravni črti z očmi. Zaslone, katerih površina povzroča odseve, moramo postaviti pravokotno ali rahlo nagnjene naprej. Če pogosto uporabljamo tiskalnik, ga je treba postaviti v neposredno bližino zaslona.

### Tipkovnica in podlaga za miško

Pri nakupu tipkovnice moramo paziti, da zagotavlja nevtralni položaj za pestja. Tipkovnica naj bo ločena od ohišja računalnika, da jo lahko prosto premikamo. Da bi lahko neovirano premikali miško, moramo predvideti prostor na delovni površini. Tipkovnico položimo pred slikovni zaslon ali pred držalo za predloge. Površina, ki ne drsi, preprečuje, da bi se tipkovnica premikala. Pred tipkovnico naj bo najmanj 15 do 20 centimetrov prostora za naslon rok, čeprav pravilnik zahteva samo 10 centimetrov. Podlaga za miško naj bo izdelana tako, da omogoča naslon za zapestje.

### Držalo za predloge

Držalo postavimo v bližino zaslona tako, da je od oči enako oddaljeno in je pod enakim kotom kot zaslon. Če veliko prepisujemo iz dokumentov, je priporočljivo postaviti držalo za predloge neposredno predse, ob tem pa zaslon premakniti nekoliko ob stran.

### Podpora za podlakti in podpora za noge

Podpori za podlakti sta pravilno nastavljeni takrat, ko so ramena sproščena, podlakti podprti, vendar prosti za premikanje med tipkanjem, in zapestja v udobnem nevtralnem položaju. Pri izbiri podpore za noge

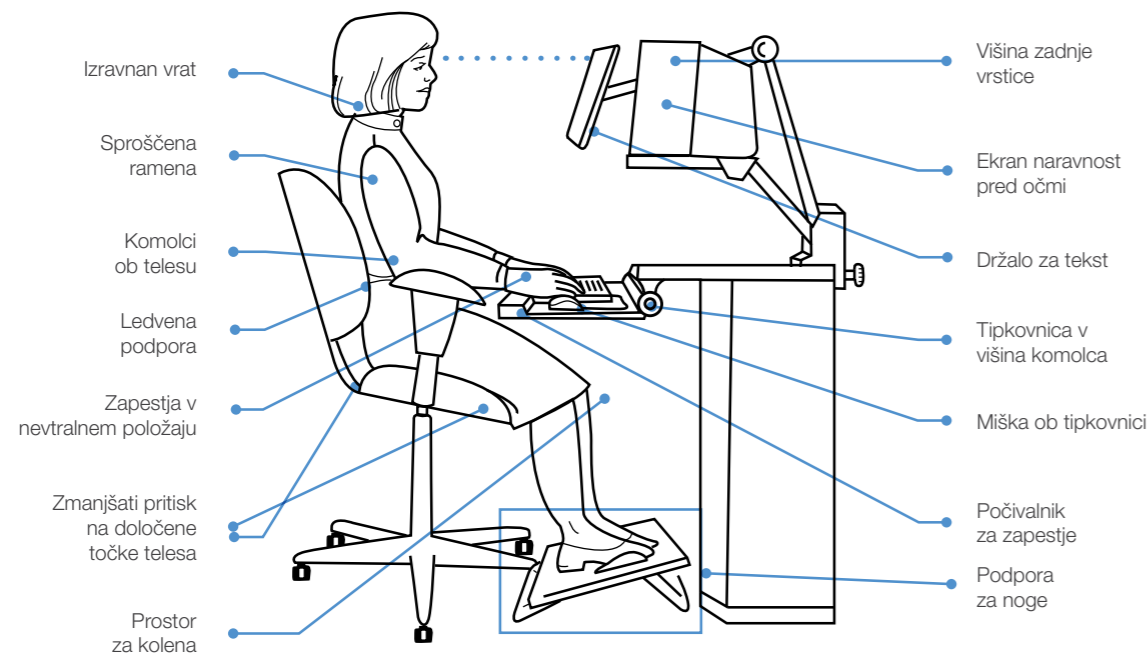
upoštevamo dolžino stopala in osebne potrebe uporabnika. Podpora naj bo dovolj velika in prevlečena s površino, ki ne drsi, naj ima nastavljivo višino in naklon. Podpore z majhno naslonsko površino (npr. cev ali palica ipd.) v področju sredine stopala niso priporočljive.

### HRUP

Hrupu smo lahko izpostavljeni tudi pri pretežno pisarniškem delu, če je v eni pisarni več ljudi, še posebej v tako imenovanih oceanskih – odprtih tipih pisarn, kjer med različnimi delovnimi mesti ni sten, mogoče le manjše pregrade ali pa še teh ni.

Čeprav hrup v pisarniških prostorih redko preseže zakonsko dovoljeno raven 85 decibelov (povprečna 8-urna izpostavljenosti), lahko kljub temu negativno vpliva na našo zbranost in povzroča razdraženost. Za primerjavo: raven normalnega pogovora je pri 65 decibelih.

Med enostavnejše ukrepe sodijo odstranitev glasnih naprav iz prostora, zmanjšanje glasnosti zvonjenja telefonov in samonadzor nad glasnostjo govora. Najbolje pa bi seveda bilo, če bi lahko uredili manjše delovne prostore, v katerem bi delalo manj ljudi z istovrstnimi delovnimi nalogami. Delavce, ki delajo dela z veliko komunikacije po telefonu, je smiselno prerazporediti v delovno okolje, kjer s komunikacijo ne motijo drugih delavcev. Z organizacijo uradnih ur za delo s strankami pa lahko vsaj skrajšamo čas izpostavljenosti motečemu hrupu. ■



Viri:  
 1. Gazvoda TM, Dodič Fikfak M, Ivanetič I, Krajnc Nikolič T, Lukežič M, Margan Čačić A, Tomše M. Zvezek 4: Ergonomski ukrepi na delovnem mestu. V: Stergar E, Urdih Lazar T, urednici. Priročnik za svetovalce za promocijo zdravja pri delu. Ljubljana: Klinični center Ljubljana, Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa; 2006. str. 117-52.  
 2. MacLeod D. The office ergonomics kit with training disc. Boca Raton: Lewis Publishers; 1999.  
 3. Molan M. Vpliv hrupa na razpoložljivost delavcev v novih tehnoloških okoljih. Sanitas et Labor 2005;4(1):107-22.  
 4. Dodič-Fikfak M. Pravila za določanje izpostavljenosti pri cumulative trauma disorders. V: Bilban M, Teržan M et al. Medicina dela za zdravnike družinske medicine : priročnik. Ljubljana: ZZZ - Slovensko zdravniško društvo, Združenje za medicino dela, prometa in športa, 2002, str. 47-52.

## STRES, NAŠ VSAKDANJI

MAG. EVA STERGAR

Vsakdo od nas ima izkušnje s stresom iz prve roke. Stres je, ko nas ustavi policist po tem, ko smo prevozili rdečo luč na semaforju. Stres je, ko nam na deževen dan, ko imamo pred seboj vrsto pomembnih sestankov, pred nosom odpelje avtobus. Stres je, ko »ujeti« v koloni »hitimo« iz službe proti domu, saj morajo otroci na izvenšolske dejavnosti. Stres je, ko smo dobili priložnost, da predstavimo svoje delo. Stres je, ko poskušamo iz dneva v dan usklajevati naše družinske obveznosti s službenimi, pa nam vselej zmanjkuje časa.

### Stres je subjektiven – kar je nekomu stres, je lahko drugemu izziv

Kljub podobnim izkušnjam ob doživljanju stresa je sam pojem precej izmuzljiv, tako za definiranje kot za proučevanje. Zato so se nekateri raziskovalci bolj usmerili v fiziološke spremembe, ki nastanejo zaradi stresa: gre za stanje povečane vzburjenosti organizma, usta postanejo izsušena, srce bije hitreje, roke rahlo drhtijo, dihanje postane globlje. Vendar pa tudi če vemo, kakšni so občutki in počutje

v stanju stresa, še ne pomeni, da vemo, kaj stres je in kaj ga povzroča.

Drugi raziskovalci so se bolj usmerili na stresne dogodke – oziroma stresorje. Taki dogodki so lahko močan hrup, gneča, slab medosebni odnos, vrsta razgovorov za službo ali menjava službe. Proučevanje stresorjev je prispevalo k temu, da so opredelili nekatere razmere, za katere je bolj verjetno, da bodo povzročile stres. Vendar pa proučevanje stresnih dogodkov ne more popolnoma pojasniti izkušnje stresa. Vsaka od opisanih situacij lahko povzroči stres pri nekaterih ljudeh, ne pa tudi pri drugih. Če proizvaja »hrup« vaš stolp, ki na ves glas predvaja vašo najljubšo glasbo, potem za vas to prav gotovo ni stres, je pa morda za vašega soseda. Nekdo doživlja razgovor za novo službo kot ogrožujoč, drugemu pa predstavlja izziv. To, kako zaznavamo potencialni stresor, pomembno določa, ali bomo izkusili stres ali ne.

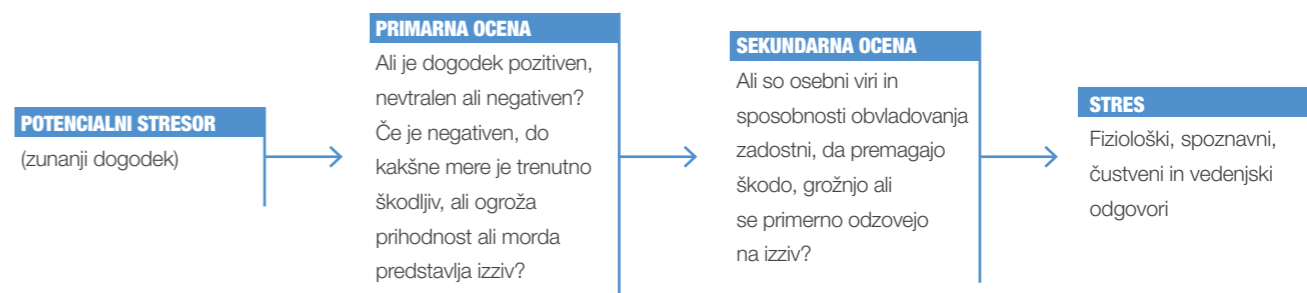
Zato večina opredelitev stresa poudarja zvezo med posameznikom in okoljem. Stres je posledica procesa ocenjevanja, ali so osebni viri zadostni za to, da ugodijo zahtevam okolja.

Tako Lazarus, Folkman, Launier in Pervin trdijo, da je stres funkcija stopnje prilagajanja osebe in okolja. Kadar so osebni viri več kot zadostni za obvladovanje neke težke situacije, bo oseba občutila le malo stresa. Kadar oseba oceni, da bodo njeni osebni viri zelo verjetno zadostovali za obvladovanje neke situacije, če se bo zelo potrudila, bo zelo verjetno občutila zmerno količino stresa. Kadar pa posameznik oceni, da njegovi osebni viri zelo verjetno ne bodo zadostovali za »spopad« s stresorjem iz okolja, bo občutil velik stres.

Torej lahko rečemo, da gre pri stresu za proces ocenjevanja dogodkov (kot škodljivih, ogrožajočih ali izzivalnih) na eni strani in na drugi strani za proces ocenjevanja možnih odgovorov na podlagi ocene osebnih virov ter za dejanski odgovor na dogodke. Odgovori lahko vključujejo fiziološke, spoznavne, čustvene in vedenjske spremembe.

### KAKO IZKUSIMO STRES?

Kako poteka izkušnja stresa, je prikazano na shemi.



## ODGOVOR NA STRES

Potencialnih odgovorov na stres je mnogo. Reakcije na stres so fiziološke, spoznavne, čustvene in vedenjske. Nekatere so neprostovoljne, druge pa predstavljajo zavestni napor za obvladovanje stresa.

Pri fizioloških reakcijah gre za odziv živčnega sistema in sistema žlez z notranjim izločanjem. Simpatik povzroči, da se krvni tlak, srčni utrip, prevodnost kože, dihanje pospeši oziroma poveča. Nadledvična žleza začne pospešeno izločati, prav tako hipofiza in po telesu se pospešeno pretaka vrsta snovi, ki tako ali drugače vplivajo nanj.

Med spoznavne odgovore na stres sodijo zaključki ocenjevanja: specifično prepričanje o škodi ali grožnji, ki jo nek dogodek predstavlja za človeka, in o njegovih vzrokih in možnosti nadzora. Med spoznavne posledice stresa sodijo tudi neprostovoljni odgovori kot npr. raztresenost in nezmožnost skoncentrirati se, prekinitve pri opravljanju kognitivnih opravil, nadležne, ponavljajoče se ali morbidne misli. Spoznavni odgovori so vpleteni tudi v sprožitev dejavnosti za obvladovanje stresa.

Potencialnih čustvenih posledic stresa je mnogo: od strahu, zaskrbljenosti, vznemirjenosti, zadrege, jeze, potrnosti, pa celo do stoičnosti in zanikanja.

Razpon vedenjskih reakcij na stres je pravzaprav neskončen in odvisen od narave stresnega dogodka. Dve glavni kategoriji vedenjskih posledic na stres sta »boj« in »beg«.

## ZAKAJ SO NEKATERI DOGODKI STRESNI, DRUGI PA NE?

To je odvisno od tega, kako jih posameznik ocenjuje, doživlja. Lahko pa izluščimo nekatere značilnosti potencialnih stresorjev:

- za negativne dogodke obstoja večja verjetnost, da bodo povzročili stres, kot za pozitivne;
- dogodki, ki jih ni moč napovedati in/ali nadzorovati, so bolj stresni kot tisti, ki jih lahko napovemo in/ali nadzorujemo;
- dvoumne dogodke bolj pogosto zaznavamo kot stresne kot tiste dogodke, ki so povsem jasni, določeni;
- ljudje, ki so obremenjeni z različnimi mnogimi opravili, bodo hitreje doživeli stres kot ljudje z manj opravili.

## ALI SE LJUDJE LAHKO PRILAGODIJO NA STRES?

Če postane nek stresni dogodek stalni del ali kronični del okolja, ali se ljudje lahko navadijo nanj ali bodo zapadli v stanje kronične napetosti? Ali

jim bo še naprej povzročal distres, izčrpaval njihove psihične moči in jih v končni fazi pripeljal do simptomov bolezni? Ni enoznačnega odgovora na zastavljena vprašanja. Odvisen je od vrste stresorja, subjektivnih izkušenj s stresom in tudi od tega, za katere vrste stresa gre.

## KAKO SE LOTIMO STRESA?

### Na ravni posameznika:

- Razčistimo, kakšne so naše vrednote, cilji, katere naloge imajo prednost. Naučimo se upravljati s časom. K problemom pristopajmo s pozitivne plati.
- Poiščimo pomoč drugih ljudi in podporo skupine. V družbi nas poslušajo in mi poslušamo njih, se pogovarjamo, izzivamo, razvedrmo. Gojimo dobre medsebojne odnose in komunikacijo.
- Poskrbimo za dobro telesno pripravljenost in zdrav način življenja, kar poleg redne zmerne do intenzivne telesne dejavnosti vključuje zdravo prehrano z dovolj brezalkoholnimi nesladkanimi pijačami, nekajenje, izogibanje pitju alkoholnih pijač in uživanju ilegalnih drog, skrb za varnost. Pri telesni dejavnosti »razgradimo« posledice fiziološke reakcije na stres, koristi pa tudi zaradi vzdrževanja družabnih stikov.
- Poskrbimo za sproščanje; poiskati je treba ravnovesje med napori in sprostivjo.
- Gradimo notranjo moč, ki temelji na pozitivni samopodobi.
- Poučimo se o stresu.

### Na ravni podjetja:

- Prispevajmo k oblikovanju jasnih ciljev, prednostnih nalog in načinov dela. Vsem mora biti jasno, kaj se od njih pričakuje, kakšne so dolžnosti in pravice. Doslednost in pravičnost sta pri tem zelo pomembni.
- Podpora vodstva je nujna. Vzpostaviti je treba učinkovit sistem komuniciranja in omogočiti dovolj časa za posvetovanje in oblikovanje pravil (sodelovanje zaposlenih).
- Zagotoviti je treba okolje, ki spodbuja zdrave odločitve.
- Izdelati je treba mehanizme za prepoznavanje stresa in oblikovati poti do pomoči za posameznika.
- Uvesti je treba izobraževanje zaposlenih o stresu in načinih obvladovanja stresa. ■

# SLOVENSKI DELODAJALCI: »OD MOTIVIRANIH DELAVCEV LAHKO PRIČAKUJEMO BOLJŠE REZULTATE«

MAG. EVA STERGAR, TANJA URDIH LAZAR

**ANKETA MED 5.500 DIREKTORJI, KI SO JO V OKVIRU PROGRAMA ČILI ZA DELO LETA 2005 IZVEDLI NA KLINIČNEM INŠTITUTU ZA MEDICINO DELA, PROMETA IN ŠPORTA, JE POKAZALA, DA SE DIREKTORJI V VEČINI ZAVEDAJO POMENA ZDRAVJA ZA DELO. KLJUB TEMU NE DELUJEJO VEDNO V SKLADU S PREPRIČANJEM. SPODBUDEN JE PODATEK O TEM, DA STA KAR DVE TRETJINI V RAZISKAVI SODELUJOČIH DELODAJALCEV PRIPRAVLJENI NA UVAJANJE PROGRAMOV PROMOCIJE ZDRAVJA IN DA SE VODILNI ZAVEDAJO POTREBE PO VLAGANJIH. OPOZORITI PA JE TREBA, DA SE POMENA ZDRAVJA PREMALO ZAVEDAJO PREDVSEM V MALIH PODJETJIH, KI SO OB MOREBITNI BOLEZNI ALI POŠKODBI TUDI BOLJ RANLJIVA.**

Slovenska zakonodaja skrb za zdravje in varnost zaposlenih na delovnem mestu v veliki meri nalaga delodajalcu. Odgovor na vprašanje, koliko se menedžerji zavedajo te odgovornosti in kaj v prid zdravju in varnosti delavcev storijo, smo iskali v raziskavi o odnosu slovenskih direktoric in direktorjev do lastnega zdravja in zdravja v podjetju ter do programov za boljše zdravje in večjo varnost, torej do programov promocije zdravja (PZ). Raziskava je bila del programa Čili za delo, ki ga izvajamo na Kliničnem inštitutu za medicino dela, prometa in športa.

Anketo smo spomladi leta 2005 razposlali vsem velikim in srednje velikim podjetjem ter javnim zavodom in vzorcu 2.500 malih podjetij, kar je skupaj znašalo več kot 5.500 naslovov. Odziv je bil dober, saj je izpolnjen vprašalnik vrnila tretjina direktorjev izbranih organizacij.

## TUJE IZKUŠNJE

V Združenih državah Amerike naj bi kar 90 odstotkov podjetij s 50 ali več zaposlenimi in skoraj vsa podjetja z več kot 750 zaposlenimi izvajala vsaj enega od programov promocije zdravja.

Delodajalci v tujih raziskavah navajajo različne razloge za uvajanje programov za boljše zdravje in večjo varnost na delovnem mestu. V kanadski raziskavi iz leta 2000 jih je več kot četrtina zatrdila, da uvajajo programe PZ, ker se zavedajo bogastva zdravih delavcev, okoli 15 odstotkov zaradi zmanjševanja absentizma in samo 10 odstotkov zaradi obvladovanja neposrednih stroškov. Neka ameriška raziskava je pokazala, da se za omenjene programe celo več kot 80 odstotkov direktoric in direktorjev odloča zaradi izboljšanja zdravja delavcev, tri četrtine zaradi zmanjševanja stroškov za zdravstveno oskrbo in več kot 60 odstotkov zaradi

izboljšanja produktivnosti. Višji menedžment v ZDA v samo 4 odstotkih podjetij uvršča zdravje delavcev na prvo mesto na seznamu prioritete, se pa zdravje precej pogosto pojavlja pri vrhu (35 odstotkov) ali vsaj sredi tega seznama (33 odstotkov).

## KAKO O ZDRAVJU RAZMIŠLJAJO SLOVENSKI MENEDŽERJI?

### Vrednote

Vrednote usmerjajo človekovo dejavnost, zato smo želeli najprej ugotoviti, kam na vrednostni lestvici anketirani uvrščajo zdravje. V povprečju so na prvo mesto med osmimi vrednotami postavili družino, na drugo zdravje, na tretje delo, nato prijatelje, denar, zabavo, domovino in na zadnje mesto vero. V raziskavi Slovensko javno mnenje iz leta 1999, narejeni na reprezentativnem vzorcu polnoletnih državljanov Slovenije, je zdravje na prvo mesto med vrednotami postavilo skoraj 45 odstotkov anketirancev, zdravju je sledila družina (43 odstotkov).

### Odnos do zdravja in stališča v zvezi z zdravjem

Tri četrtine anketiranih je ocenilo lastno zdravje kot dobro oziroma odlično, dobra petina ga je ocenila z oceno »še kar«, 2 odstotka pa kot slabo. Ocena lastnega zdravja je povezana z oceno zdravja zaposlenih v podjetju, ki pa ga anketirani večinoma opredeljujejo kot dobro. Večini se zdi zdravje (zelo) pomembno za uspeh v življenju.

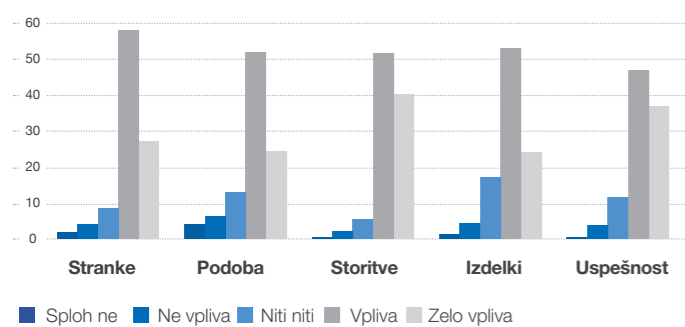
Delo, ki ga opravljajo zaposleni, po mnenju skoraj 70 odstotkov menedžerjev vpliva na njihovo zdravje. Petina jih je izrazila nevtralno

Viri  
 1. Taylor SE. Health Psychology. Second edition. New York: Mc Graw-Hill, inc., 1991.  
 2. Weare K in Gray G. Izboljševanje duševnega zdravja v Evropski mreži zdravih šol: priročnik za učitelje in druge, ki delajo z mladimi. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije, 1996.  
 3. Dernovšek MZ et al. Ko te stresa stres. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije, 2006.

mnenje, dobra desetina pa je menila, da delo ne vpliva ali sploh ne vpliva na zdravje zaposlenih.

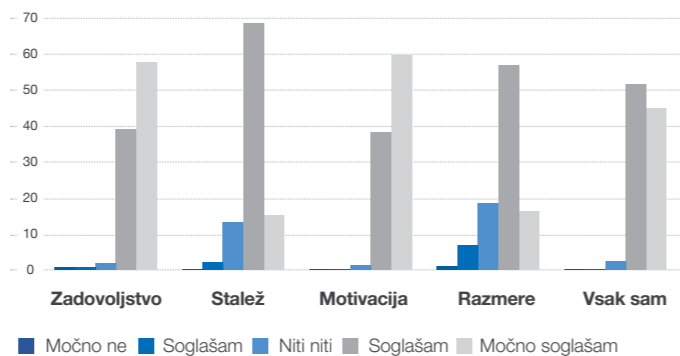
Več kot 75 odstotkov direktoric in direktorjev meni, da zdravje zaposlenih vpliva ali zelo vpliva na kakovost storitev, gospodarsko uspešnost podjetja, zadovoljstvo strank, kakovost izdelkov in javno podobo podjetja (slika 1).

**Slika 1: Mnenja o vplivu zdravja zaposlenih na različne vidike poslovanja podjetja**



Večina sodelujočih v raziskavi se (močno) strinja, da lahko od motiviranih delavcev pričakujemo boljše rezultate, da zadovoljstvo pri delu pozitivno vpliva na počutje in zdravje in da za lastno zdravje lahko največ naredi vsak sam. S trditvijo, da je lahko bolniški stalež odraz slabih delovnih razmer, se je strinjalo nekaj manj kot tri četrtine anketiranih (slika 2).

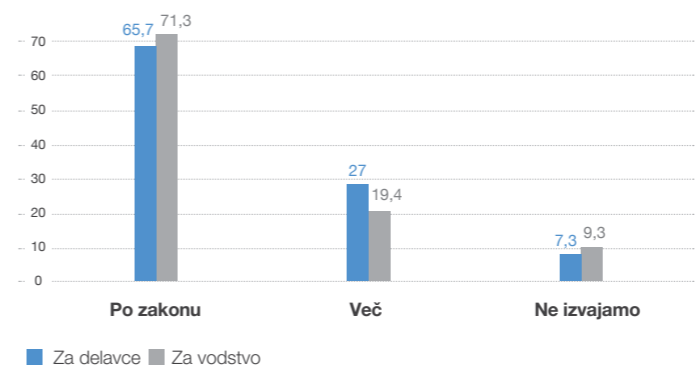
**Slika 2: Trditve v zvezi z zdravjem in delom**



## Izobraževanje za zdravo in varno delo

Samo v dobri četrtini podjetij organizirajo za zaposlene več izobraževanj in usposabljanj o zdravem in varnem delu, kot je to predpisano z zakonom (slika 3). Tako so odgovorili pogosteje vodilni v srednje velikih in velikih podjetjih ter tisti, ki ocenjujejo, da vsaj del njihovih zaposlenih opravlja težko delo.

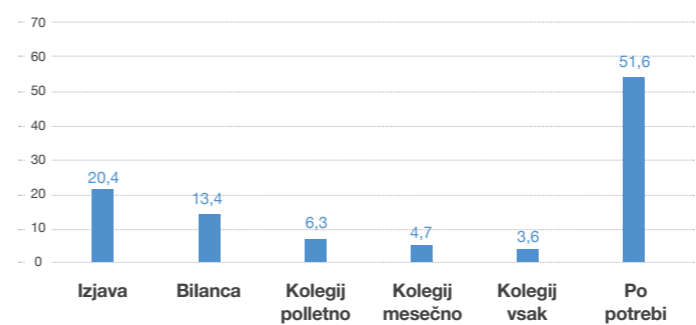
**Slika 3: Pogostost usposabljanja za zdravo in varno delo**



## Pogostost obravnave zdravja in varnosti pri delu

Dobra polovica anketiranih je izjavila, da zdravje in varnost pri delu obravnavajo v podjetju po potrebi (slika 4). V petini podjetij, med katerimi prevladujejo mala podjetja, so to področje obravnavali le ob sprejemanju izjave o varnosti z oceno tveganja, v 13 odstotkih podjetij pa ga obravnavajo enkrat letno ob zaključnem računu. Le 15 odstotkov anketiranih je odgovorilo, da je zdravje na dnevnem redu pogosteje, v skoraj 4 odstotkih primerov celo na vsakem sestanku vodilnih.

**Slika 4: Pogostost obravnave zdravja in varnosti pri delu**



## Preventivni pregledi in skrb za zdravje v podjetju

V skladu z zakonodajo bi morali delodajalci pošiljati zaposlene na preventivne zdravstvene preglede, vendar jih tega ne počne kar desetina. Med njimi je več tistih, ki tudi sami še niso bili na preventivnem pregledu za menedžerje. Tisti vodilni, ki menijo, da so v njihovem podjetju delavci s posebej težkimi in zdravju škodljivimi deli, pogosteje pošiljajo delavce na preventivne preglede. Preventivnega pregleda za menedžerje še nikoli ni opravila skoraj polovica anketiranih.

Dobra četrtina jih je izjavila, da so v njihovem podjetju že izvajali programe promocije zdravja. Med najpogosteje naštetimi programi PZ so bili: osveščanje o zdravem načinu življenja, zagotavljanje zdravega delovnega

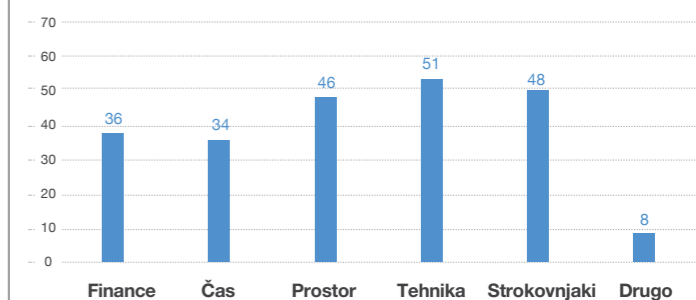
okolja, programi za boljše medosebne odnose, zmanjševanje stresa na delovnem mestu, programi za preprečevanje poškodb in programi za spodbujanje gibanja.

## Pripravljenost na spremembe – lastne in v podjetju

V korist varovanja in izboljševanja lastnega zdravja so anketirani pripravljeni v največjem deležu (90 odstotkov) spremeniti prehranjevalne navade, v svoje življenje bi vključili več telesne dejavnosti, zmanjšali bi telesno maso. Od 70 do 80 odstotkov anketiranih bi pogosteje hodilo na preventivne preglede, opustilo kajenje oziroma zmanjšalo ali opustilo pitje alkoholnih pijač, poskrbelo za varno spolnost in več časa namenilo zabavi, druženju s prijatelji in znanci. Skoraj 60 odstotkov bi jih bilo pripravljenih poiskati ustreznega zdravnika, v alternativno zdravljenje bi se jih preusmerila dobra tretjina, slaba tretjina pa bi jih bila pripravljena poiskati ustrežnejšo zaposlitev.

Kaj pa pripravljenost na spremembe v korist zdravja zaposlenih? Dobri dve tretjini anketiranih sta izjavili, da bi se njihovo podjetje vključilo v program PZ, če bi jim tak program ponudili. Hkrati bi bila velika večina anketiranih (kar 90 odstotkov) pripravljena v zdravje zaposlenih vložiti tudi dodatna finančna sredstva, čas zaposlenih, prostor, tehniko in strokovno pomoč. Najpogosteje pa bi dali na voljo tehniko, najeli zunanje strokovnjake oziroma dali na voljo prostor (slika 5).

**Slika 5: Investicije v zdravje delavcev**



## POMENA ZDRAVJA SE ZAVEDAJO, A V PRAKSI ŠE VEDNO PREMALO

Slovenski menedžment se glede na rezultate raziskave relativno dobro zaveda pomena zdravja zaposlenih in sovpilja zdravja in dela, a žal ne deluje vselej v skladu s tem prepričanjem. Za pozitivne premike na tem področju je spodbuden podatek o tem, da sta kar dve tretjini v raziskavi sodelujočih delodajalcev pripravljene na uvajanje programov promocije zdravja in da se vodilni zavedajo potrebe po vlaganjih. Opozoriti pa je treba, da se pomena zdravja premalo zavedajo predvsem v malih podjetjih, ki so ob morebitni boleznih ali poškodbah tudi bolj ranljiva.

Prav tako se ne da ubraniti vtisu, da je med slovenskim menedžmentom trdno zakoreninjena predvsem negativna povezava – torej, da lahko delo ogrozi zdravje. Dejstvo je, da delo, ki človeka izpolnjuje, pri katerem doživlja zadovoljstvo in spodbude, na zdravje deluje pozitivno. Ta vidik medsebojnega vpliva dela in zdravja pa bo treba še bolj ozavestiti. ■

# ZDRAVJE MENEDŽERJEV V PROCESU PRESTRUKTURIRANJA PODJETIJ

MAG. NATAŠA DERNOVŠČEK HAFNER

Prestrukturiranje podjetij se v veliki meri odraža v spremembah zaposlovanja in trga dela, posledično pa vpliva na zdravje zaposlenih, delovnih organizacij in skupnosti. Vidik zdravja je v procesih prestrukturiranja in ob nakopičenih drugih težavah pogosto zanemaren, vendar se je treba zavedati, da je prav krepitev zdravja pogoj za regeneracijo organizacije.

## PRESTRUKTURIRANJE IN ZDRAVJE

Prestrukturiranje zajema obsežne organizacijske spremembe, ki vplivajo na celotno organiziranost podjetja. Gre za ukrepe, kot so: zapiranje obratov, združevanje oddelkov, selitve proizvodnje, prenos del na podizvajalce, zahteve po notranji mobilnosti in druge kompleksne oblike reorganizacije. V aktualni ekonomski realnosti pojem prestrukturiranja ni omejen le na racionalizacijo in, v končni obliki, zaprtje podjetja. Prestrukturiranje postaja z uvajanjem novih tehnik upravljanja (»just in time« upravljanje, timsko delo itd.) in različnih oblik večje prilagodljivost (začasni delavci, pogodbeno delo itd.) stalen proces s specifičnimi tveganji za zdravje.

Raziskave kažejo, da prihaja pri ljudeh, ki so bili izpostavljeni prestrukturiranju, do večje obolevnosti in umrljivosti ter zmanjšane zaposljivosti. Ti negativni vplivi pa ne prizadenejo le delavcev, ki po spremembah v podjetjih bodisi izgubijo zaposlitev bodisi še naprej ostajajo v podjetju (t.i. »preživelci«), temveč prizadene tudi menedžerje, ki so za te spremembe odgovorni.

## VPLIV PRESTRUKTURIRANJA NA SREDNJI MENEDŽMENT

Menedžerji so kot izvajalci sprememb v procesu prestrukturiranja soočeni s številnimi stiskami in obremenitvami, ki negativno vplivajo na njihovo delo in dobro počutje.

Ob spremenjenih komunikacijskih zahtevah in praviloma negativnih odzivih zaposlenih na spremenjene razmere so pri vodstvenih kadrih opazni povečani simptomi stresa in izčrpanosti. Po podatkih tujih raziskav kar 70 odstotkov menedžerjev, ki kljub odpuščanju ostajajo v podjetju, poroča o padcu delovne vneme in zmanjšanem zaupanju.

Katere so najpogostejše reakcije podrejenih na krizo?

- Še naprej ohranijo lojalnost do vodstva in podjetja,
- iščejo možnosti za drugo zaposlitev,
- upirajo se vodstvu ali mu otežujejo delo pri obvladovanju krize,
- so negotovi in prestrašeni, še posebej v primeru, ko o dogajanju ni dovolj informacij, zato zaupajo govoricam, ali
- izkoristijo krizo za osebne koristi.

Srednji menedžment se pogosto nahaja »ujet v sredini«, med kladivom in nakovalom. Razpet je med odgovornostjo za izvajanje odločitev nadrejenih na eni strani ter skrbjo za zdravje, dobro počutje in zastopanje interesov svojih zaposlenih na drugi strani. Posebej odpušča-

nje delavcev, med katerimi so lahko dolgoletni kolegi ali celo prijatelji, ima lahko za menedžerje zelo škodljive posledice. Kvalitativna študija avtorjev Makija, Moora, Grundberga in Greenberga iz leta 2005 je pokazala, da so motnje spanja najpogostejša zdravstvena težava, o kateri so poročali menedžerji. Poleg tega so menedžerji obeh spolov navajali številne telesne in psihične zdravstvene težave. Ženske menedžerke so bile še posebej nagnjene k čustveni nestabilnosti ter so poročale o rabi alkohola kot mehanizmu za sprostitev.

Oseba, ki je v vlogi sporočevalca slabih novic, čeprav njeno delovno mesto ni ogroženo, lahko utрпи pomembne zdravstvene posledice. Ugotovitve najnovejše raziskave iz leta 2006 kažejo, da so menedžerji, ki so morali sporočiti slabe novice in odpuščati zaposlene, v primerjavi z menedžerji, ki jim je bilo odpuščanje zaposlenih prihranjeno, pogosteje poročali o različnih zdravstvenih težavah in zaradi njih iskali pomoč, pogosteje so trpeli zaradi pomanjkanja spanca in občutka depersonalizacije.

Ugotovljeno je bilo, da je slabo zdravstveno stanje v tesni povezavi prav s povečano čustveno izčrpanostjo in negotovostjo zaposlitve. Rezultati so še posebej zanimivi tudi zato, ker so pokazali, da so pri menedžerjih, ki sami niso bili v neposredni nevarnosti za izgubo zaposlitve, imela negativne učinke na njihovo zdravje že občutja in doživljanje negotovosti v povezavi z zaposlitvijo njihovih podrejenih. ■

# JOŽE COLARIČ: »SKRB ZA ZDRAVJE JE NALOŽBA«

JOŽE COLARIČ



V Krki se že od ustanovitve zavedamo, da so ob ustvarjanju dobrih poslovnih rezultatov pomembne še druge stvari. Naše temeljno vodilo pri poslovnih odločitvah je naše poslanstvo Živeti zdravo življenje, zato v ospredje postavljamo skrb za zdravo in kakovostno življenje ljudi. Vsakič znova ga radi prenašamo v vsakdan ljudi, s katerimi in za katere živimo. Zdravo življenje namreč razumemo zelo široko, od zdravja, za katerega skrbimo s svojimi izdelki in storitvami, do zdravja, ki je posledica zadovoljnega življenja. Razvijamo vrhunske izdelke, ob tem pa se vseskozi sprašujemo, kaj še lahko naredimo za kakovost življenja – tako svojih sodelavcev kot ljudi v družbeni skupnosti, katere del smo.

Dobro vemo, da so graditelji našega Krkinega uspeha zaposleni, zato je skrb za njih temeljni element naše družbene odgovornosti. Res je sicer, da za svojo fizično in psihično kondicijo, najbolje poskrbi vsak posameznik sam, vendar pa se v Krki zavedamo, da je v današnjem času, ki od vseh nas zahteva hitre odzive in nenehno prilagajanje na vseh področjih dela in življenja, skrb za zdravje naših sodelavcev tudi naša odgovornost. Prav zato že desetletja za dobro zdravje in medsebojne odnose skrbimo z raznovrstnimi športnimi in kulturnimi dogodki in organiziramo številne preventivne, rekreativne in družabne programe ter letovanja. Trim klub Krka vsako leto organizira športne dejavnosti, ki se jih udeleži več kot 850 zaposlenih. Slednje vključujejo različne športe, organizirane tako znotraj kot zunaj podjetja na različnih lokacijah, kjer delujemo, tako da vsak lahko najde sebi primerno vadbo. Enkrat na leto se krkaši zberemo tudi na športnem dnevu, kjer se pomerimo v različnih športih. Za zaposlene organiziramo tudi programe preventivne zdravstvene rekreacije in termalne zdravljenje. Kdor pa si bolj želi kulturno-umetniških doživetij, lahko deluje v okviru Kulturno-umetniškega društva Krka, ki združuje galerijsko dejavnost, pevski zbor, gledališki klub, ustvarjalne delavnice in organizacijo obiskov prireditev. Verjamemo pa, da na zadovoljstvo zaposlenih in njihovo dobro počutje pomembno vpliva tudi razvijanje dobrih medsebojnih odnosov, ki temelji na spoštovanju integritete človekove osebnosti in dostojanstva.

Tako na poslovnem kot drugih področjih življenja lahko naredimo največje premike, če delujemo timsko. Zato ni naključje, da smo k uresničevanju skrbi za zdrav življenjski slog in zdravje sodelavcev pristopili tudi z različnimi družbenimi akcijami, med katerimi so bile najvidnejše akcija odvajanja od kajenja (na območju Krke od aprila 2008 ne kadimo), akcija za popolno odsotnost alkohola in drog na delovnem mestu ter akcija »pripravljeni za delo«, ki sodelavce spodbuja k dejavni skrbi za lastno zdravje. Leta 2009 pa smo svojo dejavnost na področju krepitve zdravja nadgradili še z akcijo, poimenovano V skrbi za vaše zdravje skupaj osvajamo vrhove, s katero želimo ljudi ozaveščati o pomenu zdravega načina življenja in jih spodbujati k hoji kot eni najbolj učinkovitih, celovitih, varnih in dostopnih telesnih dejavnosti. Tako smo skupaj s Planinsko zvezo Slovenije označili in uredili 15 priljubljenih planinskih poti po Sloveniji. Pet smo jih krkaši prehodili v letu 2009, pet pa letos. Do konca leta nameravamo osvojiti še tri vrhove, preostale pa v letu 2011. Teh pohodov se je doslej udeležilo več kot 2200 Krkinih ljubiteljev pohodništva.

Skrb za zdravje je dragocena naložba tako za posameznika kot za podjetje. Le zdravi in zadovoljni sodelavci lahko z veseljem, elanom in dobro voljo opravljajo svoje delo in dosegajo zastavljene osebne in skupne cilje. Zato se vsako vlaganje v ljudi in njihovo zdravje obrestuje.

Jože Colarič, predsednik uprave in generalni direktor Krka, tovarna zdravil, d. d., Novo mesto

Viri  
1. Thomas Kieselbach et al. Health in Restructuring. Innovative Approaches and Policy Recommendations (HIREs). Muenchen, Mering: Rainer Hampp Verlag, 2009.  
2. Prestrukturiranje podjetij in zdravje delavcev: Poročilo. Ljubljana: Univerzitetni klinični center Ljubljana, Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa, 2007.  
3. Novak B. Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: Priručnik za krizne odnose z javnostmi v praksi. Ljubljana: GV, 2000.  
4. Grunberg L, Moore S, Greenberg ES. Managers' reactions to implementing layoffs: Relationship to health problems and withdrawal behaviours. Human Resource Management 2006,45(2):159-178.

# OD ZDRAVJA ZAPOSLENIH ODVIŠEN USPEH PODJETJA

KLAVDIJA BESEDNJAK



**MAG. EVA STERGAR, ZDRAVSTVENA SVETNICA IN SVETOVANKA NA PODROČJU PROMOCIJE ZDRAVJA, ŽE VEČ KOT DVE DESETLETJI DELA NA PODROČJU PROMOCIJE ZDRAVJA, V SLOVENIJI PA JE ZAGOTOVO MED TISTIMI, KI JE NAJVEČ PRISPEVALA K RAZVOJU PROMOCIJE ZDRAVJA PRI DELU. SODELOVALA JE PRI ŠTEVILNIH PROJEKTIH NA TEM PODROČJU, IDEJNO, STROKOVNO IN ORGANIZACIJSKO PA JE IZPELJALA OBLIKOVANJE PROGRAMA ČILI ZA DELO. Z NJO SMO SE POGOVARJALI O POMENU VLAGANJA V ZDRAVJE ZAPOSLENIH, PRAKSI DOMA IN V TUJINI TER O PREDNOSTIH, KI JIH IZVAJANJE PROGRAMA ČILI ZA DELO PRINESE PODJETJEM.**

**Kako ocenjujete, kot zdravstvena svetica in svetovalka na področju promocije zdravja, zdravstveno stanje Slovencev?**

Podatki zdravstvene statistike prebivalcev Slovenije v primerjavi s podatki za prebivalce drugih držav, članic EU, kažejo odstopanje Slovenije v negativno smer (npr. pričakovano trajanje življenja ob rojstvu, umrljivost zaradi boleznih srca in ožilja, poškodb in zastrupitev, neoplazem). Ljudje niso tako zdravi, kot bi lahko bili, mnogo jih umre prekmalu ter zaradi vzrokov smrti, ki bi se jih dalo preprečiti. Mnogo ljudi živi zaradi bolezni manj kakovostno, manj produktivno življenje. Analize podatkov o zdravju in boleznih v Sloveniji kažejo značilne razlike med regijami.

**So to vzroki za dejstvo, da smo Slovenci na bolniškem dopustu nadpovprečno število dni?**

Pregled staleža kaže, da so delavci odsotni

z dela predvsem zaradi poškodb, boleznih kostnomošičnega sistema in duševnih motenj (kot npr. dolgotrajna izpostavljenost stresu na delovnem mestu). Te tri kategorije problemov pa se da s primernimi ukrepi, z vlaganjem v znanje in veščine o zdravem delovnem in

**NAMEN PROJEKTA ČILI ZA DELO JE IZBOLJŠATI ZDRAVJE AKTIVNE POPULACIJE Z VPLIVANJEM NA DELODAJALCE IN DELAVCE, DA BODO V OKVIRU VSEŽIVLJENJSKEGA UČENJA OSVAJALI ZNANJE IN VEŠČINE ZA ZDRAV DELOVNO IN ŽIVLJENJSKI SLOG IN UVAJALI V DELOVNO OKOLJE SPREMENBE, KI KORISTIJO ZDRAVJU.**

življenjskem slogu ter s spremembami v korist zdravja obvladovati. Iz literature je razvidno, da so podjetja, ki so uvajala celostne programe izobraževanja o zdravju in zdravem življenjskem slogu in o spremembah v delovnem okolju, dosegla pozitivne učinke.

Treba pa je poudariti, bolniški stalež ni le odraz bolezni, pač pa na njegovo višino vplivajo števil-

ni dejavniki, kot so na primer veljavna zakonodaja in trenutna družbeno-ekonomska situacija. Na ravni podjetja na stalež bistveno vpliva npr. uspešnost podjetja, odnos nadrejenih do delavcev, pomen in izvajanje varnosti in zdravja pri delu. Višina bolniškega staleža je odvisna

tudi od urejenosti delovnega mesta, odnosa sodelavcev... Obstaja pa seveda tudi vpliv človeka samega na bolniški stalež: dejanska bolezen, njegov odnos do te bolezni, situacija v družini, življenjski in delovni slog, prilagodljivost, komunikativnost in priljublje-

nost v delovnem okolju... Številne študije na ravni države so pokazale, da se je odstotek bolniškega staleža spreminjal pod vplivom družbeno-ekonomskih razmer. Stečaji v podjetjih močno zvišajo bolniški stalež, medtem ko imajo uspešna podjetja z urejenimi razmerami praviloma nizek bolniški stalež.

**Ste svetovalka na področju promocije**



V Univerzitetnem kliničnem centru Ljubljana smo v letošnjem letu začeli izvajati program Čili za delo, saj se zavedamo, kako pomembno je zdravje naših zaposlenih, ki vsakodnevno skrbijo za številne bolnike, jim lajšajo bolečine in vračajo izgubljeno zdravje. Bolniški stalež v zdravstvu je višji od slovenskega povprečja, kar kaže na to, da delo v naši panogi negativno vpliva na zdravje in počutje ljudi, ki hkrati v skrbi za paciente pozabijo na skrb za lastno zdravje. Prvi koraki pri izvajanju programa so usmerjeni v analize zdravja in načrtovanje ukrepov po posameznih organizacijskih enotah, vodstvo zavoda in novoustanavljeni usmerjevalni odbor za zdravje pri delu pa vlagata veliko naporov v pridobivanje podpore za program na vseh ravneh vodenja. **Brez podpore in sodelovanja vodstev posameznih organizacijskih enot namreč takšni programi ne morejo biti uspešni.**

Mag. Simon Vrhunec, generalni direktor Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana

**zdravja in ustanoviteljica programa Čili za delo. Nam lahko poveste o njem kaj več?**

Promocija zdravja (PZ) je v svetu priznana in razvita dejavnost, v Sloveniji pa se je začela ob koncu 80-ih let. Prvi program promocije zdravja pri delu (PZD) je nastal leta 2000 in je osveščal zaposlene o pravici do zdravega in varnega dela ter o novem zakonu o zdravju in varnosti pri delu. Nato je pobudo za vzpostavitev dejavnosti po modelu in v skladu z deklaracijami EU prevzel Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa (v nadaljevanju KIMDPŠ), kjer smo zasnovali program Čili za delo, ki skuša celostno promovirati zdravje v delovnem okolju. Program Čili za delo smo začeli razvijati že v letu 2004 in ga zaradi pomanjkanja sredstev razdelili v več faz: raziskovalno-analitična (oktober 2004 - april 2005), projekt Phare (maj 2005 - september 2006) in implementacija (od januarja 2007 naprej). Marca in aprila 2005 je potekala raziskava o odnosu in stališčih slovenskih direktoric in direktorjev do zdravja. *(Rezultate raziskave podrobneje predstavljamo v posebnem članku, na strani 9)*

Po raziskovalno-analitični fazi smo začeli s projektom, ki je prejel sredstva na razpisu Phare za vseživljenjsko izobraževanje in je trajal 15 mesecev, od maja 2005 do avgusta 2006. V okviru projekta smo razvili sedem izobraževalnih in intervencijskih modulov za vseživljenjsko izobraževanje in jih preizkusili v Pomurju. Vsebinski modulov je natisnjena v priročniku za svetovalce za promocijo zdravja pri delu, v podporo širjenja programa pa smo razvili informativno zloženko, knjižico in plakat ter zgoščenko s kratkimi predstavami posameznih modulov kot didaktično gradivo za svetovalce za promocijo zdravja pri delu. Od začetka projekta deluje tudi spletna stran [www.cilizadelo.si](http://www.cilizadelo.si), kjer poleg podrobnega opisa programa Čili za delo objavljamo uporabne informacije o zdravju in varnosti pri delu. Poleg

programa promocije zdravja je bil pripravljen tudi koncept mreže za promocijo zdravja pri delu, ki podpira širjenje programa v podjetja. Na različnih ravneh povezuje organizacije in posameznike, ki lahko kakorkoli pripomorejo k boljšemu zdravju delavcev in razvoju promocije zdravja pri delu v Sloveniji. Pomemben člen te mreže so svetovalci za promocijo zdravja pri delu, ki skupinam za zdravje v zainteresiranih podjetjih posredujejo znanje in veščine za samostojno izvajanje programa. Primeri dobre prakse iz tujine namreč kažejo, da so ukrepi promocije zdravja uspešni le, če jih izvajajo za to usposobljeni zaposleni ob pomoči zunanjih strokovnjakov.

**Kateri so prvi koraki, ko se podjetje odloči izpeljati program?**

V skladu s priporočili programa je treba v podjetju najprej izvesti analizo zdravja delavcev ter na podlagi rezultatov tega modula izluščiti probleme, ki bi jih začeli postopoma reševati. Smiselno je začeti z enim ali največ dvema izmed preostalih modulov: preprečevanje poškodb, ergonomski ukrepi, preprečevanje obremenitev zaradi kemijskih onesnaževalcev, organizacijski ukrepi, obvladovanje stresa in preprečevanje uporabe psihoaktivnih snovi. V letu 2009 pa smo dodali nov modul: preprečevanje in obvladovanje trpinčenja na delovnem mestu.

**Poudarili ste, da so ukrepi promocije zdravja uspešni, če jih izvajajo zaposleni sami, ne samo zunanji strokovnjaki. Kako se torej program uspešno širi v podjetje?**

Kandidati za svetovalce za promocijo zdravja pri delu na KIMDPŠ opravijo izobraževanje (prejmejo priročnik in drugo gradivo). Nato v (svojih) organizacijah oblikujejo skupino za zdravje ter jo usposobijo za samostojno izvajanje programa. Sledi izvajanje programa: skupina za zdravje opravi analizo zdravja, izbere ustrezen modul in ga implementira. Vse faze izvedbe mora

spremljati evalvacija, ki jo izvajajo tako skupina za zdravje in svetovalci za PZD kot nacionalno središče za koordinacijo - KIMDPŠ. Da bi izobraževanje in nato tudi svetovanje svetovalcem pri konkretnem delu čim bolj prilagodili potrebam, načrtujemo vzpostavitev sistema spremljanja uspešnosti implementacije programa v podjetjih.

**Koliko podjetij se je do zdaj že odločilo za izvedbo programa ali vsaj pokazalo zanimanje?**

V letu 2007 se je začela implementacija programa promocije zdravja na delovnem mestu Čili za delo v vsa zainteresirana podjetja, organizacije oziroma ustanove. Potrebne so bile prilagoditve programa glede na njihovo velikost, dejavnost, strukturo zaposlenih... Izobraževanje je doslej zaključilo več kot 100 svetovalcev, med katerimi so predstavniki več kot 70 podjetij in drugih organizacij iz vse Slovenije. Med njimi so predvsem strokovni delavci za varnost in zdravje pri delu ter kadroviki, med udeleženci izobraževanja pa so tudi zaposleni na področju promocije zdravja na zavodih za zdravstveno varstvo ter strokovni delavci iz specializiranih podjetij za varnost in zdravje pri delu, ki delujejo kot zunanji svetovalci organizacijam brez lastnih služb za varnost in zdravje pri delu.

**Kako bi za konec strnili namen, cilj programa Čili za delo?**

S projektom želimo vplivati na zmanjševanje ranljivosti zaposlenih v delovnem okolju, na oblikovanje bolj prilagojenega delovnega okolja, boljše usklajevanje delovnega in zasebnega življenja, vključevanje zaposlenih v vseživljenjsko izobraževanje in preko sodelovanja zaposlenih v reševanju zadev v zvezi z zdravjem in varnostjo pri delu povečati vključevanje in soupravljanje zaposlenih tudi na drugih področjih. Zato upamo, da bomo lahko program Čili za delo uspešno izvajali še naprej. ■



---

# DELAVCI SO POZITIVNE ŠTEVILKE!

---

**VSAK 1€, VLOŽEN V  
ZDRAVJE  
ZAPOSLENIH,  
LAHKO PRINESE DO 6€  
NA RAČUN BOLJŠE  
PRODUKTIVNOSTI.**

[Vir: De Greef M, Van den Broeck K. Making the Case of Workplace Health Promotion: Analysis of effects of WHP. Brussels: Prevent, 2004.]

**Zdravi delavci so pozitivne številke vašega poslovanja.** Povečajte produktivnost podjetja s tem, da poskrbite za njihovo zdravje. Brezplačni program ukrepov vas čaka na [www.cilizadelo.si](http://www.cilizadelo.si)