

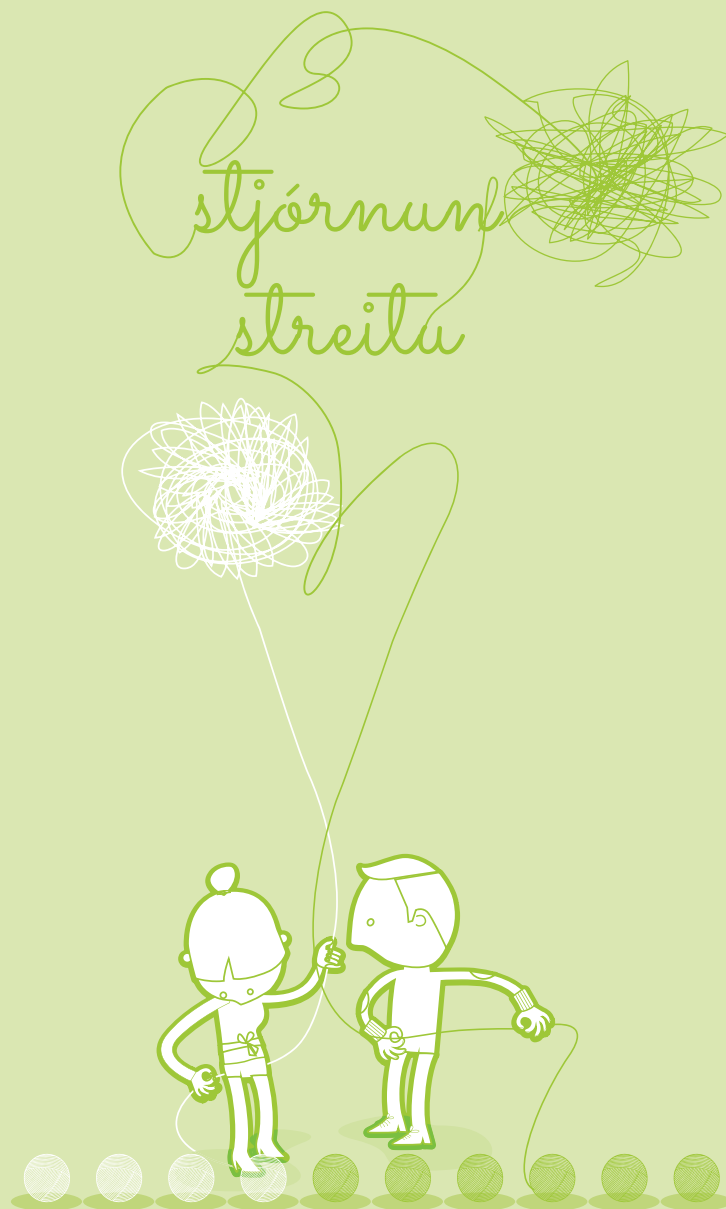
Vinnuvernd er allra hagur



www.healthy-workplaces.eu

Verðlaun fyrir góða starfshætti í herferðinni Vinnuvernd er allra hagur **2014–2015**

Stjórnun streitu og sálfélagslegri áhættu á vinnustöðum



Europe Direct er þjónusta sem aðstoðar þig við að finna svör við spurningum þínum um Evrópusambandið.

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

(*) Veittar upplýsingar eru gjaldfrjálssar, sem og flest símtöl (þrátt fyrir að sum símafyrirtæki, símaklefar eða hótél kunni að taka gjald fyrir).

Frekari upplýsingar um Evrópusambandið má finna á Netinu (<http://europa.eu>).

Lúxemborg: Miðstöð fyrir opinberar útgáfur Evrópusambandsins, 2015

ISBN 978-92-9240-885-5

doi:10.2802/92233

Myndir eru á vegum verðlauna- og viðurkenningarhafa

© Vinnuverndarstofnun Evrópu, 2015

Afritun er leyfð ef heimildar er getið.

Efnisyfirlit

Inngangur 5

Verðlaunahafar 7

Belgía, Siemens	7
Komið í veg fyrir streitu og kulnun í starfi til þess að ná lífi í jafnvægi	
Danmörk, Lån & Spar Bank	9
Banki á hreyfingu — þátttaka yfirmanna og starfsmanna við að bæta velliðan á vinnustaðnum	
Þýskaland, Daimler AG	11
Í átt að innri stöðugleika — minni fjarvistir og aukin starfsánægja í framleiðslugeiranum	
Þýskaland, Deutsche Post DHL Group	13
Hnatræn streitustjórnun í krefjandi pósthörfum	
Spánn, Hótel Colón, S.A.	15
Samstarf yfirstjórnar hótelsins og starfsmanna til þess að bæta vinnuaðstæður	
Holland, Schuberg Philis	17
Andrúmsloft heiðarleika og gagnsæis við útvistun á upplýsingatækni = 100% árangur	
Pólland, Svæðiseftirlit fangelsisþjónustunnar í Koszalin	19
Betri samskipti, lausn deilumála og streitustjórnun meðal fangavarda	
Slóvenía, Zavarovalnica Triglav, d.d.	21
Forysta í sálfélagalegri áhættu í tryggingastarfsemi	
Slóvakía, U. S. Steel Kosice, s.r.o.	23
Streitulaus vinnustaður = vinnustaður án slysa í stálframleiðslu	
Finnland, Fastems Oy Ab	25
Umhyggja = miðlun — þátttökunálgun til þess að taka á streitu meðal verkfræðinga	
Bretland, Nottingham City Homes	27
Þátttakandi og forvirkar stefnur og verklag	

Viðurkenningarhafar

Belgía, VitaS Betri aðkoma, þátttaka og samskipti hjá fyrirtæki á sviði umönnunar aldraðra	29
Danmörk, Boligkontoret Árósum, AAB Árósum AAB og ESL Öryggi – náttúrulegur hluti af störfum hjá búsetufélagi	31
Grikkland, Forvarnarmiðstöð fyrir vinnustaðaáhættu (KE.P.E.K.) fyrir miðhluta Grikklands og sveitarfélagið Chalkida Mat og stjórnun á áhættu á vinnutengdri streitu í sorphirðugeiranum	33
Spánn, ACCIONA ENERGIA Alhliða áætlun til að fyrirbyggja sálfélagslega áhættu	35
Frakkland og Spánn, Airbus Mismunandi aðgerðir til að koma í veg fyrir vinnutengda streitu við mismunandi aðstæður hjá alþjóðlegum flugvélaframleiðanda	37
Frakkland, Schneider Electric Ráðstafanir á sviði sálfélagslegrar áhættu hjá stórrí alþjóðlegri iðnaðarsamstæðu	39
Ítalía, Cofely Italia SpA Framkvæmd verkefna í fyrirtækinu til þess að draga úr streitu og sálfélagslegri áhættu	41
Malta, Mannauðsskrifstofa opinberrar stjórnsýslu, skrifstofa forsætisráðherra Alhliða áætlun um forvarnir gegn sálfélagslegri áhættu í stjórnkerfinu	43
Portúgal, Krabbameinsstofnun Portúgals (º Porto) Skipulagsnálgun á stjórnun sálfélagslegrar áhættu	45
Slóvakía, Slovnaft, a.s. Skilvirk stjórnun á sálfélagslegri áhættu hjá jarðolíufyrirtæki	47
Finnland, Satakunta sjúkrahúsumdæmið Góð vinna! Aðgerðir fyrir vellíðan í vinnunni	49
Tyrkland, TOFAŞ verksmiðjan, Bursa Alhliða nálgun við útrýmingu á sálfélagslegri áhættu	51

Inngangur

Verðlaun herferðarinnar Vinnuvernd er allra hagar fyrir góða starfshætti voru veitt af Vinnuverndarstofnun Evrópu (EU-OSHA) sem hluti af herferðinni Vinnuvernd vinnur á streitu 2014 - 2015. Verðlaunin 2014 -15 miða að því að finna leiðandi dæmi um fyrirtæki eða samtök sem með virkum hætti ná að stjórna streitu og sálfélagslegri áhættu á vinnustöðum.

Verðlaunin eru fyrir nýjar og framúrskarandi tillögur svo og skuldbindingu stjórnenda og þátttöku starfsmanna í baráttunni við sálfélagslega áhættu. Í gegnum samkeppnina kynna EU-OSHA lausnir á sviði vinnuverndar á vinnustöðum og miðla upplýsingum um góða starfshætti um alla Evrópu.

Í heildina bárust 55 tillögur, þar á meðal 48 tillögur frá aðildarríkjunum (frá 26 löndum) og sjö tillögur frá opinberum samstarfsaðilum herferðarinnar. Fyrirtæki af öllum stærðum (þar á meðal 12 smáfyrirtæki) úr margvíslegum atvinnugreinum voru á meðal umsækjanda.

Matsnefnd — dómnefnd verðlaunanna fyrir góða starfshætti, þar á meðal fulltrúar hagsmunahópanna fjögurra í framkvæmdastjórn EU-OSHA og sérfræðingur í málaflokknum — fóru yfir og lögðu mat á innsendar tillögur og valdi sigurvegara og viðurkenningarhafa úr hópnum.

Mikilvægi stjórnunar á streitu og á sálfélagsri áhættu

Sálfélagsleg áhætta stafar oft af slæmu vinnuskipulagi, slæmri stjórnun svo og lélegu félagslegu umhverfi á vinnustaðnum. Áhættan er meðal annars óhóflegar kröfur, ótryggt starfsöryggi, áreitni og ofbeldi, svo eitthvað sé nefnt. Þessi áhætta og skortur á viðeigandi úrræðum eða stuðningi geta leitt til þess að starfsmenn verði fyrir streitu en það getur leitt til þess að starfshæfni þeirra minnkar í og utan vinnu og ef slíkt á sér stað yfir langan tíma getur það leitt til alvarlegra andlegra og líkamlegra heilsufarsvandamála, eins og kulnunar í starfi, þunglyndis, hjarta- og æðasjúkdóma eða líkamlegra verkja svo sem bakverkja.

Nýleg könnun frá Eurobarometer sem gerð var fyrir framkvæmdastjórn Evrópusambandsins¹ leiddi í ljós að 53 % launþega telja að streita sé aðal öryggis- og heilbrigðisáhrættan á vinnustöðum og 27 % launþega sögðu frá því að þeir fyndu fyrir *streitu, þunglyndi og kvíða* af völdum vinnu sinnar eða sem hefur aukist af völdum hennar, síðastliðna 12 mánuði.

Slæmt sálfélagslegt vinnuumhverfi getur einnig haft neikvæð áhrif á fyrirtækin sem og á efnahag ríkjanna.

Auknar fjarvistir og ofmæting (starfsmenn mæta veikir og geta ekki unnið sem skyldi) af völdum streitutengdra sjúkdóma og aukin slysa- og meiðslatiðni, til að mynda af völdum aukins hraða við vinnu undir pressu, getur leitt til töluverðs kostnaðar fyrir fyrirtæki eða stofnanir. Innanlands er talið að kostnaður fyrir fyrirtæki og samfélagið hlaupi á milljörðum evra.

Auk þess er mikill misskilningur og viðkvæmni, jafnvel fordómar til staðar gagnvart sálfélagslegri áhættu á vinnustaðnum og enn finnst fordómar gagnvart geðrænum vandamálum. Fyrirtækjakönnun EU-OSHA í Evrópu um nýja og aðsteðjandi áhættu (ESENER)² leiddi í ljós að yfir 40% atvinnurekenda telja sálfélagslega áhættu erfiðari í meðförum en *hefðbundnar* áhættu í vinnuvernd.

Góð vinnuvernd vinnur á streitu

Töluverður fjöldi yfirmanna, sem tóku þátt í könnun í Evrópu í gegnum ESENER (79 %) sögðu frá því að þeir hefðu áhyggjur af streitu á vinnustöðunum sínum en færri en 30 % sögðu frá því að þeir væru með ferla til staðar til þess að taka á sálfélagslegri áhættu. Hins vegar er stjórnun á sálfélagslegum áhættum nauðsynleg og möguleg í fyrirtækjum af öllum stærðum og má framkvæma hana með því að nota sömu reglur og við stjórnun á annarri vinnuverndaráhættu sálfélagslegri áhættu.

Því miðar þessi herferð að því að auka vitund um streitu og sálfélagslega áhættu á vinnustöðum, til þess að bæta skilning á vandamálinu og veita vinnuveitendum og launþegum stuðning og leiðbeiningar til þess að taka á þessari áhættu með skilvirkum hætti.

Það er á ábyrgð atvinnurekenda og skylda samkvæmt lögum að leggja mat á og stjórna sálfélagslegri áhættu á vinnustaðnum. Það er mjög mikilvægt að yfirmenn leggi sig fram við að stjórna streitu og fái starfsmenn í lið með sér til að finna áhættu og gera áætlanir um að innleiða lausnir. Ávallt skal fyrst horfa til úrbóta á vinnuumhverfinu í heild og innleiða þær lausnir fyrst, áður en einstakar ráðstafanir eru teknar fyrir. Stuðningsríkt vinnuumhverfi og opið samtal á milli stjórnenda og starfsmanna er sérstaklega mikilvægt fyrir sálfélagslega áhættu, því slíkt stuðlar að trausti þar sem starfsmenn veigra sér ekki við að vekja máls á vandamálum. Auk þess getur skilningur á vandamálum utan vinnustaðarins, þó að það sé ekki skylda samkvæmt lögum, hjálpað til við að skapa gott sálfélagslegt vinnuumhverfi.

Eins og með vinnuverndaráhættu eru forvarnir skilvirkasta leiðin til þess að taka á sálfélagslegum áhættum á vinnustaðnum. Þegar vinnutengd streita og vanheilsa hefur náð að skjóta rótum fara fjarvistir venjulega vaxandi og að sama skapi minnka afköst og nýsköpun hnignar. Því

¹ Framkvæmdastjórn Evrópusambandsins, 2014. Eurobarometer 398 „vinnuaðstæður“. Tiltæk á: http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_398_sum_en.pdf

² Vinnuverndarstofnun Evrópu, 2010. Evrópukönnun fyrirtækja um nýjar og aðsteðjandi áhættur (ESENER). Tiltæk á: <https://osha.europa.eu/en/esener-enterprise-survey/enterprise-survey-esener>

er mjög mikilvægt að áætlun sé til staðar og vandamál séu fyrirbyggð.

Ávinningurinn af því að stjórna sálfélagslegri áhættu er mjög mikill. Fyrir launþega þýðir það aukin vellíðan og ánægja í starfi. Fyrir stjórnendur þýðir það heilbrigð, áhugasamt og afkastamikið vinnuafli. Fyrir fyrirtæki, bætt almenn frammistaða, fækkun fjarvista og ofmætinga, lægri slysatíðni, fækkun meiðsla og betra starfsmannahald almennt vegna minnkunar á vinnutengdri streitu. Að lokum er minnkaður kostnaður og byrði á einstaklinga og samfélagið í heild ómetanlegur ávinningur.

Viðurkenning á góðum starfsvenjum – hverju var dómnefndin að leita eftir

Við val á dæmum um góðar starfsvenjur var dómnefndin á höttunum eftir:

- ósvikinni og skilvirkri stjórnun á sálfélagslegri áhættu og vinnutengdri streitu;
- að fjölbreytni vinnuafli sé tekin með í reikninginn;
- árangursríki þátttöku og aðild starfsfólks og fulltrúa þeirra;
- innleiðingu á árangursríkum inngripum á vinnustaðnum;
- að hægt sé að sýna fram á úrbætur í vinnuverndarmálum;
- sjálfbærni inngripa yfir lengri tíma;
- að hægt sé að beita úrræðunum á öðrum vinnustöðum þar með talið vinnustöðum í öðrum löndum í smáum og meðalstórum fyrirtækjum.

Sigurvegarar og viðurkenningarhafar

Í þessum bæklingi eru sigurvegarar og viðurkenningarhafar kynntir. Hver tillaga fjallar um vandamálin, þær ráðstafanir sem gripið var til og þann árangur sem náðist. Tillögurnar koma bæði frá stórum og smáum (færri en 100 starfsmenn) fyrirtækjum svo og opinberum samstarfsaðilum herferðarinnar — fjölpjódlegum fyrirtækjum sem styðja við herferðina.

Fjölbreytt fyrirtæki fengu verðlaun. Frá Þýskalandi kom alþjóðleg streitustjórnunarherferð, sem póst- og flutningafyrirtæki á heimsvísu stóð að. Frá Danmörku kom dæmi þar sem var tekist á við jafnvægi á milli vinnu og einkalífs í fjármálageiranum þar sem pressa er mikil á fólk. Fyrirtæki á sviði upplýsingatæknimála í Hollandi telur að vinnustaðamenning með heiðarleika og gagnsæi sé ómetanleg til þess að ná 100 % árangri við afhendingu upplýsingatæknikerfa og draga úr streitu, en slóvakískur stálframleiðandi miðar að því að skapa vinnustað án meiðsla

(engin slys) með því að skapa streitulaust vinnuumhverfi. Lítil fyrirtæki stóðu einnig að árangursríkum verkefnum. Spænskt hótél hefur bætt vinnuumhverfi starfsmanna í gegnum reglubundna fundi, þar sem allir taka þátt og meta, en pólsk fangelsisþjónusta heldur vinnusmiðjur og færnipjálfunarfundi um sálfélagslega áhættu við fjölbreyttar aðstæður.

Allir vinnustaðir hafa sín vandamál og því ætti að sníða lausnirnar að þeim vandamálum. Hins vegar má aðlag hugmyndir og hugmyndafræði bæklingisins og sérsníða að þörfum fyrirtækja af öllum stærðum og gerðum í öllum aðildarríkjunum.

Frekari upplýsingar

Vefsíða EU-OSHA (<https://osha.europa.eu>) inniheldur hafsjo upplýsinga um öryggi og heilbrigði vinnustaða á yfir 20 tungumálum.

Upplýsingar um herferðina Góð vinnuvernd vinnur á streitu má finna á www.healthy-workplaces.eu

Sækja má öll rit EU-OSHA án endurgjalds á <https://osha.europa.eu/en/publications>

Þakkið

EU-OSHA vill þakka skrifstofum landanna sem eru helstu aðilar í aðildarríkjunum, á evrópska efnahagssvæðinu og umsóknarlöndunum (yfirvöld eða aðilar sem þau hafa tilnefnt sem bera ábyrgð á vinnuverndarmálum) fyrir að leggja mat á og senda inn tilnefningar í Verðlaunin fyrir góða starfshætti. Samkeppnin hefði ekki verið möguleg án aðstoðar þeirra.

EU-OSHA vill einnig þakka dómnefnd verðlaunanna fyrir góða starfshætti fyrir framlag sitt: formanninum, Peter Kelly frá Health and Safety Executive í Bretlandi og meðlimum dómnefndarinnar, Francisco Jesús Álvarez, frá framkvæmdastjórn Evrópusambandsins — stjórnarsviði atvinnu-, félagsmála og jafnra tækifæra; Jan Kahr Frederiksen frá danska FTF stéttarfélaginu; Eckhard Metze frá vinnuverndar- og öryggis- og stöðlunarnefnd Þýskalands; og Hannu Stalhammar frá félags- og heilbrigðismálaráðuneyti Finnlands.

Síðast en ekki síst viljum við þakka öllum fyrirtækjunum sem tóku þátt í Verðlaununum fyrir góða starfshætti 2014-15, en sérstakar þakkið fá þeir sem koma fram í þessu riti.

Komið í veg fyrir streitu og kulnun í starfi til þess að ná lífi í jafnvægi



Siemens, Belgíu

www.siemens.com



Vandamálið

Siemens er alþjóðlegt tæknifyrirtæki en fyrirtækið miðar að því að taka á heilbrigðisstjórnun með hnattrænum og staðbundnum hætti. Nýlegar kannanir um heilbrigðisstjórnun og sálfélagslega áhættu hafa verið gerðar og innanlands í Belgíu kom í ljós að um 16% starfsmanna þjást af mikilli streitu. Óreglulegur og langur vinnutími, áhyggjur af starfsöryggi, áhrif mistaka og vinnuálag veldur sérstakri áhættu.

Aðgerðir

Alþjóðlegt mat og viðbrögð frá fyrirtækjum Siemens í yfir 70 löndum leiddi til gerðar átaksins; *Líf í jafnvægi* — aðferðarfræði í öllu fyrirtækinu, sem byggir á fimm sviðum, sem eru mikilvæg fyrir árangursríka stjórnun á sálfélagslegri áhættu og úrræðum: vitund og þátttaka forystumanna, samskiptapjálfun og aðstoðaráætlun þar sem starfsmenn aðstoða hver annan. Líf í jafnvægi hefur verið notað í Belgíu sem mikilvægur hluti af heilsustjórnunardagskrá sem kallast Fit@Work frá árinu 2013 og voru bestu ráðstafanirnar fyrir ákveðna áhættuþætti valdar og lagaðar að menningu og aðstæðum í fyrirtækinu.

Í ljós kom mikil áhætta var fyrir hendi á kulnun í starfi og á streitu. Til þess að auka vitund og létta á því orðsperi sem fór af þessum vandamálum, var búið til myndband frá sjónarhorni yfirmanns, sem þjáðist af þessum vandamálum og hafði boðist til að deila reynslu sinni. Einnig var búið til myndband með leiðbeiningum til þess að önnur fyrirtæki gætu tekið upp svipaða nálgun og búið til *fræðslumyndbönd*.

Til þess að bæta þátttöku og vitund forystunnar, var haldin streitustjórnunarpjálfun fyrir yfirmenn og tveggja daga málstofa um vinnuvernd sem beinist að yfirstjórnendum. Bæði verkefni efla heilbrigði og undirstrika þá möguleika sem eru í boði á stuðningi hvað forvarnir og endurhæfingu varðar. Áhugasamir starfsmenn, sem bera ekki ábyrgð á öðru starfsfólki, hafa einnig fengið boð um að taka þátt en þeir deila mikilvægu sjónarhorni.

Til þess að bæta samskipti var samfélagsneti Siemens komið á fót árið 2013. Í Belgíu var hópurinn Fit@Work settur upp sem hluti af netinu og er hann nú virkt samfélag starfsmanna, heilbrigðissérfræðinga og sjálfbóðaliða sem ræða, meðal annars, um streitu og sálfélagsleg vandamál.

Tekið hefur verið á því að starfsmenn höfðu áhyggjur af öryggi í starfi hjá Siemens í Belgíu í gegnum starfshæfnismat. Þetta er verkfæri þar sem einstakar áætlanir eru búnar til og tillögur um þjálfun til langs tíma eru gerðar. Hentugar leiðir eru búnar til sem passa fyrir hvern starfsmann.

Að lokum hafa um 66 % starfsmanna Siemens í heiminum aðgang að EAP. Á grunni nýlegs staðbundins mats á áhættu og hnattrænni könnun á EAP hafa gæðastjórnunarpplýsingar verið búnar til fyrir EAP til þess að hjálpa til við að bæta notkun á þessu dýrmæta úrræði.

Niðurstaðan af áætluninni Líf í jafnvægi í Belgíu var að núverandi áætlun var endurskoðuð og býður hún nú öllum starfsmönnum og einnig fjölskyldumeðlimum upp á faglegan stuðning fyrir sálfélagslega áhættu og lögfræðileg vandamál.



Árangur

- Málsstofur í heilbrigðisstjórnun hafa fengið einkunnina 1,8 á skalanum 1 (mjög gott) til 6 (engan veginn gagnlegt), en um 10 % vinnuafslins hefur tekið þátt í málstofunum fram að þessu.
- Um 70 % allra stjórnenda hafa af frjálsum vilja tekið þátt í streitustjórnunarþjálfun, 90 % þátttakenda mælir mjög með þjálfuninni við samstarfsmenn sína.
- Mikið hefur dregið úr fjarvistum frá innleiðingu á Fit@Work. Yfir 250 starfsmenn (~20 %) hafa skráð sig á samfélagssíðuna rafrænt og um 400 heilsutengdar færslur hafa verið búnar til á síðastliðnum sex mánuðum.
- Aukinn áhugi er á meðal stjórnenda og starfsmanna á heilbrigðum lífsstíl.
- Siemens fékk verðlaunin Atvinnurekandi ársins í Belgíu árið 2014 í viðurkenningarskygni, meðal annars, fyrir Líf í jafnvægi, en starfshæfnismatið lék þar stórt hlutverk.



Við erum sannfærð um að aðeins sé hægt að ná góðu líkamlegu og andlegu heilbrigði í gegnum heilðræna heilbrigðisstjórnun.



Banki á hreyfingu — þátttaka yfirmanna og starfsmanna við að bæta velliðan á vinnustaðnum

Lån & Spar Bank, Danmörku

www.lsb.dk/lsb

Vandamálið

Í fjármálageiranum er mikill þrýstingur á fólk og vinnuhraði og kröfur eru miklar. Það leiðir til aukinnar áhættu á streitu en hún á móti getur leitt til aukinna veikindafjarvista. Til þess að leysa þessi vandamál vill bankinn taka á sálfélagslegri áhættu og styðja starfsmenn við að ná betra jafnvægi á milli vinnu og einkalífs en það er oft erfitt í krefjandi störfum. Til þess að ná þessu metnaðarfulla markmiði er fyrirtækið sannfært um að afar nauðsynlegt sé að vera með starfsmenn sem eru hraustir og færir í sínu starfi.

Aðgerðir

Banki á hreyfingu er lífsstílhugmyndafræði sem Lån & Spar notar til þess að búa starfsmenn undir umhverfi með mikilli pressu. Ýmiss konar starfsemi hefur verið komið á fót í öllum útibúum fyrirtækisins undir merkjum hugmyndafræðinnar.

Til þess að draga úr streitu vegna mikils vinnuálags og krafna, kom bankinn á fót verkefninu *GERÐU ÞAÐ NÚNA*. Markmiðið var að bæta skilvirkni í fyrirtækinu með því að sjá starfsmönnum fyrir búnaði til þess að ljúka vinnu sinni með skipulagðari hætti og draga úr tímasóun. Flatt skipulag og óformlegur tónn bankans svo og áhrif starfsmanna á vinnudag sinn, hjálpaði einnig við að draga úr streitu. Sérstaklega er reynt að koma í veg fyrir kerfisbundnar áætlanir um yfirvinnu svo að starfsmenn hafi ekki of mikið á sinni könnu en einnig hafa skylduhlé með líkamshreyfingu verið kynnt til sögunnar.

Í *Banki á hreyfingu* er lögð mikil áhersla á velliðan starfsmanna. *Gott líf* er námskeið fyrir starfsmenn þar sem áhersla er lögð á velliðan, gildi, viðhorf og venjur í vinnunni og heima fyrir. Auk þess er velliðunaráttavittinn samtalsaðferð sem gerir starfsmönnum kleift að ræða



um vandamál eins og einelti og mikið vinnuálag. Auk þess eru allir yfirmenn vottaðir þjálfarar fyrir bæði einka- og vinnutíma og allir starfsmenn eru með aðgang að sálfræðingi fyrirtækisins.

Lån & Spar trúir því einnig að andlegt og líkamlegt heilbrigði fari saman. Árlega er framkvæmt mat á vinnustaðnum í tengslum við heilbrigðisskoðanir og er matið svo notað til þess að forgangsraða aðgerðum á vinnustaðnum. Ef veikindafjarvistir eru taldar óvenju miklar hjá starfsmanni fer umhyggjuviðtal fram til þess að leggja mat á hvort fjarvistirnar séu af völdum aðstæðna í bankanum og hvað bankinn geti gert til að aðstoða.

Að lokum eru viðtöl fyrir starfsþróun starfsmanna haldin að minnsta kosti einu sinni á ári, en þar fer fram mat á getu starfsmannsins og þróunaráætlanir búnar til í því skyni að auka starfsánægju starfsmannsins.

Árangur

- Eftir að hafa lokið einu ári af námskeiðinu Gott líf, sögðu 55 % starfsmanna að jafnvægið á milli vinnu og einkalífs hefði batnað.
- Samdráttur kom í ljós í mælingu á sem starfsmenn gera sjálfir á daglegri/vikulegri streitu.
- Viðtöl við starfsmenn (kölluð umhyggjuviðtöl) hafa leitt til þess að veikindafjarvistir/leyfi vegna streitu hafa minnkað um helming í bankanum.
- Í könnuninni *Frábær staður til að vinna á* hefur bankinn hækkað úr stöðunni 69 í 20 á síðastliðnum fjórum árum. Árið 2013 voru 93 % starfsmanna ánægðir eða mjög ánægðir með að vinna hjá Lán & Spar.
- Árið 2014 batnaði sálfræðilega umhverfið mikið í samanburði við 2013.
- Fyrirtækið hefur einnig séð aukin afköst, afkoma hefur batnað og ánægja viðskiptavina hefur aukist.



Viðtölin (umhyggjuviðtölin) eru haldin til þess að leggja mat á það hvort fjarvistir séu af völdum aðstæðna í bankanum og hvað bankinn geti gert til að aðstoða.

Í átt að innri stöðugleika — minni fjarvistir og aukin starfsánægja í framleiðslugeiranum



Daimler AG, Þýskalandi

www.daimler.com

Vandamálið

Bifreiðaframleiðandinn Daimler sem er stórfyrirtæki hefur á öllum sviðum fyrirtækisins séð að aukning er á vandamálum í tengslum við andlegt heilbrigði starfsmanna og kostnaður hefur aukist vegna fjarvasta. Eitt dæmi er að viðhaldsverkfræðingar eru í sérstakri áhættu á sálfélagslegri streitu. Í starfinu kann að felast þörf á lausn flókinna vandamála varðandi vélar og mikil ábyrgð og tímaálag er í þessum störfum. Einnig kom í ljós að truflanir við vinnu í viðhaldsstörfum leiddu til verulega aukinnar streitu.

Aðgerðir

Til þess að leggja mat á sálfræðilega streitu í ákveðnum störfum bjó Daimler til nýtt verklag fyrir áhættumat á sálfræðilegri streitu, þar á meðal var greint með skýrum hætti á milli utanaðkomandi þátta, vinnutengds þrýstings af völdum hlutlægra þátta og innri áhrifa á þessa þætti. Í því skyni að bæta sérstaklega

vinnuaðstæður viðhaldsverkfræðinga, skoðaði þjálfað teymi greiningarmanna, ásamt næstu yfirmönnum og starfsmönnum, starfshlutverkið með því að nota staðlaðan greiningarbúnað. Á grunni greiningarinnar var ákveðið að í framtíðinni skyldu yfirmenn koma í veg fyrir truflanir við viðhaldsstörf og ábyrgðarsviðum var breytt.

Auk þess hélt læknisþjónusta fyrirtækisins og ráðgjafardeild starfsmanna, ásamt samstarfsaðilum innanhúss, margmiðlunarherferð undir heitinu *Í átt að innri stöðugleika*. Markmiðið var að fá eins marga starfsmenn og hægt var til liðs við herferðina af öllum stigum fyrirtækisins í því skyni að auka vitund um persónuleg andleg vandamál. Þessi herferð, sem stóð yfir í eitt ár, beindi sjónum að forvörnum og var mjög virk á innra netinu; einnig voru búnir til bæklingar, veggspjöld og flugrit; námseining á netinu þar sem hvatt var til sjálfsmats; heilbrigðisnámskeið um slökun og forvarnir gegn streitu; málstofur með sérfræðingum; og skyndipróf um heilbrigði, svo að eitthvað sé nefnt.



Árangur

- Veikinda fjarvistir minnkuðu mikið, svo og kostnaður af völdum annarra fjarvista.
- Starfsmenn mátu starfsaðstæður sínar betri en fyrir matið og skuldbinding þeirra og starfsánægja jókst.
- Vefsíða heilbrigðisherferðarinnar var skoðuð yfir 100.000 sinnum og yfir 1.900 manns tóku heilsufars-skyndiprófið, en það hjálpaði til við að auka vitund um geðvernd á vinnustaðnum.
- Andrúmsloftið á vinnustaðnum batnaði mjög.
- Stjórnun og vinnustaðarmenningin í sambandi við sálfélagsleg vandamál batnaði.

Fjarvistum í tengslum við veikindi fækkaði töluvert og einnig minnkaði kostnaður vegna fjarvista.



Hnattræn streitustjórnun í krefjandi pósthörfum

Deutsche Post DHL Group, Þýskalandi

www.dpdhl.com



Vandamálið

Sem leiðandi fyrirtæki á heimsvísu á sviði pósthöf- og flutningsmála, hafa viðskiptavinir Deutsche Post DHL samstæðunnar miklar væntingar um hraða og gæði þjónustunnar svo að kröfur og tímaálag er mikil. Notkun á nýrri tækni, störf á nýjum rekstrarsviðum og störf á hnattræna vísu hefur í för með sér ný vandamál fyrir starfsmenn DHL. Fyrirtækið er með um 200.000 starfsmenn bara í Þýskalandi svo að hafa þarf góða streitustjórnun stöðugt í huga í öllu fyrirtækinu til þess að viðhalda miklum gæðum.

Aðgerðir

Árið 2013 gaf Deutsche Post DHL samstæðan út áætlunina Heilbrigði, öryggi og vellíðan en þar leikur andlegt heilbrigði stórt hlutverk. Þessi stefna hefur áhrif á fjölbreytt stefnumál og meginreglur sem gilda um allan heim — þar á meðal fyrirtækjamenninguna, siðareglur, heilbrigðisstefnu og heilsuefingu á vinnustaðnum, sem fer fram í samstarfi við vinnuráðin. Á sama ári varð fyrirtækið eitt af stofnaðilum Evrópuverkefnisins *Sjónum beint að þunglyndi á vinnustaðnum*.



Skuldbinding yfirstjórnenda við andlegt heilbrigði starfsmanna er talið mjög mikilvægt hjá Deutsche Post DHL samstæðunni. Því var búin til árið 2012 þjálfunaráætlunin á netinu sem kallast Forysta og geðheilbrigði, þar sem sjónum var beint að yfirmönnum. Búnaðurinn veitir dæmi og ráð um hvernig yfirmenn geta sjálfir unnið að sínu heilbrigði og jafnframt verndað starfsmenn gegn streitu. Samhliða voru umræðufundir haldnir um *Ekki stressa þig yfir streitunni — bætt geðheilbrigði á vinnustaðnum* þar sem aðferðir til þess að efla geðheilbrigði á vinnustaðnum eru ræddar. Yfirmenn taka einnig reglulega þátt í vinnusmiðjum og málstofum um sálfræðilega streitu á vinnustaðnum.

Einnig er viðurkennt að ef starfsmenn fá tækifæri til þess að móta vinnudag sinn að þá sé það gott fyrir andlegt heilbrigði þeirra. Því taka starfsmenn beinan þátt í að hanna starfsvenjur sínar.

Á einstaklingsstigi framkvæmir læknir fyrirtækisins læknisskoðanir. Starfsmenn fá ráð og tilmæli varðandi niðurstöður skoðananna og hjálpar læknirinn til við nauðsynleg inngrip, allt frá þjálfun í einstaklingsbundinni úrræðastjórnun yfir í tafarlausar aðgerðir ef um er að ræða alvarlegt þunglyndi. Einnig eru haldnar málstofur fyrir starfsmenn um færni í streitustjórnun í vinnu og einkalífi.

Auk þess er einstaklingsbundinni skuldbindingu og áhuga framfylgt með störfum eins og Alþjóðlegum sjálfbærðisráðgjöfum sem bjóða starfsmönnum upp á tækifæri til þess að láta til sín taka í samfélaginu, auka félagsanda og persónulega ánægju starfsmanna.

Árangur

- Árið 2013 sýndu niðurstöður alþjóðlegu starfsmannakönnunarinnar framfarir síðastliðin átta ár, þar á meðal úrbætur á vinnuaðstæðum og virkri forystu.
- Um 1.500 yfirmenn hafa skráð sig í þjálfunaráætlunina *Forysta og andlegt heilbrigði*.
- Afköstum hefur verið viðhaldið og þau oft aukin.
- Kostnaður í tengslum við veikindi hefur verið lækkaður.
- Deutsche Post DHL samstæðan fékk verðlaun fyrir andlegt heilbrigði árið 2010, sem hluta af verðlaununum Move Europe, á sviði öryggis og heilbrigðis en stjórnunarkerfið fékk einkunnina A+.



Skuldbinding stjórnenda við geðheilbrigði starfsmanna er talin mjög nauðsynleg

Samstarf yfirstjórnar hótelsins og starfsmanna til þess að bæta vinnuaðstæður



Hótel Colón, S.A., Spáni⁽¹⁾

www.colonhotelbarcelona.com

Færri en 100
starfsmenn

Vandamálið

Hótel Colón er lítið fyrirtæki með aðeins 78 starfsmenn. Á árum áður höfðu starfsmenn lítið að segja um hvernig daglegri vinnu var háttað. Stjórnendur hótelsins áttuðu sig á því að með því að breyta þessu myndi skuldbinding og þátttaka starfsmanna batna og þannig myndi starfsánægja þeirra aukast.

Aðgerðir

Vinnuhóp var komið á laggirnar þar sem bæði fulltrúar yfirmanna og starfsmanna tóku þátt en hópurinn innleiddi ferla til þess að koma í veg fyrir sálfélagslega áhættu. Einn helsti hluti áhættumatsins var sú ákvörðun að aðlaga og endurskipuleggja starfsaðferðir hótelsins.

Fyrsta skrefið var að halda deildarfundir. Tilgangur fundanna var að veita upplýsingar um, ræða og taka ákvarðanir um dagleg störf og mögulegar úrbætur á þeim. Fundirnir voru haldnir á tveggja vikna fresti á vinnutíma og þar gátu bæði stjórnendur og starfsmenn rætt verðandi áskoranir og útbúið sameiginlega lausnir.

Til að undirbúa fundina geta starfsmenn sett efni sem þeir vilja ræða um í nafnlausan tillögukassa. Ræða þarf þessi efni á fundunum og skal umræðunni ljúka með tillögum um hvernig skuli taka á vandamálinu. Stjórnendur hótelsins skulu svo veita munnleg og skrifleg svör við vandamálinu. Vinnuhópurinn ber ábyrgð á því að upplýsa starfsmenn um þær aðgerðir og úrlausnir sem hafa verið framkvæmdar og einnig hvort tillaga hafi ekki verið framkvæmanleg af einhverjum orsökum.

Fram að þessu hefur verið stungið upp á ýmiss konar lausnum og þær framkvæmdar með góðum árangri. Auðvelt hefur verið að innleiða breytingarnar en þær hafa stuðlað að því að skapa góða og hnitmiðaða vinnuferla og

betri dreifingu vinnunnar. Til dæmis miðaði ein tillagan að því að bæta úthlutun verkefna í tengslum við að leggja á borð fyrir hádegisverð og kvöldverð. Tillagan að lausn var að víxla þessum undirbúningsverkefnum á milli mismunandi vakta. Annað dæmi um árangursríka ráðstöfun var breyting á því hvernig tekið er á móti borðapöntunum fyrir hádegisverð og úrbætur á tæknibúnaði sem notaður er við þessi verkefni.



Auk þess leggur vinnuhópurinn mat á tveggja mánaða fresti á fundina og innleiðingu breytinganna, sem starfsfólkið hefur gert tillögu um, og leggur til breytingar sem hann telur viðeigandi. Þetta verklag hefur verið innleitt í mörgum deildum hótelsins, þar á meðal á veitingastaðnum, línherbergjum, ræstingadeildinni, gestamóttöku og eldhúsi. Áætlað er að endurskoða allt verklagið árið 2015.

⁽¹⁾ Verkefnið fór fram í samstarfi við stéttarfélagið CCOO, tækniskrifstofu þess Higia og stofnun stéttarfélagsins fyrir atvinnu-, umhverfis- og heilbrigðismál (ISTAS) þegar sálfélagslegt áhættumat hafði verið framkvæmt með hliðsjón af aðferðarfræðinni 21 CoPsoQ IstaS (PsQCat, katalónska útgáfan).



Árangur

- Af 51 aðgerð, sem lögð var til, hafa 26 komist til framkvæmda fram að þessu, 13 eru í innleiðingu en 12 hefur verið frestað.
- Ráðstafanirnar hafa náð til lykilsviða við rekstur fyrirtækisins og leiddu nokkrar þeirra til þess að stefnu fyrirtækisins var breytt.
- Bæði yfirmaður mannauðsmála og öryggis-trúnaðarmaður starfsmanna hótelsins hafa verið jákvæðir í garð breytinganna.
- Bæði vinnuskipulag og vellíðan vinnuaflsins hefur batnað.

Starfsmenn senda inn efni til umræðu á fundum og skal umræðunni ljúka með tillögu um lausn á vandamálinu



Andrúmsloft heiðarleika og gagnsæis við útvistun á upplýsingatækni = 100% árangur

Schuberg Philis, Hollandi

www.schubergphilis.com

Vandamálið

Schuberg Philis er útvistunarfyrirtæki á sviði upplýsingatækni með viðskiptavinum eins og netbanka, orkufyrirtæki og opinberar stofnanir. Þeir ábyrgast 100 % árangur gagnvart viðskiptavinum, ef kerfið færi á hliðina þá gætu þessi fyrirtæki ekki sinnt störfum sínum. Það gerir vinnuna gríðarlega ögrandi og krefjandi — á tímabilum er rosaleg pressa, mikið vinnuálag og mikill skilningur á ábyrgð — svo að hættan á að vinna yfir sig er alltaf til staðar.

Aðgerðir

Túlka mætti 100% ábyrgð þannig að það þýddi að ekki mætti gera nein mistök en Schuberg Philis trúir því að aðeins sé hægt að ná árangri með því að setta sig við að mistök séu hluti af ferlinu. Fólk eigi að vera alveg heiðarlegt þegar kemur að þeim og læra af mistökum sínum. Heiðarleiki, gagnsæi og hreinskilni einkenna innri samskipti og eru þau talin mjög mikilvæg til þess að fyrirtækið nái markmiðum sínum.



Þessi menning í fyrirtækinu og áherslan á að vinna í samhentum og sjálfstæðum teymum veitir starfsmönnum tækifæri til þess að biðja um hjálp og vera hreinskilnir um persónulega styrkleika og veikleika sína. Umhverfi þar sem starfsmenn fá stuðning, þýðir að þeir hafa engar áhyggjur af því að vekja máls á vandamálum og geta vaxið faglega og persónulega.

Til þess að taka á miklu vinnuálagi er þyrpingaraðferðin notuð (teymið vinnur sem eitt að sameiginlegu markmiði) til þess að leggja mat á og skipta vinnunni í meðfærilegar einingar. Teymið heldur líka *umræðufundi* á hverjum degi til þess að ræða um framfarir, koma í veg fyrir að meðlimir í teyminu vinni of mikið eða eru of einangraðir og tryggja að tímafrestir séu virtir.

Starfsmenn taka þátt í ársfundum um framtíðarstefnu fyrirtækisins og hafa mikið að segja um dagleg störf sín. Auk þess hjálpa starfsmenn hverjir öðrum að vaxa með jafningjaryni sem framkvæmd er samhliða ársmatinu. Því geta starfsmenn lagt sitt af mörkunum og þeim finnst þeir ábyrgir gagnvart fyrirtækinu, vinnulífi sínu og samstarfsmanna sinna.

Fyrirtækið sýnir bæði líkamlegu og andlegu heilbrigði starfsmanna af áhuga. Starfsmenn hafa aðgang að vottuðum meðferðaraðila í fyrirtækinu og sjúkrapjálfa en mjög er mælt með þátttöku í íþróttastarfi og heilbrigðu mataræði.

Áhersla yfirstjórnenda á vellíðan starfsmanna kemur í ljós á fjölskyldudögum sem haldnir eru tvisvar á ári. Háttsettir starfsmenn leggja sig þar fram um að kynnast öllum. Auk þess fjárfestir fyrirtækið um það bil einum fjórða af hagnaði sínum í vellíðan allra starfsmanna og fjölskyldna þeirra.

Árangur

- Starfsmannavelta (það að starfsmenn hætti gegn vilja fyrirtækisins) er mjög lág: minni en 1 %.
- Fjarvistatíðni vegna veikinda er mjög lág: 0,9 % árið 2013, mun lægri en meðaltalið í upplýsinga- og samskiptatæknigeiranum. Það samsvarar beinum sparnaði upp á 229.000 evrur í fjarvistakostnaði á ári.
- Ánægja viðskiptavina er mjög há og í fimm ár hefur tíðni viðskiptavina, sem mæla með Schuberg Philis við aðra, verið 100 %.



Umhverfi þar sem starfsmenn fá stuðning, þýðir að þeir hafa engar áhyggjur af því að vekja máls á vandamálum og geta vaxið faglega og persónulega.



Betri samskipti, lausn deilumála og streitustjórnun meðal fangavarða

Svæðiseftirlit fangelsisþjónustunnar í Koszalin, Póllandi

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

Færri en 100
starfsmenn

Vandamálið

Fangelsisstofnunun í Koszalin stjórnar, hefur eftirlit með og samræmir verkefni fangelsa. Samband við fanga er ástæða fyrir mikilli streitu í fangelsisþjónustunni en einnig eru aðrar mögulegar orsakir streitu eins og mikið vinnuálag, tímaálag og skortur á stuðningi. Auk þess er um margar og mismunandi aðstæður að ræða sem starfsmönnum finnast streituvaldandi.

Aðgerðir

Afleiðingar langvarandi streitu er kulnun í starfi. Því framkvæmdi eftirlitið könnun árið 2012 þar sem kulnun í starfi var skoðuð hjá undirdeildum þess. Niðurstöðurnar sýndu að áhættan á kulnun var mismunandi eftir sambandi við fanga, vaktakerfum og kynferði. Til að bregðast við niðurstöðum könnunarinnar voru haldnar vinnusmiðjur og gripið var til aðgerða til þess að taka á streitubáttum við þessar fjölbreyttu aðstæður.

Í byrjun voru forvarnarnámskeið haldin um streitu þar sem starfsmönnum voru sýndar ýmiss konar lausnir til þess að takast á við streituvaldandi aðstæður og létta á álagi í starfi og einkalífi. Síðan voru haldnar vinnusmiðjur um færni til að takast á við streitu í því skyni að byggja ofan á þekkingu starfsmanna og gefa þeim kost á því að æfa streituvarnartækni.

Einnig var þjálfunaráætlun fyrir sálfélagslega færni komið á laggirnar til þess að sjá starfsmönnum fyrir meginreglum skilvirkra samskipta. Þessi færni var til dæmis hvernig eigi að sýna ákveðni til að leysa átök á milli fólks og leiða til þess að taka á ósiðsamlegri hegðun, yfirgangi, mismunun og mógsefjun..

Auk þess var skýrt frá því að koma þyrfti á jafnvægi á milli krafna stjórnenda í samanburði við starfsmenn, því þær sköpuðu mikla spennu á milli yfirmanna sem störfuðu sem millistjórnendur. Því voru smiðjur um streitustjórnun haldnar fyrir stjórnendur og yfirmenn deilda til þess að hjálpa þeim að ná þessu jafnvægi og slá á spennu.

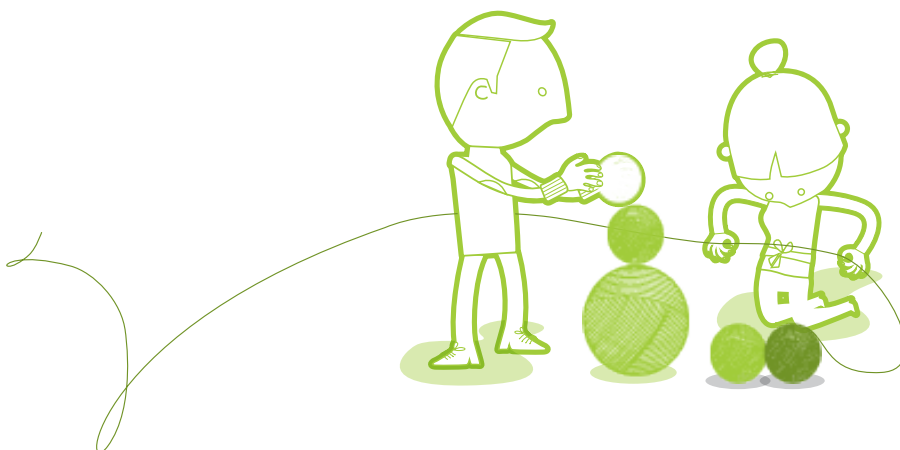


Til þess að búa til og bæta ferlið er mat lagt á alla starfsemi og vinnusmiðjur en í því felast kannanir sem leggja mat á fjölmarga þætti, þar á meðal nákvæmni og gæði, efni sem fjallað er um, og möguleika á verklegri notkun á innihaldinu ásamt því að mat er lagt á kennarana/þjálfarana.

Þjálfunaráætlun í sálfélagslegri færni beindi sjónum að skilvirkum samskiptum og hvernig eigi að sýna ákveðni til þess að leysa átök á milli fólks á vinnustaðnum

Árangur

- Vitund um að draga úr streitu bæði í vinnunni og einkalífinu jókst á meðal starfsmanna.
- Fjöldi starfsmanna sem óskaði eftir upplýsingum og tók þátt í vinnusmiðjum um forvarnir og streitustjórnun jókst.
- Starfsmenn eru opnari og viljugri til þess að leita sér hjálpar og leita eftir stuðning í erfiðum aðstæðum.
- Veikindafjarvistum vegna erfiðra aðstæðna fækkaði.
- Starfsánægja jókst.





Forysta í sálfélagslegri áhættu í tryggingastarfsemi

Zavarovalnica Triglav, d.d., Slóveníu

www.triglav.si

Vandamálið

Zavarovalnica Triglav er tryggingafyrirtæki með útibú um alla Slóveníu og yfir 2.000 starfsmenn. Þrátt fyrir góðan árangur í árskönnuninni sem tekur stöðuna í fyrirtækjamenningunni þá kom sálfélagsleg áhætta í ljós. Áhættan tengdist stjórnun og vinnuskipulagi, því að fólk taldi sig illa meðhöndlað, óskilvirkni var í samskiptum og ójafnvægi á milli vinnu og einkalífs. Afleiðingar voru meðal annars streita, kulnun í starfi og slæmt andrúmsloft í vinnunni.

Aðgerðir

Með það að markmiði að ná fram langtímaáhrifum á heilbrigði, ánægju og áhuga hvers starfsmanns auk betri stjórnunar á sálfélagslegum þáttum, kom fyrirtækið á fót „Triglav.smo-áætluninni“. Fjölmargir viðburðir og aðgerðir voru haldnir, sem hluti af áætluninni, en hún er framkvæmd í öllum svæðisbundnum útibúum.

Fjölmargar aðgerðir áætlunarinnar beinast að stjórnendum, þar á meðal *forystuskóli*, þjálfun fyrir forystumenn og framkvæmdastjóra, ráðstefnur fyrir forystumenn til þess að bæta samskipti og upplýsingaflæði og handbók fyrir

forystumenn þar sem tilgreind eru mikilvægustu verkefni allra yfirmanna.

Sálfræðingur er til staðar til þess að bjóða starfsmönnum upp á ráðgjöf, einkum ef þeir hafa orðið fyrir áföllum sem tengjast vinnunni, t.d. hótunum, árásum eða ránum. Fyrirlestrar, fræðsla, starfsþjálfun og vinnusmiðjur eru einnig haldnar um efni eins og árangursríka stjórnun á vinnuálagi, streitustjórnun og bætt samskipti og sambönd á vinnustaðnum.

Hefðbundið gildi hjá fyrirtækinu er að varðveita virðingu starfsmanna og er það hluti af reglum fyrirtækisins fyrir góðar starfsvenjur. Trúnaðarmaður er ávallt til staðar til að taka á móti tilkynningum um vandamál og óæskilega (fjandsamlega, ógnandi eða lítillækkandi) hegðun á vinnustaðnum. Því er fylgt eftir annaðhvort með sáttamiðlun, sem þjálfaður starfsmaður fer fyrir eða, í alvarlegri málum, er nefnd sem sér um að leggja mat á málin.

Auk þess hafa viðmið fyrir vinnumat og stöðuhækkanir verið bætt og mjög er hvatt til samstarfs á milli starfsmanna og deilda svo og nýsköpunar. Þessar úrbætur á starfsþróun starfsmanna og aðkomu hafa leitt til aukinnar ánægju í starfi.



Árangur

- Árleg skoðanakönnun meðal starfsmanna sýndi að einkunn fyrir vellíðan starfsmanna í fyrirtækinu fari hækkandi; einkum eru einkunnirnar orðnar betri hjá stjórnendum.
- Fjarvistir hafa minnkað á hverju ári frá 2008.
- Frá 2011 til 2013 hefur kostnaður við veikindaleyfi lækkað um 8,6% (141.000 evrur).
- Ánægja og áhugi starfsmanna fer vaxandi, og samstarf á milli eininga, deilda og þjónustusviða hefur aukist.
- Slysátíðni á vinnustaðnum er lág og fer lækkandi.

Það er hefðbundið gildi fyrirtækisins að varðveita virðingu starfsmanna en trúnaðarmaður er ávallt til staðar til að taka á móti tilkynningum um vandamál



Streitulaus vinnustaður = vinnustaður án slysa í stálframleiðslu



U. S. Steel Kosice, s.r.o., Slóvakíu

www.usske.sk

Vandamálið

Í stálframleiðslugeiranum eru hættur og hættulegar aðstæður algengar. Markmið U. S. Steel Košice (USSK) eru að engin slys eigi sér stað eða svokölluð núllslysa stefna. Boðið er upp á þjálfun til þess að starfsmenn séu öryggir og hafi trú á getu sinni og fagkunnáttu. Auk þess trúir fyrirtækið því að með því að losa sig alveg við streitu á vinnustaðnum, geti starfsmenn einbeitt sér fullkomlega að vinnu sinni og stjórnað og brugðist betur við hættum sem kunna að verða á vegi þeirra.

Aðgerðir

USSK hefur markað sér ýmiss konar stefnur til þess að draga úr streitu á vinnustaðnum. Áætlunin „stoppaðu og gerðu eitthvað“ býður starfsmönnum upp á verklag ef þeir verða varir við áhættu þannig að þeir geti stöðvað verkefni sín og leitað ráða hjá yfirmanni eða samstarfsmanni og dregið þannig úr streitustigi í aðstæðunum.

Auk þess býður hugbúnaður starfsmönnum upp á að senda inn áhættu sem þeir hafa orðið varir við á vinnustaðnum og hugmyndir að fyrirbyggjandi aðgerðum. Yfirmenn og öryggis- og heilbrigðisdeildin fer síðan yfir tillögurnar og innleiðir íhlutanir á grundvelli tillagnanna. Þeir starfsmenn sem eru hvað virkastir í kerfinu fá verðlaun fyrir forvirk viðhorf sín. Að lokum halda yfirmenn *öryggisfundir* í upphafi hverrar vaktar þar sem farið er yfir sérstakar hættur sem starfsmenn ættu að gæta sín á, þar á meðal sálfélagslegar hættur.

Auk þess er fyrirtækið sannfært um að nauðsynlegt sé að hver hópmeðlimur nái jafnvægi á milli vinnu, fjölskyldu og einkalífs til þess að fyrirtækinu gangi vel. Boðið er

upp á ókeypis ráðgjöf í áætluninni Vinnulífsþjálfun, en í henni hafa bæði starfsmenn og fjölskyldumeðlimir þeirra aðgang að ótakmarkaðri ráðgjöf 24/7 í síma og tölvupósti. Auk þess eiga starfsmenn kost á því að leita til sálfræðings á starfsstöðvum USSK þar sem ráð eru veitt bæði um persónuleg og starfstengd málefni. Staðreyndin er sú að algengasta vandamálið, sem ráðgjöfin fjallar um, er samband á milli einstaklinga á vinnustaðnum. Undir áætlunina heyra einnig framsögur um efni eins og forvarnir gegn kulnun í starfi, ýtni í starfi og einkalífi og heilbrigður lífsstíll.

Viðburðir utan vinnutíma eru einnig haldnir, þar á meðal íþróttaviðburðir eins og fótboldamót USSK og verkefnið fjölskyldan í íþróttum, en það hvetur starfsmenn og fjölskyldumeðlimi þeirra til þess að vera virkir og félagslegir. Auk þess hjálpar öryggisdagur fjölskyldunnar við að auka vitund um mikilvægi öryggis og heilbrigðis á meðan starfsmenn slaka á í vinalegu andrúmslofti með fjölskyldum sínum.





Árangur

- Frá árinu 2006 hefur slysatíðni lækkað um 79%.
- Á sama tíma hefur slysum, sem leitt hafa til fjarvista frá vinnu, fækkað um 95%.
- Starfsmenn greina frá aukinni persónulegri ánægju, betra jafnvægi á milli vinnu og einkalífs og betri andlegar velliðunar.
- Einnig hefur verið greint frá því að þekking, færni og geta, fagleg skilvirkni og vinnuafköst hafi batnað.

Streitustjórnunin stuðlaði að því að draga úr slysatíðni ásamt því sem velliðan, starfsánægja og afköst jukust.



Umhyggja = miðlun — þátttökunálgun til þess að taka á streitu meðal verkfræðinga

Fastems Oy Ab, Finnlandi

www.fastems.com/en/home

Vandamálið

Fastems býður upp á sérsniðin sjálfvirk kerfi og þarf því á sérfræðipækkingu í nýjustu tækni að halda. Vinnan er mjög krefjandi og tímafrestir eru stuttir. Verkfræðingarnir þurfa oft að fara til útlanda til þess að setja upp kerfi. Það þýðir að hættan á því að streita komi upp er mikil en þar sem þörf er á sérfræðipækkingu er ekki hægt að leysa vandamálið með því að bæta bara við starfsfólki. Það hefur leitt til óska um breytingar á starfslýsingu, aukinni lengd á leyfum og mikils fjölda uppsagna, meðal annarra vandamála.

Aðgerðir

Frá því snemma árs 2009 hefur verklagið Samþætt mat á allri vinnustreitu (TIKKA¹) verið notað af Fastems í samstarfi við þjónustuaðila fyrirtækisins á sviði vinnuverndar. TIKKA er alhliða mat á vinnustreitu og er framkvæmt í gegnum lítil hópaviðtöl, viðtöl við stjórnendur, með persónulegum spurningalistum og sameiginlegum fundum alls teymisins.

Viðtölin beinast að vandamálum í starfi (t.d. hversu skýr starfsmarkmið eru, vinnuhraði og vinnuálag, viðbrögð) og félagslegu andrúmslofti í vinnunni (t.d. félagsanda, samstarfi, jafnri meðferð). Svör og niðurstöður viðtalanna, svo og tillögur að aðgerðum og úrbótum eru rædd með uppbyggjandi hætti af starfsmönnum, stjórnendum og fulltrúa mannauðsdeildar á viðburðum fyrir viðbrögð og stuðning.

Persónulegir spurningalistar eru notaðir til þess að leggja mat á starfshæfni og afkastagetu starfsmanna. Einnig hafa hættulegir þættir, sem leiða til streitu, verið kortlagðir með því að nota spurningalista um heilbrigði. Á grundvelli svara við spurningunum eru einstaklingar valdir ef talið er að þeir þurfi á ítarlegri heilbrigðissskoðun að halda og þeim veitt aðstoð.

Fastems hefur breytt aðferðarfræði sinni. Inngrip eru nú gerð strax. Með inngripum strax fá stjórnendur stöðuga þjálfun og eru hvattir til þess að vekja athygli á hugsanlegum áhyggjum á vinnustaðnum hvað varðar vinnugetu og leysa úr vandamálum eins snemma og hægt er.



¹ TIKKA er mynduð af Työn Integroitu KokonaisKuormituksen Arviointi.



Árangur

- Streitutengd veikindaleyfi hafa minnkað mikið.
- Fjöldi uppsagna hefur minnkað.
- Breytingar á vinnufyrirkomulagi, lýsingum á verklagi og útteilingu ábyrgðar ásamt aukningu á notkun rafdrifinna tækja hafa leitt til mikillar minnkunar á ferðalögum.

- Endurskipulagning vinnunnar hefur bætt ánægju starfsmanna.
- Andrúmsloftið á vinnustaðnum hefur batnað mikið. Nýju ferlarnir hafa sýnt fram á að atvinnurekandinn hefur vilja til þess að verja tíma og peningum í að bæta vinnuaðstæður.
- TIKKA niðurstöður Fastems hafa leitt til aukins áhuga á verklaginu meðal annarra fyrirtækja.

Niðurstöður viðtalanna eru ræddar með uppbyggandi hætti af starfsmönnum og stjórnendum á fundum fyrir viðbrögð og stuðning.



Þátttakandi og forvirkar stefnur og verklag

Nottingham City Homes, Bretlandi

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

Vandamálið

Streitukönnun sem framkvæmd var á Nottingham City Homes af fulltrúum stéttarfélagans í nánú samstarfi við stjórnendur leiddi í ljós að þrjár helstu ástæðurnar fyrir streitu voru að setja sér óraunhæf markmið, skortur á samskiptum innan fyrirtækisins og ófullnægjandi tími til að ljúka við vinnuna. Til þess að bæta starfsaðstæðurnar gerði fyrirtækið áhættumat og útbjó streitustefnu til að draga úr streitu og auka vellíðan auk þess að efla vitund starfsmanna um mikilvægi streitustjórnunar í öllu fyrirtækinu.

Aðgerðir

Nottingham City Homes lagði upp með að búa til opinbera streitustjórnunarstefnu í nánú samstarfi við stéttarfélagið. Stefnan byggir á stöðlum Health and Safety Executive (HSE) fyrir vinnutengda streitu og beinist hún að því að greina orsakir og taka á vinnutengdri streitu. Á grundvelli viðbragða frá stéttarfélaginu er mikil áhersla lögð á þátttöku starfsmanna og aðgerðir til forvarna.

Forvirkt áhættumat á streitu og vellíðan (e. Proactive stress and wellbeing risk assesment, PSWRA) er framkvæmt af stjórnendum með hjálp heilbrigðis- og öryggisteymisins. Niðurstöður fyrri streitukannana stéttarfélagans og viðbrögð stéttarfélagans eru notaðar við þróunina þar sem unnt er. Niðurstöður PSWRA verða notaðar til þess að bæta og uppfæra bæði streitustjórnunarstefnuna og streitustjórnunarpjálfunina. Auk þess fá allir starfsmenn upplýsingablöð um streitustjórnun sem hluta af PSWRA ferlinu, þar sem sjónum er beint að aðgerðum sem tengjast helstu sviðum í stjórnunarstöðlum HSE (kröfur, stjórn, stuðningur, samband, hlutverk og breytingar).

Einnig var haldin þjálfun, sem hluti af streitustjórnunarstefnunni, um sálfélagslega áhættu og streitu fyrir alla millistjórnendur til þess að bæta færni þeirra við að stjórna streitu í hópnum sínum. Einnig fengu starfsmenn vellíðunarpjálfun, þar á meðal fóru fram umræður um hvernig eigi að standa að erfiðum samræðum sem þeir kunna að eiga við viðskiptavinum, um málefni eins og skatta.

Einnig hefur fjöldi aðgerða á sviði andlegs heilbrigðis farið fram, þar á meðal *Tespjallsfundir* til þess að hvetja starfsmenn til þess að ræða um þætti sem hafa áhrif á heilbrigði þeirra og vellíðan í vinnunni. Einnig hefur námsstjórnunarkerfi nýlega verið kynnt til sögunnar þar sem starfsmenn eiga greiðari aðgang að streituvitundarpjálfun og tengdu efni.

Allir starfsmenn fá árlegt persónulegt mat á þróun sinni og reglulega fundi augliti til auglitis með stjórnendum, þar sem farið er yfir og rætt um frammistöðu og hugsanlegar þarfir á aðstoð, þar á meðal stutta tímafresti, samskiptavandamál og vinnuálag.





Árangur

- Sýnileg aukning er á þekkingu og vitund um streitu. Meiri skilningur er á streitupáttum og nýjar hugmyndir hafa komið fram um hvernig megi hafa stjórn á þeim.
- Streitustjórnunarstefnan og tengd þjálfun leiddi til þess að fyrirtækið fékk gullverðlaunin Fjárfestir í fólki.
- Fylgst er náið með veikindafjarvistum vegna streitu, þunglyndis og annarra andlegra heilsufarsvandamála frá ári til árs og er gert ráð fyrir því að þeim muni fækka á komandi árum.

Aukinn skilningur er á streitupáttum og hafa nýjar hugmyndir litið dagsins ljós um hvernig megi hafa stjórn á þeim.

Betri aðkoma, þátttaka og samskipti hjá fyrirtæki á sviði umönnunar aldraðra

VIÐURKENNINGARHAFI

VitaS, Belgium

www.vitas.be

Vandamálið

Á síðastliðnum fimm árum hefur fyrirtækið VitaS, sem sér um umönnun aldraðra, vaxið hratt og aukist úr einni yfir í þrjár staðsetningar. Breytingarnar höfðu í för með sér nokkur vandamál. Óskýr samskipti við starfsmenn á vaxtartímanum leiddu stundum til þess að andrúmsloftið var spennuþrungið. Fjarvistir jukust og árekstrar áttu sér stað á vinnustaðnum. Í ákveðnum tilvikum olli vaxandi fjöldi nýrra starfsmanna áhyggjum hjá þeim starfsmönnum sem þegar voru til staðar og skapaðist óvissa hjá þeim um innihald og öryggi starfa sinna. Yfirstjórnin tók eftir því að starfsmenn misstu áhugann í nokkrum tilvikum og urðu jafnvel stressaðir.

Aðgerðir

Áhættumat var framkvæmt fyrir sálfélagslega áhættu þar sem sjónum var beint að þremur sviðum: skipulagi, starfsmannastefnu og eflingu á velliðan starfsmanna.

Þær aðgerðir, sem gripið var til, beindust að aðkomu, þátttöku og samskiptum frá og til starfsmanna. Starfslýsingar voru búnar til og vinnuleiðbeiningar og aðrar viðeigandi upplýsingar voru settar á stafrænt form og gerðar aðgengilegar öllu vinnuaflinu. Komið var á fót fundum um átakastjórnun, mætingarstefnu, reglulegu mati á frammistöðu og hópefli auk þess sem mánaðarlegt fréttabréf var gefið út til þess að auka upplýsingaflæði. Á grundvelli könnunarniðurstöðanna tóku starfsmenn virkan þátt í breytingum á vaktaskipan þar sem aðferðinni var breytt yfir í aukna þátttöku sem byggði á sjálfsskráningu.

Áætlun um fjölbreytni var búin til í því skyni að bæta ráðningar og þjálfun ófaglærðra starfsmanna og sigrast á hugsanlegum ósýnilegum hindrunum.

Árangur verkefnisins má rekja til þess að allt fyrirtækið tók þátt og á mörgum sviðum fólst nálgunin í því að gera hlutina skref fyrir skref — til að mynda þegar kom að innviðum, starfsfólki, þjálfun og hópvinnu — þannig að framkvæmdin í heild yrði auðveldari.

VitaS gerði breytingar á uppbyggingu og menningu fyrirtækisins, stjórnendum og velferð starfsmanna. VitaS komst að því að árangurinn getur komið innan frá fyrirtækinu, oft einfaldlega með því að virkja starfsmenn þannig að þeim finnst þeir vera með í ráðum og leyfa þeim að taka þátt með virkum hætti. Fyrirtækið komst að því að með því að búa til stóran grunn með mjög áhugasömum starfsmönnum í fyrirtækinu sé auðveldara að ná stórum markmiðum.



Starfsmenn tóku virkan þátt í breytingum á vaktaskipan þar sem aðferðinni var breytt yfir í aukna þátttöku sem byggði á sjálfsskráningu.

Árangur

VitaS komst að því að með því að ráðast gegn þeim vandamálum sem starfsmennirnir sjálfir höfðu bent á, hefði það bein áhrif á eflingu einstaklingsins. Að sama skapi leiddi efling einstaklinga til áhugasamara og afkastameira vinnuafls sem var áfjáð í að leysa vandamál innan fyrirtækisins.



Öryggi – náttúrulegur hluti af störfum hjá búsetufélagi

VIÐURKENNINGARHAFI

Boligkontoret Árósum, AAB Árósum AAB og ESL, Danmörku

www.bk-aarhus.dk

Færri en 100
starfsmenn

Vandamálið

Ofbeldi, hótanir um ofbeldi, misnotkun og áreitni frá íbúum er orðið að vaxandi vandamáli á síðastliðnum árum hjá lóðastarfsmönnum hjá búsetufélögum í Danmörku. Sambland af því að vinna einn síns liðs og hefðir fyrir því að ræða ekki um tilfinningaálag og streitu í vinnunni, ásamt því að samþykkja ofbeldi *sem hluta af starfinu*, leiddi til mikils andlegs álags hjá lóðastarfsmönnum Boligkontoret í Árósum.

Aðgerðir

Aðferð var útbúin til að koma í veg fyrir ofbeldi, hótanir og áreitni með kerfisbundnum og skilvirkum hætti gegn lóðastarfsmönnum. Greiningarbúnaður var notaður til þess að kortleggja reynslu og vellíðan starfsmannanna bæði fyrir og eftir verkefnið.

Skýrt verklag til að skrá og fylgja eftir atvikum um ofbeldi og ógnanir var búið til með því að útbúa stefnu gegn

ofbeldi og uppfæra þær áætlanir sem voru til staðar á sviði áfallastjórnunar. Reynslumiðlunarhópum var komið á laggirnar en þar fara lóðastarfsmenn saman yfir erfiðar aðstæður í vinnunni og miðla af reynslu sinni hvað varðar fyrirbyggjandi aðgerðir.

Lykillinn var að gera lóðastarfsmönnum, einum síns liðs eða í samstarfi við öryggisnefndina, kleift að leggja mat á og grípa til fyrirbyggjandi aðgerða. Auk þess var mjög mikilvægt fyrir árangur verkefnisins að yfirmenn studdu við það með sýnilegum hætti. Með því að gera það, fundu starfsmenn fyrir stuðningi og litu svo á að yfirmenn tækju atvikaskýrslur þeirra alvarlega og það sem mikilvægara er, gripu til aðgerða. Hópum til að miðla reynslu var einnig komið á fót til þess að hvetja til umræðna um ofbeldi á meðal lóðastarfsmanna.

Alhliða þjálfunaráætlun var búin til og haldnar málstofur fyrir lóðastarfsmenn. Einnig voru búin til myndstiklur til þess að styðja við þjálfunina. Allir nýir starfsmenn fá kynningu á nýju þjálfuninni.





Árangur

- Minnkun á fjölda tilvika ofbeldis og hótana.
- Minnkun á streitu og einkennum andlegs álags meðal lóðastarfsmanna.
- Aukin vitund meðal lóðastarfsmanna um áhrif ofbeldis á velliðan og starfsánægju.
- Töluverðar breytingar á viðhorfum lóðastarfsmanna gagnvart því að ræða opinskátt um ofbeldistilvik hver við annan.
- Mun betri reynsla af stuðningi bæði yfirmanna og samstarfsmanna eftir ofbeldistilvik.

- Þrír fjórðu hlutar lóðastarfsmanna og yfirmanna tóku þátt í málstofunum.
- Lóðastarfmenn segja að færni þeirra í mannlegum samskiptum í vinnunni hafi batnað.

Sú staðreynd að stjórnendur hafi stutt við verkefnið með sýnilegum hætti skipti höfuðmáli fyrir árangur þess.

Mat og stjórnun á áhættum á vinnutengdri streitu í sorphirðugeiranum

VIÐURKENNINGARHAFI

Forvarnarmiðstöð fyrir vinnustaðaááættu (KE.P.E.K.) fyrir miðhluta Grikklands og sveitarfélagið Chalkida, Grikklandi⁽¹⁾

www.dimos-xalkideon.gr
www.ypakp.gr

Vandamálið

Stjórnendahópurinn, sem sá um sorphirðu í sveitarfélaginu Chalkida, áttaði sig á því að ákveðin vandamál væru til staðar þegar kom að vinnuaðstæðum eins og óreglulegri vaktavinnu. Auk þess hafði verið vakið máls á vandamálum eins og óljósum hlutverkum og slæmum samskiptum í heild. Í ljós kom að starfsmenn voru stundum óvissir um skyldur sínar og skyldustörf og ekki var alltaf tekið mark á virkri þátttöku við ákvarðanatöku. Það leiddi til þess að góðar starfsvenjur voru í uppnámi við ákveðnar kringumstæður sem svo leiddi til aukningar á slysum, fjarvistum og veikindaleyfum. Þegar vandamálið ofmæting og vinnutengd streita kom fyrst fram varð yfirstjórninni ljóst að þörf væri á breytingum.

Aðgerðir

Fyrirbyggjandi aðgerðum var beint að sameiginlegum lausnum og hvöttu þær til virkrar þátttöku allra starfsmanna og yfirmanna. Með því að nota kerfisbundna nálgun var grunnurinn lagður að því að skapa vinnuumhverfi sem byggir á trausti, samstarfi, skilningi og stuðningi, þar sem starfsmenn og stjórnendur taka virkan þátt í því að bæta vinnuaðstæðurnar.

Í forgangi var að taka á annmörkum í skipulagi. Gerðar voru breytingar á vinnuskipulagi í gegnum vinnuáætlanir, vinnudreifingu samkvæmt löggjöf, vinnusamningum og þörfum starfsmanna. Skyldustörf og skyldur starfsmanna voru skýrðar og þátttaka þeirra í ákvarðanatöku var eflað.

Vinnuvistfræðileg áætlanagerð fyrir starfsvenjur var kynnt til sögunnar með því að lágmarka váhrif öfgakennds hitastigs og með því að búa til sorphirðuhópa á grundvelli reynslu. GPS-tækjum og samskiptatækjum var komið fyrir í sorpbílum til þess að hægt væri að eiga samskipti í neyðartilvikum og eldri ökutæki voru endurnýjuð. Auk þess voru gerðar breytingar á heilbrigðis- og öryggisstefnunni. Hún miðar að því að knýja fram félagsleg samskipti, veita starfsmönnum tækifæri til þess að koma áhyggjum sínum á framfæri og bæta þjálfunarkerfið.

Meðal einstaklinga hefur innleiðing þessarar áætlunar starfsmanna gert þeim kleift að öðlast nauðsynlega hæfni og fagkunnáttu til þess að átta sig á og taka á vandamálum. Það hefur eflt getu starfsmanna til þess að koma í veg fyrir streitu með breytingum á nálgun þeirra og hegðun.

⁽¹⁾ Var framkvæmt af stýrihópi þess en meðlimir hans voru Toukas Dimitros (vinnuverndareftirlitsmaður) og Delichas Miltiadis (vinnuverndareftirlitsmaður) frá forvarnarmiðstöð vinnuverndaráhættu (KE.P.E.K) í Mið-Grikklandi; og Metaxas Nikolos (öryggisráðgjafi), Simitzis Athanasios (vinnulæknir), Vrakas Alexandros (yfirmaður sorphirðudeildar), Basoukos Alexandros (vinnuverndarfulltrúi starfsmanna), Boulougouras Vasilios (vinnuverndarfulltrúi starfsmanna), Athanasopoulos Athanasios (heilbrigðisfulltrúi starfsmanna) og Tsokou Froso (vinnuverndarfulltrúi starfsmanna) frá sveitarfélaginu Chalkida.



Árangur

- Áhætta á vinnutengdri streitu minnkuðu úr *miðlungs mörgum í fáar* í heildina.
- Fækkun slysa vegna mannlegra mistaka.
- Fækkun fjarvista, veikindaleyfa og bráðatilvika.
- Aukin vitund og ábyrgð meðal starfsmanna og stjórnslu þegar kemur að málum í tengslum við streitu.
- Virk þátttaka starfsmanna við að taka á vinnutengdri streitu.

Grunnur var lagður að því að skapa vinnuumhverfi sem byggir á trausti, samstarfi, skilningi og stuðningi.



Alhliða áætlun til að fyrirbyggja sálfélagslega áhættu

VIÐURKENNINGARHAFI

ACCIONA ENERGIA, Spáni

www.acciona.com

Vandamálið

Meirihluti starfsmanna hjá Acciona Energía, alþjóðlegu fyrirtæki á sviði endurnýjanlegrar orku, eru verkfræðingar, skrifstofufólk eða skoðunarmenn. Mat á sálfélagslegri áhættu leiddi í ljós að eitt starf var sérstaklega hættulegt: tæknimenn í stjórnstöð. Í ljós kom að sérstakir þættir starfsins — vinnutími, sjálfræði, vinnuálag og starfshlutverk — hefðu hugsanlega í för með sér sálfélagslega áhættu. Samsvarandi aðgerðaráætlun innihélt aðgerðir bæði til að koma í veg fyrir og lagfæra vandamálin.

Aðgerðir

Gripið var til tafarlausrar aðgerða sem miðuðu við sérstakt hlutverk tæknimanna í stjórnstöð. Þar á meðal fólst innleiðing á samskiptareglum, sem gera starfsmönnum kleift að gera stjórnendum viðvart ef þeim finnst vinnuálag mikið, auk þess var fenginn nýr hugbúnaður fyrir stjórn alls fyrirtækisins. Nýja tækið hjálpar til við að draga úr andlegu vinnuálagi og gerir starf tæknimannanna auðveldara. Einnig var nýtt verklag kynnt til sögunnar til þess að tryggja að upplýsingar og leiðbeiningar séu skýrar og auðskiljanlegar; athugað er hvort túlkun hvers og eins tæknimanns á leiðbeiningunum sé rétt við undirritun eða þá að hún er skýrð frekar.

Úrbæturnar á vinnuumhverfi tæknimanna í stjórnstöð sýndu góðan árangur og sýndu starfsmenn í öðrum hlutum fyrirtækisins þeim mikinn áhuga. Það hvatti Acciona til þess að hrinda í framkvæmd alhliða áætlun til langs tíma í öllu fyrirtækinu til að koma í veg fyrir sálfélagslega áhættu.

Bæði voru þróaðar almennar aðgerðir fyrir allt fyrirtækið eða eina deild og sérstakar aðgerðir, sem ákveðinn starfsmaður eða starfsmenn áttu að hrinda sjálfir í framkvæmd.

Almennu fyrirbyggjandi aðgerðirnar treystu á mikla þátttöku stjórnenda. Acciona áttaði sig á því að yfirmenn eru helsti hvatinir fyrir því að viðhalda fyrirtækjamenningu sem byggir á virðingu og hvetja til hópavinnu og einstaklingsbundinnar þróunar. Sá stjórnunarstill sem einkennir Acciona á sterkar rætur í framkvæmdastjórn fyrirtækisins, en það kom í ljós að til þess að viðhalda þessari menningu væri nauðsynlegt að flytja þessi viðhorf til næstu kynslóðar yfirmanna. Þjálfunaráætlun, sem fékk stöð af skipulögðu þjálfunarstarfi, var búin til. Auk þess var búið til verklag til þess að taka á áreitni.

Einstakar aðgerðir, þar á meðal streitustjórnun og vinnusmiðjur til heilsueflingar og tölvuforrit til þess að hafa eftirlit með streitu, hjálpaði við að stuðla að framþróun starfsmanna og halda þeim heilbrigðum og áhugasömum.





Árangur

Engar fjarvistir hafa komið upp af völdum sálfélagslegra vandamála. Gott samstarf, starfsmannabátttaka og gott sálfélagslegt vinnuumhverfi er hluti af ávinningnum. Alhliða áætlun Acciona hefur með virkum hætti stuðlað að jákvæðu vinnuumhverfi þar sem komið er fram við fólk af virðingu og efling á sér stað á heilbrigði og framþróun starfsmanna. Það hefur hjálpað Acciona við að styrkja stöðu sína og sjálfbærni.



Almennar aðgerðir til þess að koma í veg fyrir sálfélagslegar áhættur byggðu á mikilli þátttöku stjórnenda í því skyni að viðhalda andrúmslofti þar sem virðing, hópvinna og vöxtur er í fyrirrúmi.

Mismunandi aðgerðir til að koma í veg fyrir vinnutengda streitu við mismunandi aðstæður hjá alþjóðlegum flugvélaframleiðanda

VIÐURKENNINGARHAFI

Airbus, Frakklandi og Spáni

www.airbus.com

Vandamálið

Á nýliðnum árum hefur Airbus kynnt margar nýjar vörur til þess að viðhalda forystu sinni í flugvélaframleiðslu. Hundruð úrbóta hafa verið framkvæmdar til þess að auka afköst og styðja við nýja þróun. Hagræðingin á líka við skipulagsbreytingar eins og samruna og yfirtökur.

Til þess að ná markmiðum um bætta frammistöðu á sama tíma og gætt er að aðlögun starfsmanna, var þörf á því að fara vel yfir áhrif breytinga á vinnuaðstæðum og vellíðan starfsmanna og innleiða viðunandi breytingastjórnun og þátttöku starfsmanna.

Auk þess var þörf á því að bæta forvarnir gegn vinnutengdri streitu með því að samþætta stefnu Airbus samstæðunnar og staðbundna regluramma.

Aðgerðir

Airbus Frakklandi

Airbus Frakklandi bjó til forvarnaraðferðarfræði sem felst í því að leggja, með ítarlegum hætti og með þátttöku allra viðkomandi, mat á áhrif breytinga, sem geta leitt af sér sálfélagslega áhættu í fyrirtækinu, og útbúa tilmæli sem verða svo að aðgerðaráætlun.

Fyrsta skrefið í ferlinu felst í því að nota gátlista til þess að velja aðeins mikilvægustu verkefni út frá sálfélagslegu áhættumati sem eiga fulla greiningu skylda. Í næsta skrefi inniheldur aðferðarfræðin *vinnusmiðju um áhrif* þar sem þátttakendur af ýmsum stigum í fyrirtækinu leggja sitt af mörkum í ítarlegri endurskoðun á mannlegum og félagslegri áhættu í tengslum við verkefnið eða þá breytingu sem matið fjallar um, á grundvelli tilbúins spurningalista. Tveir leiðbeinendur sá um framkvæmdina og fer fram umræða um markmiðin, þá hópa sem koma við sögu, og alla tengda viðburði eða verkefni. Kerfisbundin endurskoðun er framkvæmd á áhrifum breytinga á vinnuaðstæðum, þar á meðal vinnuálag, sjálfræði og starfsviðurkenningu. Einnig er hægt að leggja, með samhliða hætti, mat á hversu berskjaldaðir starfsmenn eru í upphafi gagnvart sálfélagslegri áhættu. Samantekt er búin til sem dregur saman helstu áhrifin sem í ljós hafa komið, auk þess að innihalda tilmæli fyrir hverja áhættu fyrir sig. Verkefnisstjórnin býr síðan til aðgerðaráætlun á grundvelli tilmælanna en aðgerðaráætlunin er svo endurskoðuð eftir um þrjá mánuði.



© Airbus Military, Photographer Luis Olivas

Aðferðarfræðin hefur fram að þessu verið notuð 15 sinnum á mismunandi verkefni, allt frá lokafrágangslínu loftfara yfir í endurskipulagningu á upplýsingatæknideildinni.

Airbus Spáni

Airbus Spáni framkvæmir reglulegar skimanir til þess að finna hópa sem eru í áhættu á sálfélagslegum vandamálum. Mat er síðan gert fyrir hópana í því skyni að greina vandamálið og leiðbeina varðandi þróun á úrbótum í gegnum vinnusmiðjur og samræðufundi. Auðkenning áhættusvæða með skimunum er fyrirbyggjandi, dregur úr hugsanlegum hættuaðstæðum og einnig úr þeim sem þegar eru til staðar.



©AIRBUS, ljósmyndari Hermann Jansen

Einnig fylgist heilbrigðisþjónustan með einstaklingum í því skyni að finna þá sem eru í áhættu, en einnig geta starfsmenn óskað eftir sálfræðiaðstoð, ef þörf krefur frá stéttarfélögum, stjórnendum eða mannauðsdeildinni. Boðið er upp á sálfræðiráðgjöf í gegnum viðtöl augliti til auglitis og í gegnum vefinn (hið síðarnefnda er tilraunaverkefni).

Eftir sex til átta mánuði eru aðstæðurnar og íhlutanirnar endurmetnar. Einnig hefur verið gerður leiðarvísir með upplýsingum um úrbæturnar. Hann á við um fjölbreyttar aðstæður og er hagnýtur búnaður fyrir verklega innleiðingu á aðferðarfræðinni.

Árangur

Airbus Frakklandi:

- Aukin vitund er um mikilvægi breytingastjórnunar og möguleg áhrif sálfélagslegrar áhættu á árangur verkefna.
- Komið hefur í ljós að yfirmenn og þátttakendur þurfa á tiltölulega stuttum tíma (um sex vinnustundir fyrir um 15 manns) til þess að mikilsháttar ávinningur komi í ljós.
- Stöðluð aðferðafræði við verkefnastjórnun inniheldur nú hjá Airbus ítarlega breytingarstjórnun, þar á meðal forvarnir gegn sálfélagslegri áhættu.

Airbus Spáni:

- Aukin vitund er um sálfélagslega áhættu og andlegt heilbrigði á vinnustaðnum.
- Eftir endurmat má sjá árangur þegar kemur að þátttöku og árangursþáttum á sviði hlutverka í nánast öllum skýrslum.
- Nálgunin hefur verið notuð með árangursríkum hætti á vinnustaði í mismunandi héruðum.
- Fjölbreytni þeirra aðgerða sem í boði eru hefur haldið áfram að vaxa og getur ferlið nú hjálpað auknum fjölda starfsmanna.

Kerfisbundin endurskoðun er framkvæmd á áhrifum breytinga á vinnuaðstæður, þar á meðal á vinnuálag, sjálfræði og starfsviðurkenningu.

Ráðstafanir á sviði sálfélagslegrar áhættu hjá stórra alþjóðlegri iðnaðarsamstæðu

VIÐURKENNINGARHAFI

Schneider Electric, Frakklandi

www.schneider-electric.com

Vandamálið

Schneider Electric, fyrirtækjasamstæða á sviði raftækja, hefur tekið á sálfélagslegri áhættu á vinnustaðnum frá árinu 2002. Fyrirtækið er með 20.000 starfsmenn á 20 starfsstöðum, sem er stöðug áskorun, en frá árinu 2009 hefur fyrirtækið tileinkað sér kerfisbundnari nálgun við baráttuna gegn sálfélagslegri áhættu. Í ljós hefur komið að sum svið þarfnast sérstakrar athygli þegar kemur að sálfélagslegum vinnuaðstæðum og áhættu. Þess vegna ákvað yfirstjórnin að grípa til ráðstafana sem beinast að viðkomandi sviðum.

Aðgerðir

Fyrirtækið kynnti til sögunnar fyrirbyggjandi aðgerðir, en frumdráttur þeirra komu fram í samkomulagi fyrirtækisins við aðila vinnumarkaðarins, þar sem notast var við starfsmenn fyrirtækisins og úrræði sem þegar voru til staðar. Í ljós kom að það kostar mjög lítið að viðurkenna mikilvægi hlutverka allra einstaklinga í fyrirtækinu. Kerfisbundið sálfélagslegt áhættumat (t.d. ítarlegt áhættumat sem framkvæmt er af vinnuhópi þar sem allir taka þátt) var kjarninn í árangri áætlunarinnar.

Á hverri starfsstöð var búin til forvarnaráætlun sem náði alveg niður til vinnueininga fyrirtækisins þar sem þörf var á. Áætluninni var ætlað að greina hættur og leggja mat á áhættu með áhættumatsaðferð þar sem starfsmenn taka þátt. Hún miðaði einnig að því að þjálfa starfsmenn sem taka þátt í forvarnarstarfi, í því skyni að tala einu máli og vera á varðbergi gagnvart sálfélagslegri áhættu, þar á meðal kulnun í starfi eða sjálfsvígisáhættu og hjálpa starfsmönnum í hættu við að halda störfum sínum áfram.

Þjálfunaráætlun var gerð til þess að auka vitund um hættur, áhættu og afleiðingar sálfélagslegrar áhættu og hvernig megi koma í veg fyrir þær, en áætlunin var sérsniðin að mismunandi starfsmannahópum. Einnig varð sálfélagslegt áhættumat hluti af allri endurskipulagningu. Auk þess var vinnuvistfræði bætt á vinnustöðum undir verkefninu *Svalur staður* þannig að þeir urðu notendavænni og lífsgæði starfsmanna bötundu.

Nefnd hefur verið komið á laggirnar til þess að fylgjast með samkomulaginu og samræma upplýsingar frá sálfélagslegu áhættumati með það að markmiði að búa til aðgerðaráætlanir á landsvísu.



Allir þeir sem bera ábyrgð á heilbrigði og öryggi vinna saman að því að bæta lífsgæði á vinnustöðum og koma í veg fyrir sálfélagslegar áhættur með skilvirkum hætti.



Árangur

Schneider Elektrik hefur tekist að fá alla sem bera ábyrgð á heilbrigðis og öryggismálum — yfirmenn, starfsmannadeildina og öryggisnefndina — svo og starfsmenn til þess að starfa saman að því markmiði að bæta lífsgæðin á vinnustaðnum.

Töluverður fjöldi yfirmanna, öryggisfulltrúa og starfsmanna hefur fengið þjálfun í greiningu á sálfélagslegri áhættu fram að þessu. Eitt af forgangsmálunum á sviði þjálfunar fyrir árið 2015 er að auka vitund um sálfélagslega áhættu.

Fyrstu niðurstöður ráðstafanna sem gripið var til, var sýna að fjöldi stjórnenda sem þjást af kulnun í starfi, hefur minnkað um meira en 50 %.

Framkvæmd verkefna í fyrirtækinu til þess að draga úr streitu og sálfélagslegri áhættu

VIÐURKENNINGARHAFI

Cofely Italia SpA, Ítalíu

www.cofely-gdfsuez.it

Vandamálið

Eins og mörg fyrirtæki sem eru að reyna að lifa af í alþjóðlegu fjármálakreppunni, einbeitti byggingarfyrirtækið, Cofely Italia, sér að því að halda framleiðslustigi háu og kostnaði niðri en það hafði í för með sér að vinnuálag jókst. Í miðjum samruna fyrirtækisins minnkaði fjöldi starfsmanna jafnt og þétt og það starfsfólk sem eftir stóð, var uggandi um framtíðina og störf sín. Þar sem allir þessir þættir geta leitt til hugsanlegrar aukningar á fjarvistum og slysum var gripið til aðgerða til þess að koma á góðu sálfélagslegu vinnuumhverfi.

Aðgerðir

Tvær aðskildar rannsóknir voru framkvæmdar árið 2010 til þess að finna orsakir fyrir sálfélagslegu áhættunum: áhættumat fyrir vinnutengda streitu og könnun á vinnuumhverfinu. Í sameiningu staðfestu þær þörfina á því að auka þátttöku yfirstjórnar í málefnum sem tengjast heilbrigði og öryggi, og bæta samskipti við starfsfólk, auk þess að auka vitund þess og þátttöku. Þær undirstrikuðu einnig mikilvægi þess að gera ráðstafanir til þess að bæta uppbyggingu fyrirtækisins en þar komu aðallega stjórnendur og yfirmenn fyrirtækisins við sögu.

Ráðstafanir til að bæta vinnuna sem fólust í því að beina sjónum sínum að aðalhlutverki starfsmanna við að bæta vellíðan einstakra einstaklinga og auka framleiðni og vöxt, léku lykilhlutverk í árangri verkefnisins. Til að mynda voru fyrirbyggjandi öryggisskoðanir kynntar til sögunar sem tól til þess að benda á hugsanleg vandamál eða erfiðleika, en einnig til þess að finna sameiginlegar lausnir, koma tillögum að úrbótum á framfæri og styrkja góðar starfsvenjur. Þeir þættir sem skoðaðir voru, voru meðal annars vinnuskipulag, vinnuumhverfi og þau störf sem unnið er við. Eitt helsta vandamálið sem tekið var á, var að yfirstíga ímyndaðar hindranir á milli starfsmanna og yfirmanna, en það krafðist þess að skapa umhverfi þar sem gagnkvæmt traust ríkti.

Cofely Italia áttaði sig á grundvallarhlutverki og mikilvægi samskipta. Samskipti við starfsmenn urðu skilvirkari eftir því sem yfirmenn tóku meiri þátt og sýndu sig í framleiðslusal og lögðu stjórnarstöður sínar hjá fyrirtækinu á hilluna um stundarsakir. Þessi skuldbinding yfirmanna ásamt aðkomu og þátttöku allra starfsmanna hjálpaði fyrirtækinu við að færast í átt að frumkvæðri nálgun og sameiginlegri forvarnarmenningu.

Auk þess var tveimur fyrirbyggjandi heilbrigðisverkefnum hleypt af stokkunum árið 2014: skimun á eldri starfsmönnum fyrir hjarta- og æðasjúkdómum og símaþjónusta þar sem boðið er upp á ráðgjöf og sálfræðilega aðstoð. Bæði verkefnin standa öllum starfsmönnum til boða án endurgjalds.





Árangur

- Slysátíðni minnkaði um 85 % á milli áranna 2010 og 2013.
- Fjöldi fyrirbyggjandi öryggis skoðana jókst úr 208 árið 2011 í 438 árið 2013. Einnig hefur orðið töluverð minnkun (í kringum 80 %) á fjölda tilvika þar sem *áhættuhegðunar* varð vart.
- Í könnun sem framkvæmd var árið 2013, svöruðu nærri því 5% starfsmanna yfirlýsingunni *mér líkar vel að vinna í þessu umhverfi* með svarinu *að litlu leyti* eða *alls ekki*. Það má bera saman við yfir 30 % árið 2010. Könnunin leiddi einnig í ljós að starfsmenn voru áhugasamari, fannst þeir vera skuldbundnari fyrirtækinu og meðvitaðri um hlutverk sitt.

Úrbætur í vinnuvernd beindust að starfsmönnum sem eru lykillinn að árangri verksins.

Alhliða áætlun um forvarnir gegn sálfélagslegri áhættu í stjórnkerfinu

VIÐURKENNINGARHAFI

Mannauðsskrifstofa opinberrar stjórnsýslu, skrifstofa forsætisráðherra, Möltu

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

Vandamálið

Vandamál sem komu í ljós í mörgum deildum voru meðal annars auknar veikindafjarvistir, aukin starfsmannavelta, mikið vinnuálag og vinnukröfur. Í ljós kom að lítið var framkvæmt af áhættumati eða aðgerðum fyrir sálfélagslega áhættu.

Aðgerðir

Opinbera stjórnsýslan á Möltu réðst gegn sálfélagslegri áhættu á öllum stigum stofnunarinnar, allt frá stjórnendum til starfsmanna.

Starfsmannadeildin bjó til vel uppbyggða stoðáætlun fyrir starfsmenn með það að markmiði að bera kennsl á sálfélagslega áhættu og búa til og innleiða viðeigandi stjórnunarráðstafanir til þess að taka á áhættunum. Áætlunin, sem byggir á fyrirbyggjandi nálgun gegn sálfélagslegri áhættu, snýr að gerð áhættumats, innleiðingu á sérstökum eftirlitsráðstöfunum, þjálfunarnámskeiðum, málstofum, upplýsingaþjónustu og ráðgjafarþjónustu. Hún undirstrikaði mikilvægi þess að beina sjónum að fyrstu stigum íhlutana, þar á meðal stefnumótunar á sviði vinnutengdrar streitu, eineltis og áreitni auk þess að fjalla bæði um annað (þjálfun og vitundarmálstofur) og þriðja stig íhlutana (einstaklingsbundinn stuðningur).

Í fyrsta lagi var sálfélagslegt áhættumat framkvæmt í öllum ráðuneytum til þess að safna upplýsingum um sálfélagslega áhættu og áhrif þeirra á vellíðan starfsmanna. Þar á meðal voru gerðir formlegir spurningalistar ásamt einstaklingsviðtölum með hálfuppbyggðum hætti og rýnihópar.

Þar á eftir voru þjálfunarverkefni skipulögð. Þau innihéldu 32klukkustunda þjálfunarnámskeið í upphafi fyrir æðri stjórnendur um sálfélagslega áhættu en það var einnig notað til þess að kynna og ræða um niðurstöður fyrsta áhættumatsins. Haldnir voru tíu almennir upplýsingafundir og ráðstefna til að hleypa verkefninu af stökunum fyrir stjórnendur til þess að kynna nýju áætlunina og þjónustuna



og svo í kjölfarið fóru fram 33 fundir fyrir millistjórnendur og yfir 300 fundir fyrir starfsmenn þar sem fjallað var um vinnutengda streitu, geðheilbrigði og aðrar sálfélagslega áhættu.

Í lokin var þróuð ráðgjafarþjónusta fyrir starfsmenn, ef vinnutengd og/eða persónuleg málefni, þar á meðal streita, hafa áhrif á frammistöðu þeirra í vinnunni. Vitundarfundir og bæklingur voru notaðir til þess að kynna notkun þjónustunnar.



Árangur

Ljóst er að bæði starfsmenn og stjórnendur eru meðvitaðri um sálfélagslega áhættu á vinnustaðnum og vinnutengda streitu. Það er ekki hægt að meta í magni en það finnst í þeim fjölda beiðna um aðstoð frá mismunandi deildum og starfsmönnum í tengslum við sálfélagslega áhættu á vinnustaðnum.

Í þjálfunarmati sagðist meirihluti þátttakenda vera ánægður með verkefnin og lagði til að áframhaldandi vitundarnámskeið væru haldin. Meirihluti starfsmanna sagði einnig að hann væri mjög ánægður með ráðgjafarþjónustuna og myndi mæla með henni við samstarfsfélaga.

Sálfélagslegt áhættumat var framkvæmt í öllum ráðuneytum til þess að safna upplýsingum um almenna velliðan starfsmanna og þróa fyrirbyggjandi ráðstafanir.

Skipulagsnálgun á stjórnun sálfélagslegrar áhættu

VIÐURKENNINGARHAFI

Krabbameinsstofnun Portúgals (O Porto)⁽¹⁾, Portúgal

www.ipoporto.min-saude.pt

Vandamálið

Krabbameinsstofnun Portúgals, O Porto, sem er sérhæft sjúkrahús, er margbrotin stofnun þar sem ýmiss konar sérfræðihópar og þjónusta kemur saman. Vandamál stofnunarinnar er að tryggja skilvirkar forvarnir á sálfélagslegri áhættu — eins og streitu, kulnun í starfi, tilfinningalegt álag, ofbeldi og áreitni á vinnustaðnum — í allri stofnuninni.

Aðgerðir

Áhættustjórnun stofnunarinnar byggir á skipulagðri nálgun að forvörnum og heilsuefningu. Litið er svo á að hún gegni þýðingarmiklu hlutverki hjá stofnuninni.

Kerfisbundið áhættumat er kjarninn í almennu skipulagi stofnunarinnar við stjórnun á sálfélagslegri áhættu á vinnustaðnum. Öll störf þurfa að fara í gegnum áhættumatsferlið. Notast er við almennan spurningalista til þess að auðkenna helstu sálfélagslegu áhættuna og búa til matsskýrslu, sem inniheldur tillögur að sálfélagslegri aðgerðaráætlun, og eru þessi atriði svo rædd af rýnihópi.

Stefna á blaði fyrir forvarnir gegn sálfélagslegri áhættu tryggir skuldbindingu forystunnar og þátttöku stjórnenda og starfsmanna í fyrirbyggjandi stjórnunarferlinu. Stofnuninni er skipt í 80 áhættustjórnunarsvæði og fer staðbundinn áhættustjóri fyrir hverju svæði. Millistjórnendur bera ábyrgð á því að stjórna sálfélagslegu áhættustarfi í deildum sínum. Bæði stjórnendur og starfsmenn taka þátt í áhættustjórnunarstarfinu, en í því felst meðal annars hugarflugsfundir, rýnihópar, spurningalistar, kannanir um heilsuparfir og gerð heilsu- og þjálfunaráætlana. Árleg þjálfunaráætlun sem inniheldur aðgerðir, er tengjast því að fyrirbyggja sálfélagslega áhættu, hefur verið gerð. Auk þess er fréttabréfum og skýrslum dreift með reglulegu millibili.

Forvarnir gegn sálfélagslegri áhættu og heilsuefning er framkvæmd samkvæmt ráðgjöf vinnusálfræðings, en hann vinnur eftir þörfum með sérfræðilækni í vinnuverndarmálum og tæknimanni sem ber ábyrgð á vinnuöryggi. Flóknustu tilvikin eru meðhöndluð af sálfræðingi eða öðrum utanaðkomandi sérfræðingi.

Að lokum hefur verkefnum verið komið á til þess að hvetja starfsmenn til þess að hafa stjórn á eigin heilbrigði, til dæmis herferðir gegn reykingum, hvatning til líkamlegrar hreyfingar í hléum á vinnutíma og samstarf við staðbundnar líkamsræktarstöðvar.



Kerfisbundið áhættumat er kjarninn í almennu skipulagi stofnunarinnar við stjórnun á sálfélagslegri áhættu á vinnustaðnum.

⁽¹⁾ Aðgerðirnar sem innleiddar voru, byggðu á framlagi prófessors J. Aguiar Coelho, stjórnanda á sjúkrahúsi og frumkvöðli í Portúgal í rannsókn, miðlun og innleiðingu á forvarnarleiðum gegn streitu og sálfélagslegri áhættu á sjúkrahúsum.

Árangur

- Frá árinu 2006 hafa 25 sálfélagsleg mót verið þróuð. Einnig hafa fjölmörg verkefni á sviði vinnuheilbrigðis verið gerð.
- Frá árinu 2010 hafa 57 námskeið verið haldin um sálfélagslega áhættustjórnun.
- Dregið hefur verið úr fjarvistum og streitu á sjúkrahúsinu.
- Vegna þess að leyst er úr vandamálunum í stað þess að virða þau að vettugi hefur starfsánægja aukist meðal starfsmanna og sama á við sálfélagslega vinnuumhverfið.



Skilvirk stjórnun á sálfélagslegri áhættu hjá jarðolíufyrirtæki

VIÐURKENNINGARHAFI

Slovnaft, a.s., Slóvakíu

slovnaft.sk/sk

Vandamálið

Vinnan hjá Slovnaft, sem er hluti af jarðolíuiðnaðinum, felst að stórum hluta í starfrækslu stjórnkerfa og vélbúnaðar. Fyrirtækið hafði það að markmiði að auðkenna þau störf og starfsemi sem væru hvað hættulegust, ekki aðeins gagnvart heilsu starfsmanna, heldur einnig fyrir almenna frammistöðu fyrirtækisins. Mannleg mistök eru orsök margra stórvægilegra slysa í iðnaði; með því að leggja kerfisbundið mat á sálfélagslega áhættu lagði Slovnaft upp með að draga úr mannlegum mistökum og koma í veg fyrir slys og streitutengd heilsufarsvandamál.

Aðgerðir

Slovnaft hleypti COHESIO verkefninu (Átak í að bæta vinnuvernd, vinnuvistfræði og að draga úr streitu) af stokkunum árið 2012 þar sem áhersla var lögð á eftirfarandi svið: streitustjórnun, vaktavinnu og vinnuvistfræði. Á fyrsta sviðinu var markmiðið að útrýma eða lágmarka sálfélagslega áhættu, bæta afköst og draga úr veikindafjarvistum vegna neikvæðra áhrifa sálfélagslegrar áhættu.

Í samvinnu við vinnuverndarfyrirtæki hefur sálfélagslegt áhættumat verið framkvæmt í átta framleiðsludeildum með 800 starfsmenn í heild.

Þessar forvarnir hafa verið innleiddar með fullum stuðningi stjórnenda og þátttöku starfsmanna — starfsmenn taka

þátt í starfsemi sem tileinkuð er heilsuvörnum og eru meðvitaðir um hana í tengslum við störf sín.

Eitt helsta markmið verkefnisins var að auðkenna hættulegar vinnustöður og starfsemi þar sem *mannlegi þátturinn* leikur mikilvægt hlutverk. Ef þeim er illa stjórnað geta þær haft afleiðingar í för með sér fyrir líf og heilbrigði starfsmanna, nálæga íbúa, umhverfið og fyrirtækið sjálft. Komið var á fót hagnýtu hermipjálfuninni í neyðaraðstæðum til þess að draga úr líkum þess að streita komi upp við ýmiss konar aðstæður og bæta hæfni starfsmanna til þess að takast á við þær. Einnig voru skoðuð þægindi persónulegs hlífðarbúnaðar.

Auk þess var haldin málstofa um streitustjórnun til þess að auka skilning starfsmanna á vandamálinu. Þjálfun í heilan dag fjallað meðal annars um grunnþekkingu á efninu, samskiptafærni og leiðir til að taka á streitu.

Önnur starfsemi fólst meðal annars í því að koma á fót skoðunum í forvarnarskyni — alhliða og markvissum lækis- og sálfélagslegum skoðunum.

Enn fremur var aðgerðum til heilsuefningar komið á fót, eins og pilates og íþróttaklúbbum til þess að hvetja starfsmenn til regulegrar þjálfunar. Í verkefninu *heilbrigð fæða* skoðaði næringarfræðingur þá fæðu, sem starfsmönnum stóð til boða í mótuneytinu og stakk upp á heilbrigðari valkostum á matseðilinn.





Árangur

Starfsmenn sögðu að hagnýta hermipjálfunin fyrir neyðaraðstæður hefði verið gagnlegasta þjálfunin. Á þeim fjórum árum síðan hermipjálfunin í neyðaraðstæðum var kynnt til sögunnar hafa tvær ósviknar neyðaraðstæður komið upp; starfsmenn hafa staðfest að þeir hafi betur ráðið fram úr aðstæðunum. Í öryggiskönnun á vinnustaðnum lýstu þrír fjórðu hlutar starfsmanna yfir ánægju sinni með ráðstafanirnar.

Fyrirtækið hefur séð lækkun á bæði slysatíðni og veikindafjarvistum.

Starfsmenn eru ánægðari vegna bættra þæginda við notkun persónuhlífa.

Hagnýt hermipjálfun í neyðaraðstæðum hefur dregið úr líkum á að streituvaldandi aðstæður komi upp meðal starfsmanna og bætt persónulega færni þeirra.

Góð vinna! Aðgerðir fyrir vellíðan í vinnunni

VIÐURKENNINGARHAFI

Satakunta sjúkrahúsumdæmið, Finnlandi

www.satshp.fi

Vandamálið

Félags- og heilsugæslan er með tæknimenn, ræstitækna, veitingafólk og skrifstofufólk í vinnu til viðbótar við heilbrigðisstarfsmenn í fremstu röð eins og lækna, hjúkrunarfræðinga o.fl. Mismunandi vinnumenning þessara starfshópa, ásamt því að vinnustaðirnir eru dreifðir um héraðið, hafa gert það að verkum að erfitt hefur reynst fyrir Satakunta sjúkrahúsumdæmið, sem er með 3.600 starfsmenn, að búa til alhliða ráðstafanir til þess að tryggja vellíðan starfsmanna í vinnunni.

Aðgerðir

Árið 2008 kynnti Sakunta sjúkrahúsumdæmið til sögunnar áætlun fyrir vellíðan undir heitinu *Góð vinna!* sem innihélt fjögur áherslusvið: afkastamikla forystu, að tryggja þekkingu, árangursríkt vinnusamfélag og hvetjandi og þýðingarmikla vinnu.

Á fyrsta stigi áætlunarinnar (2008-10) var fjöldi viðmiðunarregla fyrir starfsmannastjórnun og vinnuvernd uppfærður. Á öðru stigi (2011-13) bjó hver vinnueining til sína eigin vinnuáætlun fyrir vellíðan. Á núverandi stigi (2014-16) hefur kastljósinu verið beint að vinnuskipulagi og verkferlum og viðurkennt hefur verið að ekki sé hægt að *skapa* vellíðan í vinnunni, hún verður til með góðu vinnuskipulagi.

Skipulagsþættir eins og forysta, þekkingarþættir, lipurt verklag, viðhald á góðum vinnuanda og úrbætur á vinnuumhverfinu eru á ábyrgð yfirmanna. Ýmiss konar búnaður og verklag var búið til í því skyni að taka á þessum málum. Framlag starfsmanna er jafnmikilvægt. Starfsmenn eru hvattir til þess að auka getu sína og nýta sér námsframboð.

Aðrar ráðstafanir til þess að bæta vinnuskipulag og efla vinnuverndarmenningu eru meðal annars þróun á innri samskiptum, stöðeiningar á tímum breytinga og gerð vinnuverndarráðstafana í vinnueiningunum. Rekstrarlíkanið *hreysti-til-vinnu* þar sem sjónum er beint að því hvaða starfsmenn eru nægilega heilsuhraustir til þess að vera í hlutastarfi, var búið til í því skyni að koma í veg fyrir snemmbúna lífeyristöku. Yfirmenn fengu þjálfun í forystu og í því að styðja við þekkingarmyndun. Búið var til verklag til þess að taka á vandamálum í vinnunni og leyst er úr erfiðum aðstæðum með samstarfi.

Árið 2014 var herferðinni *virgni á vinnutíma* hleypt af stokkunum en hún miðar að því að auka líkamlega hreyfingu starfsmanna. Herferðin hófst með grundvallarskoðun á líkamlegu ástandi starfsmanna. Yfir 1.500 starfsmenn hafa skráð sig í verkefnið.





Árangur

- Dregið var úr veikindafjarvistum um 91% á tímabilinu 2013 og 2014 (en það jafngildir sparnaði upp á næstum því 1,5 milljónir evra).
- Áætlunin hreysti-til-vinnu skapaði nettó sparnað yfir 1 milljón evra, bara á árinu 2013.
- Fjöldi vinnuslysa fækkaði (allt að 25 % á ársgrundvelli).
- Rannsókn sem gerð var meðal starfsmanna sýndi að starfsánægja hafði aukist.

Ekki er hægt að búa til vellíðan á vinnustöðum, hún verður til með góðu vinnuskipulagi.

Alhliða nálgun við útrýmingu á sálfélagslegri áhættu

VIÐURKENNINGARHAFI

TOFAŞ verksmiðjan, Bursa, Tyrklandi

www.tofas.com.tr

Vandamálið

Stjórnendur hjá ökutækjaframleiðandanum TOFAŞ eru meðvitaðir um það að óviðeigandi vinnuaðstæður, ófullnægjandi búnaður og lítil líkamleg hreyfing er hættuleg líkamlegri og andlegri heilsu starfsmanna. Fyrirtækið hafði áhuga á því að skapa gott og ánægjulegt vinnuumhverfi og stuðla að heilbrigði starfsmanna sinna.

Aðgerðir

TOFAŞ kom á fót alhliða áætlun, *Ánægðir starfsmenn*, þar sem sjónum var beint að heilbrigði og vellíðan starfsmanna en undir hana féll bæði vinnuumhverfið og athafnir starfsmanna. Viðurkennt var að lokatakmarkið — heilbrigðir og ánægðir starfsmenn — myndi ekki nást án viðvarandi stuðnings stjórnenda.



Þátturinn *streitugreining* miðaði að því að fylgjast með vandamálum með vinnutengda streitu. Niðurstöðurnar eru ræddar í sérstökum nefndum, lagt er á ráðin um viðeigandi athafnir til þess að ráða bót á vandamálunum og gripið er til nauðsynlegra ráðstafana í stjórnsýslunni. Úrbæturnar sem beinast til að mynda að því að hafa eftirlit með og aðlaga vinnuhraða eru studdar af yfirstjórninni og leika mikilvægt hlutverk við að draga úr vinnuálagi en markmiðið er að skapa streitulaust vinnuumhverfi.

Þátturinn *Ánægjuleg rými til lífs* miðaði einnig að því að skapa betri vinnuaðstæður. Vinnuvistfræðilegar úrbætur og ýmiss konar aðstöðu var komið á fót fyrir starfsmenn að nota, þar á meðal tómstundasvæði, verslun og litlu kvikmyndahúsi.

Auk þess var sérsniðinn hugbúnaður settur upp til þess að lágmarka streitu með því að taka starfsmenn út úr vinnurútinunni sinni. Hver vakt hefst með æfingum í fimm mínútur þannig að starfsmenn ná að slaka á og undirbúa sig undir vinnuna. Einnig var 11 tómstundaklúbbum og 9 íþróttaklúbbum komið á fót af sjálfbóðaliðum. Þeir lita félags- og menningarlíf starfsmanna og hjálpa til við að auka þátttöku, efla skapandi hugsun og mynda ný sambönd.

Að lokum veitir *Stoðþjónusta starfsmanna* upplýsingar og ráð frá sérfræðingum á sviði geðheilbrigðis 24 klukkustundir á dag 7 daga vikunnar. Þjónustan er ekki aðeins ætluð fyrir starfsmenn heldur fjölskyldur þeirra einnig. Hún miðar að því að hjálpa starfsmönnum í gegnum erfiða tíma og tryggja að þeir haldi áfram að leggja sitt af mörkunum til fyrirtækisins.



Árangur

Almennar úrbætur á vellíðan starfsmanna og aukin framleiðsla hefur komið í ljós. Einnig hefur heilsufarsvandamálum, vinnuslysum og mannlegum mistökum fækkað.

Viðbrögð starfsmanna staðfesta að viðleitnin hefur borið árangur. Þættir sem hafa áhrif á andlegt og líkamlegt heilbrigði er stjórnað og áhætta fyrir því að streita og sálfélagsleg vandamál komi upp hefur verið lágmörkuð.

Með því að draga úr vinnuálagi og bjóða upp á betri vinnuaðstæður, tækifæri fyrir félagsleg samskipti og heilsueflingu verða starfsmenn heilbrigðari og ánægðari.



HVERNIG Á AÐ NÁLGAST RIT EVRÓPUSAMBANDSINS

Gjaldfrjáls rit:

- eitt eintak:
í gegnum bókabúð Evrópusambandsins (<http://bookshop.europa.eu>);
 - fleiri en eitt eintak eða veggspjöld/kort:
Frá sendiráðum Evrópusambandsins (http://ec.europa.eu/represent_en.htm);
hjá sendinefndum í öðrum en Evrópusambandslöndum (http://eeas.europa.eu/delegations/index_en.htm);
með því að hafa samband við þjónustuna Europe Direct http://europa.eu/europedirect/index_en.htm eða með því að hringja
í 00 800 6 7 8 9 10 11 (gjaldfrjálst símanúmer í öllum Evrópusambandslöndum) (*).
- (*) Veittar upplýsingar eru gjaldfrjálsar, svo eru flest símtöl (þrátt fyrir að sum símafyrirtæki, símaklefar eða hótél kunni að taka gjald fyrir).

Verðlögð rit:

- í gegnum bókabúð ESB (<http://bookshop.europa.eu>)

Herferðin Vinnuvernd er allra hagur 2014-15, Vinnuvernd vinnur á streitu, leggur áherslu á að viðurkenna tilvist vinnutengdrar streitu og annarrar sálfélagslegrar áhættu. Hún leggur áherslu á að þeim sé stjórnað með samþættri nálgun í því skyni að halda góðu heilbrigði á vinnustöðum.

Sálfélagslegar hættur koma upp á öllum vinnustöðum en hafa má stjórn á þeim með árangursríkum hætti með takmörkuðum tilkostnaði. Herferðin býður upp á aðstoð, leiðbeiningar og nauðsynleg verkfæri til þess að stjórna vinnutengdri streitu og sálfélagslegri áhættu með skilvirkum hætti.

Vinnuverndarstofnun Evrópu (EU-OSHA)

leggur sitt af mörkunum við að gera Evrópu að öruggari, heilbrigðari og afkastameiri stað til að vinna á. Stofnunin rannsakar, þróar og dreifir áreiðanlegum og gagnlegum upplýsingum um öryggis- og heilbrigðismál og skipuleggur átaksverkefni um alla Evrópu. Stofnunin, sem var sett á fót af Evrópusambandinu árið 1994 og er með höfuðstöðvar í Bilbaó á Spáni, leiðir saman fulltrúa framkvæmdastjórnar Evrópusambandsins, fulltrúa frá stjórnsýslu aðildarríkjanna, frá samtökum á vinnumarkaði ásamt leiðandi sérfræðinga frá aðildarríkjum ESB og frá fleiri löndum.

Vinnuverndarstofnun Evrópu

C/Santiago de Compostela 12
48003 Bilbao, SPÁNI
Tölvupóstfang: information@osha.europa.eu

<http://osha.europa.eu>

