

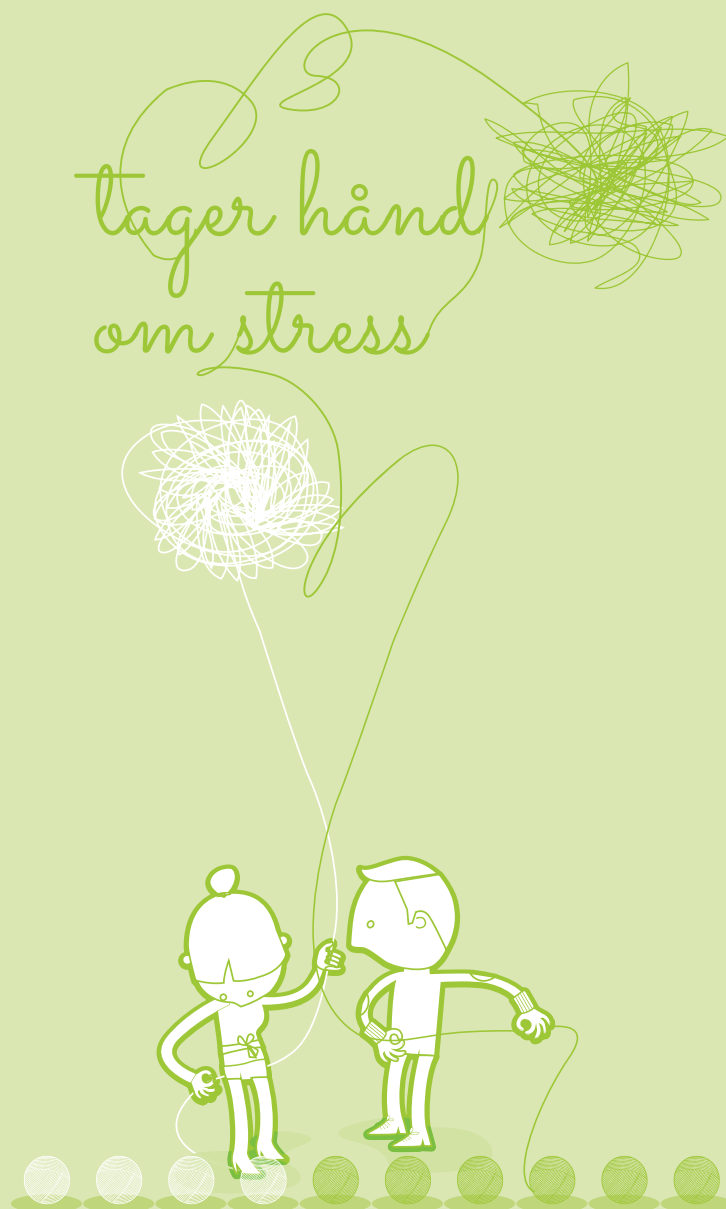
Sunde arbejdspladser



www.healthy-workplaces.eu

Prisuddeling for god praksis på arbejdsmiljøområdet **2014-2015**

Håndtering af stress og andre risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen



Europe Direct er en service, der har til formål at hjælpe med at besvare Deres spørgsmål om Den Europæiske Union.

Frikaldsnummer (*): 00 800 6 7 8 9 10 11

(*) Oplysningerne er gratis ligesom de fleste opkald (nogle operatører, telefonbokse eller hoteller kan dog kræve penge for opkaldet).

Yderligere oplysninger om EU fås på internet via Europaserveren (<http://europa.eu>).

Luxembourg: Den Europæiske Unions Publikationskontor, 2015

ISBN: 978-92-9240-590-8

doi:10.2802/01072

Illustrationer fra de prisvindende og roste nominerede

© Det Europæiske Arbejdsmiljøagentur, 2015

Eftertryk tilladt med kildeangivelse.

Indholdsfortegnelse

Indledning 5

Prisvindende bidrag

Belgien, Siemens	7
Forebyggelse af udbrændthed og stress med henblik på at opnå »et liv i balance«	
Danmark, Lån & Spar Bank	9
Bank i bevægelse — inddragelse af ledere og medarbejdere i at forbedre trivslen på arbejdspladsen	
Tyskland, Daimler AG	11
Mod indre stabilitet — mindre fravær og øget tilfredshed med arbejdet i fremstillingssektoren	
Tyskland, Deutsche Post DHL Group	13
Generel håndtering af stress i krævende stillinger i postvæsenet	
Spanien, Hotel Colón, S.A.	15
Samarbejde mellem hotellets ledelse og medarbejdere om at forbedre arbejdsforholdene	
Nederlandene, Schuberg Philis	17
En åben og ærlig kultur inden for IT-outsourcing = et resultat på 100 %	
Polen, Regional tjeneste for fængselstilsyn i Koszalin	19
Bedre kommunikation, konfliktløsning og stresshåndtering blandt fængselsfunktionærer	
Slovenien, Zavarovalnica Triglav, d.d.	21
Førende rolle i forbindelse med risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø i forsikringssektoren	
Slovakiet, U. S. Steel Košice, s.r.o.	23
En arbejdsplads uden stress = en arbejdsplads uden tilskadekomster i stålfremstillingssektoren	
Finland, Fastems Oy Ab	25
Omsorg = kommunikation — deltagelsesbaseret tilgang til håndtering af stress blandt teknikere	
Det Forenede Kongerige, Nottingham City Homes	27
Deltagelsesbaserede og proaktive politikker og procedurer	

Roste bidrag

Belgien, VitaS Øget inddragelse, deltagelse og kommunikation i en ældreplejeorganisation	29
Danmark, Boligkontoret Aarhus, AAB Aarhus AAB og ESL Sikkerhed — en naturlig del af arbejdet i en boligforening	31
Grækenland, Center for forebyggelse af erhvervsrisici (Prevention Centre of Occupational Risk — KE.P.E.K.) i det centrale Grækenland og Chalkida kommune Risikovurdering og håndtering af arbejdsrelateret stress i renovationssektoren	33
Spanien, ACCIONA ENERGIA Omfattende plan for forebyggelse af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø	35
Frankrig, Airbus og Spanien Forskellige arbejdsrelaterede stressforebyggende foranstaltninger i forskellige situationer hos en global flyproducent	37
Frankrig, Schneider Electric Foranstaltninger til forebyggelse af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø i en stor international industriel koncern	39
Italien, Cofely Italia SpA Implementering af initiativer i virksomheden til begrænsning af stress og risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø	41
Malta, HR-afdeling i den offentlige forvaltning, premierministerens kontor Omfattende plan for forebyggelse af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø i den offentlige forvaltning	43
Portugal, portugisisk onkologisk institut (O Porto) Organisatorisk tilgang til forebyggende håndtering af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø	45
Slovakiet, Slovnaft, a.s. Effektiv håndtering af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø i en petrokemisk virksomhed	47
Finland, Satakunta hospitalsdistrikt Godt arbejde! Tiltag til fremme af trivsel på arbejdspladsen	49
Tyrkiet, TOFAŞ Factory, Bursa Samlet tilgang til eliminering af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø	51

Indledning

Uddelingen af priser for god praksis på arbejdsmiljøområdet blev tilrettelagt af Det Europæiske Arbejdsmiljøagentur (EU-OSHA) som led i kampagnen »Gode arbejdspladser tager hånd om stress« for 2014-2015. Prisuddelingen for 2014-2015 havde til formål at fremhæve de bedste eksempler på virksomheder eller organisationer, der aktivt håndterer stress og risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen.

Med priserne anerkendes fremragende og innovative bidrag og et stærkt engagement fra ledelsens side samt en deltagelsesbaseret tilgang til risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø. Gennem konkurrencen fremmer EU-OSHA bedste praksis-løsninger på arbejdspladsen og formidler oplysninger om god praksis i hele Europa.

I alt blev der modtaget 55 bidrag, herunder 48 nationale bidrag (fra 26 lande) og 7 bidrag fra officielle kampagnepartnere. Organisationer af alle størrelser (herunder 12 små virksomheder) fra en bred vifte af økonomiske sektorer var repræsenteret.

Et evalueringspanel — juryen for prisuddeling for god praksis på arbejdsmiljøområdet med repræsentanter fra de fire interessegrupper i EU-OSHA's bestyrelse og en ekspert på området — har valideret og vurderet de indsendte bidrag og udvalgt prisvinderne samt de roste bidrag.

Betydningen af håndtering af stress og risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø

Risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø opstår som følge af u hensigtsmæssig arbejdstilrettelæggelse og ledelse samt dårlige sociale forhold på arbejdspladsen. Risikofaktorerne omfatter bl.a. for store krav, jobusikkerhed, chikane og vold. Disse risikofaktorer — og mangel på passende ressourcer eller støtte — kan medføre, at medarbejderne bliver stressede, hvilket gør, at de fungerer dårligere både på og uden for arbejdspladsen, og kan, hvis de varer ved, medføre alvorlige psykiske og fysiske sundhedsproblemer, såsom udbrændthed, depression, hjerte-kar-sygdomme og rygsmærter.

I henhold til en Eurobarometer-undersøgelse ⁽¹⁾, der for nylig blev gennemført af Europa-Kommissionen, mener 53 % af arbejdstagerne, at stress er den største sikkerheds- og sundhedsmæssige risiko for dem på arbejdspladsen, og 27 % af arbejdstagerne angav, at de havde oplevet »stress, depression, angst« forårsaget eller forværret af arbejdet inden for de seneste 12 måneder.

Et dårligt psykosocialt arbejdsmiljø kan også have negative konsekvenser for organisationerne og de nationale økonomier. Øget fravær og såkaldt »sygenærvær«

(fremmøde trods sygdom, hvor arbejdstageren ikke kan fungere ordentligt) som følge af stressrelateret sygdom og flere ulykker og tilskadekomster, der f.eks. opstår, når der arbejdes hurtigere under pres, kan være forbundet med store omkostninger for en virksomhed eller organisation. På nationalt niveau skønnes omkostningerne for virksomhederne og samfundet at blive til milliarder af euro.

Der er desuden mange misforståelser om og berøringsangst over for risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen, og mentale sundhedsproblemer er fortsat forbundet med stigmatisering. Ifølge EU-OSHA's europæiske virksomhedsundersøgelse af nye risici og risici i fremvækst (ESENER) ⁽²⁾ anser over 40 % af arbejdsgiverne risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø for at være vanskeligere at håndtere end »traditionelle« arbejdsmiljørisici.

Gode arbejdspladser tager hånd om stress

En stor del af de europæiske ledere, der deltog i ESENER-undersøgelsen (79 %), gav udtryk for bekymring over stress på deres arbejdsplads, men under 30 % meddelte, at de havde procedurer for håndtering af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø. Håndtering af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø er imidlertid nødvendig og mulig i virksomheder af enhver størrelse og kan foregå efter samme principper som håndtering af en hvilken som helst anden arbejdsmiljørisiko.

Formålet med denne kampagne er således at øge kendskabet til stress og risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen, sikre bedre forståelse af spørgsmålet og give støtte og vejledning til arbejdsgivere og arbejdstagere med henblik på at håndtere disse risikofaktorer på en effektiv måde.

Det er arbejdsgiverens ansvar og juridiske forpligtelse at vurdere og håndtere risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Det er afgørende, at ledere engagerer sig i at håndtere stress og inddrager medarbejderne i bestræbelserne på at identificere risici og planlægge og gennemføre løsninger. Forbedringer af arbejdsmiljøet skal altid overvejes og gennemføres først, inden der træffes individuelle foranstaltninger. Et positivt arbejdsmiljø og en åben dialog mellem ledere og medarbejdere er særlig vigtigt, når det gælder risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø, eftersom det fremmer et klima af tillid, hvor medarbejdere føler sig trygge ved at tage spørgsmål op. Selv om virksomhederne ikke er juridisk forpligtede til at udvise forståelse for vanskeligheder uden for arbejdspladsen, kan en sådan forståelse bidrage til at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø.

⁽¹⁾ Europa-Kommissionen, 2014. Eurobarometer 398 »Working Conditions« (arbejdsforhold). Findes på adressen: http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_398_sum_en.pdf

⁽²⁾ Det Europæiske Arbejdsmiljøagentur, 2010. Den europæiske virksomhedsundersøgelse af nye risici og risici i fremvækst (ESENER). Findes på adressen: <https://osha.europa.eu/da/esener-enterprise-survey/enterprise-survey-esener>

Som ved alle arbejdsmiljørisci er forebyggelse den mest effektive metode at håndtere risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen på. Når der opstår arbejdsrelateret stress og dårligt helbred, er fraværet som regel allerede stigende, og derfor er produktiviteten og nytænkningen allerede faldende. Det er derfor afgørende at have en plan og komme problemerne i forkøbet.

Fordelene ved håndtering af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø er mange. For medarbejderne betyder det bedre trivsel og større jobtilfredshed. For lederne betyder det en sund, motiveret og produktiv arbejdsstyrke. For organisationerne kan bedre resultater generelt, mindre fravær og sygenærvær, færre ulykker og tilskadekomster og en øget fastholdelse af medarbejderne opnås ved at begrænse arbejdsrelateret stress. Endelig er færre omkostninger og byrder for den enkelte borger og samfundet som helhed uvurderlige fordele.

Anerkendelse af god praksis — hvad juryen ledte efter

I forbindelse med udvælgelsen af eksempler på god praksis ledte juryen efter eksempler på:

- egentlig og effektiv håndtering af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø og arbejdsrelateret stress
- hensyntagen til medarbejdernes forskelligheder
- deltagelse og inddragelse af medarbejderne og deres repræsentanter
- gennemførelse af vellykkede foranstaltninger på arbejdspladsen
- beviselige forbedringer af arbejdsmiljøet
- foranstaltningernes bæredygtighed over tid
- mulighed for overførsel til andre arbejdspladser, herunder i andre medlemsstater, og til små og mellemstore virksomheder.

Prisvindende og roste bidrag

De prisvindende og roste bidrag er præsenteret i denne brochure. Hvert eksempel indeholder oplysninger om de relevante problemer, de foranstaltninger, der er truffet, og de opnåede resultater. Bidragene kommer fra både store og små (færre end 100 medarbejdere) virksomheder og fra officielle kampagnepartnere — multinationale organisationer, der støttede kampagnen.

En lang række organisationer modtog priser. I Tyskland gennemførte en førende post- og logistikvirksomhed en global kampagne for håndtering af stress, og i Danmark blev der arbejdet med balance mellem arbejdsliv og privatliv i den hårdt pressede finansielle sektor. En IT-outsourcingvirksomhed i Nederlandene mener, at dens ærlige og gennemsigtige kultur er afgørende for at nå det resultat på 100 % for levering af IT-systemer, som virksomheden garanterer, og for at begrænse

stress, og en slovakisk stålproducent sigter mod at blive en arbejdsplads uden tilskadekomster ved at skabe et arbejdsmiljø uden stress. Også små virksomheder har gennemført vellykkede initiativer. Et spansk hotel sikrer øget medarbejderindflydelse og -anerkendelse via deltagelsesbaserede møder og vurderinger, og en polsk tjeneste for fængselstilsyn gennemfører workshops og kurser om håndtering af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø i en lang række situationer.

Alle arbejdspladserne har deres egne specifikke problemer og har måttet tilpasse løsningerne til disse problemer. De idéer og koncepter, der er beskrevet i denne brochure, kan dog tilpasses til behovene i organisationer af enhver størrelse, i en hvilken som helst sektor og i alle medlemsstater.

Yderligere oplysninger

EU-OSHA's websted (<https://osha.europa.eu>) indeholder et væld af oplysninger om arbejdsmiljø på over 20 europæiske sprog.

Oplysninger om kampagnen »Gode arbejdspladser tager hånd om stress« kan findes på adressen www.health-workplaces.eu

Alle EU-OSHA's publikationer kan downloades gratis fra <https://osha.europa.eu/da/publications>.

Kilder og bidragydere

Vi vil gerne takke vores netværk af kontaktpunkter i medlemsstaterne, landene i Det Europæiske Økonomiske Samarbejdsområde og kandidatlandene (kompetente myndigheder, eller organer udpeget af disse, med ansvar for arbejdsmiljø) for at bedømme og nominere bidrag til prisuddelingen for god praksis på arbejdsmiljøområdet. Det ville ikke have været muligt at gennemføre konkurrencen uden deres bistand.

Vi vil også gerne takke medlemmerne af juryen for prisuddelingen for god praksis på arbejdsmiljøområdet for deres input: formanden, Peter Kelly fra Det Forenede Kongeriges sundheds- og sikkerhedsmyndighed, og jurymedlemmerne, Francisco Jesús Álvarez fra Europa-Kommissionen — GD for Beskæftigelse, Sociale Anliggender, Arbejdsmarkedsforhold og Inklusion, Jan Kahr Frederiksen fra den danske fagforening FTF, Eckhard Metze fra den tyske arbejdsmiljø- og standardiseringskommission og Hannu Stalhammar fra det finske ministerium for arbejdsmarkedsanliggender og sundhed.

Sidst, men ikke mindst, tak til alle de organisationer, der deltog i prisuddelingen, for god praksis på arbejdsmiljøområdet 2014-2015, og en særlig tak til dem, der er beskrevet i denne publikation.

Forebyggelse af udbrændthed og stress med henblik på at opnå »et liv i balance«



Siemens, Belgien

www.siemens.com



Problem

Siemens er en global teknologisk virksomhed, men ønsker at tage hånd om sundhedsforvaltning på både globalt og lokalt niveau. Der er for nylig gennemført globale undersøgelser om sundhedsforvaltning og risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø, og på lokalt niveau i Belgien viste det sig, at omkring 16 % af medarbejderne oplevede et højt stressniveau. Uregelmæssige eller lange arbejdstider og bekymringer om jobsikkerhed, konsekvenserne af fejl og arbejdsintensitet blev identificeret som særlige risikofaktorer.

Tiltag

Globale evalueringer og feedback fra Siemens-organisationer i over 70 lande førte til udviklingen af »Life in Balance« (LiB — et liv i balance) — en virksomhedsomspændende metode baseret på fem områder, der var identificeret som afgørende for vellykket håndtering af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø og ressourcer: bevidsthed, ledelsens engagement, kommunikation, uddannelse og programmet for bistand til medarbejdere (Employee Assistance Programme — EAP). LiB, som er en vigtig del af det overordnede program for arbejdsmiljøledelse Fit@Work, blev gennemført i Belgien fra 2013, og de mest hensigtsmæssige foranstaltninger i forbindelse med de specifikke risikofaktorer blev udvalgt og justeret, således at de passede til de lokale kulturelle forhold og forholdene i virksomheden.

Der blev identificeret risikofaktorer for udbrændthed/stress og en høj grad af stigmatisering i forbindelse med disse problemer. For at øge bevidstheden om og afstigmatisere disse problemer blev der produceret en video med udgangspunkt i en berørt leder, som indvilligede i at dele sine erfaringer. Der blev desuden produceret en instruktionsvideo, som skulle gøre det muligt for andre afdelinger på globalt niveau at anvende en lignende tilgang og producere videoer til »undervisningsformål«.

For at øge ledelsens engagement og bevidsthed gennemføres der kurser i håndtering af stress for ledere og dagens sundhedsseminarer rettet mod ledelsen. Begge

initiativer fremmer sundhed og understreger mulighederne for støtte til både forebyggelse og rehabilitering. Interesserede medarbejdere uden personaleansvar opfordres også til at deltage og bidrage med et værdifuldt perspektiv.

For at forbedre kommunikationen blev Siemens Social Network etableret i 2013. I Belgien blev Fit@Work-gruppen nedsat inden for rammerne af dette netværk og er nu et aktivt fællesskab af medarbejdere, sundhedseksperter og frivillige medlemmer, som drøfter sundhedsspørgsmål som f.eks. stress og risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø.

Hos Siemens i Belgien tages der hånd om bekymringer om jobsikkerheden via indekset for beskæftigelsesegnethed (Employability Index). Der er tale om et redskab, som bruges til at udarbejde individuelle udviklingsplaner og foreslå langsigtede læringsområder og til at finde ud af, hvilket forløb der er egnet til den enkelte medarbejder.

Endelig har omkring 66 % af Siemens' medarbejdere adgang til EAP. Der er udarbejdet dokumenter om kvalitetsstyring — baseret på en ny lokal risikovurdering og en global undersøgelse om EAP'er — med henblik på at bidrage til øget brug af denne værdifulde ressource.



Som et resultat af LiB-programmet i Belgien blev det eksisterende EAP revideret, og der gives nu professionel støtte med hensyn til risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø og juridiske problemer til alle medarbejdere og direkte familiemedlemmer.

Resultater

- Seminarerne om arbejdsmiljøledelse blev bedømt til 1,8 på en skala fra 1 (meget godt) til 6 (overhovedet ikke nyttigt), og ca. 10 % af medarbejderne har indtil nu deltaget i seminarerne.
- Omkring 70 % af alle ledere har frivilligt deltaget i et kursus i håndtering af stress, og 90 % af deltagerne ville på det kraftigste anbefale deres kolleger at deltage i kurset.
- Fraværet er faldet kraftigt siden implementeringen af Fit@Work.
- Over 250 ansatte (~20 %) har tilmeldt sig det sociale netværk, og der er oprettet omkring 400 sundhedsrelaterede stillinger på de sidste seks måneder.
- Ledere og medarbejdere engagerer sig i højere grad i en sund livsstil.
- Siemens modtog prisen Belgian Employer of the Year 2014 (årets arbejdsgiver i Belgien) som en anerkendelse af implementeringen af LiB, blandt andre initiativer. Her spillede indekset for beskæftigelsesegnethed en vigtig rolle.



Vi er overbeviste om, at der kun kan opnås reel fysisk og mental sundhed gennem holistisk sundhedsforvaltning.



Bank i bevægelse — inddragelse af ledere og medarbejdere i at forbedre trivslen på arbejdspladsen

Lån & Spar Bank, Danmark

www.lsb.dk/lsb

Problem

I den hårdt pressede finansielle sektor arbejdes der i et højt tempo, og der stilles høje krav. Det øger risikoen for stress, som kan medføre øget sygefravær. For at afhjælpe denne situation ønsker banken at tage hånd om risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø og give medarbejderne opbakning til at opnå en bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv, hvilket ofte er vanskeligt i krævende stillinger. Virksomheden mener, at det er afgørende, at dens medarbejdere er i form og godt rustede, hvis den skal nå sine ambitiøse mål.

Tiltag

»Bank i bevægelse« er et livsstilskoncept, som Lån & Spar Bank bruger til at ruste medarbejderne til det hårdt pressede miljø. Under dette koncept er der iværksat en lang række aktiviteter i alle virksomhedens afdelinger.

For at mindske stress som følge af store arbejdsbyrder iværksatte banken projektet »DO IT NOW«. Målet var at øge effektiviteten i virksomheden ved at give medarbejderne værktøjerne til at udføre deres arbejde på en mere struktureret måde og begrænse spildtid. Bankens flade organisation og uformelle tone samt medarbejdernes indflydelse på deres arbejdsdag bidrager også til at mindske stress. Systematisk planlagt overarbejde undgås specifikt, så den enkelte medarbejder ikke overbelastes, og der er indført obligatoriske pauser med fysisk aktivitet.

Som led i »Bank i bevægelse« er der i høj grad fokus på medarbejdertrivsel. »Det gode liv« er et forløb for medarbejdere, som fokuserer på trivsel, værdier, holdninger og vaner på arbejdet og derhjemme. Derudover har banken indført trivselskompasset, som er et værktøj til dialog



mellem medarbejdere om udfordringer såsom mobning og store arbejdsbyrder. Alle ledere er desuden certificerede coaches med hensyn til både privatliv og arbejdsliv, og alle medarbejdere har adgang til virksomhedens psykologordning.

Lån & Spar Bank tror endvidere på, at mental og fysisk sundhed går hånd i hånd. Der foretages årlige vurderinger af arbejdspladsen i forbindelse med sundhedstjekket, og vurderingerne bruges til at prioritere tiltag på arbejdspladsen. Hvis sygefraværet betragtes som ud over det sædvanlige for en medarbejder, gennemføres der en omsorgssamtale for at vurdere, om fraværet skyldtes forhold i banken, og for at finde ud af, hvad banken kan gøre for at hjælpe.

Endelig afholdes der medarbejderudviklingssamtaler mindst én gang om året, som omfatter en vurdering af medarbejderens evner og udarbejdelse af udviklingsplaner, med henblik på at øge medarbejdernes jobtilfredshed.

Resultater

- Efter ét år i »Det gode liv«-forløbet sagde 55 % af medarbejderne, at balancen mellem deres arbejdsliv og privatliv var blevet bedre.
- Der var et fald i medarbejdernes egen opfattelse af det daglige/ugentlige stressniveau.
- Omsorgssamtaler har halveret forekomsten af sygefravær/stressrelateret orlov i banken.
- I »Great Place to Work«-undersøgelsen steg banken fra en 69. til en 20. plads på fire år. I 2013 var 93 % af medarbejderne tilfredse eller meget tilfredse med at arbejde for Lån & Spar Bank.
- I 2014 havde det psykiske arbejdsmiljø forbedret sig væsentligt i forhold til 2013.
- Virksomheden har også oplevet øget produktivitet, indtjening og kundetilfredshed.



Der gennemføres omsorgssamtaler for at vurdere, om fravær skyldes forhold i banken, og for at finde ud af, hvad banken kan gøre for at hjælpe.

Mod indre stabilitet — mindre fravær og øget tilfredshed med arbejdet i fremstillingssektoren



Daimler AG, Tyskland

www.daimler.com

Problem

Daimler, en bilproducent, har på alle organisatoriske niveauer observeret stigende problemer med den mentale sundhed og øgede omkostninger som følge af fravær. Et eksempel er vedligeholdelsespersonalet, som er særlig udsat for stress som følge af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø. Jobbet kan indebære kompleks problemløsning i forbindelse med forskellige maskiner samt et stort ansvar og tidspres. Afbrydelser under vedligeholdelsesarbejdet blev også identificeret som årsag til et højere stressniveau.

Tiltag

For at vurdere den psykiske belastning, der er forbundet med specifikke jobfunktioner, udviklede Daimler en ny procedure for vurdering af risikoen for psykisk stress, herunder klare sondringer mellem ydre faktorer, objektivt bestemt arbejdsrelateret pres og de pågældende faktors indre virkninger. For at forbedre især

vedligeholdelsespersonalets arbejdssituation undersøgte et uddannet hold af analytikere — sammen med medarbejderne og deres overordnede — denne jobfunktion med et standardiseret analyseværktøj. Det blev på grundlag af denne analyse besluttet, at de tilsynsførende skulle forhindre forstyrrelser i forbindelse med vedligeholdelsesarbejdet, og ansvarsområderne blev omfordelt.

Virksomhedens lægetjeneste og personalerådgivningsenhed gennemførte desuden — sammen med interne partnere — en kampagne med titlen »Mod indre stabilitet«. Målet var at inddrage så mange medarbejdere som muligt fra alle organisatoriske niveauer i at øge kendskabet til personlige mentale sundhedsproblemer. Den etårige kampagne havde fokus på forebyggende foranstaltninger og omfattede bl.a. en betydelig indsats på intranettet, brochurer, plakater og foldere, et e-læringsmodul til fremme af selvevaluering, sundhedskurser om afslapning og forebyggelse af stress, oplæg ved eksperter og en sundhedsquiz.



Resultater

- Sygefraværet blev reduceret væsentligt, og det samme gjorde sig gældende for omkostningerne som følge af fravær.
- Medarbejderne bedømte deres arbejdssituation subjektivt bedre end før vurderingen, og deres engagement i og tilfredshed med arbejdet steg.
- Sundhedskampagnens websted blev set over 100 000 gange, og sundhedsquizen havde over 1 900 deltagere, hvilket bidrog til at øge bevidstheden om problemer med den mentale sundhed på arbejdspladsen.
- Arbejdsklimaet og -atmosfæren havde forbedret sig væsentligt.
- Ledelseskulturen havde forbedret sig, for så vidt angår spørgsmål om det psykiske arbejdsmiljø.
- Produktiviteten steg.

Sygefraværet blev reduceret væsentligt, og det samme gjorde sig gældende for omkostningerne som følge af fravær.



Generel håndtering af stress i krævende stillinger i postvæsenet



Deutsche Post DHL Group, Tyskland

www.dpdhl.com

Problem

Deutsche Post DHL Group er verdens førende post- og logistikkoncern, og kunderne har høje forventninger til hastigheden og kvaliteten af den tjenesteydelse, virksomheden leverer. Efterspørgslen og tidspresset er derfor stort. Anvendelsen af nye teknologier, arbejdet med nye forretningsområder og arbejdet i en sammenhæng med globale netværk er yderligere udfordringer for DHL's medarbejdere. Virksomheden beskæftiger omkring 200 000 medarbejdere i Tyskland alene, så det er nødvendigt at sikre fornuftig håndtering af stress i alle dele af virksomheden for fortsat at kunne levere en tjeneste af høj kvalitet.

Tiltag

I 2013 lancerede Deutsche Post DHL Group sundheds-, sikkerheds- og trivselsstrategien, hvori mental sundhed spiller en central rolle. En lang række politikker og principper, der finder anvendelse verden over — herunder virksomhedskulturen, adfærdskodeksen, virksomheders



sundhedspolitik og sundhedsfremme på arbejdspladsen i samarbejde med samarbejdsudvalg — er inspireret af denne strategi. Samme år blev virksomheden også et af de stiftende medlemmer af det europæiske initiativ »Target Depression in the Workplace«.

Deutsche Post DHL Group betragter ledelsens engagement i medarbejdernes mentale sundhed som afgørende. I 2012 udviklede virksomheden derfor det webbaserede uddannelsesprogram om ledelse og mental sundhed, som er målrettet mod ledelsen. Dette værktøj giver eksempler på og rådgivning om, hvordan ledere selv kan forblive sunde og desuden beskytte medarbejdere mod stress. Samtidig blev der afholdt et ekspertforum med titlen »Don't Stress Out About Stress — Mental Health in the Workplace«, hvor strategier for fremme af mental sundhed på arbejdspladsen blev drøftet. Ledere deltager desuden løbende i workshopper og seminarer om psykologisk stress på arbejdspladsen.

Det anerkendes desuden, at det er godt for den mentale sundhed at give medarbejderne mulighed for at planlægge deres arbejdsdag. Medarbejderne inddrages derfor direkte i udviklingen af arbejdsmetoder.

Virksomhedens læge undersøger de enkelte medarbejdere. Medarbejderne får rådgivning og anbefalinger ud fra resultaterne af disse undersøgelser, og lægen formidler eventuelle nødvendige indgreb — fra coaching i individuel forvaltning af ressourcer til hurtige indgreb ved alvorlig depression. Der afholdes også seminarer for medarbejderne om deres evne til at håndtere stress i arbejdsliv og privatliv.

Derudover styrkes den enkelte medarbejders engagement og motivation ved aktiviteter som de globale dage for frivilligt arbejde, hvor medarbejderne får mulighed for at udvise medborgerskab, hvilket øger fællesskabsfølelsen og medarbejdernes personlige tilfredshed.

Resultater

- Den verdensomspændende medarbejderundersøgelse for 2013 viste, at resultaterne var blevet bedre gennem de seneste otte år, herunder bedre arbejdsforhold og aktivt lederskab.
- Omkring 1 500 ledere har tilmeldt sig uddannelsesprogrammet om ledelse og mental sundhed.
- Produktiviteten er blevet opretholdt og er ofte steget.
- De sygdomsrelaterede omkostninger er faldet.
- Deutsche Post DHL Group modtog en pris for mental sundhed i 2010 i forbindelse med Move Europe-prisuddelingen, og på arbejdsmiljøområdet blev ledelsessystemet tildelt klasse A+.

Ledelsens engagement i medarbejdernes mentale sundhed betragtes som afgørende.



Samarbejde mellem hotellets ledelse og medarbejdere om at forbedre arbejdsforholdene



Hotel Colón, S.A., Spanien ⁽¹⁾

www.colonhotelbarcelona.com

Færre
end 100
medarbejdere

Problem

Hotel Colón er en lille virksomhed med kun 78 medarbejdere. Førhen havde personalet ikke særlig stor indflydelse på, hvordan det daglige arbejde blev tilrettelagt. Hotellets ledelse erkendte, at man ved at tage hånd om dette spørgsmål ville kunne bidrage til at øge medarbejdernes engagement og inddragelse samt deres tilfredshed med arbejdet.

Tiltag

Der blev nedsat en arbejdsgruppe med repræsentanter for både ledelsen og medarbejderne, som implementerede en procedure for forebyggelse af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø. Et af de vigtigste resultater af risikovurderingen var beslutningen om at tilpasse og omorganisere hotellets arbejdsmetoder.

Som et første skridt blev der indført afdelingsmøder. Formålet med disse møder var at give oplysninger om, drøfte og træffe beslutninger om daglige aktiviteter og mulige forbedringer. Møderne finder sted hver anden uge i arbejdstiden og gør det muligt for både ledelse og medarbejdere at drøfte aktuelle udfordringer og nå frem til løsninger i fællesskab.

Som forberedelse på disse møder kan medarbejdere indsende emner, de ønsker drøftet, til en anonym forslagskasse. Disse emner skal drøftes på mødet, og drøftelsen skal munde ud i et forslag til, hvordan problemet skal løses. Hotellets ledelse skal derefter give et mundtligt og et skriftligt svar på spørgsmålet. Arbejdsgruppen er ansvarlig for at underrette personalet om de gennemførte tiltag og om tilfælde, hvor et forslag ikke har kunnet lade sig gøre.

Der er indtil nu foreslået og gennemført flere løsninger. Ændringerne har været lette at gennemføre, men har

i høj grad bidraget til at skabe en mere gnidningsløs og vellykket arbejdsprocedure og en mere rimelig fordeling af arbejdet. Et forslag omhandlede f.eks. en bedre fordeling af opgaverne i forbindelse med borddækning før frokost og middag. Den foreslåede løsning var at lade denne forberedende opgave gå på omgang mellem de forskellige skiftehold. Et andet eksempel på en foranstaltning, der er blevet gennemført med gode resultater, er en ændring i formatet for modtagelse af frokostbestillinger og en forbedring af det tekniske udstyr, der anvendes til opgaven.



Derudover vurderer arbejdsgruppen hver anden måned møderne og gennemførelsen af de ændringer, som personalet har foreslået, og foreslår de ændringer, den betragter som relevante. Denne procedure er blevet implementeret i alle hotellets afdelinger, herunder restaurant, linnedrum, rengøringsafdeling, reception og køkken. Hele processen skal efter planen revideres i 2015.

⁽¹⁾ Projektet blev udført i samarbejde med Spaniens fagforbund CCOO, dets tekniske kontor Higia og fagforbundets institut for arbejde, miljø og sundhed (ISTAS) efter en psykosocial risikovurdering baseret på CoPsoQ-metoden ISTAS 21 (PsQCat, catalansk version).



Resultater

- Ud af de 51 foranstaltninger, der er blevet foreslået indtil nu, er 26 blevet gennemført, 13 er ved at blive gennemført, og 12 er blevet udsat.
- Foranstaltningerne har vedrørt centrale områder i virksomheden, og visse foranstaltninger indebar en omlægning af forretningsstrategier.
- Både den HR-ansvarlige og hotelpersonalets juridiske repræsentanter har givet udtryk for en positiv holdning til ændringen.
- Både tilrettelæggelsen af arbejdet og medarbejdernes trivsel er blevet bedre.

Medarbejderne foreslår emner, der skal drøftes på møder, og drøftelsen skal munde ud i et forslag til, hvordan problemet skal løses.

En åben og ærlig kultur inden for IT-outsourcing = et resultat på 100 %



Schuberg Philis, Nederlandene

www.schubergphilis.com

Problem

Schuberg Philis er en IT-outsourcingvirksomhed med kunder som onlinebanker, energiselskaber og statslige organisationer. De garanterer deres kunder et resultat på 100 %; hvis systemerne gik ned, ville disse organisationer ikke kunne fungere. Det gør arbejdet ekstremt udfordrende og krævende — der er perioder med intenst pres, en stor arbejdsbyrde og en stor ansvarsfølelse — og risikoen for overarbejde er dermed altid til stede.

Tiltag

En garanti på 100 % kan fortolkes således, at der ikke må ske fejl, men det er Schuberg Philis' holdning, at et sådant resultat kun kan opnås ved at acceptere, at fejl er en del af processen, ved at være helt åben om dem og ved at

lære af dem. Ærlighed, gennemsigtighed og åbenhed karakteriserer de interne forhold og betragtes som afgørende for at nå virksomhedens mål.

Denne virksomhedskultur og den kendsgerning, at der er fokus på at arbejde i tæt sammenknyttede og uafhængige team, giver medarbejderne mulighed for at bede om hjælp og være åbne omkring deres personlige styrker og svagheder. Denne opbakning betyder, at medarbejderne føler sig trygge ved at tage spørgsmål op og er i stand til at udvikle sig fagligt og personligt.

For at håndtere den store arbejdsbyrde bruges Scrum-metoden (teamet arbejder som en enhed for at nå et fælles mål) til at vurdere arbejdet og opdele det i håndterbare blokke. Teamet mødes også til stående møder for at drøfte fremskridt, hvilket forhindrer teammedlemmer i at blive overbebyrdede eller isolerede og sikrer, at fristerne overholdes.

Medarbejderne involveres på årlige møder om virksomhedens kurs fremover og har stor indflydelse på deres daglige arbejde. Derudover hjælper medarbejderne hinanden med at udvikle sig via peerevalueringer, der finder sted i forbindelse med årlige vurderinger. Medarbejderne kan derfor yde et fornuftigt bidrag til og føle et ansvar for virksomheden, deres arbejdsliv og deres kolleger.

Virksomheden lægger vægt på både den fysiske og den mentale sundhed hos medarbejderne. Medarbejderne har adgang til en certificeret intern terapeut, og der opfordres udtrykkeligt til deltagelse i idrætsaktiviteter og til sund kost.

Ledelsens engagement i medarbejdernes trivsel kommer til udtryk på familiedage, der afholdes to gange om året; ledende medarbejdere bestræber sig på at lære



alle at kende. Virksomheden investerer desuden hvert år en fjerdedel af sit overskud i at sørge for, at alle dens medarbejdere og deres familier trives.

Resultater

- Personaleudskiftningen (medarbejdere, der forlader virksomheden mod dens ønske) er ekstremt lav: under 1 %.
- Sygefraværet er meget lavt: 0,9 % i 2013, hvilket er langt under gennemsnittet i IKT-sektoren. Det svarer til en direkte besparelse på 229 000 EUR i de årlige omkostninger som følge af fravær.
- Kundetilfredsheden er meget høj, og i fem år har 100 % af kunderne anbefalet Schuberg Philis til andre.



Opbakningen betyder, at medarbejderne føler sig trygge ved at tage spørgsmål op og er i stand til at udvikle sig fagligt og personligt.

Bedre kommunikation, konfliktløsning og stresshåndtering blandt fængselsfunktionærer



Regional tjeneste for fængselstilsyn i Koszalin, Polen

www.sw.gov.pl/pl/okregowy-inspektorat-sluzby-wiezionej-koszalin

Færre
end 100
medarbejdere

Problem

Tjenesten for fængselstilsyn i Koszalin overvåger, kontrollerer og koordinerer fængselsenhedernes opgaver. Kontakten med de indsatte er en indlysende årsag til stress i fængslerne, men der er andre mulige kilder til stress, herunder store arbejdsbyrder, tidspres og manglende støtte. Derudover er det meget forskelligt, hvilke situationer medarbejderne opfatter som stressende.

Tiltag

En af konsekvenserne af langvarig eksponering for stress er udbrændthed. Derfor gennemførte tjenesten i 2012 en undersøgelse af udbrændthed i de underordnede enheder. Resultaterne viste, at risikoen for udbrændthed varierede afhængigt af kontakt med de indsatte, skifteholdssystemer og køn. Som direkte reaktion på undersøgelsens resultater blev der planlagt workshopper og aktiviteter om håndtering af stressfaktorer i disse forskellige situationer.

Der blev afholdt workshopper om forebyggelse af stress, hvor medarbejderne blev præsenteret for en række løsninger til håndtering af stresssituationer og til afspænding i deres arbejdsliv og privatliv. Derefter blev der afholdt workshopper om metoder til at undgå stress for at bygge videre på de opnåede færdigheder og gøre det muligt for medarbejderne at øve teknikkerne til forebyggelse af stress.

Der blev også gennemført et coachingprogram om psykosociale evner med henblik på at oplyse deltagerne om bl.a. principper for effektiv kommunikation, aktive strategier for løsning af konflikter mellem mennesker og strategier for bekæmpelse af uetisk adfærd, aggression, forskelsbehandling og mobning.

Derudover blev afvejningen af krav fra henholdsvis overordnede og medarbejdere betragtet som en intens kilde til stress blandt ansatte på mellemliderniveau. Der blev derfor afholdt workshopper om stresshåndtering for ledere og afdelingschefer for at hjælpe dem med at opnå balance og afhjælpe spændinger.

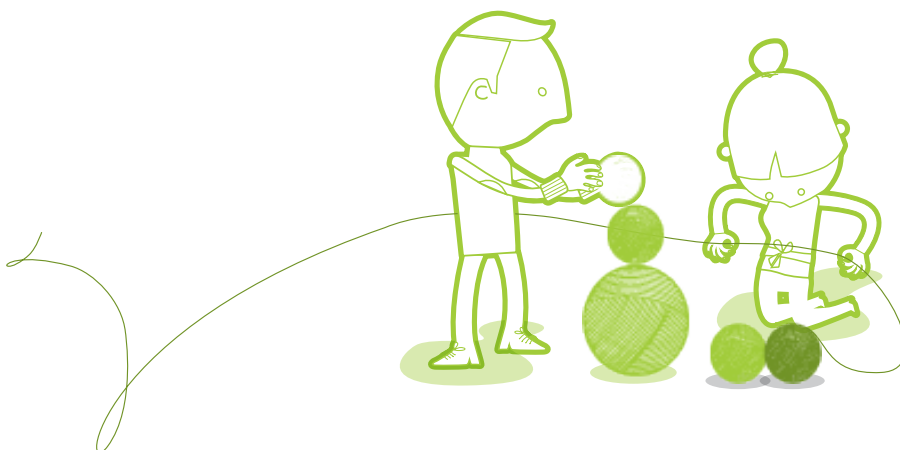


For at udvikle og forbedre processen underkastes alle aktiviteter og workshops en evaluering, som omfatter en undersøgelse af flere faktorer, herunder nøjagtighed og kvalitet, emner og muligheden for praktisk anvendelse af indholdet, og som desuden omfatter en evaluering af underviserne/coachene.

Et coachingprogram om psykosociale evner fokuserede på effektiv kommunikation og aktive strategier for løsning af konflikter mellem mennesker på arbejdspladsen.

Resultater

- Medarbejderne blev mere opmærksomme på at begrænse stress i både arbejdsliv og privatliv.
- Antallet af medarbejdere, der beder om oplysninger og deltager i workshops om forebyggelse og håndtering af stress, steg.
- Der er en højere grad af åbenhed og vilje til at søge hjælp og støtte i vanskelige situationer.
- Sygefraværet som følge af vanskelige situationer faldt.
- Jobtilfredsheden steg.



Førende rolle i forbindelse med risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø i forsikringssektoren



Zavarovalnica Triglav, d.d., Slovenien

www.triglav.si

Problem

Zavarovalnica Triglav er et forsikringselskab med afdelinger i hele Slovenien og over 2 000 medarbejdere. Trods de gode resultater i den årlige undersøgelse af det organisatoriske klima blev der identificeret flere risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø. Risikofaktorerne vedrørte ledelse og tilrettelæggelse af arbejdet, opfattet urimelig behandling, ineffektiv kommunikation og manglende balance mellem arbejdsliv og privatliv. Konsekvenserne var bl.a. stress, udbændthed og dårlig stemning på arbejdspladsen.

Tiltag

Virksomheden udviklede Triglav.smo-programmet med det formål at opnå langsigtede virkninger på de enkelte medarbejders sundhed, tilfredshed og entusiasme og en bedre håndtering af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø. Der er gennemført flere arrangementer og aktiviteter under dette program i alle regionale enheder.

Forskellige foranstaltninger i programmet er målrettet mod ledelsen. Disse omfatter en »lederskole«, coaching for ledere, herunder administrerende direktører, konferencer for ledere med henblik på at forbedre kommunikationen og informationsstrømmen og en håndbog for ledere, som

indeholder oplysninger om de vigtigste opgaver, som alle ledere bør varetage.

Medarbejderne har adgang til psykologbistand, især hvis de har oplevet arbejdsrelaterede traumatiske begivenheder, f.eks. trusler, angreb eller røverier. Der gennemføres desuden foredrag, uddannelsesprogrammer, praktikophold og workshops om emner som vellykket håndtering af arbejdsbyrder, håndtering af stress og bedre kommunikation og relationer på arbejdspladsen.

Beskyttelse af medarbejdernes værdighed er en traditionel kerneværdi i virksomheden og indgår i dens kodeks for god forretningspraksis. Der er altid adgang til en person, som man kan betro sig til, og som modtager indberetninger om konflikter og uønsket (fjendtlig, truende eller nedladende) adfærd på arbejdspladsen. Det følges op af enten mægling styret af uddannet personale eller — i mere alvorlige tilfælde — en vurdering i et udvalg.

Derudover er der indført bedre jobevaluerings- og forfremmelseskriterier, og der tilskyndes som noget nyt i høj grad til samarbejde mellem medarbejdere og afdelinger. Disse forbedringer inden for karriereudvikling for og inddragelse af medarbejdere har skabt større jobtilfredshed.



Resultater

- Den årlige medarbejderundersøgelse viste, at bedømmelsen af det organisatoriske klima er stigende; der er navnlig opnået bedre resultater i ledelseskategorierne.
- Fraværet er faldet hvert år siden 2008.
- Fra 2011 til 2013 faldt omkostningerne til sygefravær med 8,6 % (141 000 EUR).
- Medarbejdernes tilfredshed og entusiasme stiger, og det samme gør samarbejdet mellem enheder, afdelinger og tjenester.
- Antallet af arbejdsulykker er lavt og faldende.

Beskyttelse af medarbejdernes værdighed er en traditionel kerneværdi i virksomheden, og medarbejderne kan altid gå til en person, som de kan fortro sig til, og som modtager indberetninger om konflikter.



En arbejdsplads uden stress = en arbejdsplads uden tilskadekomster i stålfremstillingssektoren



U. S. Steel Košice, s.r.o., Slovakiet

www.usske.sk

Problem

Risici og farlige forhold er almindelige i stålfremstillingssektoren. U. S. Steel Košice (USSK) har et mål, der hedder nul tilskadekomster. Virksomheden tilbyder kurser, som får medarbejderne til at føle sig sikre og tro på deres evner og færdigheder. Derudover mener virksomheden, at man ved helt at eliminere stress på arbejdspladsen gør det muligt for medarbejderne fuldt ud at koncentrere sig om arbejdet og i højere grad kontrollere og reagere på de farer, de måtte støde på.

Tiltag

USSK anvender flere organisatoriske strategier for at mindske stress på arbejdspladsen. Stop & Act-programmet giver medarbejderne en procedure, som de skal følge, hvis de oplever risici, og som giver dem mulighed for at standse deres aktiviteter og rådføre sig med en tilsynsførende eller kolleger, hvilket mindsker stressniveauet i de pågældende situationer.

Derudover giver en IT-applikation medarbejderne mulighed for at indsende oplysninger om risikofaktorer, de har oplevet på arbejdspladsen, og idéer til forebyggende foranstaltninger. Ledelsen og arbejdsmiljøafdelingen overvejer forslagene og iværksætter tiltag baseret på forslagene. De mest aktive medarbejdere i dette system belønnes for deres proaktive holdning. Endelig afholdes der »sikkerhedssamlinger«, som er møder, der ledes af en tilsynsførende, og som finder sted i begyndelsen af en vagt og omhandler specifikke farer, som medarbejdere bør være opmærksomme på, herunder risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø.

Derudover tror virksomheden på, at hvis den skal opnå succes, er det nødvendigt, at de enkelte teammedlemmer

finder en balance mellem deres arbejds-, familie- og privatliv. Der ydes gratis rådgivning som led i Work Life Coaching-programmet, hvor både medarbejdere og deres familiemedlemmer har adgang til ubegrænset telefon- og e-mail-konsultationer døgnet rundt. Medarbejderne har desuden mulighed for at tale med en psykolog i USSK's lokaler, hvor der ydes rådgivning om både arbejdsrelaterede og personlige problemer. Det mest almindelige spørgsmål, der arbejdes med i forbindelse med disse konsultationer, er faktisk menneskelige relationer på arbejdspladsen. Som led i dette program undervises der også i emner som forebyggelse af udbrændthed, gennemslagskraft i arbejds- og privatliv og en sund livsstil.

Der tilrettelægges arrangementer uden for arbejdstiden, herunder idrætsarrangementer såsom USSK Soccer Championship og projektet Family Are Sporting, som tilskynder medarbejderne og deres familiemedlemmer til at være både aktive og sociale. Family Safety Day bidrager desuden til at øge bevidstheden om arbejdsmiljøets betydning, mens medarbejderne slapper af i en venlig atmosfære sammen med deres familier.





Resultater

- Siden 2006 er antallet af tilskadekomster faldet med 79 %.
- I den samme periode er antallet af tilskadekomster, der har medført fravær fra arbejdet, faldet med 95 %.
- Medarbejderne melder om øget personlig tilfredshed, en bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv og øget mentalt »overskud«.
- Der meldes om bedre resultater for viden, færdigheder og evner, faglig effektivitet og arbejdsindsats.

Håndtering af stress har bidraget til at nedbringe antallet af tilskadekomster og til bedre trivsel, jobtilfredshed og resultater.

Omsorg = kommunikation — deltagelsesbaseret tilgang til håndtering af stress blandt teknikere



Fastems Oy Ab, Finland

www.fastems.com/en/home

Problem

Fastems leverer skræddersyede automatiseringssystemer og har derfor brug for ekspertviden om de nyeste teknologier. Arbejdet er meget krævende med korte frister, og teknikere må ofte på oversøiske rejser for at installere systemerne. Det betyder, at risikoen for at opleve stress er høj, og at problemet — på grund af behovet for ekspertviden — ikke blot kan løses ved at øge ressourcerne. Det har bl.a. ført til anmodninger om ændringer af jobbeskrivelser, forlænget familieorlov og et betydeligt antal opsigelser.

Tiltag

Siden begyndelsen af 2009 har Fastems brugt den såkaldte »TIKKA«-procedure ⁽¹⁾ (integreret samlet evaluering af stress på arbejdspladsen) i samarbejde med sin bedriftssundhedspartner. TIKKA er en omfattende vurdering af stressfaktorer på arbejdspladsen foretaget ved hjælp af samtaler med mindre grupper, samtaler med tilsynsførende, personlige spørgeskemaer og fælles møder i hele teamet.

Samtalerne fokuserer på jobindholdet (f.eks. præciseret mål med arbejdet, arbejdstempo og arbejdsbyrde, feedback) og det sociale arbejdsmiljø (f.eks. fællesskabsfølelse, samarbejde og ligebehandling). Svar og resultater fra samtalerne — samt forslag til udvikling og forbedring — drøftes i en gensidig konstruktiv ånd af medarbejdere, tilsynsførende og en HR-repræsentant i forbindelse med »feedback og støtte«-arrangementer.

Personlige spørgeskemaer bruges til at vurdere personalets arbejdsevne og ydeevne. Negative faktorer vedrørende stress kortlægges også ved hjælp af et sundhedsspørgeskema. På grundlag af svarene udvælges enkeltpersoner om nødvendigt til en grundigere sundhedsundersøgelse og får støtte.

Fastems har ændret sin tilgang og fokuserer nu på tidlig indgriben. I denne model med tidlig indgriben uddannes de tilsynsførende løbende og opfordres til at tage potentielle bekymringer om evnen til at passe arbejdet op på arbejdspladsen med henblik på at afhjælpe problemer på det tidligst mulige tidspunkt.



⁽¹⁾ TIKKA står for Työn Integroitu KokonaisKuormituksen Arviointi.



Resultater

- Forekomsten af stressrelateret sygefravær er faldet betydeligt.
- Antallet af opsigelser er faldet.
- Ændringer i arbejdsvilkår, procesbeskrivelser og beskrivelser af ansvarsområder samt øget brug af elektroniske værktøjer har medført markant færre rejsedage.
- En ny tilrettelæggelse af arbejdet har forbedret medarbejdertilfredsheden.
- Arbejdsklimaet er blevet langt bedre. Den anvendte procedure har vist, at arbejdsgiveren er villig til at bruge tid og penge på at forbedre arbejdsforholdene.
- Fastems' TIKKA-resultater har øget andre virksomheders interesse for processen.

Resultaterne af samtalerne drøftes i en gensidigt konstruktiv ånd af medarbejdere og tilsynsførende i forbindelse med »feedback og støtte«-arrangementer.

Deltagelsesbaserede og proaktive politikker og procedurer



Nottingham City Homes, Det Forenede Kongerige

www.nottinghamcityhomes.org.uk
satori-uk.co.uk

Problem

En stressundersøgelse i Nottingham City Homes gennemført af fagforeningsrepræsentanter i tæt samarbejde med ledelsen gav anledning til at konkludere, at de tre vigtigste årsager til stress var urealistiske mål, manglende kommunikation i organisationen og utilstrækkelig tid til at udføre arbejdet. For at forbedre arbejdsforholdene var det virksomhedens mål at udvikle en stresspolitik og en proaktiv proces for vurdering af stress og trivsel samt at øge bevidstheden om betydningen af at håndtere stress i hele organisationen.

Tiltag

Nottingham City Homes besluttede sig for at implementere en officiel politik for håndtering af stress i tæt samarbejde med fagforeningen. Politikken er baseret på sundheds- og sikkerhedsmyndighedens forvaltningsstandards for arbejdsrelateret stress og fokuserer på at håndtere årsagerne til og tackle arbejdsrelateret stress. Baseret på fagforeningens feedback lægges der stor vægt på deltagelse og proaktive foranstaltninger.

Proaktive vurderinger af stress og trivsel (proactive stress and wellbeing risk assessments — PSWRA) gennemføres af ledelsen med hjælp fra et arbejdsmiljøteam. Resultaterne af fagforeningens foregående stressundersøgelse og feedback fra fagforeningen blev brugt som grundlag for udviklinger, når det var muligt. Resultaterne af PSWRA'erne vil blive brugt til at ændre og opdatere både politikken for håndtering af stress og uddannelsen i håndtering af stress. Som led i PSWRA-processen uddeles der desuden ark med information om stress til alle medarbejdere med fokus på tiltag i forbindelse med hovedområderne i sundheds- og sikkerhedsmyndighedens forvaltningsstandards (krav, kontrol, støtte, relationer, rolle og ændring).

Som led i politikken for håndtering af stress modtog alle ansvarlige ledere undervisning i risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø for at øge deres evne til at håndtere stress i deres team. Medarbejderne blev også undervist i trivsel, herunder drøftelser om, hvordan man håndterer vanskelige samtaler med kunder om emner som skat.

Der blev gennemført en række oplysningsaktiviteter om mental sundhed, herunder løbende uformelle dialogmøder, med henblik på at tilskynde medarbejderne til at tale om faktorer, der påvirker deres sundhed og trivsel på arbejdspladsen. Der er desuden for nylig indført et system for forvaltning af læring med henblik på at give medarbejderne lettere adgang til undervisning i bevidsthed om stress og tilhørende undervisningsmaterialer.

Alle medarbejdere modtager en årlig evaluering af den personlige udvikling og har løbende individuelle samtaler med ledere, hvor deres resultater og eventuelle behov for støtte drøftes og evalueres, herunder stramme frister, kommunikationsproblemer og arbejdsmæssige krav.





Resultater

- Bevidstheden om stress er steget betragteligt. Der er en større forståelse af stressfaktorer, og der præsenteres nye idéer til, hvordan de kan håndteres.
- Politikken for håndtering af stress og den tilknyttede undervisning bidrog til, at virksomheden modtog Investors in People Gold-prisen.
- Sygefravær som følge af stress, depression og andre psykiske problemer overvåges nøje fra år til år, og der forventes et fald i løbet af de næste få år.

Der er en større forståelse af stressfaktorer, og der præsenteres nye idéer til, hvordan de kan håndteres.

Øget inddragelse, deltagelse og kommunikation i en ældreplejeorganisation

ROST BIDRAG

VitaS, Belgien

www.vitas.be

Problem

Ældreplejevirkomheden VitaS voksede hurtigt over fem år fra ét til tre arbejdssteder. Ændringerne skabte visse udfordringer. Uklar kommunikation over for medarbejderne i forbindelse med udvidelsen gav undertiden en anspændt atmosfære. Fraværet steg, og der opstod konflikter på arbejdspladsen. I visse tilfælde var de eksisterende medarbejdere bekymrede over det stigende antal nye medarbejdere og blev usikre på deres jobindhold og -sikkerhed. Ledelsen bemærkede, at medarbejderne i nogle tilfælde mistede motivationen og endda blev stressede.

Tiltag

Der blev foretaget en vurdering af risikofaktorerne i det psykiske arbejdsmiljø med fokus på tre hovedområder: organisatorisk struktur, personalepolitik og fremme af medarbejdernes trivsel.

Foranstaltningerne fokuserede på inddragelse, deltagelse og kommunikation med arbejdstagerne. Der blev udarbejdet jobbeskrivelser, og arbejdsinstrukser og andre relevante dokumenter blev digitaliseret og gjort let tilgængelige for alle medarbejdere. Der blev indført konfliktløsningsmøder, en fremmødepolitik, løbende vurderinger af resultater og teambuildingaktiviteter samt et månedligt nyhedsbrev med henblik på at forbedre informationsstrømmen. Baseret på undersøgelsens resultater blev medarbejderne aktivt involveret i ændringerne med henblik på deltagelse i planlægninger, og man overgik til en mere deltagelsesbaseret tilgang, hvor medarbejderne i højere grad selv tilrettelægger arbejdet.

Der blev indført en mangfoldighedsplan med henblik på at forbedre rekrutteringen og uddannelsen af medarbejdere med færre kvalifikationer og nedbryde eventuelle usynlige barrierer.

Projektets succes skyldes inddragelsen af hele organisationen og den trinvis tilgang inden for forskellige områder — såsom infrastruktur, personale, uddannelse og teamwork — med henblik på at gøre den generelle gennemførelse mere opnåelig.

VitaS har gennemført ændringer inden for organisationens struktur og kultur samt ledelsen og medarbejdernes trivsel. VitaS fandt ud af, at resultaterne kan opnås internt i organisationen blot ved at inddrage medarbejderne, få dem til at føle sig engageret og tillade dem at deltage aktivt. Virksomheden opdagede, at udviklingen af en stor base af stadig mere motiverede medarbejdere i en organisation gør det muligt at nå større mål.



Medarbejderne blev aktivt involveret i ændringerne med henblik på deltagelse i planlægninger, og man overgik til en mere deltagelsesbaseret tilgang, hvor medarbejderne i højere grad selv tilrettelægger arbejdet.

Resultater

VitaS fandt ud af, at en forbedring af de faktorer, som medarbejderne selv identificerede, havde direkte indflydelse på den personlige udvikling. Personlig udvikling gav mere motiverede og produktive medarbejdere, som var interesserede i at hjælpe med at løse problemer på organisatorisk niveau.



Sikkerhed — en naturlig del af arbejdet i en boligforening

ROST BIDRAG

Boligkontoret Aarhus, AAB Aarhus AAB og ESL, Danmark

www.bk-aarhus.dk

Færre
end 100
medarbejdere

Problem

Vold, trusler om vold, overgreb og chikane fra beboere har været et stigende problem for ejendomsmedarbejdere i de danske boligforeninger i de seneste år. En kombination af at arbejde alene og en tradition for ikke at tale om følelsesmæssigt pres og stress på arbejdspladsen og acceptere, at vold »blot er en del af arbejdet«, har ført til mental overbelastning hos boligforeningens ejendomsmedarbejdere på Boligkontoret Aarhus.

Tiltag

Boligforeningen har udarbejdet en metode til systematisk og effektiv forebyggelse af vold, trusler og chikane mod ejendomsmedarbejderne. Et analyseværktøj blev brugt til at kortlægge medarbejdernes erfaringer og trivsel både før og efter projektet.

Der blev indført klare procedurer for registrering af og opfølgning på voldshandlinger og trusler ved at udarbejde

en politik mod vold og opdatere de eksisterende krisestyringsplaner. Med henblik på udveksling af erfaring blev der nedsat grupper, hvor medarbejderne analyserer de udfordrende situationer på arbejdspladsen sammen og udveksler erfaringer med forebyggende foranstaltninger.

Det var afgørende at give ejendomsmedarbejderne mulighed for — alene eller i samarbejde med arbejdsmiljøgruppen — at foretage vurderinger og træffe forebyggende foranstaltninger. Derudover var den kendsgerning, at lederne tydeligt bakkede op om projektet, afgørende for dets succes. Det gjorde, at medarbejderne følte, at de blev støttet, og at ledelsen tog deres hændelsesrapporter alvorligt og vigtigst af alt reagerede på dem. Grupperne for udveksling af erfaring blev også nedsat for at tilskynde medarbejderne til at tale om voldshandlinger.

Der blev udviklet et omfattende uddannelsesprogram i form af seminarer for ejendomsmedarbejderne. Der blev desuden produceret videoklip som undervisningsmateriale. Alle nye medarbejdere introduceres for uddannelseskonceptet.





Resultater

- En nedbringelse af antallet af voldshandlinger og trusler.
 - Mindre stress og færre symptomer på mental overbelastning blandt ejendomsmedarbejderne.
 - Øget bevidsthed blandt medarbejderne om voldens konsekvenser for trivslen og jobtilfredsheden.
 - Stor holdningsændring hos ejendomsmedarbejderne, som nu taler frit med hinanden om voldshandlinger.
 - Betydelige forbedringer af medarbejdernes oplevelse af støtte fra både ledelse og kolleger, når de har været udsat for vold.
- Tre fjerdedele af ejendomsmedarbejderne og lederne deltog i seminarerne.
 - Ejendomsmedarbejderne føler, at deres evne til at håndtere relationer på arbejdspladsen er blevet bedre.

Den kendsgerning, at lederne tydeligt bakkede op om projektet, var afgørende for dets succes.

Risikovurdering og håndtering af arbejdsrelateret stress i renovationssektoren

ROST BIDRAG

Center for forebyggelse af erhvervsrisici (Prevention Centre of Occupational Risk — KE.P.E.K.) i det centrale Grækenland og Chalkida kommune, Grækenland ⁽¹⁾

www.dimos-xalkideon.gr

www.ypakp.gr

Problem

Det ledelsesteam, der håndterer renovationen i Chalkida kommune, erkendte, at der var visse udfordringer med hensyn til arbejdsforhold, f.eks. uregelmæssigt skifteholdsarbejde. Derudover blev der udtrykt bekymring om spørgsmål som tvetydige roller og dårlig generel kommunikation. Det kom frem, at medarbejderne nogle gange var usikre på deres forpligtelser og opgaver, og at der ikke altid var mulighed for aktiv deltagelse i beslutningsprocessen. Dermed var den gode arbejdspraksis truet under visse omstændigheder, hvilket øgede antallet af ulykker og tilfælde af fravær og sygefravær. Da problemet med fremmøde trods sygdom og arbejdsrelateret stress først opstod, stod det klart for ledelsen, at der var brug for forandring.

Tiltag

Forebyggende foranstaltninger blev rettet mod kollektive løsninger, og alle medarbejdere og ledelsen blev tilskyndet til at deltage aktivt. Ved hjælp af en systematisk tilgang blev fundamentet lagt til at skabe et arbejdsmiljø baseret på tillid, samarbejde, forståelse og støtte, hvor medarbejdere og ledelse aktivt deltager i at forbedre arbejdsforholdene.

I første omgang blev der fokuseret på at afhjælpe organisatoriske mangler. Der blev gennemført

ændringer i tilrettelæggelsen af arbejdet ved hjælp af arbejdsplanlægning og arbejdsfordeling i henhold til lovgivningen, ansættelseskontrakter og medarbejdernes behov. Medarbejdernes forpligtelser og opgaver blev præciseret, og de fik mulighed for at deltage i beslutningsprocessen.

Der blev indført ergonomisk planlægning af arbejdspraksisser ved at minimere eksponeringen for ekstreme temperaturer og ved at sammensætte team af renovationsarbejdere på grundlag af deres erfaring. Der blev installeret GPS-systemer i renovationskøretøjerne for at lette kommunikationen i nødsituationer, og ældre køretøjer blev udskiftet. Derudover blev der foretaget ændringer i arbejdsmiljøpolitikken. De skulle styrke de sociale og menneskelige relationer, give medarbejderne mulighed for at give udtryk for deres bekymringer og forbedre uddannelsessystemet.

På individuelt niveau gav indførelsen af et program for bistand til medarbejdere medarbejderne mulighed for at opnå de nødvendige kompetencer og færdigheder til at genkende og håndtere problematiske situationer. Det bidrog til at styrke medarbejdernes evne til at forebygge stress ved hjælp af ændringer i den pågældende medarbejders tilgang og adfærd.

(¹) Dette projekt blev gennemført takket være indsatsen i projektets styringsgruppe, hvis medlemmer var Toukas Dimitrios (arbejdsmiljøinspektør) og Delichas Miltiadis (arbejdsmiljøinspektør) fra center for forebyggelse af erhvervsrisici (Prevention Centre of Occupational Risk — KE.P.E.K.) i det centrale Grækenland og Metaxas Nikolaos (sikkerhedskonsulent), Simitzis Athanasios (bedriftslæge), Vrakas Alexandros (leder af renovationsafdelingens administration), Basoukos Alexandros (medarbejdernes arbejdsmiljørepræsentant), Boulougouras Vasilios (medarbejdernes arbejdsmiljørepræsentant), Athanasopoulos Athanasios (medarbejdernes arbejdsmiljørepræsentant) og Tsokou Froso (medarbejdernes arbejdsmiljørepræsentant) fra Chalkida kommune.



Resultater

- En reduktion af den generelle risiko for arbejdsrelateret stress fra »middel« til »lav«.
- En nedbringelse af antallet af ulykker som følge af menneskelige fejl.
- En nedbringelse af antallet af tilfælde af fravær, sygefravær og medicinske nødsituationer.
- Øget bevidsthed om og større ansvarsfølelse hos medarbejderne om stressrelaterede spørgsmål.
- Aktiv deltagelse fra medarbejdernes side i håndtering af arbejdsrelateret stress.



Fundamentet blev lagt til at skabe et arbejdsmiljø baseret på tillid, samarbejde, forståelse og støtte.

Omfattende plan for forebyggelse af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø

ROST BIDRAG

ACCIONA ENERGIA, Spanien

www.acciona.com

Problem

Størstedelen af medarbejderne hos Acciona Energía, en global aktør i sektoren for vedvarende energi, er ingeniører, administratorer eller inspektører. En vurdering af risikofaktorerne i det psykiske arbejdsmiljø viste, at én stilling var særlig farlig: kontrolcentertekniker. Visse aspekter af dette job — arbejdstid, uafhængighed, arbejdsbyrde og varetagelse af opgaver — blev identificeret som potentielle risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø. Den relevante handlingsplan omfattede både forebyggende og korrigerende foranstaltninger.

Tiltag

Der blev truffet omgående og kortsigtede korrigerende foranstaltninger, som specifikt vedrørte kontrolcenterteknikerens rolle. Der var bl.a. tale om implementering af en kommunikationsprotokol, som giver medarbejderne mulighed for at underrette ledelsen, hvis de føler, at de har en stor arbejdsbyrde, og ny software til kontrol af anlægget. Det nye værktøj bidrager til at mindske den mentale arbejdsbyrde og gør teknikernes arbejde nemmere. Der blev desuden indført en ny procedure, som skal sikre, at oplysninger og instrukser er klare og bliver forstået. Den enkelte teknikers fortolkning af instrukserne bekræftes enten som værende korrekt, når opgaven modtages, eller præciseres yderligere.

De forbedringer af arbejdet, der blev gennemført for kontrolcentrets teknikere, var forbundet med gode

resultater og blev mødt med stor interesse blandt medarbejdere i andre dele af virksomheden. Det fik Acciona til at implementere en omfattende plan for hele virksomheden på længere sigt med henblik på forebyggelse af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø.

Der blev udviklet både kollektive foranstaltninger for hele virksomheden eller en enkelt afdeling og individuelle foranstaltninger rettet mod en bestemt medarbejder, eller som medarbejderne selv skal træffe.

Kollektive forebyggende foranstaltninger krævede et stærkt engagement fra ledelsens side. Acciona anerkendte, at lederne er den vigtigste drivkraft i opretholdelsen af en kultur baseret på respekt, som tilskynder til teamwork og individuel og kollektiv udvikling. Accionas karakteristiske ledelsesstil er dybt forankret i virksomhedens team af direktører og ledere, men det blev erkendt, at det, for at opretholde denne kultur, var nødvendigt at sikre, at denne holdning blev givet videre til den næste generation af ledere. Der blev derfor udviklet et coachingprogram, støttet af strukturerede uddannelsesaktiviteter. Derudover er der indført en protokol for håndtering af chikane.

Individuelle foranstaltninger, herunder workshoper om håndtering af stress og sundhedsfremme og computerapplikationer til overvågning af stress, bidrog til at fremme personaleudvikling og holde medarbejderne sunde og motiverede.





Resultater

Der har ikke været noget sygefravær som følge af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø. Godt samarbejde, medarbejderdeltagelse og et godt psykisk arbejdsmiljø er blandt de øvrige fordele. Accionas omfattende plan har aktivt bidraget til at fremme et positivt arbejdsmiljø, hvor medarbejderne behandles med respekt, og som fremmer medarbejdernes sundhed og udvikling. Det har været en medvirkende årsag til, at Acciona har styrket sin position og bæredygtighed.

Kollektive foranstaltninger til at forebygge risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø krævede et stærkt engagement fra ledelsens side for at opretholde en kultur af respekt, teamwork og vækst.

Forskellige arbejdsrelaterede stressforebyggende foranstaltninger i forskellige situationer hos en global flyproducent

ROST BIDRAG

Airbus, Frankrig og Spanien

www.airbus.com

Problem

I de seneste år har Airbus lanceret mange nye produkter for fortsat at være førende på markedet for fremstilling af luftfartøjer. Der er gennemført hundredvis af projekter, som skal forbedre resultaterne og fremme nye udviklinger. Optimeringen vedrører også organisatoriske ændringer, herunder fusioner og opkøb.

For at opnå de ønskede bedre resultater og samtidig tage hånd om tilpasningerne for de berørte medarbejdere var det nødvendigt nøje at overveje ændringernes virkninger på arbejdsforholdene og medarbejdernes trivsel og gennemføre passende ændringer, for så vidt angår inddragelsen af ledelsen og medarbejderne.

Det var desuden nødvendigt at sikre bedre forebyggelse af arbejdsrelateret stress ved at kombinere Airbus-koncernens politiske krav med lokale juridiske rammer og værktøjer.

Tiltag

Airbus France

Airbus France har udviklet en forebyggelsesmetode, som består i på en udtømmende og deltagelsesbaseret måde at vurdere virkningerne af ændringer, som kan medføre risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø i virksomheden, og udarbejde vigtige anbefalinger, som omsættes til en handlingsplan.

Det første trin i processen består i at anvende en tjekliste til kun at udvælge de projekter, der er vigtige i forhold til risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø, og som fortjener en fuld analyse. På andet trin indebærer metoden en »konsekvensanalyseworkshop«, hvor deltagere fra flere hierarkiske niveauer giver deres input til en udtømmende vurdering af de menneskelige og sociale risici, der er forbundet med projektet eller de ændringer, der vurderes, baseret på et struktureret spørgeskema. Workshopen gennemføres af to kvalificerede koordinatore og omfatter drøftelser af målene, de berørte grupper og eventuelle tilknyttede arrangementer eller projekter. Der foretages en systematisk vurdering af ændringens virkninger på arbejdsforholdene, herunder arbejdsbyrde, uafhængighed og anerkendelse på arbejdspladsen. Medarbejdernes umiddelbare sårbarhed med hensyn til risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø kan vurderes samtidig. Der udsendes en rapport, som sammenfatter de vigtigste opagede virkninger og giver anbefalinger i forhold til de enkelte risikofaktorer. Projektlederen udarbejder derefter en



© Airbus Military, fotograf Luis Olivas

handlingsplan med udgangspunkt i disse anbefalinger, og handlingsplanen revideres efter ca. tre måneder.

Denne metode har indtil nu været anvendt 15 gange på forskellige projekter om alt fra slutmontage af luftfartøjer til omstrukturering af IT-afdelingen.

Airbus Spain

Airbus Spain foretager løbende screeninger for at identificere grupper, som udsættes for risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø. Der foretages derefter vurderinger af de pågældende grupper med henblik på at diagnosticere problemer og styre udviklingen af kollektive korrigerende foranstaltninger gennem workshops og feedbackmøder. Identificeringen af risikoområder ved hjælp af screening



©AIRBUS, fotograf Hermann Jansen

fungerer som en forebyggende foranstaltning og minimerer den eventuelle forekomst af farlige situationer og afhjælper de eksisterende.

De enkelte medarbejdere overvåges også aflægetjenester for at identificere de udsatte medarbejdere, og medarbejderne kan om nødvendigt anmode om psykologbistand via fagforeninger, ledere eller HR-afdelingen. Psykologbistand ydes i form af personlige samtaler og via internettet (sidstnævnte er et igangværende pilotprojekt).

Efter seks til otte måneder vurderes situationen på ny, og indgrebene evalueres. Der er også udarbejdet en vejledning med en beskrivelse af forbedrende foranstaltninger. Den gælder for en lang række områder og er et funktionelt værktøj til praktisk gennemførelse af metoden.

Resultater

Airbus France:

- Der er større bevidsthed om betydningen af forvaltning af ændringer og de virkninger, som risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø kan have på et projekts succes.
- Man har bemærket, at ledere og deltagere skal bruge forholdsvis lidt tid (omkring seks arbejdstimer for ca. 15 personer) på at opnå betydelige fordele.
- Standardmetoder for projektledelse i Airbus vil nu omfatte en mere udtømmende forvaltning af ændringer, herunder forebyggelse af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø.

Airbus Spain:

- Der er større bevidsthed om risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø og mental sundhed på arbejdspladsen.
- Efter den fornyede vurdering ses der fremskridt inden for faktorerne deltagelse og varetagelse af opgaver i næsten alle rapporter.
- Denne tilgang er blevet udvidet til at omfatte arbejdspladser i forskellige provinser.
- Omfanget af potentielle tiltag er fortsat steget, og processen kan nu være til gavn for et større antal arbejdstagere.

Der foretages en systematisk vurdering af ændringens virkninger på arbejdsforholdene, herunder arbejdsbyrde, uafhængighed og anerkendelse på arbejdspladsen.

Foranstaltninger til forebyggelse af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø i en stor international industriel koncern

ROST BIDRAG

Schneider Electric, Frankrig

www.schneider-electric.com

Problem

Schneider Electric, en elforsyningskoncern, har siden 2002 anerkendt betydningen af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Med 20 000 medarbejdere fordelt på 20 arbejdssteder er det en konstant udfordring, og siden 2009 har virksomheden anvendt en mere systematisk tilgang til risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø. Man har opdaget, at visse områder kræver mere specifik fokus på psykiske arbejdsforhold og risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø. Ledelsen besluttede derfor at træffe foranstaltninger inden for disse områder.

Tiltag

Virksomheden indførte en forebyggende tilgang, som er beskrevet i en aftale mellem virksomheden og arbejdsmarkedets parter, hvor man anvender de interne medarbejdere og ressourcer, der allerede er tilgængelige. Virksomheden opdagede, at det koster meget lidt at anerkende betydningen af den rolle, som medarbejderne spiller på alle niveauer i organisationen. Systematisk vurdering af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø (f.eks. indgående risikovurdering foretaget af en deltagelsesbaseret arbejdsgruppe) var afgørende for strategiens succes.

Der blev indført et forebyggelsesprogram for hvert arbejdssted, der om nødvendigt blev opdelt i organisatoriske enheder. Programmet havde til formål at identificere farer og vurdere risici ved hjælp af en deltagelsesbaseret tilgang til vurdering af risici på arbejdspladsen. Det havde desuden til formål at uddanne personale, som er involveret i forebyggelsen, i at udvikle et fælles sprogbrug og i at være opmærksom på risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø, herunder udbrændthed, og udvikle værktøjer til at forebygge mobning eller selvmordstanker og bidrage til, at de berørte medarbejdere bliver på arbejdsmarkedet.

Der blev iværksat et uddannelsesprogram for at øge bevidstheden om farerne og risiciene ved samt konsekvenserne af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø og forebyggelsen heraf. Programmet blev tilpasset til de forskellige medarbejdergrupper. Vurderingen af risikofaktorerne i det psykiske arbejdsmiljø blev også en del af planlægningen af alle omstruktureringsprojekter. Derudover blev arbejdspladserne — som led i »Cool Site«-programmet — forbedret ergonomisk for at gøre dem mere brugervenlige og forbedre medarbejdernes livskvalitet.

Der blev nedsat et udvalg, som skulle overvåge aftalen og konsolidere dataene fra vurderingerne af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø med henblik på at udarbejde landsdækkende handlingsplaner.



Alle medarbejdere med ansvar for arbejdsmiljø arbejder sammen med det fælles mål at forbedre livskvaliteten på arbejdspladsen og forebygge risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø på en effektiv måde.



Resultater

Det er lykkedes Schneider Electric at mobilisere alle dem, der er ansvarlige for arbejdsmiljøet — ledere, personaleafdelingen og arbejdsmiljøudvalget — samt medarbejderne og deres repræsentanter til at arbejde sammen med det fælles mål at forbedre livskvaliteten på arbejdspladsen.

Et stort antal ledere, sikkerhedsrepræsentanter og medarbejdere har indtil nu modtaget undervisning i risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø. Øget bevidsthed om risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø er et af de prioriterede uddannelsesemner i 2015.

De første resultater af de iværksatte foranstaltninger viser, at antallet af ledere, som lider af udbrændthed, er faldet med over 50 %.

Implementering af initiativer i virksomheden til begrænsning af stress og risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø

ROST BIDRAG

Cofely Italia SpA, Italien

www.cofely-gdfsuez.it

Problem

Som mange organisationer, der forsøger at overleve den globale finanskrisen, var byggeselskabet Cofely Italia tvunget til at holde produktionsniveauet højt og omkostningerne nede, hvilket skabte en øget arbejdsbyrde. Virksomheden var midt i en fusion, antallet af medarbejdere faldt gradvist, og de resterende medarbejdere var usikre på deres job. Da alle disse faktorer potentielt kunne øge fraværet og antallet af ulykker, blev der truffet foranstaltninger for at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø.

Tiltag

Der blev gennemført to særskilte undersøgelser i 2010 for at identificere årsagerne til risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø: en vurdering af risikoen for arbejdsrelateret stress og en arbejdsmiljøundersøgelse. Sammen bekræftede de, at det var nødvendigt i højere grad at inddrage ledelsen i arbejdsmiljøspørgsmål og forbedre kommunikationen med medarbejderne og øge deres bevidsthed og inddragelse. De fremhævede også betydningen af at iværksætte initiativer til forbedring af virksomhedens struktur, som primært var rettet mod virksomhedens ledere og tilsynsførende.

Initiativer til forbedring af arbejdet, som fokuserede på personalets centrale rolle som middel til at forbedre den enkelte medarbejders trivsel og sikre øget produktivitet og vækst, var afgørende for projektets succes. Der blev f.eks. indført forebyggende sikkerhedsbesøg som et værktøj til at afdække potentielle problemer eller vanskeligheder, men også til at finde fælles løsninger, fremlægge forslag til forbedringer og fremme god praksis. De aspekter, der blev undersøgt i forbindelse med besøgene, omfattede arbejdets tilrettelæggelse, arbejdsmiljøet og de udførte aktiviteter. En af de største udfordringer var fjernelse af de opfattede barrierer mellem medarbejdere og ledere, hvilket krævede, at man skabte et klima med gensidig tillid.

Cofely Italia anerkendte, at kommunikation spiller en grundlæggende og altafgørende rolle. Kommunikationen over for personalet blev mere effektiv, efterhånden som lederne i højere grad involverede sig og var til stede på fabrikken i forbindelse med de operationelle aktiviteter og trådte ud af deres lederrolle. Dette engagement fra ledernes side — kombineret med inddragelse af alle medarbejdere — bidrog til, at virksomheden kunne arbejde hen imod en proaktiv tilgang og en fælles forebyggelseskultur.

Derudover blev der iværksat to forebyggende sundhedsinitiativer i 2014: screening af ældre medarbejdere for hjerte-kar-sygdomme og en telefontjeneste med rådgivning og psykologbistand. Begge initiativer stilles gratis til rådighed for alle medarbejdere.





Resultater

- Antallet af ulykker faldt med 85 % mellem 2010 og 2013.
- Antallet af forebyggende sikkerhedsbesøg steg fra 208 i 2011 til 438 i 2013. Antallet af tilfælde af observeret »usikker« adfærd er også faldet væsentligt (med omkring 80 %).
- I en undersøgelse gennemført i 2013 svarede næsten 5 % af medarbejderne »Lidt« eller »Overhovedet ikke« til erklæringen »Jeg nyder at arbejde i dette miljø«. I 2010 lå dette tal på over 30 %. Undersøgelsen viste også, at medarbejderne var mere motiverede og følte sig mere engagerede i virksomheden samt var mere bevidste om, hvilken rolle de spillede.

Initiativer til forbedring af arbejdet, som fokuserede på personalets centrale rolle, var afgørende for projektets succes.

Omfattende plan for forebyggelse af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø i den offentlige forvaltning

ROST BIDRAG

HR-afdeling i den offentlige forvaltning, premierministerens kontor, Malta

opm.gov.mt/en/PAHRO/Pages/PAHRO.aspx

Problem

Problemer observeret i en række afdelinger omfattede øget sygefravær, øget personaleudskiftning, store arbejdsbyrder og arbejdsmæssige krav. Det viste sig, at der blev gennemført få risikovurderinger og tiltag til afhjælpning af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø.

Tiltag

Maltas offentlige forvaltning tog hånd om risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø på alle organisatoriske niveauer — fra ledelse til medarbejdere.

Personaleafdelingen udviklede et velstruktureret program for bistand til medarbejdere med henblik på at identificere risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø og udvikle og gennemføre passende kontrolforanstaltninger for at tage hånd om disse risikofaktorer. Programmet, som anvender en forebyggende tilgang til risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø, omfatter risikovurderinger, gennemførelse af specifikke kontrolforanstaltninger, kurser, seminarer, informationstjenester og rådgivning. Det fremhævede behovet for at fokusere på primære interventionsniveauer, herunder indførelse af politikker for arbejdsrelateret stress, mobning og chikane, og vedrørte både sekundære (uddannelse og oplysningsaktiviteter) og tertiære interventionsniveauer (individuel støtte).

For det første blev der gennemført vurderinger af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø i alle ministerier med henblik på at indsamle data om risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø og deres indvirkning på medarbejdernes trivsel. Det omfattede både formelle spørgeskemaer og halvstrukturerede individuelle samtaler og fokusgrupper.

Derefter blev der tilrettelagt uddannelsesinitiativer, herunder et indledende kursus på 32 timer for den øverste ledelse om risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø, som også blev brugt til at præsentere og drøfte resultaterne af de primære risikovurderinger. Der blev afholdt ti generelle informationsmøder og en indledende konference for



ledelsen for at introducere det nye program og de nye tjenester, efterfulgt af 33 oplysningsmøder for mellemledere og over 300 møder for medarbejdere om spørgsmål som arbejdsrelateret stress, mental sundhed og andre risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø.

Endelig blev der udviklet en rådgivningstjeneste for medarbejdere, hvis arbejdsindsats er påvirket af arbejdsrelaterede og/eller personlige problemer, herunder stress. Oplysningsmøder og en folder blev brugt til at fremme brug af tjenesten.



Resultater

Det er klart, at der er stigende bevidsthed om risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen samt om arbejdsrelateret stress blandt medarbejdere og ledelse. Det kan ikke kvantificeres, men det kan mærkes gennem antallet af anmodninger om bistand fra forskellige afdelinger og fra medarbejdere i forhold til risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen.

I en evaluering af uddannelsen meddelte størstedelen af deltagerne, at de var tilfredse med initiativerne, og foreslog, at der skulle tilrettelægges løbende oplysningsmøder. Størstedelen af medarbejderne meddelte desuden, at de var meget tilfredse med rådgivningen og ville anbefale den til en kollega.

Der blev gennemført vurderinger af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø i alle ministerier med henblik på at indsamle data om medarbejdernes generelle trivsel og udvikle forebyggende foranstaltninger.

Organisatorisk tilgang til forebyggende håndtering af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø

ROST BIDRAG

Portugisisk onkologisk institut (O Porto) ⁽¹⁾, Portugal

www.ipoporto.min-saude.pt

Problem

Portugisisk onkologisk institut, O Porto, som er et specialsygehus, er en kompleks organisation, der omfatter forskellige faggrupper og -tjenester. Instituttets udfordring er at sikre effektiv forebyggelse af alle typer risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø — f.eks. stress, udbrændthed, følelsesmæssigt pres, vold og chikane på arbejdspladsen — i hele organisationen.

Tiltag

Håndteringen af risikofaktorer på instituttet er baseret på en organisatorisk tilgang til forebyggelse og sundhedsfremme og behandles som en strategisk funktion i organisationen.

Systematisk risikovurdering er central i instituttets generelle rammer for håndtering af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Alle stillinger underkastes risikovurdering. Et generelt evalueringsspørgeskema bruges til at identificere de vigtigste risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø og udarbejde en evalueringsrapport med et forslag til en plan for tiltag til afhjælpning af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø, som drøftes af en fokusgruppe.

Skriftlige politikker for forebyggelse af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø sikrer ledelsens engagement og ledernes og medarbejdernes deltagelse i den forebyggende forvaltningsproces. Organisationen er opdelt i 80 risikohåndteringsområder, og de enkelte områder koordineres af en lokal risikoansvarlig. Mellemledere er ansvarlige for at forvalte aktiviteter vedrørende risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø i deres afdeling. Både ledere og medarbejdere deltager i risikohåndteringsforanstaltninger, såsom brainstorming-møder, fokusgrupper, spørgeskemaundersøgelser, undersøgelser af sundhedsmæssige behov og udarbejdelse af sundheds- og uddannelsesplaner. Der er udarbejdet en årlig uddannelsesplan med tiltag til forebyggelse af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø. Derudover uddeles der løbende nyhedsbreve og rapporter.

Forebyggelse af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø og sundhedsfremmende foranstaltninger gennemføres på grundlag af en arbejdsmiljøpsykologs ekspertise. Den pågældende psykolog samarbejder om nødvendigt med en bedriftslæge og en tekniker med ansvar for sikkerhed på arbejdspladsen. De mest komplekse tilfælde håndteres af en psykolog eller en anden ekstern ekspert.

Endelig er der iværksat initiativer til at tilskynde medarbejderne til at tage hånd om deres egen sundhed, f.eks. rygestopkampagner, tilskyndelse til pauser med fysisk aktivitet i arbejdstiden og partnerskaber med lokale fitnesscentre.



En systematisk risikovurdering er central i instituttets generelle rammer for håndtering af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen.

⁽¹⁾ De gennemførte aktiviteter var baseret på et bidrag fra professor J. Aguiar Coelho, hospitalsadministrator og pioner i Portugal inden for forskning i samt udbredelse og gennemførelse af praksisser for forebyggelse af stress og risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø på hospitaler.

Resultater

- Siden 2006 er der foretaget 25 vurderinger af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø. Der er desuden gennemført flere projekter vedrørende sundhed på arbejdspladsen.
- Siden 2010 er der gennemført 57 uddannelsesaktiviteter om emnet forvaltning af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø.
- Hospitalet har observeret mindre fravær og stress.
- Fordi problemerne løses og ikke ignoreres, er medarbejderne blevet mere tilfredse med deres job, og det psykiske arbejdsmiljø er blevet bedre.



Effektiv håndtering af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø i en petrokemisk virksomhed

ROST BIDRAG

Slovnaft, a.s., Slovakiet

slovnaft.sk/sk

Problem

Arbejdet i Slovnaft, en virksomhed i den petrokemiske sektor, involverer betjening af styresystemer og maskiner. Virksomheden sigtede mod at identificere de job og aktiviteter, der var farligst, ikke blot for medarbejdernes sundhed, men også for virksomhedens generelle resultater. Menneskelige fejl er kilden til mange større industriulykker; ved systematisk at vurdere risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø forsøgte Slovnaft at reducere menneskelige fejl og forhindre ulykker og stressrelaterede sundhedsproblemer.

Tiltag

Slovnaft lancerede i 2012 sit COHESIO-projekt (Compliance with Occupational Health of Ergonomics and Stress Identification Optimum), som havde fokus på tre områder: håndtering af stress, skifteholdersarbejde og ergonomi. På det første område var målene at eliminere eller minimere risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø, øge produktiviteten og mindske sygefraværet som følge af de negative konsekvenser af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø.

I samarbejde med bedriftssundhedstjenesten er der gennemført vurderinger af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø i otte produktionsenheder blandt i alt 800 medarbejdere.

Den forebyggende tilgang er blevet gennemført med fuld støtte fra ledelsen og inddragelse af medarbejderne

— medarbejderne deltager i aktiviteter til beskyttelse af sundheden og er bevidste om betydningen heraf i forbindelse med deres arbejde.

Et af de vigtigste mål med projektet var at identificere stillinger og aktiviteter, som er farlige, og hvor den »menneskelige faktor« spiller en vigtig rolle. Når de håndteres dårligt, kan de have konsekvenser for medarbejderens liv og helbred, befolkningen i nærområdet, miljøet og selve virksomheden. Der er indført praktiske simulationer af nødsituationer for at mindske sandsynligheden for stress, der opstår i en lang række situationer, og forbedre medarbejdernes evne til at håndtere dem. De personlige værnemidlers komfort blev også undersøgt.

Derudover blev der tilrettelagt et seminar om håndtering af stress, som skulle øge medarbejdernes forståelse heraf. Et endagskursus omhandlede bl.a. grundlæggende viden om emnet, kommunikationsfærdigheder og strategier for håndtering af stress.

Andre aktiviteter omfattede indførelse af forebyggende undersøgelser — grundige, målrettede lægeundersøgelser og psykologundersøgelser.

Der blev desuden tilrettelagt aktiviteter med henblik på sundhedsfremme, såsom pilates, og der blev etableret idrætsklubber for at tilskynde medarbejderne til at dyrke motion jævnligt. I programmet for sund kost vurderede en diætist den mad, som personalet fik serveret i kantinen, og foreslog sunde alternativer som tilføjelse til menuen.





Resultater

Medarbejderne betragtede de praktiske simulationer af nødsituationer som det mest værdifulde kursus. I de fire år, der er gået, siden dette tiltag blev indført, har der været to reelle nødsituationer; operatørerne bekræftede, at de havde håndteret begge disse situationer bedre. I en undersøgelse af arbejdssikkerheden udtrykte tre fjerdedele af medarbejderne, at de var tilfredse med de aktiviteter, der var blevet gennemført.

Virksomheden har observeret færre skader og mindre sygefravær.

Medarbejderne føler sig mere tilfredse som følge af forbedringer af komforten i forbindelse med anvendelse af personlige værnemidler.

Praktiske simulationer af nødsituationer har mindsket sandsynligheden for, at der opstår en stressende situation for medarbejderne, og har forbedret deres færdigheder.

Godt arbejde! Tiltag til fremme af trivsel på arbejdspladsen

ROST BIDRAG

Satakunta hospitalsdistrikt, Finland

www.satshp.fi

Problem

Social- og sundhedstjenesterne ansætter teknisk personale, rengøringspersonale, cateringpersonale og administrativt personale — ud over lægefagligt personale i frontlinjen, som f.eks. læger og sygeplejersker. Disse beskæftigelsesgruppers forskellige arbejdskulturer — og fordelingen af arbejdssteder i en region — har gjort det udfordrende for Satakunta hospitalsdistrikt, som har 3 600 medarbejdere, at udvikle omfattende ordninger til sikring af medarbejdernes trivsel på arbejdspladsen.

Tiltag

I 2008 introducerede Satakunta hospitalsdistrikt et holistisk program for trivsel på arbejdspladsen med titlen »Godt arbejde!« og fire fokusområder: produktiv ledelse, sikring af viden, et vellykket arbejdsfællesskab samt motiverende og meningsfuldt arbejde.

I programmets første fase (2008-2010) blev en række retningslinjer for personaleforvaltning og arbejdsmiljø opdateret. I den anden fase (2011-2013) udarbejdede de enkelte arbejdsenheder deres egen plan for trivsel på arbejdspladsen. I den nuværende fase (2014-2016) er arbejdets tilrettelæggelse og processer i fokus, idet det anerkendes, at trivsel på arbejdspladsen ikke kan »skabes«, men skal sikres ved god tilrettelæggelse af arbejdet.

Strukturelle faktorer, såsom lederskab, forvaltning af viden, gnidningsløse procedurer, bevarelse af en god stemning på arbejdspladsen og et bedre arbejdsmiljø, er de tilsynsførendes ansvar. Der er udviklet forskellige redskaber og procedurer for at tage hånd om disse faktorer. Medarbejdernes bidrag er lige så vigtigt. Medarbejderne tilskyndes til at udvide deres færdigheder og udnytte uddannelsesmulighederne.

Andre foranstaltninger, som skal forbedre arbejdets tilrettelæggelse og fremme en arbejdsmiljøkultur, omfatter udvikling af intern kommunikation, støtte til enheder i en tid med forandringer og iværksættelse af arbejdsmiljøforanstaltninger i arbejdsenhederne. En operationel model for arbejdsevne rettet mod medarbejdere, som var egnet til deltidsarbejde, blev udviklet for at forhindre tidlig pensionering. De tilsynsførende modtog ledelseskurser og kurser i at støtte udviklingen af viden. Der er indført en proces for håndtering af problemer på arbejdspladsen, og udfordrende situationer løses i et samarbejde.

I 2014 blev der iværksat en kampagne for aktivitet i løbet af arbejdsdagen med henblik på at øge medarbejdernes fysiske aktivitetsniveau. Kampagnen blev indledt med en grundlæggende undersøgelse af medarbejdernes fysiske form. Over 1 500 medarbejdere har tilmeldt sig programmet.





Resultater

- Sygefraværet faldt med 9,1 % fra 2013 til 2014 (hvilket svarede til en besparelse på næsten 1,5 mio. EUR).
- Arbejdsevneplanlægningen skabte en nettobesparelse på over 1 mio. EUR for 2013 alene.
- Antallet af arbejdsulykker faldt (med op til 25 % om året).
- En undersøgelse blandt medarbejderne viste, at jobtilfredsheden er steget.

Trivsel på arbejdspladsen kan ikke »skabes«, men sikres ved god tilrettelæggelse af arbejdet.

Samlet tilgang til eliminering af risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø

ROST BIDRAG

TOFAŞ Factory, Bursa, Tyrkiet

www.tofas.com.tr

Problem

Køretøjsproducenten TOFAŞ er bevidst om, at faktorer som dårlige arbejdsforhold, utilstrækkeligt udstyr og begrænset fysisk aktivitet er farlige for medarbejdernes fysiske og mentale sundhed. Virksomheden ønskede at skabe et godt og behageligt arbejdsmiljø og fremme sine medarbejderes sundhed.

Tiltag

TOFAŞ har indført et omfattende program for »lykkelige medarbejdere«, som fokuserer på medarbejdernes sundhed og trivsel og omfatter både arbejdsmiljø og aktiviteter for medarbejderne. Virksomheden har erkendt,

at det endelige mål — sunde og lykkelige medarbejdere — ikke kunne nås uden ledelsens konstante støtte.

»Stressanalyse«-elementet sigtede mod at følge op på problemer med arbejdsrelateret stress. Resultaterne drøftes i særlige udvalg, der planlægges relevante aktiviteter for at løse problemerne, og de nødvendige administrative skridt tages. Forbedringerne, der f.eks. fokuserer på overvågning og justering af arbejdstempoet, støttes af den øverste ledelse og spiller en vigtig rolle i at mindske arbejdsbelastningen med det formål at opnå et arbejdsmiljø uden stress.

Elementet »behagelige lokaler« skulle også skabe bedre arbejdsforhold. Der blev gennemført ergonomiske forbedringer, og medarbejderne fik adgang til forskellige faciliteter, herunder rekreative områder, en butik og en lille biograf.

Derudover blev der implementeret målrettet software, som skal minimere stress ved at tage medarbejderne ud af deres daglige rutine. Hver vagt begynder med fem minutters øvelser, så medarbejderne kan slappe af og forberede sig på arbejdet. Derudover blev der oprettet 11 fritidsklubber og 9 idrætsklubber af frivillige. De sætter kulør på medarbejdernes arbejdsliv og kulturelle liv og bidrager til at øge deltagelsen, fremme en kreativ tankegang og etablere nye forbindelser.

Endelig tilbyder tjenesten for bistand til medarbejderne information og rådgivning fra eksperter i mental sundhed døgnet rundt alle ugens dage. Denne tjeneste kan bruges ikke blot af medarbejderne, men også af deres familier. Den skal støtte medarbejderne i vanskelige tider og samtidig sikre, at de bidrager til virksomheden.





Resultater

Der er observeret en generel forbedring af medarbejdernes overordnede trivsel ledsaget af en stigning i produktiviteten og kvaliteten. Antallet af helbredsproblemer, arbejdsulykker og menneskelige fejl er også faldet.

Feedback fra medarbejderne bekræfter, at indsatsen har båret frugt. Faktorer, der påvirker den mentale og fysiske sundhed, forvaltes, og den risiko for stress og problemer i det psykiske arbejdsmiljø, der måtte forekomme, er blevet minimeret.

Mindskelse af arbejdsbelastningen og bedre arbejdsforhold, muligheder for social interaktion og sundhedsfremme giver sunde og lykkelige medarbejdere.



SÅDAN FÅR MAN FAT I PUBLIKATIONER FRA EU

Gratis publikationer:

- et eksemplar:
via EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>)
- flere eksemplarer eller plakater/kort:
hos Den Europæiske Unions repræsentationer (http://ec.europa.eu/represent_da.htm)
hos delegationerne i ikke-EU-lande (http://eeas.europa.eu/delegations/index_da.htm)
ved at kontakte Europe Direct (http://europa.eu/europedirect/index_da.htm)
eller ringe på 00 800 6 7 8 9 10 11 (frikaldsnummer fra overalt i EU) (*).

(*) Oplysningerne er gratis ligesom de fleste opkald (nogle operatører, telefonbokse eller hoteller kan dog kræve penge for opkaldet).

Betalingspublikationer:

- via EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>).

Arbejdsmiljøkampagnen 2014-2015, »Gode arbejdspladser tager hånd om stress«, lægger vægt på betydningen af at anerkende arbejdsrelateret stress og andre risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø. Den fremmer håndteringen heraf som led i en integreret model til bevarelse af en sund arbejdsplads.

Risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø kan opstå på enhver arbejdsplads, men de kan håndteres vellykket med små ressourcer. Denne kampagne yder støtte, vejledning og stiller værktøjer til rådighed i forbindelse med en effektiv håndtering af arbejdsrelateret stress og risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø.

Det Europæiske Arbejdsmiljøagentur (EU-OSHA)

bidrager til at gøre Europas arbejdspladser sikrere, sundere og mere produktive. Agenturet forsker i, udarbejder og formidler pålidelige, afbalancerede og upartiske arbejdsmiljøoplysninger og tilrettelægger tværeuropæiske informationskampagner. Agenturet blev oprettet af Den Europæiske Union i 1994 og har hjemsted i Bilbao i Spanien. Det samler repræsentanter fra Europa-Kommissionen, medlemsstaternes regeringer, arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer samt førende eksperter i hver af EU's medlemsstater og lande uden for EU.

Det Europæiske Arbejdsmiljøagentur

C/Santiago de Compostela 12
E-48003 Bilbao, Spanien
E-mail: information@osha.europa.eu

<http://osha.europa.eu>

