



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



rgzc  
regionalna gospodarska zbornica ceje  
del sistema Gospodarske zbornice Slovenije



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI  
SOCIALNI SKLAD  
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

# PRIROČNIK ZA RAZVOJ ORGANIZACIJSKE KULTURE S POMOČJO ZAGOTAVLJANJA ZDRAVJA IN ZADOVOLJSTVA PRI DELU

## KAZALO

1	UVOD.....	4
1.1	Opis projekta .....	4
1.2	O čem govori ta priročnik?.....	5
1.3	Komu je priročnik namenjen?.....	6
1.4	Usmeritve za diseminacijo in uporabo priročnika.....	7
2	PRAVNE PODLAGE .....	8
2.1	Nacionalna zakonodaja.....	8
2.2	Pravne podlage z osredotočenostjo na različne ciljne skupine .....	9
2.2.1	Varstvo žensk .....	9
2.2.2	Varstvo delavcev zaradi nosečnosti in starševstva .....	9
2.2.3	Varstvo delavcev, ki še niso dopolnili 18 let starosti .....	10
2.2.4	Varstvo invalidov .....	11
2.2.5	Varstvo starejših delavcev.....	11
2.2.6	Obveznosti delodajalca .....	12
2.2.7	Pravice in dolžnosti delavca .....	14
2.3	Zakonodaja EU .....	16
2.3.1	Direktiva o uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav varnosti in zdravja delavcev pri delu .....	16
2.3.2	Direktiva o minimalnih zahtevah za varnost in zdravje na delovnem mestu ...	17
2.3.3	Direktiva o minimalnih varnostnih in zdravstvenih zahtevah za uporabo delovne opreme delavcev pri delu .....	17
2.3.4	Direktiva o minimalnih zdravstvenih in varnostnih zahtevah za ročno premeščanje bremen, kadar za delavce obstaja nevarnost ..... poškodbe hrbta .....	18
2.3.5	Direktiva o minimalnih varnostnih in zdravstvenih zahtevah za delo s slikovnimi zasloni .....	18
2.3.6	Direktiva o varovanju delavcev pred tveganji zaradi izpostavljenosti biološkim dejavnikom pri delu.....	19
3	KREPITEV ZDRAVJA IN ZADOVOLJSTVA PRI DELU .....	20
3.1	Organizacija in oprema delovnih prostorov .....	20
3.1.1	Ergonomsko urejena pisarna.....	20
3.2	Prilagajanje delovnega okolja in delovnega mesta starejšim zaposlenim.....	23
3.3	Primeri dobrih praks krepitev zdravja in zadovoljstva v podjetjih .....	25
4	NAČRTOVANJE IN IZVAJANJE PROMOCIJE ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU .....	27

4.1	Kako izdelati načrt promocije zdravja na delovnem mestu? .....	27
4.1.1	Uvodne aktivnosti in priprava predloga načrta .....	28
4.1.2	Oblikovanje delovne skupine .....	28
4.1.3	Analiza zdravja in počutje zaposlenih.....	29
4.1.4	E-OPSA - orodje za celovito podporo promocijo zdravja .....	30
4.1.5	Izdelava načrta promocije zdravja .....	31
4.2	Kako spremljati izvajanje načrta za promocijo zdravja na delovnem mestu? ...	31
4.3	Primeri dobrih praks promocije zdravja na delovnem mestu v podjetjih.....	32
5	ORGANIZACIJA DELA IN DELOVNEGA OKOLJA ZA IZBOLJŠANJE PRODUKTIVNOSTI IN ZDRAVJA PRI DELU.....	35
5.1	Nevarnosti na področju zdravja zaposlenih in kako jih preprečiti .....	35
5.2	Načini spodbujanja zaposlenih k aktivni udeležbi za varovanje in krepitev zdravja	36
5.3	Načini omogočanja izbire zdravega življenja.....	37
5.4	Načini spodbujanja osebostnega razvoja.....	38
5.5	Specifike ukrepov za zdravje pri delu za starejše .....	39
5.6	Specifike ukrepov za zdravje pri delu za mlade.....	40
5.7	Primeri dobrih praks organizacije dela in delovnega okolja v podjetjih.....	42
6	ZAKLJUČEK.....	44
7	LITERATURA IN VIRI.....	46
8	PRILOGE.....	50

# 1 UVOD

## 1.1 Opis projekta

Priročnik za razvoj organizacijske kulture s pomočjo zagotavljanja zdravja in zadovoljstva na delu je del serije priročnikov in gradiv, ki predstavljajo teoretično podlago iz strokovnih tem. Slednje so pripravljene v okviru projekta »Krepitev kompetenc socialnih partnerjev s poudarkom na delovnopравни zakonodaji in varnosti pri delu«. Pri Zvezi delavskih sindikatov Slovenije – Solidarnost in RGZC - Regionalna gospodarska zbornica Celje smo projekt pričeli z izvajanjem septembra 2017, zaključek projekta pa bo v septembru 2021.

Za izvedbo smo se odločili zaradi vse večjih potreb po **učinkovitem socialnem dialogu v Sloveniji na vseh ravneh**, ki jih zaznavamo pri svojem delu, in vse večjega razkoraka med dejanskim načinom vodenja socialnega dialoga v Sloveniji ter načinom, kot ga opažamo v tujini. Zavedamo se izpostavljene problematike **manka socialnega dialoga**, za reševanje te pa vidimo v zagotavljanju predpogojev, skladnih z zaznanimi potrebami ciljnih skupin projekta z **dvigom znanja, kompetenc in osveščenosti, povezanih s področjem socialnega dialoga, trga dela, vseživljenjskega učenja in zagotavljanja pravne varnosti** aktivne populacije.

Predpogoji, ki niso na dovolj visokem nivoju, ne znotraj naših organizacij, organizacij naših članov, ne na področju celotne države, so zlasti:

1. **Temeljito poznavanje vsebinskih podlag, zlasti veljavne zakonodaje z različnih področij**, kot so delovnopravno, zdravje in varnost pri delu, kolektivne pogodbe, soupravljanje delavcev ipd., in aktualnega dejanskega stanja na področjih, ki posredno in neposredno vplivajo na zmožnosti uspešnega vodenja socialnega dialoga, kot je trg dela;
2. **Znanje in kompetence s področja komunikacijskih tehnik, tehnik pogajanj in kolektivnega dogovarjanja**;
3. **Osveščenost in poznavanje pomembnosti vpliva področij, kot so spodbujanje vseživljenjskega učenja, zagotavljanje zdravja, varnosti in zadovoljstva na delovnem mestu**, konstruktivne komunikacije ipd., na ustvarjanje pogojev za uspešen socialni dialog na ravni posameznega podjetja, v panogi, na ravni države in nenazadnje na mednarodni ravni.

Delodajalce zavezujejo poleg zakonodaje s področja trga dela tudi veljavne kolektivne pogodbe, panožne in podjetniške, kjer pri svojih zaposlenih in članih opažamo **pomanjkanje znanja**, da bi lahko sebi in svojim sodelavcem pomagali k **večji pravni varnosti**, zato bomo poudarek namenili tudi temu področju. Za učinkovito opravljanje funkcije združenja sindikatov v primeru ZDSS oziroma združenja delodajalcev v primeru RGZC, in sicer nudenja pravne (in socialne) zaščite članom, je zelo pomembno poznavanje **delovnopravne zakonodaje, kolektivnih pogodb vseh ravni, zakonodaje s področja varnosti in zdravja pri delu** ipd. Za uspešno pravno formalno urejanje področja in sodelovanje posameznih delodajalcev s socialnimi partnerji je zelo pomembno, da vsi sodelujoči dobro poznajo zakonodajo s tega področja, saj se le na ustrezni in pravno formalno ustrezni podlagi lahko gradi uspešen socialni dialog. Kot ključni učinek projekta predvidevamo ravno vpliv na krepitev in izboljšanje socialnega dialoga.

## 1.2 O čem govori ta priročnik?

Priročnik je sestavljen iz **petih delov**. V prvem delu predstavimo projekt, namen in cilj publikacije in ponudimo usmeritve za deljenje in uporabo priročnika. V drugem delu pripravimo **pregled nacionalne zakonodaje in zakonodaje EU na področju varnosti in zdravja na delovnem mestu**, pri čemer se osredotočimo na različne ciljne skupine, kot so invalidi, starejši delavci, ženske in nosečnice. V tretjem delu analiziramo obstoječe **smernice in primere dobrih praks na področju krepitev zdravja in zadovoljstva pri delu**, pri čemer se posebej osredotočimo na samo delovno okolje. V četrtem delu pripravimo pregled na področju **načrtovanja in izvajanja promocije zdravja na delovnem mestu**, pri čemer se posebej osredotočimo na izdelavo načrta za promocijo zdravja na delovnem mestu. V petem delu s pomočjo primerjalne analize in analize in interpretacije primarnih in sekundarnih virov opredelimo organizacijo dela in delovnega okolja in se osredotočimo na ukrepe, s katerimi delodajalci lahko izboljšajo tako produktivnost kot samo zdravje pri delu. Pri tem se osredotočimo na specifične ukrepe, s katerimi delodajalci ne samo da nadzorujejo **varnost pri delu**, temveč tudi **ustvarjajo ustrezno okolje za zdravje zaposlenih**. Priročnik na takšen način postaja podlaga za uspešno sodelovanje med različnimi deležniki s ciljem koncipiranja ustreznega delovnega okolja z vidika zdravja in varstva pri delu.

### 1.3 Komu je priročnik namenjen?

Priročnik je namenjen delodajalcem in delojemalcem, sindikatom, kot tudi širši javnosti za izobraževalne namene za izboljšanje zdravja in zadovoljstva ljudi pri njihovem delu. S priročnikom želimo **krepiti zmogljivost delodajalcev** in njihovih predstavnikov za **aktivno sodelovanje v procesih socialnega dialoga** v panožni, državni in potencialno na evropski ravni, glede problematike zdravja in varstva pri delu ter zaposlovanju starejših in mladih delavcev. Pri tem velja poudariti, da bodo priročnik lahko uporabile tudi druge ciljne skupine, kot so študentje družboslovnih in zdravstvenih ved, učitelji na višjih šolah in fakultetah, politični odločevalci, novinarji in nevladne organizacije oziroma možganski trusti. Torej predvsem tisti, ki jih zanima na kakšen način delodajalci ustvarjajo ustrezno delovno okolje z vidika varnosti in zdravja pri delu, kakšno vlogo imata zdravje in varnost pri delu v **delovno-pravni zakonodaji** in **širše v družbi**.



Vir: Triglav, Zdravstvena zavarovalnica (b. d.)

## 1.4 Usmeritve za diseminacijo in uporabo priročnika

Priročnik je smiselno diseminirati predvsem v **vse delodajalske in sindikalne centrale** po Sloveniji, vključno z delodajalskimi, s ciljem ustvarjanja t. i. učinka prelitja. To pomeni, da bodo združenja potem zmogla sama identificirati druge organizacije oziroma njihove člane, ki bi jim publikacija koristila za njihovo vsakodnevno delo. Pri tem bi bilo smotrno priročnik digitalizirati in ga poslati različnim višjim fakultetam in organizacijam, s čimer bi priročnik dosegel tudi študente in učitelje. Glede na aktualnost teme bi bilo smotrno pripraviti tudi strategijo za pripravo krajšega povzetka priročnika in pošiljanje povzetka in e-obliko celotne publikacije tako medijskim hišam kot posameznim novinarjem ter različnim organizacijam, ki se z delovno-pravno zakonodajo z vidika varstva in zdravja pri delu na vsakodnevni ravni ukvarjajo. S tem bi priročnik imel tudi praktično vrednost, saj bi ga lahko uporabljali pri izvedbi različnih usposabljanj, za pripravo različnih okroglih miz in za različne vidike zagovorništva, tako v odnosu do delodajalski central kot v odnosu do sistemske (državne) ravni.

## 2 PRAVNE PODLAGE

### 2.1 Nacionalna zakonodaja

V Sloveniji ima **promocija zdravja na delovnem mestu pravno podlago z Zakonom o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1, 2011)**. ZVZD določa pravice in dolžnosti delodajalcev in delavcev v zvezi z varnim in zdravim delom ter ukrepi za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu (ZVZD-1, 2011, 1. čl.). Delodajalci v Sloveniji so zakonsko obvezani k izvajanju promocije zdravja na delovnem mestu, saj jih k temu obvezuje 6. člen Zakona o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1, 2011, 6. čl.). Ta narekuje, da morajo delodajalci **načrtovati in izvajati promocijo zdravja na delovnem mestu**. Pri tem ne smemo pozabiti niti na 32. člen zakona (ZVZD-1, 2011), ki narekuje, da morajo delodajalci za promocijo zdravja na delovnem mestu zagotoviti potrebna sredstva, način spremljanja njenega izvajanja in vrednotenja, in pa 76. člen (ZVZD-1, 2011), ki navaja, da je potrebno promocijo zdravja na delovnem mestu načrtovati v izjavi o varnosti z oceno tveganja. Z globo od 2.000 do 40.000 evrov se kaznuje delodajalca za prekršek, kot to določa 76. člen (ZVZD-1, 2011), ki v izjavi o varnosti z oceno tveganja ne načrtuje promocije zdravja na delovnem mestu in ki za njeno izvajanje ne zagotovi potrebnih sredstev ter načina spremljanja.

Vendar pa promocija zdravja pri delu presega le zakonske določbe (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2010). Za uspešno promocijo zdravja na delovnem mestu sta **potrebna prostovoljno sodelovanje in zavezanost k izvajanju tako delodajalcev kot tudi delavcev**. Delodajalci morajo zagotavljati zdrave razmere v organizaciji in okolju ter obravnavati zdravje kot sestavni del strategije upravljanja, delavci pa morajo aktivno sodelovati v programu promocije zdravja na delovnem mestu. Interes pri ustvarjanju zdrave organizacije mora biti skupen, predvsem pa je pomembno, da so v ta proces  **vključeni vsi zaposleni**, saj je konec koncev program promocije zdravja v podjetjih namenjen prav njim. Pomembno je, da je promocija zdravja vključena v vsa področja organizacije, vključuje ukrepe, ki so usmerjeni na potrebe posameznika, kot delovno okolje in združuje strategije zmanjševanja tveganj s strategijami razvoja preventivnih faktorjev in izboljšanja zdravja zaposlenih (Ministrstvo za zdravje, 2014).



## 2.2 Pravne podlage z osredotočenostjo na različne ciljne skupine

### 2.2.1 Varstvo žensk

Varstvo žensk kot posebne kategorije zaposlenih je v Zakonu o delovnih razmerjih (ZDR-1) **pretežno omejeno na prepoved opravljanja podzemnih del**. Prepoved ne velja za vodilne osebe oziroma vodje delovnih enot, ki imajo pooblastila za samostojne odločitve. Prepoved velja tudi za tiste, ki morajo zaradi strokovnega izobraževanja opraviti določen čas prakse na podzemnih delih v rudnikih in za tiste, ki so zaposlene v **zdravstvenih in socialnih službah**, in v drugih primerih, ko morajo odhajati na podzemna dela v rudnik zaradi opravljanja del, ki niso fizična. (ZDR-1, 2013, 186. čl.).

### 2.2.2 Varstvo delavcev zaradi nosečnosti in starševstva

ZDR opredeljuje, da imajo delavci zaradi nosečnosti in starševstva pravico do **posebnega varstva v delovnem razmerju** (ZDR-1, 2013, 182–186. čl.). Posebno varstvo med nosečnostjo in starševstvom je zagotovljeno, ko je govora o **nočnem in nadurnem delu**. Varstvo je zagotovljeno bodisi materi bodisi očetu, ki skrbi za otroka in sicer **do tretjega leta starosti**. Delodajalec ima prepoved iskanja podatkov o nosečnosti, prepoved nalaganja nekaterih del v času nosečnosti in dojenja, staršu pa pripada tudi odmor za dojenje v trajanju najmanj ene ure na dan. V skladu z ZVZD se omejitev nadurnega dela ali nočnega dela delavke v času nosečnosti ali z otrokom do enega leta starosti oziroma v obdobju dojenja, veže na oceno tveganja, iz katere izhaja nevarnost za njeno zdravje ali zdravje otroka. Zakon v zvezi z opravljanjem nočnega in nadurnega dela obravnava tudi starše, ki imajo otroka, **mlajšega od 7 let**, ali hudo bolnega oziroma prizadetega otroka. V tem primeru se za opravljanje nadurnega dela ali dela ponoči zahteva vnaprejšnje pisno soglasje. Pogoj je, da delavec živi **sam z otrokom** in skrbi za njegovo vzgojo in varstvo (ZDR-1, 2013, 182–186. čl.). Pravice do starševskega dopusta, ki obsega porodniški dopust, očetovski dopust, dopust na nego in varstvo otroka ter posvojiteljski dopust, pa opredeljuje Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (ZSDP-1), kjer je opredeljena in urejena tudi pravica do starševskega nadomestila ter pravico do krajšega delovnega časa. (ZSDP-1, 2014, 50. čl.).

### 2.2.3 Varstvo delavcev, ki še niso dopolnili 18 let starosti

Delavci, ki še **niso dopolnili 18 let starosti**, se štejejo za mlajše delavce in uživajo po ZDR-1 posebno varstvo in ne smejo opravljati naslednjih del (ZDR-1, 2013, 191–194. čl.):

- dela, ki se opravljajo pod zemljo ali pod vodo;
- dela, ki objektivno presegajo njegove telesne in psihološke sposobnosti;
- dela, ki vključujejo škodljivo izpostavljanje dejavnikom, ki so strupeni, karcinogeni, ki povzročajo dedne genske poškodbe ali škodujejo nerojenemu otroku ali kako drugače kronično vplivajo na človekovo zdravje;
- dela, ki vključujejo škodljivo izpostavljanje sevanju;
- dela, ki vključujejo tveganje glede nesreč, ki ga mlada oseba ne more prepoznati ali se mu izogniti zaradi svoje **nezadostne pozornosti do varnosti** ali pa zaradi pomanjkanja izkušenj ali usposobljenosti;
- dela, ki vključujejo tveganje za zdravje zaradi izjemnega mraza, vročine, hrupa ali vibracij.

Pravice glede delovnega časa, odmora in počitka delavca, ki še ni dopolnil 18 let starosti, pa so določene v 196. členu ZDR (ZDR-1, 2013, 196 čl.):

- delovni čas **ne sme biti daljši od osem ur na dan in 40 ur na teden**;
- delavec ima pravico do odmora med delovnim časom v trajanju najmanj 30 minut če dela najmanj štiri ure in pol na dan;
- delavec ima pravico do počitka med dvema dnevoma v trajanju najmanj 12 zaporednih ur;
- delavec ima pravico do tedenskega počitka v trajanju 48 neprekinjenih ur.

Poleg tega po zakonu o delovnih razmerjih, delavec, ki še ni dopolnil 18 let starosti, ne sme delati **ponoči med 22. uro in 6. uro naslednjega dne**, v primerih opravljanja dela s področja kulturne, umetniške, športne in oglaševalne dejavnosti pa med 24. in 4. uro naslednjega dne (ZDR-1, 2013, 193. čl.). V izjemnih primerih lahko dela ponoči; v primeru **višje sile**, ko tako delo traja določen čas in mora biti izvršeno takoj, polnoletni delavci pa niso na razpolago v ustreznem številu. V primeru opravljanja dela nočnega

dela delavca, ki še ni dopolnil 18 let starosti, mora delodajalec zagotoviti **nadzor s strani polnoletnega delavca** in zagotoviti ustrezen počitek v naslednjih treh tednih. Delavec, ki še ni dopolnil 18 let starosti, **ima pravico do letnega dopusta**, povečanega za sedem delovnih dni (ZDR-1, 2013, 197. čl.).

#### 2.2.4 Varstvo invalidov

ZDR v Sloveniji zavezuje delodajalce, da zagotovijo varstvo delovnih in tudi drugih invalidov, ki nimajo statusa delovnega invalida, pri zaposlovanju, usposabljanju ali preusposabljanju v skladu z zakonskimi predpisi (ZDR-1, 2013, 199–200. čl.). Posebej so določene pravice delovnih invalidov. Delavcu, pri katerem je ugotovljena preostala delovna zmožnost, mora delodajalec v skladu s predpisi o pokojninskem in invalidskem zavarovanju zagotoviti (ZDR-1, 2013, 199–200. čl.):

- opravljanje drugega dela, ustreznega njegovi preostali delovni zmožnosti;
- opravljanje dela s **krajšim delovnim časom** glede na preostalo delovno zmožnost;
- poklicno **rehabilitacijo**;
- nadomestilo plače.

#### 2.2.5 Varstvo starejših delavcev

ZDR-1 posebej varuje tudi starejše delavce, ki po zakonu uživajo posebno varstvo. V to kategorijo se štejejo delavci, ki so **starejši od 55 let** (ZDR-1, 2013, 197. čl.). Ta starost velja enako za moške kot za ženske. Med pravicami, ki jih zakon izrecno zagotavlja starejšim delavcem, sta pravica do **dela s skrajšanim delovnim časom** in omejitev **nadurnega in nočnega dela**. Skrajšani delovni čas na istem ali na drugem delovnem mestu se dodeli delavcu, ki ima možnost uveljavitve delne pokojnine, ko izpolni pogoje za pridobitev pravice do starostne pokojnine. Starejšemu delavcu delodajalec brez delavčevega pisnega soglasja ne sme odrediti nadurnega ali nočnega dela (ZDR-1, 2013, 201–203 čl.).

## 2.2.6 Obveznosti delodajalca

V skladu z ZVZD, mora delodajalec zagotavljati varnost in zdravje pri delu v skladu z **izjavo o varnosti z oceno tveganja** zlasti tako, da (ZVZD-1, 2011, 17. čl.):

- preveri opravljanje nalog varnosti pri delu strokovnemu delavcu, izvajanje zdravstvenih ukrepov pa pri izvajalcu medicine dela;
- obvešča delavce o uvajanju novih tehnologij in sredstev za delo ter o **nevarnostih za nezgode, poklicne bolezni in bolezni, povezane z delom**, ter izdaja navodila za varno delo;
- usposablja delavcev za varno in zdravo delo;
- zagotavlja delavcem osebno varovalno opremo in njeno uporabo, če sredstva za delo in delovno okolje kljub varnostnim ukrepom ne zagotavljajo varnosti in zdravja pri delu;
- z obdobjimi preiskavami škodljivosti delovnega okolja preverja ustrezne delovne razmere;
- z obdobjimi pregledi in preizkusi delovne opreme preverja njihovo skladnost s predpisi o varnosti in zdravju pri delu;
- zagotavlja varno delovno okolje in uporabo varne delovne opreme.

Delodajalec mora pisno oceniti tveganja, katerim so delavci izpostavljeni ali bi lahko bili izpostavljeni pri delu, po postopku, ki obsega zlasti (ZVZD-1, 2011, 17. čl.):

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

Delodajalec mora **popraviti in dopolniti oceno tveganja** vsakokrat (ZVZD-1, 2011, 17. čl.):

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

Delodajalec mora po izvedenem ocenjevanju tveganja za varnost in zdravje pri delu **izdelati in sprejeti izjavo o varnosti z oceno tveganja v pisni obliki**, ki glede na vrsto in obseg dejavnosti vsebuje zlasti (ZVZD-1, 2011, 17. čl.):

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



Vir: Podjetnik (2014)

V izjavi o varnosti z oceno tveganja delodajalec na podlagi strokovne ocene izvajalca medicine dela določi **posebne zdravstvene zahteve**, ki jih morajo izpolnjevati delavci za določeno delo, v delovnem procesu, ali za **uporabo posameznih sredstev za delo**. V izjavi o varnosti mora delodajalec k pisni oceni tveganja priložiti zapisnik o posvetovanju z delavci oziroma njihovimi predstavniki (ZVZD-1, 2011, 18. čl.).

Delodajalec mora zagotavljati varnost in zdravje pri delu v skladu z izjavo o varnosti z oceno tveganja zlasti tako, da (ZVZD-1, 2011, 19. čl.):

- poveri opravljanje nalog varnosti pri delu strokovnemu delavcu, izvajanje zdravstvenih ukrepov pa izvajalcu medicine dela;
- obvešča delavce o uvajanju novih tehnologij in sredstev za delo ter o nevarnostih za nezgode, poklicne bolezni in bolezni, povezane z delom, ter izdaja navodila za varno delo;

- usposablja delavce za varno in zdravo delo;
- zagotavlja delavcem osebno varovalno opremo in njeno uporabo, če sredstva za delo in delovno okolje kljub varnostnim ukrepom ne zagotavljajo varnosti in zdravja pri delu;
- z obdobjimi preiskavami škodljivosti delovnega okolja preverja ustrezne delovne razmere;
- z obdobjimi pregledi in preizkusi delovne opreme preverja njihovo skladnost s predpisi o varnosti in zdravju pri delu;
- zagotavlja varno delovno okolje in uporabo varne delovne opreme.

### 2.2.7 Pravice in dolžnosti delavca

V skladu z ZVZD (2011, 49. čl.), ima delavec pravico in dolžnost, da je **seznanjen z varnostnimi ukrepi** in ukrepi zdravstvenega varstva ter **usposobljen** za njihovo **izvajanje**. Pravico ima dajati predloge, pripombe in obvestila o vprašanih varnosti in zdravja pri delu delavcem, zadolženim za varnost in zdravje pri delu po tem zakonu.

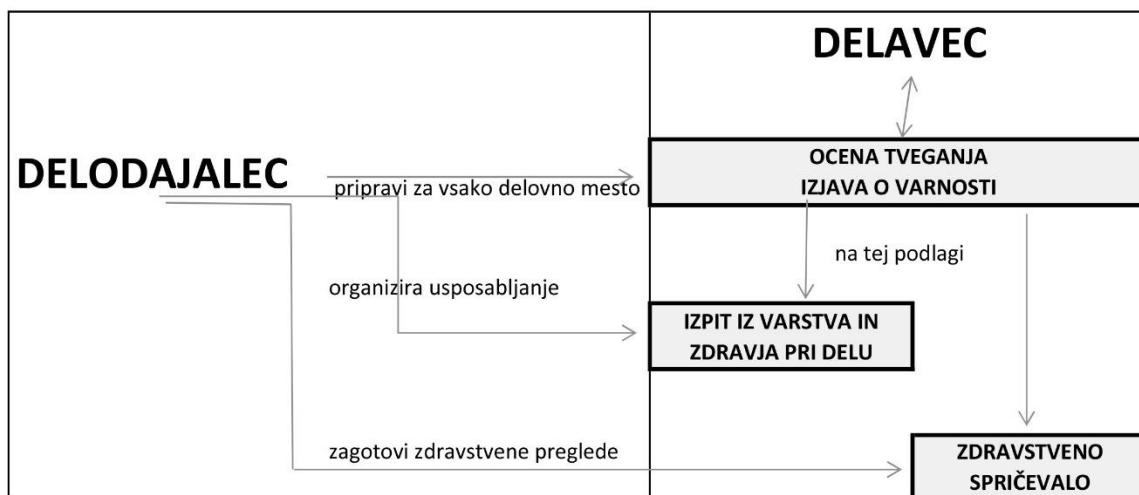
Dolžnosti delavca v skladu z ZVZD so sledeče (ZVZD-1, 2011, 50. čl.):

- v skladu z navodili delodajalca **pravilno uporabljati delovno opremo** in druga sredstva za delo vključno z varnostnimi napravami;
- v skladu z navodili delodajalca pravilno uporabljati osebno varovalno opremo v skladu z njenim namenom;
- takoj obvestiti delodajalca ali delavce, ki so v izjavi o varnosti z oceno tveganja zadolženi za varnost in zdravje pri delu o vsaki pomanjkljivosti, škodljivosti, okvari ali drugem pojavu, ki bi pri delu lahko ogrozil njegovo zdravje in varnost ali zdravje in varnost drugih oseb;
- sodelovati z delodajalcem in delavci, ki so v izjavi o varnosti z oceno tveganja zadolženi za varnost in zdravje pri delu, dokler se ne vzpostavijo varno delovno okolje in delovne razmere ter izvedejo ukrepi inšpekcije za delo.

Pomembna novost v zakonu je **absolutna prepoved dela pod vplivom alkohola, drog drugih prepovedanih substanc** (ZVZD-1, 2011, 51. čl.). Delodajalec bo stanje alkoholiziranosti, drog oziroma drugih prepovedanih substanc ugotavljal po postopku, ki

ga bo predpisal s svojimi internimi akti. Relativna prepoved velja za delo pod vplivom zdravil, ki lahko vplivajo na psihofizične sposobnosti delavcev. Ta prepoved velja samo za tista delovna mesta, za katera je zaradi večje nevarnosti za nezgode pri delu tako določeno v izjavi o **varnosti z oceno tveganja**. Delodajalec bo moral odstraniti z dela, delovnega mesta in iz delovnega procesa vsakega delavca, ki bo kršil prepoved dela pod vplivom alkohola, drog, zdravil in drugih substanc.

V skladu z 52. členom ZVZD (ZVZD-1, 2011) ima delavec pravico, da **odkloni delo**, če je bila **ogrožena njegova varnost in zdravje pri delu** v primeru, da ni bil predhodno seznanjen z vsemi nevarnostmi ali škodljivostmi pri delu in sprejetimi varnostnimi ukrepi ter usposobljen za varno in zdravo delo ali če delodajalec ni zagotovil predpisanega zdravstvenega pregleda. Prav tako lahko odkloni delo, če mu grozi neposredna nevarnost za življenje ali zdravje, ker niso bili izvedeni predpisani varnostni ukrepi, ter zahtevati, da se nevarnost odpravi. V primeru, ko delodajalec ne odpravi nevarnosti, lahko delavec zahteva posredovanje inšpekcije ter o tem obvesti **svet delavcev** ali **delavskega zaupnika za varnost in zdravje pri delu** (ZVZD-1, 2011, 53. čl.). Pri tem velja izpostaviti, da se mora delojemalec odzvati na zdravstveni pregled, v kolikor ga delodajalec napoti, in ga tudi opraviti (ZVZD-1, 2011, 54. čl.).



Vir: Uradni list (2020)

## 2.3 Zakonodaja EU

### 2.3.1 Direktiva o uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav varnosti in zdravja delavcev pri delu

Med splošnimi direktivami je najpomembnejša okvirna **Direktiva št. 89/391/EEC, katere cilj je vpeljati ukrepe za spodbujanje izboljšav za varnost in zdravje zaposlenih pri delu**. Ta direktiva v prvem členu vsebuje splošna načela v zvezi s preprečevanjem poklicnih bolezni, zaščito varnosti in zdravja pri delu, odpravo tveganj in vzrokov poškodb pri delu, obveščanjem, svetovanjem in usposabljanjem delavcev in njihovih zastopnikov.

Direktiva velja za **vse dejavnosti**, in sicer gospodarske in negospodarske, javne in zasebne, razen tam, kjer posebne značilnosti nekaterih posebnih dejavnosti javnih služb, npr. vojska, policija, in službe civilne zaščite neizogibno nasprotujejo (Direktiva 1989/391, 2. čl.).

Direktiva opredeljuje, da je **delodajalec vedno odgovoren** za varnost in zdravje pri delu, in to za vse dejavnosti, ki so povezane z delom. To velja tudi za primere, ko denimo delodajalec najame zunanje strokovnjake ali organizacije za organiziranje in izvedbo sistema in ukrepov varnosti pri delu. Obveznosti in odgovornosti delavcev ne vplivajo na pravilo končne odgovornosti delodajalca, tako da **delodajalec odgovarja, tudi če delavec ni upošteval predpisanih varnostnih ukrepov**, kar je še posebej pomembno.

Delodajalec pa je po drugi strani primoran sprejeti ukrepe za varnost in zdravje pri delu in organizirati dejavnosti preprečevanja tveganj pri delu ter zagotoviti potrebno organiziranost in sredstva. V ta namen mora delodajalec (Direktiva 1989/391, 6. čl.):

- uveljaviti ukrepe za preprečevanje tveganj/nevarnosti/rizikov;
- ovrednotiti tveganja, ki se jih ne more preprečiti;
- boriti se proti tveganjem pri njihovem izvoru;
- prilagoditi delo sposobnostim delavca;
- prilagoditi se tehničnem napredku;
- zamenjati nevarno z nenevarnim ali manj nevarnim delom;
- razvijati celovit sistem prevencije, ki obsega tehnologijo, organizacijo dela, delovne razmere, socialne odnose in delovno okolje;
- dajati prednost skupinskim (kolektivnim) varstvenim ukrepom pred posamičnimi



(individualnimi);

- zagotoviti primerno poučevanje delavcev glede varnega dela.

### 2.3.2 Direktiva o minimalnih zahtevah za varnost in zdravje na delovnem mestu

To je prva posebna direktiva, ki izhaja iz člena 16(1) Direktive 89/391/EGS. **Direktiva govori o minimalnih zahtevah za varnost in zdravje na delovnih mestih.** Direktiva posebej omenja delovna mesta, na katerih se delo opravlja prvič, na že uvedenih delovnih mestih in tam, kjer pride do spremembe na delovnih mestih. Za namen varovanja varnosti in zdravja delavcev, delodajalec poskrbi, da (Direktiva 1989/654, 6. čl.):

- so zasilni izhodi in poti do njih vedno prosti;
- se tehnično vzdržujejo delovno mesto ter oprema in naprave in da se vse ugotovljene pomanjkljivosti, ki lahko vplivajo na varnost in zdravje delavcev, kar najhitreje odpravijo;
- se delovno mesto ter oprema in naprave redno čistijo do ustrezne higienske stopnje;
- da se varnostna oprema in naprave, ki so namenjene preprečevanju ali odpravljanju nevarnosti, redno vzdržujejo in pregledujejo.

### 2.3.3 Direktiva o minimalnih varnostnih in zdravstvenih zahtevah za uporabo delovne opreme delavcev pri delu

Ta direktiva, ki je druga posebna direktiva po členu 16(1) Direktive 89/391/EGS, **predpisuje minimalne varnostne in zdravstvene zahteve za uporabo delovne opreme s strani delavcev pri delu.** Direktiva od delodajalca zahteva, da je delovna oprema, ki na voljo delavcem, primerna za opravljanje dela ali pravilno prilagojena v ta namen in jo delavci lahko uporabljajo, ne da bi ogrožala njihovo varnost ali zdravje. Pri izbiri opreme mora biti delodajalec pozoren na posebne delovne pogoje in značilnosti ter na nevarnosti, ki pretijo delavcu.

Direktiva je bila dvakrat dopolnjena, in sicer prvič z Direktivo Sveta 1995/63/ES, ki dopolnjuje direktivo 89/655/EGS o minimalnih zahtevah za varnost in zdravje pri uporabi delovne opreme. Dopolnitve so namenjene delodajalcu, ki je primoran zagotoviti **začetni pregled** (pred namestitvijo in pred prvim zagonom) **delovne opreme**, redne ter posebne

preglede opreme. Rezultati pregledov morajo biti zabeleženi in na voljo pristojnim organom. Druga sprememba pa je bila direktiva 2001/45/ES, Direktiva Evropskega parlamenta in Sveta, ki dopolnjuje direktivo 89/655/EGS o minimalnih zahtevah za varnost in zdravje delavcev pri uporabi delovne opreme. Dopolnila se nanašajo na uporabo delovne opreme za začasno delo na višini.

#### 2.3.4 Direktiva o minimalnih zdravstvenih in varnostnih zahtevah za ročno premeščanje bremen, kadar za delavce obstaja nevarnost poškodbe hrbta

Direktiva 90/269/EGS je četrta posebna direktiva, izhajajoča iz člena 16(1) Direktive 89/391/EGS, v kateri so določene **minimalne zdravstvene in varnostne zahteve za ročno premeščanje bremen**, zlasti kadar obstaja nevarnost poškodbe hrbta delavcev. Delodajalec mora sprejeti primerne organizacijske ukrepe ali uporabiti primerna sredstva, zlasti mehansko opremo, da bi zmanjšal potrebe po **ročnem premeščanju bremen**. Če pa ni mogoče izogniti ročnemu premeščanju bremen, mora delodajalec sprejeti primerne organizacijske ukrepe, uporabiti primerna sredstva ali delavcem zagotoviti taka sredstva, da bi zmanjšali nevarnost, povezano z ročnim premeščanjem bremen nasprotujejo (Direktiva 1990/269, 2. čl.). Delodajalci mora zagotoviti, da so delavci obveščeni in usposobljeni za pravilno ročno premeščanje bremen ter obveščeni o tveganjih, ki bi jim utegnili biti izpostavljeni, saj so težave s hrbtom med najbolj pogostimi poškodbami.

#### 2.3.5 Direktiva o minimalnih varnostnih in zdravstvenih zahtevah za delo s slikovnimi zasloni

Ta direktiva, ki je peta posebna direktiva, izhajajoča smislu člena 16(1) Direktive 89/391/EGS, določa **minimalne varnostne in zdravstvene zahteve za delo s slikovnimi zasloni**. Delodajalci morajo opraviti analizo delovnih mest s slikovnim zaslonom, da bi ocenili varnostne in zdravstvene razmere, še posebno v zvezi z možno nevarnostjo za vid, telesnimi težavami in duševnim pritiskom (Direktiva 1990/270, 3. čl.). Delodajalec mora načrtovati delavčevo delo tako, da bo vsakodnevno delo s slikovnim zaslonom redno **prekinjeno z odmori ali spremembo dejavnosti**, ki zmanjšuje obremenitev pri delu s

slikovnim zaslonom. Delavci so upravičeni do **brezplačnih zdravstvenih pregledov oči**, ko zasedejo tako delovno mesto in nato še v rednih časovnih intervalih, npr. na obdobjih zdravstvenih pregledih (Direktiva 1990/270, 9.čl.).

### 2.3.6 Direktiva o varovanju delavcev pred tveganji zaradi izpostavljenosti biološkim dejavnikom pri delu

Ta direktiva je sedma posamična direktiva, izhajajoča iz člena 16(1) Direktive 89/391/EGS z dne 12. junija 1989 o **uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav varnosti in zdravja delavcev pri delu**. Cilj te direktive je **varovanje delavcev pred tveganji za njihovo zdravje in varnost**, vključno s preprečevanjem tveganj, ki izhajajo ali bi lahko izhajala iz **izpostavljenosti biološkim dejavnikom pri delu** (Direktiva 2000/54, 1.čl.) Če narava dejavnosti dovoljuje, se delodajalec izogne uporabi škodljivega biološkega dejavnika, tako da ga nadomesti z biološkim dejavnikom, ki pod pogoji njegove uporabe glede na sedanjo stopnjo znanja ali ni nevaren ali je manj nevaren za zdravje delavcev, odvisno od okoliščin (Direktiva 2000/54, 5.čl.)

Delodajalec je dolžan, da zmanjša oziroma prepreči delavčevo izpostavljenost, ali tako, da prepreči ali minimizira sproščanje **bioloških dejavnikov v delovni prostor**, ali pa da zmanjša število delavcev, ki so izpostavljeni takim škodljivostim (Direktiva 2000/54, 6.čl.) Delodajalci so dolžni pri vseh dejavnostih, pri katerih obstaja tveganje za zdravje ali varnost delavcev zaradi dela z biološkimi dejavniki, sprejeti ustrezne ukrepe, ki zagotavljajo ustrezno higieno in individualno zaščito (Direktiva 2000/54, 8.čl.). Delavce je potrebno usposobiti in informirati za pravilno rokovanje z biološkimi dejavniki.

## 3 KREPITEV ZDRAVJA IN ZADOVOLJSTVA PRI DELU

### 3.1 Organizacija in oprema delovnih prostorov

Prvi korak za uspešno delo zaposlenih v organizaciji je dobra organizacija in **oprema delovnih prostorov**, ki omogoča dobro izrabo prostora, **lažje gibanje oseb** (zaposlenih in strank) po prostoru in lažjo **razporeditev pisarniške opreme**. Razlikuje se glede na spremembe in pa potrebe organizacije/podjetja, zato ni nekih predpisanih uredb na tem področju, so pa splošne smernice, o prostoru, zračnosti, svetlobi in udobju, ki jih med drugim ureja tudi Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1, 2011). Delovno okolje mora biti urejeno na tak način, da delavec brez težav spreminja položaj telesa in ne dela v **prisilni nefiziološki drži**. Prostornino, prosto talno površino na delavca in višino prostora določa Pravilnik o zahtevah za zagotavljanje varnosti in zdravja delavcev na delovnih mestih (1999). Takšna pravilna ureditev delovne postaje omogoča delavcem, da ohranijo nevtralen položaj telesa, to je udobno delovno držo, pri kateri so sklepi v naravnem položaju. Takšen položaj telesa poleg **tega zmanjšuje stres in obremenjenost mišic**, kit in okostja, s čimer se zmanjšuje tveganje za razvoj kostno-mišičnih obolenj. Ustrezno urejena delovna postaja skupaj z nadzorovanjem okoljskih razmer preprečuje utrujenost, napenjanje oči, glavobol in stres.

#### 3.1.1 Ergonomsko urejena pisarna

Pisarniško delo je pogostokrat naporno in nedinamično, zato si s pravilno urejeno delovno postajo zagotovimo udobno in produktivno okolje. Na takšen način med drugim znižujemo tveganje za **kostno-mišična obolenja in druga bolezenska stanja** (Papandrea, 2020). Eden izmed prvih predpogojev za ergonomsko urejeno pisarno je **stol**. Ta mora podpirati medenico, hrbtenici pa omogočati sproščeno in naravno držo. Sedišče mora biti primerno oblazinjeno. Naslonjalo za roke naj bo nekoliko oddaljeno od sprednjega roba stola. (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2016). Drugi element je **miza**, ki mora biti dovolj velika, da nanjo namestimo zaslon, miško, telefon, oziroma vse, kar potrebujemo za učinkovito delo (prav tam). Prav tako pa miza ne sme odsevati svetlobe. Zaželeno je da jo lahko nastavljam po želji glede na višino posameznika, roke, komolci ali zapestja pa ne smejo biti blizu ostrih robov. Pod mizo mora biti dovolj prostora za noge. V zadnjem času je čedalje več primerov uporabe tudi stoječih miz. Po nekaterih ocenah strokovnjakov najboljše

delujejo v kombinaciji s klasično mizo, imajo pa nekatere boljše izvedbe že možnost elektronske nastavitve višine. Pri tem ne smemo pozabiti na **zaslon**, **tipkovnico** in **miško**. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (2016) poudarja, da je priporočena oddaljenost oči od zaslona med 50 in 80 cm, in je odvisno od velikosti pisave oziroma objekta, ki ga opazujemo, oziroma delamo z njim (prav tam). Zaslona nastavimo na visoko svetlost, dober kontrast in nizko odbojnost. Nameščen naj bo pravokotno na okna in/ali pod svetlobne vire. in nagnjen nazaj. Enaki predpisi veljajo za prenosne računalnike.

Ko govorimo o **tipkovnicah**, Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (2016) poudarja, da jo je potrebno poravnati vzporedno z uporabnikom tako, da je tipka B na tipkovnici pred uporabnikom popkom. Tipkovnico namestimo v višini ali malo pod višino komolcev tako da omogoča naravno držo rok. Podobno velja za **miško**, ki jo je potrebno namestiti v višini ali malo pod višino komolcev, leži naj blizu tipkovnice. Nekateri uporabljajo tipkovnico brez številčnega dela, s čimer si zagotovijo dober položaj miške in s tem tudi dober položaj telesa. Kadar je ne uporabljamo, z nje roko umaknemo (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2016). Velja izpostaviti tudi pomen **osvetlitve**, ki mora biti prilagojena sami vrsti dela (Bizjak, Bernard Kobav, Prelovšek, 2014). Najbolj primerne luči za pisarne so tiste, ki se ne bleščijo in ne grejejo prostora. Tudi barva svetlobe je pomembna in mora biti prilagojena posamezniku, saj je odvisno od delovnega časa (zjutraj/ zvečer) nekateri pa imajo raje toplo oziroma hladno svetlobo (prav tam). Končno, velja izpostaviti tudi pomen **rastlin**. Raziskave namreč kažemo, da so delavci bolj zadovoljni na delovnem mestu in posledično opravijo veliko več dela. Rastline poživijo prostor in pomagajo k boljšemu zraku v pisarnah, ki je velikokrat slab. Zmanjšujejo stres zaposlenih, vplivajo na splošno boljše počutje, zmanjšujejo glavobol in povečujejo produktivnost (Bodi Eko, b. d.)



Vir: zapp.si (b. d.)

Eden izmed boljših primerov dobrih praks pri urejanju ergonomskega delovnega prostora je projekt **Evropska zelena pisarna – EGO**, ki se je začel z izvajanjem leta 2011. Za sodelovanje v projektu so se odločila podjetja, ki so želela povečati svojo konkurenčnost na področju učinkovite rabe energije. Uvajanje načel Zelene pisarne prinaša veliko koristi tako zaposlenim kot družbi. Podjetja, ki uvajajo ta načela, se zavežejo, da bodo spodbujala učinkovito rabo energije in virov, kar bo posledično vplivalo tudi na zmanjševanje stroškov. Poleg okoljevarstvenega vpliva naj bi zelena pisarna spodbujala motivacijo zaposlenih ter izboljšala vzdušje med sodelavci ter produktivnost (Umanotera, 2019).

Načela izvajanja, ki jih upošteva koncept Zelene pisarne, Umanotera 2019:

- **Zeleno naročanje:** določeni so kriteriji in postopki za zelena naročila pisarniškega materiala in storitev.
- **Izboljšanje energetske učinkovitosti:** določeni so ukrepi za varčevanje z energijo.
- **Zmanjšanje porabe naravnih virov in pisarniškega materiala:** določeni so ukrepi za zmanjšanje porabe pisarniškega materiala.
- **Zmanjšanje odpadkov in ločevanje:** določeni so ukrepi za zmanjševanje količine odpadkov in ločevanje odpadkov na izvoru.

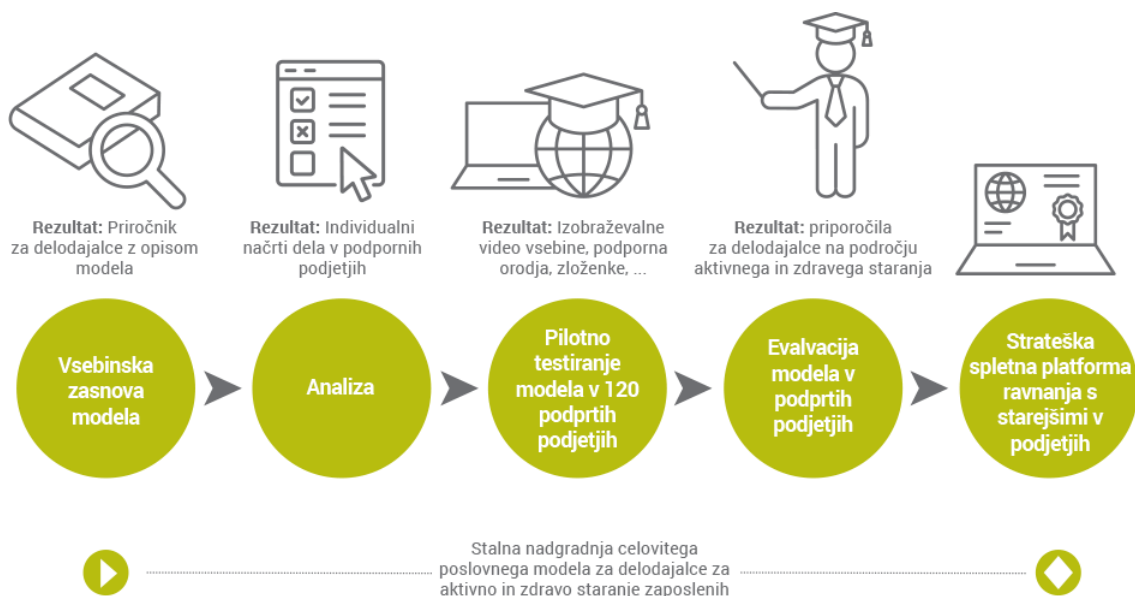
- **Trajnostni transport in mobilnost:** določeni so ukrepi za zmanjšanje vplivov transporta in spodbujanje trajnostne mobilnosti.
- **Ustvarjanje zdravega pisarniškega okolja:** vzpostavljeni morajo biti ukrepi za oblikovanje in spodbujanje zdravega in družbeno odgovornega delovnega okolja.

Trendi zelene ureditve pisarn so se začeli oblikovati v nekaterih velikih podjetjih, kot so Nokia, Mcdonald's in Microsoft na Finskem, danes pa je tega čedalje več, zato že lahko govorimo, o oblikovanju novih smernic na tem področju.

### 3.2 Prilagajanje delovnega okolja in delovnega mesta starejšim zaposlenim

Z napredkom in razvojem družbe se življenjska doba podaljšuje, zato je v skladu s tem tudi vse večja potreba, da **prilagodimo** določene **družbene podsisteme**. Samo na takšen način bomo v prihodnosti dosegali visoke ekonomsko-socialne standarde in pa konsistenten razvoj in s tem posledično razbremenili mlajšo populacijo (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, 2019, str. 3). Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti je leta 2019 pripravilo poročilo z naslovom "Aktivno in zdravo staranje zaposlenih", v katerem je s projekcijami pokazalo, da se bo število ljudi starih 65 ali več do leta 2060 podvojilo (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, 2019, str. 5). Pri tem velja poudariti, da že obstajajo podjetja, kot so denimo Kens, Steklarna Hrastnik in Bosch, ki se aktivno ukvarjajo s to problematiko in razvijajo različne ukrepe in programe kako omogočiti starejšim aktivno in zdravo staranje.

Kot prvi primer dobre prakse na tem področju velja izpostaviti projekt »POLET«, katerega nosilec je Združenje delodajalcev Slovenije, v sklopu katerega se razvija **inovativen poslovni model aktivnega in zdravega staranja zaposlenih** (Projekt Polet, 2021). Osrednji cilj projekta je pomoč delodajalcem pri koordinaciji sodelovanja med mlajšimi in starejšimi generacijami na delovnih mestih, pa tudi pri načrtovanju in uvajanju ukrepov za ravnanje s starejšimi zaposlenimi ter pri zmanjševanju bolniških staležev (prav tam). Projekt se je začel izvajati oktobra 2018 in bo trajal do septembra 2022 v katerem predvidoma sodeluje okoli **120 slovenskih podjetij** (prav tam).



Vir: projekt Polet (b. d.)

Kot drugi primer dobre prakse na tem področju lahko izpostavimo nizozemsko podjetje SAP, v katerem se soočajo s **stresom zaradi hitrih sprememb v tehnologiji** in zdravstvenimi problemi, ki so posledica sedečega dela (Katalog za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih, 2017, str. 23). Z letnim programom »Run your health«, ki je sicer namenjen vsem zaposlenim, s poudarkom na starejših, si **prizadevajo zvišati zavedanje tveganja neaktivnosti pri delu**, ki bodo dolgoročno izboljšala zdravje zaposlenih (Katalog za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih, 2017, str. 24). Zaposlenim so opremili pisarne z orodji in opremo, ki jih spodbuja k pogostejši telesni aktivnosti, priskrbeli naprave **Biofeedback**, ki merijo **fiziološke odzive telesa** in informacije posredujejo na računalniški zaslon. Poleg ostale opreme za vadbo, so jim priskrbeli tudi delovne mize z možnostjo nastavitve višine, da lahko izvajajo t. i. **stoječe sestanke** (prav tam).

Zaposlene so s plakati projekta spodbujali, k pogostejšemu gibanju in vadbi na delovnem mestu, da se spopadejo z **neaktivnostjo** in promovirajo preproste **vedenjske spremembe**, npr. z uporabo stopnic namesto dvigala (Katalog za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih, 2017, str. 25). Pripravili so tudi **delavnice** na temo prehrane, stresa in spanja za izboljšanje splošnega zdravja. Zabavni izzivi, povezani z zdravjem, so skozi vse leto spodbujali zavzetost zaposlenih. Zaposlenim so ponudili tudi osebno **zdravstveno svetovanje**, ki jih je spodbudilo pri njihovih spremembah k bolj zdravemu življenjskemu



slogu. Izboljšali so tudi program vrnitve iz daljše odsotnosti nazaj na delovno mesto (Katalog za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih, 2017, str. 27). V projektu je prostovoljno sodelovalo 250 zaposlenih, kar predstavlja 50 % zaposlenih. Vsi udeleženci so poročali o pozitivnih spremembah v vedenju in miselnosti in izboljššanem razumevanju dolgoročnih tveganj za zdravje, ki so povezana s sedečim delom (Katalog za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih, 2017, str. 28). Prav tako so poročali o 100 % povečanju rednih vaj, 30 % povečanju števila korakov mesečno in 56 % zmanjšanju časa sedenja. (Katalog za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih, 2017, str. 29)

### 3.3 Primeri dobrih praks krepitev zdravja in zadovoljstva v podjetjih

Za uvid v primere dobrih praks na področju krepitev zdravja in zadovoljstva v podjetjih nam služi prispevek Nejca Juharta, presojevalca Sistema OHSAS 18001 in ISO 45001 ter certifikatorja podjetij za pridobivanje standardov za sisteme vodenja varnosti in zdravja pri delu (eVZD, 2020, str. 27). Sam je namreč sodeloval pri prilagajanju delovnih mest pri več kot 15 podjetjih, v katerih je pomagal z uvedenimi predlogi zmanjšati bolniški stalež in delovne nezgode za več kot 20 % (prav tam).

Kot primere dobrih praks lahko izpostavimo sledeča podjetja, ki zaradi narave varovanja podatkov niso izpostavljena v poročilu eVZD (2020, str. 26), katerega je delno pripravil Juhart. Pri dobrih praksah velja izpostaviti ukrepe podjetja A, ki je sprejel ukrep **rotiranja delovnih mest**, oziroma kroženja delavcev znotraj delovnega procesa. V podjetju A, ki se ukvarja s prodajo krmila, so delojemalci za tekočim trakom v enaki vsiljeni drži in gibih. Z ukrepom rotacije delovnih mest, ki se dogaja na vsaki dve uri, so se delojemalci razbremenili monotonega dela in vsiljene drže, s čimer je podjetje za 18 % znižalo bolniški stalež (eVZD, 2020, str. 29). Pri tem velja izpostaviti tudi ukrepe podjetja B, sicer večjega proizvodnega podjetja s cca. 1000 zaposlenimi, ki so na podlagi analize bolniškega staleža po delovnih izmenah določili zaposlene, ki znotraj izmene zaposlene spodbujajo k **izvajanju 5-minutnih kratkih odmorov**, s čimer preprečujejo oziroma zmanjšujejo bolečine v mišicah in sklepih (eVZD, 2020, str. 30). Na tej točki izpostavljamo tudi podjetje C, ki se nahaja v kovinskopredelovalni industriji, ki od leta 2020 naprej pripravlja teden zdravja z različnimi aktivnostmi, v katere so vključeni vsi zaposleni, starejši od 55 let (prav tam). Udeležba naj bi

bila visoka, pozitivni učinki pa se kažejo predvsem pri znižanem **odstotku bolniškega staleža** zaradi kostno-mišičnih obolenj (prav tam).

Kot primer dobre prakse, ki področje varnosti in zdravja pri delu izvaja na sistematičen način, je podjetje **Saubermacher – Komunala Murska Sobota**. Podjetje namreč ne sprejema zgolj tehničnih in varovalnih ukrepov, temveč stremi tudi k dvigu varnostne kulture v podjetju (eVZD, 2020, str. 32). Podjetje ima zadnjih nekaj let namreč vzpostavljen Odbor za varnost in zdravje pri delu, ki se sestane po potrebi, oziroma vsaj štirikrat letno (prav tam). Na odboru sodeluje tudi zunanji pooblaščenec, ki je usposobljen s področja varnosti in zdravja pri delu. Na takšen način podjetje **analizira obstoječe stanje** in dogodke (denimo poškodbe pri delu) in sprejme ustrezne kolektivne ukrepe (prav tam). V podjetju imajo prav tako **interne nadzore poslovnih procesov** z vidika tveganj varnosti in zdravja pri delu. Pri obeh ukrepih sodelujejo tudi zaposleni. Velja izpostaviti, da ima podjetje vzpostavljen tudi sistem organizacije **delavnic za terenske delavce**, s katerimi izpostavijo in ozavestijo različne vidike s področja varnosti in zdravja pri delu (eVZD, 2020, str. 33).



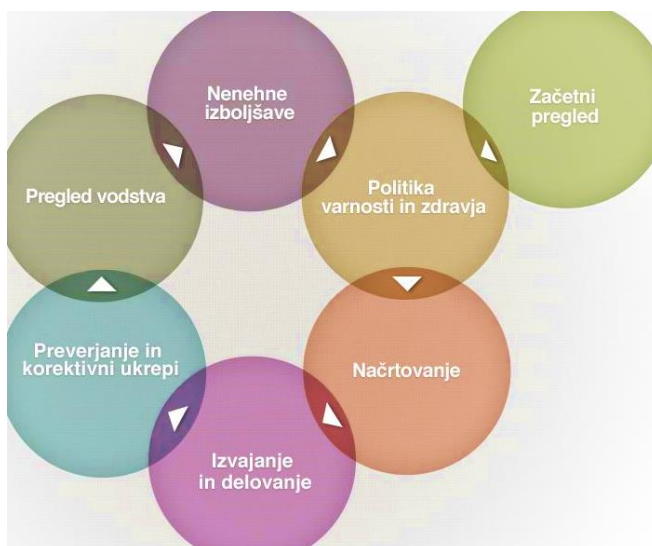
Vir: Saubermacher komunala (b. d.)

## 4 NAČRTOVANJE IN IZVAJANJE PROMOCIJE ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU

### 4.1 Kako izdelati načrt promocije zdravja na delovnem mestu?

Dobra praksa izvajanja promocije zdravja na delovnem mestu zajema naslednje korake (Podjed in dr., 2016, str. 10):

- uvodne aktivnosti, priprava na izvajanje;
- analiza stanja zdravja in počutja zaposlenih;
- izdelava načrta promocije zdravja;
- izvajanje ukrepov;
- spremljanje, evalvacija, izboljšave ter pripravo na nov krog aktivnosti promocije zdravja.



Vir: Bureau Veritas (b. d.)

#### 4.1.1 Uvodne aktivnosti in priprava predloga načrta

Predpogoj za uspešno izvajanje promocije zdravja na delovnem mestu je zavezanost vseh udeležencev k izvajanju. Je skupek prizadevanj vodstva, zaposlenih in njihovih predstavnikov za izboljšanje zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu, nadzor nad izvajanjem in merjenjem učinkovitosti (Podjed, 2016, str. 46). Ključno je, da razume pomen in koristi promocije zdravja na delovnem mestu in podpira delo skupine za zdravje. Kot poudarja Podjed (2016, str. 46–47), so **aktivnosti delovne skupine za zdravje** za pridobitev podpore vodstva srečanje in predstavitev pripravljenega načrta vodstvu in vključitev vodstvenih zaposlenih v delovno skupino za zdravje. Vodstvo tudi določi odgovorno osebo za promocijo zdravja na delovnem mestu ter zagotovi vire in sredstva. Koordinator naj bo nekdo, ki dobro pozna organizacijo dela v knjižnici, njeno strukturo, zaposlene in komunikacijo z vodstvom in zaposlenimi (prav tam). Velja poudariti, da pri načrtovanju in izvajanju promocije zdravja sodelujejo **vsii zaposleni** oziroma **njihovi sindikalni predstavniki**, ki najbolje poznajo delo in težave, povezane z zdravjem, ki se pri delu pojavljajo (Stergar in Urdih Lazar, 2012, str. 17). Pri tem vodstvo zagotovi finančna sredstva ter zavzeto izvajanje in spremljanje aktivnosti promocije zdravja ter informira zaposlene in jih motivira k sodelovanju in izvajanju aktivnosti, ki vodijo v **izboljšanje zdravja in življenjskega sloga** (Podjed in dr., 2016, str. 11).

#### 4.1.2 Oblikovanje delovne skupine

Vodstvo izda sklep o oblikovanju delovne skupine odgovorne za izvajanje promocije zdravja na delovnem mestu. Kot poudarja Podjed (2016), je skupina motor za promocije zdravja, in naj jo v **večjih podjetjih** sestavlja **10 članov**, v **manjših podjetjih pa 2-3 člani**. Sodelovanje v skupini je prostovoljno po potrebi pa se lahko pridruži tudi strokovnjak. Skupino sestavljajo naslednji člani (Podjed, 2016, str. 45):

- direktor ali predstavnik vodstva (ključno);
- sindikalni zaupnik ali predsednik sindikata, delavski zaupnik za varnost in zdravje pri delu ali predstavnik sveta delavcev (ključno);
- vodja kadrovske službe;
- odgovorni za varnost in zdravje pri delu;
- zaposleni, ki imajo ugled med zaposlenimi kot osebe z zdravim življenjskim slogom,

npr. športniki in podobno;

- svetovalec za promocijo zdravja (če obstaja);
- izvajalec medicine dela;
- drugi za delo v skupini motivirani zaposleni.

Naloge, ki jih bo izvajala skupina oblikovana skupina za promocijo zdravja na delovnem mestu so (Podjed, 2016, str. 46):

- **skrb za načrtovanje in izvajanje programa;**
- spremljanje poteka programa, ocenjevanje in spremljanje ukrepov za izboljšave;
- redno sestajanje in delo;
- **promoviranje programa med vodstvom in zaposlenimi;**
- poročanje vodstvu o poteku načrta (2-3 krat letno).

#### 4.1.3 Analiza zdravja in počutje zaposlenih

**Kakovostna analiza stanja** predstavlja temelj za opredelitev ključnih problemov. Z analizo se ugotavlja problematika na področju zdravja in dobrega počutja zaposlenih. Namen analize je pridobitev podatkov o **zdravstvenem stanju zaposlenih, obremenitvah, tveganjih** ter **izpostavljenosti** stresorjem na delovnih mestih. Dobra analiza pomaga odkriti tista področja, na katerih lahko z ukrepi dosežemo največ (Podjed in dr., 2016, str. 12). V primeru da ima organizacija ali podjetje vsaj 50 zaposlenih, lahko preko NIJZ pridobi podatke o bolniških staležih. Ključni kazalniki bolniškega staleža so odstotek bolniškega staleža, indeks onesposabljanja oz. izgubljeni koledarski dnevi na zaposlenega, indeks frekvence oz. število primerov odsotnosti z dela zaradi bolniškega staleža na 100 zaposlenih v enem letu ter resnost oz. povprečno trajanje ene odsotnosti z dela zaradi bolezni, poškodbe ali drugega zdravstvenega vzroka. **Podatke lahko organizacija naroči pri NIJZ** (Podjed in dr., 2016, str. 16).

Rezultati različnih analiz stanja zdravja in počutja delavcev so zelo **koristno vodilo** pri **razumevanju počutja zaposlenih**, ključnih razlogih za bolniški stalež, prezentizem in nezadovoljstvo zaposlenih ter v končni fazi tudi pri oblikovanju ukrepov. Obstajajo različni vprašalniki s področja zdravja in počutja pri delu, ki se razlikujejo po namenu, obsegu, plačljivosti. Med tovrstne **vprašalnike** spadajo vprašalniki glede **psihosocialnih**

**obremenitev, zadovoljstva zaposlenih, organizacijske klime**, življenjskega sloga zaposlenih, kontrolni listi s področja varnosti in zdravja pri delu ipd. (Podjed in dr., 2016, str. 17). Katerega uporabiti, je odvisno od potreb naročnika in aktivnosti, ki jih je pripravljen izvajati, da se podatki pridobijo. Pri analizi zdravja izhajamo tudi iz podatkov **izjave o varnosti z oceno tveganj**. Koristni so tudi podatki izvajalca medicine dela. 12. člen Pravilnika o preventivnih zdravstvenih pregledih delavcev (2002) poudarja, da po vsakem opravljenem preventivnem zdravstvenem pregledu pooblaščen zdravnik izda zdravniško spričevalo z oceno izpolnjevanja posebnih zdravstvenih zahtev za določeno delo v delovnem okolju in z obrazložitvijo potrebnih predlaganih ustreznih ukrepov za boljše varovanje zdravja, ki ga posreduje delodajalcu.

33. člen ZVZD (2011) opredeljuje naloge izvajalca **medicine dela**. Ta med drugim pripravlja **poročila za delodajalce** glede na ugotovitve iz analiz zdravstvenega stanja delavcev, ugotovljenega na zdravstvenih pregledih, analiz funkcionalnih okvar, nezgod pri delu, poklicnih bolezni, bolezni, povezanih z delom, in delovne invalidnosti (ZVZD-1, 2011, 33. čl.). Poročila morajo vsebovati tudi predloge izboljšav delovnega procesa z namenom dopolnitve ali nadgradnje ukrepov v zvezi z zdravjem pri delu. Izvajalec medicine dela mora tudi sodelovati pri aktivnostih v zvezi z varnostjo in zdravjem pri delu (ZVZD-1, 2011, 35. čl.).

#### 4.1.4 E-OPSA - orodje za celovito podporo promocijo zdravja

V Sloveniji poznamo orodje **E-OPSA**, ki je namenjeno **ocenjevanju psihosocialnih obremenitev in celovito podporo promociji zdravja na delovnem mestu**. Razvil ga je Družbenomedicinski inštitut pri ZRC SAZU. Z orodjem OPSA organizacija pridobi sledeče podatke (Podjed, 2016, str. 17):

- analizo splošnih sociodemografskih in zdravstvenih podatkov zaposlenih;
- natančen vpogled v izvore, obseg in intenziteto psihosocialnih tveganj;
- nabor ukrepov in z njimi povezanih dejavnosti, kot jih narekujejo sodobne smernice na področju obvladovanja psihosocialnih tveganj;
- profil tveganj za razvoj poklicnega stresa, odsotnosti z dela (absentizma), zmanjšane učinkovitosti in storilnosti na delovnem mestu (prezentizma), odhajanja iz delovne

- organizacije (fluktuacija) ter izpostavljenosti nasilju na delovnem mestu;
- oceno zaposlenih o skrbi njihovega delodajalca za zdravje zaposlenih.

#### 4.1.5 Izdelava načrta promocije zdravja

Za izdelavo dobrega in učinkovitega načrta promocije zdravja je potrebno znotraj podjetja ali organizacije narediti **analizo** s katerimi problematikami se v delovnih procesih najpogosteje srečujemo. Ker se podjetja med sabo razlikujejo je potrebno prilagoditi **načrt**, saj bo le-ta unikatni in skrbno prilagojen potrebam vodstva in zaposlenim. Priporočeno je da pri izdelavi sodeluje tudi zunanji strokovni sodelavec na tem področju, saj je izdelava načrta, ki bo resnično koristil tako zaposlenim kot organizaciji precejšen izziv. Kot pokaže Podjed (2016), mora biti vsak dober načrt **realističen, pregleden, z dosegljivimi cilji**, ter mora **spodbujati k sodelovanju** in izboljšavam. Izhaja naj iz skupaj dogovorjenih prioritet, ukrepi pa naj bodo skrbno izbrani, koristni za delavce in tudi zaželeni med zaposlenimi (Podjed, 2016, str. 20). Pri tem je potrebno zagotoviti naslednje elemente (Podjed, 2016, str. 21):

- za izdelavo načrta naj se pripravi zaključke iz analize zdravja oziroma počutja, ter prioritete ukrepanja;
- za ozaveščanje in motiviranje delavcev za sodelovanje in udeležbo, namenite posebno pozornost;
- ukrepi naj bodo dobro uravnoteženi in namenjeni tako pogojem dela, kot podpori zaposlenim za samopomoč, naj bodo tako preventivni, kot usmerjeni v reševanje nastalih težav;
- načrt naj bo kratek, realen, **merljiv** in dosegljiv;
- načrt naj bo tudi pregleden ter akcijsko naravnani (naj jasno določa vrsto ukrepa, potrebne aktivnosti za izvedbo, odgovorne za izvedbo posameznega ukrepa, roke, načine spremljanja uspešnosti itd.).

#### 4.2 Kako spremljati izvajanje načrta za promocijo zdravja na delovnem mestu?

Pri vprašanju uspešnosti sestavljenega načrta za promocijo zdravja na delovnem mestu, si organizacije pomagajo s **kazalniki zdravja** in **počutja**. Podjetij (2016, str. 22) pri tem poudarja, da je v načrt potrebno vključiti kazalnike zdravja in počutja s katerimi bomo lahko

spremljali napredek. Kazalniki zdravja lahko zajemajo kazalnike, ki jih posreduje NIJZ, ter druge kazalnike, ki jih določi organizacija. Pri tem je potrebno spremljati predvsem **potek programa** in doseganje ciljev ter proučiti koristi za zaposlene in organizacijo (Podjed, 2016, str. 22). Pri tem velja opozoriti tudi na to, da je potrebno v organizacijah zagotoviti redno beleženje dogodkov promocije zdravja in same evidence, ocene pa je potrebno pripraviti v rednih časovnih obdobjih (tako za preteklost kot sedanost in prihodnost (prav tam). Velja izpostaviti tudi, da si vse kazalnike izbira organizacija sama, pri čemer so posebej uporabni naslednji:

- podatkovni portal NIJZ (Zdravje prebivalstva, determinante zdravja, preventivni programi, itn.);
- SI-STAT (Podatkovni portal Statističnega urada RS);
- Zdravje v občini (kazalniki zdravja po občinah).

#### 4.3 Primeri dobrih praks promocije zdravja na delovnem mestu v podjetjih

Kot enega najboljših primerov dobre prakse na področju promocije zdravja na delovnem mestu izpostavljamo **Dom starejših občanov Grosuplje** (DSO Grosuplje), ki se je vključil v projekt "Skupaj za zdravje" (Podjed, 2016). V Domu starejših občanov Grosuplje je analiza ugotovila povečano tveganje za vseh 17 področij profila OPSA. Pri tem izstopa področje »vloga in odgovornost v organizaciji« in tudi področje »delovna obremenitev, hitrost poteka dela«. Domovi starejših so »psihološko obremenjujoče delovno okolje«, kar kažejo tudi podatki NIJZ za to dejavnost, ki je povsem pri vrhu v Sloveniji. (Podjed, 2016). Problemi, s katerimi se je DSO Grosuplje soočal, so bili naslednji:

- vloga in odgovornost v organizaciji;
- občutek osebne odgovornosti za uspeh podjetja;
- zahtevnost dela z ljudmi in čustveno obremenjujoči pogovori;
- delovna obremenitev in hitrost poteka dela;
- velik obseg dela, zelo zahtevnim delom z več nalogami hkrati.

Na podlagi identificiranega obstoječega stanja in izzivov, je DSO Grosuplje pripravil **načrt za promocijo zdravja**. Pri izdelavi načrta so določili člane, ki bo delovala v **skupini**, ki bo odgovorna za **izvajanje promocije zdravja** in izvedli tudi usposabljanje, ki je potekalo med



projektnimi partnerji ter člani skupine za zdravje DSO Grosuplje. (Podjed, 2016). Skupina odgovorna za promocijo zdravja je ob svetovanju projektne skupine določila prioritete za prihajajoče leto, ki zajemajo ukrepe na področju **kostno-mišičnih obolenj** in na področju stresa in **preutrujenosti**. Po skrbni analizi je bilo veliko pozornosti namenjene izbiri ukrepov (prav tam).

V DSO Grosuplje jim je uspelo dobro uravnotežiti ukrepe promocije zdravja, saj vključujejo **preventivne** in **kurativne aktivnosti**, predavanja, ukrepe glede gibanja in uporabe pripomočkov za delo (dvigovanje bremen), **aktivne odmore**, druženje in podobno. (Podjed, 2016). Predlagani Ukrepi promocije zdravja v obdobju 2016–2017 so bili (Podjed, 2016, str. 32):

- delavnica o ergonomskih pristopih k delu in uporaba pripomočkov za delo in ozaveščanje o pravilni uporabi pripomočkov (ca. 2 uri enkrat letno);
- nakup pripomočkov za prilagojeno delovno mesto (del. z omejitvami), priprava navodil za uporabo novih pripomočkov,
- možnost koriščenja ustrezne vadbe zunaj doma (desetkrat letno);
- motivacija in ozaveščanje za skrb za lastno zdravje in organiziranje vadb,
- aktivni odmor med delom;
- info točke glede zdravja in počutja;
- delavnice o sprostivnih tehnikah za samopomoč (dvakrat letno, celodnevna delavnica);
- redno delo skupine za zdravje;
- usposabljanje skupine za zdravje (enkrat letno, celodnevna delavnica);
- dajanje podpore in uvajanje delavcev po dolgotrajni bolniški odsotnosti;
- koriščenje strokovne podpore sodelavcev (Bownova terapija, fizioterapija ...);
- izlet, piknik, druženje, dnevi zdravja (voda, hrana, gibanje ...), pohodi, ogled prireditev, koncerta;
- predstavitev preventivnih programov v domu SVIT in DORA.

Izdelana je bila tabela kazalnikov in anketnih vprašalnikov za merjenje rezultatov, v kateri so natančno navedeni posamezni kazalniki, kot tudi viri podatkov (Podjed, 2016, str. 34).

Poleg tekočih ukrepov promocije zdravja zunaj projektnih aktivnosti so projektni partnerji izvedli še dve **celodnevni delavnici**, in sicer eno s področja **upravljanja stresa pri delu** ter eno s področja **sodelovanja in komuniciranja med zaposlenimi**. DSO Grosuplje je pridobil kakovostno analizo stanja in na podlagi tega izdelal akcijski načrt nadaljnjih ukrepov (Podjed, 2016).

## 5 ORGANIZACIJA DELA IN DELOVNEGA OKOLJA ZA IZBOLJŠANJE PRODUKTIVNOSTI IN ZDRAVJA PRI DELU

### 5.1 Nevarnosti na področju zdravja zaposlenih in kako jih preprečiti

Pisarniško delo ima, kljub nizki oceni tveganja, precej dejavnikov, ki lahko privedejo do poškodb in drugih bolezenskih stanj (Bilban, 2016, str. 66). Kot poudarja Evropska agencija za zdravje in varnost pri delu (2016, str. 2–3), so obremenitve in škodljivosti pri delu lahko:

- **nefiziološke delovne razmere** (delovni čas, tempo in ritem dela, statične preobremenitve in preobremenjenost posameznih organskih sistemov in organov);
- škodljivi **fizikalni** dejavniki (mikroklima, mehanski vplivi, sevanja, razsvetljava);
- škodljivi **biološki** dejavniki (virusi - Covid-19, bakterije, itn.);
- škodljivi **psihološki** dejavniki (odgovornost, delo z ljudmi, časovni pritisk, nefiziološki ali nesocialni ritem);
- škodljivi **družbeno-ekonomski** dejavniki (način življenja, stanovanje, naselje, prehrana, socialna varnost).

Pisarniški delavci so izpostavljeni številnim zdravstvenim tveganjem. Težave jim lahko povzročajo (Evropska agencija za zdravje in varnost pri delu, 2016, str. 3):

- sedeče delo;
- daljša statična drža in delo v prisilnem položaju zaradi nepravilne ureditve delovne postaje;
- delo s pogostimi in ponavljajočimi se gibi roke ali zapestja, visoke ravni zbranosti in preobremenitev s podatki;
- zahtevno delo, časovni pritisk, nizka stopnja nadzora nad delovnim dnem in nezadostna podpora vodilnih delavcev in sodelavcev;
- delo pri neprimernih temperaturah ali na prepihu, neustrezna razsvetljava, hrup, omejen dostop in ovire.

## 5.2 Načini spodbujanja zaposlenih k aktivni udeležbi za varovanje in krepitev zdravja

Brajnik in Langeršek (2016, str. 21–24) poudarjata, da je potrebno pri spodbujanju zaposlenih k aktivni udeležbi za varovanje in krepitev zdravja **pristopiti** na sledeče načine:

**Organizacijsko spodbujanje** (Brajnik in Langeršek, 2016, str. 22):

- omogočanje gibljivega delovnega časa in prilagodljivih delovnih mest (delo na domu, delo na daljavo);
- omogočanje delavcem, da sodelujejo pri izboljšavah organizacije dela;
- zagotavljanje priložnosti za vseživljenjsko učenje delavcev (izmenjevanje zaposlenih pri podobnih delih, širitev profila delovnih mest).

Ukrepi za izboljšanje delovnega okolja (Brajnik in Langeršek, 2016, str. 23):

- ustvarjanje okolja, ki podpira zdrav življenjski slog izbire zdrave hrane v menzi;
- večje telesne aktivnosti, kot npr. kolo za transportno mobilnost
- urejen prostor za malico;
- zagotavljanje skupnih družabnih prostorov;
- omogočanje delavcem, da sodelujejo pri izboljšavah delovnega okolja;
- postavitve lestev na hodnike ali v kabinete/laboratorije;
- postavitve oglasnih letakov, ki propagirajo zdravo prehrano in telesno aktivnost.

**Individualni ukrepi** (Brajnik in Langeršek, 2016, str. 24):

- krepitev in varovanje duševnega zdravja in dobrega počutja (ustrezna komunikacija, obvladovanje stresa);
- spodbujanje zaposlenih k občasnemu razgibavanju na delovnem mestu (plakati in objave na intranetu, namenjene učenju pravilnega izvajanja vaj.);
- spodbujanje zdravega življenjskega sloga, saj je z življenjskim slogom posameznika povezan razvoj kroničnih bolezni (npr.: bolezni srca, ožilja, dihal, prebavil, sladkorna bolezen tipa 2, rak, debelost).



Vir: AGIL d.o.o. (2016)

Primeri individualnih ukrepov (Brajnik in Langeršek, 2016, str. 24):

- izboljšanje prehranjevalnih navad prek promoviranja zdrave/uravnotežene prehrane;
- promoviranje telesne dejavnosti (npr. učenje nordijske hoje, skupinska priprava na športne dejavnosti ali tekmovanja in podobno);
- opustitev kajenja ter prekomernega pitja alkohola.

### 5.3 Načini omogočanja izbire zdravega življenja

V Katalogu za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih (2020) pokažejo, da v podjetjih, kjer imajo **organizirano prehrano**, le-ta namenjajo več pozornosti prilagojeni prehrani. Ta ukrep je za vpeljavo sorazmerno zahteven, saj zahteva veliko znanja s področja živil, prehrane in priprave le-te (Katalog za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih, 2020, str. 40). Pri uvedbi tega ukrepa je nujen posvet in **svetovanje strokovnjakov za dietetiko**, da se pripravijo raznoliki in primerni jedilniki ter kupijo ustrezna živila. Navadno se podjetja poslužujejo zunanjih strokovnjakov (Katalog za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih, 2020, str. 41) Dober primer je Policijska uprava Murska Sobota, kjer se je v sklopu promocije zdravja na delovnem mestu povečalo povpraševanje po bolj **zdravi malici**. Policijska uprava je za določene malice, katere so vključene v jedilnik na upravi v letu 2017 prejela tudi

certifikat »Zdrava izbira«, katere se podeljuje v skladu z nacionalnim programom prehranske politike, ki spodbuja zdravju koristne hrane v gostinstvu (Katalog za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih, 2020, str. 42).

Kot drugi ukrep za učinkovito omogočanje zdravega načina življenja je omogočanje **gibljivega urnika delovnega časa**. Eno izmed takšnih podjetij je DOMEL, ki delovni čas prilagaja z rotacijo delavcev na različnih nalogah (prav tam). Glede na delovne zmožnosti zaposleni rotirajo na dve uri, po različnih delovnih nalogah. Največkrat zaposleni sami povedo, kje lahko delajo in kje ne (Katalog za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih, 2020, str. 59).

## 5.4 Načini spodbujanja osebnostnega razvoja

Kot navaja Trojnar (2014, 114) je pri osebnostnem razvoju posameznika potrebno obvladovati naslednja **tri** življenjska **področja**:

- razvoj potencialov;
- komunikacija;
- motivacija.

Za lažje usmeritve razvoja potencialov je potrebno poznavanje prednosti, slabosti in želje delavca (ankete, letni razgovori). Ugotoviti je potrebo pri katerem delu je bolj **učinkovit in zadovoljen**. Poskrbeti je treba, da se zaposlenega premesti tja, kjer bi lahko svoje sposobnosti polno izkoristil ali pa dodeliti njemu primerno delo (Trojnar, 2014, str. 115). Posameznik z ustrezno samozavestjo, lažje komunicira in deluje v skupini, kar pomaga pri hitremu in učinkovitemu pretoku informacij. Pri tem je dobro tudi, da je motiviran, saj je bolj učinkovit pri samem delu, ki ga lahko na podlagi tega opravlja hitreje in kvalitetnejše (Trojnar, 2014, str. 114). Dobra komunikacija je izredno pomembna večšina med sodelavci, nadrejenimi in strankami in je ključ do uspeha organizacije. (Trojnar, 2014, str. 115). Kot poudarja Trojnar (2014, str. 115–116), se uspešno spodbujanje **osebnostnega razvoja** zaposlenih za organizacijo lahko prevaja v večjo **storilnost**, boljšo **kakovost**, manj **absentizma** in **fluktuacije**, manj delovnih nesreč, boljšo delovno disciplino in občutek pripadnosti organizaciji.

## 5.5 Specifike ukrepov za zdravje pri delu za starejše

Zdravo staranje pomeni, da lahko tudi **starejši** ljudje živijo polno in kakovostno življenje. V organizaciji se oblikujejo ukrepi za izvajanje skupinskih delavnic, kjer se starejši zaposleni seznanijo s pomenom **zdravega življenjskega sloga** in kaj lahko naredijo sami, da bodo kljub letom aktivni, vitalni in zdravi. Delavnice vodijo notranji ali zunanji strokovnjaki, ki so dobro seznanjeni s specifikami problematike aktivnega staranja. Ob uvajanju ukrepov je pomembno, da se oblikuje ustrezen nabor zanimivih tem, ki pritegnejo njihovo pozornost, jih vključijo v dinamiko dela in spodbujajo k aktivni udeležbi. Teme kot so zdravo aktivno življenje v zrelejših letih, zdrava prehrana, mentorstvo mlajši generaciji itn.

V postopek načrtovanja vključi tudi zaposlene, da aktivno sooblikujejo tematske sklope **delavnic**. Za izvajanje delavnic mora organizacija zagotoviti ustrezen prostor. Če organizacija nima ustreznega prostora, se delavnice izvajajo v primernih prostorih izven podjetja (šola, knjižnica ipd.). Za pokrivanje posameznih vsebin, ki jih ne omogoča znotraj podjetja, se lahko podjetje poveže tudi z ustreznimi nosilci v lokalnem okolju. Predvsem je pomembno, da se aktivnosti **prilagajajo ciljni skupini**. Pri starejših zaposlenih je pomembno, da aktivnosti niso zasnovane tako, da v njih povzročajo nelagodnost ali celo **povečujejo možnost poškodb**.

Glede problematike **upravljanja starejših zaposlenih** in njene povezave s kadrovskim področjem v podjetjih so smiselni naslednji ukrepi (Katalog za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih, 2020, str. 59):

- Promocija in varovanje zdravja (ukrepi znotraj te skupine se nanašajo neposredno na zdravje, fizično počutje zaposlenega),
- **Ergonomija**, prilagoditev dela in delovnega časa (ukrepi znotraj te skupine se nanašajo predvsem na boljše in prilagojene delovne pogoje),
- Zavzetost in vključenost (ukrepi znotraj te skupine se nanašajo predvsem na motivacijske in identifikacijske vzvode starejših zaposlenih).

Bilban (2005) pri tem opozarja, da je pomemben vidik ohranjanja zdravja pri starejših na delovnem mestu **redna telesna aktivnost**. Zato predlaga, da se na delovnih mestih

organizirajo **krajše vaje**, prilagojene posameznim skupinam zaposlenih in naravi dela. Organizirana skupna vadba se izvaja pred začetkom delovnega procesa in med njim (npr. v intervalu dveh ur). Opravljajo se vaje, ki razbremenijo siceršnja prisilno držo in ponavljajoče se gibe (prav tam). Ob izvajanju ukrepa mora podjetje ustrezno načrtovati delovni proces, da krajše 5-minutne prekinitve ne zmotijo poteka dela. Vaje načrtuje strokovnjak, ki pozna značilnosti in obremenitve, ki ga povzročajo različni delovni procesi v podjetju. Če podjetje nima ustreznega kadra, za to angažira zunanjega strokovnjaka. Ob uvajanju ukrepa je potrebno zaposlene seznaniti z namenom in ciljem ukrepa, saj je pomembno, da zaposleni ukrep sprejmejo kot koristnega in dobronamernega. Za zanimivejše izvajanje lahko podjetje kupi tudi **razne pripomočke** (žoge, trakove, ročke), ki popestrijo in intenzivirajo vadbo (Bilban, 2005).

Naslednji element upravljanja z zdravjem starejših zaposlenih je omogočanje **krajših odmorov** (Bilban, 2005). Pri tem je delovni proces potrebno organizirati tako, da se kljub odmorom zagotovi nemoten potek dela. V primeru kadrovske podhranjenosti se naredi načrt izvajanja več daljših odmorov – rotiranje znotraj starejših zaposlenih, kar pomeni, da v nekem obdobju pride na vrsto vsak starejši zaposleni in ne vsi naenkrat (prav tam). Za uspešno implementacijo ukrepa je potrebno analizirati delovne procese in določiti tista delovna mesta, kjer je ukrep mogoče realizirati. Za izbrana delovna mesta se oblikuje dinamika in trajanje odmorov na način, da se minimizira poseg v delovni proces in maksimizira učinek za zaposlenega. Nov urnik odmorov je potrebno predstaviti zaposlenim in jih prositi za povratne informacije o učinkovitosti ter uporabnosti ukrepa, ki se lahko izvede z **angažiranjem notranjih strokovnjakov**.

## 5.6 Specifike ukrepov za zdravje pri delu za mlade

Kot poudarja Mesarič (2016), je potrebno **mladim približati pomen varnosti pri delu**, saj se tega zaradi **psiho-fizičnih zmogljivosti** manj zavedajo od starejših. Pri tem opozarja, da Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu že kar nekaj časa izvaja različne programe v zvezi z izobraževanjem mladih na tem področju. Portal Varen začetek, ki je na uradnih straneh EU-OSHA pa je namenjen prav mladim, da lahko svojo poklicno pot začnejo varno in se imajo možnost seznaniti z različnimi tveganji na delovnih mestih. Potrebno se je zavedati



ranljivosti mladih, kot posledica **psihofizične nezrelosti**, pomanjkanja izkušenj in nerazumevanja vprašanj s tega področja, zato je vloga nadzornika ali mentorja še toliko bolj pomembna (Mesarič, 2016).



Vir: NIJZ (2017)

Pri tem je priporočljivo, da podjetje pri usposabljanju za varno in zdravo delo mladih zaposlenih in pri njihovem **nadzoru** potrebno zasledovati naslednje (Mesarič, 2016):

- zagotavljanje kakovostnega **teoretičnega** in **praktičnega usposabljanja**;
- pojasnjevanje pomena varnih delovnih praks dajanje dobrega zgleda;
- pomoč pri spodbujanju kulture varnosti;
- nagrajevanje varnega obnašanja;
- oceno sposobnosti/zmožljivosti za opravljanje nalog;
- ugotavljanje nevarnosti, zaradi katerih bi se lahko mladi poškodovali;
- mladi so bolj ranljivi in morda potrebujejo skrbnejši nadzor kot drugi delavci;
- vzpostavitev učinkovitih kontrolnih/varnostnih ukrepov za preprečevanje poškodb; na primer varovala, pregrade, prepovedi, inšpekcijsko nadzorstvo, pregledi na kraju samem, obveščanje, usposabljanje, postopki in nadzor;
- stalno izboljševanje in poenostavljanje **varnih delovnih praks**;
- obveščanje in poučevanje o dobrih praksah;
- izvajanje praktičnega prikaza pravilnega postopka – po potrebi naj se prikaz izvede počasi;
- dodelitev nalog v skladu s posameznikovimi sposobnostmi in zagotavljanje neposrednega nadzora, dokler ni sposoben samostojno opravljati nalog;

- preverjanje njegovega razumevanja pravilnega postopka in potrebnih varnostnih ukrepov;
- opazovanje njegovega dela in po potrebi ponovitev prikaza za izboljšanje razumevanja;
- poslušanje posameznikov, **posvetovanje** z njimi in izmenjava mnenj, na primer z njihovo vključitvijo v pripravo ocene tveganja;
- obveščanje mladih o tem, kje lahko dobijo pomoč/nasvete, ko ste odsotni, in kaj naj naredijo, če so v negotovosti;
- zagotavljanje, da poznajo postopke v nujnih primerih;
- objavlanje vseh **pisnih dokumentov o varnih delovnih postopkih** in osebni varovalni opremi/obleki, povezanih z delovnimi dolžnostmi;
- **privzganje vrednot**, pojasnjevanje pomena varnosti in zdravja pri delu, spodbujanje pravilnega odnosa, ozaveščanje in dajanje dobrega zgleda;
- spodbujanje, podpiranje, pospeševanje in usmerjanje;
- nadzorovanje, organiziranje in po potrebi kaznovanje.

## 5.7 Primeri dobrih praks organizacije dela in delovnega okolja v podjetjih

**Mentorstvo**, kot proces delovne socializacije ter seznanjanje posameznika z organizacijsko kulturo organizacije, je ključnega pomena predvsem pri novih sodelavcih. Povezovanje **starejših zaposlenih in mladih** v podjetju je eden izmed najbolj učinkovitih metod učenja pri delu, ki lahko izboljša marsikateri delovni proces. Eden izmed primerov dobrih praks na tem področju je podjetje Termotehnika, ki že vrsto let izvaja program mentorstva. V podjetju namreč za vsako delovno mesto oblikujejo listo kompetenc, ki jih zahtevajo od svojih zaposlenih (Petkovšek Štakul, 2013). Na podlagi **ocene usposobljenosti** vsakega posameznika in ocene usposobljenosti za posamezno operacijo je izdelana **matrika usposobljenosti**, ki služi tudi za načrtovanje usposabljanja zaposlenih (prav tam). Pri načrtovanju usposabljanja uporabljajo **pravilo 3x3**. To pomeni, da mora biti vsak zaposleni usposobljen za vsaj tri operacije in za vsako operacijo morajo biti usposobljeni vsaj trije zaposleni (prav tam). Vsem novozaposlenim v fazi uvajanja v delovni proces, določijo mentorja. Pri enostavnejših delih v proizvodnji je obdobje mentorstva tri mesece, pri malo bolj zahtevnih šest mesecev in pri tistih najbolj zahtevnih 12 mesecev (monterji in inženirji).

Ob zaključenem mentorskem obdobju, mentor, ki je bil določen, organizira preizkus znanja in poda končno oceno usposobljenosti.

Kot drugo podjetje, ki služi kot primer dobre prakse, je Impol. Slednje je vzpostavilo program mentorstva s ciljem **uvajanja novih zaposlenih** in tistih, ki so bili dalj časa odsotni z dela. V programu je vključeno **pet stopenj prenosa znanj**, ki so:

- priprava mentorja na usposabljanje;
- razlaga mentorja;
- izvedba mentoriranja ob nadzoru mentorja;
- samostojno izvajanje mentoriranja;
- evalvacija procesa in dajanje povratne informacije.

## 6 ZAKLJUČEK

Cilj priročnika je bil predstaviti primere **dobrih praks** za reševanje problematike in krepitev **socialnega dialoga** na delovnih mestih, s katero se srečujemo. Preko tega priročnika si želimo povečati **ozaveščenost delodajalcev** o pomenu **zagotavljanja zdravja in varnosti** na delovnem mestu ter pomenu vseživljenjskega učenja za višjo produktivnost zaposlenih ter višji nivo organizacijske kulture. Na takšen način priročnik zapolnjuje **vrzel na področju pravne in institucionalne usposobljenosti socialnih partnerjev pri prihodnjih razpravah o vprašanjih, povezanih s promocijo in varovanjem zdravja na delovnem mestu**.

Priročnik je prav tako ponudil **praktične nasvete** glede **promocije in zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu**, izpostavil določene priložnosti in pasti pri promociji zdravja na delu ter predstavil primere dobrih praks na tem področju. Pri tem je publikacija pokazala, da primeri dobrih praks na tem področju že obstajajo, vključno z **učinkovitim upravljanjem z varnostjo in zdravjem starejših in mladih zaposlenih**. To pomeni, da že imamo primere dobrih praks, ki omogočajo učinek prelivanja in zagotavljanja ustreznega delovnega okolja za delojemalce tudi onkraj obstoječega pravno-institucionalnega zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu. Eden izmed pomembnejših vidikov priročnika je tudi pomen krepitev in promocije zdravja pri fleksibilnih oblikah dela, čemur priročnik sledi tako v oziru do samega prilagajanja delovnega procesa (npr. rotiranje), kot v oziru do organiziranja samega delovnega procesa. Pri tem priročnik ponuja tako **obstoječe smernice za promocijo zdravja** in varnosti na delovnem mestu kot primere dobrih praks na področju krepitev zdravja in varnosti na delu.

Priročnik se je prav tako dotaknil pomena **načrtovanja in izvajanja promocije zdravja na delovnem mestu**, pri čemer je pomemben del namenil pomenu **izdelave načrta promocije zdravja**, načinu spremljanja izvajanja načrta za promocijo zdravja na delovnem mestu in izpostavil primere dobrih praks na tem področju. Pri tem je priročnik ponudil tudi že obstoječe dobre prakse, vključno z **E-OPSA orodjem**, ki ga delodajalci lahko uporabljajo kot celovit pripomoček za podporo promociji zdravja. Priročnik se je prav tako dotaknil organizacije dela in delovnega okolja za **izboljšanje produktivnosti** in zdravja pri delu, pri

čemer ni zgolj ponudil načine spodbujanja na področju zdravega življenja, osebnostnega razvoja ter dobrih praks, temveč tudi pasti na tem področju. Priročnik na takšen način služi tudi kot osnova za pripravo usposabljanj socialnih partnerjev, (e-)gradiv in morebitnih drugih publikacij, (e-)učilnic in okroglih miz, s čimer pripomorejo k cilju samega projekta. Končno, velja izpostaviti tudi, da je publikacija koristna za druge deležnike, vključno s tem, da služi kot dobro izhodišče za nadaljnje raziskave in sistem zagovorništva na sistemski ravni s ciljem celovitega urejanja dela na domu.

## 7 LITERATURA IN VIRI

1. AGIL d.o.o. 2016. Promocija zdravja na delovnem mestu. Dostopno prek <https://www.agil.si/promocija-zdravja-na-delovnem-mestu/> (30. 7. 2021)
2. Bilban, Marjan. 2011. Sindrom karpalnega kanala. *Delo in varnost*, 61(2), 38–51.
3. Bizjak Grega, Bernard Kobav Matej in Prelovšek, Mitja. 2014. *Razsvetljava*. Ljubljana: Založba Fakultete za elektrotehniko in Fakultete za računalništvo in informatiko.
4. Brečko, Daniela. 1998. *Kako se odrasli sopreminjamo?* Radovljica: Didakta.
5. Direktiva Sveta 89/655/EEC o minimalnih zahtevah za varnost in zdravje pri uporabi delovne opreme. Dostopno prek <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/sl/TXT/?uri=CELEX%3A31989L0655> (10. julij 2021).
6. Direktiva Sveta 90/269/EEC o minimalnih zdravstvenih in varnostnih zahtevah za ročno premeščanje Bremen, kadar za delavce obstaja predvsem nevarnost poškodbe hrbta. Dostopno prek <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=celex%3A31990L0269> (11. julij 2021).
7. Direktiva Sveta 90/270/EEC o minimalnih varnostnih in zdravstvenih zahtevah za delo s slikovnimi zasloni. Dostopno prek <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/HTML/?uri=CELEX:31990L0270&from=PL> (11. julij 2021).
8. Ergonomic Trends. (2019). Best Ergonomic Exercises and Stretches to do at the Office Cubicle. Dostopno prek <https://ergonomictrends.com/best-ergonomic-exercises-stretches-office/> (20. julij 2021).
9. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. 2016. Zdrava delovna mesta za vse generacije. Dostopno prek [http://publications.europa.eu/resource/cellar/3ad843ae-c3fa-11e5-8d08-01aa75ed71a1.0024.02/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/cellar/3ad843ae-c3fa-11e5-8d08-01aa75ed71a1.0024.02/DOC_1) (9. julij 2021).
10. Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele Krajine. 2016. Ukrepi za aktivno staranje zaposlenih v okviru promocije zdravja na delovnem mestu. Dostopno prek [https://www.gzdbk.si/media/pdf/projekti/4\\_newsletter.pdf](https://www.gzdbk.si/media/pdf/projekti/4_newsletter.pdf) (17. julij 2021).
11. McGee, Patrick. 2019. Germany invests to prolong employees' working lives.

- Financial Times*. Dostopno prek <https://www.ft.com/content/f1b294b8-9cbe-11e8-88de-49c908b1f264> (14. Julij 2021).
12. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. b.d. Ergonomsko urejena pisarna. Dostopno prek [http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/13\\_office\\_ergonomics\\_sl.pdf](http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/13_office_ergonomics_sl.pdf) (30. junij 2021).
  13. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. 2019. Predstavitev projekta Razvoj celovitega poslovnega modela za delodajalce za aktivno in zdravo staranje zaposlenih – POLET. Dostopno prek <https://projekt-polet.si/predstavitev-projekta-razvoj-celovitega-poslovnega-modela-za-delodajalce-za-aktivno-in-zdravo-staranje-zaposlenih-polet/> (6. julij 2021).
  14. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. 2021. Prilagajanje dela z ergonomijo delovnih mest. Dostopno prek <https://projekt-polet.si/prilagajanje-dela-z-ergonomijo-delovnih-mest/> (15. julij 2021).
  15. NIJZ. 2017. Zdravstveni statistični letopis Slovenije 2017: Zdravstveno stanje prebivalstva. Dostopno prek [https://www.nijz.si/sites/www.nijz.si/files/uploaded/publikacije/letopisi/2017/2.5.1\\_ppd\\_2017.pdf](https://www.nijz.si/sites/www.nijz.si/files/uploaded/publikacije/letopisi/2017/2.5.1_ppd_2017.pdf) (30. 7. 2021)
  16. Okorn, Helena. 2016. Zdrava in uravnotežena prehrana na delovnem mestu. *Delo in varnost*, 60(3): 13–14.
  17. Petkovšek Štakul, Jana. 2013. Mentorstvo: Za učinkovit prenos znanja in opolnomočenje zaposlenih. *Dnevnik*. Dostopno prek <https://www.dnevnik.si/1042674750> (15. julij 2021).
  18. Planko, Sergeja, Drev, Bojana in Duralija, Suzana. 2020. Katalog ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih. Dostopno prek [https://www.srips-rs.si/storage/app/media/katalogi/Katalog\\_ukrepov\\_za\\_UUSZ\\_2020\\_oktober.pdf](https://www.srips-rs.si/storage/app/media/katalogi/Katalog_ukrepov_za_UUSZ_2020_oktober.pdf) (6. julij 2021).
  19. Podjed, Klemen in Željeznov Seničar, Maruška. 2016. Priročnik dobre prakse promocije zdravja v vzgoji in izobraževanju ter socialnemu varstvu. Ljubljana: Konfederacija sindikatov javnega sektorja Slovenije.
  20. Podjetnik. 14. 1. 2014. Moderni pristopi k oceni tveganja na delovnem mestu.

Dostopno prek <http://www.podjetnik.si/clanek/moderni-pristopi-k-oceni-tveganja-na-delovnem-mestu-20141401> 30.7.2021

21. Pokorn, Dražigost. 2005. Prehrana v poznejših letih. V J. Turk (ur.), *Zdrava poznejša leta: naj bodo tudi lepa* (str. 221–226). Ljubljana: Društvo za zdravje srca in ožilja Slovenije.
22. Ponikvar, Jana in Zupančič, Barbara. 2019. Raziskava dobrih praks upravljanja raznolikosti in spodbujanja enakosti v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji. Dostopno prek <http://www.zagovornik.si/wp-content/uploads/2019/12/Dobre-prakse-raznolikost-in-enakost-v-MSP-2019.pdf> (27. junij 2021).
23. Projekt Polet. b. d. Polet, pozdrav aktivnim. Dostopno prek <https://projekt-polet.si/o-projektu/> (30.7. 2021)
24. Saubermacher komunala. b. d. Že 30 let ustvarjamo zdravo okolje. Dostopno prek <https://www.saubermacher-komunala.si/ze-30-let-ustvarjamo-zdravo-okolje> (30. 7. 2021)
25. Šrotar Žižek Simona in Veingerl Čič, Živa. b.d. Temeljne funkcije upravljanja človeških virov. Dostopno prek [http://www.osha.mdds.gov.si/resources/files/AROTAR\\_VEINGERL\\_1dan\\_Temeljne\\_funkcije\\_upravljanja\\_lovekih\\_virov\\_-\\_2\\_del.pdf](http://www.osha.mdds.gov.si/resources/files/AROTAR_VEINGERL_1dan_Temeljne_funkcije_upravljanja_lovekih_virov_-_2_del.pdf) (7. julij 2021).
26. Triglav, Zdravstvena zavarovalnica. b. d. Zdravje zaposlenih ustvarja dodano vrednost. Dostopno prek <http://www.triglavzdravje.si/aktualno/zdravje-zaposlenih-ustvarja-dodano-vrednost> (30. 7. 2021)
27. Trojnar, Franjo. 2002. *Moč osebne rasti: sezite po uspehu, v osebni, družinski in poslovnem življenju*. Maribor: Trojnar consulting.
28. Uradni list Republike Slovenije. 2018. Resolucija o nacionalnem programu varnosti in zdravja pri delu 2018–2027. Dostopno prek <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2018-01-0956?sop=2018-01-0956> (12. julij 2021).
29. Uradni list Republike Slovenije. 2020. Varstvo pri zdravju v delovnem procesu: delodajalec-delavec. Dostopno prek <https://www.uradni-list.si/e-bilten/novica/varstvo-pri-zdravju-v-delovnem-procesu-delodajalec-delavec> (30. 7. 2021)
30. Vsi.si. b. d. Bureau Veritas. Dostopno prek <https://www.vsi.si/bureauveritas> (30.



7. 2021)

31. Work Safe. b.d. For Young Workers. Dostopno prek <http://www.worksafeforlife.ca/Home/Injury-Prevention/Tools-for-a-Safer-Workplace/For-Young-Workers> (15. julij 2021).
32. Zakon o delovnih razmerjih. 2013. Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr. 47/15. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5944> (25. junij 2021).
33. Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih. 2014. Uradni list RS, št. 26/14. Dostopno prek: <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO6688> (26. junij 2021).
34. Zakon o varnosti in zdravju pri delu. 2011. Uradni list RS št. 43/11. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5537> ZAKO5944 (22. junij 2021).
35. ZAPP. b. d. Ergonomija zdrave pisarne. Dostopno prek <https://www.zapp.si/predstavitve/ergonomija-zdrave-pisarne/> (30. 7. 2021)

## 8 PRILOGE

Priloga A: Primer anketnega vprašalnika za pripravo načrta za promocijo zdravja na delovnem mestu

Spol:

- Moški
- Ženska
- Drugo

Starost:

- Do 20
- Od 21-25
- Od 26-30
- Od 31-35
- Od 36-40
- Od 41-45
- Od 46 do 50
- Od 51-55
- Od 56 -

Delovno mesto

---

Končana izobrazba:

- Univerza
- Višja/visoka šola
- Poklicna šola
- Osnovna šola

Medsebojno razumevanje delavcev na delovnem mestu je:

- Zelo dobro
- Dobro
- Ne dobro ne slabo
- Občasno pride do težav
- zelo slabo (napeti odnosi)

Sodelovanje med različnimi skupinami med zaposlenimi je:

- Zelo dobro
- Dobro
- Ne dobro ne slabo
- Občasno pride do težav
- Zelo slabo (napeti odnosi)

Med skupinami zaposlenih obstajajo medsebojni spori:

- Da
- Ne
- Včasih

Z delom povezana vprašanja in težave med zaposlenimi ostajajo nerešena:

- Ne
- Včasih
- Pogosto
- Vedno

Na delovnem mestu se pojavljajo nadlegovanja in ustrahovanja:

- Ne
- Včasih
- Pogosto
- Vedno

Pri opravljanju svojega dela imam podporo s strani vodstva in sodelavcev:

- Da
- Ne
- Včasih
- Vedno

O svojem delu prejemam pozitivno in negativno povratno informacijo s strani nadrejenega:

- Da
- Ne
- Včasih
- Vedno

Za dobro opravljeno delo sem ustrezno nagrajen/-a:

- Da
- Ne
- Včasih
- Vedno

Pri opravljanju svojega dela sem pod časovnim pritiskom in moram hiteti:

- Nenehno
- Pogosto
- Tu in tam
- Redko
- Nikoli

Delo je psihično naporno:

- Sploh ne
- Manj naporno
- Naporno
- Precej naporno
- Zelo naporno

Delo je fizično naporno:

- Sploh ne
- Manj naporno
- Naporno
- Precej naporno
- Zelo naporno

Moje splošno zdravstveno stanje v primerjavi z vrstniki je:

- Zelo slabo
- Slabo
- Povprečno
- Dobro
- Zelo dobro

Na dan popijem vsaj 2l vodě:

- Da
- Ne

Na noč spim vsaj 7ur:

- Da
- Ne

Pri opravljanju svojega dela občutim bolečine:

- Nič
- Glava
- Oči
- Ramena
- Kolki
- Noge
- Zapestje
- Hrbtenica
- Vrat
- Drugo \_\_\_\_\_

Kostno-mišična obolenja vplivajo na mojo zbranost:

- Nenehno
- Pogosto
- Tu in tam
- Redko
- Nikoli

Počutim se sposobnega za opravljanje svojega dela:

- Da
- Ne

Telesna aktivnost in sproščanje sta mi pomembna:

- Zelo
- Precej

- Do neke mere
- Zelo malo
- Sploh ni pomembno

V prostem času se rekreiram na naslednje načine:

- Nogomet, košarka
- Telesna vadba doma
- Joga
- plavanje
- Aerobika
- Tek
- Fitnes
- Kolesarjenje
- Sprehodi
- Drugo \_\_\_\_\_

V kolikor bi podjetje financiralo rekreacijo bi sodeloval/-a:

- Da
- Ne
- Mogoče

V kolikor bi podjetje uvedlo 5-minutne vadbe med delom bi sodeloval/-a:

- Da
- Ne
- Mogoče

V kolikor bi podjetje organiziralo kreativne delavnice bi sodeloval/-a:

- Da
- Ne
- Mogoče

V kolikor bi podjetje organiziralo individualne razgovore za samopomoč bi se ga udeležil/-a:

- Da
- Ne
- Mogoče

Dnevno zaužijem pet obrokov hrane:

- Vedno
- Nikoli
- Občasno

Udeležil-a bi se predavanja na temo zdravega prehranjevanja:

- Da
- Ne
- Mogoče

Doma in/ali na delovnem mestu sem v zadnjem času občutil/-a stres:

- Nenehno
- Pogosto
- Tu in tam
- Redko
- Nikoli

S svojim zdajšnjim delom se zadovoljen/-a:

- Zelo zadovoljen/-a
- Zadovoljen/-a
- Ne zadovoljen/-a, niti nezadovoljn/-a
- Nezadovoljen/-a
- Zelo nezadovoljen/-a

Za promocijo zdravja na delovnem mestu sem že slišal/-a:

- Da
- Ne

Kaj bi lahko po vašem mnenju delodajalec lahko naredil, da bi se počutil/-a na delovnem mestu bolj udobno, zadovoljno in bi se število dni odsotnosti zaradi bolezni zmanjšalo?

---

---

## Priloga B: Vaje za odpravo bolečin v križu

Z vajami, ki so opisane v tem poglavju lahko vsak posameznik veliko pripomore k temu, da bodo negativni učinki sedenja čim manj vplivali na njegovo telesno stanje in upočasnili degenerativne spremembe, ki vodijo v resnejše težave. Strukturirane so tako, da jih lahko izvajate na delovnem mestu in sicer na stolu ali stoje (Ergonomic Trends, 2019).

Priporočamo da se vaje izvajajo, v kolikor čas to dopušča vsaj enkrat v delovnem času za 10min, optimalno je, da vstanete od mize na vsakih 30 minut, nikakor pa manj kot enkrat na dve uri. Poleg pozitivnih učinkov vadbe na kostno-mišični sistem, vsakodnevna vadba na delovnem mestu pozitivno vpliva na počutje in tako tudi povečuje delovno učinkovitost (prav tam).

Pozorno preglejte naslednje vaje in jih izvajajte vsaj enkrat dnevno. Vsako vajo ponovite enkrat. Fokusirajte se na pravilno izvedbo. Pri vsaki vaji bodite pozorni, da jo izvajate do točke, ki za telo ni boleča, temveč deluje prijetno in daje občutek olajšanja bolečine. Vaje skupaj vam ne bodo vzele več kot 10 minut časa, kar je manj kot hiter skok na socialna omrežja ali pregled dnevnih novic, kar redno počnemo, a hkrati bistveno bolj koristno za dolgoročno zdravje (prav tam).

---

## **1. Vaja: Predklon na stolu**

Začetni položaj:

Hrbet je poravnan z naslonjalom, stopala so plosko na tleh, kot v kolenih mora biti 90 stopinj (Ergonomic Trends, 2019).

Izvedba:

Globoko vdihnete, pri izdihu zaokrožite z rameni in se počasi nagnite naprej tako da se z obrazom dotaknete kolen. Naj vam glava popolnoma pade, tudi roke naravno padajo ob strani telesa. Zadržite ta položaj tri sekunde in se počasi vrnite v začetni položaj. Sedeči pregib odstrani napetost vratu, ramen, križa in bokov v enem zamahu. Vajo bi lahko imenovali kar popoln razteg za dolge ure dela, ki lahko obenem zniža tudi krvni tlak (Ergonomic Trends, 2019).

*Slika 1: Predklon na stolu*



Vir: Ergonomic Trends (2019).



## **2. Vaja: Sedeči potapljač za razteg prsnega koša in hrbta**

### *Začetni položaj:*

Hrbet je poravnan z naslonjalom, stopala so plosko na tleh, kot v kolenih mora biti 90 stopinj, od mize bodite odmaknjeni približno 1 m oziroma toliko, da se ob predklonu z podlaktmi dotaknete površino mize (Ergonomic Trends, 2019).

### *Izvedba:*

Z globokim vdihom dvignite roke nad glavo. Počasi se nagnite naprej, dokler se podlakti z dlanmi navzdol ne dotaknejo mize. Zadržite ta položaj pet sekund, preden se počasi spustite. Položaj sedečega potapljača navzdol podaljša zgornji in spodnji del hrbta ter prsni koš. Prav tako raztegne zadnjico in poveča obseg gibanja bokov, kar je zelo pomembno, saj pri sedenju prihaja do prevelike rotacije ramen naprej, siljenje hrbtenice v kifoza ter krajšanje zadnjih stegenskih mišic, kar povzroča težave z ledvenim delom hrbtenice, ki ga pogovorno imenujemo križ (Ergonomic Trends, 2019).

*Slika 2: Sedeči potapljač za razteg prsnega koša in hrbta*



Vir: Ergonomic Trends (2019).

### **3. Vaja: Sedeči upogib vratu in hrbta**

#### *Začetni položaj:*

Sedite na rob svojega stola z ravnim hrbtom. Roke položite rahlo za seboj in primite za rob stola (Ergonomic Trends, 2019).

#### *Izvedba:*

Prekrižajte desno nogo čez levo. Zunanji gleženj desne noge povežite z zunanjim krakom leve noge. Če lahko, desno nogo zavijte okoli leve golenice. Roke naj bodo zravnane s pritiskom na dlani in ob vdihu počasi usločite celoten hrbet, ramena pa potisnite navzdol in nazaj. Napnite trebuh ter ohranite čvrst trup. V tem položaju ostanite pet sekund, počasi vdihnite in izdihnite. Počasi se vrnite v prvotni položaj in ponovite na drugi strani. Pri daljšem sedenju pred zaslonom prihaja namreč do sključenih ramen in hrbta. Če želite preprečiti to držo, raztegnite vrat, ramena in hrbet. Ta vaja je odlična tudi za lajšanje bolečin, pri bolečinskih stanjih kot je išias (Ergonomic Trends, 2019).

*Slika 3: Sedeči upogib vratu in hrbta*



Vir: Ergonomic Trends (2019).

#### **Vaja 4: Rotacija trupa v sedečem položaju**

##### *Začetni položaj:*

Sedite pokonci, hrbet naj bo poravnan z naslonjalom, s stopali ste trdno na tleh (Ergonomic Trends, 2019).

##### *Izvedba:*

Desni gleženj položite na levo stegno. Z obema rokama primite desno koleno in ga počasi dvignite proti sebi. Z globokim vdihom iztegnete hrbtenico. Z izdihom rahlo zasukajte telo v desno. V tem položaju zadržite dve sekundi. Vdihnite in počasi spustite, da se vrnete v prvotni položaj in ponovite na drugi strani. Pri tej vaji se razteza spodnjih del hrbta in vam tako s tem sprosti otrdeli križ, boke in ob enem dobro raztegne noge. Vaja je zelo pomembna, saj je funkcija hrbtenice tudi rotacija, na kar se prepogosto pozablja. Če želite ohranjati zdravo in prožno hrbtenico ne pozabite na bočne rotacije, ki poleg predklona in zaklona zaokrožajo gibljivost hrbtenice (Ergonomic Trends, 2019).

*Slika 4: Rotacija trupa v sedečem položaju*



Vir: Ergonomic Trends (2019).

### **Vaja 5: Stoječe raztezanje ramen nad glavo**

#### *Začetni položaj:*

Začnite s pokončno stoječim položajem in pogledom usmerjenim naprej. Dvignite eno roko neposredno nad glavo in jo upognite v komolcu (Ergonomic Trends, 2019).

#### *Izvedba:*

Z globokim vdihom primite komolec z nasprotno roko. Ob izdihu komolec nato povlecite proti nasprotni strani in držite pet sekund. Začutili boste raztezanje vzdolž celotne roke in stranskega dela trupa. Ponovite raztezanje na drugi strani. Pri tej vaji povrnete telesno držo v pravilni položaj, obenem pa blagodejno deluje tudi na vrat, ramena in hrbet (Ergonomic Trends, 2019).

#### *Slika 5: Stoječe raztezanje ramen nad glavo*



Vir: Ergonomic Trends (2019).

## **6. Vaja: Stoječe raztezanje stranskega dela trupa**

### *Začetni položaj:*

Začnite s pokončnim stoječim položajem, dvignite roke in sklenite prste tako da so dlani obrnjene proti stropu (Ergonomic Trends, 2019).

### *Izvedba:*

Z iztegnjenimi rokami počasi upognite trup vstran. Upognite se, kolikor je le mogoče, in zadržite ta položaj pet sekund. Bodite pozorni, da pri tej vaji kolke vedno ohranjate v nevtralnem položaju in jih ne nagibajte levo ali desno. Nagiba se zgolj zgornji del telesa. Ponovite raztezanje na drugi strani. S to vajo boste odpravili napetost, ki se kopiči okoli hrbtenice in stranskega dela trupa. Mnogi pa jo priporočajo, ker odlično deluje na fascije oziroma mišične ovojnice, ki nosijo celotni skelet, mišice, notranje organe in živčna vlakna ter stabilizirajo notranje organe (Ergonomic Trends, 2019).

Slika 6: Stoječe raztezanje stranskega dela trupa



Vir: Ergonomic Trends (2019).

## **7. Vaja: Stoječi upogib hrbta**

*Začetni položaj:* Začnite z pokončnim stoječim položajem z rahlo razmaknjenimi nogami, roke sklenite za hrbet tako da s palci kažete proti tlom (Ergonomic Trends, 2019).

*Izvedba:* S stopali se uprite v tla, kolena pa potegnite navzgor, stegna in hrbet naj bosta čvrsta. Odprite ramena in čim bolj usločite spodnji del hrbtenice. Za več vzvoda iztegnite roke navzdol. Če imate dobro ravnotežje, lahko glavo tudi spustite nazaj. Držite pet sekund. Z vdihom dvignite trup, nato pa glavo in vrat, da se vrnete v začetni položaj. Vajo ponovite dvakrat do trikrat. Ta vaja izboljša prožnost spodnjega dela hrbta in hrbtenice. Okrepi tudi kardiovaskularni, prebavni in respiratorni sistem (Ergonomic Trends, 2019).

*Slika 7: Stoječi upogib trupa*



Vir: Ergonomic Trends (2019).