**III. TEMA POSVETA**

# PSIHOSOCIALNA TVEGANJA NA DELOVNEM MESTU – od prepoznavanja tveganj do učinkovitega ukrepanja svetov delavcev

Psihosocialna tveganja postajajo eden najpomembnejših izzivov sodobne varnosti in zdravja pri delu. Spreminjanje organizacije dela, vse večja intenzivnost in časovni pritiski, pomanjkanje avtonomije zaposlenih, negotovost, organizacijske spremembe, kakovost vodenja in medosebnih odnosov, digitalizacija ter vse hitrejše uvajanje novih tehnologij pomembno vplivajo na zdravje, počutje in delovno zmožnost zaposlenih.

Razsežnost problema nazorno kažejo tudi podatki, povzeti v gradivu za posvet: po oceni EU-OSHA je mogoče kar **50 do 60 odstotkov vseh izgubljenih delovnih dni povezovati s stresom pri delu in neobvladanimi psihosocialnimi tveganji**, stroški z delom povezanega stresa in težav v duševnem zdravju pa imajo tudi pomembne širše ekonomske posledice.

Zato psihosocialnih tveganj ne moremo več razumeti predvsem kot vprašanja posameznikove sposobnosti spoprijemanja s stresom. V ospredje vse bolj prihaja **organizacijski pristop**: kako je delo organizirano, kakšne so delovne zahteve, koliko vpliva imajo zaposleni na svoje delo, kakšna je kakovost vodenja, odnosov in komunikacije ter kako organizacija načrtuje in izvaja spremembe.

Med najpogosteje izpostavljenimi tveganji so prevelike delovne obremenitve in časovni pritiski, premajhna avtonomija zaposlenih, nezadostna podpora vodstva in sodelavcev, slabo upravljanje organizacijskih sprememb, nejasnost vlog, slabi odnosi, občutek nepravičnosti, pomanjkanje možnosti za razvoj in priznanje ter različne oblike nasilja, konfliktov in novih nastajajočih tveganj.

Prav sodobni razvoj varnosti in zdravja pri delu kaže premik od zgolj zagotavljanja formalne skladnosti k oblikovanju **odpornih organizacij**, v katerih postajajo psihološka varnost, kakovost vodenja, organizacijska kultura in dejanska participacija zaposlenih pomemben del preventivnega sistema. Članek v septembrski številki *Ekonomske demokracije (2026)* to usmeritev ponazori tudi z modelom prehoda od tradicionalnega VZD prek sodobnega VZD do organizacijske odpornosti in poudari delavsko participacijo kot pomemben element tega procesa.

## Od prepoznavanja problema k sistematičnemu ukrepanju

Osrednji namen te teme posveta zato ne bo zgolj opozoriti na obseg in posledice psihosocialnih tveganj, ampak predvsem odgovoriti na vprašanje: **kaj lahko v konkretnih podjetjih storijo sveti delavcev?**

Po uvodnem strokovnem predavanju in predstavitvi pogledov Nacionalnega inštituta za javno zdravje, ki ju bosta predstavili **dr. Ditka Vidmar in Karmen Stariha, univ. dipl. lit. komp.**, bo razprava usmerjena v prepoznavanje najpomembnejših praktičnih izzivov in možnih ukrepov.

Posebna pozornost bo namenjena razumevanju obvladovanja psihosocialnih tveganj kot **stalnega procesa**, ki podobno kot upravljanje drugih tveganj na področju varnosti in zdravja pri delu zajema prepoznavanje in ocenjevanje tveganj, načrtovanje ukrepov, njihovo izvedbo, vrednotenje učinkov ter kontinuirano spremljanje in izboljševanje.

Pri samem prepoznavanju tveganj niso pomembni samo vprašalniki. Smiselno je povezovati več različnih virov informacij: podatke o bolniški odsotnosti, poškodbah in nesrečah pri delu, fluktuaciji in razlogih za odhode zaposlenih, pritožbah zaradi neprimernega vedenja ali trpinčenja, rezultate anonimnih anket, neposredne pogovore z zaposlenimi ter druge podatke, ki lahko pokažejo, kje v organizaciji nastajajo težave. Pomembno je tudi upoštevati razlike med posameznimi oddelki in posebnosti posamezne dejavnosti oziroma organizacije.

Ko so tveganja prepoznana, mora slediti **konkreten in izvedljiv akcijski načrt**. Ta naj določa, katera tveganja želi organizacija prednostno obvladovati, katere ukrepe bo izvedla, kdo je odgovoren za njihovo izvedbo, v kakšnem roku in s kakšnimi viri ter predvsem, kako bo mogoče preveriti, ali so bili ukrepi dejansko učinkoviti.

Pomembno sporočilo razprave bo tudi, da morajo imeti prednost ukrepi, ki posegajo **v vzroke težav in organizacijo dela**, ne samo ukrepi, ki od posameznega zaposlenega zahtevajo, naj se posledicam slabega delovnega okolja prilagodi. Gradivo razlikuje med primarnimi oziroma organizacijskimi ukrepi, sekundarnimi ukrepi za krepitev znanja in veščin zaposlenih ter terciarnimi ukrepi za zmanjševanje posledic že nastalih težav.

## Posebna pozornost vprašalniku COPSOQ

Eden od pomembnih strokovnih poudarkov posveta bo tudi predstavitev **Kopenhagenskega vprašalnika psihosocialnih tveganj – COPSOQ**, za katerega poteka projekt validacije za uporabo v slovenskem prostoru.

COPSOQ omogoča sistematično spremljanje širokega nabora psihosocialnih dejavnikov in je zaradi modularne zasnove mogoče prilagajati različnim delovnim okoljem. V članku iz *Ekonomske demokracije* so med drugim prikazana področja, kot so delovne zahteve, tempo dela, čustvene zahteve, konflikti vlog, kakovost vodenja, socialna podpora, vpliv na delo, pravičnost, zaupanje ter številni izidi, povezani z zdravjem in zadovoljstvom pri delu.

Takšno orodje je lahko pomembna strokovna podlaga za ugotavljanje dejanskega stanja, vendar samo merjenje še ni cilj. Ključno vprašanje je, **kaj organizacija z ugotovitvami naredi** – ali na njihovi podlagi sprejme ukrepe, spremeni organizacijo dela in nato preverja njihove učinke.

## Svet delavcev kot aktiven soustvarjalec zdravega delovnega okolja

Prav na tej točki se odpira pomemben prostor za delovanje svetov delavcev. Člani svetov delavcev so zaradi svoje neposredne povezanosti z zaposlenimi lahko pomemben **most med zaposlenimi in vodstvom** ter eden ključnih virov informacij o dejanskem stanju v delovnem okolju.

Njihova vloga zato ne bi smela biti omejena na naknadno opozarjanje na že nastale težave. Svet delavcev lahko spodbuja redno ocenjevanje psihosocialnih tveganj, opozarja na organizacijske vzroke stresa, predlaga ukrepe, sodeluje pri njihovi pripravi in izbiri ter spremlja njihovo izvajanje in učinke.

V delovnem gradivu za posvet je v tem smislu izpostavljenih deset možnih področij aktivnosti svetov delavcev: od ozaveščanja o posledicah stresa in opozarjanja na nujnost obvladovanja psihosocialnih tveganj do pobud za periodično ocenjevanje tveganj, sodelovanja pri oblikovanju ukrepov,

usposabljanja vodij in zaposlenih, povezovanja s strokovnimi službami in socialnimi partnerji ter spremljanja izvajanja sprejetih ukrepov.

Pri tem pa je bistvena še ena okoliščina: učinkovitega obvladovanja psihosocialnih tveganj ni mogoče vzpostaviti brez **jasne podpore in zaveze najvišjega vodstva organizacije**. Prav zato mora biti eden od ciljev sveta delavcev tudi vzpostavljanje trajnega dialoga z vodstvom in doseganje skupnega razumevanja, da zdravo delovno okolje ni zgolj socialno ali kadrovsko vprašanje, temveč tudi pomemben dejavnik kakovosti dela in dolgoročne uspešnosti organizacije.

## Od strokovne razprave do konkretnih priporočil ZSDS

Posebnost te teme posveta bo zato njen izrazito **akcijski zaključek**.

Po predstavitvah dr. Ditke Vidmar in Karmen Stariha ter razpravi o izkušnjah iz posameznih podjetij bomo udeleženci posveta oblikovali in sprejeli **Usmeritve in priporočila ZSDS za učinkovito ukrepanje svetov delavcev pri obvladovanju psihosocialnih tveganj v podjetjih**.

Dokument bo zasnovan kot praktičen akcijski načrt za delo svetov delavcev in naj bi odgovarjal predvsem na vprašanja:

**Kako ugotoviti, katera psihosocialna tveganja so v podjetju najbolj izrazita? Kako doseči, da bodo ustrezno vključena v procese varnosti in zdravja pri delu? Katere konkretne ukrepe lahko predlaga svet delavcev? S kom mora pri tem sodelovati? In kako spremljati, ali sprejeti ukrepi dejansko izboljšujejo delovno okolje?**

S tem želimo razpravo premakniti **od prepoznavanja problema k sistematičnemu in merljivemu ukrepanju**.

*Končni cilj ni le zmanjševanje stresa oziroma odpravljanje posameznih negativnih pojavov. Ambicija mora biti širša: skupaj z zaposlenimi, strokovnimi službami in vodstvom postopoma razvijati takšno organizacijsko kulturo, v kateri postajajo* ***varnost, zdravje, psihološka varnost, kakovost odnosov in participacija zaposlenih sestavni del vsakodnevnega načina vodenja in organiziranja dela****.*

Prav pri tem pa imajo lahko dobro organizirani in strokovno usposobljeni sveti delavcev eno pomembnejših vlog.