



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,  
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

# Psihosocialna tveganja za varnost in zdravje pri delu





REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,  
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

# Psihosocialna tveganja za varnost in zdravje pri delu

SMERNICE ZA NJIHOVO  
UČINKOVITO PREPREČEVANJE  
IN OBVLADOVANJE

**Psihosocialna tveganja za varnost in zdravje pri delu. Smernice za njihovo učinkovito preprečevanje in obvladovanje**

**Besedilo:** Sonja Robnik, Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti

**Jezikovni pregled:** Generalni sekretariat Vlade Republike Slovenije, Sektor za prevajanje

**Oblikovanje:** Barbara Kralj, PRELOM, d. o. o.

Publikacija je v .pdf formatu dostopna na spletni strani [vzd.mdds.gov.si](http://vzd.mdds.gov.si).  
1. spletna izdaja 3. 9. 2024

Ljubljana, Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti

---

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani  
COBISS.SI-ID 206860291  
ISBN 978-961-6471-58-9 (PDF)

# VSEBINA

<b>Model celostnega pristopa k psihosocialnim tveganjem za varnost in zdravje pri delu</b> .....	5
<b>Nekaj številok</b> .....	6
<b>Psihosocialna tveganja za varnost in zdravje pri delu</b> .....	7
<b>Odnos organizacije do psihosocialnih tveganj za varnost in zdravje pri delu</b> .....	16
<b>Kako ocenimo psihosocialna tveganja za varnost in zdravje pri delu</b> .....	21
S katerimi podatki si lahko pomagamo? .....	22
Samoocena kakovosti ocene psihosocialnih tveganj za varnost in zdravje pri delu .....	23
<b>Celovit pogled na psihosocialna tveganja na delovnem mestu</b> .....	25
<b>Dobre delovne razmere na področju psihosocialnih tveganj</b> .....	27
<b>Učinkovito in sistematično obvladovanje psihosocialnih tveganj</b> .....	29
<b>Primeri pristopov k psihosocialnim tveganjem na delovnem mestu</b> .....	31
Primer 1: Kratek rok za izvedbo naloge .....	31
Primer 2: Izpostavljenost spletnemu nasilju na delovnem mestu .....	32
Primer 3: Konflikt .....	33
Primer 4: Neustrezno vodenje .....	34
<b>Merjenje izpostavljenosti psihosocialnim tveganjem</b> .....	35
Vprašalnik britanskega Izvršilnega organa za zdravje in varnost o standardih upravljanja varnosti in zdravja pri delu .....	35
Vprašalnik Svetovne zdravstvene organizacije za merjenje duševnega dobrega počutja (WHO-5) .....	39
Vprašalnik britanskega Izvršilnega organa za zdravje in varnost ob vračanju na delo .....	40
Vprašalnik o odnosih na delovnem mestu .....	43
Vprašalnik za merjenje psihološke varnosti v kolektivu .....	45
Vprašalnik za merjenje organizacijske klime na področju psihološke varnosti na delovnem mestu .....	48
Vprašalnik Ljudje pri delu .....	50



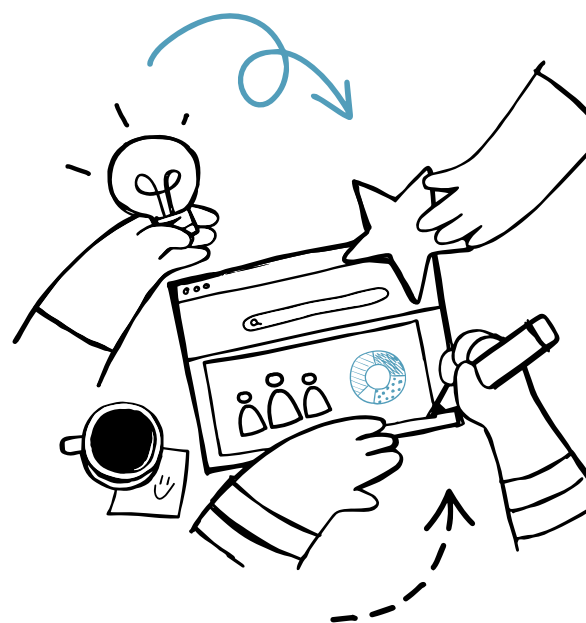
<b>Primeri ukrepov za preprečevanje in obvladovanje psihosocialnih tveganj</b> . . . . .	<b>59</b>
Organizacija dela . . . . .	60
Z delom povezan stres . . . . .	62
Vodje in stres . . . . .	63
Pretok informacij . . . . .	64
Vodenje . . . . .	65
Avtonomija dela . . . . .	66
Konflikti v zvezi z vlogo . . . . .	67
Čezmerna obremenjenost . . . . .	68
Nagrajevanje in karierni razvoj . . . . .	69
Zahtevne delovne naloge ali delovne razmere . . . . .	70
Vseživljenjsko učenje . . . . .	71
Konflikti . . . . .	71
Trpinčenje na delovnem mestu . . . . .	72
Spolno nadlegovanje in nadlegovanje na delovnem mestu . . . . .	74
Diskriminacija . . . . .	76
Komunikacija . . . . .	77
Odnosi na delovnem mestu . . . . .	78
Pretresljive, čustveno izčrpavajoče in ogrožajoče situacije . . . . .	79
Nasilje tretjih oseb . . . . .	79
Psihološka varnost v delovnem okolju . . . . .	81
Dobro počutje na delovnem mestu . . . . .	82
Izčrpanost zaradi sočutja . . . . .	83
Pravica do odklopa . . . . .	83
Usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja . . . . .	85
Motivacija . . . . .	86
Nasilje nad ženskami v zasebni sferi in nasilje v družini . . . . .	87
<b>Dodatne informacije</b> . . . . .	<b>89</b>

# Model celostnega pristopa k psihosocialnim tveganjem za varnost in zdravje pri delu

Vložek v preprečevanje in obvladovanje psihosocialnih tveganj na delovnem mestu se delodajalcem brez dvoma obrestuje. Lahko se kaže v obliki bolj zdravih in zato manj bolniško odsotnih delavk in delavcev, pa tudi njihovega večjega zadovoljstva, motivacije in učinkovitosti pri delu. Predvsem pa sta preprečevanje in učinkovito obvladovanje teh tveganj pomembna z vidika varnosti pri delu.

Delo na področju preprečevanja in obvladovanja psihosocialnih tveganj je pravzaprav nikoli dokončana zgodba. Spanje na lovorikah preteklih uspehov in dobrega stanja na tem področju se lahko kaj hitro sprevrže v stanje, ko preventiva ne bo zadoščala. Zato je na tem področju treba budno spremljati stanje, nenehno preverjati, kateri izmed ukrepov delujejo in kako dobro, pomanjkljivosti pa odpravljati takoj, ko jih zaznamo. Kakor praktično povsod tudi na tem področju velja, da se vložek v preventivo obrestuje. Ključno za uspešnost je, da je naš načrt dela na tem področju sistematičen, da temelji na dobrih vhodnih podatkih, da smo v njegovo pripravo vključili vse deležnike in se posvetovali s tistimi, na katere se ukrepi nanašajo. Med pomembne sestavine sodi tudi dobro vrednotenje uspešnosti izvedenih ukrepov in takšna mera organizacijske prožnosti, da lahko nedelujoče hitro popravimo ali nadomestimo.

Model celostnega pristopa k psihosocialnim tveganjem za varnost in zdravje pri delu opozarja na številne dejavnike, ki (lahko) vplivajo na njihov nastanek, pogostost, trajanje in intenzivnost. Ker so tovrstni dejavniki odvisni tudi od vsebine posameznega delovnega mesta, sočasno pa s tehnološkim, družbenim in organizacijskim razvojem nastajajo novi, bi bil cilj, da zajamemo vse, mnogo preambiciozen. Namen tega modela je, da opozorimo na množstvo in raznolikost dejavnikov, na katere moramo pomisliti, ko želimo psihosocialna tveganja obravnavati tako, kot delodajalcem nalaga Zakon o varnosti in zdravju pri delu: s sprejetjem in izvajanjem učinkovitih ukrepov za njihovo preprečevanje, odpravljanje in obvladovanje.



**Da bi bila preprečevanje in obvladovanje psihosocialnih tveganj uspešna, je nujno sodelovanje delodajalcev, stroke varnosti pri delu, stroke medicine dela ter delavk in delavcev.**

# Nekaj števil

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu – EU-OSHA v Flash Eurobarometru OSH Pulse 2022<sup>1</sup> na področju psihosocialnih tveganj za varnost in zdravje pri delu za Slovenijo navaja naslednje rezultate:

- 51 % anketiranih (EU: 46 %) je izpostavljenih močnim časovnim pritiskom in preobilici dela,
- 22 % anketiranih (EU: 26 %) poroča o slabi komunikaciji ali sodelovanju v organizaciji,
- 18 % anketiranih (EU: 18 %) poroča o pomanjkanju avtonomije ali vpliva na tempo dela ali delovne procese,
- 14 % anketiranih (EU: 16 %) je izpostavljenih nasilju ali verbalni zlorabi strank, pacientk/pacientov, učenk/učencev ipd.
- 9 % anketiranih (EU: 7 %) poroča o izpostavljenosti nadlegovanju ali trpinčenju,
- 30 % anketiranih (EU: 29 %) poroča o izpostavljenosti nečemu drugemu, kar jim povzroča stres,
- 49 % anketiranih (EU: 43 %) poroča o tem, da na njihovem delovnem mestu obstajajo posvetovanja z delavkami in delavci glede stresnih vidikov njihovega dela,
- 46 % anketiranih (EU: 42 %) navaja, da so na delovnem mestu dostopne informacije in usposabljanje o dobrem počutju in obvladovanju stresa,
- 36 % anketiranih (EU: 38 %) navaja, da ima na delovnem mestu dostop do svetovanja ali psihološke podpore,
- 30 % anketiranih (EU: 26 %) poroča, da so na njihovem delovnem mestu prisotni tudi drugi ukrepi, ki obravnavajo z delom povezan stres.

Isti Eurobarometer ugotavlja tudi, da se v Sloveniji 83 % anketiranih (močno) strinja in 15 % (močno) ne strinja, da so na njihovem delovnem mestu sprejeti dobri ukrepi za zaščito njihovega zdravja. 64 % pa jih pravi, da so na njihovem delovnem mestu organizirane ozaveševalne ali druge dejavnosti.

# DA,

NA DELOVNEM MESTU SEM IZPOSTAVLJEN/-A TEMU DEJAVNIKU.

Močni časovni pritiski in preobilica dela.

51 %

Slaba komunikacija in sodelovanje v organizaciji.

22 %

Pomanjkanje avtonomije ali vpliva na tempo dela ali delovni proces.

18 %

Nasilje ali verbalna zloraba s strani tretjih oseb.

14 %

Nadlegovanje ali trpinčenje.

9 %

Kaj drugega, kar povzroča stres.

30 %

<sup>1</sup> OSH Pulse – Occupational safety and health in post-pandemic workplaces (dostop 21. 2. 2024).

Vir: EU-OSHA, Flash Eurobarometer OSH Pulse 2022. Podatki za Slovenijo.

# Psihosocialna tveganja za varnost in zdravje pri delu

## *24. člen Zakona o varnosti in zdravju pri delu (nasilje, trpinčenje, nadlegovanje, psihosocialno tveganje)*

*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.*

Psihosocialna tveganja na delovnem mestu večinoma izhajajo iz slabe organizacije dela, vodenja in medosebnih odnosov. Kažejo se v obliki stresa, izgorelosti, vseh vrst in oblik nasilja, spolnega nadlegovanja, nadlegovanja, diskriminacije, konfliktov ipd. Praviloma se ne pojavljajo osamljeno, ampak so delavke in delavci pogosteje izpostavljeni več tveganjem sočasno (sočasno s trpinčenjem na delovnem mestu doživljajo tudi stres) ali pa se ta sčasoma nakopičijo (visoka delovna obremenitev in manj podpore lahko vodita v stres, ta v kronični stres, ta pa v izgorelost; nerešen konflikt se lahko razvije v trpinčenje, sočasno žrtev skozi ves proces doživlja stres ipd.). Posledice izpostavljenosti psihosocialnim tveganjem se lahko pokažejo tudi na telesnem zdravju (kostno-mišična obolenja, bolezni srca in ožilja ipd.<sup>2</sup>).

Dajanje prednosti kolektivnim varnostnim ukrepom pred individualnimi je eno temeljnih načel pri izvajanju ukrepov za zagotavljanje varnosti in zdravja delavk in delavcev. To velja tudi za področje psihosocialnih tveganj. Svetovna zdravstvena organizacija in Mednarodna organizacija dela<sup>3</sup> ob tem posebej poudarjata, da morajo ukrepi temeljiti na zanesljivi oceni tveganja in procesa vodenja, vključeni pa morajo biti tudi delavci in delavke ter njihovi predstavniki oziroma predstavnice.

V pomoč pri ocenjevanju tveganj je lahko tudi **seznam običajnih psihosocialnih tveganj** (gl. razpredelnico na straneh 8-14) na delovnem mestu,<sup>4</sup> ki so ga pripravili v avstralski SafeWork NSW<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu – EU-OSHA (dostop 3. 6. 2024).

<sup>3</sup> Mental Health at work: Policy Brief. (dostop 13. 12. 2023).

<sup>4</sup> Code of Practice: Managing psychosocial hazards at work in Managing psychosocial hazards at work. Code of practice (dostop 13. 12. 2023).

<sup>5</sup> SafeWork NSW je regulator varnosti in zdravja pri delu v Novem Južnem Walesu, Avstralija.



**Preobremenitev  
(visoka delovna  
obremenitev  
ali zahteve  
delovnega  
mesta)**

- preveč dela v določenem času ali z nezadostnim kadrom ali drugimi viri
- nedosegljivi roki, pričakovanja ali odgovornosti
- delo pod časovnim pritiskom
- nepredvidljive izmene ali ure dela (stanje pripravljenosti, strukture izmen ali urniki, ki ne omogočajo ustreznega časa za okrevanje, neredni ali prekratki odmori, neprožni odmori, redne prekinitve odmorov, zahteva za vrnitev na delovno mesto po nezadostnem počitku ali spanju ipd.)
- pogosto kognitivno zahtevno delo
- kompleksne naloge, ki pogosto ali resno presegajo sposobnost in kompetentnost delavke/delavca (če ni imel ustreznega usposabljanja, če nima virov za opravljanje naloge, če nima avtoritete ali izkušenj, da razumno ali uspešno opravi nalogo ipd.)
- visoka stopnja koncentracije ali budnosti, zlasti tam, kjer je zahtevana natančnost (varnostni pregledi, vožnja na dolgih razdaljah ipd.)
- delo, kjer lahko imajo napake visoke pravne, karijerne, varnostne ali finančne posledice ali škodijo ugledu (nadzor zračnega prometa, zdravstvena oskrba, odločitve, ki zadevajo veliko število ljudi ipd.)
- če ni vzpostavljenih sistemov za preprečevanje človeških napak
- telesno zahtevno, naporno ali utrujajoče delo (nevarno ročno delo, naporno fizično delo ipd.)
- več opravil, ki za dokončanje zahtevajo ponavljajoče se hitro preklapljanje med vsakim, zaradi česar se je težko osrediniti
- kadar obstaja stalna ali pogosta izpostavljenost čustvenim situacijam
- naloge, ki od delavk/delavcev zahtevajo, da nenehno kažejo lažna čustva (delo s strankami, negovalno osebje, ki skriva lastno stisko ob slabem stanju pacientke/pacienta ipd.)
- naloge in odločitve, ki so ključnega pomena za varnost in lahko močno vplivajo na zdravje in varnost delavk/delavcev in drugih
- odzivanje na stiske ali čustvene situacije
- upravljanje čustev drugih ljudi (deeskalacija<sup>6</sup> agresivnih situacij, izpostavljenost disciplinskemu postopku, pomoč ljudem v stiski ipd.)
- nudenje podpore in empatije (sporočanje slabih novic, zagovorništvo, svetovanje ipd.)
- ....

**Premajhna  
obremenitev  
(nizka delovna  
obremenitev  
ali zahteve  
delovnega  
mesta)**

- naloge ali delovna mesta, kjer je rutinsko premalo dela
- zelo ponavljajoče se ali monotono delo, ki zahteva malo miselnega napora (kot so nabiranje in pakiranje izdelkov, spremljanje proizvodnih linij ipd.)
- premalo dela
- obdobja nedejavnosti, ko delavka/delavec ne more opravljati drugih nalog (na primer, kadar mora spremljati proces in ne more opravljati drugih nalog, dokler ni končan ipd.)
- delo, ki je prelahko (bistveno pod sposobnostjo in usposobljenostjo delavke/delavca ipd.)
- obdobja nedejavnosti, ko je veliko dela (nujno delo, ki ga delavka/delavec ne more opraviti, dokler ne dobi na razpolago opreme, virov ali podpore ipd.)
- ....

<sup>6</sup> Tehnike deeskalacije pomagajo obvladovati jezno, agresivno vedenje drugih.

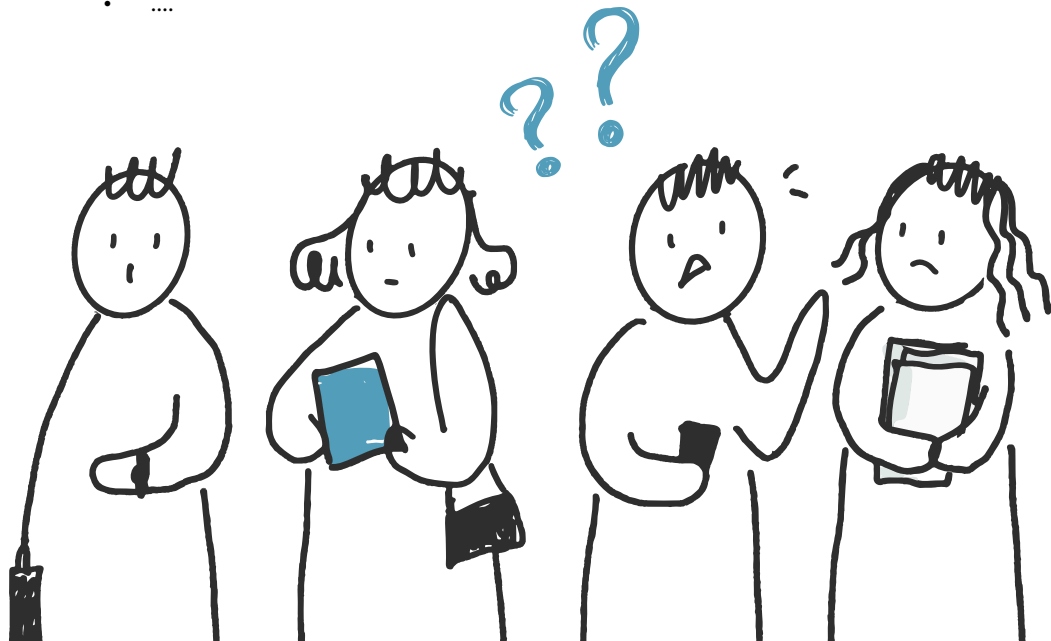
### Izpostavljenost pretresljivim dogodkom

To so delovna mesta, na katerih delavke/delavci skrbijo za tiste, ki so doživeli pretresljiv dogodek, poslušajo, gledajo ali berejo podrobne opise grozljivih in pretresljivih dogodkov, ki jih doživljajo drugi. Na primer:

- reševalke/reševalci ali zdravstvene delavke/delavci
- tisti, ki delajo z žrtvami posilstev ali zlorabe otrok (nevladne organizacije, centri za socialno delo, policija, pravosodje ipd.)
- tisti, ki doživljajo, so priča ali preiskujejo resno nezgodo ali poškodbo na delovnem mestu
- tisti, ki občutijo strah ali skrajna tveganja (udeležba v prometni nesreči)
- tisti, ki so izpostavljeni naravnim katastrofam (tisti, ki se odzivajo v primeru poplav, požarov ipd.)
- priče ali tisti, ki preiskujejo teroristična dejanja, vojne zločine (specialne policijske enote, novinarke/novinarji, ki poročajo z vojnih žarišč ipd.)
- tisti, ki nudijo podporo (svetovanje) žrtvam bolečih in travmatičnih dogodkov
- tisti, ki poslušajo ali berejo opise bolečih in travmatičnih izkušenj drugih (v odvetništvu, policiji, pravosodju ipd.)
- tisti, ki so izpostavljeni dogodkom, ki v njih prebudijo travmatične spomine
- ....

### Konflikt vlog ali pomanjkanje jasnosti vloge

- nasprotujoče si prednostne naloge znotraj vlog (zagotavljanje »dobre storitve za stranke«, vendar s premalo časa, ki ga lahko delavka/delavec posveti stranki ipd.)
- negotovost v zvezi z vlogami, mandatom, nalogami, urniki dela in standardi (pogoste spremembe, pomanjkanje jasnih navodil o vlogi ali nalogah, ni na razpolago pomembnih informacij/usposabljanj v zvezi z opravilom, ni jasnega dogovora o uspešnosti ali zahtevah glede poročanja ipd.)
- nejasne, nedosledne ali pogosto spreminjajoče se naloge ali odgovornosti
- prekrivanje odgovornosti med zaposlenimi (več delavk/delavcev dobi isto nalogo, ni pa jasno, kdo je odgovoren za kaj ipd.)
- nasprotujoča si, negotova ali pogosto spreminjajoča se pričakovanja in standardi dela (delavke/delavci dobijo nasprotujoče si roke za dokončanje naloge ali navodila ipd.)
- nasprotujoče si, nejasne ali spreminjajoče se poti poročanja
- manjkajoče ali nepopolne informacije glede delovnih nalog
- pomanjkljiva jasnost glede prednostnih nalog (katere naloge ali odnosi z deležniki so najpomembnejši ipd.)
- ....



### Malo nadzora nad delom<sup>7</sup>

- delavke/delavci imajo malo nadzora nad tem, kako opravljajo svoje delo, kdaj lahko spremenijo naloge ali si vzamejo odmore (če tempo dela narekuje stroj ali računalnik ipd.)
- delavke/delavci ne sodelujejo pri odločitvah, ki vplivajo na njihovo delo ali stranke
- delavke/delavci ne morejo govoriti o varnosti in zdravju pri delu ter načinu opravljanja dela
- za izvršitev rutinske ali naloge z malo tveganja je zahtevano dovoljenje (preden nekdo naroči redno mesečno zalogo ali odpošlje rutinsko interno e-sporočilo)
- stopnja avtonomije ni skladna s sposobnostmi (ko imajo neizkušeni in visoko usposobljeni enako stopnjo avtonomije pri delu ipd.)
- prepisani procesi ne omogočajo, da bi delavke/delavci uporabili svoje veščine ali presojo
- ni posvetovanj z delavkami/delavci glede sprememb, ki vplivajo na njihovo delo (sprememba procesa interakcij z uporabnicami/uporabniki ipd.)
- majhen obseg, do katerega lahko delavke/delavci prilagodijo način dela spremenjenim situacijam ali delo opravijo bolj učinkovito
- delavke/delavci se ne morejo izogniti izpostavljenosti agresivnemu vedenju ali zlorabi (delovna mesta v policiji in zdravstvu ipd.)
- delavke/delavci nimajo nadzora nad delovnim okoljem (delo ob neprimernih temperaturah ipd.)
- ....

### Konflikti ali slabi odnosi med podrejenimi in nadrejenimi

- pogosta nesoglasja o tem, kako je treba opraviti delo
- pogosti medosebni konflikti na delovnem mestu
- škodljivo vedenje na delovnem mestu
- kultura sprejemanja preklinjanja, dajanja vzdevkov, razširjanja govoric ali nesramnosti na delovnem mestu
- pomanjkanje politik ali postopkov za obravnavo pritožb nesprejemljivega vedenja
- prisotnost drugih psihosocialnih tveganj (delavke/delavci bodo bolj verjetno nevljudni, če so pod stresom ipd.)
- ....



<sup>7</sup> Kadar je treba strogo določiti zahteve glede varnosti ali kakovosti, je verjetno, da bodo možnosti za vključitev delavk/delavcev v odločanje bolj omejene, vendar se je treba še vedno posvetovati z njimi.

**Nezadostna  
podpora  
vodstva in  
nezadostna  
podpora  
kolektiva**

- delavka/delavec prejema neustrezne ali nasprotujoče si informacije, nasvete in pomoč pri delovnih nalogah, reševanju težav (kadar potrebne informacije ne dobi ali pa je površna ipd.)
- delavka/delavec nima potrebnih virov, da ustrezno opravi delo (nima ustreznega orodja, sistemov, opreme ipd.)
- če mora nekdo pogosto tekmovali za stvari, ki jih potrebuje, da opravi delo (kjer mora več delavk/delavcev sočasno uporabljati isto opremo ipd.)
- orodje, sistemi in oprema so slabo vzdrževani ali neustrezni (poškodovano orodje, nedelujoči IT-sistemi ipd.)
- neustrezna usposobljenost za delo (novozaposleni morajo opraviti zahtevno nalogo, delavke/delavci morajo uporabiti novo orodje brez usposabljanja)
- vodje niso dosegljivi, da bi sprejeli odločitev ali nudili podporo (delajo na drugi lokaciji ali so pogosto na sestankih ipd.)
- neustrezne usmeritve nadrejenih ali pomoč drugih (ti so nedosegljivi, da bi pomagali varno dokončati delo ipd.)
- delavke/delavci ne morejo prositi za pomoč, ko jo potrebujejo (ne morejo si vzeti odmora, zapustiti delovnega mesta ali delajo na daljavo brez možnosti stopiti v stik z nadrejenimi ipd.)
- organizacijska kultura, ki odvrča nadrejene ali kolektiv, da bi drug drugega podpirali (visoko tekmovalna, negotova, kritična, nesodelovalna delovna mesta)
- delovna okolja, v katerih razpravljanje ni zaželeno (pomanjkanje ustreznih prostorov za pogovor o občutljivih vprašanjih, kjer so delavke/delavci fizično ločeni ipd.)
- omejena čustvena podpora ali neempatično vodstvo (vodje ne zaznajo, ko se nekdo sooča s težavami, zadev ne jemljejo resno ali ne ustvarijo varnega prostora, v katerem bi nekdo lahko opozoril na stvari ipd.)
- povratne informacije o delu so neredne ali skope (nejasne, niso v pomoč ali pa jih sploh ni ipd.)
- nerazumni ukrepi upravljanja
- neustrezno obveščanje, svetovanje in pomoč pri opravljanju nalog ter podpora kolektiva pri zadevah, povezanih z delom
- ....



## Nasilje in agresija na delovnem mestu<sup>8</sup>

Kar povečuje verjetnost nasilnega ali agresivnega vedenja, na primer:

- zagotavljanje nege ali storitev ljudem, ki so v stiski, zmedeni, jih je strah, so bolni, pod vplivom drog ali alkohola, deležni neželenega ali neprostovoljnega zdravljenja
- kaznovalne dejavnosti (policija, zapori, redarstva ipd.)
- delo na območjih z veliko kriminala
- delo z dragocenimi ali stvarmi z omejenim dostopom (gotovina ali zdravila ipd.)
- slaba vidljivost na delovnem mestu (slaba svetloba, ovire ipd.)
- omejeno gibanje na delovnem mestu (omejena mesta izhodov ipd.)
- če nekdo delo opravlja sam, v izolaciji ali na oddaljenem območju in ne more poklicati pomoči
- delo na drugi lokaciji ali v skupnosti
- delo v nepredvidljivih okoljih (kjer lahko drugi predstavljajo tveganje za varnost, na primer na domu stranke ipd.)
- delo s strankami (osebno, po telefonu ali e-pošti)
- storitvene metode ali politike, ki ustvarjajo ali stopnjujejo frustracijo, jezo, nerazumevanje ali konflikte (premalo osebja, politike izvajanja storitev za stranke, postavljanje nerazumnih pričakovanj glede možnih storitev ipd.)
- ....

Kar povečuje verjetnost za nastanek trpinčenja na delovnem mestu, na primer:

- prisotnost drugih psihosocialnih tveganj (visoke delovne zahteve, malo nadzora nad delom, malo podpore, organizacijske spremembe, kot so na primer prestrukturiranje ali pomembne tehnološke spremembe, pomanjkanje jasnosti vloge, nizka stopnja organizacijske pravičnosti)
- slogi vodenja (avtokratsko vedenje, razpuščen slog vodenja, zlorablajoče ali podcenjujoče vedenje)
- delovni sistemi (pomanjkanje virov ali usposabljanj, neustrezno razporejanje dela, izmensko delo, nerazumni kriteriji za merjenje učinkovitosti ali roki za dokončanje nalog, slabi odnosi na delovnem mestu, slaba komunikacija, socialna izolacija, nizke stopnje podpore, sovražnost v delovni skupini ipd.)
- ....

Kar povečuje verjetnost za nastanek spolnega ali drugega nadlegovanja:

- sprejemljivost neprimerne vedenja (rasno ali spolno prostaško govorjenje, če so podtikanja ali napadalne šale del sprejemljive kulture ipd.)
- neuravnotežena organizacijska moč žensk in moških (kjer ima en spol v rokah večino vodstvenih in odločevalskih mest)
- kjer na delovnih mestih obstaja stroga hierarhičnost (policija, kazensko-izvrševalne ustanove, poklici v zdravstvu in pravosodju)
- pitje alkohola na delovnem mestu, prisotnost na konferencah in družabnih dogodkih kot del službenih obveznosti, vključno s službenimi potmi, ki zahtevajo prenočitev
- delo na izoliranih območjih in območjih z omejenim dostopom, oddaljene lokacije z omejenim nadzorom in dostopom do pomoči in podpore
- delo na domu, ki lahko ponudi priložnost za prikrito spolno nadlegovanje, na primer po spletu ali telefonu
- delo s strankami, tako osebno kot po telefonu ali spletu
- slaba seznanitev vodstvenih kadrov z naravo, sprožilci in posledicami spolnega nadlegovanja
- ....

<sup>8</sup> Vse vrste in oblike, kot so na primer trpinčenje, spolno nadlegovanje, nadlegovanje, nasilje tretjih oseb (stranke, pacienti/pacientke, uporabniki/uporabnice, šolajoča se populacija), spletno nasilje, ekonomsko nasilje, fizično nasilje, psihično nasilje, verbalno nasilje, spolno nasilje itd.



### Neustrezna nagrada in priznanje

- prispevek delavk/delavcev ni priznan
- ni razumnih možnosti za razvoj spretnosti in pravično poklicno napredovanje
- so povratne informacije o delu nepošteno negativne (kritika zadev, ki jih nekdo ne more nadzorovati ali ni dobil ustreznega usposabljanja ali podpore ipd.)
- so povratne informacije o delu nezadostne (delavke/delavci ne dobijo povratnih informacij o svojem delu, ki bi jim ga pomagale izboljšati, ne dobijo priznanja ali nagrade za visoko stopnjo truda ali podporo drugim ipd.)
- nepoštena, pristranska, nepregledna ali nepravična porazdelitev nagrad ali priznanja glede opravljenega dela
- omejene možnosti razvoja (pomanjkanje usposabljanj ali razvoja)
- nepriznavanje veščin (natančen nadzor ali usmerjanje izkušenih delavk/delavcev pri enostavnih nalogah)
- ....

### Nevarna fizična delovna okolja<sup>9</sup>

- kjer delo vključuje nevarne naloge
- kjer so delovne razmere nevarne (nevarna oprema, delo z nevarnimi kemičnimi snovmi ipd.)
- opravljanje zahtevnega dela v neudobni osebni varovalni ali drugi opremi (oprema se slabo prilega, je težka, zmanjšuje vidljivost ali mobilnost ipd.)
- delovne razmere, ki vplivajo na koncentracijo ali zmožnost za dokončane naloge (visoke ravni hrupa, neudobne temperature, slaba osvetlitev ipd.)
- neprijetne delovne razmere, kot so neprijetne vonjave, glasna glasba
- delo s slabo vzdrževano opremo (oprema, ki ni več varna, je hrupna ali je začela vibrirati ipd.)
- z delom povezane nastavitve, obrati ali pripomočki, ki povzročajo ali prispevajo k izmučenosti (delo v hrupu, neudobni položaji, pomanjkanje spanca zaradi dela ipd.)
- ....

### Delo na daljavo ali delo v osami<sup>10</sup>

- kjer je omejen dostop do drugih ljudi, zanesljive komunikacije ali tehnologije za pridobitev fizične in čustvene podpore, če je to potrebno
- če je dostop do pomoči težaven, na primer ko nekdo dela sam ali v domovih drugih ljudi, zlasti v izrednih razmerah, ali če obstaja potencialna izpostavljenost nasilnemu ali agresivnemu vedenju (patronažna služba ipd.)
- delovna mesta, na katera je dostop časovno ali drugače otežkočen (v zaporih, na žerjavih, kjer je omejen dostop ipd.)
- kjer je zaradi lokacije omejen dostop do virov (neredne dostave zalog, velike zamude pri dobavi potrebne dodatne opreme ipd.)
- omejen dostop do možnosti rekreiranja, da se odmaknemo od delovnih skrbi (na primer življenje na oddaljenem delovišču)
- zmanjšan dostop do podporne mreže in manj možnosti za sodelovanje v družinskem življenju (na primer delo na ladjah)
- delavke/delavci, ki delajo sami (na primer varnostna služba v nočnih izmenah)
- je omejen dostop do zanesljive komunikacijske in druge tehnologije (brez mobilnega signala ali kjer je pogost izpad IT-sistemov ipd.)
- ....

<sup>9</sup> To so okolja, v katerih je izpostavljenost fizičnim dejavnikom tolikšna, da sproži telesni ali stresni odziv, na primer zaradi zaskrbljenosti pred izpostavljenostjo biološkimi ali kemičnim snovem, kadar ni na razpolago ustrezne osebne varovalne opreme.

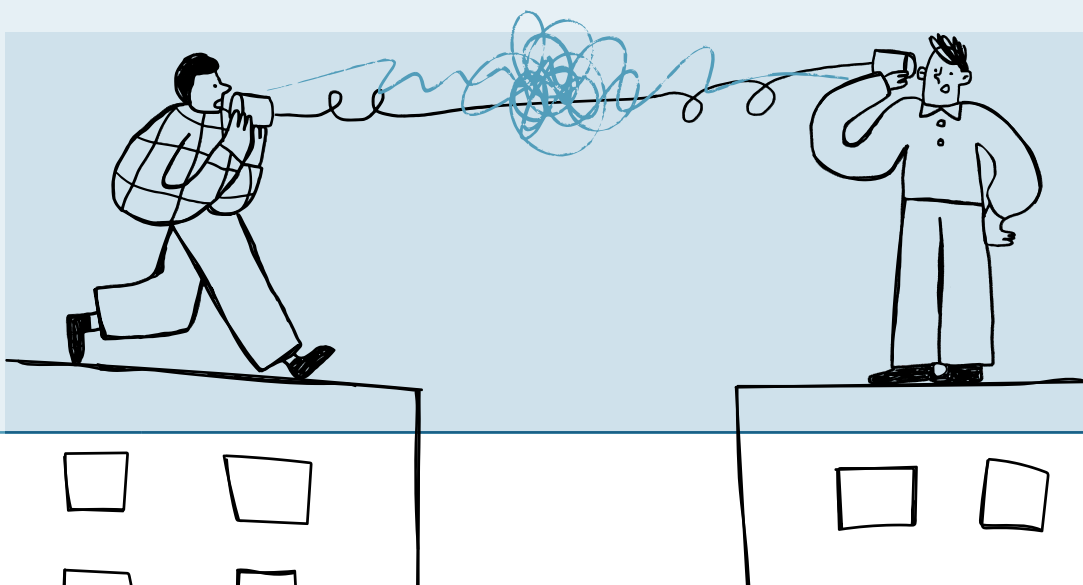
<sup>10</sup> Psihosocialna tveganja izhajajo iz lokacije, časa ali narave delovnega mesta.

### Nizka stopnja organizacijske pravičnosti

- nepošteno in nedosledne organizacijske politike ali postopki (nepravičen dostop do ugodnejših izmen ali želenega opravljanja nadur, nepravično razporejanje dela in virov ali dodeljevanje delovne uspešnosti)
- nespoštovanje zasebnosti in kršenje varstva osebnih podatkov (razpravljanje o delavčevi uspešnosti pred drugimi, uporaba informacij za namen, za katerega niso bile pridobljene)
- kadrovske politike in postopki so nepošteni, pristranski ali nedosledni (napredovanje, ki temelji na osebni všečnosti, nedosledne in diskriminatorne disciplinske politike)
- kaznovanje delavk/delavcev zaradi zadev, ki so izven njihovega nadzora (če ne morejo ustvariti dovolj izdelkov, ker niso imeli na razpolago dovolj materiala)
- če ne prepoznamo in zadovoljimo razumnih potreb delavk/delavcev (nedostopno delovno mesto)
- diskriminacija določenih skupin
- neustrezna obravnava (dejanske ali domnevne) slabše uspešnosti, neprimerne ali škodljivega vedenja (če ne raziščemo obtožb spolnega nadlegovanja ali ne sankcioniramo tistih, ki izvajajo trpinčenje na delovnem mestu)
- neustrezni procesi odločanja, kadar odločitve vplivajo na delavce (pri disciplinskih postopkih)
- ...

### Slabo komuniciranje organizacijskih sprememb

- posvetovanje ali komunikacija o pomembnih spremembah sta slaba ali pa ju sploh ni (zato se širijo govorice, informacije so nejasne, ne zagotavljajo ustreznih smernic za razumevanje in vključitev v spremembe)
- nezadostno upoštevanje vpliva sprememb na varnost in zdravje pri delu ter uspešnost (neupoštevanje tveganj za varnost in zdravje pri delu, ko organizacija niža število zaposlenih, se seli na drugo lokacijo, uvaja novo tehnologijo ali ne dopušča upada produktivnosti, ko se delavke/delavci učijo novih procesov)
- slaba praktična podpora delavkam/delavcem med uveljavljanjem sprememb (nimajo dovolj časa, da bi se priučili opravljanja novih nalog)
- slabo načrtovanje sprememb (neorganiziranost, ni jasnega cilja, neupoštevanje potreb zaposlenih, neustrezna komunikacija z deležniki, ki povzroča motnje)
- nezadostna usposabljanja za podporo spremembam (kako izvajati novo vlogo ali uporabiti nov proces)
- ...



**17. člen Zakona o varnosti in zdravju pri delu  
(ocenjevanje tveganja in izjava o varnosti)**

**(1) Delodajalec mora pisno oceniti tveganja, katerim so delavci izpostavljeni ali bi lahko bili izpostavljeni pri delu, po postopku, ki obsega zlasti:**

- **identifikacijo oziroma odkrivanje nevarnosti;**
- **ugotovitev, kdo od delavcev bi bil lahko izpostavljen identificiranim nevarnostim;**
- **oceno tveganja, v kateri sta upoštevana verjetnost nastanka nezgod pri delu, poklicnih bolezni oziroma bolezni v zvezi z delom in resnost njihovih posledic;**
- **odločitev o tem, ali je tveganje sprejemljivo;**
- **odločitev o uvedbi ukrepov za zmanjšanje nesprejemljivega tveganja.**

**(2) Delodajalec mora popraviti in dopolniti oceno tveganja vsakokrat:**

- **ko obstoječi preventivni ukrepi varovanja niso zadostni oziroma niso več ustrezni;**
- **ko se spremenijo podatki, na katerih je ocenjevanje temeljilo;**
- **ko obstajajo možnosti in načini za izpolnitev oziroma dopolnitev ocenjevanja.**

**(3) Delodajalec mora po izvedenem ocenjevanju tveganja za varnost in zdravje pri delu izdelati in sprejeti izjavo o varnosti z oceno tveganja v pisni obliki, ki glede na vrsto in obseg dejavnosti vsebuje zlasti:**

- **načrt za izvedbo predpisanih zahtev in ukrepov;**
- **načrt in postopke za izvedbo ukrepov v primerih neposredne nevarnosti;**
- **opredelitev obveznosti in odgovornosti odgovornih oseb delodajalca in delavcev za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu.**

**(4) V izjavi o varnosti z oceno tveganja delodajalec določi posebne zdravstvene zahteve, ki jih morajo izpolnjevati delavci za določeno delo, v delovnem procesu, ali za uporabo posameznih sredstev za delo, na podlagi strokovne ocene izvajalca medicine dela.**

**(5) V izjavi o varnosti mora delodajalec k pisni oceni tveganja priložiti zapisnik o posvetovanju z delavci oziroma njihovimi predstavniki.**

# Odnos organizacije do psihosocialnih tveganj za varnost in zdravje pri delu

Organizacija lahko s pomočjo spodnjega vprašalnika, ki ga je razvila Mednarodna zveza za socialno varnost,<sup>11</sup> dobi povratno informacijo, kako delavke in delavci dojemajo odnos delodajalca do psihosocialnih tveganj in katera so tista področja, na katerih so potrebne spremembe. Vprašalnik je razdeljen na več sklopov, ki zajemajo tako odnos vodstvenega kadra do vprašanj psihosocialnih tveganj za varnost in zdravje pri delu kot tudi na primer možnost vpliva delavk/delavcev na izboljšanje njihovega psihosocialnega delovnega okolja.

## Navodila za izpolnjevanje

Prosimo, da v vsakem sklopu označite ustrezno trditev, ki najbolje odraža stanje na vašem delovnem mestu.

Dajanje prednosti psihosocialnemu delovnemu okolju in dobremu počutju pri delu		Splošna ocena
0	Ne vem.	
1	Pri nas psihosocialno delovno okolje in dobro počutje na delovnem mestu sploh nista prednostna cilja.	
2	Na psihosocialno delovno okolje in dobro počutje na delovnem mestu se osredinjamo le, če se pojavi resen incident ali imamo veliko bolniško odsotnost zaradi dela.	
3	Psihosocialno delovno okolje in dobro počutje na delovnem mestu sta vsakodnevna prednostna naloga, ampak včasih bolj v besedah kot dejanjih.	
4	Psihosocialno delovno okolje in dobro počutje na delovnem mestu sta takšna vsakodnevna prednostna naloga, kjer se besede in dejanja ujemajo. Stalno smo osredinjeni na preprečevanje psiholoških težav, preden se pojavijo.	
5	Psihosocialno delovno okolje in dobro počutje na delovnem mestu sta del naše poslovne strategije in vsakodnevnega dela. Sta enako pomembna kot poslovni cilji. Usmerjeni smo na ustvarjanje najboljšega delovnega okolja, da privabimo in obdržimo najboljše kadre.	

<sup>11</sup> ISSA. [How to create a healthy work environment and promote wellbeing at work with Vision Zero](#) (dostop 17. 5. 2024).

Operativni cilji in psihosocialno delovno okolje ter dobro počutje pri delu		Splošna ocena
0	Ne vem.	
1	Izpolnjevanje operativnih ciljev ima vedno prednost pred psihosocialnim delovnim okoljem in dobrim počutjem na delovnem mestu.	
2	Izpolnjevanje operativnih ciljev ima večinoma prednost pred psihosocialnim delovnim okoljem in dobrim počutjem na delovnem mestu.	
3	Doseganje operativnih ciljev ima včasih večjo prednost pred psihosocialnim delovnim okoljem in dobrim počutjem pri delu.	
4	Doseganju operativnih ciljev se redko daje prednost pred psihosocialnim delovnim okoljem in dobrim počutjem na delovnem mestu.	
5	Izpolnjevanje operativnih ciljev nikoli nima prednosti pred psihosocialnim delovnim okoljem in dobrim počutjem na delovnem mestu.	

Zaveza višjega vodstva		Splošna ocena
0	Ne vem.	
1	Višji vodje v moji organizaciji se sploh ne posvečajo psihosocialnemu delovnemu okolju in dobremu počutju.	
2	Višji vodje v moji organizaciji so pogosto slab vzor, ki le redko ravna v skladu z organizacijsko politiko o psihosocialnem delovnem okolju in dobrem počutju pri delu.	
3	Višje vodstvo v moji organizaciji sporoča, da sta psihosocialno delovno okolje in dobro počutje pomembna - vendar se besede in dejanja ne ujemajo vedno.	
4	Višji vodje v moji organizaciji se posvečajo preprečevanju psiholoških zdravstvenih težav pri delu in razvijanju zdravega psihosocialnega delovnega okolja, ne pa samo rešujejo težave, ko je do njih že prišlo.	
5	Višji vodje v moji organizaciji pri operativnih odločitvah vedno upoštevajo psihosocialno delovno okolje in dobro počutje pri delu in se zavzemajo za nenehno izboljševanje psihosocialnega delovnega okolja.	

Zaveza neposrednega vodstva		Splošna ocena
0	Ne vem.	
1	Moja neposredno nadrejena oseba se sploh ne posveča psihosocialnemu delovnemu okolju in dobremu počutju.	
2	Moja neposredno nadrejena oseba je pogosto slab vzor, ki le redko spoštuje organizacijske politike s področja psihosocialnega delovnega okolja in dobrega počutja pri delu.	
3	Moja neposredno nadrejena oseba sporoča, da sta psihosocialno delovno okolje in dobro počutje pomembna - vendar se besede in dejanja ne ujemajo vedno.	
4	Moja neposredno nadrejena oseba se posveča preprečevanju psiholoških zdravstvenih težav pri delu in razvijanju zdravega psihosocialnega delovnega okolja, ne pa zgolj rešuje težave, ko je do njih že prišlo.	
5	Moja neposredno nadrejena oseba pri operativnih odločitvah vedno upošteva psihosocialno delovno okolje in dobro počutje delu in se zavzema za nenehno izboljševanje psihosocialnega delovnega okolja.	



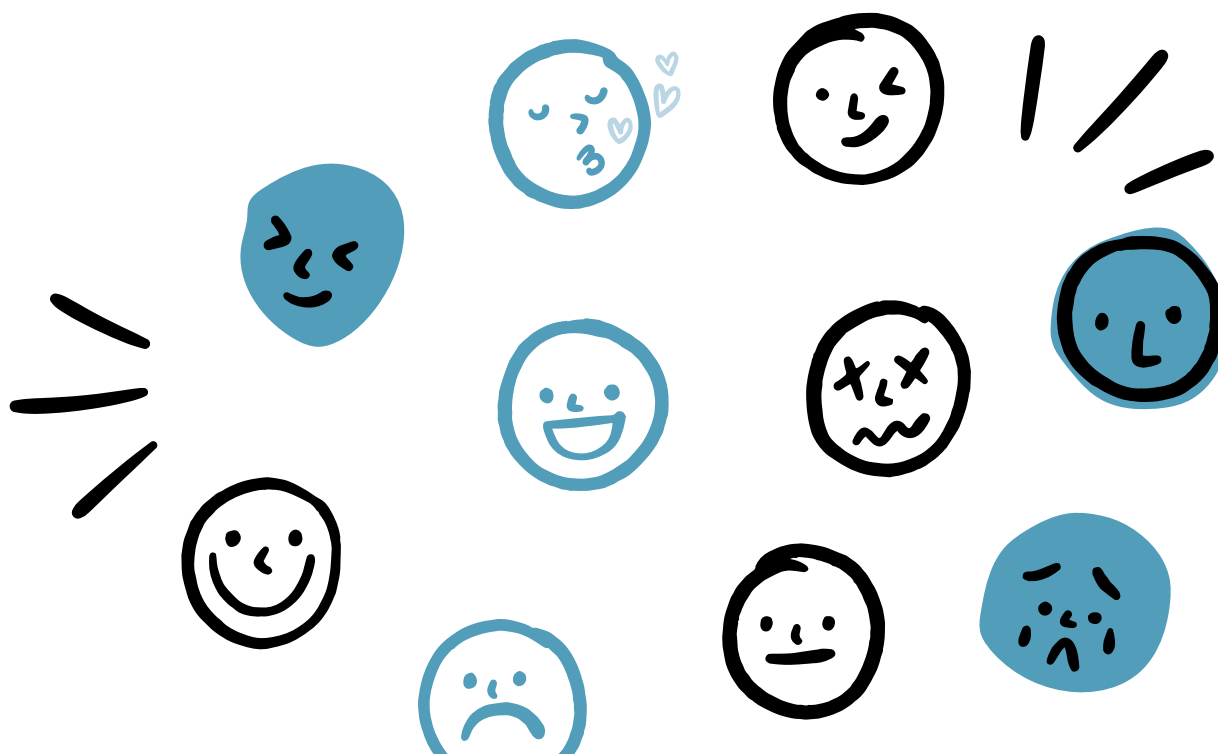
Obvladovanje psihosocialnih tveganj		Splošna ocena
0	Ne vem.	
1	Nimamo pregleda nad glavnimi psihosocialnimi tveganji, povezanimi z našim delom.	
2	Preprečevanju psihosocialnih tveganj posvečamo pozornost le, če smo imeli resen incident.	
3	Posvečamo se učenju iz psiholoških zdravstvenih dogodkov in bolniške odsotnosti, tako da se ne bi ponovili.	
4	Izvajamo stalne ocene psihosocialnih tveganj, da lahko preprečimo incidente in bolniške odsotnosti, preden se pojavijo.	
5	Izvajamo redne ocene psihosocialnih tveganj in redno ocenjujemo, ali naši preventivni ukrepi delujejo.	

Cilji in strategija psihosocialnega delovnega okolja		Splošna ocena
0	Ne vem.	
1	Ne postavljamo si ciljev glede psihosocialnega delovnega okolja in dobrega počutja na delovnem mestu.	
2	Imamo cilje za psihosocialno delovno okolje in dobro počutje na delovnem mestu, vendar le, ko gre za bolniško odsotnost.	
3	Imamo cilje za psihosocialno delovno okolje in dobro počutje na delovnem mestu, vendar le, ko gre za bolniško odsotnost in resne incidente.	
4	Imamo različne cilje glede psihosocialnega delovnega okolja in dobrega počutja na delovnem mestu, tako na podlagi bolniške odsotnosti in resnih incidentov kot tudi drugih dejavnikov, kot so kakovost vodenja, sodelovanje in usklajenost zasebnega in poklicnega življenja.	
5	Imamo številne cilje glede psihosocialnega delovnega okolja in dobrega počutja pri delu ter veljajo za enako pomembne kot operativni cilji.	

Psihosocialni sistemi delovnega okolja		Splošna ocena
0	Ne vem.	
1	Za moje delovno mesto nimamo politike ali postopkov na področju psihosocialnega delovnega okolja.	
2	Mislim, da za moje delovno mesto obstaja določena politika ali postopek na področju psihosocialnega delovnega okolja, vendar ne poznam vsebine.	
3	Za moje delovno mesto obstaja politika ali postopek na področju psihosocialnega delovnega okolja in sem seznanjen/-a z vsebino.	
4	Za moje delovno mesto obstaja politika ali postopek na področju psihosocialnega delovnega okolja, bil/-a sem na usposabljanju in prejel/-a navodila glede moje vloge in odgovornosti.	
5	Za moje delovno mesto obstaja politika ali postopek na področju psihosocialnega delovnega okolja, ki je sestavni del celotnega poslovnega načrta organizacije z enakim fokusom in stopnjo prednosti.	

Psihosocialno delovno okolje in načrtovanje nalog		Splošna ocena
0	Ne vem.	
1	Preden se lotimo nove naloge, nikoli ne pomislimo na psihosocialna tveganja, ki jih lahko prinaša naloga.	
2	Preden se lotimo nove naloge, le redko pomislimo na psihosocialna tveganja, ki jih lahko prinaša naloga.	
3	Preden se lotimo nove naloge, včasih pomislimo na psihosocialna tveganja, ki jih lahko prinaša ta naloga, in jih skušamo preprečiti.	
4	Preden se lotimo nove naloge, pogosto pomislimo na psihosocialna tveganja, ki jih lahko prinaša ta naloga, in jih skušamo preprečiti.	
5	Preden se lotimo nove naloge, vedno pomislimo na psihosocialna tveganja, ki jih lahko prinaša ta naloga, in jih skušamo preprečiti.	

Psihosocialne kompetence delovnega okolja		Splošna ocena
0	Ne vem.	
1	Nisem bil/-a na nobenem usposabljanju o psihosocialnem delovnem okolju v zvezi s svojim delom.	
2	Prejel/-a sem nekaj usposabljanja o psihosocialnem delovnem okolju v povezavi s svojim delom.	
3	Prejel/-a sem veliko usposabljanja o psihosocialnem delovnem okolju v povezavi s svojim delom.	
4	Redno se usposabljam o psihosocialnem delovnem okolju v povezavi s svojim delom.	
5	Redno se usposabljam o psihosocialnem delovnem okolju v zvezi s svojim delom, imamo tudi redna vrednotenja kakovosti teh usposabljanj.	



Vključenost zaposlenih		Splošna ocena
0	Ne vem.	
1	Nimam vpliva na izboljšanje svojega psihosocialnega delovnega okolja.	
2	Redko lahko vplivam na izboljšanje svojega psihosocialnega delovnega okolja.	
3	Včasih lahko vplivam na izboljšanje svojega psihosocialnega delovnega okolja.	
4	Pogosto lahko vplivam na izboljšanje svojega psihosocialnega delovnega okolja.	
5	Vedno lahko vplivam na izboljšanje svojega psihosocialnega delovnega okolja.	

#### Točkovanje (navodilo za analizo podatkov):

Odgovor	Ne vem	1	2	3	4	5
Število točk	0	1	2	3	4	5

Izračunajte aritmetične sredine, mediane in moduse za vsak sklop, priporočljivo je tudi, da izračunate standardni odklon<sup>12</sup>. Rezultati bodo povedali:

- kakšna je povprečna vrednost odgovorov (aritmetična sredina<sup>13</sup>) – bolj ko se nagiba k 5, boljša je po oceni anketiranih organizacijska politika/praksa v posameznem sklopu, bolj ko se nagiba k 1, slabša je;
- mediana: pri aritmetični sredini, zlasti v primeru manjšega števila sodelujočih, lahko t. i. osamelci (podatki, ki močno odstopajo od preostalih podatkov) pomembno vplivajo na njeno vrednost. Prednost mediane je, da je ta vpliv manjši;
- modus: nam da odgovor na vprašanje, kateri odgovor se pojavi najpogosteje. To je zlasti uporabno, kadar je aritmetična sredina odgovorov blizu številu 3. Modus pa nam lahko pove, da je bilo največ odgovorov z vrednostjo 4;
- standardni odklon nam pove, kako razpršene so vrednosti okrog aritmetične sredine. Če bi bila aritmetična sredina 3,4 in standardni odklon 0,9, bi se 68 % vrednosti gibalo v razponu med 2,5 in 4,3.

<sup>12</sup> Aritmetična sredina (imenujemo jo tudi povprečje ali povprečna vrednost): vsota podatkov, deljena s številom podatkov. Mediana: srednja vrednost podatkovnega niza (polovica enot ima manjšo in polovica enot večjo vrednost). Modus: vrednost podatka, ki se najpogosteje pojavi.

<sup>13</sup> Standardni odklon: odklon podatkov od aritmetične sredine. Empirična pravila: 68,3 % enot se nahaja v razponu 1x standardni odklon od povprečja, 95,4 % v razponu 2x standardni odklon od povprečja in 99,7 % v razponu 3x standardni odklon od povprečja.

# Kako ocenimo psihosocialna tveganja za varnost in zdravje pri delu

***Psihosocialna tveganja izhajajo iz slabega načrtovanja, organizacije in upravljanja dela, pa tudi iz slabih socialnih pogojev pri delu. Če se psihosocialna tveganja obravnavajo kot organizacijska in ne individualna težava, jih je mogoče obvladovati tako kot druga varnostna in zdravstvena tveganja na delovnem mestu.***

*Odbor višjih inšpektorjev za delo. Priročnik za ocenjevanje kakovosti ocen tveganja in ukrepov za obvladovanje tveganja v zvezi s preprečevanjem psihosocialnih tveganj. 2018. Evropska komisija.*

Ocena tveganja je na področju varnosti in zdravja pri delu temeljni dokument vsake organizacije. V njej delodajalec pisno oceni tveganja, ki so jim delavke/delavci izpostavljeni ali bi jim lahko bili izpostavljeni pri delu. Praksa kaže, da so psihosocialna tveganja pogosto ocenjena pomanjkljivo ali pa sploh ne, zato delodajalci nimajo sprejetih ukrepov za njihovo preprečevanje in obvladovanje. Takšna praksa je ne le neskladna z zakonodajo, je tudi škodljiva za ljudi in organizacije. Prvi ukrep na tem področju naj bo torej pregled ocene tveganja, po potrebi njena dopolnitev, sprejetje in izvajanje učinkovitih ukrepov za preprečevanje ter obvladovanje psihosocialnih tveganj. Pri tem pa delodajalci ne smejo pozabiti na obvezno posvetovanje z delavkami in delavci.

Psihosocialna tveganja ocenjujemo tako kot vsa druga, na primer slaba ureditev delovnega mesta, tveganja zaradi nevarnih kemičnih snovi, mehanskih nevarnosti ipd. Najprej moramo opredeliti nevarnosti, nato prepoznati delovna mesta ter delavke in delavce, ki bi lahko bili izpostavljeni tem nevarnostim. Pri tem moramo biti pozorni na individualne komponente, na primer osebne okoliščine.<sup>14</sup> V naslednjem koraku ocenimo raven oziroma stopnjo tveganja, nato sprejmemo in izvajamo potrebne ukrepe za preprečevanje oziroma zmanjšanje tveganja. Kadar obstoječi preventivni ukrepi niso zadostni ali niso več ustrezni, ko se spremenijo podatki, na podlagi katerih smo ocenjevali tveganje, ali ko obstajajo možnosti in načini za izpopolnitev oziroma dopolnitev ocenjevanja, mora delodajalec popraviti in dopolniti oceno tveganja.

Kakovostna ocena tveganja za obvladovanje psihosocialnih tveganj za varnost in zdravje pri delu mora po mnenju Višjega odbora inšpektorjev za delo (SLIC)<sup>15</sup> opredeliti vsa psihosocialna tveganja na posameznem delovnem mestu, biti prilagojena nalogam, ki jih delavka/delavec vsakodnevno opravlja, temeljiti na metodološkem načrtu in sistematičnem izvajanju, prednostno razvrstiti opredeljena tveganja, vsebovati

<sup>14</sup> Več o tem v publikaciji Robnik, Sonja. 2023. Ocenjevanje tveganja za varnost in zdravje pri delu z vidika raznolikosti. Smernice za upoštevanje raznolikosti. Ljubljana: MDDSZ.

<sup>15</sup> Odbor višjih inšpektorjev za delo (SLIC). 2018. Priročnik za ocenjevanje kakovosti ocen tveganja in ukrepov za obvladovanje tveganja v zvezi s preprečevanjem psihosocialnih tveganj. Evropska komisija.

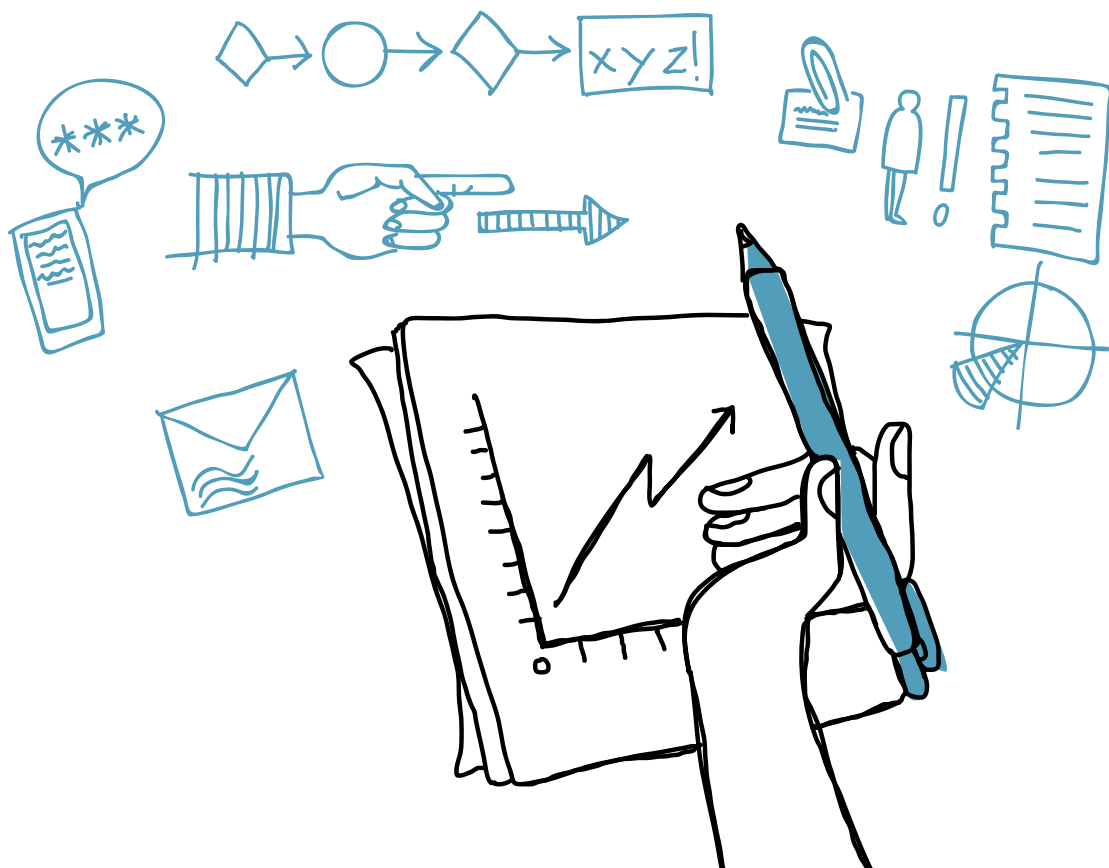
ustrezne preventivne in zaščitne ukrepe, jih sistematično ovrednotiti – obvezno pa se mora delodajalec o oceni tudi posvetovati z delavkami in delavci. Po mnenju SLIC kakovostna ocena tveganja vključuje naslednje korake:

- opredelitev nevarnosti in oseb, izpostavljenih tveganju
- vrednotenje in prednostno razvrščanje tveganja
- odločanje o preventivnih ukrepih
- ukrepanje
- spremljanje in pregled stanja

## S katerimi podatki si lahko pomagamo?

V pomoč pri ocenjevanju psihosocialnih tveganj za varnost in zdravje pri delu so nam lahko podatki, pridobljeni iz različnih virov (od delavk/delavcev samih, iz evidenc delodajalca, podatki medicine dela ipd.). Poglejmo na primer:

- podatke o bolniških odsotnostih: ali katera notranja organizacijska enota posebej izstopa, ali vemo, zakaj (razlika je, če nekdo mesece čaka na specialistične preglede in operacijo ali pa se ljudje zatekajo v bolniško odsotnost zaradi slabih delovnih razmer), kaj kažejo zbirni podatki za organizacijo glede glavnih vzrokov za bolniške odsotnosti – je to na primer nega bolnih otrok ali so to kostno-mišična obolenja, duševne in vedenjske motnje ipd.,
- pritožbe s področja kršenja varovanja dostojanstva na delovnem mestu (pritožbe glede izpostavljenosti spolnemu nadlegovanju, nadlegovanju ali trpinčenju),
- stopnja fluktuacije kadra in vzroki, ki so jih za odhod delavke/delavci navedli v izhodnih intervjujih,
- podatki o poškodbah in nezgodah na delovnem mestu,
- anketni podatki (ankete o odnosih, zadovoljstvu pri delu, izpostavljenosti in obvladovanju stresa ipd.).





## Samoocena kakovosti ocene psihosocialnih tveganj za varnost in zdravje pri delu

Nekaj vprašanj, ki lahko pomagajo pri samooceni, ali je ocena psihosocialnih tveganj za varnost in zdravje pri delu kakovostna:<sup>16</sup>

		Da	Delno	Ne	Pojasnila/Opombe
1.	Ali smo ocenili psihosocialna tveganja za varnost in zdravje pri delu?				
2.	Ali smo psihosocialna tveganja ocenili za vsa delovna mesta?				
3.	Ali smo ocenjevanje metodološko načrtovali? <sup>17</sup>				
4.a	Ena izmed uporabljenih metod so bili razgovori.				
4.b	Ena izmed uporabljenih metod so bili vprašalniki.				
4.c	Ena izmed uporabljenih metod so bile skupinske razprave.				
4.d	Uporabili smo druge metode (navedite, katere): -----				
5.	Ali je pri ocenjevanju psihosocialnih tveganj sodeloval nižji menedžment?				
6.	Ali je pri ocenjevanju psihosocialnih tveganj sodeloval srednji menedžment?				
7.	Ali je pri ocenjevanju psihosocialnih tveganj sodeloval najvišji menedžment?				
8.a	Ali so sodelovale notranje strokovnjakinje/strokovnjaki za varnost in zdravje pri delu? <sup>18</sup>				
8.b	Ali so sodelovale zunanje strokovnjakinje/strokovnjaki za varnost in zdravje pri delu?				
9.	Ali je pri ocenjevanju tveganj sodelovala medicina dela?				
10.	Ali ocena tveganja zajema mlajše in starejše delavke/delavce?				
11.	Ali ocena tveganja zajema ženske in moške?				
12.	Ali ocena tveganja zajema delavke in delavce migrante? <sup>19</sup>				

<sup>16</sup> Prirejeno po: Odbor višjih inšpektorjev za delo (SLIC). 2018. Priročnik za ocenjevanje kakovosti ocen tveganja in ukrepov za obvladovanje tveganja v zvezi s preprečevanjem psihosocialnih tveganj. Evropska komisija.

<sup>17</sup> Ali smo analizirali stanje (vzroki za bolniške odsotnosti, poročila medicine dela, analiza potreb zaposlenih ipd.), pregledali kazalnike (bolniške odsotnosti, fluktuacija kadra ipd.), izbrali relevantne vprašalnike, pripravili načrt posvetovanja z delavkami in delavci, izbrali merila za določitev ukrepov, metode vrednotenja ipd.?

<sup>18</sup> Pomembno je, da je odgovor »Da« vsaj pri enem izmed vprašanj pod številko 8.

<sup>19</sup> Če organizacija ne zaposluje delavk in delavcev migrantov, vprašanje izpustite.

		Da	Delno	Ne	Pojasnila/Opombe
13.	Ali ocena tveganja zajema agencijske delavke/delavce? <sup>20</sup>				
14.	Ali ocena tveganja zajema delavke/delavce s krajšim delovnim časom?				
15.	Ali ocena tveganja zajema delavke/delavce, ki delajo v izmenah?				
16.	Ali ocena tveganja zajema delavke/delavce, ki delajo na domu?				
17.	Ali ocena tveganja zajema večkulturne delovne skupine?				
18.	Ali ocena tveganja zajema druge skupine? Navedite: .....				
19.	Ali ocena tveganja zajema vsa področja dela?				
20.	Ali ocena tveganja zajema stres in delovno obremenitev?				
21.	Ali ocena tveganja zajema nasilje in grožnje?				
22.	Ali ocena tveganja zajema spolno nadlegovanje?				
23.	Ali ocena tveganja zajema nadlegovanje?				
24.	Ali ocena tveganja zajema trpinčenje?				
25.	Ali ocena tveganja zajema delo, ki ga delavka/delavec opravlja izoliran od drugih ali če je na delovnem mestu sam?				
26.	Ali ocena tveganja zajema druga tveganja? Navedite: .....				
27.	Ali smo oceno tveganja ustrezno dokumentirali?				
28.	Ali smo ocenili stopnje tveganja?				
29.	Ali smo tveganja prednostno razvrstili z vidika zdravja?				
30.	Ali smo pri odločanju o ukrepih uporabili hierarhijo nadzora tveganja?				
31.	Ali smo sprejeli odločitev o odgovornih osebah in časovnih razporedih?				
32.	Ali smo opravili posvetovanja z delavkami/delavci oziroma tistimi, ki jih zastopajo?				
33.	Ali smo pripravili akcijski načrt?				
34.	Ali smo sprejeli preventivne in zaščitne ukrepe?				
35.	Ali smo delavkam in delavcem dali navodila ter jih usposobili za preprečevanje in obvladovanje psihosocialnih tveganj?				
36.	Ali sprejete ukrepe vrednotimo?				

<sup>20</sup> Če organizacija ne zaposluje agencijskih delavk in delavcev, vprašanje izpustite.

# Celovit pogled na psihosocialna tveganja na delovnem mestu

Avstralski Center za varnost in zdravje pri delu<sup>21</sup> je s partnerskimi organizacijami razvil orodje PHReD-T (Psychosocial Hazard Work Re-Design Tool).<sup>22</sup> Orodje je predvsem pripomoček za razvoj veščin in kompetenc tistih, ki morajo ocenjevati tveganja, ne pa toliko orodje za ocenjevanje tveganj. Temelji na celovitem pregledu delovnega mesta, ki ga bomo preoblikovali tako, da bomo zmanjšali in obvladovali psihosocialna tveganja. O delovnem mestu moramo zbrati naslednje podatke:

- **opis delovnega mesta** (poimenovanje, lokacija, kaj se tam dela, kdo je vključen, cilji, kdo je odvisen od tega delovnega mesta ipd.),
- **kontekstualni dejavniki, pomembni za organizacijo** (zunanji dejavniki, kot je pomanjkanje dela, organizacijski, kot je zaveza varnosti in zdravju pri delu, dejavniki delovnega mesta, kot je omejen dostop, dejavniki na področju nalog, kot je vožnja, in dejavniki pri zaposlenih samih, kot je starost),
- **vpliv kontekstualnih dejavnikov na psihosocialna tveganja** (zunanji kontekstualni dejavnik pomanjkanje dela lahko povzroči stres, organizacijski dejavnik pomanjkanje zaveze varnosti in zdravju pri delu lahko povzroči nizko stopnjo motivacije za delo, dejavnik delovnega mesta, kot je omejen dostop, lahko povzroči socialno izolacijo, vožnja kot dejavnik na področju nalog lahko vpliva na stres na delovnem mestu, starost kot dejavnik pri zaposleni osebi pa lahko pomeni, da se bomo soočali z nadlegovanjem).

Ko zberemo vse te podatke, se posvetimo posameznim področjem:<sup>23</sup>

- **delavke in delavci** (kdo opravlja delo, kdo ga nadzoruje, katere potrebe imajo tisti, ki opravljajo to delo, katere veščine in sposobnosti imajo, kdo so pomembni ljudje izven organizacije (stranke, uporabniki/uporabnice) ipd.),
- **delovne naloge** (katere so delovne naloge, katere so njihove glavne značilnosti, kateri so cilji teh nalog, kje, kdaj in kako pogosto opravljamo te naloge, katere veščine so potrebne za opravljanje teh nalog ipd.),
- **fizično okolje** (katere so fizične in fizikalne značilnosti delovnega mesta, katera so znana tveganja v fizičnem delovnem okolju ipd.),
- **procesi in sistemi** (kako se delovne naloge ujemajo s celotnim delom, kakšne povratne informacije prejmejo delavke/delavci glede svojega dela, kako in kdaj jih dobijo, kako lahko oni podajo povratne informacije, kakšni sistemi obstajajo za prepoznavo zaslug, poklicni razvoj in karierni napredek, kako in kdaj v organizaciji sporočajo pomembne informacije, kateri formalni in neformalni sistemi za spodbujanje komunikacije obstajajo ipd.),

<sup>21</sup> [Centre for Work Health and Safety](#).

<sup>22</sup> [Psychosocial Hazard Work Re-Design Tool \(PHReD-T\)](#) (dostop 17. 5. 2024).

<sup>23</sup> *ibid.*

- **oprema in viri** (katero opremo in materiale uporabljamo pri delu, katere tehnologije, kakšno usposabljanje je potrebno za opravljanje nalog, kateri drugi viri so potrebni za opravljanje dela ipd.),
- **izzivi** (kateri so ključni izzivi, ki jih vidimo za preoblikovanje delovnega mesta),
- **druge relevantne informacije.**

Sledi prepoznavna psihosocialnih tveganj.<sup>24</sup> V tem koraku za pogosta psihosocialna tveganja določimo verjetnost njihovega nastanka, jih opišemo in predvidimo potencialne dokaze za posamezno tveganje (povratna informacija osebja, visoka stopnja fluktuacije kadra ipd.):

- preobremenjenost (visoka obremenjenost ali zahteve dela),
- prenizka obremenjenost (nizka obremenjenost ali nizke zahteve dela),
- izpostavljenost pretresljivim dogodkom,
- konflikt vlog ali pomanjkanje jasnosti vloge,
- nizka stopnja nadzora nad delom,
- konflikti ali slabi odnosi med delavkami/delavci in njihovimi neposredno nadrejenimi, menedžmentom ali sodelavkami/sodelavci,
- nizka stopnja podpore kolektiva,
- nasilje na delovnem mestu,
- trpinčenje,
- nadlegovanje in spolno nadlegovanje,
- neustrezno nagrajevanje in priznavanje zaslug,
- nevarna fizična delovna okolja,
- delo na daljavo ali na izoliranem delovnem mestu,
- slaba procesna pravičnost (procesi odločanja),
- slabo posvetovanje glede organizacijskih sprememb
- ipd.

Tem korakom sledijo še drugi, na podlagi katerih določimo tudi konkretne ukrepe za preoblikovanje delovnega mesta, naredimo komunikacijski načrt in načrt vključitve relevantnih deležnikov, na koncu pa preoblikovanje delovnega mesta tudi vrednotimo.



<sup>24</sup> ibid.

# Dobre delovne razmere na področju psihosocialnih tveganj

Mednarodna zveza za socialno varnost<sup>25</sup> dobro počutje delavk in delavcev (angl. *wellbeing*<sup>26</sup>) opredeljuje tako: »Dobro počutje – za psihološko zdravje pri delu sta značilna dejavna promocija in ohranjanje/trajnost zdravih psihosocialnih delovnih razmer za vzdrževanje posamezničnega/posameznikovega pozitivnega duševnega zdravja in sposobnosti za produktivno in ustvarjalno delo ter dejavno preprečevanje slabega zdravja in slabih psihosocialnih delovnih razmer.« Med primeri zdravih psihosocialnih delovnih razmer navaja:<sup>27</sup>

- organizacijska kultura in delovanje:
  - dobra klima na področju psihosocialne varnosti,
  - jasni organizacijski cilji,
  - vrednote organizacije ter delavke/delavca so v sozvočju,
  - ustrezna podpora za reševanje težav in osebni razvoj,
  - dobra komunikacija,
  - visoka stopnja organizacijskega zaupanja,
  
- vsebina dela:
  - smiselno delo,
  - ustrezna uporaba veščin,
  - delo, ki ohranja interes zaposlenih in njihovo angažiranost,
  - ustrezna podpora,
  
- količina in tempo dela:
  - ustrezna stopnja obremenitve,
  - ustrezen tempo dela,
  - tempo dela nadzoruje človek,
  - razumni in dosegljivi roki,
  
- urnik dela:
  - razumne izmene in ure dela za ohranjanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem,
  - prožne delovne prakse,

<sup>25</sup> ISSA – International Social Security Association.

<sup>26</sup> Ponekod angleški izraz *wellbeing* prevajajo kot blaginja, ki pa jo Slovar slovenskega knjižnega jezika razlaga ožje od dobrega počutja, in sicer kot »obilje materialnih dobrin: skrbeti za blaginjo ljudstva; živeti v blaginji; socialna, splošna blaginja«.

<sup>27</sup> Vision Zero. How to create a healthy work environment and promote wellbeing at work with Vision Zero: <https://visionzero.global/sites/default/files/2023-03/2-VZ-Wellbeing.pdf> (dostop 17. 5. 2024).



- nadzor:
  - sodelovanje pri sprejemanju odločitev,
  - nadzor nad delom,
  
- okolje in oprema:
  - dobre fizične razmere za delo,
  
- medosebni odnosi na delovnem mestu:
  - podporno vodstvo,
  - dobri odnosi na delovnem mestu,
  - timsko delo,
  - socialna podpora,
  - ustrezne politike in postopki za reševanje konfliktov,
  - spoštovanje raznolikosti,
  
- vloga v organizaciji:
  - jasne vloge in odgovornosti,
  - ustrezna vloga za doseganje ciljev,
  
- karierni razvoj:
  - ustrezne karierne možnosti in razvoj,
  - ujemanje spretnosti in izvedbe nalog,
  - usklajenost nagrad in truda,
  - dragoceno/smiselno delo,
  - varnost zaposlitve,
  
- usklajenost zasebnega in poklicnega življenja:
  - usklajenost obeh sfer življenja,
  - podporne organizacijske politike in prakse za doseganje ravnovesja.



# Učinkovito in sistematično obvladovanje psihosocialnih tveganj

Za učinkovito in sistematično obvladovanje psihosocialnih (pa tudi vseh drugih) tveganj za varnost in zdravje pri delu mora biti izpoljenih nekaj pogojev. Med njimi sta morda ključna jasna zaveza vodstva ter umeščeno področje varnosti in zdravja pri delu med najpomembnejše organizacijske vrednote in cilje. Med nujnimi osnovnimi pogoji je tudi obvezna vključenost delavk in delavcev v celoten proces načrtovanja učinkovitih ukrepov – tisti, ki delajo na določenem delovnem mestu, najbolje poznajo njegove posebnosti in so lahko neprecenljiva pomoč pri prepoznavanju tveganj ter iskanju rešitev za njihovo obvladovanje. Posvetovanje z delavkami in delavci o pisni oceni tveganja je sicer tudi zakonska obveza delodajalcev.

Agencija Safework NSW<sup>28</sup> priporoča, da vedno upoštevamo tudi posredne vzroke za nastanek psihosocialnih tveganj – med njimi:

- delovno okolje, naravo in vrsto dela, ki ga opravlja organizacija,
- zunanje pritiske in okolje, v katerem deluje organizacija,
- interakcije in vedenja med delavkami/delavci in uporabniki/uporabnicami, ki vplivajo na varnost in zdravje vpletenih,
- organiziranost in upravljanje organizacije kot celote, na primer vodenje, struktura,
- oblikovanje in upravljanje delovnih nalog in dela samega,
- obliko in vzdrževanje stavb ter tehnologije,
- pomembne spremembe, kot je na primer reorganizacija.

Agencija Safework NSW<sup>29</sup> priporoča, da opazujemo delovno okolje in da se pogovarjamo z delavkami in delavci o tem, kako opravljajo delo v normalnih razmerah, kako v konicah, ko so najbolj obremenjeni, in kako v nepričakovanih okoliščinah (vključno z izrednimi situacijami, ko se sodelavec/sodelavka poškoduje ali je izpostavljen nasilju).

Med primeri tega, na kar moramo biti pozorni ali o tem zastaviti vprašanje, Safework NSW<sup>30</sup> med drugim navaja:

- naloge ali situacije, ki jih na splošno dojemamo kot duševno, čustveno ali telesno zelo naporene in stresne,
- pogosto hitenje, zamude, zaostanke, povečanje stopnje napak, nepričakovane incidente ali procesne napake,
- če delavke in delavci improvizirajo pri tem, kako opravljajo delo zaradi časovnega pritiska ali na neprimeren način upočasnjujejo opravljanje nalog ali pa se nalogam izmikajo,

<sup>28</sup> [Code of Practice: Managing psychosocial hazards at work](#) (dostop 13. 12. 2023).

<sup>29</sup> *ibid.*

<sup>30</sup> *ibid.*

- zaskrbljenost glede pomanjkanja kadra ali glede neustrezno sestavljenih kolektivov glede na sposobnosti,
- pomembna razhajanja med opisom delovnih mest in dejanskimi nalogami,
- pritožbe, da so organizacijske politike, postopki in način dela nevarni ali jim je pretežko slediti,
- razhajanja med potrebami tistih, ki od zunaj vstopajo v delovno okolje (uporabnice, uporabniki, pacientke, pacienti), ter standardi varnosti in zdravja pri delu,
- opazne spremembe v vedenju delavk in delavcev (nespoštljivost, javno kritiziranje drugih ali organizacije, zavračanje pomoči drugim, kadar ti zanjo zaprosijo, pomanjkanje zavzetosti, slaba kakovost dela ali zamujanje rokov za njegovo dokončanje, povečana odsotnost z dela),
- vedenje drugih na delovnem mestu, vključno z obiskovalkami in obiskovalci (starši, vzdrževalne ekipe, stranke ipd.),
- uvedba novih tehnologij in opreme.



# Primeri pristopov k psihosocialnim tveganjem na delovnem mestu

Izdelali smo oceno tveganja in v njej dosledno opredelili vsa psihosocialna tveganja, kdo in na katerem mestu jim je ali bi jim lahko bil izpostavljen, določili smo tudi ukrepe. Kaj pa, če smo katero izmed tveganj ali delovnih mest izpustili? Ali to pomeni, da nam ni treba storiti ničesar? Nikakor ne. Delodajalce 24. člen Zakona o varnosti in zdravju pri delu zavezuje k preprečevanju, odpravljanju in obvladovanju vseh primerov psihosocialnih tveganj, ki lahko ogrozijo zdravje delavk in delavcev. Pri tem moramo izhajati iz opredelitve Svetovne zdravstvene organizacije, ki pravi, da zdravje ni le odsotnost bolezni, ampak tudi duševno, telesno, čustveno in socialno dobro počutje. Ko govorimo o zdravju, torej nimamo v mislih zgolj telesnega zdravja.

Na spodnjih primerih prikazujemo, kako lahko psihosocialna tveganja obvladujemo ali pa zaradi napačnega pristopa ona obvladujejo naše delovno okolje.

## Primer 1: Kratek rok za izvedbo naloge

**Ozadje:** Rok za prenos nekega organizacijskega navodila v prakso je zelo kratek, ne dopušča možnosti za njegovo natančno preučitev, posvetovanje med različnimi deležniki (s sorodnimi organizacijami, različnimi oddelki znotraj organizacije, akademsko sfero, stroko ipd.) ali da bi delavke in delavci imeli dovolj časa, da zapolnijo morebitne vrzeli v znanju. Oddelek, ki je odgovoren za izvedbo naloge, je v nezavidljivem položaju: vodja oddelka je pod pritiskom, da nalogo izvedejo; zaposleni so v stiski, ker si ne predstavljajo, kako naj bi prenesli organizacijsko navodilo v prakso, kakšne bodo posledice in podobno, poleg vsega so obremenjeni še z rednimi nalogami.

**Prisotna tveganja:** preobremenitev, konflikt vlog, malo nadzora nad delom, nezadostna podpora vodstva

**Slaba praksa:** Zaposleni skomignejo z rameni, češ tako pač je, in začnejo delati preko svojih zmožnosti. Naslednje tri tedne so v službi po 10 do 12 ur ali pa si delo nosijo domov in ga dokončujejo v svojem zasebnem času. Rezultat je, da so številni med njimi izmučeni, da kopičijo zaostanke pri svojih rednih nalogah, da jih veliko zasnava težave s spanjem, da jim za zasebno življenje ne ostaja praktično nič časa. Poročajo o tem, da nimajo energije, da so se zvečer sposobni samo še usesti pred televizor in z nezdravimi prigrizki nadomestiti vse čez dan izpuščene obroke. Tak položaj jih spravlja v številne stiske.

Vodstvo organizacije na koncu dobi izdelek, presliši pa informacijo, kakšen davek je to terjalo pri zaposlenih. Ti se počutijo razvrednotene, izmučene, nihče ni prepoznal njihovega vložka. Motivacija za delo upada, širi se val nezadovoljstva.

**Dobra praksa:** Vodja oddelka skliče timski sestanek, na katerem pregledajo vse trenutne naloge in jim določijo stopnjo prednosti. Manj pomembne odložijo na kasnejši čas, ko bodo končali naloženo nalogo. Sočasno

vodja oddelka obvesti vodstvo organizacije, da bo delo na oddelku zaradi nove zadolžitve reorganizirano tako, da bodo določene naloge potisnjene na stranski tir. Nalog namreč ni možno prerazporediti na druge oddelke.

Ko imajo pripravljen seznam prednostnih nalog, naredijo načrt potrebnih dejavnosti za izvedbo nove naloge, določijo nosilke/nosilce in roke. Dogovorijo se tudi, da se vsako jutro na hitro sestanejo in predebatirajo morebitne ovire, ki so se pojavile pri tem. Naredijo tudi dokument, ki je dostopen vsem, kamor vpisujejo vprašanja, ki se jim porajajo glede izvedbe naloge, in možne rešitve. Vsake tri dni imajo daljši sestanek, na katerem si izmenjajo vse potrebne informacije, da so vsi seznanjeni z vsem.

Vodja jih ves čas spodbuja, da si jemljejo redne odmore, organizira celo vsakodnevni aktivni odmor. Čeprav so zaposleni občasno pod stresom, je vzdušje dobro. Kljub intenzivnemu tempu dela v službi ostajajo prek polnega delovnega časa le izjemoma, kadar sami želijo dokončati neko nalogo. Nikakor pa ne delajo 10 do 12 ur dnevno.

Ob roku nalogo uspešno končajo.

Po opravljeni nalogi se ponovno sestanejo ter pregledajo redne naloge in zaostanke. Dogovorijo se za način in rok njihovega odpravljanja.

**Komentar:** Slaba organizacija dela je glavni vzrok za nastanek številnih psihosocialnih tveganj. Nerealna pričakovanja glede potrebnega časa za kakovostno dokončanje neke naloge, slaba komunikacija glede pričakovanih rezultatov, nepravilna porazdelitev dela, neustrezna razporeditev potrebnih znanj in veščin za opravljanje dela in podobno so pogost krivec za stres, stiske zaradi časovnih pritiskov, stiske, ker nekdo ne ve, ali sploh zna/zmore opraviti naloženo delo, izmučenost ter številne druge težave z duševnim in telesnim zdravjem.

## Primer 2: Izpostavljenost spletnemu nasilju na delovnem mestu

**Ozadje:** Na straneh lokalnega spletnega medija se pojavljajo komentarji o nesposobnih, počasnih in lenih delavkah in delavcih neke organizacije, ki deluje v tem okolju. Komentarji se pojavljajo pod najrazličnejšimi članki, ne glede na njihovo vsebino. V zadnjem času so v komentarjih poimensko izpostavljeni posamezni delavci in delavke te organizacije. Njihovi odzivi so različni: nekatere vse skupaj močno prizadene in užalosti, druge jezi, nekateri se počutijo ponižane, spet tretji so do vsega skupaj precej apatični.

**Prisotna tveganja:** nasilje na delovnem mestu, nezadostna podpora vodstva

**Slaba praksa:** Vodstvo organizacije zaposlene tolaži, češ saj bo minilo. Ne zahteva niti izbrisa komentarjev niti ne opozori uredništva tega medija, da so komentarji nesprejemljivi.

**Dobra praksa:** Vodstvo organizacije že ob prvem blatenju kontaktira uredništvo spletnega medija, opozori na nesprejemljivo prakso in zahteva izbris tovrstnih komentarjev oziroma nadzor nad njihovim objavljanjem. Če se praksa kljub vsemu nadaljuje, se delodajalec obrne na ustrezne institucije. Sočasno pa zaposlenim ponudi psihosocialno podporo, če bi jo potrebovali zaradi izpostavljenosti spletnemu nasilju. O dogajanju se redno pogovarjajo in skupaj iščejo rešitve, kaj bi lahko še naredili in kako se spoprijemati z vsem skupaj. Delodajalec organizira tudi predavanje o spletnem nasilju, delavnice o krepitvi odpornosti, obvladovanju stresa ipd.



**Komentar:** Sodobne tehnologije imajo poleg dobrih tudi slabe plati – ena od njih je pojav spletnega nasilja. Čeprav so v konkretnem primeru na začetku nesprejemljivih dejanj deležni anonimizirani posamezniki/posameznice te organizacije, je delodajalčeva dolžnost storiti vse, da nadaljnje nasilje prepreči in obvladuje obstoječe.

## Primer 3: Konflikt

**Ozadje:** Sodelavec in sodelavka se na sestanku močno spreta glede neke službene zadeve. Ob tem oba povzdigujeta glas, si skačeta v besedo, pade celo nekaj neprimernih opazk. Po sestanku se zapreta vsak v svojo pisarno, vidno razburjena in prepričana vsak v svoj prav.

**Prisotna tveganja:** nerešen konflikt, nasilje na delovnem mestu, nezadostna podpora vodstva

**Slaba praksa:** Njuna neposredno nadrejena oseba ve za konflikt, a se ne želi vmešavati, ker ne ve, kako se vsega skupaj sploh lotiti. Razmišlja, da se bo vse skupaj že enkrat poleglo. A se ne. Sodelavka je namreč začela potihoma rovariti zoper sodelavca: sproža govornice o njegovi domnevni nestrokovnosti, nekompetentnosti, problematičnosti, ustvarja si zaveznitva, namenoma ga izključuje iz e-korespondence, ki vsebuje za njegovo delo pomembne informacije, skratka intenzivno se ukvarja s tem, kako mu zagreniti življenje. Sčasoma začnejo sodelavca iz komunikacije in sodelovanja izločati tudi nekateri drugi. Sodelavec sicer še dolgo ne zna ubesediti, kaj se dogaja, ker je večina neoprijemljivega (Kako sploh nekomu razložiti, da imaš občutek, da je nekdo šaril po tvojem računalniku, da veš, da si pred časom naredil neko nalogo, pa se zdaj sodelavka dela, da o tem nič ne ve, kako se odzvati na to, da v prostoru nastane tišina, ko vstopiš, kako ubesediti občutek, da si deležen sovražnih pogledov?) in ker so po drugi strani nekateri do njega spoštljivi kot vedno. A vseeno opaža, da je deležen njihovih preiskujočih in morda nekoliko zadržanih pogledov. Sčasoma se gonja proti njemu stopnjuje, pride celo tako daleč, da se mora pri vodju zagovarjati zaradi stvari, na katere ni imel vpliva ali pa pri njihovi izvedbi sploh ni sodeloval. Vedno bolj se ga polašča občutek, da ga kolektiv izloča.

**Dobra praksa:** Vodja da sodelavki in sodelavcu nekaj časa, da se umirita, potem pa ju oba pokliče na pogovor, na katerem razrešijo nastali konflikt in najdejo kompromisno rešitev za strokovno vprašanje, ki je bilo jabolko spora. Pri tem sta oba tako zrela, da se drug drugemu opravičita za nespoštljivo komunikacijo, ki sta jo pokazala na sestanku.

**Komentar:** Konflikti so del vsakega delovnega okolja, od vpletenih pa je odvisno, kako – če sploh – jih bodo reševali. Nerešeni, pod preprogo pometeni konflikti lahko prerastejo v trpinčenje na delovnem mestu – to je ponavljajoče se ali sistematično, graje vredno ali očitno negativno in žaljivo ravnanje ali vedenje, usmerjeno proti posameznim delavkam/delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom. Na koncu ne čuti negativnih posledic zgolj oseba, ki je izpostavljena trpinčenju, ampak čutita posledice tudi kolektiv in organizacija kot celota. Delovno okolje namreč postaja zastrupljeno s sovražnostjo in zlorabo (položajne, psihološke ipd.) moči.





## Primer 4: Neustrezno vodenje

**Ozadje:** Vodenje manjšega kolektiva prevzame nova vodja, ki sicer ustreza formalnim pogojem (izobrazba, delovna doba), nima pa izkušenj niti z delom v tovrstni organizaciji niti s samim področjem dela. Vodja je postala, ker prijateljuje z vodstvom organizacije. Izkaže se, da si svoje delo predstavlja v obliki »poštnega nabiralnika« – podrejenim delo nalaga tako, da jim zgolj prepošlje e-sporočila brez kakršnih koli usmeritev. Pogosto sporočilo prepošlje nekemu, ki ni odgovoren za to področje dela. Neredko prepošlje sporočilo z nalogo vsem in s pripisom, naj delo opravi, kdor je odgovoren za to področje. Redni sestanki oddelka trajajo več ur, če kdo načne temo, ki je zelo strokovna, ji gre to vidno na živce. Kolektiv je precej obupan, saj v enem letu ni pokazala bistvenega napredka na področju stroke. Stanje se močno poslabša, ko se ena od podrejenih spoprijatelji z vodjo in začne voditi oddelek iz ozadja. Vodjo ščuva zoper posamezne sodelavke/sodelavce, do katerih goji kakšne zamere. Ker ni med tistimi, ki svoje delo opravljajo učinkovito in z veseljem, se z vodjino pomočjo počasi otrese vseh nalog, ki ji niso pogodu. Kadar vodja začuti upor kolektiva, uporablja stavek »tako bo, ker sem jaz tako rekla«, dogaja se celo, da povzdiguje glas.

**Prisotna tveganja:** pomanjkanje jasnosti vloge, konflikti ali slabi odnosi med delavkami/delavci in njihovimi vodji, nezadostna podpora vodstva, nezadostna podpora sodelavk in sodelavcev, nasilje na delovnem mestu, nizka stopnja pravičnosti

**Slaba praksa:** Vodstvo organizacije, ki je v prijateljskih odnosih z vodjo, čeprav je učinkovitost oddelka padla, ne stori nič.

**Dobra praksa:** Vodstvo organizacije sliši za pritožbe zoper vodjo. Da je v kolektivu nekaj narobe, vidi tudi v upadu učinkovitosti, povečanih bolniških odsotnostih in indicij, ki prihajajo od drugih oddelkov, da je s to vodjo težko delati. Takšne pritožbe in to, kar govorijo številke, vodstvo težko presliši. Odloči se dati vodji še eno priložnost, pokliče jo na pogovor, na katerem jo seznanj, da z delom ni zadovoljno, pošlje jo na usposabljanje iz vodstvenih veščin, obenem pa ji dodeli organizacijsko mentorico (drugo vodjo). Vodstvo organizacije vzame pod drobnogled tudi razdelitev dela v oddelku in s pomočjo kadrovske službe naloge razdeli na novo. Ker je oddelek razdeljen na dva tabora, vodstvo organizacije oddelku omogoči supervizijo. Vodstvo stanje v oddelku redno spremlja in se sprti odloča o morebitnih še potrebnih ukrepih.

**Komentar:** V praksi se dogaja, da vodenje oddelkov ali organizacij prevzemajo neizkušeni kadri. Posledice nekompetentnega vodenja so lahko številne, začnejo se pri nezadovoljstvu podrejenih, končajo pa pri odpovedih (najboljših) kadrov. Znana je misel, da ljudje zapuščajo svoja vodstva, ne organizacij.<sup>31</sup> V organizacijah, v katerih se zavedajo pomena vodenja za učinkovitost in dobro počutje zaposlenih, izvajajo številne dejavnosti (mentorstvo, usposabljanja, sodelovalno usmerjanje), s katerimi gojijo in/ali krepijo kompetence vodij.

<sup>31</sup> Več v knjigi: Buckingham, Marcus in Curt Coffman. 1999. First, Break All the Rules: What The World's Greatest Managers Do Differently. Gallup Press.

# Merjenje izpostavljenosti psihosocialnim tveganjem

Izpostavljenost psihosocialnim tveganjem lahko merimo tudi s pomočjo najrazličnejših vprašalnikov. Služijo nam lahko kot pripomoček za pregled stanja, zlasti tistih vidikov delovnih okolij, za katere je treba sprejeti učinkovite ukrepe za preprečevanje ali obvladovanje psihosocialnih tveganj za varnost in zdravje pri delu. Pri tem pa velja upoštevati, da so delovna okolja, odnosi in vse drugo, kar vpliva na nastanek teh tveganj, spremenljivi in da nam to, da nekdo danes na trenutnem delovnem mestu ne zaznava psihosocialnih tveganj, pove bolj malo ali pa celo nič o tem, ali jih bo morda zaznaval jutri. Zato je na tem področju nujna hitra odzivnost in redno spremljanje, ali sprejeti ukrepi še zadoščajo.

## Vprašalnik britanskega Izvršilnega organa za zdravje in varnost<sup>32</sup> o standardih upravljanja varnosti in zdravja pri delu<sup>33</sup>

Vprašalnik so razvili v Izvršilnem organu za zdravje in varnost v Združenem kraljestvu. Vsebuje 35 vprašanj, razdeljenih na šest sklopov, ki merijo z delom povezan stres v povezavi z oblikovanjem delovnega mesta. Delodajalcem rezultati ponujajo širok vpogled v to, kako dobro delavke/delavci ocenjujejo svoje obvladovanje tveganj, povezanih s stresom. Vprašalnik lahko uporabimo samostojno ali pa posamezne sklope vključimo v druge raziskave (o delovnem okolju, zadovoljstvu z delom ipd.). Kot pri vseh organizacijskih anketiranjih je tudi tukaj priporočljivo, da vključimo čim več zaposlenih. Priporočljive velikosti vzorca glede na število zaposlenih v organizaciji:

Skupno število delavk/delavcev	Priporočena minimalna velikost vzorca <sup>34</sup>
≤ 500	vsi delavci/delavke
501-1000	500
1001-2000	650
2001-3000	700
> 3000	800

<sup>32</sup> Health and Safety Executive. Gradivo uporabljeno v skladu z Open Government Licence.

<sup>33</sup> <https://www.hse.gov.uk/stress/assets/docs/indicatortool.pdf> (dostop 3. 6. 2024).

<sup>34</sup> Ob predpostavki, da bo stopnja odziva 50 %.

1	Jasno mi je, kaj se pri delu pričakuje od mene.	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
		1	2	3	4	5
2	Lahko se odločim, kdaj bom vzel/-a odmor.	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
		1	2	3	4	5
3	Različne skupine v službi od mene zahtevajo stvari, ki jih je težko medsebojno uskladiti.	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
		5	4	3	2	1
4	Vem, kako se lotiti opravljanja svojega dela.	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
		1	2	3	4	5
5	Izpostavljen/-a sem osebnemu nadlegovanju v obliki neprijaznih besed ali vedenja.	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
		5	4	3	2	1
6	Dobivam naloge z nedosegljivimi roki.	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
		5	4	3	2	1
7	Če je delo težko, mi sodelavke/ sodelavci pomagajo.	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
		1	2	3	4	5
8	Dobim podporne povratne informacije o delu, ki ga opravljam.	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
		1	2	3	4	5
9	Delati moram zelo intenzivno.	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
		5	4	3	2	1
10	Lahko vplivam na hitrost svojega dela.	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
		1	2	3	4	5
11	Jasno mi je, kaj so moje dolžnosti in odgovornosti.	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
		1	2	3	4	5
12	Nekatere naloge moram pustiti ob strani, ker imam preveč dela.	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
		5	4	3	2	1
13	Jasno sem seznanjen/-a z nameni in cilji svojega oddelka.	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
		1	2	3	4	5
14	Med sodelavkami/sodelavci so trenja ali jeza.	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
		5	4	3	2	1
15	Imam izbiro pri odločanju, kako bom opravljal/-a svoje delo.	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
		1	2	3	4	5
16	Dogaja se, da si ne morem vzeti zadostnih odmorov.	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
		5	4	3	2	1
17	Razumem, kako se moje delo ujema s splošnim ciljem organizacije.	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
		1	2	3	4	5

18	Sem pod pritiskom, da delam preko polnega delovnega časa.	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
		5	4	3	2	1
19	Imam izbiro pri odločanju, kaj delam na delovnem mestu.	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
		1	2	3	4	5
20	Delati moram zelo hitro.	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
		5	4	3	2	1
21	Izpostavljen/-a sem trpinčenju na delovnem mestu.	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
		5	4	3	2	1
22	Izpostavljen/-a sem nerealnim časovnim pritiskom.	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
		5	4	3	2	1
23	Lahko se zanesem na pomoč neposredno nadrejene osebe, če imam z delom povezano težavo.	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
		1	2	3	4	5
24	Od sodelavk/sodelavcev dobim potrebno pomoč in podporo.	Se močno ne strinjam.	Ne strinjam se.	Sem neopredeljen/-a.	Strinjam se.	Se močno strinjam.
		1	2	3	4	5
25	Imam nekaj besede glede načina, kako opravljam svoje delo.	Se močno ne strinjam.	Ne strinjam se.	Sem neopredeljen/-a.	Strinjam se.	Se močno strinjam.
		1	2	3	4	5
26	Imam dovolj možnosti, da nadrejene vprašam glede sprememb pri delu.	Se močno ne strinjam.	Ne strinjam se.	Sem neopredeljen/-a.	Strinjam se.	Se močno strinjam.
		1	2	3	4	5
27	Od sodelavk/sodelavcev prejemam spoštovanje, ki si ga zaslužim.	Se močno ne strinjam.	Ne strinjam se.	Sem neopredeljen/-a.	Strinjam se.	Se močno strinjam.
		1	2	3	4	5
28	Glede sprememb pri delu se v naši organizaciji vedno posvetujejo z delavkami/delavci.	Se močno ne strinjam.	Ne strinjam se.	Sem neopredeljen/-a.	Strinjam se.	Se močno strinjam.
		1	2	3	4	5

29	S svojo neposredno nadrejeno osebo se lahko pogovorim glede stvari, ki so me pri delu vznemirile ali zmotile.	Se močno ne strinjam.	Ne strinjam se.	Sem neopredeljen/-a.	Strinjam se.	Se močno strinjam.
		1	2	3	4	5
30	Moj delovni čas je lahko prožen.	Se močno ne strinjam.	Ne strinjam se.	Sem neopredeljen/-a.	Strinjam se.	Se močno strinjam.
		1	2	3	4	5
31	Sodelavke/sodelavci so pripravljeni prisluhniti mojim z delom povezanim težavam.	Se močno ne strinjam.	Ne strinjam se.	Sem neopredeljen/-a.	Strinjam se.	Se močno strinjam.
		1	2	3	4	5
32	Ko pride pri delu do sprememb, mi je jasno, kako se bodo obnesle v praksi.	Se močno ne strinjam.	Ne strinjam se.	Sem neopredeljen/-a.	Strinjam se.	Se močno strinjam.
		1	2	3	4	5
33	Pri čustveno zahtevnem delu dobim vso potrebno podporo.	Se močno ne strinjam.	Ne strinjam se.	Sem neopredeljen/-a.	Strinjam se.	Se močno strinjam.
		1	2	3	4	5
34	Odnosi v službi so napeti.	Se močno ne strinjam.	Ne strinjam se.	Sem neopredeljen/-a.	Strinjam se.	Se močno strinjam.
		5	4	3	2	1
35	Neposredno nadrejena oseba me pri delu spodbuja.	Se močno ne strinjam.	Ne strinjam se.	Sem neopredeljen/-a.	Strinjam se.	Se močno strinjam.
		1	2	3	4	5

### Navodilo za analizo podatkov

Rezultati pri posameznem vprašanju variirajo od 1 (slabo) do 5 (želeno stanje).

Izračunamo lahko aritmetične sredine, mediane in moduse za vsak odgovor, priporočljivo je tudi, da izračunamo standardni odklon.<sup>35</sup> Rezultati nam bodo povedali:

<sup>35</sup> Aritmetična sredina (imenujemo jo tudi povprečje ali povprečna vrednost): vsota podatkov, deljena s številom podatkov.

Mediana: srednja vrednost podatkovnega niza (polovica enot ima manjšo in polovica enot večjo vrednost).

Modus: vrednost podatka, ki se najpogosteje pojavi.

Standardni odklon: odklon podatkov od aritmetične sredine.

- kakšna je povprečna vrednost odgovorov (aritmetična sredina) – bolj ko se nagiba k 5, večja je stopnja strinjanja, bolj ko se nagiba k 1, manj je strinjanja s trditvijo.<sup>36</sup> Vrednosti okrog 3 so nevtralne. Povprečna vrednost nam nujno ne pove zadosti, zlasti v primeru, ko bo vrednost blizu številu 3. Iz tega namreč ne razberemo, ali je večina sodelujočih izbrala odgovor, ki kaže na neopredeljenost, ali pa je morda približno enako število sodelujočih izbralo odgovora 1 in 2 na eni ter 4 in 5 na drugi strani;
- mediana: pri aritmetični sredini, zlasti v primeru manjšega števila sodelujočih, lahko t. i. osamelci (podatki, ki močno odstopajo od preostalih podatkov) pomembno vplivajo na njeno vrednost. Prednost mediane je, da je ta vpliv manjši;
- modus: nam da odgovor na vprašanje, kateri odgovor se pojavi najpogosteje. To je zlasti uporabno, kadar je aritmetična sredina odgovorov blizu številu 3. Modus pa nam lahko pove, da je bilo največ odgovorov »se strinjam«, to je vrednost 4 (pazite na obrnjene vrednosti pri posameznih vprašanjih);
- standardni odklon nam pove, kako razpršene so vrednosti okrog aritmetične sredine. Če bi bila aritmetična sredina 3,4 in standardni odklon 0,9, bi se 68 % vrednosti<sup>37</sup> gibalo v razponu med 2,5 in 4,3.

## Vprašalnik Svetovne zdravstvene organizacije za merjenje duševnega dobrega počutja (WHO-5)<sup>38</sup>

Svetovna zdravstvena organizacija je pripravila kratek vprašalnik, s katerim lahko sami laično ocenimo svoje dobro počutje. Seveda so lahko rezultati drugačni ob vsakokratnem izpolnjevanju, saj ocenjujemo svoje počutje v zadnjih dveh tednih pred izpolnjevanjem, ko so se nam lahko zgodili različni prijetni ali neprijetni dogodki. Vprašalnik ne loči med dogajanjem na delovnem mestu in v zasebnem življenju. Je zgolj kazalnik našega splošnega duševnega dobrega počutja.

### Navodilo:

Označite z X ustrezen odgovor za vsako vrstico posebej.

V zadnjih dveh tednih ...	Ves čas	Večino časa	Več kot polovico časa	Manj kot polovico časa	Nekaj časa	Nikoli
... sem se počutil/-a vedro in dobre volje.						
... sem se počutil/-a umirjeno in sproščeno.						
... sem se počutil/-a dejavno in živahno.						
... sem se zbujal/-a z občutkom svežine in spočitosti.						
... je bil moj vsakdan zapolnjen s stvarmi, ki me zanimajo.						

<sup>36</sup> Bodite pozorni na odgovore, kjer je vrednost obrnjena – 5 močno nestrinjanje in 1 – močno strinjanje.

<sup>37</sup> Empirična pravila: 68,3 % enot se nahaja v razponu 1x standardni odklon od povprečja, 95,4 % v razponu 2x standardni odklon od povprečja in 99,7 % v razponu 3x standardni odklon od povprečja.

<sup>38</sup> Topp, Christian Winther, Søren Dinesen Østergaard, Susan Søndergaard and Per Bech. "The WHO-5 Well-Being Index: A Systematic Review of the Literature." *Psychotherapy and Psychosomatics* 84 (2015): 167–176.

**Točkovanje:**

V zgornji tabeli ob vsaki oznaki X vpišite ustrezno število točk glede na spodnji točkovnik.

	Ves čas	Večino časa	Več kot polovico časa	Manj kot polovico časa	Nekaj časa	Nikoli
Število točk	5	4	3	2	1	0

Rezultat seštejte (bo med 0 in 25) in ga pomnožite s 4.

Kaj pomeni rezultat:

- 0: najslabše možno duševno dobro počutje
- ≤ 52: zmanjšano duševno dobro počutje
- 100: najboljše možno dobro počutje

## Vprašalnik britanskega Izvršilnega organa za zdravje in varnost<sup>39</sup> ob vračanju na delo

Britanski Izvršilni organ za zdravje in varnost (angl. *Health and Safety Executive*) je pripravil vprašalnik,<sup>40</sup> ki je lahko v pomoč pri prepoznavanju virov stresa na delovnem mestu in iskanja načinov njegovega prihodnjega preprečevanja. Lahko ga uporabimo na več načinov:

- kot samoevalvacijski pripomoček, da lažje prepoznamo ključne dejavnike, ki so pripomogli k visoki stopnji z delom povezanega stresa,
- kot pripomoček za pogovor z nadrejeno osebo ob vrnitvi na delo in iskanje možnih rešitev, da se stres ne bo ponovno nakopičil,
- kot preventivni pripomoček, da redno preverjamo, ali je delo na katerem izmed področij organizirano tako, da povečuje verjetnost za nastanek z njim povezanega stresa,
- kot pripomoček za skupinski pogovor o procesih, organizaciji dela in možnih izboljšavah.

Dodana vrednost tega vprašalnika je, da nas opozarja na mnoštvo dejavnikov, ki so lahko pripomogli k temu, da smo zaradi z delom povezanega stresa odšli na bolniški dopust. Omogoča neke vrste samorefleksijo, da s časovne distance pogledamo, kaj se je dogajalo in zakaj je to za nas pomenilo težavo, obenem pa nas spodbuja k iskanju rešitev, da se to ne bi ponovilo.

Smiselno bi bilo, da bi tak vprašalnik kolektivi redno izpolnjevali in skupaj iskali rešitve za kritična področja – tudi na tem področju je namreč preventiva mnogo boljša od odpravljanja pomanjkljivosti, ko je nekdo že utrpel škodo na svojem duševnem in/ali telesnem zdravju.

<sup>39</sup> Health and Safety Executive. Gradivo uporabljeno v skladu z Open Government Licence.

<sup>40</sup> Return to work questionnaire: <https://www.hse.gov.uk/stress/assets/docs/returntowork.pdf> (dostop 9. 1. 2024).



Vzrok stresa	Vprašanje	A je bila to za vas težava?  Opišite, kaj je bila težava. Če ni bila težava, pustite prazno.	Kaj bi lahko naredili glede tega?  Ali lahko naredimo kakšno prilagoditev?
Zahteve	Ali so na delovnem mestu ljudje od vas zahtevali stvari, ki jih je bilo težko medsebojno uskladiti?		
	Ali so vam za dokončanje dela postavili nedosegljive roke?		
	Ali ste morali delati zelo intenzivno?		
	Ali ste morali določene naloge pustiti ob strani, ker ste imeli preveč dela?		
	Ali si med delom niste mogli vzeti zadostnih odmorov?		
	Ali ste bili pod pritiskom, da delate preko polnega delovnega časa?		
	Ali ste čutili, da morate delati zelo hitro?		
	Ali ste bili pod nerealnim časovnim pritiskom?		
Nadzor	Ali ste se lahko odločili, kdaj si vzamete odmor?		
	Ali ste imeli občutek, da lahko vplivate na hitrost svojega dela?		
	Ali ste imeli občutek, da imate izbiro pri odločanju, kako lahko opravite delo?		
	Ali ste imeli občutek, da imate izbiro pri odločanju, kaj delate?		
	Ali ste imeli občutek, da imate vsaj nekaj vpliva na to, kako lahko opravite delo?		
	Ali ste imeli občutek, da bi lahko bil vaš čas prožen?		

Podpora (vodja)	Vam je neposredno nadrejena oseba dala dovolj podporne povratne informacije glede vašega dela?		
	Ali ste čutili, da se lahko zanesete na neposredno nadrejeno osebo, da bi vam pomagala rešiti težavo, povezano z delom?		
	Ali ste imeli občutek, da bi se lahko pogovorili z neposredno nadrejeno osebo glede nečesa, kar vas je pri delu vznemirilo ali zmotilo?		
	Ali ste imeli občutek, da vas neposredno nadrejena oseba podpira pri čustveno napornem delu?		
	Ali ste imeli občutek, da vas neposredno nadrejena oseba pri delu dovolj podpira?		
Podpora (kolektiv)	Ali ste imeli občutek, da bi vam kolektiv pomagal, če bi vaše delo postalo težko?		
	Ali ste od kolektiva prejeli pomoč in podporo, ki ste ju potrebovali?		
	Ali ste od kolektiva prejeli spoštovanje, ki ste si ga zaslužili pri svojem delu?		
	Ali so bili vaši sodelavci/sodelavke pripravljeni prisluhniti vašim z delom povezanim težavam?		
Odnosi	Ali ste doživeli nadlegovanje v obliki neprijaznih besed ali vedenja?		
	Ali ste čutili, da so bila v kolektivu prisotna trenja in jeza?		
	Ali ste na delovnem mestu doživeli trpinčenje?		
	Ali so bili na delovnem mestu odnosi napeti?		
Vloga	Vam je bilo jasno, kaj se na delovnem mestu pričakuje od vas?		
	Ali ste vedeli, kaj morate storiti, da bi lahko opravili delo/nalogo?		
	Vam je bilo jasno, kaj so vaše dolžnosti in odgovornosti?		
	Ali so vam bili znani nameni in cilji vašega oddelka?		
	Ali ste razumeli, kako se vaše delo vključuje v širši namen organizacije?		

Sprememba	Ali ste imeli dovolj priložnosti, da ste vodje povprašali o spremembah na delu?		
	Ali ste imeli občutek, da so se glede sprememb posvetovali z vami?		
	Vam je bilo jasno, kako bodo uvedene spremembe delovale v praksi?		
Drugo	Ali je še kaj drugega, kar je za vas predstavljalo vir stresa (pri delu ali doma), kar bi lahko prispevalo, da ste odšli na bolniški dopust zaradi z delom povezanega stresa?		

## Vprašalnik o odnosih na delovnem mestu<sup>41</sup>

Vprašalnik o odnosih na delovnem mestu prinaša splošni vpogled v dogajanje v kolektivu. Ne posega v globlino posamezne tematike in ne preučuje vzrokov za slabe odnose. Je pripomoček, s katerim lahko zaznamo, na katerem področju se pojavlja nezadovoljstvo, potem pa to področje preučimo bolj poglobljeno (s tematskimi vprašalniki, pogovori o posamezni temi, delavnicami ipd.) Dodate lahko tudi druge trditve ali odvzamete katero od predlaganih.

Priporočljivo je, da v vprašalniku opredelimo, na kaj se nanaša izraz kolektiv (na najožji tim, večjo notranjo organizacijsko enoto, organizacijo kot celoto ipd.)

### Navodilo:

Prosimo, izrazite stopnjo strinjanja z naslednjimi trditvami.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Sem neopredeljen/-a.	Se ne strinjam	Povsem se strinjam
Če se v kolektivu med zaposlenimi pojavi konflikt, ga pometemo pod preprogo.					
V kolektivu se lahko odkrito pogovarjamo o službenih težavah.					
Če se v kolektivu pojavi konflikt, ki ga sami ne znamo rešiti, se lahko vedno obrnemo na vodjo.					
Trenutno se v kolektivu soočamo z motečim nerešenim konfliktom.					
V kolektivu znamo sodelovati.					

<sup>41</sup> Robnik, Sonja. 2017. Neobjavljeno gradivo MDDSZ.

Če česa ne vem ali ne znam, mi bodo sodelavke/sodelavci pomagali.					
Če česa ne vem ali ne znam, mi bo neposredno nadrejena oseba pomagala.					
Etični standardi v kolektivu so nizki.					
Medosebni odnosi v kolektivu so dobri.					
Delovna klima v kolektivu je dobra.					
V kolektivu smo drug do drugega spoštljivi.					
V kolektivu smo spoštljivi do zasebnosti vsakega izmed nas.					
V kolektivu so žrtve trpinčenja na delovnem mestu.					
V kolektivu se dogaja spolno nadlegovanje na delovnem mestu.					
V kolektivu se dogaja nadlegovanje (zaradi starosti, spola, spolne usmerjenosti, etične ali rasne pripadnosti ipd.).					
Delodajalcu je mar za varnost in zdravje zaposlenih.					
Neposredno nadrejena oseba se do podrejenih obnaša spoštljivo.					
Vodstvo organizacije se obnaša spoštljivo.					

#### Točkovanje (navodilo za analizo podatkov):

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Sem neopredeljen/-a	Se strinjam	Povsem se strinjam
<b>Število točk</b>	1	2	3	4	5

Izračunajmo aritmetične sredine, mediane in moduse za vsak odgovor, priporočljivo je tudi, da izračunamo standardni odklon.<sup>42</sup> Rezultati nam bodo povedali:

<sup>42</sup> Aritmetična sredina (imenujemo jo tudi povprečje ali povprečna vrednost): vsota podatkov, deljena s številom podatkov.

Mediana: srednja vrednost podatkovnega niza (polovica enot ima manjšo in polovica enot večjo vrednost).

Modus: vrednost podatka, ki se najpogosteje pojavi.

Standardni odklon: odklon podatkov od aritmetične sredine.

- kakšna je povprečna vrednost odgovorov (aritmetična sredina) – bolj ko se nagiba k 5, večja je stopnja strinjanja, bolj ko se nagiba k 1, manj je strinjanja s trditvijo. Vrednosti okrog 3 so nevtralne. Povprečna vrednost nam nujno ne pove zadosti, zlasti v primeru, ko bo vrednost blizu številu 3. Iz tega namreč ne razberemo, ali je večina sodelujočih izbrala odgovor, ki kaže na neopredeljenost, ali pa je morda približno enako število sodelujočih izbralo odgovora 1 in 2 na eni ter 4 in 5 na drugi strani;
- mediana: pri aritmetični sredini, zlasti v primeru manjšega števila sodelujočih, lahko t. i. osamelci (podatki, ki močno odstopajo od preostalih podatkov) pomembno vplivajo na njeno vrednost. Prednost mediane je, da je ta vpliv manjši;
- modus: nam da odgovor na vprašanje, kateri odgovor se pojavi najpogosteje. To je zlasti uporabno, kadar je aritmetična sredina odgovorov blizu številu 3. Modus pa nam lahko pove, da je bilo največ odgovorov »se strinjam«, to je vrednost 4;
- standardni odklon nam pove, kako razpršene so vrednosti okrog aritmetične sredine. Če bi bila aritmetična sredina 3,4 in standardni odklon 0,9, bi se 68 % vrednosti<sup>43</sup> gibalo v razponu med 2,5 in 4,3.

## Vprašalnik za merjenje psihološke varnosti v kolektivu<sup>44</sup>

Vprašalnik je leta 1999 razvila Amy Edmondson (Univerza Harvard). Spodnja različica je prilagojena za kolektive, ki zagotavljajo storitve, gre za neuradni prevod in priredbo. Ko izvajamo anketo, lahko iz vprašalnika vzamemo dele, ki so uporabni za našo organizacijo. Zaradi poenostavitve (anketa namreč ni namenjena znanstvenemu raziskovanju), se vse trditve ocenjujejo na 7-stopenjski lestvici strinjanja, medtem ko se v originalnem vprašalniku nekatere s 5-stopenjsko (od nikoli do vedno). Priporočljivo je, da natančno opredelite, na kaj se nanaša izraz kolektiv (na najožji tim, večjo notranjo organizacijsko enoto, organizacijo kot celoto ipd.).

### Navodilo:

Prosimo, izrazite stopnjo strinjanja z naslednjimi trditvami, ki se nanašajo na vaš kolektiv, pri čemer pomeni:

1	2	3	4	5	6	7
Močno ne drži.	Ne drži.	Nekoliko ne drži.	Niti ne drži niti drži.	Nekoliko drži.	Drži.	Močno drži.

	1	2	3	4	5	6	7
<b>Podpora in organizacijski kontekst</b>							
V kolektivu dobimo vse informacije, ki jih potrebujemo za svoje delo in da lahko načrtujemo svoj urnik.							
Kolektiv zlahka dobi strokovno pomoč, ko se zgodi nekaj, česar ne znamo narediti.							
Kolektiv ne dobi informacij glede trenutnega razvoja in načrtov za prihodnost, ki bi lahko vplivali na naše delo.							
Kolektiv nima dostopa do uporabnega usposabljanja na delovnem mestu.							
Odlično delo se v naši organizaciji obrestuje.							

<sup>43</sup> Empirična pravila: 68,3 % enot se nahaja v razponu 1x standardni odklon od povprečja, 95,4 % v razponu 2x standardni odklon od povprečja in 99,7 % v razponu 3x standardni odklon od povprečja.

<sup>44</sup> Edmondson, Amy. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

	1	2	3	4	5	6	7
<b>Oblikovanje delovnih nalog</b>							
Delo, ki ga opravi kolektiv, je pomembno za ljudi, ki uporabljajo naše storitve.							
Delo, ki ga opravimo, nam že samo po sebi da ogromno povratnih informacij glede tega, kako dobro deluje kolektiv.							
Tisti, ki uporabijo naše storitve, nam le redko dajo povratno informacijo o tem, kako dobro je naše delo zadovoljilo njihove potrebe.							
<b>Jasne usmeritve</b>							
Jasno je, kaj naj bi kolektiv dosegel.							
V kolektivu čas namenimo temu, da vsaka članica/vsak član razume naše skupne cilje.							
V kolektivu smo veliko časa namenili temu, da smo razjasnili naše cilje.							
<b>Sestava kolektiva</b>							
Večina ljudi v kolektivu je sposobna reševati probleme, ki se pojavijo pri delu.							
Vsi člani in članice kolektiva so več kot ustrezno usposobljeni in izkušeni za delo, ki ga opravljajo.							
V kolektivu nekaterim ljudem manjka posebnih spretnosti za dobro timsko delo.							
<b>Učinkovitost kolektiva</b>							
Cilj, ki ga imamo, je za naš kolektiv dosegljiv.							
Kolektiv lahko izpolni svojo nalogo, ne da bi to od nas zahtevalo nerazumljiv napor ali količino časa.							
Z osredinjenostjo in trudom lahko naš kolektiv doseže vse, kar si zastavimo.							
<b>Psihološka varnost kolektiva</b>							
Če v našem kolektivu narediš napako, ti to pogosto očitajo.							
Članice in člani kolektiva so sposobni govoriti o težavah in težkih vprašanjih.							
Ljudje v tem kolektivu včasih zavračajo druge, ker so ti drugačni.							
V tem kolektivu je varno tvegati.							
Druge v kolektivu je težko prositi za pomoč.							
Nihče v kolektivu ne bi namenoma ravnal tako, da bi spodkopaval moj trud.							
Kolektiv ceni in uporablja moje posebne veščine in talente.							
<b>Sodelovalno usmerjanje vodij</b>							
Vodja daje pobude za sestanke, na katerih razpravljamo o napredku kolektiva.							
Vodja je dostopen/-na za posvetovanje o težavah.							
Vodja kolektiva je »stalno prisoten« – nekdo, ki je na voljo.							

	1	2	3	4	5	6	7
<b>Učenje v kolektivu</b>							
Redno si vzamemo čas, da najdemo načine za izboljšanje delovnih procesov.							
V kolektivu smo nagnjeni k temu, da nestrinjanja rešujemo zasebno, ne pa neposredno kot skupina.							
Članice in člani kolektiva dobivajo vse potrebne informacije tudi od drugih – na primer uporabnic/uporabnikov in drugih delov organizacije.							
Kolektiv redno išče nove informacije, ki nas vodijo k temu, da uvedemo pomembne spremembe.							
V kolektivu vedno nekdo poskrbi za to, da se ustavimo in odzovemo na delovni proces kolektiva.							
Ljudje v našem kolektivu pogosto spregovorijo, da preverijo domneve o aktualnih vprašanjih.							
K predstavitvi informacij ali razpravi z nami povabimo tudi ljudi, ki niso del našega kolektiva.							
<b>Učinkovitost kolektiva</b>							
Trenutno se zdi, da naš kolektiv nekoliko drsi na področju učinkovitosti in dosežkov.							
Tisti, ki uporabljajo naše storitve, se pogosto pritožujejo nad našim delom.							
Kakovost našega dela se sčasoma izboljšuje.							
V našem kolektivu se na področju kakovosti storitev redno pojavljajo večje napake.							
Ljudje iz drugih delov naše organizacije se pogosto pritožujejo nad delovanjem našega kolektiva.							
<b>Notranja motivacija</b>							
Mnenje, ki ga imam o sebi, je boljše, ko dobro opravim delo.							
Če ugotovim, da sem se pri delu odrezal/-a slabše od pričakovanj, se počutim slabo in nesrečno.							
Kadar svoje delo opravim dobro, čutim veliko notranjega zadovoljstva.							
<b>Vključenost v delo</b>							
Živim in diham za svoje delo.							

**Navodilo za analizo podatkov:**

Izračunajte aritmetične sredine, mediane in moduse za vsak odgovor, priporočljivo je tudi, da izračunate standardni odklon.<sup>45</sup> Rezultati nam bodo povedali:

<sup>45</sup> Aritmetična sredina (imenujemo jo tudi povprečje ali povprečna vrednost): vsota podatkov, deljena s številom podatkov.  
 Mediana: srednja vrednost podatkovnega niza (polovica enot ima manjšo in polovica enot večjo vrednost).  
 Modus: vrednost podatka, ki se najpogosteje pojavi.  
 Standardni odklon: odklon podatkov od aritmetične sredine.



- kakšna je povprečna vrednost odgovorov (aritmetična sredina) – bolj ko se nagiba k 7, večja je stopnja strinjanja, bolj ko se nagiba k 1, manj je strinjanja s trditvijo. Vrednosti okrog 3 so nevtralne. Povprečna vrednost nam nujno ne pove zadosti, zlasti v primeru, ko bo vrednost blizu številu 4. Iz tega namreč ne razberemo, ali je večina sodelujočih izbrala odgovor, ki kaže na neopredeljenost, ali pa je morda približno enako število sodelujočih izbralo odgovore 1, 2 in 3 na eni ter 5, 6 in 7 na drugi strani;
- mediana: pri aritmetični sredini, zlasti v primeru manjšega števila sodelujočih, lahko t. i. osamelci (podatki, ki močno odstopajo od preostalih podatkov) pomembno vplivajo na njeno vrednost. Prednost mediane je, da je ta vpliv manjši;
- modus: nam da odgovor na vprašanje, kateri odgovor se pojavi najpogosteje. To je zlasti uporabno, kadar je aritmetična sredina odgovorov blizu številu 4. Modus pa nam lahko pove, da je bilo največ odgovorov »drži«, to je vrednost 6;
- standardni odklon nam pove, kako razpršene so vrednosti okrog aritmetične sredine. Če bi bila aritmetična sredina 3,4 in standardni odklon 0,9, bi se 68 % vrednosti<sup>46</sup> gibalo v razponu med 2,5 in 4,3.

## Vprašalnik za merjenje organizacijske klime na področju psihološke varnosti na delovnem mestu<sup>47</sup>

Vprašalnik so razvili na Univerzi v Južni Avstraliji in meri odnos med psihosocialnimi tveganji (zahteve delovnega mesta, viri za delo ipd.) vključenostjo delavk/delavcev in zdravjem ter z delom povezanimi rezultati (zadovoljstvo pri delu ipd.). Uporaben je za številne poklicne skupine in v organizacijah.

Spodnje izjave se nanašajo na psihološko zdravje in varnost na vašem delovnem mestu. Prosimo, označite ustrezen odgovor za vsako trditev.

		Se močno ne strinjam.	Ne strinjam se.	Sem neopredeljen/-a.	Strinjam se.	Močno se strinjam.
1	Na mojem delovnem mestu višje vodstvo ukrepa hitro, da odpravi težave/zadeve, ki vplivajo na psihološko zdravje zaposlenih.	1	2	3	4	5
2	Višje vodstvo odločno ukrepa, ko se pojavi zaskrbljenost glede psihološkega stanja zaposlenih.	1	2	3	4	5
3	Višje vodstvo podpira preprečevanje stresa, tako da je vključeno in predano.	1	2	3	4	5
4	Psihološka blaginja zaposlenih je prednostni cilj te organizacije.	1	2	3	4	5

<sup>46</sup> Empirična pravila: 68,3 % enot se nahaja v razponu 1x standardni odklon od povprečja, 95,4 % v razponu 2x standardni odklon od povprečja in 99,7 % v razponu 3x standardni odklon od povprečja.

<sup>47</sup> Hall, Garry B., Maureen Dollard in Jane Coward. 2010. Psychosocial Safety Climate: Development of the PSC-12. International Journal of Stress Management. 17(4), 353–383.

		Se močno ne strinjam.	Ne strinjam se.	Sem neopredeljen/-a.	Strinjam se.	Močno se strinjam.
5	Višje vodstvo jasno dojema psihološko zdravje zaposlenih kot zelo pomembno.	1	2	3	4	5
6	Višje vodstvo dojema psihološko zdravje zaposlenih kot enako pomembno kot produktivnost.	1	2	3	4	5
7	Tukaj je dobra komunikacija o vprašanih psihološke varnosti, ki vplivajo name.	1	2	3	4	5
8	Na informacije o psihološkem dobrem počutju na delovnem mestu me vedno opozori (neposredno) nadrejena oseba.	1	2	3	4	5
9	Odgovorni poslušajo moje prispevke k reševanju vprašanih varnosti in zdravja pri delu v organizaciji.	1	2	3	4	5
10	Na mojem delovnem mestu glede psihološkega zdravja in varnosti potekata sodelovanje in posvetovanje z zaposlenimi, sindikati ter stroko za varnost in zdravje. <sup>48</sup>	1	2	3	4	5
11	Zaposlene v naši organizaciji spodbujajo, da smo vključeni v zadeve, povezane s psihološko varnostjo in zdravjem pri delu.	1	2	3	4	5
12	V moji organizaciji se preprečevanje stresa dogaja na vseh organizacijskih ravneh.	1	2	3	4	5

### Navodilo za analizo podatkov

Podatke lahko analiziramo na več načinov. Prvi je, da seštejemo vrednost vseh odgovorov in jo delimo z 12. Rezultat bo med 12 in 60 in nam bo glede izpostavljenosti delovnim obremenitvam in depresiji<sup>49</sup> povedal naslednje:

<sup>48</sup> V Sloveniji je to npr. strokovna delavka/strokovni delavec za varnost, medicina dela.

<sup>49</sup> Za pojasnila glede povezanosti pojavnosti depresije izpostavljenosti visokim obremenitvam in rezultatov, dobljenih na podlagi tega vprašalnika, gl. dodatne vire: Bailey, Tessa, Dollard, Maureen, Richards, Penelope. 2014. A National Standard for Psychosocial Safety Climate (PSC): PSC 41 as the Benchmark for Low Risk of Job Strain and Depressive Symptoms. *Journal of occupational health psychology*; Dollard, M. F., Dormann, C., Tuckey, M. R., in Escartín, J. 2017. Psychosocial safety climate (PSC) and enacted PSC for workplace bullying and psychological health problem reduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(6), 844–857.

Standardi organizacijske klime na področju psihološke varnosti	Rezultat	Napoved
Majhno tveganje	$\geq 41$	Dobro stanje, lahko zaznamo izboljšanje stopenj organizacijske klime na področju psihološke varnosti; povečana uspešnost vodij na tem področju.
Srednje tveganje	$< 41$ in $> 37$	Stabilno stanje, potrebnega je več uvajanja načel na področju psihološke varnosti.
Visoko tveganje	$\leq 37$ in $> 26$	Zvišanje ravni organizacijske klime na področju psihološke varnosti bi lahko zmanjšalo depresijo in izpostavljenost delovnim obremenitvam.
Zelo visoko tveganje	$\leq 26$	Potrebno je takojšnje ukrepanje, da bi preprečili nadaljnje dramatično slabšanje stanja (npr. višje stopnje trpinčenja na delovnem mestu).

Drugi način pa je, da izračunamo aritmetične sredine, mediane in moduse za vsak odgovor, priporočljivo je tudi, da izračunamo standardni odklon.<sup>50</sup> Rezultati nam bodo povedali:

- kakšna je povprečna vrednost odgovorov (aritmetična sredina) – bolj ko se nagiba k 5, večja je stopnja strinjanja, bolj ko se nagiba k 1, manj je strinjanja s trditvijo. Vrednosti okrog 3 so nevtralne. Povprečna vrednost nam nujno ne pove zadosti, zlasti v primeru, ko bo vrednost blizu številu 3. Iz tega namreč ne razberemo, ali je večina sodelujočih izbrala odgovor, ki kaže na neopredeljenost, ali pa je morda približno enako število sodelujočih izbralo odgovora 1 in 2 na eni ter 4 in 5 na drugi strani;
- mediana: pri aritmetični sredini, zlasti v primeru manjšega števila sodelujočih, lahko t. i. osamelci (podatki, ki močno odstopajo od preostalih podatkov) pomembno vplivajo na njeno vrednost. Prednost mediane je, da je ta vpliv manjši;
- modus: nam da odgovor na vprašanje, kateri odgovor se pojavi najpogosteje. To je zlasti uporabno, kadar je aritmetična sredina odgovorov blizu številu 3. Modus pa nam lahko pove, da je bilo največ odgovorov »se strinjam«, to je vrednost 4;
- standardni odklon nam pove, kako razpršene so vrednosti okrog aritmetične sredine. Če bi bila aritmetična sredina 3,4 in standardni odklon 0,9, bi se 68 % vrednosti<sup>51</sup> gibalo v razponu med 2,5 in 4,3.

## Vprašalnik Ljudje pri delu

Vprašalnik so razvili v Avstraliji in je javno dostopen na spletni platformi People at Work.<sup>52</sup> Vprašalnik vsebuje tudi sklope demografskih vprašanj, ki jih na tem mestu ne navajamo. Vsi sklopi za področje, ki vas trenutno zanima, morda ne bodo relevantni, zato jih lahko poljubno izpuščate.

Prosimo, označite ustrezen odgovor za vsako trditev.

<sup>50</sup> Aritmetična sredina (imenujemo jo tudi povprečje ali povprečna vrednost): vsota podatkov, deljena s številom podatkov.

Mediana: srednja vrednost podatkovnega niza (polovica enot ima manjšo in polovica enot večjo vrednost).

Modus: vrednost podatka, ki se najpogosteje pojavi.

Standardni odklon: odklon podatkov od aritmetične sredine.

<sup>51</sup> Empirična pravila: 68,3 % enot se nahaja v razponu 1x standardni odklon od povprečja, 95,4 % v razponu 2x standardni odklon od povprečja in 99,7 % v razponu 3x standardni odklon od povprečja.

<sup>52</sup> <https://www.peopleatwork.gov.au/> (dostop 10. 5. 2024).

Vi in vaše delovno mesto							
	Nikoli	Zelo redko	Redko	Občasno	Dokaj pogosto	Pogosto	Vedno
Naslednji sklop se nanaša na stopnjo nadzora, ki ga imate na trenutnem delovnem mestu.*							
Imam izbiro glede tega, kaj delam v službi.	1	2	3	4	5	6	7
Pri tem, kako bo delo opravljeno, imam vsaj nekaj besede.	1	2	3	4	5	6	7
Imam vpliv na lastno hitrost opravljanja dela.	1	2	3	4	5	6	7
Naslednji sklop se nanaša na količino časovnega pritiska, ki ga doživljate na trenutnem delovnem mestu.							
Sem pod pritiskom, da delam preko polnega delovnega časa.	1	2	3	4	5	6	7
Roki za dokončanje nalog so nedosegljivi.	1	2	3	4	5	6	7
Časovni pritisk je nerealen.	1	2	3	4	5	6	7
Določene naloge moram pustiti ob strani, ker imam preveč dela.	1	2	3	4	5	6	7
Naslednji sklop se nanaša na podporo, ki jo dobite od nadrejene osebe.*							
Lahko se zanesem na neposredno nadrejeno osebo, da mi bo pomagala v primeru težave pri delu.	1	2	3	4	5	6	7
Če delo postane težko, mi bo neposredno nadrejena oseba pomagala.	1	2	3	4	5	6	7
Od neposredno nadrejene osebe dobim pomoč in podporo, ki ju potrebujem.	1	2	3	4	5	6	7
Moja neposredno nadrejena oseba je pripravljena poslušati moje z delom povezane težave.	1	2	3	4	5	6	7
Naslednji sklop se nanaša na različne vidike vaše trenutne službe.*							
Jasno mi je, kaj se pri delu pričakuje od mene.	1	2	3	4	5	6	7
Vem, kako se lotiti opravljanja svojega dela.	1	2	3	4	5	6	7
Jasno mi je, katere so moje dolžnosti in odgovornosti.	1	2	3	4	5	6	7
Razumem, kako se moje delo ujema s splošnim ciljem organizacije.	1	2	3	4	5	6	7

Naslednji sklop se nanaša na podporo, ki jo prejimate od sodelavk in sodelavcev.*							
Lahko se zanesem na svoje sodelavke in sodelavce, da mi bodo pomagali pri delovni težavi.	1	2	3	4	5	6	7
Če bo delo postalo težko, mi bodo sodelavke in sodelavci pomagali.	1	2	3	4	5	6	7
Od svojih sodelavk in sodelavcev dobim pomoč in podporo, ki ju potrebujem.	1	2	3	4	5	6	7
Moje sodelavke in sodelavci so pripravljeni prisluhniti mojim z delom povezanim težavam.	1	2	3	4	5	6	7

Naslednji sklop se nanaša na različne vidike vaše trenutne službe.							
Delam stvari, ki jih nekdo sprejema, nekdo pa ne.	1	2	3	4	5	6	7
Različne skupine pri delu od mene zahtevajo stvari, ki jih je hkrati težko narediti.	1	2	3	4	5	6	7
Različni ljudje v službi od mene pričakujejo nasprotujoče si stvari.	1	2	3	4	5	6	7
Prejemam nezdržljive zahteve dveh ali več oseb.	1	2	3	4	5	6	7

Naslednji sklop se nanaša na odnos z vašo neposredno nadrejeno osebo.*							
Menim, da moja neposredno nadrejena oseba ceni moj prispevek tej organizaciji.	1	2	3	4	5	6	7
Neposredno nadrejena oseba mi daje dovolj priznanja za moje trdo delo.	1	2	3	4	5	6	7
Moja neposredno nadrejena oseba me pri delu spodbuja s pohvalami in zahvalami.	1	2	3	4	5	6	7

Naslednji sklop se nanaša na procese, kojih uporabljate v vaši delovni skupini kot odziv na konflikte nalog in medsebojne konflikte.*							
V naši delovni skupini dosledno uporabljamo začrtane procese.	1	2	3	4	5	6	7
Ti procesi niso pristranski.	1	2	3	4	5	6	7
V naši delovni skupini lahko delavke in delavci med temi procesi izrazimo svoje poglede in občutke.	1	2	3	4	5	6	7
Procesi temeljijo na točnih informacijah o naši delovni skupini.	1	2	3	4	5	6	7

Naslednji sklop se nanaša na različne vidike vaše trenutne službe.							
Vas delo spravlja v čustveno naporne situacije?	1	2	3	4	5	6	7
Je vaše delo čustveno zahtevno?	1	2	3	4	5	6	7
Ali ste čustveno vpleteni v svoje delo?	1	2	3	4	5	6	7

Naslednji sklop se nanaša na to, kako v vaši organizaciji upravljate spremembe.*							
Z mano se posvetujejo o predlaganih spremembah v službi.	1	2	3	4	5	6	7
Ko pride do sprememb, mi je jasno, kako se bodo obnesle v praksi.	1	2	3	4	5	6	7
Jasno sem obveščen/-a o naravi sprememb, ki se dogajajo v organizaciji.	1	2	3	4	5	6	7
Lahko izrazim zaskrbljenost glede sprememb, ki vplivajo na moje delo.	1	2	3	4	5	6	7

### Odnosi na delovnem mestu

	Nikoli	Zelo redko	Redko	Občasno	Dokaj pogosto	Pogosto	Vedno
<i>Naslednji sklop se nanaša na odnose s članicami in člani vaše delovne skupine.</i>							
Kako pogosto se vi in drugi iz vaše delovne skupine ne strinjate glede opravljenega dela?	1	2	3	4	5	6	7
Ali obstajajo konflikti glede idej med vami in drugimi iz vaše delovne skupine?	1	2	3	4	5	6	7
Ali obstaja konflikt med vami in drugimi iz vaše delovne skupine glede dela, ki ga opravljate?	1	2	3	4	5	6	7
Ali obstajajo razlike v mnenjih med vami in drugimi iz vaše delovne skupine?	1	2	3	4	5	6	7

Naslednji sklop se nanaša na odnose s članicami in člani vaše delovne skupine.							
Ali članice/člani skupine negodujejo drug nad drugim?	1	2	3	4	5	6	7
Ali v vaši delovni skupini obstajajo osebni konflikti?	1	2	3	4	5	6	7
Ali med članicami/člani vaše delovne skupine obstaja napetost?	1	2	3	4	5	6	7
Ali med članicami/člani vaše delovne skupine obstaja čustveni konflikt?	1	2	3	4	5	6	7

**Trpinčenje na delovnem mestu\*\***

Trpinčenje na delovnem mestu je vsako ponavljajoče se ali sistematično, graje vredno ali očitno negativno in žaljivo ravnanje ali vedenje, usmerjeno proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom.<sup>53</sup>

Ali ste bili v zadnjih šestih mesecih:

	Nikoli	Zelo redko	Redko	Občasno	Mesečno	Tedensko	Skoraj vsak dan
Izpostavljeni trpinčenju v svoji delovni skupini?	1	2	3	4	5	6	7

Ali ste bili v zadnjih šestih mesecih izpostavljeni kateremu od spodnjih vedenj?

Zmerjanje	1	2	3	4	5	6	7
Grožnje s kaznijo brez razloga	1	2	3	4	5	6	7
Zasmehovanje in poniževanje	1	2	3	4	5	6	7
Žaljiva sporočila po telefonu, v pisni ali elektronski obliki	1	2	3	4	5	6	7
Sabotaža vašega dela	1	2	3	4	5	6	7
Izključitev ali izolacija od dejavnosti na delovnem mestu	1	2	3	4	5	6	7
Vztrajne in neupravičene kritike	1	2	3	4	5	6	7
Ponižanje s kretnjami, sarkazmom, kritiko ali žalitvami	1	2	3	4	5	6	7
Predmet ogovarjanja ali lažnih, zlonamernih govoric	1	2	3	4	5	6	7

Če ste bili v zadnjih šestih mesecih izpostavljeni trpinčenju ali ste doživeli katerega izmed zgoraj naštetih vedenj, prosimo, označite, kdo je bil vir tega.

Nisem bil/-a izpostavljen/-a trpinčenju.	
Nadrejeni moški.	
Nadrejena ženska.	
Sodelavec.	
Sodelavka.	
Podrejeni moški.	
Podrejena ženska.	

<sup>53</sup> Zakon o delovnih razmerjih, 7. člen.



**Ali ste v zadnjih šestih mesecih:**

Bili priča trpinčenju na delovnem mestu?	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

**Nasilje v zvezi z delom in agresija\*\***

Nasilje v zvezi z delom je vsak incident, v katerem je oseba zlorabljena, ji grozijo ali jo napadejo v okoliščinah, povezanih z njenim delom.

**Ali ste v zadnjih šestih mesecih:**

	Nikoli	Zelo redko	Redko	Občasno	Mesečno	Tedensko	Skoraj vsak dan
Ali ste bili izpostavljeni grožnjam z nasiljem na delovnem mestu?	1	2	3	4	5	6	7
<b>Ali ste bili v zadnjih šestih mesecih med svojim delom izpostavljeni kateremu od naslednjih vedenj?</b>							
Jezno ali sovražno vedenje	1	2	3	4	5	6	7
Antagonizem (nasprotovanje zaradi različnih idej) in norčevanje	1	2	3	4	5	6	7
Ustrahovanje in žalitve	1	2	3	4	5	6	7
Kričanje in kletvice	1	2	3	4	5	6	7
Verbalne grožnje	1	2	3	4	5	6	7
Nekdo posega v vaš osebni prostor	1	2	3	4	5	6	7
Topotanje z nogami	1	2	3	4	5	6	7
Razbijanje, brcanje ali udarjanje predmetov	1	2	3	4	5	6	7
Grizenje	1	2	3	4	5	6	7
Pljuvanje	1	2	3	4	5	6	7
Praskanje	1	2	3	4	5	6	7
Metanje predmetov	1	2	3	4	5	6	7
Porivanje, suvanje, spotikanje ali grabljenje	1	2	3	4	5	6	7
Spolni napad	1	2	3	4	5	6	7
Fizični napad (na primer udarci s pestmi ali brce)	1	2	3	4	5	6	7
Oborožen rop	1	2	3	4	5	6	7
Napad s katero koli vrsto orožja	1	2	3	4	5	6	7

Če ste bili izpostavljeni nasilju na delovnem mestu ali ste doživeli enega ali več zgoraj navedenih vedenj, izberite povzročitelja/povzročiteljico.<sup>54</sup>

Nisem bil/-a izpostavljen/-a temu nasilju.	
Nadrejeni moški	
Nadrejena ženska	
Sodelavec	
Sodelavka	
Podrejeni moški	
Podrejena ženska	
Zunanja sodelavka	
Zunanji sodelavec	
Uporabnica	
Uporabnik	
Stranka - ženska	
Stranka - moški	

### Obremenitve

Kako pogosto ste v zadnjih štirih tednih čutili bolečino ali nelagodje?

	Nikoli	Zelo redko	Redko	Občasno	Dokaj pogosto	Pogosto	Vedno
Vrat	1	2	3	4	5	6	7
Ramena	1	2	3	4	5	6	7
Zapestja/roke	1	2	3	4	5	6	7
Zgornji del hrbta	1	2	3	4	5	6	7

### Psihično zdravje in dobro počutje

Vaše psihično zdravje in dobro počutje v zadnjih štirih tednih.

	Nikoli	Zelo redko	Redko	Občasno	Dokaj pogosto	Pogosto	Vedno
Kako pogosto ste se počutili utrujeni brez posebnega razloga?	1	2	3	4	5	6	7
Kako pogosto ste bili živčni?	1	2	3	4	5	6	7
Kolikokrat ste bili tako živčni, da vas nič ni moglo pomiriti?	1	2	3	4	5	6	7
Kako pogosto ste se počutili brezupno?	1	2	3	4	5	6	7
Približno kako pogosto ste se počutili vznemirjeno ali nemirno?	1	2	3	4	5	6	7

<sup>54</sup> Poljubno dodajte/izbrišite glede na posebnosti dela v vaši organizaciji – če ne delate s strankami, to izbiro izbršite; če delate s pacienti/pacienti in njihovimi bližnjimi, jih dodajte.

Kolikokrat ste se počutili tako vznemirjeno, da niste mogli sedeti pri miru?	1	2	3	4	5	6	7
Kolikokrat ste imeli občutek, da je vse naporno?	1	2	3	4	5	6	7
Kolikokrat ste bili tako žalostni, da vas nič ni moglo razvedriti?	1	2	3	4	5	6	7
Kako pogosto ste se počutili ničvredne?	1	2	3	4	5	6	7
Kako pogosto ste se počutili depresivno?	1	2	3	4	5	6	7

*Naslednje izjave se nanašajo na to, kako pogosto se tako počutite zaradi svojega dela.*

Počutim se utrujeno.	1	2	3	4	5	6	7
Zjutraj nimam energije za odhod v službo.	1	2	3	4	5	6	7
Počutim se fizično izčrpano.	1	2	3	4	5	6	7
Sit/-a sem vsega.	1	2	3	4	5	6	7
Počutim se, kot da so moje baterije prazne.	1	2	3	4	5	6	7
Občutim izgorelost.	1	2	3	4	5	6	7

### Vaše namere

*Ali resno verjamete, da boste v bližnji prihodnosti:*

	Izjemno malo verjetno.	Zelo malo verjetno.	Malo verjetno.	Ne vem.	Verjetno.	Zelo verjetno.	Izjemno verjetno.
Odšli na bolniški dopust zaradi težav, povezanih s stresom na delovnem mestu?	1	2	3	4	5	6	7
Poiskali zdravniško pomoč zaradi težav, povezanih s stresom na delovnem mestu?	1	2	3	4	5	6	7
Zaradi težav, povezanih s stresom na delovnem mestu, zamenjali delovno mesto z drugim v vaši organizaciji?	1	2	3	4	5	6	7

Dali odpoved zaradi težav, povezanih s stresom na delovnem mestu?	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---

### Navodilo za analizo podatkov:

Izračunamo lahko aritmetične sredine, mediane in moduse za vsak odgovor, priporočljivo je tudi, da izračunamo standardni odklon.<sup>55</sup> Smiselno bi bilo, da bi si vsaka delavka/vsak delavec izračunal rezultat tudi sam zase, da bo videl, kam se umešča. Skupinski rezultati nam bodo povedali:

- kakšna je povprečna vrednost odgovorov (aritmetična sredina) – bolj ko se nagiba k 7, slabše je stanje,<sup>56</sup> bolj ko se nagiba k 1, boljše je stanje. Vrednosti med 3,01 in 4,99 pomenijo, da je treba sprejeti ukrepe za izboljšanje stanja, vrednosti nad 5,00 pa, da je treba nemudoma ukrepati;
- mediana: pri aritmetični sredini, zlasti v primeru manjšega števila sodelujočih, lahko t. i. osamelci (podatki, ki močno odstopajo od preostalih podatkov) pomembno vplivajo na njeno vrednost. Prednost mediane je, da je ta vpliv manjši;
- modus: nam da odgovor na vprašanje, kateri odgovor se pojavi najpogosteje. To je zlasti uporabno, kadar je aritmetična sredina odgovorov blizu številu 4. Modus pa nam lahko pove, da je bilo največ odgovorov vrednosti 6;
- standardni odklon nam pove, kako razpršene so vrednosti okrog aritmetične sredine. Če bi bila aritmetična sredina 3,4 in standardni odklon 0,9, bi se 68 % vrednosti<sup>57</sup> gibalo v razponu med 2,5 in 4,3.

Pri sklopih, označenih z dvema zvezdicama (\*\*) – Trpinčenje na delovnem mestu ter Nasilje v zvezi z delom in agresija – nam zadoščajo že frekvence. Vsaka izpostavljenost posameznim nasilnim dejanjem je namreč nesprejemljiva, četudi so se pojavila zgolj enkrat.

Posameznici/posamezniku bodo osebni rezultati sklopov, ki niso označeni z zvezdico (\*), z izjemo sklopov Trpinčenje na delovnem mestu ter Nasilje v zvezi z delom in agresija,<sup>58</sup> povedali:

Tveganje	Nizko	Srednje	Visoko
Vrednost	1,00–3,00	3,01–4,99	5,00–7,00
Potrebna dejanja	Stanje je dobro, a ga opazujte.	Delajte na izboljšavah.	Nujno je takojšnje ukrepanje.

Posameznici/posamezniku bodo osebni rezultati sklopov, ki so označeni z zvezdico (\*), povedali:

Tveganje	Nizko	Srednje	Visoko
Vrednost	5,00–7,00	3,01–4,99	1,00–3,00
Potrebna dejanja	Stanje je dobro, a ga opazujte.	Delajte na izboljšavah.	Nujno je takojšnje ukrepanje.

<sup>55</sup> Aritmetična sredina (imenujemo jo tudi povprečje ali povprečna vrednost): vsota podatkov, deljena s številom podatkov.

Mediana: srednja vrednost podatkovnega niza (polovica enot ima manjšo in polovica enot večjo vrednost).

Modus: vrednost podatka, ki se najpogosteje pojavi.

Standardni odklon: odklon podatkov od aritmetične sredine.

<sup>56</sup> Velja za sklope, ki niso označeni z zvezdico (\*). Pri sklopih, ki so označeni z zvezdico (\*), je stanje obratno – višja vrednost pomeni boljše stanje, nižja pomeni slabše.

<sup>57</sup> Empirična pravila: 68,3 % enot se nahaja v razponu 1x standardni odklon od povprečja, 95,4 % v razponu 2x standardni odklon od povprečja in 99,7 % v razponu 3x standardni odklon od povprečja.

<sup>58</sup> Vsaka izpostavljenost nasilju je nesprejemljiva, četudi se je dejanje zgodilo samo enkrat.

# Primeri ukrepov za preprečevanje in obvladovanje psihosocialnih tveganj

## 9. člen Zakona o varnosti in zdravju pri delu (temeljna načela pri izvajanju ukrepov)

*Delodajalec izvaja ukrepe iz 5. člena tega zakona tako, da upošteva naslednja temeljna načela:*

- *izogibanje nevarnostim;*
- *ocenjevanje tveganj;*
- *obvladovanje nevarnosti pri viru;*
- *prilagajanje dela posamezniku z ustreznim oblikovanjem delovnega mesta in delovnega okolja, delovnih prostorov, delovnih in tehnoloških postopkov, izbiro delovne in osebne varovalne opreme ter delovnih in proizvodjalnih metod, še zlasti pa tako, da odpravlja monotono delo ter pogoje z vsiljenim ritmom dela in ostale zdravju škodljive okoliščine (humanizacija dela);*
- *prilagajanje tehničnemu napredku;*
- *nadomeščanje nevarnega z nenevarnim ali manj nevarnim;*
- *razvijanje celovite varnostne politike, ki vključuje tehnologijo, organizacijo dela, delovne pogoje, medčloveške odnose ter dejavnike delovnega okolja;*
- *dajanje prednosti kolektivnim varnostnim ukrepom pred individualnimi;*
- *dajanje ustreznih navodil in obvestil delavcem.*

Na naslednjih straneh so nanizani primeri ukrepov za preprečevanje, obravnavanje ali obvladovanje psihosocialnih tveganj na delovnem mestu. Seznam ni dokončen, njegov namen je, da služi kot spodbuda k uvajanju delujočih rešitev. Številne ukrepe lahko organizacije izvajajo pod okriljem obvezne promocije zdravja na delovnem mestu (Zakon o varnosti in zdravju pri delu, 6. člen). V tem primeru je smiselno, da program promocije zdravja sprejmejo za določeno časovno obdobje in redno vrednotijo, ali izvajani ukrepi prispevajo k posameznemu cilju ali ne. Najboljši odgovor na to vprašanje najdemo v statistikah, s katerimi merimo kazalnike (bolniške odsotnosti, stopnja fluktuacije, stopnja zadovoljstva delavk in delavcev z ukrepi, znižanje/zvišanje deleža delavk/delavcev, ki ob naslednjem anketiranju poročajo o izboljšanju/poslabšanju stanja ipd.).

## Primer ukrepa – določitev rokov, odgovorih, kazalnikov, načina/vira ocenjevanja uspešnosti

Cilj	Tveganje/ Izziv	Ciljna skupina	Potrebne dejavnosti	Rok	Odgovorni Sodelujoči	Kazalnik	Način/vir ocenjevanja uspešnosti
Usposobljenost za obvladovanje stresa	Z delom povezan stres	Delavke in delavci	Anketa o pojavnosti in doživljanju stresa	15. 12. 2024	Odgovorni: Janez N. (vodja kadrovske službe)  Sodelujoči: Marija L., Janez Z. Stanka P.	75 % sodelujočih	Anketni vprašalnik
			Delavnica o tehnikah za obvladovanje stresa	2024: 3 ponovitve	Odgovorni: Janez N. (vodja kadrovske službe)  Izvajalka/ izvajalec usposabljanja	90-% udeležba od vseh prisotnih  Povprečna ocena usposabljanja > 3,8 na 5-stopenjski lestvici	Seznam prisotnih  Anketa o zadovoljstvu z usposabljanjem

## Organizacija dela

Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer (Eurofound) pod terminom organizacija dela razume delitev dela<sup>59</sup>, koordinacijo in nadzor nad delom (načrtovanje dela, organizacija dela, vodenje, delovni procesi, oblikovanje delovnega mesta, odgovornosti, razdelitev nalog, razporejanje dela, tempo dela, pravila in postopki, odločanje).<sup>60</sup> Dejavnosti so namenjene izboljšanju organizacije dela na nekaterih področjih, na primer jasni postopki odločanja, jasno postavljene prednostne naloge, jasni delovni procesi, odgovornosti, razdelitev nalog, tempo dela ipd.

Izboljšanje organizacije dela je praviloma dolgotrajen in zahteven proces, zahteva strateško načrtovanje in angažiranost vseh, od vodstva do delavk in delavcev. Organizacije imajo pri tem na razpolago tudi številne modele upravljanja sprememb (Lewinov model upravljanja sprememb, model McKinsey 7-S, teorijo potiskanja, model upravljanja sprememb ADKAR, Kübler-Rossovo krivuljo sprememb, Bridgesov model prehoda, model Satir, Kotterjevo teorijo osmih korakov, Maurerjev model treh ravni odpornosti in sprememb, Demingov cikel PDCA itd.). Organizacije, ki imajo posluš za predloge zaposlenih za izboljšave delovnih procesov, organizacije dela in delovnega okolja, bodo bolj verjetno bolj uspešne, saj bodo delavke in delavci bolj motivirani za delo, zato tudi učinkovitejši, organizacija dela bo boljša in delovno okolje bolj spodbudno.

»KAR NAPREJ NEKAJ SPREMENJAJO IN UVAJAJO NOVE IN NOVE PROGRAME ZA DELO, NAŠ PA NIHČE NE VPRAŠA, ALI SO SPLOH UPORABNI.«

Slabo komuniciranje o organizacijskih spremembah

### Za uspešnost je pomembno, da:

- določimo prednostne naloge ter dolgo-, srednje- in kratkoročne cilje, jih redno spremljamo ter po potrebi prilagajamo novim razmeram

<sup>59</sup> Vir: <https://www.eurofound.europa.eu/en/topic/work-organisation> (dostop 24. 4. 2024).

<sup>60</sup> Zaradi raznolikosti organizacijskih oblik je kompleksne vsebine, ki sodijo pod organizacijo dela, nemogoče spraviti na isti imenovalec, zato namenimo posebno pozornost zgolj posameznim elementom (na primer vodenju), splošno pozornost pa organizaciji dela namenimo pri posameznih psihosocialnih tveganjih (stres, trpinčenje na delovnem mestu).

- pridobimo kakovostne vhodne podatke (kje so težave, kaj deluje dobro, kako se s podobnimi vprašanji ukvarjajo v primerljivih organizacijah)
- vključimo vse zaposlene v vseh organizacijskih enotah
- vključimo tudi uporabnice in uporabnike storitev ter druge deležnike
- redno spremljamo napredek in se sproti odzivamo na pomanjkljivosti
- zaposlene spodbujamo k dajanju predlogov, predloge obravnavamo in zaposlenim dajemo povratne informacije o njihovi izvedljivosti
- ustvarjamo delovno okolje, v katerem smo vsi odprti za izboljšave

### Nekatere možne dejavnosti

- Pregled obstoječih kanalov sodelovanja ter prepoznavna kritičnih točk in dobrih praks
- Dejavnosti za izboljšanje stanja (deljenje dobrih praks in prenos v druga okolja, določitev pravil, odgovornih oseb, načina in pogostosti komuniciranja ipd.)
- Uvedba fizičnih ali e-skrinjic za predlaganje izboljšav (določitev odgovornih za pregled in obravnavo predlogov, določitev načina dajanja povratnih informacij o prejetih in sprejetih predlogih)
- Organizacija in redna izvedba delavnic ali fokusnih skupin za dajanje predlogov za izboljšanje stanja (po tematskih sklopih: usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja, odnosi, pretok informacij ipd.)
- Sodelovalno usmerjanje za vodje<sup>61</sup> in zaposlene<sup>62</sup>
- Dejavnosti za večjo odprtost vodij in zaposlenih za izboljšave (delavnica o togi in prožni miselnosti)
- Uvajanje novozaposlenih (seznanitev z organizacijo, oddelki, poslanstvom, cilji, ključnimi zaposlenimi, načinom poročanja, delovnimi nalogami, odgovornostmi ipd.)
- Določitev uvajalnega mentorja/mentorice za novozaposlene
- Delavnice za določitev ciljev, prednostnih nalog
- Ankete o stanju, izzivih in predlogih izboljšav na posameznih področjih (načrtovanje dela, organizacija dela, vodenje, delovni procesi, oblikovanje delovnega mesta, odgovornosti, razdelitev nalog, razporejanje dela, tempo dela, pravila in postopki, odločanje ipd.)
- Povezovanje s primerljivimi organizacijami
- Organizacijsko razvojno sodelovalno usmerjanje<sup>63</sup>
- Usposabljanje vodij s področja določanja prednostnih nalog, načinov podpore podrejenim, organizacije dela s poudarkom na nepredvidljivih situacijah (nenačrtovane daljše odsotnosti delavk/delavcev, nenačrtovano bistveno povečanje količine dela ipd.), vključevanja zaposlenih v pripravo urnikov ipd.
- Usposabljanja zaposlenih s področja lastne organizacije dela, določanja prednostnih nalog, pridobivanja potrebnih veščin ipd.
- Več zaposlenih za opravljanje določene naloge v času konic (pri delu s strankami ipd.)
- Dejavnosti za povezanost zahtev delovnega mesta z veščinami, sposobnostmi in znanji delavke/delavca (dodatna usposabljanja za delo, usposabljanja vodij s področja značajskih vrlin, sodelovanje delavke/delavca pri oblikovanju delovnega mesta ipd.)
- Redno preverjanje, ali imajo delavke/delavci za opravljanje dela na razpolago ustrezna znanja, veščine, sredstva, orodja, ali jih je za opravljanje določenega dela dovolj, ali poznajo svoje pristojnosti ipd.
- Dejavnosti, ki preprečujejo monotono delo (kroženje, da delavka/delavec ne opravlja istega dela cel delovnik, spodbujanje kariernega razvoja, spodbujanje zaposlenih, da sami predlagajo, kako bi lahko rutinske/monotone naloge opravljali na drugačen način, jih morda spremenili/nadgradili ipd.)

<sup>61</sup> Angl. *management coaching* je namenjen gradnji vodstvenih sposobnosti osebe, ki bo ali je že na vodstvenem položaju.

<sup>62</sup> Angl. *coaching* je namenjen izboljšanju delovanja delavke ali delavca ter jima pomaga doseči poklicne cilje.

<sup>63</sup> Angl. *organisational development coaching* je namenjen sistemskim spremembam v organizaciji.



- Dejavnosti, ki preprečujejo preobremenjenost (sodelovanje delavke/delavca pri oblikovanju delovnega mesta, organizacijska politika, ki omejuje nadurno delo, usposabljanje vodij za postavljanje dosegljivih ciljev in rokov za njihovo izvedbo ipd.)
- Spodbujanje zaposlenih k dodatnim usposabljanjem in izobraževanju
- Vključenost delavk/delavcev v načrtovanje in sprejemanje odločitev o novih postopkih dela, oblikovanju delovnih mest, uporabi novih tehnologij, uporabi nove opreme, novih lokacijah dela, novih delovnih prostorih ali njihovem obnavljanju, novih delovnih nalogah, novih normah, reorganizaciji ipd.
- Vnaprejšnja priprava urnikov dela ob sodelovanju zaposlenih
- Zagotovitev zadostnega števila kadra
- Politika odprtih vrat in spodbujanje zaposlenih, da o težavah spregovorijo takoj

## Z delom povezan stres

*Stres lahko opredelimo kot stanje zaskrbljenosti ali duševne napetosti, ki jo povzroči težka situacija. Stres je naraven človeški odziv, ki nas spodbuja, da se ukvarjamo z izzivi in grožnjami v svojem življenju. Vsi do neke mere doživljamo stres, a način, kako se nanj odzivamo, pomembno vpliva na naše splošno dobro počutje.*

*Svetovna zdravstvena organizacija*

Z delom povezan stres lahko povzročajo številni dejavniki, od slabih odnosov med zaposlenimi, slabih odnosov z nadrejenimi, naporenega tempa dela, prevelikega obsega dela, neustreznih veščin za opravljanje dela, nerealnih rokov za dokončanje nalog, pa vse do slabega vodenja, malo vpliva na vrstni red in način opravljanja nalog, dela s strankami ipd.

### Za uspešnost je pomembno, da:

- dejavnosti izvajamo redno
- poznamo pomen preventive in vlagamo vanjo
- so vključeni vodje na vseh ravneh odločanja
- zaposlene spodbujamo k poročanju o doživljanju stresa
- stres, povezan z delom, dojemamo kot težavo, ki je nastala v delovnem okolju in jo je treba tam tudi reševati
- uspešnost merimo tudi dolgoročno (naš cilj je, da bo čez tri leta 5 % manj zaposlenih poročalo o težavah zaradi doživljanja z delom povezanega stresa)

### Nekatere možne dejavnosti

- Usposabljanja za obvladovanje stresa
- Delavnice za učenje čuječnosti, meditacije, avtogenega treninga, dihalnih vaj ipd.
- Organizirana vadba joge, tai chija ipd.
- Organizirane telesne vadbe ali skupinska rekreacija
- Organizirani aktivni odmori
- Priprava ozaveščevalnih gradiv



- Tematski ozaveščevalni dnevi/tedni/meseci
- Oddelčna druženja (piknik, športna dejavnost, strokovna ekskurzija ipd.)
- Spodbujanje k rednemu izvajanju tehnik obvladovanja stresa
- Spodbujanje redne komunikacije med vodstvom in zaposlenimi
- Prerazporeditev dela z bolj na manj obremenjene delavke/delavce
- Usposabljanje vodij s področja organizacije dela, komuniciranja, obvladovanja konfliktov, pravičnega nagrajevanja, dajanja pohval ipd.
- Pravočasno usposabljanje zaposlenih, ki morajo delati z novimi tehnologijami, novimi postopki dela ali na drugem delovnem mestu
- Udejanjanje kulture pravice do odklopa
- Ureditev prostora za sproščanje (možnost poslušanja umirjene glasbe, fotelji, blazine, zelenje ipd.)
- Mediacija za sprotno razreševanje konfliktov
- Redni oddelčni/organizacijski sestanki o odprtih vprašanjih, načrtih za prihodnost ipd.
- Vključenost zaposlenih v pripravo urnikov
- Usposabljanje vodij s področja značajskih vrlin
- Anketa o izvorih z delom povezanega stresa
- Dejavnosti za izboljšanje stanja – odprava vzrokov za z delom povezan stres (ki smo jih prepoznali s pomočjo ankete, pogovorov z zaposlenimi, opazovanjem delovnih procesov ipd.)
- Sodelovalno usmerjanje za zaposlene<sup>64</sup>  
Sodelovalno usmerjanje za vodje<sup>65</sup>
- Organizacijsko razvojno sodelovalno usmerjanje za pripravo strategij za obvladovanje z delom povezanega stresa<sup>66</sup>
- Ustrezna urejenost delovnega okolja, da fizični, fizikalni, kemijski in drugi dejavniki ne povzročajo stresa
- Delavnica/predavanje o strategijah za kakovostno spanje
- Ozaveščevalna gradiva o spanju (dostopna na spletni strani NIJZ in v centrih za krepitev zdravja)

»VODJA NAS SPODBUJA, DA SI REDNO VZAMEMO ODMOR. VELIKOKRAT SE NA KOLEGIJIH POGOVARJAMO O TEM, KAKO SMO, ALI ZMOREMO VSE DELO.«

Podpora vodje pri obvladovanju stresa

***Duševno zdravje je več kakor le odsotnost duševnih težav, je stanje dobrega počutja, v katerem posameznica ali posameznik razvija svoje sposobnosti, se spoprijema s stresom v vsakdanjem življenju, učinkovito in plodno dela ter prispeva svoji skupnosti.***

*Svetovna zdravstvena organizacija*

## Vodje in stres

Dejavnosti so namenjene prepoznavi vloge vodij pri preprečevanju ter obvladovanju stresa pri podrejenih ter sprejemanju ustreznih ukrepov za izboljšanje stanja.

<sup>64</sup> Angl. *coaching* je namenjen izboljšanju delovanja delavke ali delavca ter jima pomaga doseči poklicne cilje.

<sup>65</sup> Angl. *management coaching* je namenjen gradnji vodstvenih sposobnosti osebe, ki bo ali je že na vodstvenem položaju.

<sup>66</sup> Angl. *organisational development coaching* je namenjen sistemskim spremembam v organizaciji.

Pred izvedbo usposabljanj vodij za preprečevanje stresa pri podrejenih preverimo, koliko vodje sploh poznajo področje (vzroke za stres, povezan z delom, posledice doživljanj stresa ipd.), ter šele na podlagi teh rezultatov načrtujemo ustrezno usposabljanje zanje. Obenem pa je nujno vedeti, da tudi vodje doživljajo z delom povezan stres, vzroki zanj pa niso nujno enaki tistim pri podrejenih. Zato je pomembno, da tudi vodjem omogočimo njim prilagojene dejavnosti za preprečevanje in obvladovanje lastnega stresa.

### Za uspešnost je pomembno, da:

- dejavnosti izvajamo redno
- vključimo vodje na vseh ravneh odločanja
- obravnavamo organizacijske dejavnike (organizacija dela, možnost usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja) za nastajanje stresa in tudi tiste, ki so povezani z medosebnimi odnosi (slog vodenja, način obvladovanja konfliktov)
- so te teme umeščene na kolegije vodstva
- redno preverjamo stanje (z vprašalniki, pogovori z zaposlenimi ipd.), pravočasno prepoznamo potencialno škodljive dejavnike ter sprejmemo in izvedemo učinkovite ukrepe za izboljšanje stanja
- uspešnost merimo tudi dolgoročno (naš cilj je lahko, da bo čez tri leta 5 % manj zaposlenih poročalo o težavah zaradi doživljanja z delom povezanega stresa)

### Nekatere možne dejavnosti

- Anketa o doživljanju lastnega z delom povezanega stresa
- Anketa o zaznavi in prepoznavi stresa pri podrejenih
- Usposabljanje za obvladovanje lastnega stresa
- Usposabljanje za preprečevanje povzročanja stresa pri podrejenih
- Umestitev teme na kolegije vodstva
- Delavnica za vodje – iskanje rešitev za izboljšanje stanja
- Izpolnjevanje vprašalnika britanskega Izvršilnega organa za zdravje in varnost ob vračanju na delo<sup>67</sup> kot obvezne vsebine letnega razgovora s podrejenimi
- Organizacijsko razvojno sodelovalno usmerjanje<sup>68</sup> s poudarkom na strategijah za dobro počutje delavk in delavcev
- Usposabljanje vodij s področja določanja prednostnih nalog, načinov podpore podrejenim, organizacije dela s poudarkom na nepredvidljivih situacijah (nenačrtovane odsotnosti delavk/delavcev, nenačrtovano bistveno povečanje količine dela ipd.)
- Redni sestanki s podrejenimi za sprotno reševanje težav
- Izvajanje politike odprtih vrat in spodbujanje zaposlenih, da o težavah spregovorijo čim prej
- Delavnica/predavanje o strategijah za kakovostno spanje
- Ozaveščevalna gradiva o spanju (dostopna na spletni strani NIJZ in v centrih za krepitev zdravja)

»NIHČE NIKOLI NE VPRAŠA, KAKO SEM JAZ, ALI Z MOREM OPRAVLJATI SVOJE DELO, ALI SE SPLOH POČUTIM KOMPETENTNEGA ZA VODENJE. V TA POLOŽAJ SO ME KAR PORINILI, BILO NAJ BI ZAČASNO, DOKLER NE NAJDEJO NOVEGA ŠEFA. ZDAJ PA SEM TU ŽE DVE LETI.«

Slaba organizacijska podpora vodstvenim kadrom

## Pretok informacij

Dober pretok informacij na vseh položajnih ravneh in med njimi je ključen za uspešno delovanje organizacije, zadovoljstvo delavk in delavcev, zato imajo od tega korist tudi vsi, ki prihajajo v stik z organizacijo. Slab pretok

<sup>67</sup> Gl. Vprašalnik britanskega Izvršilnega organa za zdravje in varnost ob vračanju na delo.

<sup>68</sup> Angl. organisational development coaching je namenjen sistemskim spremembam v organizaciji.

informacij lahko vodi v zmedo, napake, nezadovoljstvo zaposlenih, nezadovoljstvo uporabnic in uporabnikov storitev in podobno.

Pomembno je, da opravimo celovit pregled obstoječega stanja in prepoznamo kritične točke, kjer je pretok informacij pomanjkljiv. Da dobimo pravo sliko, moramo v ta pregled vključiti vse zaposlene. Enako pomembno je, da prepoznamo tiste dele organizacije, kjer je pretok informacij zgleden, in tamkajšnjo dobro prakso prenesemo v preostale dele.

#### Za uspešnost je pomembno, da:

- dejavnosti izvajamo redno
- vključimo vodje na vseh ravneh odločanja
- redno merimo zadovoljstvo s pretokom informacij
- periodično (vsaka tri leta, ob večjih organizacijskih/kadrovskih spremembah in ob zaznanem upadu zadovoljstva s pretokom informacij pa pogosteje) izvajamo dejavnosti za prepoznavo kritičnih točk in izboljšanje stanja

#### Nekatere možne dejavnosti

- Pregled obstoječih kanalov komuniciranja in pretoka informacij (s pomočjo komunikacijske mreže, ankete)
- Prepoznavna kritičnih točk (s pomočjo metode komunikacijske mreže ipd.) in vzrokov zanje
- Dejavnosti za izboljšanje stanja (določitev pravil, odgovornih oseb, načina in pogostosti komuniciranja ipd.)
- Usposabljanje s področja krepitev komunikacijskih veščin za vodje
- Usposabljanje s področja krepitev komunikacijskih veščin, timskega dela in podobno za zaposlene
- Spodbujanje kulture odprtih vrat (spodbujanje zaposlenih, da o težavah spregovorijo takoj, ko jih zaznajo)
- Umestitev teme na kolegije vodstva
- Vzpostavljen sistem komuniciranja in pretoka informacij med različnimi organizacijskimi enotami (ne glede na to, ali zaradi narave dela morajo sodelovati ali ne)

»PRED TREMI MESECI SEM PRIŠLA V TO ORGANIZACIJO. V VSEM TEM ČASU V ODDELKU NIŠMO IMELI ŠE NITI ENEGA KOLEGIJA. DO DANES ZA VEČ KOT POLOVICO KOLEKTIVA SPLOH NE VEM, KDO JE ODGOVOREN ZA KAJ. IN PREPRIČANA SEM, DA TUDI ONI NE VEDO, KAJ DELAM JAZ.«

Slab pretok informacij

## Vodenje

Vodenje je lahko dejavnik preprečevanja ali povzročanja številnih psihosocialnih tveganj, zato je pomembno, da temu področju namenimo pozornost. Pomembno je tudi, da imajo vodje priložnost oceniti svoje razmere za delo (podpora splošnih služb, pretok informacij, ovire za izvajanje nalog ipd.) in izraziti svoje potrebe (možnost lastnih usposabljanj ipd.).

#### Za uspešnost je pomembno, da:

- dejavnosti izvajamo redno
- so vključeni vodje na vseh ravneh odločanja
- redno merimo zadovoljstvo z vodenjem
- redno merimo zadovoljstvo vodij z njihovimi delovnimi razmerami
- periodično (lahko vsaka tri leta, ob večjih organizacijskih/kadrovskih spremembah in ob zaznanem upadu zadovoljstva pa pogosteje) izvajamo dejavnosti za prepoznavo kritičnih točk in izboljšanje stanja

## Nekatere možne dejavnosti

- Pregled obstoječih praks, prepoznavna kritičnih točk, prepoznavna dobrih praks in prenos delujočih metod/postopkov v druge dele organizacije
- Anketa o zadovoljstvu delavk in delavcev z vodenjem
- Usposabljanja vodij s področja komunikacije (vključno s poslušanjem), organizacije dela, določanja prednostnih nalog, vodenja projektov, vodenja sestankov, motivacije, nudenja podpore podrejenim, dajanja povratnih informacij o opravljenem delu, dajanja pohval, nagrajevanja podrejenih, pomena usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja, pomena pravice do odklopa, jasnega dajanja navodil za delo, upravljanja raznolikosti, nudenja podpore podrejenim, vodenja v izrednih situacijah, pomena spodbujanja zaposlenih h kariernemu razvoju, vseživljenjskemu učenju ipd.
- Usposabljanja vodij s področja obvladovanja lastnega stresa
- Organizacijski ukrepi za izboljšanje stanja – poenotenje postopkov, večja podpora skupnih služb ipd.
- Mentorski programi za vodje
- Spodbujanje vodij k vseživljenjskemu učenju
- Usposabljanja za vodje s področij značajskih vrtilin, pozitivne psihologije v vodenju
- Supervizija za vodje
- Sodelovalno usmerjanje za vodje<sup>69</sup>  
Anketa za vodje o njihovih razmerah za delo
- Spodbujanje vodij, da o težavah spregovorijo takoj, ko se pojavijo
- Usposabljanje vodij s področja upravljanja raznolikosti delovne sile
- Spodbujanje vodij, da udeležujejo politiko odprtih vrat
- Redna izmenjava izkušenj z vodstvenimi kadri v drugih oddelkih organizacije in/ali sorodnih organizacijah

»LAHKO BI REKLA, DA  
IMA NAŠA VODJA RES  
DOBER OBČUTEK ZA  
LJUDI – TOČNO VE,  
KJE JE KDO MOČEN IN  
KOLIKO DELA IMA VSAK  
OD NAS. V VSEH LETIH,  
ODKAR JE Z NAMI, ŠE  
NISEM DOŽIVELA, DA  
BI SE KDO POTOŽIL,  
KER BI PRITIŠKALA NA  
NAS. ČE VIDI, DA IMAŠ  
PREVEČ NALOG HKRATI,  
TI POMAGA DOLOČITI  
PRIORITETE, ČE JO  
PROSIŠ ZA TO.«

Primer dobrega vodenja

## Avtonomija dela

Avtonomija dela je pomemben sestavni del zadovoljstva, s tem pa tudi ustvarjalnosti in učinkovitosti na delovnem mestu. Zajema številne vidike, od nadzora nad razporejanjem vrstnega reda opravljanja nalog do vpliva na odločitve in opravljanja dela, ki ustreza nazivu delovnega mesta. Bistven element slednjega je razbremenitev administrativnih nalog tistih, ki opravljajo vsebinsko zahtevno delo.

Pomembno je, da stanje redno spremljamo, da so teme s področja organizacije dela umeščene na kolegije vodstva in da so v pripravo predlogov za izboljšave vključeni vsi, tako vodje na vseh ravneh odločanja kot delavke in delavci.

### Za uspešnost je pomembno, da:

- dejavnosti izvajamo redno
- vključimo vodje na vseh ravneh odločanja
- redno merimo zadovoljstvo delavk in delavcev z avtonomijo dela
- redno merimo zadovoljstvo vodij z njihovo lastno avtonomijo dela

<sup>69</sup> Angl. management coaching je namenjen gradnji vodstvenih sposobnosti osebe, ki bo ali je že na vodstvenem položaju.

- periodično (lahko vsaka tri leta, ob večjih organizacijskih/kadrovskih spremembah in ob zaznanem upadu zadovoljstva pa pogosteje) izvajamo dejavnosti za prepoznavo kritičnih točk in izboljšanje stanja

### Nekatere možne dejavnosti

- Pregled obstoječih praks organizacije dela, prepoznavna kritičnih točk, prepoznavna dobrih praks in prenos delujočih metod/postopkov v druge dele organizacije
- Anketa o zadovoljstvu delavk in delavcev z avtonomijo dela
- Delavnice za predlaganje izboljšav ter pripravo ukrepov za izboljšanje stanja
- Umestitev teme na kolegije vodstva
- Anketa za vodje o zadovoljstvu z njihovo avtonomijo dela
- Sodelovalno usmerjanje za vodje<sup>70</sup> in zaposlene<sup>71</sup>
- Izmenjave dobrih praks med sorodnimi organizacijami
- Usposabljanja zaposlenih s področja organizacije lastnega dela, usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja, določanja prednostnih nalog ipd.
- Spodbujanje zaposlenih, da ne izpuščajo odmorov za malico/kosilo
- Spodbujanje zaposlenih, da o težavah (preobilica dela, težavno določanje prednostnih nalog, doživljanje stresa ipd.) spregovorijo takoj, ko se pojavijo
- Organizacijski ukrepi, ki omogočajo lažje usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja ter (ne)posredno omogočajo večjo avtonomijo dela
- Usposabljanje vodij s področja vodenja, delegiranja nalog, načinov nadzora dela, novih metod spremljanja učinkovitosti (prek rezultatov dela) ipd.

»VSI V TIMU SMO  
VIŠKO KVALIFICIRANI,  
LAHKO REČEM, DA  
DOBRO DELAMO IN SE  
ZAVEDAMO, DA MORA  
BITI DELO NAREJENO.  
PA VENDAR IMAM  
OBČUTEK, DA NIMAM  
RAVNO VELIKO BESEDE  
PRI TEM, KAKO IN  
KDAJ NAJ OPRAVLJAM  
DELO.«

Nizka stopnja avtonomije pri delu

## Konflikti v zvezi z vlogo

Stres lahko na delovnem mestu doživljamo tudi zato, ker so procesi dela slabo opredeljeni, ker naše pristojnosti in odgovornosti niso jasno določene, ker ne vemo natančno, komu moramo o čem poročati ali pa prejemamo nasprotujoče si zahteve, če je oseb, ki jim poročamo, več ipd.

Pomembno je, da imajo organizacije jasno opredeljene procese dela, vključno s tem, kdo poroča komu. Če pregled obstoječih praks organizacije dela pokaže, da obstajajo kritične točke, je pomembno, da preučimo vzroke za njihov nastanek ter sprejmemo ukrepe za izboljšanje stanja.

### Za uspešnost je pomembno, da:

- dejavnosti izvajamo redno
- so vključeni vodje na vseh ravneh odločanja
- redno merimo obstoj konfliktov v zvezi z vlogo
- periodično (lahko vsaka tri leta, ob večjih organizacijskih/kadrovskih spremembah in ob zaznanem porastu konfliktov v zvezi z vlogo pa pogosteje) izvajamo dejavnosti za prepoznavo kritičnih točk in izboljšanje stanja

<sup>70</sup> Angl. management coaching je namenjen gradnji vodstvenih sposobnosti osebe, ki bo ali je že na vodstvenem položaju.

<sup>71</sup> Angl. coaching je namenjen izboljšanju delovanja delavke ali delavca ter jima pomaga doseči poklicne cilje.



### Nekatere možne dejavnosti

- Pregled obstoječih praks organizacije dela, prepozna kritičnih točk in vzrokov za njihov nastanek ter obstoj, prepozna dobrih praks in njihov prenos v druge dele organizacije
- Anketa o zaznavi konfliktov v zvezi z vlogo
- Dogovor in vzpostavitev linij poročanja
- Usposabljanje vodij s področja vodenja
- Anketa za vodje o zaznavi konflikta v zvezi z njihovo vlogo
- Izmenjava izkušenj s sorodnimi organizacijami
- Dejavnosti za izboljšanje stanja (določitev pravil, odgovornih oseb, načina in pogostosti komuniciranja med zaposlenimi v oddelku, med zaposlenimi in vodji ter med zaposlenimi v različnih oddelkih, določitev poročevalskih poti ipd.)
- Priprava individualnih načrtov dela z jasno opredeljenimi in merljivimi cilji
- Uvajanje novozaposlenih (seznanitev z organizacijo, oddelki, poslanstvom, cilji, ključnimi zaposlenimi, načinom poročanja, delovnimi nalogami, odgovornostmi ipd.)
- Določitev uvajalnega mentorja/mentorice za novozaposlene
- Usposabljanje vodij za jasno dajanje navodil za delo
- Redno preverjanje stanja, sprotno odkrivanje pomanjkljivosti in odziv nanje

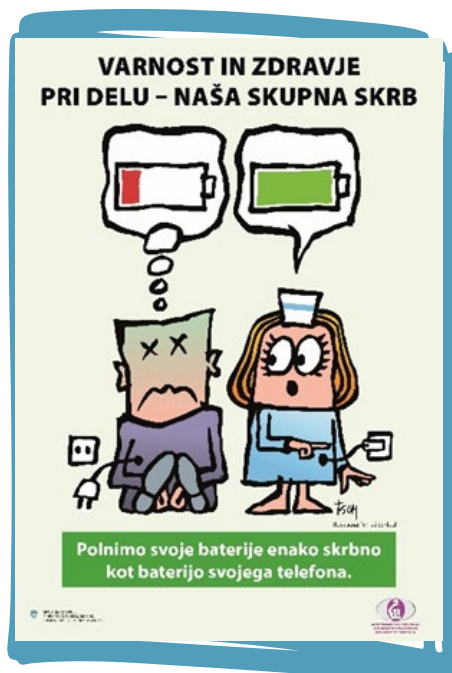
»PRAVZAPRAV NI TI NE VEM DOBRO, KAJ SO MOJE NALOGE.«

Pomanjkanje jasnosti vloge

## Čezmerna obremenjenost

*Izgorelost je sindrom, ki se pojavi kot rezultat neprimerno obravnavanega kroničnega stresa na delovnem mestu. Izraža se kot utrujenost in občutek pomanjkanja energije, povečan duševni odpor do dela ali negativizem in cinizem do dela ter pomanjkanje profesionalne učinkovitosti.*

*Svetovna zdravstvena organizacija*



Čezmerna obremenjenost z delom lahko povzroča številne zdravstvene težave, med njimi kronični stres, ta pa praviloma vodi v izgorelost. Zato je pomembno, da so naloge pravično porazdeljene med vse zaposlene. Anketiranje o lastnem doživljanju obremenjenosti z delom je eden izmed možnih virov informacij, ni pa nujno najboljši kazalnik dejanskega stanja. Zato je nujno anketiranje dopolniti s pregledom obstoječih praks dodeljevanja nalog, usposobljenostjo vodij, da vedo, koliko časa je potrebna za izpolnitev posamezne naloge ipd.

Pomembno je, da pravočasno prepoznamo, kdo od delavk in delavcev je preobremenjen, odpravljamo vzroke (pravičnejša porazdelitev nalog, usposabljanje, pomoč pri določitvi prednostnih nalog ipd.) ter spremljamo izvajanje ukrepov.

**Za uspešnost je pomembno, da:**

- redno preverjamo stopnjo obremenjenosti
- izvajamo preventivne dejavnosti
- poznamo delovne procese in čas, ki je potreben za dokončanje posamezne naloge

### Nekatere možne dejavnosti

- Pregled obstoječih praks porazdelitve dela, prepoznava kritičnih točk, prepoznava dobrih praks in prenos v druge dele organizacije
- Anketa o obremenjenosti na delovnem mestu
- Izdelan sistem prerazporeditve nalog v primeru nujne nenačrtovane obremenjenosti posamezne delavke ali delavca
- Usposabljanje za vodje, da ne postavljajo kratkih rokov, ne sprejemajo, če prekratke roke postavljajo stranke, da organizirajo delo skupaj z delavkami in delavci, da jim ne nalagajo nalog, za katere ti niso usposobljeni, da znajo pravično razporejati delo in delovne obremenitve ipd.
- Usposabljanje vodij s področja značajskih vrlin in pozitivne psihologije pri vodenju, motiviranja zaposlenih, dajanja pohval in nagrajevanja
- Anketa za vodje o njihovi obremenjenosti z delom
- Usposabljanja s področja obvladovanja stresa
- Vzpostavitev sistema določanja prednostnih nalog v primeru čezmernega obsega nalog
- Učenje tehnik sproščanja (dihanje, meditacija, čuječnost ipd.)
- Kroženje med različnimi delovnimi mesti (z različnim tempom dela in delovno obremenitvijo)
- Spodbujanje zaposlenih, da si med delom redno jemljejo odmore
- Ureditev prostora za sproščanje in spodbujanje zaposlenih k njegovi uporabi
- Organizacija aktivnih odmorov
- Uvedba t. i. tihe ure (čas, ko ima zaposleni možnost, da delo opravlja brez motečih dejavnikov, kot so telefonski klici, e-sporočila, osebni stiki z drugimi)
- Ureditev posebnega prostora za delo v času t. i. tihe ure (pomembno zlasti tam, kjer delavke/delavci nimajo svoje pisarne ali jih na delovnem mestu moti hrup ipd.)

»DA IMAMO MNOGO VEČ DELA, KOT GA ZMOREMO OPRAVITI, JE V NAŠI ORGANIZACIJI POSTALO ŽE TAKO NORMALNO, DA SE O TEM SPLOH NE POGOVARJAMO VEČ. ČE BI KOMU OD ŠEFOV OMENIL, DA SEM PREOBREMENJEN, BI ME VERJETNO OZNAČIL ZA NESPOSOBNEGA.«

Preobremenjenost z delom in nizka stopnja psihološke varnosti

## Nagrajevanje in karierni razvoj

Nagrada za dobro opravljeno delo in možnost kariernega razvoja lahko pomembno vplivata na motivacijo za opravljanje dela. Pomembno je, da sta oba sistema pregledna in pravična ter delujeta v skladu z načelom meritokracije (nagrajevanje na podlagi sposobnosti in opravljenega dela). Ker so v marsikateri organizaciji možnosti finančnega nagrajevanja omejene, je toliko bolj pomembno, da je nagrajevanje pravično, delavke in delavci pa prejema tudi povratne informacije o svojem delu.

### Za uspešnost je pomembno, da:

- delavke in delavci redno prejema povratne informacije o svojem delu
- so nagrade tudi nematerialne (javna pohvala, prednost pri izbiri termina dopusta za najbolj predane delavke in delavce ipd.)
- periodično (lahko vsaka tri leta, ob večjih organizacijskih/kadrovskih spremembah in ob zaznanem porastu nezadovoljstva) izvajamo dejavnosti za prepoznavo kritičnih točk in izboljšanje stanja

### Nekatere možne dejavnosti

- Pregled obstoječih praks nagrajevanja, prepoznava kritičnih točk, prepoznava dobrih praks in prenos v druge dele organizacije



- Usposabljanje vodij, na primer s področja pravičnega nagrajevanja dobro opravljenega dela, dajanja informacij o opravljenem delu ipd.
- Interna pravila in merila nagrajevanja ter kariernega razvoja
- Anketa o zadovoljstvu s sistemom nagrajevanja in kariernim razvojem
- Delavnice za zbiranje predlogov za izboljšave
- Programi mentorstva za karierni razvoj
- Programi kroženja med oddelki ali delovnimi mesti v organizaciji
- Izmenjava dobrih praks med sorodnimi organizacijami

»NIMAM RAVNO  
OBČUTKA, DA JE V  
NAŠI ORGANIZACIJI  
DOBRO DELO USTREZNO  
NAGRAJENO. TUDI ČE  
SE NADPOVPREČNO  
TRUDIŠ, TEGA NIHČE  
NE OPAZI.«

Nezadostno priznanje in  
nagrajevanje

## Zahtevne delovne naloge ali delovne razmere

Na številnih delovnih mestih so delovne naloge ali razmere dela zahtevne. Pomembno je, da takšna delovna mesta prepoznamo in storimo vse, da preprečimo ali vsaj zmanjšamo posledice. Praviloma v vsaki organizaciji obstajajo kolektivi, kjer zahtevne delovne razmere dobro obvladujejo – smiselno je, da ne le prepoznamo slabe prakse, ampak da dobre prakse prenesemo tudi v druge kolektive.

### Za uspešnost je pomembno, da:

- stresa in drugih neželenih posledic opravljanja zahtevnih nalog ali dela v težkih razmerah ne zanikamo, ampak redno izvajamo dejavnosti za njihovo obvladovanje
- periodično (vsaka tri leta, ob večjih organizacijskih/kadrovskih spremembah in ob zaznanem porastu nezadovoljstva z delovnimi razmerami) izvajamo dejavnosti za prepoznavo kritičnih točk in izboljšanje stanja

### Nekatere možne dejavnosti

- Pregled stanja – prepoznavna delovnih mest z največjimi zahtevami dela
- Prepoznavna dobrih praks zmanjševanja tveganj
- Dejavnosti za prenos dobrih praks (delavnice za vodje)
- Usposabljanja za preprečevanje in obvladovanje posledic opravljanja zahtevnih nalog (čustveno obremenjujočih pogovorov s strankami, intenzivnega dela z ljudmi, monotonega dela, hitrega tempa dela, hitrega menjavanja delovnih nalog, velikih psihičnih obremenitev pri delu, hudih posledic napak pri delu, velike odgovornosti za ljudi pri delu ipd.)
- Dejavnosti za krepitev psihološke odpornosti (delavnice s področja pozitivne psihologije, komunikacije, odnosa do napak ipd.)
- Organizacijsko razvojno sodelovalno usmerjanje<sup>72</sup>
- Dejavnosti za obvladovanje stresa (gl. razdelek Z delom povezan stres)

»PRI NAS SE ZAVEDAJO,  
DA LAHKO NAPAKE  
DRAGO STANEJO IN  
DA JIH JE CENEJE  
PREPREČEVATI. ČE  
ZALNAŠ, DA SI POD  
PRITIŠKOM, DA JE  
PREVEČ ZATE, IMAMO  
PROTOKOL, KOMU  
POVEŠ. POTEEM TE  
LAHKO ZAČASNO DAJO  
DRUGAM ALI PA V  
IŠTEM DNEVU MANJ  
ČASA DELAŠ NA TEM  
DELOVNEM MESTU.  
SKRATKA, SISTEM PRI  
NAS DELUJE.«

Dobra praksa za zmanjšanje  
preobremenjenosti na zahtevnih  
delovnih mestih

<sup>72</sup> Angl. *organisational development coaching* je namenjen sistemskim spremembam v organizaciji.

## Vseživljenjsko učenje

Dejavnosti so namenjene spodbujanju vseživljenjskega učenja in večji usposobljenosti za opravljanje dela, usposobljenosti na področju obvladovanja t. i. mehkih veščin, krepitvi zmožnosti strateškega razmišljanja in povezovanja vsebin. Vse to prispeva k boljšemu počutju na delovnem mestu.

### Za uspešnost je pomembno, da:

- spodbujamo zaposlene k vseživljenjskemu učenju
- omogočamo usposabljanja tudi izven področij dela
- določimo pravila za odobritev usposabljanj
- dejavnosti izvajamo redno

### Nekatere možne dejavnosti:

- Preverjanje interesa za različne vrste usposabljanj
- Določitev načina izražanja interesa za usposabljanje (obrazec, merila za zavrnitev, vodenje evidenc odobrenih/zavrjenih vlog ipd.)  
Izdelava načrta usposabljanj za organizacijo/oddelek/delavko/delavca/vodjo
- Spodbujanje in omogočanje usposabljanj za krepitev strokovnih kompetenc
- Spodbujanje in omogočanje usposabljanj za krepitev mehkih veščin
- Spodbujanje in omogočanje usposabljanj z drugih področij dela/zanimanja
- Ozaveščanje vodij o pomenu vseživljenjskega učenja (lastnega in podrejenih)

»V PREJŠNJI SLUŽBI JE BILO TO, DA HODIMO NA RAZLIČNA USPOSABLJANJA, SAMOUMEVNO. CELO OBVEZNO. KO SEM PRIŠLA K NOVEMU DELODAJALCU, SEM DOŽIVELA PRAVI ŠOK, KER SE DIREKTORICI ZDIJO USPOSABLJANJA IZGUBA ČASA.«

Primer slabe prakse na področju vseživljenjskega učenja

## Konflikti

**Medosebni konflikt je stanje, ko dva ali več posameznic/posameznikov znotraj določene skupine ali odnosa oziroma na določenem področju ne (so)delujejo optimalno zaradi njihove (delne) neuskkljenosti.**

*Iršič, Marko. 2005. Uvod v razreševanje konfliktov v medosebnih odnosih.*

Konflikti so prisotni v vsakem delovnem okolju, pomembno je, da jih rešujemo sproti in tako preprečimo slabe odnose ali celo trpinčenje. Konflikti se lahko pojavljajo med zaposlenimi ali med zaposlenimi in tretjini osebami (stranke, uporabniki/uporabnice, pacienti/pacientke ipd.)

### Za uspešnost je pomembno, da:

- dejavnosti izvajamo redno
- so vključeni vodje na vseh ravneh odločanja
- ustvarjamo klimo spoštljive komunikacije
- konfliktov ne zanikamo in jih ne pometamo pod preprogo

- konflikte dojemamo kot težavo, ki je nastala v delovnem okolju in jo je treba tam tudi rešiti
- uspešnost merimo tudi dolgoročno (naš cilj je, da bo čez tri leta 5 % manj zaposlenih poročalo o istih vzrokih za slabo obvladovanje konfliktov)

### Nekatere možne dejavnosti

- Usposabljanja za obvladovanje konfliktov (nenasilna komunikacija, tehnike deeskalacije, reševanje konfliktov ipd.)
- Priprava ozaveščevalnih gradiv
- Anketa o obvladovanju konfliktov
- Prepoznavna kritičnih točk in dobrih praks, dejavnosti za njihovo odpravo ter krepitev in prenos dobrih praks v druge kolektive
- Usposobitev notranje ekipe za mediacijo
- Spodbujanje zaposlenih, da o težavah spregovorijo čim prej in prispevajo k njihovem konstruktivnemu reševanju
- Usposabljanje s področja dejavnega poslušanja
- Usposabljanje za prepoznavanje lastnih pristranskosti
- Usposabljanje s področij spoštljivega komuniciranja, konstruktivnega dajanja kritike, načinov sporočanja slabih novic ipd.
- Usposabljanje vodij za nudenje podpore podrejenim
- Učenje tehnik sproščanja (dihanje, meditacija, čuječnost ipd.)
- Usposabljanje vodij za jasno dajanje navodil za delo

»ZMENITA SE, MENE NE ZANIMA. TO JE BIL ODGOVOR MOJE ŠEFICE, KO SEM ŠLA DO NJE, KER SVA S SODELAVKO MOČNO ZAPELI GLEDE NEKEGA STROKOVNEGA VPRAŠANJA IN SE MI JE ZDELO, DA BOVA SAMI TEŽKO REŠILI ZADEVO.«

Primer slabega odnosa vodje do konfliktov na delovnem mestu

## Trpinčenje na delovnem mestu

*Trpinčenje na delovnem mestu je vsako ponavljajoče se ali sistematično, graje vredno ali očitno negativno in žaljivo ravnanje ali vedenje, usmerjeno proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom.*

*Zakon o delovnih razmerjih*

Trpinčenje na delovnem mestu Dejavnost je namenjena povečanju usposobljenosti za prepoznavo, preprečevanje in obvladovanje primerov trpinčenja na delovnem mestu. Delodajalcem obveznost varovanja dostojanstva nalaga 47. člen Zakona o delovnih razmerjih, ki določa, da mora delodajalec sprejeti ustrezne ukrepe za zaščito delavk in delavcev pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali pred trpinčenjem na delovnem mestu. Dodatno delodajalce k dejavni vlogi na tem področju zavezuje 24. člen Zakona o varnosti in zdravju pri delu, ki jim nalaga sprejetje ukrepov za preprečevanje, odpravljanje in obvladovanje primerov nasilja, trpinčenja, nadlegovanja in drugih oblik psihosocialnega tveganja na delovnih mestih, ki lahko ogrozijo zdravje delavk in delavcev.

Številne organizacije imajo na tem področju sprejete interne akte, ki določajo posebno vlogo vodij, za kar jih je treba ustrezno usposobiti. Četudi interni akti posebne vloge vodij ne določajo, pa morajo vodje poznati vsaj pojavne oblike in dinamiko teh pojavov, dejavnike tveganja za njihov nastanek ter posledice, ki jih imajo spolno nadlegovanje, nadlegovanje ali trpinčenje na žrtve, kolektiv ter organizacijo kot tako.

Tudi za to področje pa velja, da je preventiva izjemno učinkovita, zato je vlaganje v dobre odnose na delovnem mestu več kakor nujno potrebno.

**Za uspešnost je pomembno, da:**

- dejavnosti izvajamo redno
- se zavedamo pomena preventive, ohranjanja dobrih odnosov in dobrega počutja delavk in delavcev
- podpiramo žrtve
- imamo vzpostavljen pregleden in delujoč sitem prijavljanja izpostavljenosti trpinčenju
- so vključeni vodje na vseh ravneh odločanja
- redno spremljamo pojavnost trpinčenja na delovnem mestu
- redno spremljamo prijave/obravnavane primere in morebitno vlogo vodij pri zlorabi položajne moči
- ustvarjamo klimo spoštljive komunikacije in ničelne strpnosti do trpinčenja na delovnem mestu
- pritožbe obravnavamo takoj, zaupno, pravično in strokovno
- so vsi, ki so kakor koli vpleteni v postopke obravnavanja pritožb, za to delo ustrezno usposobljeni
- ni nihče, ki je kakor koli vpleten v postopek obravnave pritožb, v konfliktu interesov
- poiščemo pomoč zunanjih strokovnjakinj/strokovnjakov, če sami nimamo ustreznega znanja ali izkušenj
- trpinčenje dojemamo kot težavo, ki je nastala v delovnem okolju in jo je treba tam tudi rešiti
- spodbujamo prijavljanje kršitev varovanja dostojanstva
- spremljamo učinkovitost rešitev (ali se storilec/storilka drži dogovorov, ali žrtve potrebujejo še kakšno pomoč ipd.)
- uspešnost merimo tudi dolgoročno

**Nekatere možne dejavnosti**

- Usposabljanja za preprečevanje in obvladovanje trpinčenja na delovnem mestu
- Ozaveščanje delavk in delavcev o načinih in vrstah podpore žrtvam katerega koli nasilja na delovnem mestu
- Priprava ozaveščevalnih gradiv
- Krepitev kulture ničelne strpnosti do trpinčenja
- Anketa o pojavnosti trpinčenja
- Prepoznavna kritičnih točk, dejavnosti za njihovo odpravo (trening reševanja konfliktov ipd.)
- Preventivne dejavnosti (usposabljanja vodij in zaposlenih za konstruktivno reševanje konfliktov, organizacijsko sodelovalno usmerjanje<sup>73</sup> za vzpostavitev sistema obvladovanja psihosocialnih tveganj, trening spoštljive komunikacije ipd.)
- Usposabljanje t. i. zaupnih oseb<sup>74</sup>
- Usposabljanja vodstvenih in vodilnih kadrov o njihovi vlogi pri preprečevanju in obravnavanju trpinčenja na delovnem mestu
- Dejavnosti za učinkovito obvladovanje konfliktov (trening nenasilne komunikacije, učenje tehnik deeskalacije, delavnice za reševanje konfliktov ipd.)
- Usposabljanje članic in članov komisij, ki obravnavajo pritožbe s področja trpinčenja na delovnem mestu

»PRVI DAN, KO SEM  
PRIŠEL V TA KOLEKTIV,  
SO MI DALI JASNO  
VEDETI, DA JE TUKAJ  
NIČELNA TOLERANCA  
DO VSAKEGA NASILJA  
IN DA NA KONCU  
LETA DRUG DRUGEMU  
PODELJUJEMO TOČKE  
ZA PRIJAZNOST.  
TAKRAT SE MI JE  
VSE SKUPAJ ZDELO  
MALO ČUDNO, POTEM  
PA SEM VIDEL, DA  
DOBRE ODNOSI TUKAJ  
DEJANSKO JEMLJEJO  
REŠNO.«

Primer dobre prakse na področju preprečevanja trpinčenja na delovnem mestu

<sup>73</sup> Angl. organisational development coaching je namenjen sistemskim spremembam v organizaciji.

<sup>74</sup> Zaupna oseba je nekdo, na koga se lahko obrnejo delavke in delavci z izkušnjo spolnega nadlegovanja, nadlegovanja ali trpinčenja na delovnem mestu. Uporabljamo tudi številne druge izraze, na primer svetovalka/svetovalec za pomoč in informiranje, svetovalka/svetovalec za varovanje dostojanstva, svetovalka/svetovalec za žrtve nasilja ipd. V praksi srečujemo tudi manj posrečena poimenovanja, na primer svetovalec/svetovalka za mobing (izraz je napačen, saj v slovenski zakonodaji uporabljamo termin trpinčenje, poleg tega so delodajalci zavezani obravnavati vse tri pojave, ki jih razumemo pod terminom varovanje dostojanstva (spolno nadlegovanje, nadlegovanje, trpinčenje); izraz pa je neposrečen tudi zato, ker se da razumeti, kakor da pri tej osebi dobimo tudi nasvet, kako izvajati trpinčenje).

- Spodbujanje prijavljanja primerov trpinčenja na delovnem mestu
- Spodbujanje politike odprtih vrat – da o nastalih težavah delavke in delavci spregovorijo čim prej
- Dejavnosti za krepitev psihološke varnosti na delovnem mestu (delavnice o odnosih, konstruktivnem dajanju kritike, reševanju konfliktov, spoštljivi komunikaciji, vodenju, togi in prožni miselnosti ipd.)
- Psihosocialna ali druga pomoč žrtvam tovrstnega nasilja (vključno s programom vračanja na delo po dolgotrajni bolniški odsotnosti zaradi posledic doživljanja trpinčenja na delovnem mestu)
- Individualni načrt spremljanja izvajanja rešitev (ali se vsi vpleteni držijo dogovorov, ali žrtev potrebuje še kakšno pomoč ipd.)
- Interna pravila ravnanja v primeru zaznave ali prijave primera trpinčenja

## Spolno nadlegovanje in nadlegovanje na delovnem mestu

*Spolno nadlegovanje je kakršna koli oblika neželenega verbalnega, neverbalnega ali fizičnega ravnanja ali vedenja spolne narave z učinkom ali namenom prizadeti dostojanstvo osebe, zlasti kadar gre za ustvarjanje zastraševalnega, sovražnega, ponižujočega, sramotilnega ali žaljivega okolja.*

*Nadlegovanje je vsako neželeno vedenje, povezano s katero koli osebnostno okoliščino, z učinkom ali namenom prizadeti dostojanstvo osebe ali ustvariti zastraševalno, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo okolje.*

*Zakon o delovnih razmerjih*

Spolno nadlegovanje in nadlegovanje lahko prineseta številne negativne posledice – ne le za delavko ali delavca, ki je izpostavljen enemu ali drugemu pojavu, ampak tudi za ožji kolektiv in organizacijo. Dejavnosti so namenjene povečanju usposobljenosti za prepoznavo, preprečevanje in obvladovanje primerov spolnega nadlegovanja in nadlegovanja na delovnem mestu. K dejavnostim na tem področju delodajalce zavezujeta Zakon o delovnih razmerjih (47. člen) in Zakon o varnosti in zdravju pri delu (24. člen).

### Za uspešnost je pomembno, da:

- dejavnosti izvajamo redno
- se zavedamo pomena preventive, ohranjanja dobrih odnosov in dobrega počutja delavk in delavcev
- podpiramo žrtve
- spolno nadlegovanje in nadlegovanje dojemamo kot težavo, ki je nastala v delovnem okolju in jo je treba tam tudi rešiti
- imamo vzpostavljen pregleden in delujoč sistem prijavljanja izpostavljenosti spolnemu nadlegovanju in nadlegovanju
- so vključeni vodje na vseh ravneh odločanja
- ustvarjamo kulturo spoštovanja raznolikosti ter ničelne strpnosti do spolnega nadlegovanja in nadlegovanja





- pritožbe obravnavamo takoj, zaupno, pravično in strokovno
- so vsi, ki so kakor koli vpleteni v postopke obravnavanja pritožb, za to delo ustrezno usposobljeni
- ni nihče, ki je kakor koli vpleten v postopek obravnave pritožb, v konfliktu interesov
- poiščemo pomoč zunanjih strokovnjakinj/strokovnjakov, če sami nimamo ustreznega znanja ali izkušenj
- spodbujamo prijavljanje kršitev varovanja dostojanstva
- spremljamo učinkovitost rešitev (ali se storilec/storilka drži dogovorov, ali žrtve potrebujejo še kakšno pomoč ipd.)
- uspešnost merimo tudi dolgoročno

### Nekatere možne dejavnosti

- Usposabljanja za preprečevanje in obvladovanje spolnega nadlegovanja in nadlegovanja na delovnem mestu
- Dejavnosti za ozaveščanje o stereotipih in predsodkih, ki temeljijo na osebnih okoliščinah,<sup>75</sup> in za njihovo odpravljanje
- Ozaveščanje delavk in delavcev o načinih in vrstah podpore žrtvam katerega koli nadlegovanja na delovnem mestu
- Usposabljanja vodstvenih in vodilnih kadrov o njihovi vlogi pri preprečevanju in obravnavanju spolnega nadlegovanja in nadlegovanja na delovnem mestu
- Priprava ozaveščevalnih gradiv
- Krepitev kulture ničelne strpnosti do vsakega nasilja in diskriminacije, kamor umeščamo tudi spolno nadlegovanje in nadlegovanje
- Anketa o pojavnosti spolnega nadlegovanja in nadlegovanja
- Prepoznavna kritičnih točk
- Dejavnosti za odpravo kritičnih točk (organizacijsko sodelovalno usmerjanje<sup>76</sup> za vzpostavitev sistema obvladovanja psihosocialnih tveganj, trening spoštljive komunikacije ipd.)
- Spodbujanje politike odprtih vrat – da o nastalih težavah delavke in delavci spregovorijo čim prej
- Usposabljanje t. i. zaupnih oseb<sup>77</sup>
- Usposabljanje članic in članov komisij, ki obravnavajo pritožbe s področja spolnega nadlegovanja in nadlegovanja
- Psihosocialna ali druga pomoč žrtvam tovrstnega nasilja (vključno s programom vračanja na delo po dolgotrajni bolniški odsotnosti zaradi posledic doživljanja tovrstnega nasilja na delovnem mestu)
- Individualni načrt spremljanja izvajanja rešitev (ali se vsi vpleteni držijo dogovorov, ali žrtev potrebuje še kakšno pomoč ipd.)
- Interna pravila ravnanja v primeru zaznave ali prijave primera spolnega nadlegovanja ali nadlegovanja

»STAREJŠI SODELAVCI ME KLIČEJO 'TAMALI' IN 'ZELENEC', ZADNJIČ MI JE NEKDO REKEL, NAJ BOM TIHO, KER SEM ŠE SMRKAV POD NOSOM.«

Primer nadlegovanja na delovnem mestu

»NADREJENI SE NAS NENEHNO DOTIKA IN NAS BOŽA PO ROKAH, PA SMO MU ŽE REKLE, DA NAM TO NI VŠEČ IN NAJ NEHA. NJEGOV ODZIV JE BIL, DA 'NAJ NE BOMO TAKO ZATEGNJENE'.«

Primer spolnega nadlegovanja na delovnem mestu

<sup>75</sup> Zakon o varstvu pred diskriminacijo v 1. členu navaja naslednje osebne okoliščine, na podlagi katerih je prepovedana diskriminacija (vključno s spolnim nadlegovanjem in nadlegovanjem): spol, narodnost, rasa ali etnično poreklo, jezik, vera ali prepričanje, invalidnost, starost, spolna usmerjenost, spolna identiteta in spolni izraz, družbeni položaj, premoženjsko stanje, izobrazba ali katera koli druga osebna okoliščina.

<sup>76</sup> Angl. *organisational development coaching* je namenjen sistemskim spremembam v organizaciji.

<sup>77</sup> Zaupna oseba je nekdo, na kogar se lahko obrnejo delavke in delavci z izkušnjo spolnega nadlegovanja, nadlegovanja ali trpinčenja na delovnem mestu. Uporabljamo tudi številne druge izraze, na primer svetovalka/svetovalec za pomoč in informiranje, svetovalka/svetovalec za varovanje dostojanstva, svetovalka/svetovalec za žrtve nasilja ipd. V praksi srečujemo tudi manj posrečena poimenovanja, na primer svetovalec/svetovalka za mobing (izraz je napačen, saj v slovenski zakonodaji uporabljamo termin trpinčenje, poleg tega so delodajalci zavezani obravnavati vse tri pojave, ki jih razumemo pod terminom varovanje dostojanstva (spolno nadlegovanje, nadlegovanje, trpinčenje); izraz pa je neposrečen tudi zato, ker se da razumeti, kakor da pri tej osebi dobimo tudi nasvet, kako izvajati trpinčenje).

## Diskriminacija

**Neposredna diskriminacija obstaja, če je oseba zaradi določene osebne okoliščine bila, je ali bi lahko bila v enakih ali podobnih situacijah obravnavana manj ugodno kot druga oseba.**

**Posredna diskriminacija zaradi osebne okoliščine obstaja, kadar je oseba z določeno osebno okoliščino bila, je ali bi lahko bila zaradi navidezno nevtralnega predpisa, merila ali prakse v enakih ali podobnih situacijah in pogojih v manj ugodnem položaju kot druge osebe, razen če ta predpis, merilo ali prakso objektivno upravičuje zakoniti cilj in če so sredstva za doseganje tega cilja ustrezna in potrebna.**

**Neposredna ali posredna diskriminacija so tudi navodila za diskriminiranje oseb na podlagi katere koli osebne okoliščine.**

*Zakon o delovnih razmerjih*

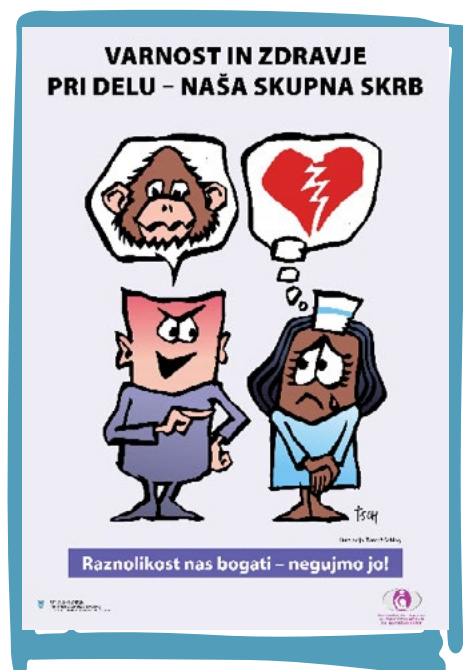
Diskriminacija pomeni resno oviro za uživanje človekovih pravic. Njene posledice so številne – od kariernih (počasnejši ali onemogočen karierni razvoj, prekarne zaposlitve, slabše delovne razmere) do zdravstvenih (stres, posledice za srčno-žilno zdravje) in socialnih (izolacija v delovnem okolju) do organizacijskih (slabši ugled organizacije, odpravljanje posledic inšpekcijskih nadzorov, nizka stopnja motivacije).

### Za uspešnost je pomembno, da:

- dejavnosti izvajamo redno
- se zavedamo pomena preventive, ohranjanja dobrih odnosov in dobrega počutja delavk in delavcev
- podpiramo žrtve
- diskriminacijo dojemamo kot težavo, ki je nastala v delovnem okolju in jo je treba tam tudi rešiti
- imamo vzpostavljen pregleden in delujoč sistem prijavljanja izpostavljenosti diskriminatornim vedenjem
- so vključeni vodje na vseh ravneh odločanja
- ustvarjamo kulturo spoštovanja raznolikosti ter ničelne strpnosti do diskriminatornih ravnanj
- spremljamo učinkovitost rešitev

### Nekatere možne dejavnosti

- Ozaveščanje zaposlenih o pojavnih oblikah in posledicah diskriminacije
- Usposabljanje vodij za upravljanje raznolikosti
- Dejavnosti za spodbujanje enakosti spolov<sup>78</sup>  
(za uravnoteženo zastopanost žensk in moških na mestih odločanja, ozaveščanje o spolnih stereotipih in predsodkih, spodbujanje dejavnega očetovstva, skrb za enak karierni razvoj žensk in moških, pri internih raziskavah rezultate razčlenimo po spolu<sup>79</sup>)



<sup>78</sup> Enakost spolov zajema enakopravnost (torej pravni vidik – enake človekove pravice, temeljne svoboščine in enake dolžnosti, ki so zagotovljene v zakonih in ustavi), enakovrednost (v smislu, da je en spol po vrednosti enak drugemu) in ju nadgrajuje s sprejemanjem razlik in drugačnosti žensk in moških in pomeni tudi enako vrednotenje teh razlik in družbenih vlog. Enakost žensk in moških pomeni enako prepoznavnost, enako moč in enako udeležnost obojih na vseh področjih javnega in zasebnega življenja. Več: [http://mddsz.arhiv-spletisc.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti\\_pdf/enake\\_moznosti/AktivniVsSmernice.pdf](http://mddsz.arhiv-spletisc.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti_pdf/enake_moznosti/AktivniVsSmernice.pdf) (dostop 31. 5. 2024).

<sup>79</sup> Kadar je vzorec dovolj velik, da to še vedno omogoča anonimnost – to je zlasti pomembno v organizacijah, v katerih je med zaposlenimi izrazita manjšina enega ali drugega spola.

- Dejavnosti za uveljavljanje načela enakega obravnavanja (redno spremljanje zakonskih obvez, iskanje dobrih praks in njihov prenos v organizacijo, izmenjava izkušenj s sorodnimi organizacijami ipd.)
- Delavnice za prepoznavanje lastnih pristranskosti
- Usposabljanja zaposlenih s področja spoštljive komunikacije, sprejemanja in spoštovanja raznolikosti, integracije načela enakosti spolov v organizacijske politike in prakse, integracija načela raznolikosti v organizacijske politike in prakse
- Izvedba ankete o izpostavljenosti diskriminatornim praksam

## Komunikacija

Dejavnosti so namenjene krepitvi spoštljive komunikacije. Priporočljivo je, da se izvajajo tudi dejavnosti za krepitev usposobljenosti za učinkovito reševanje konfliktov, saj je ravno neustrezna komunikacija pogosto vzrok za nastanek in/ali neučinkovito reševanje konfliktov.

### Za uspešnost je pomembno, da:

- dejavnosti izvajamo redno
- so vključeni vodje na vseh ravneh odločanja
- ustvarjamo klimo spoštljive komunikacije
- uspešnost merimo tudi dolgoročno (naš cilj je, da bo čez tri leta 5 % manj zaposlenih poročalo o istih vzrokih za slabo komuniciranje)

### Nekatere možne dejavnosti

- Usposabljanja s področja komuniciranja (netiketa, tehnike komunikacije, dajanje konstruktivne kritike, načini sporočanja slabe novice, krepitev spoštljive komunikacije ipd.)
- Priprava ozaveščevalnih gradiv
- Krepitev kulture ničelne strpnosti do nespoštljive komunikacije
- Usposabljanje vodij s področja komuniciranja
- Dejavnosti za obvladovanje konfliktov
- Usposabljanje s področja tehnik deeskalacije
- Anketa o komuniciranju/odnosih
- Prepoznavanje kritičnih točk
- Dejavnosti za odpravo kritičnih točk (dodatna usposabljanja)
- Prepoznavanje dobrih praks in njihov prenos v druge dele organizacije
- Usposabljanje s področja dejavnega poslušanja
- Usposabljanje za prepoznavanje lastnih pristranskosti

»PRI NAS DELAJO VELIKO NA TEM, DA IMAJO ŽENSKÉ IN MOŠKI ENAKE KARIERNE MOŽNOSTI. PRI PREJŠNJEM DELODAJALCU SO MOŠKE SAMOUMEVNO VIDELI NA VODSTVENIH POLOŽAJIH, TUKAJ PA VELIKO VLAGAJO V TO, DA IMAMO OBOJI DOSTOP DO MENTORSKIH PROGRAMOV, KARIERNEGA COACHINGA ITD.«

Primer enakega obravnavanja žensk in moških





## Odnosi na delovnem mestu

Dejavnosti so namenjene krepitvi dobrih odnosov na delovnem mestu. Priporočljivo je, da se izvajajo tudi dejavnosti za krepitev spoštljive komunikacije in reševanje konfliktov, saj sta to pogosta vzroka za slabe odnose.

### Za uspešnost je pomembno, da:

- dejavnosti izvajamo redno
- so vključeni vodje na vseh ravneh odločanja
- ustvarjamo klimo spoštljive komunikacije in psihološke varnosti
- uspešnost merimo tudi dolgoročno (naš cilj je, da bo čez tri leta 15 % manj zaposlenih poročalo o istih vzrokih za slabe odnose)

### Nekatere možne dejavnosti

- Organizacija in izvedba neformalnih druženj (piknik, novoletno druženje, izlet, pohod, ogled prireditev, vodenje po krajih, od koder prihajajo delavke/delavci, ipd.)
- Dejavnosti za krepitev sproščene vzdušja (nasmeh na dan, dobra novica na dan ipd. – prek e-pošte vsem zaposlenim dnevno pošljemo zanimivost/dobro novico/šalo)
- Dejavnosti za krepitev psihološke varnosti
- Delavnice s področja pozitivne psihologije (pozitivno vodenje, značajske vrline, pozitivni odnosi na delovnem mestu)
- Dejavnosti za preprečevanje slabih odnosov (usposabljanja vodij in zaposlenih za konstruktivno reševanje konfliktov, organizacijsko sodelovalno usmerjanje<sup>80</sup> za vzpostavitev sistema obvladovanja psihosocialnih tveganj ipd.)
- Anketa o odnosih
- Prepoznavanje kritičnih točk, dejavnosti za njihovo odpravo
- Prepoznavanje dobrih praks in prenos v druge dele organizacije
- Usposabljanje vodij za redno dajanje povratnih informacij o opravljenem delu in dajanja pohvale
- Spodbujanje izrekanja pohval med zaposlenimi
- Usposabljanje vodij za nudenje podpore podrejenim
- Usposabljanje vodij za izvedbo letnih pogovorov
- Učenje tehnik sproščanja (dihanje, meditacija, čuječnost ipd.)
- Organizirana vadba joge, tai chija ipd.
- Izdelava komunikacijske mreže dobrih odnosov, prijaznosti in podobno, preučitev vzrokov za morebitno slabo stanje in izvedba ukrepov za izboljšanje stanja (delavnice o pomenu spoštljive komunikacije, delavnice za pozitivno vodenje, delavnice s področja pozitivne psihologije v delovnem okolju ipd.)

»NAJPREJ SMO SE MALO POSMEHOVALI, KO SO NAS NA DELAVNICI UČILI, DA SE JE TREBA POZDRAVLJATI, PODARITI KAK NASMEŠEK IN PRIJAZNO BESEDO. ZDAJ PA SE MI ZDI, DA JE TO POSTALO KAR NEKAKO NARAVNO IN DA SE VSI ZARADI TEGA POČUTI MO BOLJŠE.«

Primer dobre prakse gojenja dobrih odnosov na delovnem mestu

<sup>80</sup> Angl. *organisational development coaching* je namenjen sistemskim spremembam v organizaciji.

## Pretrajljive, čustveno izčrpavajoče in ogrožajoče situacije

Dejavnosti so namenjene nudenju podpore delavki ali delavcu, ki doživi skrajno pretresljivo ali ogrožajočo situacijo (dela na kraju dogodka nezgode s smrtnim izidom, doživi skrajno obliko nasilja na delovnem mestu, se na delovnem mestu srečuje z umiranjem ipd.).

### Za uspešnost je pomembno, da:

- delavki ali delavcu omogočimo ustrežno obliko psihosocialne podpore
- je pomoč dostopna takoj po nastanku dogodka
- je dovoljeno izražanje vseh čustev

### Nekatere možne dejavnosti

- Omogočanje psihosocialne podpore (pogovor s psihologinjo/psihologom, supervizija ipd.)
- Dejavnosti za krepitev psihološke odpornosti
- Prepoznavna delovnih mest/opravlil, kjer je večja verjetnost za nastanek pretresljive ali ogrožajoče situacije, in preventivna podpora tistim, ki delajo na teh delovnih mestih
- Dejavnosti za preprečevanje nastanka/obvladovanje pretresljive/ogrožajoče situacije (na delovnih mestih, kjer obstaja možnost nastanka ogrožajočega nasilja tretjih oseb ipd.)
- Podpora pri postopnem vračanju delavke/delavca, ki se zaradi izpostavljenosti pretresljivi ali ogrožajoči situaciji vrača na delovno mesto ali je bil zaradi dogodka bolniško odsoten
- Kroženje med delovnimi mesti/nalogami, kadar je nekdo zaradi narave dela bistveno pogosteje lahko izpostavljen čustveno izčrpavajočim situacijam (kot na primer v enotah intenzivne medicine zaradi smrti pacientov/pacientk)
- Učenje tehnik sproščanja (dihanje, meditacija, čuječnost ipd.)
- Organizirana vadba joge, tai chija ipd.
- Usposabljanje vodij za nudenje podpore
- Spodbujanje kolektivov k nudenju medsebojne podpore (vodene skupine za samopomoč ipd.)
- Psihološka ali psihosocialna podpora

»NA STANOVALCE SE  
NAVEŽEŠ IN HUDO  
JE, KO UMRE KDO,  
KI TI JE PRI SRCU.  
IMAMO MOŽNOST, DA  
SE POGOVORIMO S  
PSIHOLOGINJO IN MENI  
TO POMAGA.«

Primer dobre prakse obvladovanja  
čustvenih stisk

## Nasilje tretjih oseb

Dejavnosti so namenjene preprečevanju in obvladovanju nasilja oseb, ki vstopajo v neko delovno okolje od zunaj (stranke, pacientke/pacienti, obiskovalke/obiskovalci, uporabnice/uporabniki ipd.). Obstajajo delovna mesta, na katerih je verjetnost za nastanek tovrstnega nasilja večja, na primer neposredno delo s strankami (ne glede na to, ali gre za osebni stik v prostorih delodajalca ali na terenu, stik po telefonu ali e-komunikacijo), kjer je prisotno gotovinsko plačevanje, kjer delamo z ljudmi pod vplivom substanc, na delovnih mestih, kjer delamo z bolnimi (izražanje jeze zaradi čakanja na zdravstveno obravnavo, nezadovoljstvo z obravnavo, delo v urgentnih službah), redarske ali inšpekcijske službe ipd.

Pomembno je, da organizacija tovrstnega nasilja ne sprejema kot samoumevni sestavni del delovnega mesta in da v primeru nastanka stori vse, da zaščiti zaposlene. Kakor pri vseh vrstah in oblikah nasilja je tudi pri

nasilju tretjih oseb ključna preventiva – da torej že v ocenah tveganja za varnost in zdravje pri delu ocenimo, na katerih delovnih mestih obstaja verjetnost izpostavljenosti temu nasilju, ter sprejmemo učinkovite ukrepe za njegovo preprečevanje in obvladovanje.

### Za uspešnost je pomembno, da:

- organizacija daje jasno vedeti, da je vsako nasilje nesprejemljivo
- delodajalec delavke in delavce ustrezno usposobi za ravnanje v primeru nastanka nasilja
- delavki ali delavcu, ki doživi nasilje tretje osebe, delodajalec omogoči ustrezno obliko psihosocialne ali druge podpore
- je pomoč dostopna takoj po nastanku dogodka
- izvajamo preventivne dejavnosti
- redno spremljamo pojavnost tovrstnega nasilja
- vsak primer nasilja obravnavamo hitro, zaupno, pravično in strokovno
- upoštevamo posebnosti vseh delovišč, tudi če so zunaj uradnih prostorov delodajalca (pomoč na domu, obiski patronažne službe na domu ipd.)

### Nekatere možne dejavnosti

- Ozaveščanje tretjih oseb (plakati ali digitalna obvestila, ki opozarjajo na nesprejemljivost kakršnega koli nasilja nad zaposlenimi, izobešena organizacijska politika o ničelni stopnji strpnosti do nasilja, obvestila o posledicah izvajanja nasilja – na primer prijava na policijo, odstranitev iz prostorov s pomočjo varnostne službe, odklonitev izvedbe storitev)
- Ozaveščevalna gradiva
- Delavnice za pridobivanje veščin s področja tehnik deeskalacije
- Protokol ravnanja v primeru nasilja tretjih oseb ter seznanitev delavk in delavcev z njim
- Dejavnosti za konstruktivno predelovanje nasilnih situacij (supervizija, intervizija, psihološka pomoč)
- Ozaveščanje delavk in delavcev (delavnice, predavanja)
- Delavnice, na katerih zaposleni iščejo načine za preprečevanje in obvladovanje nasilja tretjih oseb
- Več odmorov za delavke/delavce, ki delajo na izpostavljenih delovnih mestih
- Delavnice za pridobivanje veščin s področja sporočanja slabih novic, za jasno komuniciranje o predvidenem času čakanja na storitev in o tem, kakšno storitev lahko oseba pričakuje, ipd.
- Usposabljanje novozaposlenih s področja obvladovanja težavnih situacij
- Mentorstvo za novozaposlene na izpostavljenih delovnih mestih
- Usposabljanje zaposlenih za prepoznavanje znakov, da se utegne oseba vesti agresivno ali nasilno
- Dejavnosti za spodbujanje zaposlenih k prijavljanju incidentov
- Nudenje psihosocialne ali druge podpore zaposlenim, ki so bili izpostavljeni nasilju, vključno s procesom vračanja na delovno mesto, še zlasti če je bila zaposlena oseba zaradi izpostavljenosti tovrstnemu nasilju bolniško odsotna
- Več zaposlenih za opravljanje določene naloge v času konic, da skrajšamo čas čakanja in zmanjšamo verjetnost za nastanek nezadovoljstva strank, uporabnic/uporabnikov ipd.

»KADAR OCENIMO, DA JE NEKI PACIENT ALI OBISKOVALEC POTENCIALNO AGRESIVEN, TO SPOROČIMO VARNOSTNI SLUŽBI, DA JE PRIPRAVLJENA, ČE BO TREBA INTERVENIRATI. OBIČAJNO ZALEŽE JE SAMO OPOZORILO, DA BOMO POKLICALI VARNOSTNIKE, VČASIH PA JIH DEJANSKO POKLIČEMO. NJIHOVA PRISOTNOST DEJANSKO POMAGA.«

Primer dobre prakse obvladovanja nasilja tretjih oseb

- Nudenje podpore pričam tovrstnega nasilja
- Vzpostavitev/krepitev sodelovanja z institucijami (policija)
- Izmenjava dobrih praks s sorodnimi organizacijami
- Ustrezna ureditev prostorov, v katerih se pričakuje pojav tovrstnega nasilja (gumbi za pomoč, izhodi za primer nevarnosti, pregrade, varnostno steklo, ključavnice, nadzorovan dostop do delovišč vsaj v nočnem času, dobra osvetljenost ipd.)
- Namestitev nadzornih kamer na potencialno izpostavljenih deloviščih (kadar in kjer je to v skladu z zakonodajo)
- Redni obhodi varnostne službe
- Posebna usposabljanja za delavke/delavce, ki delajo na delovnih mestih s povečanim tveganjem za rop, grožnje z orožjem ali fizično nasilje (delo z gotovino, dragocenimi predmeti ali zdravili, trgovine, taksi službe, lekarne, prevoz gotovine ipd.)
- Spodbujanje zaposlenih k prijavljanju incidentov, analiza prijav in ukrepanje
- Ankete, ali delavke/delavci tovrstno nasilje prijavljajo, in če ne, zakaj ne (na podlagi analize odgovorov prepoznamo ključne vzroke in izvedemo dejavnosti za njihovo odpravljanje)
- Redno nudenje podpore in supervizije delavkam/delavcem na izpostavljenih delovnih mestih

## Psihološka varnost v delovnem okolju

Dejavnost je namenjena krepitevi/vzpostavljanju psihološko varnega delovnega okolja – to je okolje, v katerem lahko priznamo lastno napako, opozorimo na napako drugega, si upamo vprašati, ko nečesa ne znamo, ne vemo ali ne razumemo. Pomembno je, da ima organizacija do napak konstruktiven odnos in da se iz njih uči tako organizacija kot oseba, ki je napako storila.

### Za uspešnost je pomembno, da:

- organizacija misli resno, ko spodbuja odprto komunikacijo in priznavanje napak
- so vodstveni kadri pozitiven zgled pri konstruktivnem dajanju kritike
- dejavnosti izvajamo redno
- uspešnost merimo tudi dolgoročno (naš cilj je, da bo čez tri leta 20 % manj zaposlenih poročalo o slabi psihološki varnosti)

### Nekatere možne dejavnosti:

- Dejavnosti za krepitev psihološke varnosti, na primer delavnice o odnosih, konstruktivnem dajanju kritike, reševanju konfliktov, spoštljivi komunikaciji, vodenju, togi in prožni miselnosti ipd.
- Delavnice o asertivnosti
- Ozaveščevalna gradiva
- Anketa o stopnji psihološke varnosti
- Prepoznavna kritičnih točk in vzrokov za nezadovoljivo stanje, dejavnosti za izboljšanje stanja (usposabljanje vodij, krepitev komunikacijskih veščin ipd.)

»ČE OPAZIM, DA JE  
KDO NAREDIL KAJ  
NAROBE, SEM RAJE  
TIHO.«

Delovno okolje z nizko stopnjo  
psihološke varnosti

## Dobro počutje na delovnem mestu

Dobro počutje (angl. *wellbeing*) je nujen prvi pogoj, če želimo na delovnem mestu delati dobro, biti ustvarjalni in učinkoviti. Dejavnosti so namenjene dvigu ravni dobrega počutja, ozaveščanju o njegovem pomenu in spodbujanju organizacijske kulture, v kateri je dobro počutje zaposlenih ena ključnih sestavin. Za začetek morda lahko naredimo delovno okolje prijetnejše in uredimo poseben prostor, v katerem si lahko zaposleni za hip oddahnejo, se morda podružijo ali pomalicaajo. To je pomembno z več vidikov: najprej z vidika začasnega odklopa od dela in krajšega odmora, pa tudi z vidika medsebojnega druženja in krepitev dobrih odnosov na delovnem mestu.

### Za uspešnost je pomembno, da:

- vodstvo spodbuja in udejanja kulturo dobrega počutja
- zaposlene spodbujamo k uporabi prostora za oddih in presežemo stereotipno predstavo, da delajo zgolj tisti, ki celoten delavnik presedijo v pisarni
- zaposlene spodbujamo h gojitvi dejavnosti za večje zadovoljstvo z delom in življenjem
- uspešnost merimo tudi dolgoročno (naš cilj je, da bo čez tri leta 10 % več zaposlenih poročalo o dobrem počutju na delovnem mestu ali zadovoljstvu z življenjem)

### Nekatere možne dejavnosti:

- Organizacija in izvedba delavnic za osebni razvoj in dobro počutje (NLP, pozitivna psihologija na delovnem mestu, pozitivna psihologija in vodenje, pozitivna psihologija v odnosih, značajske vrline, pogum, sreča, krepitev moči volje, čuječnost in meditacija ipd.)
- Literatura in ozaveščevalna gradiva (deljenje informacij o kakovostnih knjigah, člankih, predavanjih na temo dobrega počutja, odnosov, sreče ipd.)
- Organizacija ogleda filmov in razprava s strokovnjakinjo/ strokovnjakom (vsebine, povezane z osebnostnim razvojem, duševnimi težavami - na primer tesnoba, kronični stres, depresija, motnje hranjenja, pretiran perfekcionizem, potreba po nenehnem nadzoru ipd., nasiljem na delovnem mestu, diskriminacija ipd.)
- Ureditev prostora za malico/neformalno druženje/ kratek odmor (namestitvev blazin, vreč ali žog za sedenje, možnost poslušanja umirjene glasbe, zelene rastline ipd.)
- Učenje tehnik sproščanja (dihanje, meditacija, čuječnost ipd.)
- Organizirana vadba joge, tai chija ipd.
- Dvig ozaveščenosti (spodbujanje branja knjig za osebno rast, uvedba rubrike Priporočeno branje v novičniku ali intranetu (kratek opis vsebine knjig, vprašanja za razmislek ipd.), povezave na brezplačna predavanja, bralni klub, tematska predavanja, filmski klub in pogovori s strokovnjakinjo/ strokovnjakom o vsebini ipd.)
- Dejavnosti za usklajenost osebnih vrednot in narave dela (delavnica o vrednotah, smislu, motivaciji, značajskih vrlinah ipd.)
- Dejavnosti za večjo prilagodljivost spremembam glede delovnih nalog, vsebine, postopkov, obsega dela ipd.

»OD NOVEGA DIREKTORJA SMO VELIKO PRIČAKOVALI, KER JE PREJ, KO JE BIL ŠE EDEN OD NAS, IMEL VELIKO POVEDATI O TEM, KAJ VSE BI MORAL PREJŠNJI ŠEF KADROVSKE NAREĐITI, DA BI SE POČUTILI DOBRO. V ENEM LETU [DAJ SAM NI NAREĐIL NIČ, NITI ENKRAT SE NI NA PRIMER SEŠTAL S ŠINDIKATOM, DA BI SLIŠAL KAK PREDLOG.«

Primer, ko dobro počutje zaposlenih ni prednostna naloga vodstva

- Sodelovalno usmerjanje<sup>81</sup>
- Delavnica/predavanje o strategijah za kakovostno spanje
- Ozaveščevalna gradiva o spanju (dostopna na spletni strani NIJZ in v centrih za krepitev zdravja)

## Izčrpanost zaradi sočutja

Na delovnih mestih, na katerih se od zaposlenih pričakuje empatija, lahko pride do izčrpanosti zaradi sočutja. Dejavnost je namenjena preprečevanju tovrstne izčrpanosti, ozaveščanju o pravočasni prepoznavi znakov in spodbujanju organizacijske kulture, v kateri je dobro počutje zaposlenih ena ključnih sestavin.

### Za uspešnost je pomembno, da:

- redno preverjamo obstoj znakov pojava izčrpanosti zaradi sočutja
- dejavnosti izvajamo redno

### Nekatere možne dejavnosti:

- Delavnice za delavke/delavce na pomagajočih delovnih mestih (učenje postavljanja čustvenih meja, učenje skrbi zase, učenje tehnik krepitev psihološke odpornosti ipd.)
- Ozaveščevalna gradiva
- Supervizija, intervizija, vodene skupine za samopomoč, debatne skupine za iskanje rešitev
- Gojenje kulture, v kateri je dovoljeno kazati vsa čustva (žalost ob smrti pacientke/pacienta, stanovalke/stanovalca doma za starejše ipd.)
- Učenje tehnik sproščanja
- Nudenje psihosocialne podpore delavkam/delavcem na izpostavljenih delovnih mestih
- Spodbujanje zaposlenih k skrbi zase (spodbujanje, da redno obiskujejo organizacijski prostor za sproščanje, da gojijo hobije, se rekreirajo, vzdržujejo socialno mrežo ipd.)

»POGOSTO SEM PRIČA TEŽKIM IZGODBAM LJUDI V HUDIH STISKAH. TEGA SE NE NAVADIŠ NIKOLI, TO NOSIŠ S SABO DOMOV, ŠE NA DOPUST. TO PREJ KO SLEJ VPLIVA NA TVOJE ZDRAVJE. PROSILA SEM, ČE LAHKO KROŽIM MED ODDELKI, PA TO NI MOŽNO.«

Slaba praksa preprečevanja izčrpanosti zaradi sočutja

## Pravica do odklopa

**Delodajalec mora delavcem zagotoviti pravico do odklopa, s katero zagotovi, da delavec v času izrabe pravice do počitka oziroma v času upravičenih odsotnosti z dela v skladu z zakonom in kolektivno pogodbo oziroma splošnim aktom ne bo na razpolago delodajalcu. V ta namen mora delodajalec sprejeti ustrezne ukrepe.**

*Zakon o delovnih razmerjih*

Stalna dosegljivost in vpetost v delovni proces imata za zdravje delavk in delavcev (zato tudi za varnost na delovnem mestu) številne posledice. Med najpogostejše sodijo utrujenost, izgorelost, stres, nezmožnost regeneracije, nezadosten počitek, motnje spanja, zaskrbljenost, pa tudi glavoboli, težave

<sup>81</sup> Angl. *coaching* je namenjen izboljšanju delovanja delavke ali delavca ter jima pomaga doseči poklicne cilje.



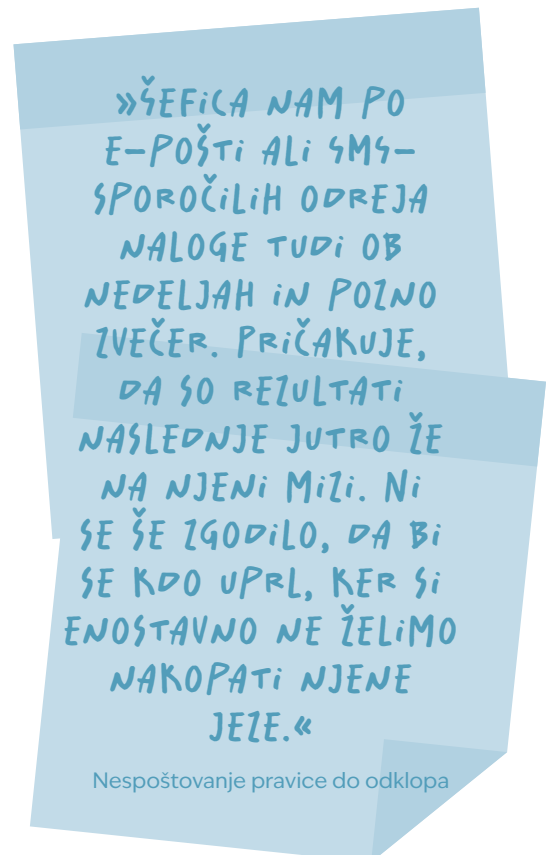
z vidom in kostno-mišična obolenja.<sup>82</sup> Dejavnosti so namenjene udejanjanju pravice do odklopa – torej pravice delavke ali delavca, da se odklopi od dela in se med nedelovnimi urami vzdrži od vključenosti v elektronsko komunikacijo, povezano z delom, kot so e-pošta in druga sporočila.<sup>83</sup> Dejavnosti so namenjene tudi večji ozaveščenosti o škodljivosti čezmernega preživljanja časa za zasloni in digitalne priklopljenosti 24/7 ter ustvarjanju organizacijske kulture, v kateri spodbujamo in udejanjamo pravico do odklopa.

### Za uspešnost je pomembno, da:

- vodstvo spodbuja in tudi samo udejanja pravico do odklopa ter goji kulturo osemurnega delovnika
- jasno določimo pravila, kdaj sme biti pravica do odklopa prekršena
- redno spremljamo udejanjanje te pravice in dosledno opozarjamo na nedopustne kršitve
- spodbujamo usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja delavk in delavcev
- dejavnosti izvajamo redno

### Nekatere možne dejavnosti:

- Spodbujanje kulture pravice do odklopa (dogovor o nepošiljanju službenih sporočil med 18. uro popoldne in 6. uro zjutraj, opredelitev termina »nujna zadeva«, zaradi katere se lahko krati pravica do počitka, umestitev teme na kolegije vodstva, sprejeto interno pravilo, da se sestanki začnejo in končujejo v času obvezne prisotnosti (ali med 9. in 15. uro), sprejeto pravilo, da je za sestanke izven tega časa potrebno posebno soglasje, na primer skupine za promocijo zdravja ali podobne interne organizacijske skupine ipd.)
- Nastavitev strežnikov, da po določeni uri ni več možno sprejemati/pošiljati e-pošte (strežniki e-pošto, ki je napisana po koncu delovnega časa, pošljejo kasneje ali celo izbrišejo)
- Službeni mobilni telefoni se samodejno izklopijo po koncu delovnika in vklopijo šele ob začetku naslednjega delovnega dne
- Avtomatski odzivnik pošlje povratno sporočilo, da je oseba do določenega dne na dopustu in da bo programska oprema sporočilo izbrisala, posreduje pa tudi kontaktne podatke osebe, na katero se lahko pošiljatelj/pošiljateljica obrne za nujne zadeve
- Vodstvo redno spodbuja zaposlene k doslednemu udejanjanju pravice do odklopa
- Skrb za gojenje organizacijske kulture in prakse, v kateri kršenje pravice do odklopa ni dojeta kot znak pripadnosti delu ali delodajalcu
- Spodbujanje zaposlenih h gojenju hobijev, prostočasnih dejavnosti, rekreiranju ipd.
- Promocija branja (ureditev knjigobeznic, knjižni klub v organizaciji)
- Spodbujanje igranja namiznih družabnih iger (izposojevalnica)



<sup>82</sup> Gl. C. W. Von Bergen, Martin S. Bressler, Trevor L. Proctor. 2019. On the Grid 24/7/365 and the Right to disconnect. *Employee Relations Law Journal*, 45(2), 3–20., Marta Glowacka. 2020. A little less autonomy? The future of working time flexibility and its limits. *European Labour Law Journal*, XX(X), 1–21., Paul M. Secunda. 2019. The Employee Right to Disconnect. *Notre Dame Journal of International & Comparative Law*, 9(1), 1–39., Malte Jauch. 2020. The rat race and working time regulation. *Politics, Philosophy & Ergonomics*, 19(3), 293–314.

<sup>83</sup> Opredelitev pravice do odklopa povzeta po: Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer (Eurofound), 2023. Right to disconnect: Implementation and impact at company level (dostop 17. 5. 2024).

- Spodbujanje zaposlenih, da pravico do odklopa udejanjajo tako pri delu v prostorih delodajalca kot pri delu na domu
- Pravica do odklopa zapisana v internih aktih organizacije kot pomembna organizacijska vrednota
- Ozaveščanje novozaposlenih o udejanjanju pravice do odklopa in spremljanje, kako jo dejansko udejanjajo
- Ozaveščanje vodij o pomenu pravice do odklopa
- Pregled stanja v organizaciji, prepoznava kritičnih točk in izvedba dejavnosti za njihovo odpravo
- Prepoznava organizacijskih dobrih praks in njihov prenos v vse dele organizacije
- Izmenjava dobrih praks s sorodnimi organizacijami
- Usposabljanje vodij s področij organizacije dela
- Ozaveščevalna gradiva (plakati, ki sporočajo, da v organizaciji spoštujemo pravico do odklopa)
- Delavnica/predavanje o strategijah za kakovostno spanje
- Ozaveščevalna gradiva o spanju (dostopna na spletni strani NIJZ in v centrih za krepitev zdravja)
- Delavnice za zaposlene s področja postavljanja prednostnih nalog in organizacije lastnega delovnega časa

## Usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja

Dejavnosti so namenjene dvigu stopnje zadovoljstva z delom in življenjem, zlasti pa udejanjanju kulture osemurnega delovnika. Priporočljivo jih je izvajati v povezavi z dejavnostmi za dobro počutje na delovnem mestu, obvladovanje stresa ipd.

Pri izvajanju dejavnosti je pomembno, da nismo stereotipni ali celo diskriminatorni ter ne izhajamo iz zakoreninjenega prepričanja, da naj za majhnega ali bolnega otroka v prvi vrsti poskrbi mati. Raziskave so pokazale, da so nenaklonjena delovna okolja pogosta ovira za dejavno očetovstvo – sodobni moški si namreč večinoma želijo biti dejavno vpeti v družinsko življenje. Pomembno je tudi, da upoštevamo številne življenjske okoliščine zaposlenih – nekateri so starši vrtčevskih otrok, drugi šoloobveznih in se zlasti pri mlajših v času šolskih počitnic lahko srečujejo s težavo, kako zagotoviti njihovo varstvo, spet drugi imajo otroke v srednji šoli in se morda spopadajo z logističnimi težavami prevoza v šolo, če nimajo zagotovljenega javnega prevoza, spet tretji morda skrbijo za otroka ali odraslega s posebnimi potrebami, imajo starše, ki potrebujejo nekaj pomoči, potem so tu še enostarševske družine, pa tisti, ki se v zasebnem času izobražujejo, in podobno. Usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja je široko področje, ki nikakor ni omejeno zgolj na obveznosti družin z majhnimi otroki.

### **Za uspešnost je pomembno, da:**

- ustvarjamo kulturo, v kateri podpiramo usklajenost zasebnega in poklicnega življenja
- se o ukrepih posvetujemo z zaposlenimi
- izvajamo ukrepe, ki lajšajo usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja vsem skupinam s tovrstnimi potrebami (starši mlajših otrok, tisti, ki skrbijo za pomoči potrebne odrasle ali otroke, tisti, ki se ob delu izobražujejo, ipd.)
- ne ravnamo stereotipno
- vodstvo spodbuja in tudi samo udejanja pravico do odklopa in goji kulturo osemurnega delovnika

### **Nekatere možne dejavnosti:**

- Sodelovanje delavk/delavcev pri pripravi urnikov (primerno za delovna okolja z izmenskimi delom ali dežurstvi)
- Uvedba prožnega delovnega časa
- Možnost kompenzacijskih izhodov



- Delo na domu
- Organizirane oblike varstva za mlajše šoloobvezne otroke med šolskimi počitnicami
- Prednost pri izbiri termina dopusta za starše šoloobveznih otrok
- Na začetku leta dogovor o tem, kdo je prisoten v času katerih počitnic, med prazniki, v času, ko je med enim in drugim prazničnim dnevom/koncem tedna delovni dan, ipd. ter zagotovitev pravičnega sistema kroženja, kadar prostovoljni dogovor ni možen
- Sodelovalno usmerjanje za lažje usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja<sup>84</sup>
- Delavnice ali podporne skupine za starše samohranilce, mlade starše, zaposlene, ki se soočajo s težko boleznijo bližnjega, ipd.
- Ukrepi za enostarševske družine (omogočen dopust med šolskimi počitnicami, prožen delovni čas, delo na domu, kombinacija dela v prostorih delodajalca in dela na domu (2 uri/dnevno delo na domu), možnost kompenzacijskih izhodov)
- Ukrepi za tiste, ki skrbijo za pomoči potrebne starejše (prožen delovni čas, delo na domu, kombinacija dela v prostorih delodajalca in dela na domu (2 uri/dnevno delo na domu), možnost kompenzacijskih izhodov)
- Ozaveščanje o pravici do odklopa in spodbujanje k njenemu udejanjanju
- Določitev jasnih pravil, kdaj je lahko pravica do odklopa kršena (opredelitev, kaj so nujne naloge)
- Spodbujanje delavk/delavcev, da v zasebnem življenju gojijo hobije in se rekreirajo
- Tržnica talentov in znanja (predstavitev hobijev/izdelkov/spretnosti delavk/delavcev)
- Usposabljanje vodij o pomenu usklajenosti zasebnega in poklicnega življenja
- Vključenost zaposlenih v pripravo urnikov (zlasti, kjer gre za izmensko delo, delo v manj ugodnem delovnem času, dežurstva ipd.)
- Jasna pravila glede dežurstev in pregleden, vnaprej določen sistem organizacije dežurstev

»SESTANKI SE MORAJO PRI NAS KONČATI DO 15.30, KO SE KONČA DELOVNIK. ČE SE KAK SESTANEK ZAVLEČE, POTREBUJEMO SOGLASJE VSEH PRISOTNIH, DA GA LAHKO PODALJŠAMO ZA NAJVEČ POL URE. TO SE POTEV VNESE V POSEBNO EVIDENCO, DA SE VIDI, ČE KDO NENEHNO KRŠI PRAVILO ZAKLJUČEVANJA SESTANKOV.«

Primer dobre prakse usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja

## Motivacija

Dejavnosti so namenjene dvigu stopnje motivacije, s tem pa večje stopnje zadovoljstva z delom in življenjem nasploh ter lažjim obvladovanjem stresa. Priporočljivo jih je izvajati skupaj z drugimi dejavnostmi, na primer s področja organizacije dela, usposobljenosti vodij za vodenje, vseživljenjskim učenjem ipd.

### Za uspešnost je pomembno, da:

- vodstvo spodbuja dejavnosti za dvig motivacije
- uspešnost spremljamo dolgoročno (da bo ob naslednjem merjenju xx % več delavk/delavcev motiviranih za delo)

<sup>84</sup> Angl. *life coaching* je namenjen doseganju izpolnjujočega življenja.

**Nekatere možne dejavnosti:**

- Usmerjeni pogovori o motivaciji, smislu, vrednotah
- Delavnice za prepoznavo osebnostnih dejavnikov motivacije
- Delavnice za prepoznavo smisla, o vrednotah, značajskih vrlinah ipd.
- Sodelovalno usmerjanje<sup>85</sup>
- Usposabljanje vodij za spodbujanje motivacije pri podrejenih
- Redne ankete o dejavnih motivacije pri posameznikah in posameznikih
- Prepoznavo dobrih praks in njihov prenos v druge delovne skupine

## Nasilje nad ženskami v zasebni sferi in nasilje v družini

Razlogov, zakaj naj bi se v delovnih okoljih ukvarjali z vprašanjem nasilja nad ženskami v zasebni sferi in nasilja v družini, je več. Med tistimi, ki se nanašajo na vprašanje varnosti in zdravja pri delu, so zagotovo vpliv na psihosocialno dobro počutje delavke, njeno varnost (ter posredno lahko na zdravje in varnost tistih, s katerimi dela), pa tudi na kakovost in učinkovitost njenega dela. Sočasno pa se delavka, ki doživlja nasilje v zasebni sferi, lahko sooča z oteženim kariernim razvojem, je veliko bolniško odsotna, zaradi poškodb ne more ali težje opravlja fizično delo, lahko pri delu dela napake, ker ne bo dovolj skoncentrirana, ipd. Ena izmed posledic doživljanja nasilja v zasebni sferi je lahko njegov prenos v sfero dela – storilec lahko žrtev zalezuje na poti v službo ali iz nje, jo napade na delovnem mestu ali parkirišču, ji grozi po telefonu ali e-pošti, izvaja druga dejanja spletnega nasilja ipd.

**Za uspešnost je pomembno, da:**

- delodajalec goji kulturo ničelne strpnosti do vsakega nasilja, tudi tistega, ki bi ga nad delavko storil partner/sorodnik
- v organizacijsko kulturo vtremo podporo žrtvam nasilja nad ženskami v zasebni sferi ali nasilja v družini

**Nekatere možne dejavnosti:**

- Dostopna ozaveščevalna gradiva (nevladnih organizacij, ki se ukvarjajo s to temo, policije, centrov za socialno delo, relevantnih ministrstev)
- Žrtvi tovrstnega nasilja omogočimo, da med delovnim časom vzpostavlja stike s svetovalno stroko (center za socialno delo, nevladna organizacija)
- Žrtvi tovrstnega nasilja omogočimo prožen delovni čas
- Ozaveščamo zaposlene o tovrstnem nasilju in njegovih vplivih/posledicah
- Žrtvi dodelimo parkirno mesto blizu vhoda v organizacijo
- Žrtvi omogočimo spremstvo varnostne službe do parkirišča, če to ni v zavarovanem območju

»V NOBENI ANKETI NAS ŠE NIKOLI IN NIKDAR NIŠO VPRAŠALI, KOLIKO, ČE SPLOH, SMO MOTIVIRANI ZA DELO. KAJ ŠELE, KAJ BI POTREBOVALI ZA TO. ENI PRI NAS DELAJO IZ NEKEGA NOTRANJEGA VZGIBA, DA POMAGAJO LJUDEM, DRUGI SE PA PAČ DRŽIJO BOLJ OB STRANI, KAR SE DELA TIČE. SKRATKA, STVARI TEČEJO PO INERCIJI.«

Slab primer skrbi za zaposlene

<sup>85</sup> Angl. *coaching* je namenjen izboljšanju delovanja delavke ali delavca ter jima pomaga doseči poklicne cilje.

- Če žrtev ne živi več s storilcem, a obstaja nevarnost njegovega maščevanja, žrtvi omogočimo delo na domu
- Žrtvi omogočimo delo na drugem delovnem mestu (če dela s strankami, jo premestimo v zaledje, da zmanjšamo možnost dostopa storilca do nje)
- Če žrtev doživlja nasilje prek službenih komunikacijskih sredstev (telefon, e-pošta), komunikacijo preusmerimo, omogočimo blokiranje klicev/sporočil, zamenjamo njeno telefonsko številko, e-naslov

»ZARADI NASILJA SEM SE PRESELILA V VARNO HIŠO. DELODAJALEC MI JE ŠEL RES NA ROKO IN MI OMOGOČIL, DA SEM LAHKO DELALA OD TAM IN DA SEM LAHKO ZAMENJALA ŠTEVILKO SLUŽBENEGA TELEFONA, KER MI JE BIVŠI PARTNER ZAČEL GROZITI PO TELEFONU.«

Primer podpore delavki, ki doživlja nasilje v družini



# Dodatne informacije

V pričujočem priročniku je naštetih nekaj ukrepov, ki jih delodajalci lahko sprejmejo za preprečevanje in obvladovanje psihosocialnih tveganj. Seveda pa je nemogoče zajeti vse, saj se delovna okolja razlikujejo ne le glede raznolikosti delovne sile in delovnih nalog, ampak tudi po številnih drugih dejavnikih, ki lahko (ne)posredno vplivajo na nastanek in razraščanje izpostavljenosti tovrstnim tveganjem.

Za bolj poglobljen vpogled v problematiko poleg virov, navedenih v sprotnih opombah, priporočamo obisk spletnih strani:

- portal Varnost in zdravje pri delu – [vzd.mdds.gov.si](http://vzd.mdds.gov.si)
- Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu – EU-OSHA
- Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer – Eurofound
- Mednarodna organizacija dela – International Labour Organisation – ILO









DELO NA PODROČJU PREPREČEVANJA IN  
OBVLADOVANJA PSIHO SOCIALNIH TVEGANJ  
JE PRAVZAPRAV NIKOLI DOKONČANA  
ZGODBA. SPANJE NA LOVORIKAH PRETEKLIH  
USPEHOV IN DOBREGA STANJA NA TEM  
PODROČJU SE LAHKO KAJ HITRO SPREVRŽE V  
STANJE, KO PREVENTIVA NE BO ZADOŠČALA.  
ZATO JE NA TEM PODROČJU TREBA BUDNO  
SPREMLJATI STANJE, NENEHNO PREVERJATI,  
KATERI IZMED UKREPOV DELUJEJO IN KAKO  
DOBRO, POMANJKLJIVOSTI PA ODPRAVLJATI  
TAKOJ, KO JIH ZAZNAMO.

