

Korporativno obvladovanje stresa v ABB – projekt SWiNG

Vse več podjetij se sooča z dilemo, kako izpeljati proces obvladovanja stresa, kar med drugim zahteva tudi ZVZD-1. Enega najboljših primerov dobre prakse zadnjih let v Evropi predstavlja švicarski projekt SWiNG (2008–2010). V projektu je sodelovalo nekaj najbolj priznanih švicarskih izobraževalnih inštitucij, zunanjih svetovalnih podjetij ter osem srednje velikih podjetij. Ugotovitve projekta SWiNG so lahko poučne za slovenska podjetja.



Pregled precej obsežne dokumentacije razkrije, da je bil projekt obsežen in izveden celovito, strokovno, rezultati pa predstavljeni zelo korektno in verodostojno. Zato v nadaljevanju podrobneje analiziram in predstavljam, kako so k obvladovanju stresa pristopili v švicarskem podjetju ABB Turbo System Ag. Projekt je zajemal tudi analizo ekonomske plati ukrepov.

1 ABB – primer uvedbe

Projekt je potekal v treh fazah: začetna faza s poslovodstvom, faza analize in faza ukrepov.

POH (POH et al., 2010) v zaključnem poročilu predstavlja primer ABB Turbo System Ag, ki proizvaja turbinske polnilce za dizelske in plinske motorje; leta 2010 je imelo 1014 zaposlenih. Glavna problema, zaradi katerih so bili zaposleni pod stresom, sta bila

negotovost glede zaposlitve ter časovni pritisk zaradi preobilice delovnih obveznosti.

Izvedba tega 2,5-letnega projekta je potekala v 12 korakih.

1. Obsežna analiza obstoječega stanja

Analiza je potekala s pomočjo v okviru projekta SWiNG razvitega orodja S-Tool. Analizo so med projektom izvedli trikrat in dosegli dober odziv (59 %, 60 %, 53 %).

2. Opredelitev ciljev in vizije

ABB je določil naslednje cilje: povečanje občutljivosti in zavedanja glede problematike stresa in povečanje možnosti posameznikov za ukrepanje. Zanimivo je, kako različne cilje si glede stresa postavljajo različna podjetja.

3. Ozaveščanje o potrebi po ukrepanju

Če ni zavedanja in ni potrebe, ni ukrepanja. Zdravje zaposlenih je bilo prepoznano kot pomemben dejavnik. Prizadevanja niso bila usmerjena toliko v zmanjševanje stroškov kot v pomoč zaposlenih pri soočanju s pritiski glede doseganja ciljev.

4. Koalicija vodij in motivatorjev

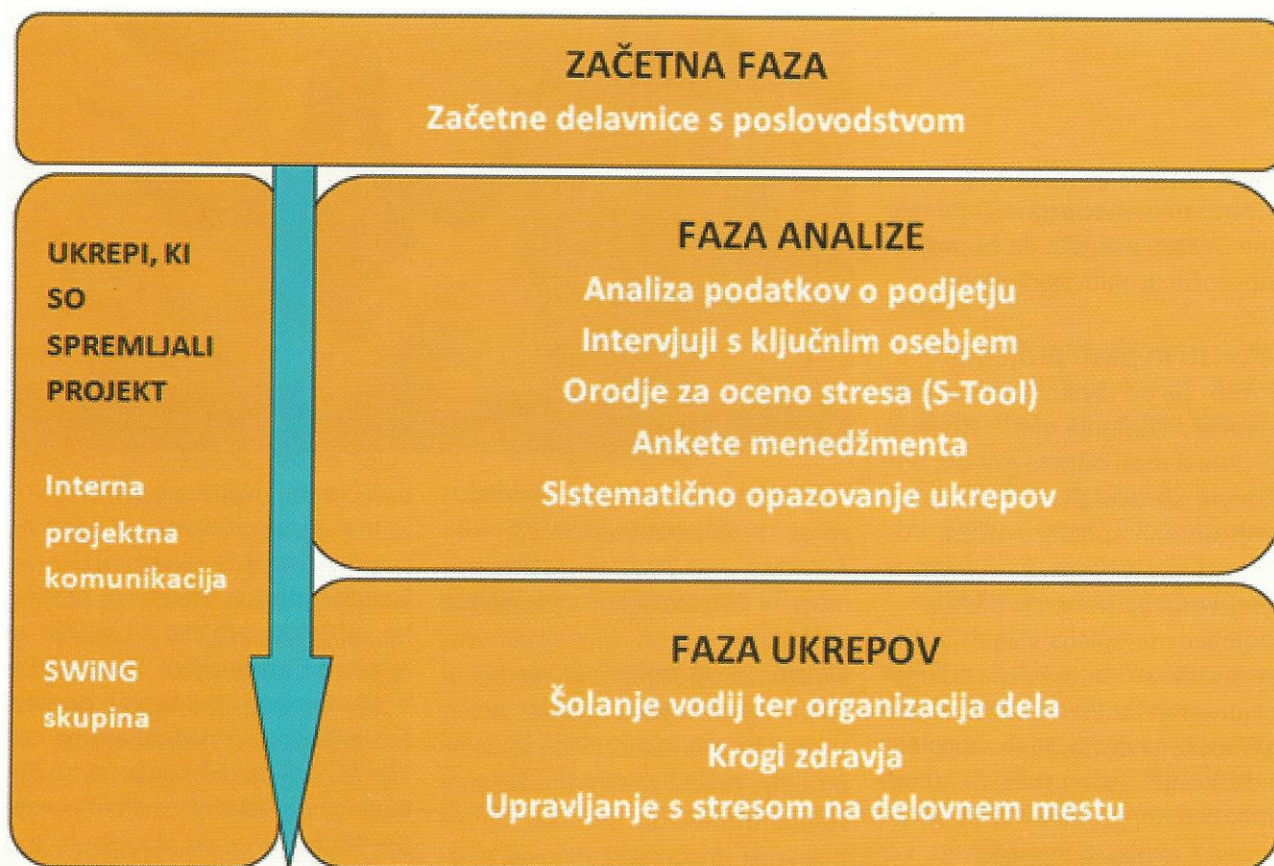
Najvišje vodstvo je bilo zavezano projektu. Po drugi strani je bilo nekaj težav z nesodelovanjem nekaterih vodij, kar je običajno.

5. Komuniciranje

V ABB so uporabili obstoječe ka-

Avtor:

dr. Klemen Podjed, univ. dipl. org.
Inštitut za produktivnost d. o. o.



Slika 1: Arhitektura projekta za uporabo SWiNG v podjetjih

nale in načine: časopis podjetja, sporočila vodstva in oddelka za kadre, obstoječe redne sestanke vodij, brošure, rezultati so bili dostopni na intranetu itd. Proces so podpirali pravniki SWiNG-a.

6. Organizacija časa

Rezultatom analiz je takoj sledilo ukrepanje. Ker je med projektom prihajalo do vrste sprememb v znotraj timov oziroma v podjetju, je to predstavljalo dodatno obveznost.

7. Projektna organizacija in odgovornosti

Uporabljene so bile obstoječe strukture in veščine. Skupina SWiNG je bila sestavljena iz »pravih« notranjih in zunanjih članov. Pomemben dejavnik uspeha sta bila tudi kakovost prispevka oddelka za kadre in sodelovanje zunanjih strokovnjakov.

8. Podpora ljudem, da si pomagajo sami

Metode in strukture so obstajale že pred projektom: delavnice obvladovanja stresa in organizacije časa, skupine za zdravje, individualno svetovanje, skupni dan za učenje.

9. Hitri dobitki in motivacija

Dokaj pogosto se v podjetjih lahko pokažejo pomembni rezultati že z malo investicije. V ABB so vodje oddelkov z največjo izpostavljenostjo stresu dobili podporo, a nanje ni bilo pritiskov. Osnova je bilo stališče, da je potrebna proaktivnost.

10. Prožnost procesov

Prožnost je bila sprejeta odprti rok. Tako so recimo pri proizvodnih delavcih upoštevali, da bi bil zanje cel dan, preživet na stolih, preveč.

11. Spremljanje in nadzor

To funkcijo so izvajali notranji projektni vodje in zunanji svetovalci.

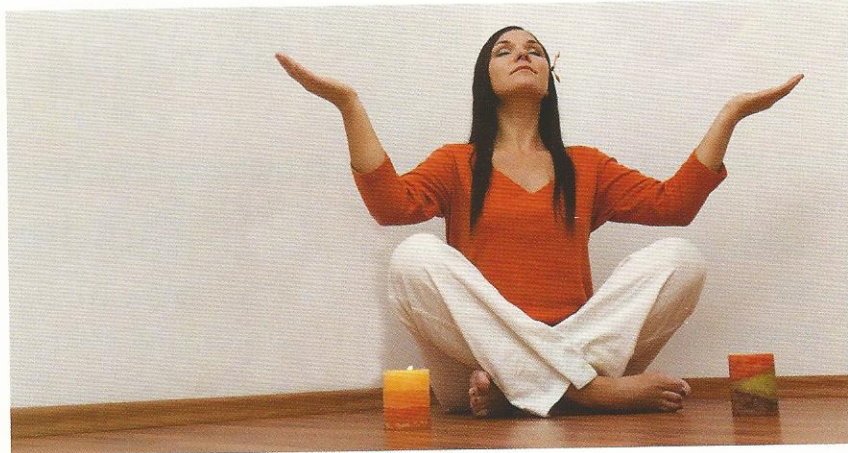
12. Podpora trajnosti spremembam

V ABB se je delavnic oblikovanja rešitev udeležilo 56 odstotkov zaposlenih, tečajev obvladovanja stresa 17 odstotkov zaposlenih, udeležba na šolanju za vodstvene kadre pa je bila 92-odstotna. V dveh letih in pol je bilo izvedenih 7 srečanj skupin SWiNG, 8 prezentacij, 25 protistresnih delavnic za t. i. vroče točke, 2 protistresni delavnici za vse zaposlene, 25 tečajev za menedžment in še nekaj drugih srečanj oziroma dogodkov. To je eden najbolj korenitih pristopov korporativnega obvladovanja stresa, kar jih poznam. 28 odstotkov anketiranih je na koncu projekta izjavilo, da

je imel projekt zelo velik vpliv. Na splošno so menedžerji in člani skupine SWiNG pritrdili, da bi projekt priporočili drugim podjetjem.

2 Koristi in pasti projekta

V ABB Turbo System je projekt povečal zavedanje glede stresa, o tej temi se bolj odprto govori, bolj pozorni so postali na relevantne simptome in sprožilce stresa. Aktivnosti, zastavljene s projektom, tečejo tudi po koncu projekta. Podjetjem se splača vlagati v preprečevanje stresa, je še ena od ugotovitev projekta SWiNG. Shulte-Abel in Weber² navajata, da so zaposleni, ki doživljajo močan stres, za 10 odstotkov manj produktivni od sodelavcev z enako obremenitvijo, kar podjetje stane do 6.400 evrov na leto na zaposlenega. V povprečju je 25 odstotkov udeležencev zmanjšalo stopnjo stresa in povečalo produktivnost. Z ustreznimi ukrepi se je pri s stresom najbolj obremenjenih zaposlenih odsotnost z dela zmanjšala za 1,7 dneva na leto. Povprečno tako v osmih podjetjih na zaposlenega samo zaradi manjše odsotnosti z dela privarčujejo 480 evrov/leto. Investicija v ukrepe obvladovanja stresa je v 2,5 leta trajajočem projektu znašala 604 evrov na zaposlenega, povprečni letni donos na zaposlenega pa dosegel 156 evrov na leto. To pomeni, da se investicija povrne najpozneje v petih letih (Shulte-Abel, Weber),² pri čemer avtorji raziskave navajajo, da gre za konzervativno oceno. V luči ocen Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu, ki donosnost programov promocije zdravja



(kar ni isto kot program obvladovanja stresa!) ocenjuje na 2,5–4,8 : 1 evrov,^{*1} je ta podatek nizek. Zanimivo bi bilo raziskati primerljivost podatkov. SWiNG je opozoril tudi na nekaj pasti, ki zmanjšajo učinke protistresnega programa: slabo je, če se podjetje odloči za uvedbo nekega standardiziranega modula, saj se dejavniki stresa razlikujejo od podjetja do podjetja. Med pastmi omenjajo še osredotočanje na ukrepe brez skrbne analize trenutne situacije, slabo komunikacijo in pomanjkanje zaupanja, premalo kapacitet in denarja, obvezno sodelovanje pri ukrepih (na primer protistresni tečaji), premalo vključevanja in sodelovanja. Kot pomemben dejavnik uspeha navajajo tudi to, da morata biti podjetje in menedžment predana projektu (Shulte-Abel, Weber).¹

3 Kako enostavno nekaj premakniti

V Sloveniji ni veliko podjetij, ki bi k tej problematiki pristopala na tak način. Za dosego pomembnih pozitivnih sprememb, ki bi z vidika 24. in 32. člena ZVZD-1 ne nazadnje zadovoljile tudi inšpektorje za delo, se lahko vloži

tudi manj. Najredkejša dobrina je pravzaprav zavedanje oziroma pripravljenost za ukrepanje. Izvedba interne ankete ni pretirano zahteven projekt. Obstajajo že nekateri pripravljeni vprašalniki. V kombinaciji z drugimi podatki (absentizem) in poznavanjem razmer v podjetju lahko projektni tim okvirno opredeli situacijo v podjetju. Najbolje je, da obstaja zaveza vodstva že na začetku. Potem lahko sledi pregled učinkovitosti obstoječih ukrepov, plani itd. Seveda je z vidika učinkov in donosnosti najbolje pristopiti strokovno in premišljeno, pri čemer se pogosto dobro izkažejo zunanji strokovnjaki. V času, ko ima zelo veliko zaposlenih občutek, da »nikomur ni mar zanje«, lahko že izvedba kakšne delavnice v prostorih podjetja naleti na zelo dober odziv. A vsebino in izvedbo je treba kar najbolje prilagoditi udeležencem ter razmeram v podjetju. Sam ugotavljam, da zaposlenim najbolj pomaga izvajanje konkretnih procesov, v katerih lahko pridobijo izkušnje, kako si pomagati. Po koncu delavnic vprašam udeležence, kaj je bilo najbolj všeč, in med najpogostejšimi odgovori

^{*1} <https://osha.europa.eu/en/publications/factsheets/93>

so (abdominalno) dihanje, veščine pozitivnega razmišljanja, vaje iz organizacije časa ipd.

4 Obvladovanje stresa je proces

Projekt SWiNg je imel velik uspeh in rezultati segajo preko časovnih omejitev projekta. S-Tool so začela uporabljati tudi druga švicarska podjetja. Evalvacija na osnovi 12 dejavnikov uspeha je med drugim tudi pokazala, da ni preprostih receptov in rešitev, ki bi ustrezali vsem organizacijam. Nobeden od korakov sam po sebi ni odločilen za uspeh pri preprečevanju stresa, temveč deluje v celotnem paketu. Zato je



soočanje s stresom v podjetjih proces, ki povezuje teorijo in prakso ter ju nenehno nadgrajuje v smislu še boljših rešitev, prilagojenih za posamezno podjetje. To velja tudi za slovenska podjetja, kjer bi se glede na ekonomsko-politične razmere dalo sklepati, da problematika stresa hitro pridobiva moč. Pretiran stres ne

nazadnje zmanjšuje produktivnost, blokira ustvarjalnost, potrebno za rešitve. Če ne zdaj, kdaj pa?

Literatura

1. Schulte-Abel, B., Weber, L. Stresbelastung: Unternehmen haben es in der Hand. HR Today Special 3 (2011); 20–21.
2. Shulte-Abel, B., Weber, L. Aktiv und wirksam gegen Stress. Organisator 12/11-9 (2011); 46–47.
3. <https://osha.europa.eu/en/publications/factsheets/93>
4. POH – Public and Organizational Health Department, Zürich University et al. SWiNg Project– Final Report of the Evaluation, Zürich, 2011.