

Здравословни работни места



www.healthy-workplaces.eu

Награди за добри практики за здравословни работни места **2014—2015 г.**

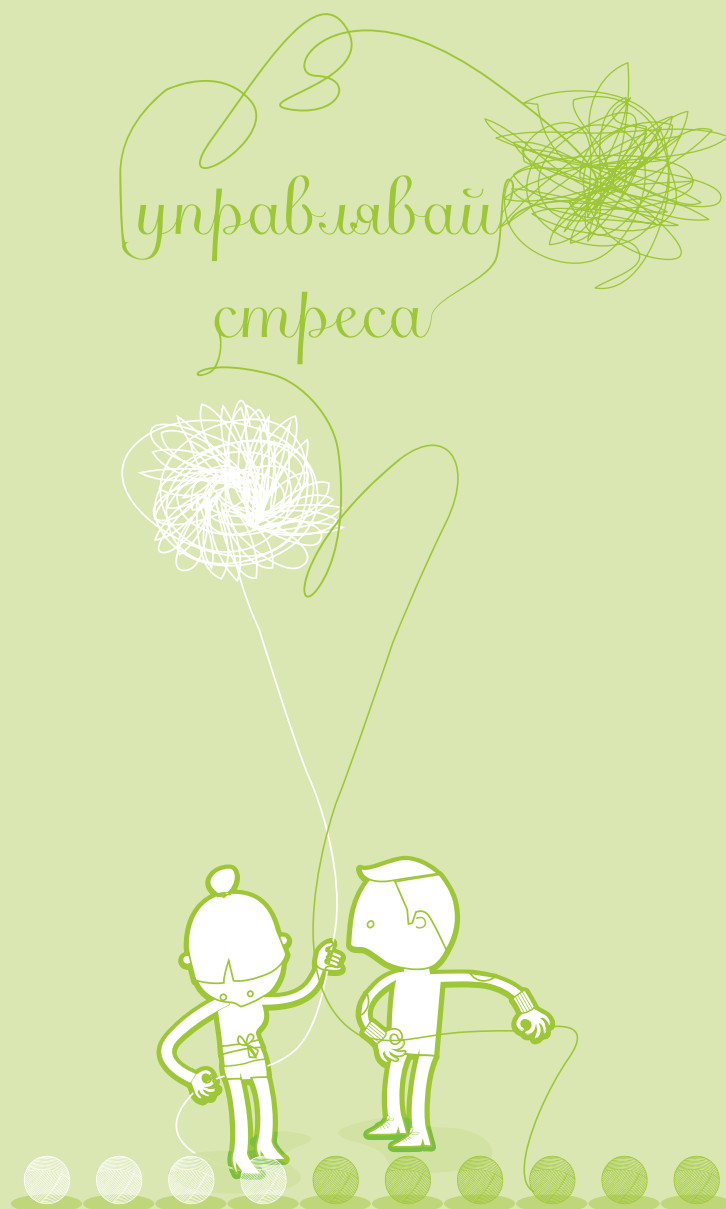
Управление на стреса и психосоциалните рискове на работното място



Европейска агенция
за безопасност и здраве
при работа



Здравословни
работни места



„Europe Direct“ е услуга, предназначена да Ви помогне да намерите отговори на въпросите, които си задавате за Европейския съюз.

Безплатен телефонен номер (*): 00 800 6 7 8 9 10 11

(*) Информацията, както и повечето обаждания са безплатни (възможно е обажданията от мрежата на някои оператори, от обществени телефони или от хотели да бъдат таксувани).

Допълнителна информация за **Европейския съюз** можете да намерите в интернет (<http://europa.eu>).

Люксембург Служба за публикации на Европейския съюз, 2015 г.

ISBN: 978-92-9240-575-5

doi: 10.2802/162354

Снимките са предоставени от наградените и поощрените участници.

Европейска седмица на безопасност и здраве при работа, 2015 г.

Възпроизвеждането е разрешено, при условие че е посочен източникът.

Съдържание

Въведение 5

Наградени примери

Белгия, Siemens	7
Предотвратяване на изтощението и стреса за постигане на „балансиран живот“	
Дания, Lån & Spar Bank	9
Банка в движение — ангажиране на ръководителите и персонала за подобряване на благосъстоянието на работното място	
Германия, Daimler AG	11
Към вътрешна стабилност — намаляване на отсъствията от работа и увеличаване на удовлетворението от труда в производствения сектор	
Германия, Deutsche Post DHL Group	13
Глобално управление на стреса при натоварващи роли на работните места в пощите	
Испания, Hotel Colón, S.A.	15
Ръководството и персоналят на хотела работят съвместно за подобряване на условията на труд	
Нидерландия, Schuberg Philis	17
Култура на честност и прозрачност при възлагане на външни ИТ подизпълнители = 100 % резултат	
Полша, Регионален инспекторат на службите в местата за лишаване от свобода в Кошалин	19
Подобряване на комуникацията, решаването на конфликти и управлението на стреса при служителите в затвора	
Словения, Zavarovalnica Triglav, d.d.	21
Поемане на водеща роля по отношение на психосоциалните рискове в застраховането	
Словакия, U. S. Steel Košice, s.r.o.	23
Работно място без стрес = работно място с нула злополуки в стоманодобивно предприятие	
Финландия, Fastems Oy Ab	25
Грижи = споделяне — подход на по-широко участие за справяне със стреса при инженерите	
Обединено кралство, Nottingham City Homes (Общински домове в Нотингам) кралство	27
Интерактивни и проактивни политики и процедури	

Поощрени примери

Белгия, VitaS Подобрено ангажиране, участие и комуникация в организация за грижи за възрастни хора	29
Дания, Boligkontoret Aarhus, AAB Aarhus AAB и ESL Безопасност и сигурност — естествена част от работата в асоциация за поддръжка на жилищни имоти	31
Гърция, Център за превенция на професионалния риск (КЕ.Р.Е.К.) на Централна Гърция и община Халкида Оценка и управление на риска от стрес на работното място в сектора за събиране на отпадъци	33
Испания, ACCIONA ENERGIA Цялостен план за превенция на психосоциалните рискове	35
Франция и Испания, Airbus Различни мерки за превенция на риска от стрес на работното място при различни ситуации в световен производител на въздухоплавателни средства	37
Франция, Schneider Electric Мерки за превенция на психосоциалните рискове в крупна международна индустриална група	39
Италия, Cofely Italia SpA Изпълнение на инициативи на предприятието за намаляване на стреса и психосоциалните рискове	41
Малта, Отдел „Човешки ресурси“ към публичната администрация, Кабинет на министър-председателя Цялостна програма за превенция на психосоциалните рискове в правителствената администрация	43
Португалия, Португалски онкологичен институт (Порто) Организационен подход към превантивно управление на психосоциалните рискове	45
Словакия, Slovnaft, a.s. Ефикасно управление на психосоциалните рискове в нефтохимическо предприятие	47
Финландия, Окръжна болница Satakunta Добра работа! Действие за благосъстояние на работното място	49
Турция, Завод TOFAŞ, Бурса Цялостен подход за премахване на психосоциалните рискове	51

Въведение

Наградите за добри практики за здравословни работни места се организират от Европейската агенция за безопасност и здраве при работа (EU-OSHA) като част от кампанията „Здравословни работни места — управлявай стреса!“ през 2014—2015 г. Наградите за 2014—2015 г. имат за цел да изтъкнат водещи примери от предприятия и организации, които прилагат активни мерки за управление на стреса и психосоциалните рискове на работното място.

Наградите отличават изключителния и новаторски принос, както и силната ангажираност и приобщаващия подход на ръководството при справянето с психосоциалните рискове. Чрез този конкурс EU-OSHA насърчава решенията, одобрени за добри практики на работното място, и обменя информация за добрите практики в Европа.

Получени бяха общо 55 кандидатури, от които 48 национални (от 26 държави) и седем кандидатури от официални партньори на кампанията. Представени бяха организации с всякакъв размер (включително 12 малки предприятия) от най-различни сектори на икономиката.

Комисия за оценка — журито на Наградите за добри практики за здравословни работни места, включително представители на четирите групи по интереси на управителния съвет на EU-OSHA и един експерт по темата — провери и оцени представените примери и подбра наградените и поощрените от тях.

Значение на управлението на стреса и психосоциалните рискове

Психосоциалните рискове се дължат на неблагоприятна организация и управление на труда и недобър социален контекст на работното място. Рисковете включват, наред с други фактори, прекомерни изисквания, несигурност на работните места, тормоз и насилие. Тези рискове, както и недостигът на достатъчно ресурси и подкрепа, могат да причинят състояние на стрес у работниците, което води до влошаване на техните действия на работното място и извън него, а ако продължат — до тежки проблеми с психичното и физическото здраве като изтощение, депресия, сърдечносъдови заболявания или болки в гърба.

В последното проучване на Евробарометър от Европейската комисия¹ беше установено, че според 53 % от работниците стресът е основният риск за безопасността и здравето, пред който са изправени на работното място, а 27 % от работниците съобщават, че са изпитали „стрес, депресия, тревога“, причинени или влошени от работата през последните 12 месеца.

Освен това неблагоприятната психосоциална работна среда може да окаже отрицателно въздействие върху

организациите, както и върху националните икономики. Зачестяващите случаи на отсъствие от работа и презентизъм (идване на работниците, когато са болни и неспособни да действат правилно) поради свързано със стрес заболяване, както и нарасналият процент на злополуките и травмите, например при работа по-бързо и под натиск, могат да доведат до значителни разходи за дадено предприятие или организация. На национално равнище разходите за предприятията и обществото се оценяват на милиарди евро.

Освен това е налице висока степен на неразбиране и чувствителност по отношение на психосоциалните рискове на работното място, като все още съществува стигматизиращо отношение, когато става дума за психичното здраве. Европейското проучване за новите и нововъзникващите рискове в предприятията (ESENER) на EU-OSHA² установи, че над 40 % от работодателите считат, че им е по-трудно да управляват психосоциалните рискове, отколкото „традиционните“ рискове за безопасността и здравето при работа.

Здравословни работни места — управлявай стреса!

Значителен брой от ръководителите, анкетирани в Европа в рамките на ESENER (79 %), съобщават, че са обезпокоени от стреса на работните си места, но по-малко от 30 % от тях заявяват, че имат въведени процедури за справяне с психосоциалните рискове. Управлението на психосоциалните рискове обаче е необходимо и възможно в предприятията от всички размери и може да се извърши въз основа на същите принципи, които се прилагат за управление на всеки друг риск за безопасността и здравето при работа.

Поради това целите на настоящата кампания са да се повиши осведомеността за стреса и психосоциалните рискове на работното място, да се подобри разбирането на проблема и да се осигурят подкрепа и насоки за работодателите и работещите за ефективно справяне с тези рискове.

Отговорност и законово задължение на работодателя е да оценява и управлява психосоциалните рискове на работното място. Важно е ръководителите да са ангажирани с овладяването на стреса и включването на работниците в идентифицирането на рисковете, както и в планирането и прилагането на решения. Подобренията на работната среда трябва винаги да се обсъждат и осъществяват на първо място, преди да се предприемат индивидуални мерки. Подкрепящата работна среда и откритият диалог между ръководители и работници е от голямо значение за психосоциалните рискове, тъй като насърчават среда

¹ Европейска Комисия, 2014 г. Евробарометър 398 „Условия на труд“. Може да се намери на: http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_398_sum_en.pdf

² Европейска агенция за безопасност и здраве при работа, 2010 г. Европейско проучване за новите и нововъзникващите рискове в предприятията (ESENER) Може да се намери на: <https://osha.europa.eu/en/esener-enterprise-survey/enterprise-survey-esener>

на доверие, в която работниците могат спокойно да поставят своите проблеми. В допълнение, разбирането за трудностите извън работното място, макар и да не е законово задължение, може да допринесе за създаването на добра психосоциална работна среда.

Както при всички рискове за безопасността и здравето при работа, превенцията е най-ефективният начин за справяне с психосоциалните рискове на работното място. След като има свързан с работата стрес и влошено здраве, отсъствията от работа обикновено се увеличават и поради това производителността и иновациите отбелязват спад. Затова наличието на план и изпреварването на проблемите има решаващо значение.

Ползите от управлението на психосоциалните рискове са много големи. За работниците това означава подобро благосъстояние и удовлетворение от работата. За ръководителите — мотивиран и производителен работен персонал в добро здравословно състояние. За организациите, подобрени цялостни резултати, по-малко отсъствия от работа и презентизъм, по-нисък процент на злополуките и травмите и задържане в по-голяма степен на работниците — всичко това може да бъде резултат от намаляване на стреса на работното място. И накрая, намалените разходи и натоварване за отделните лица и обществото като цяло са неоценими ползи.

Отличаване на добра практика — какво търсеше журито

При подбора на примери за добри практики журито търсеше примери за:

- действително и ефективно управление на психосоциалните рискове и стреса на работното място;
- отчитане на разнообразието на работния персонал;
- участие и приобщаване на персонала и неговите представители;
- прилагане на успешни мерки на работното място;
- доказуеми подобрения в областта на безопасността и здравето;
- устойчивост на мерките във времето;
- възможност за прилагането им на други работни места, включително в други държави членки и в малки и средни предприятия.

Наградени и поощрени участници

В настоящата брошура са представени наградените и поощрените кандидатури. Във всеки пример са посочени възникналите проблеми, взетите мерки и постигнатите резултати. Кандидатури постъпват както от големи, така и от малки (под 100 души персонал) предприятия, а също и от официални партньори на кампанията — многонационални организации, които подкрепят кампанията.

Награди получиха широк кръг организации. В Германия водеща компания в областта на пощенските услуги и логистиката проведе глобална кампания „Управлявай стреса!“, а в Дания акцентът беше поставен върху равновесието между професионалния и личния живот в работещия под голям натиск финансов сектор. Компания за възлагане на поръчки на външни подизпълнители

в областта на ИТ в Нидерландия разглежда културата на честност и прозрачност като неоценима за постигане на гарантирания от нея 100 % резултат при доставката на ИТ системи и намаляване на стреса, а словашки производител на стомана си поставя за цел работно място с нула злополуки чрез създаване на освободена от стрес работна среда. Успешни инициативи бяха проведени и от малки предприятия. Испански хотел подобрява влиянието и признанието на работещите чрез приобщаващи срещи и оценки, а полска служба за местата за лишаване от свобода организира семинари и занятия за подобряване на уменията за управление на психосоциалните рискове в различни ситуации.

Всички работни места имат свои специфични проблеми и решенията следва да са съобразени с тях. Идеите и концепциите, показани в настоящата брошура, могат да бъдат адаптирани и съобразени с потребностите на организации от всякакъв размер, във всеки сектор, във всички държави членки.

Допълнителна информация

Уебсайтът на EU-OSHA (<https://osha.europa.eu>) съдържа богата информация за безопасността и здравето при работа на повече от 20 европейски езици.

Подробности за кампанията „Здравословни работни места — управлявай стреса“ могат да се намерят на www.healthy-workplaces.eu

Всички публикации на EU-OSHA могат да се изтеглят безплатно от <https://osha.europa.eu/en/publications>

Благодарности

EU-OSHA изказва благодарността си на своята мрежа от фокусни точки в държавите членки, Европейското икономическо пространство и страните кандидатки (компетентните органи или определените от тях органи, отговарящи за безопасността и здравето при работа) за оценката и номинирането на примери за наградите за добри практики за здравословни работни места. Конкурсът нямаше да бъде възможен без тяхната подкрепа.

EU-OSHA изказва също благодарността си на журито на наградите за добри практики за здравословни работни места за неговия принос: на председателя, Peter Kelly от Изпълнителния орган по здравето и безопасността в Обединеното кралство, и членовете на журито, Francisco Jesús Álvarez от Европейската комисия (ГД „Трудова заетост, социални въпроси и социално приобщаване“); Jan Kahr Frederiksen от датския профсъюз FTF; Eckhard Metze от Комисията за здраве и безопасност при работа и за стандартизация в Германия; и Hannu Stalhammar от Министерство на социалните въпроси и здравеопазването във Финландия.

На последно място, но не и по важност, много благодарности на всички организации, които участваха в Наградите за добри практики за здравословни работни места за 2014—2015 г., и специална признателност на представените в настоящата публикация.

Предотвратяване на изтощението и стреса за постигане на „балансиран живот“



Siemens, Белгия

www.siemens.com



Проблемът

Siemens е технологична компания с дейност в световен мащаб, но си поставя за цел да подобри управлението на здравето на световно и местно равнище. Неотдавна бяха проведени глобални проучвания на управлението на здравето и психосоциалните рискове, като на местно равнище в Белгия беше установено, че около 16 % от работещите са подложени на високи равнища на стрес. Дългото или нередовно работно време, притесненията за сигурността на работното място, въздействието на грешките и интензивността на труда са идентифицирани като специфични рискове.

Предприети действия

Глобални оценки и коментари от организации на Siemens в над 70 държави довеждат до разработването на „Балансиран живот“ (LiB) — методология, приложима за цялата компания, която се основава на пет области, идентифицирани като особено важни за успешното управление на психосоциалните рискове и ресурсите: информираност, ангажираност на ръководството, комуникация, обучение и Програмата в помощ на работещите (EAP). Като важна част от общата програма за управление на здравето Fit@Work, LiB се прилага в Белгия от 2013 г., а най-подходящите мерки за специфичните рискови фактори са подбрани и адаптирани към местните културни условия и условията в компанията.

Установени са рискови фактори за изтощение/стрес и високата степен на стигматизиране на тези проблеми. С цел да се повиши осведомеността по тези въпроси и да се намали стигматизирането им е създаден видеоматериал, представящ гледната точка на засегнат ръководител, който доброволно споделя своя опит. Създаден е също учебен видеоматериал, който да даде възможност на други сектори на световно равнище да възприемат подобен подход и да разработят „учебни“ видеоматериали.

За подобряване на ангажираността и осведомеността на ръководството се организира обучение за управление на стреса и двудневни семинари за ръководния персонал. Тези две инициативи насърчават здравето и посочват възможности за подпомагане както на превенцията, така и на рехабилитацията. Заинтересованите работници без отговорности за персонала също са поканени да присъстват и те допринасят със своята ценна гледна точка.

За подобряване на комуникацията през 2013 г. е създадена социалната мрежа Siemens. В Белгия в рамките на тази мрежа е създадена групата Fit@Work („Във форма за работа“), която понастоящем е активна общност от работещи, експерти по здравните въпроси и доброволни членове, в която се обсъждат проблемите на стреса и психосоциалните рискове, наред с други здравни теми.

Безпокойствата във връзка със сигурността на работното място в Siemens, Белгия, са отстранени с помощта на показателя „пригодност за заетост“. С помощта на този инструмент се съставят индивидуални планове за развитие и се предлагат области за дългосрочно обучение. Разкриват се подходящи пътеки за всеки работник и служител.

В крайна сметка около 66 % от работещите в Siemens в целия свят имат достъп до EAP. Въз основа на последната оценка на риска и глобално проучване относно EAP са изготвени документи за управление на качеството на EAP, които да помогнат да се подобри използването на този ценен ресурс.

В резултат на програмата за LiB в Белгия беше направен преглед на съществуващата EAP, която сега предлага професионална помощ за психосоциални рискове и съдебни проблеми на всички работещи и преките членове на семействата им.



Постигнати резултати

- Семинарите за управление на здравето са оценени с 1,8 по скалата от 1 (много добър) до 6 (съвсем безполезен), като до днес около 10 % от работния персонал са присъствали на тях.
- Около 70 % от всички ръководители са участвали в обучение по управление на стреса и 90 % от участниците ще препоръчат настоятелно това обучение на своите колеги.
- Голям спад на отсъствията от работа се отбелязва след въвеждането на Fit@Work. Повече от 250 работещи (~20 %) са се присъединили към общността на социалната мрежа и около 400 длъжности във връзка със здравето са създадени през последните шест месеца.
- По-голяма ангажираност на ръководителите и работещите към здравословен начин на живот.
- Компанията Siemens е удостоена със званието „Белгийски работодател на 2014 г.“ като признание за изпълнението на LiB, наред с други инициативи, сред които показателят „пригодност за заетост“ имаше важна роля.



Убедени сме, че само чрез цялостно управление на здравето може да се постигне истинско физическо и психично здраве.

Банка в движение — ангажиране на ръководителите и персонала за подобряване на благосъстоянието на работното място



Lån & Spar Bank, Дания

www.lsb.dk/lsb

Проблемът

В подложената на голям стрес среда на финансовия сектор темповете на работа и изискванията са високи. Това води до повишен риск от стрес, който на свой ред е причина за повече отсъствия по болест. За да преодолее това положение, банката решава да се справи с психосоциалните рискове и да помогне на работещите да постигнат равновесие между професионалния и личния живот, което често е трудно при отговорни работни задачи. Ръководството на банката е убедено, че за да постигане амбициозните си бизнес цели, е от решаващо значение да има работници и служители, които са в добра форма и добре подготвени.



Предприети действия

„Банка в движение“ е концепция за начина на живот, която Lån & Spar използва, за да подготви персонала за подложената на голям стрес среда. Съгласно тази концепция се предлага широк набор от инициативи във всички клонове на банката.

С оглед намаляване на стреса от голямото работно натоварване и високите изисквания банката създава проекта „НАПРАВИ ГО СЕГА“. Целта е да се подобри ефективността в организацията като се предоставят на работещите средства за извършване на работата по по-структуриран начин и да се намали изгубеното време. Хоризонталната организация и неформалният тон, както и влиянието на работещите върху работния им ден, също помагат за намаляване на стреса. Избягва се изрично систематично планираният извънреден труд, за да не се претоварват хората, и са въведени и задължителни почивки, включващи физическа дейност.

Проектът „Банка в движение“ се характеризира със силен акцент върху благосъстоянието на работниците. „Добър живот“ е курс, организиран за работещите с акцент върху благосъстоянието, ценностите, поведението и навиците на работното място и въщи. Освен това „Компас на благосъстоянието“ е средство

за диалог, което дава възможност на работещите да обсъждат трудни ситуации като нагрубяване и силно претоварване. В допълнение, всички ръководители са сертифицирани инструктори по въпросите на частния и професионалния живот, а всички работници и служители имат достъп до схемата на банката за психологическа помощ.

В Lån & Spar са убедени също, че психичното и физическото здраве вървят ръка за ръка. Оценка на работното място се провеждат ежегодно във връзка с контролните прегледи на здравето и тези оценки се използват за поддръждане по приоритети на мерките на работното място. Ако отсъствието по болест се смята за необичайно често при даден работещ, се провежда разговор с проявена загриженост към него, за да се прецени дали отсъствието се е дължало на условията в банката и какво може да направи банката, за да помогне.

И накрая, разговори за развитието на персонала се провеждат поне веднъж годишно и включват оценка на способностите на работещите и изготвяне на планове за развитие с цел подобряване на удовлетворението им от работата.

Постигнати резултати

- След една година на курса „Добър живот“ 55 % от работещите съобщават, че равновесието между професионалния и личния им живот се е подобрило.
- Отчетен беше спад на самооценката за ежедневен/ежеседмичен стрес.
- Разговорите с проявена загриженост са довели до намаляване наполовина на отпуските по болест/поради стрес в банката.
- В проучването „Отлично място за работа“ банката се е изкачила от 69-о до 20-о място за четири години. През 2013 г. 93 % от работещите са били удовлетворени или много удовлетворени от работата си за Lån & Spar.
- През 2014 г. психологическата среда се е подобрила значително в сравнение с 2013 г.
- Банката отбелязва същоръстна производителността, печалбите и удовлетвореността на клиентите.



Разговорите с проявена загриженост се провеждат, за да се прецени дали дадено отсъствие не е причинено от условията в банката и какво може да направи банката, за да помогне.



Към вътрешна стабилност — намаляване на отсъствията от работа и увеличаване на удовлетворението от труда в производствения сектор

Daimler AG, Германия

www.daimler.com

Проблемът

На всички равнища на организацията, производителят на МПС Daimler е отчел ръст на проблемите, свързани с психичното здраве, и на разходите в резултат на отсъствията от работа. Един от примерите е с инженерите по поддръжката, които са изложени по-специално на риск от психосоциален стрес. Работата може да включва сложни решения на проблеми с различни машини и висока степен на отговорност при кратки срокове. Прекъсванията по време на операции по поддръжката също се сочат като причина за повишени равнища на стрес.

Предприети действия

За извършване на оценка на психологическия стрес, на конкретни работни роли в Daimler е разработена нова процедура за оценка на рисковете от психологически стрес, включваща: ясно разграничение между външните фактори, обективно определимо, работно натоварване и вътрешното въздействие на тези фактори. С цел да подобри трудовото положение

по-специално на инженерите по поддръжката, опитен екип от анализатори, съвместно с преките началници и титулярите на длъжността, изследва съответната работна роля, използвайки стандартен инструмент за анализ. Въз основа на този анализ е взето решение в бъдеще преките началници да предотвратяват смущенията по време на операции по поддръжката и са реорганизиран зоните на отговорност.

Освен това здравната служба на компанията и консултативният комитет на работниците и служителите, съвместно с вътрешни партньори, провеждат мултимедийна кампания под надслов „За вътрешна стабилност“. Целта е да се включват колкото е възможно повече работещи от всички нива на организацията за повишаване на осведомеността по въпросите на личното психично здраве. Едногодишната кампания поставя акцента върху превантивните мерки и включва значително присъствие в интранет; брошури, плакати и листовки; модул с електронно обучение за насърчаване на самооценката; здравни курсове по релаксация и превенция на стреса; разговори с експерти; и здравна викторина, наред с други неща.



Постигнати резултати

- Отсъствията от работа по болест са намалели, както и причинените от тях разходи.
- Работещите са оценили трудовото си положение като субективно по-добро, отколкото преди оценката и ангажираността и удовлетворението им от работата са нараснали.
- Интернет страницата на кампанията за здраве е посетена повече от 100 000 пъти, а в здравната викторина са участвали над 1900 души, помагайки да се повиши осведомеността по въпросите на психичното здраве на работното място.
- Значително са се подобрили работният климат и атмосферата.
- Подобрена е културата на управление на психосоциалните проблеми.

Отсъствията от работа по болест са намалели, както и причинените от тях разходи.





Глобално управление на стреса при натоварващи роли на работните места в пощите

Deutsche Post DHL Group, Германия

www.dpdhl.com

Проблемът

Тъй като клиентите на водещата група в областта на пощенските услуги и логистиката Deutsche Post DHL Group имат големи очаквания за бързината и качеството на услугите, стресът, породен от изискванията и кратките срокове, е голям. Използването на нови технологии, работата в нови професионални области и в условията на световна мрежа са допълнителни предизвикателства за персонала на DHL. Тъй като в компанията работят около 200 000 души само в Германия, доброто управление на стреса във всичките й подразделения е винаги много важно за поддържане на високото качество на услугите.

Предприети действия

През 2013 г. Deutsche Post DHL Group публикува стратегията си за здраве, безопасност и благосъстояние, в която на психичното здраве е отредена централна роля. От тази стратегия се влияят различни политики и принципи, прилагани в цял свят, сред които корпоративна култура, Етичен кодекс, Корпоративна политика в областта на здравето и мерки за насърчаване на здравето при работа, осъществявани в сътрудничество с работническите съвети. През същата година компанията става един от учредителите

на европейската инициатива „Справяне с депресията на работното място“.

В Deutsche Post DHL Group съществено значение се отдава на ангажираността на ръководството към психичното здраве на работещите. През 2012 г. е разработена базирана в интернет програма за обучение „Лидерство и психично здраве“, предназначена за ръководния персонал. В този инструмент се дават примери и съвети как самите ръководители да останат здрави и как да предпазват работниците и служителите от стрес. Успоредно с това е организиран форум на експерти на тема „Не изпадайте в стрес от стреса — психичното здраве на работното място“, на който са обсъдени стратегии за насърчаване на психичното здраве на работното място. Ръководителите участват редовно и в работни форуми и семинари относно психологическия стрес на работното място.

Предоставянето на работещите на възможност да оформят работния си ден също се отчита като благоприятно за психичното здраве. Поради това работниците и служителите са непосредствено включени в изготвянето на работните практики.

На индивидуално равнище се извършват контролни прегледи от фирмения лекар. На работниците се дават съвети и препоръки в зависимост от резултатите от тези контролни прегледи, като лекарят съдейства за евентуални интервенции — от инструктаж по управление на индивидуалните ресурси до бързи намеси в случай на тежка депресия. Организиран се също семинари за работниците и служителите по умения за управление на стреса в професионалния и личния им живот.

Освен това индивидуалната ангажираност и мотивация се засилват с дейности, като Световни дни на доброволеца, които предлагат на работещите възможност да участват в гражданска ангажираност, подобрявайки духа на общност и нивата на лична удовлетвореност на работниците и служителите.



Постигнати резултати

- Резултатите от световна анкета на наетите лица от 2013 г. показват подобрение през последните осем години, включително по-добри условия на труд и активно ръководство.
- Около 1500 ръководители са се записали за програмата за обучение „Лидерство и психично здраве“.
- Производителността се е запазила, а често е нараснала.
- Ограничени са разходите, свързани със заболявания.
- Deutsche Post DHL Group получава за психично здраве на конкурса „Move Europe“ през 2010 г., а в областта на безопасността и здравето на системата за управление е присъдена степен A+.

Отдава се съществено значение на ангажираността на ръководството към психичното здраве на работещите.



Ръководството и персоналът на хотела работят съвместно за подобряване на условията на труд



Hotel Colón, S.A., Испания¹

www.colonhotelbarcelona.com

Под 100
работници

Проблемът

Hotel Colón е малко предприятие само със 78 души персонал. В миналото работниците и служителите не са имали голяма възможност да изразяват мнението си за организацията на ежедневната работа. Ръководството на хотела разбира, че решаването на този въпрос може да помогне за подобряване на ангажираността и съпричастието на персонала и да увеличи удовлетвореността му от работата.

Предприети действия

Съставена е работна група, която включва представители както на ръководството, така и на персонала, и тази група прилага процедура за превенция на психосоциалните рискове. Един от основните резултати от оценката на риска е решението за адаптиране и реорганизиране на методите на работа на хотела.

Като първа стъпка са въведени работни срещи по отдели. Целта им е предоставяне на информация, обсъждане и вземане на решения за ежедневните операции и евентуални подобрения. Срещи се провеждат веднъж на две седмици в работно време и дават възможност на ръководството и на персонала да обсъждат предстоящи проблеми и да разработват съвместно решения.

Като подготовка за тях работещите могат да поставят теми, които искат да се обсъдят, чрез кутия за анонимни предложения. Тези въпроси трябва да бъдат обсъдени на работната среща и обсъжданията трябва да завършат с предложения за решаване на проблема. След това ръководството на хотела е длъжно да даде устен и писмен отговор по въпроса. Работната група има задължението да уведоми работещите за предприетите действия, както и ако предложението е било неосъществимо.

Досега са предложени и успешно изпълнени различни решения. Промените са лесно изпълними,

но са допринесли значително за създаване на по-безпроблемна и по-успешна работна процедура и по-справедливо разпределение на работата. Едно от решенията например е имало за цел по-добро разпределение на задачите, свързани с нареждане на масите преди сервиране на обед и вечеря. Предложеното решение се е състояло в ротация на тази подготвителна задача между различните смени. Друг пример за успешно изпълнена мярка е изменението на формата на приемане на поръчки за обед и подобряване на техническото оборудване, използвано за тази задача.



Освен това на всеки два месеца работната група прави оценка на срещите и прилагането на промените, предложени от персонала, и предлага промени, които счита за целесъобразни. Тази процедура се прилага в различни звена в целия хотел, включително в ресторанта, пералнята, отдела по хигиенизиране, рецепцията и кухнята. Преглед на целия процес е планиран за 2015 г.

¹ Проектът е осъществен в сътрудничество със синдикалната организация CCOO, нейната техническа служба Higia и Института за заетост, околна среда и здраве (ISTAS), след като е направена оценка на психосоциалните рискове въз основа на методологията 21 CoPsoQ Istars (PsQCat, каталанска версия).



Постигнати резултати

- От предложените досега 51 мерки, 26 са приложени, 13 са в процес на прилагане и 12 са отложени.
- Тези мерки засягат важни области от дейността, а някои от тях са довели до преориентиране на бизнес стратегиите.
- Както началникът на звено „Човешки ресурси“, така и хотелският персонал са реагирали положително на промяната.
- Подобрени са организацията на работата и благосъстоянието на работния персонал.

Работещите представят теми за обсъждане на срещите, а обсъждането трябва да завърши с предложение за решаване на проблема.

Култура на честност и прозрачност при възлагане на външни ИТ подизпълнители = 100 % резултат



Schuberg Philis, Нидерландия

www.schubergphilis.com

Проблемът

Schuberg Philis е фирма за възлагане на поръчки на външни подизпълнители в областта на ИТ, сред чиито клиенти са банки, енергийни компании и правителствени организации. Те дават на клиентите гаранция за 100 % резултат: ако системите откажат, тези организации не могат да функционират. Това прави работата изключително напрегната и с много изисквания — има периоди на интензивно напрежение, голямо работно натоварване и силно чувство на отговорност, така че винаги има риск от претоварване.

Предприети действия

Стопроцентната гаранция може да се тълкува като недопускане на грешки, но в Schuberg Philis вярват, че този резултат може да се постигне, само ако се приеме, че грешките са част от процеса, ако отношението към тях е напълно честно и ако се извличат поуки от тях. Честност, прозрачност и откритост са характерните черти на вътрешните взаимоотношения и те се разглеждат като важни за постигане на целите на фирмата.



Фирмената култура и акцентът върху работа в тясно сплотени и независими екипи дава на работещите възможността да поискат помощ и да бъдат откровени относно личните си силни и слаби страни. Тази подкрепяща работна среда означава, че работещите не се чувстват неудобно да поставят проблеми и могат да се развиват в професионален и личен план.

За справяне с голямото натоварване се използва методът „scrum“ (блок, т.е. екипът работи като един за постигането на обща цел) за оценка и разпределяне на работата на управляеми възли. Екипът провежда също кратки срещи „на крак“ всеки ден за обсъждане на напредъка, предотвратяване на претоварването или изолирането на отделни членове на екипа и осигуряване спазването на сроковете.

Работещите участват в годишни заседания относно бъдещата насоченост на фирмата и имат важна роля при определяне на ежедневния ход на работата им. Освен това чрез партньорските проверки, извършвани във връзка с годишните оценки, работещите се подпомагат взаимно в израстването. По този начин работещите могат да дадат пълноценен принос и да се почувстват отговорни за фирмата, професионалния си живот и своите колеги.

Във фирмата се обръща внимание както на физическото, така и на психичното здраве на работниците и служителите. Работещите имат достъп до сертифициран терапевт в предприятието и до психотерапевт, а участието в спортни дейности се насърчава изрично, както и здравословното хранене.

Ангажираността на ръководството към благосъстоянието на работещите се проявява чрез дни на семейството два пъти в годината; старши служители си поставят за задача да се запознаят с всеки от участниците. Освен това фирмата реинвестира около една четвърт от печалбите си всяка година в благосъстоянието на всички свои работници и служители и техните семейства.

Постигнати резултати

- Текущото на персонала (служители, напускащи против волята на фирмата) е изключително малко: под 1 %.
- Процентът на отсъствие по болест е много нисък: 0,9 % през 2013 г., далеч под средната стойност за сектора на ИКТ. Това отговаря на преки икономии в размер на 229 000 EUR годишно от разходите поради отсъствията от работа.
- Удовлетвореността на клиентите е много голяма, като от пет години 100 % от клиентите са препоръчали Schuberg Philis на други.



Подкрепящата работна среда означава, че работещите не се чувстват неудобно да поставят проблеми и могат да се развиват в професионален и личен план.

Подобряване на комуникацията, решаването на конфликти и управлението на стреса при служителите в затвора



Под 100
работници

Регионален инспекторат на службите в местата за лишаване от свобода в Кошалин, Полша

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

Проблемът

Инспекторатът на службите в местата за лишаване от свобода в Кошалин упражнява надзор, контролира и координира задачите на тези звена. Контактът със затворниците е очевидна причина за стрес в службите в местата за лишаване от свобода, но има и други възможни източници на стрес, включително голямо натоварване, кратки срокове и недостатъчна подкрепа. Освен това има голямо разнообразие на ситуациите, които според служителите са стресиращи.

Предприети действия

Последица от дългосрочната експозиция на стрес е професионалното прегаряне (бърнаут). Поради това през 2012 г. инспекторатът е провел проучване на случаите на професионално прегаряне в подчинените му звена. Резултатите показват, че рискът от бърнаут варира в зависимост от контакта със затворниците, сменната организация на работата и пола. Като непосредствено реагиране на констатациите от проучването са

организирани семинари и дейности за справяне с факторите на стрес в тези разнородни ситуации.

Проведени са първоначални семинари за превенция на стреса, в които участват служители с най-различни решения за справяне със стресиращи ситуации и намаляване на напрежението в техния професионален и ежедневен живот. След това са организирани работни форуми за умения за преодоляване на стреса, които да надграждат върху вече усвоените умения и да дадат на служителите възможност да практикуват техники за превенция на стреса.

Организирана е също наставническа програма за психосоциални умения, която да предостави на участниците, наред с други умения, принципите на ефективна комуникация, активни (асертивни) стратегии за решаване на междуличностни конфликти и стратегии за борба с неетично поведение, агресия, дискриминация и тормоз.

Освен това постигането на баланс между изискванията на висшето ръководство с тези на работниците



и служителите е отчетено като сериозен източник на напрежение между служителите на средното управленско ниво. Поради това са организирани управленски семинари за ръководители и началници на отдели, които да им помогнат да постигнат този баланс и да намалят напрежението.

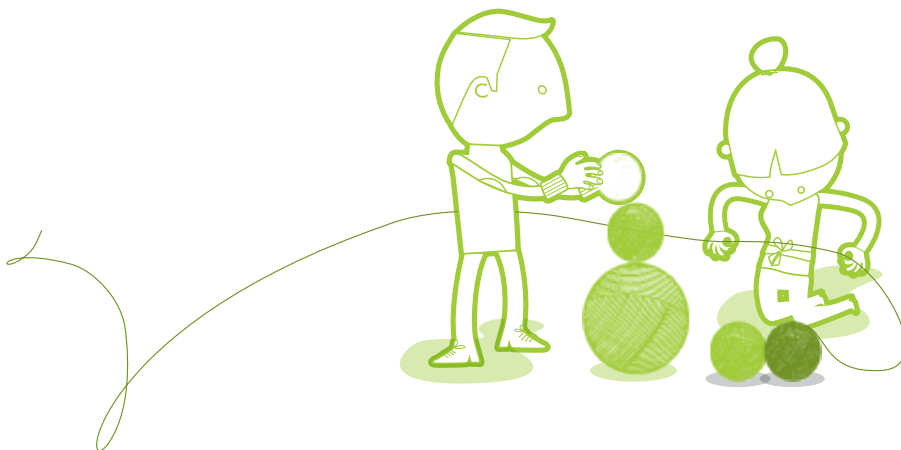
За развиване и подобряване на този процес всички дейности и семинари се подлагат на оценка, включваща

Наставническа програма относно психосоциалните умения поставя ударението върху ефективната комуникация и асертивните стратегии за решаване на междуличностни конфликти на работното място.

анкета за оценяване на няколко фактора, включително точност и качество, обхванати теми и потенциал за практическо прилагане на съдържанието, както и за оценяване на обучителите.

Постигнати резултати

- Изострена е чувствителността на работниците и служителите към намаляване на стреса както в професионалния, така и в личния живот.
- Нараснал е броят на работещите, които искат информация и участват в семинарите за превенция и управление на стреса.
- Налице е по-голяма откритост и готовност да се търси помощ и подкрепа при трудни ситуации.
- Намаляват отсъствията по болест в резултат на трудни ситуации.
- Удовлетворението от работата се подобрява.



Поемане на водеща роля по отношение на психосоциалните рискове в застраховането



Zavarovalnica Triglav, d.d., Словения

www.triglav.si

Проблемът

Zavarovalnica Triglav е застрахователно дружество с клонове в цяла Словения и над 2000 души персонал. Въпреки добрите резултати на годишното проучване за оценка на организационната среда са установени няколко психосоциални риска. Рисковете са свързани с проблеми на управлението и организацията на труда, предполагаемо несправедливо третиране, неефективна комуникация и нарушаване на равновесието между професионалния и личния живот. Последствията включват изпитване на стрес, професионално прегаряне (бърнаут) и лоша работна среда.

Предприети действия

За да се постигнат дългосрочни резултати във връзка със здравето, удовлетворението и ентузиазма на всеки член на персонала и по-добро управление на психосоциалните рискове, дружеството разработва програмата „Triglav.smo“. Многобройни прояви и дейности по тази програма се провеждат във всички областни клонове.

Различни мерки в програмата са насочени към ръководството. Те включват „лидерска школа“ с наставления за лидери, сред които и изпълнителни директори, конференции за лидери, имащи за цел подобряване на комуникационния и информационния поток, и наръчник за лидери, включващ най-важните

задачи, които следва да се изпълняват от всички ръководители.

На разположение е психолог, който да предоставя консултации на служителите, по-специално ако са се сблъскали със свързани с работата травматични събития като заплахи, нападения или обири. Организирант се също лекции, образователни програми, стажове и семинари по теми като успешно управление на работното натоварване, управление на стреса и подобряване на комуникациите и взаимоотношенията на работното място.

Защитаването на достойнството на работещите е традиционна основна ценност на дружеството и е включено в неговия Кодекс за добри бизнес практики. Винаги е на разположение доверено лице, което приема сведения за конфликти и нежелано (враждебно, застрашително или унизително) поведение на работното място. Следващият етап е медиация от обучен персонал или, при по-тежки случаи, извършване на оценка от комисия.

Освен това са подобрени критериите за оценка на работата и повишение, като решително се насърчава сътрудничеството между персонала и отделите, както и иновацията. Тези подобрения в професионалното развитие и съпричастността на персонала са довели до по-голямо удовлетворение от работата.



Постигнати резултати

- Годишната анкета на работещите показва, че рейтингът на организационната среда се повишава; по-конкретно по-добри рейтинги са постигнати в управленските категории.
- Отсъствията от работа отбелязват спад всяка година, считано от 2008 г.
- За периода 2011—2013 г. разходите за отпуски по болест са намалели с 8,6 % (141 000 EUR).
- Удовлетворението и ентузиазмът на работещите нарастват, а сътрудничеството между звената, отделите и службите се е увеличило.
- Броят на трудовите злоупотреки е малък и отбелязва спад.

Защитаването на достойнството на работещите е традиционна основна ценност на дружеството и винаги е на разположение доверено лице, което приема сведения за конфликти.



Работно място без стрес = работно място с нула злополуки в стоманодобивно предприятие



Словакия, U. S. Steel Košice, s.r.o., Словакия

www.usske.sk

Проблемът

В стоманодобивния сектор рисковете и опасните условия са често явление. Целта на U. S. Steel Košice (USSK) е нула злополуки. Предприятието предоставя обучение, даващо възможност на работещите да се чувстват сигурни и да вярват в своите способности и умения. Освен това се счита, че пълното елиминиране на стреса от работното място ще им позволи да се концентрират изцяло върху работата си и по-добре да контролират и реагират на опасностите, пред които може да се изправят.

Предприети действия

USSK използва няколко организационни стратегии за намаляване на стреса на работното място. Програмата Stop & Act (спри и действай) предоставя на работещите процедура, която да следват при възникване на рискове и която им дава възможност да прекъснат своите дейности и да поискат съвет от началника или колегите си, намалявайки по този начин равнищата на стрес в такива ситуации.

Освен това едно ИТ приложение дава на работещите възможност да споделят рисковете, възникнали на работното място, както и идеи за превантивни мерки. След това ръководителите и звеното по безопасност и здраве разглеждат тези предложения и предприемат мерки въз основа на предложенията. Най-активните работници и служители в тази система се награждават за проактивното си поведение. И накрая, „сбирките за безопасност“ са срещи, провеждани от съответния пряк началник преди всяка смяна с посочване на конкретни

опасности, с които работещите трябва да са запознати, включително психосоциалните рискове.

Освен това предприятието е убедено, че за да има успех, всеки член на екипа трябва да постигне равновесие между професионалния, семейния и личния си живот. Безплатни консултации се предоставят в рамките на програмата „Трениране на умения за професионалния живот“, до която имат достъп работещите и членовете на техните семейства за неограничени консултации по телефона и по електронна поща 24 часа в денонощието, 7 дни в седмицата. В допълнение работещите могат да посещават психолог в помещенията на USSK, където да получат съвети както по професионални, така и по лични въпроси. Всъщност най-честата тема, обсъждана на тези консултации, са междуличностните отношения на работното място. Като част от тази програма се изнасят и лекции по теми, като превенция на бърнаута, себеутвърждаване (асертивност) в професионалния и личния живот и здравословни начини на живот.





Постигнати резултати

- След 2006 г. процентът на злополуките е спаднал със 79 %.
- През същия период злополуките, довели до дни на отсъствие от работа, са намалели с 95 %.
- Работещите отчитат по-голямо удовлетворение от работата, по-добро равновесие между професионалния и личния живот и повишен психически „комфорт“.
- Знание, умения и способности, професионална ефективност и резултати от работата — за всички тези параметри се съобщава, че са се подобрили.

Управлението на стреса е допринесло за намаляване на процента на злополуките, както и за подобряване на благосъстоянието, удовлетворението от работата и ефективността.

Грижи = споделяне — подход на по-широко участие за справяне със стреса при инженерите



Fastems Oy Ab, Финландия

www.fastems.com/en/home

Проблемът

Fastems доставя индивидуално адаптирани автоматични системи и затова изисква специализирани познания по най-новите технологии. Работата поставя високи изисквания и сроковете са кратки, а на инженерите често се налага да пътуват зад граница за монтаж на системите. Това означава, че рискът от изпитване на стрес е висок и поради нуждата от специалисти този въпрос не може да се реши, като просто се увеличат ресурсите. Това е довело, наред с други проблеми, до искания за изменения на длъжностните характеристики, удължен семеен отпуск и голям брой оставки.

Предприети действия

От началото на 2009 г. във Fastems се използва процедурата за интегрирана оценка на общия стрес на работното място („TIKKA“¹) в сътрудничество с партньора на компанията за трудовомедицинско обслужване. TIKKA е всеобхватна оценка на факторите за стреса на работното място, извършвана чрез интервюта на малки групи, интервюта на преките началници, формуляри на лични въпросници и съвместни срещи на целия екип.

Ударението при интервютата се поставя върху въпроси, свързани с работните задължения (напр. яснота на целите на извършваната работа, темпо на работата и работно натоварване, предоставяне на обратна връзка) и социалния климат на работното място (напр. дух на общност, сътрудничество, равно третиране). Отговорите и резултатите от интервютата, както и предложенията за развитие и подобрене, се обсъждат във взаимно конструктивен дух от работещите, преките началници и представител на отдел „Човешки ресурси“ на срещи за „обратна връзка и подкрепа“.

Личните въпросници се използват за оценка на пригодността за работа и възможностите за ефективност на персонала. Определят се също неблагоприятните фактори, свързани със стрес, с помощта на здравен въпросник. Въз основа на отговорите на тези въпроси се извършва при необходимост подбор на лица за по-подробен преглед на здравословното състояние, на които се оказва подкрепа.

Подходът във Fastems е изместен към предприемане на ранни мерки. При този модел на ранни мерки преките



¹ TIKKA е абривиатура на Työn Integroitu Kokonais Kuormituksen Arviointi.



началници се обучават непрекъснато и се насърчават да имат готовност на работното място за споделяне на евентуални опасения за справяне с работата, като се борят с проблемите на възможно най-ранен етап.

Постигнати резултати

- Отбелязан е значителен спад на отпуските по болест, свързани със стрес.
- Броят на оставките е намалял.
- Промените в работните договорености, описанията на процесите и уточняването на отговорностите, както и увеличеното използване на електронни инструменти са довели до радикално намаляване на необходимото време за пътуване.
- Извършената реорганизация на труда е подобрила удовлетворението на работещите.

- Атмосферата на работното място се е подобрила значително. Приложената процедура е доказала, че работодателят е готов да вложи време и пари за подобряване на условията на труд.
- Резултатите на ТИККА във Fastems са довели до повишен интерес към този процес от страна на други предприятия.

Резултатите от интервютата се обсъждат във взаимно конструктивен дух от работещите и преките началници на срещи за „обратна връзка и подкрепа“.

Интерактивни и проактивни политики и процедури



Nottingham City Homes (Общински домове в Нотингам),
Обединено кралство

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

Проблемът

Проучване за стреса, проведено в общинските домове в Нотингам от представители на профсъюзите в тясно сътрудничество с ръководството, установява, че трите основни причини за стрес са: определяне на нереалистични цели, липса на комуникация в рамките на организацията и недостатъчно време за извършване на работата. За да подобри условията на труд, компанията си поставя за цел да разработи политика за справяне със стреса и проактивен процес на оценка на риска за благосъстоянието, както и да повиши осведомеността относно значението на управлението на стреса в цялата организация.

Предприети действия

Nottingham City Homes се заема с прилагането на официална политика за управление на стреса в тясно сътрудничество с профсъюзната организация. Политиката се основава на стандартите на управление на стреса на работното място на Изпълнителния орган по здравето и безопасността (HSE) и е насочена към управление на причините и справяне със свързания с работата стрес. Въз основа на обратната връзка от профсъюзите се поставя силен акцент върху включването на работещите и проактивните мерки.

Проактивни оценки на стреса и риска за благосъстоянието (PSWRA) се провеждат от ръководителите с помощта на екипа за здраве и безопасност. Резултатите от предшестващото проучване на стреса на профсъюза, както и тяхната обратна връзка, са използвани за по-добра информираност на новите развия, когато това е възможно. Резултатите от PSWRA ще бъдат използвани за коригиране и актуализиране на политиката за управление на стреса, както и на обучението по управление на стреса. Освен това, като част от процеса на PSWRA, на всички работещи се раздават информационни листове за стреса с акцент върху действията, свързани с основните области, включени в стандартите на HSE за

управление на стреса (изисквания, контрол, подкрепа, взаимоотношения, роля и промяна).

Като част от политиката за управление на стреса е проведено обучение по психосоциалните рискове и стреса за целия управленски персонал с оглед увеличаване на уменията им да управляват стреса в своите екипи. На работещите е предоставено и обучение по въпросите на благосъстоянието, включително обсъждания за справяне при трудни разговори, които биха могли да имат с клиенти по теми като данъчно облагане.

Проведени са редица дейности за повишаване на осведомеността относно психичното здраве, сред които сесии „Чай и разговори“, имащи за цел да насърчат работниците и служителите да говорят за аспектите, които засягат тяхното здраве и благосъстояние на работното място. Неотдавна е въведена и система за управление на обучението, която да даде на работещите улеснен достъп до обучението за осведоменост относно стреса и до материали, свързани с тази тема.

За всички работници и служители се извършва годишен преглед на личното развитие и редовни разговори на четири очи с ръководителите, на които ефективността и евентуалните нужди от подкрепа се обсъждат и преглеждат, включително във връзка с кратки срокове, проблеми с комуникацията и трудовите изисквания.





Постигнати резултати

- Установен е забележим ръст на осведомеността относно стреса. Налице е по-добро разбиране на стресовите фактори и се издигат нови идеи за начините на тяхното управление.
- Политиката за управление на стреса и съответното обучение са допринесли компанията да получи златния медал на Investors in People (Инвеститори в хората).
- Отсъствията по болест поради стрес, депресия и други проблеми с психичното здраве се следят отблизо всяка година, като през следващите няколко години се очаква тенденция на спадане.

Налице е по-добро разбиране на стресовите фактори и се издигат нови идеи за начините на тяхното управление.

Подобрено ангажиране, участие и комуникация в организация за грижи за възрастни хора

ПООЩРЕНИЕ

VitaS, Белгия

www.vitas.be

Проблемът

През последните пет години VitaS, организация за грижи за възрастни хора, претърпява бързо развитие, разширявайки се от един на три обекта. Промените довеждат до някои проблеми. Неясната комуникация с персонала по време на това разширяване става понякога причина за създаване на напрегната атмосфера. Отсъствията от работа се увеличават и възникват конфликти на работното място. В някои случаи досегашните служители са били обезпокоени от нарастващия брой нови служители и са се почувствали неуверени за обема/съдържанието на работата си и сигурността на работните си места. Ръководството забелязва, че в някои случаи работниците са станали по-малко мотивирани и дори стресирани.

Предприети действия

Извършена е оценка на психосоциалните рискове с акцент върху три основни области: организационна структура, политика за персонала и насърчаване на благосъстоянието на работниците.

Предприетите действия поставят акцента върху привличането, участието и комуникацията от и към работниците. Изготвени са длъжностни характеристики, а указанията за работа и други важни документи са цифровизирани и е осигурен лесен достъп до тях за целия работен персонал. Въведени са занятия за управление на конфликти, политика за присъствие, редовни атестации и събирания за тимбилдинг; създаден е и месечен бюлетин за подобряване на информационния поток. Въз основа на резултатите от проучването работниците се включват активно в промените при планиране на графика, възприемайки подход на по-широко участие чрез изготвянето му от самите работници.

Изготвен е план за многообразие, целящ подобряване на назначаването и обучението на по-нискоквалифицираните или неопитни работници и преодоляване на евентуалните „невидими прегради“.

Успехът на проекта може да бъде отдаден на включването на цялата организация и поетапния подход, възприет в различни области, като инфраструктура, човешки ресурси, обучение и работа в екип, и имащ за цел да улесни успешното му общо изпълнение.

VitaS внася промени в структурата и културата на организацията, нейното управление и благосъстоянието на персонала. VitaS установява, че резултати могат да се постигат с вътрешни сили на организацията, често пъти просто чрез привличане на работниците за участие, карайки ги да се чувстват съпричастни и давайки им възможност за по-активна изява. VitaS се убеждава, че изграждането на широка база от все по-мотивирани работници в самата организация дава възможност да се постигнат по-големи цели.



Работниците се включват активно в промените при планиране на графика, насочени към подход на по-широко участие чрез изготвянето му от самите работници.

Постигнати резултати

VitaS установява, че облекчаването на проблемите, поставени от самите работещи, оказва непосредствено въздействие върху мобилизирането на потенциала на отделния човек. От своя страна, мобилизирането на потенциала на индивидуално равнище води до по-мотивиран и по-производителен персонал, готов да помага при решаване на проблемите на организационно равнище.



Безопасност и сигурност — естествена част от работата в асоциация за поддръжка на жилищни имоти

ПООЩРЕНИЕ

Boligkontoret Aarhus, AAB Aarhus AAB и ESL, Дания

www.bk-aarhus.dk

Под 100
работници

Проблемът

Насилието, заплахите от насилие, злоупотребата и тормозът от страна на живеещите са нарастващ проблем за работниците в организации за поддръжка на жилищни имоти в Дания през последните години. Съчетанието от необходимостта да се работи сам и традицията да не се говори за емоционалното напрежение и стреса при работа, както и приемането на насилието „просто като част от работата“, са довели до психично претоварване сред работниците по поддръжка на жилищни имоти в Boligkontoret Aarhus.

Предприети действия

Разработен е метод за систематично и ефективно предотвратяване на насилието, заплахите и тормоза срещу работниците по поддръжка на жилищни имоти. Използван е аналитичен инструмент за изследване на опита и благосъстоянието на работниците преди и след проекта.

Създадени са ясни процедури за регистриране и последващи действия във връзка с инциденти на насилие и заплахи чрез разработване на политика за борба срещу насилието и актуализиране на

съществуващите планове за управление на кризи. Съставени са групи за обмяна на опит, в които работниците по поддръжката на жилищни имоти анализират съвместно проблемните ситуации при работа и обменят опит относно превантивните мерки.

От решаващо значение е даването на възможност на работниците по поддръжка на жилищни имоти, сами или в партньорство с групата за безопасност и здраве, да извършват оценки и да предприемат превантивни мерки. Освен това фактът, че ръководството видимо подкрепя проекта, е от решаващо значение за неговия успех. По този начин работниците чувстват подкрепа и виждат, че ръководителите се отнасят сериозно към техните доклади за инциденти, и най-важното, предприемат действия. Създадени са също групи за обмяна на опит с оглед насърчаване на обсъждането на инцидентите на насилие сред работниците по поддръжка на жилищни имоти.

Разработена е цялостна програма за обучение, предоставяно под формата на семинари за работниците по поддръжката на жилищни имоти. Изготвени са също видеоклипове в помощ на обучението. Всички нови работници се запознават с концепцията на обучението.





Постигнати резултати

- Спад на броя на инцидентите на насилие и заплахи.
 - Намаляване на стреса и симптомите на психично претоварване сред работниците по поддръжка на жилищни имоти.
 - Повишена информираност сред работниците по поддръжка на жилищни имоти относно въздействието на насилието върху благосъстоянието и удовлетворението от работата.
 - Значителна промяна в нагласата сред работниците по поддръжка на жилищни имоти да говорят свободно помежду си за случаи на насилие.
 - Съществено подобрение на оказваната подкрепа от ръководителите и колегите след преживени случаи на насилие.
- Три четвърти от работниците по поддръжка на жилищни имоти и ръководителите са участвали в семинарите.
 - Работниците по поддръжка на жилищни имоти чувстват, че техните умения за управление на взаимоотношенията са се подобрили.

Фактът, че ръководството видимо подкрепя проекта, е от решаващо значение за неговия успех.

Оценка и управление на риска от стрес на работното място в сектора за събиране на отпадъци

ПООЩРЕНИЕ

Център за превенция на професионалния риск (КЕ.Р.Е.К.) на Централна Гърция и община Халкида, Гърция¹

www.dimos-xalkideon.gr

www.yrakp.gr

Проблемът

Ръководният екип за събирането на отпадъци в община Халкида установява, че има известни проблеми, свързани с условията на труд, напр. нередовната работа на смени. Освен това е изразена загриженост за въпроси като двусмисленост на ролите и недобра обща комуникация. Оказва се, че понякога работниците са несигурни относно своите задачи и задължения, а активното участие във вземането на решения невинаги се насърчава. В резултат добрите работни практики са изложени на риск при известни обстоятелства, което довежда до нарастване на броя на злополуките и случаите на отсъствие от работа и отпуск по болест. Когато за първи път се появява проблемът с презентизма – „принудителното“ присъствие и стреса на работното място, за ръководството става ясно, че са нужни промени.

Предприети действия

Превантивните действия са насочени към колективни решения и насърчаване на активното участие на всички работници и ръководители. При използване на систематичен подход са поставени основите за създаване на работна среда, изградена върху доверие, сътрудничество, разбиране и подпомагане, в която работещите и ръководството участват активно за подобряване на условията на труд.

На първо място е преодоляването на организационните слабости. Промени в организацията на труда са извършени чрез работни графици, разпределение на работата в съответствие със законодателството, трудовите договори и нуждите на работниците. Задачите и задълженията на работниците са изяснени и участието им във вземането на решения се насърчава.

Введено е ергономично планиране на работните практики чрез свеждане до минимум на експозицията на високи температури и съставяне на екипи от събирачи на отпадъци според нивото им на опитност. В МПС за превозване на отпадъците са монтирани GPS устройства, даващи възможност за комуникация при извънредни ситуации, а по-старите МПС са заменени. Освен това са направени изменения в политиката в областта на здравето и безопасността. Те имат за цел да се укрепят социалните и междуличностните взаимоотношения, да се предостави на работниците възможност да изразят своите безпокойства и да се подобри системата на обучение.

На индивидуално равнище въвеждането на програмата в помощ на работещите позволява на последните да придобият необходимите компетенции и умения за разпознаване и справяне с проблематични ситуации. Това помага да се повиши способността на работещите да предотвратяват стреса чрез промени на собствения си подход или поведение.

¹ Този проект е осъществен с усилията на група за управление, чиито членове са Toukas Dimitrios (инспектор по здраве и безопасност при работа) и Delichas Miltiadis (инспектор по здраве и безопасност при работа) от Центъра за превенция на професионалния риск (КЕ.Р.Е.К.) на Централна Гърция; и Metaxas Nikolaos (консултант по безопасност), Simitzis Athanasios (специалист по трудова медицина), Vrakas Alexandros (началник на административния отдел за събиране на отпадъци), Basoukos Alexandros (представител на работещите по въпросите на здравето и безопасността), Boulougouras Vasilios (представител на работещите по въпросите на здравето и безопасността), Athanasopoulos Athanasios (представител на работещите по въпросите на здравето и безопасността) и Tsokou Froso (представител на работещите по въпросите на здравето и безопасността) от община Халкида.



Постигнати резултати

- Спад на общия риск от стрес на работното място от „среден“ на „малък“.
- Спад на броя на злополуките поради човешки грешки.
- Спад на броя на случаите на отсъствие от работа, отсъствие по болест и спешните медицински случаи.
- Повишена осведоменост и отговорност на работещите и администрацията по въпросите, свързани със стреса.
- Активно участие на работещите при справяне със стреса на работното място.

Поставени са основите за създаване на работна среда, основана на доверие, сътрудничество, разбиране и подкрепа.



Цялостен план за превенция на психосоциалните рискове

ПООЩРЕНИЕ

ACCIONA ENERGIA, Испания

www.acciona.com

Проблемът

По-голямата част от работещите в Acciona Energía, глобален оператор в сектора на възобновяемата енергия, са инженери, администратори или инспектори. Оценката на психосоциалния риск е показала, че една от длъжностите е особено рискова: техник в контролния център. Някои аспекти на тази длъжност — работно време, автономност, натоварване, изпълнение на трудовата роля, се определят като потенциални психосоциални рискове. Съответният план за действие включва както превантивни, така и корективни мерки.

Предприети действия

Незабавни, краткосрочни, коригиращи действия, специфични за ролята на техник на контролния център. Те включват прилагане на комуникационен протокол, който дава възможност на работещите да сигнализират на ръководството, ако се чувстват много натоварени, и нов софтуер за контрол на инсталацията. Новият инструмент помага за намаляване на психическото натоварване и улеснява работата на техниците. Приложена е също нова процедура, за да се гарантира яснота и разбираемост на информацията и указанията; тълкуването на указанията от всеки техник или се потвърждава като правилно, или се пояснява допълнително.

Приведените в действие подобрения за техниците на контролния център показват добри резултати и се

посрещат с голям интерес от работещите в други области на компанията. Това насърчава Acciona да изпълни дългосрочен, всеобхватен план в рамките на цялата компания за превенция на психосоциалните рискове.

Разработени са както колективните действия (за цялата компания или отделни звена), така и индивидуалните мерки, насочени към конкретен член на персонала или предназначени за изпълнение от самите работещи.

Колективните превантивни мерки разчитат на силна ангажираност на ръководителите. Acciona разбира, че ръководителите са основното звено за поддържане на култура, основана на зачитане и насърчаване на работата в екип, както и на индивидуалното и колективното развитие. Характерният за Acciona стил на ръководство е дълбоко вкоренен в екипа от директори и ръководители на компанията, като се осъзнава, че за да се запази тази култура, въпросната нагласа трябва да се предаде на следващото поколение ръководители. За тази цел е разработена наставническа програма, подпомагана от структурирани учебни дейности. Освен това е въведен протокол за мерки за справяне с тормоза.

Индивидуалните мерки, сред които семинари за управление на стреса и насърчаване на здравето, както и компютърни приложения за мониторинг на стреса, съдействат за развитието на работещите и ги поддържат в добро здраве и мотивирани.





Постигнати резултати

Не са отчетени отсъствия поради заболявания, свързани с психосоциални проблеми. Сред другите полезни резултати са добро сътрудничество, активно участие на работещите и добра психосоциална работна среда. Всеобхватният план на Assioma е допринесъл активно за насърчаване на положителна работна среда, в която към хората се отнасят с уважение и която допринася за доброто здраве и развитието на работещите. Той е помогнал на Assioma да затвърди своята позиция и устойчивостта си.

Колективните мерки за превенция на психосоциалните рискове разчитат на силна ангажираност на ръководителите за поддържане на култура на зачитане, работа в екип и растеж.

Различни мерки за превенция на риска от стрес на работното място при различни ситуации в световен производител на въздухоплавателни средства

ПООЩРЕНИЕ

Airbus, Франция и Испания

www.airbus.com

Проблемът

През последните години Airbus пуска много нови продукти, за да остане лидер на пазара за производство на въздухоплавателни средства. Изпълнени са стотици проекти за подобрения, имащи за цел повишаване на ефективността и подкрепа за нови разработки. Оптимизацията също е свързана с организационни промени, включващи сливания и придобивания.

За да се постигне желаната повишена ефективност при същевременно полагане на грижи за адаптацията на засегнатите работници, е необходимо да се разгледат задълбочено последиците от промените върху условията на труд и благосъстоянието на работещите, като се приложи адекватно управление на промените и активно участие на работниците.

Освен това е необходимо да се подобри превенцията на стреса на работното място, като се съчетаят изискванията на политиката на групата Airbus с местните правни рамки и инструменти.

Предприети действия

Airbus Франция

Airbus Франция разработва методология за превенция, състояща се в извършване на изчерпателна и интерактивна оценка на въздействието на промяната, която може да доведе до психосоциални рискове в компанията, и в изготвяне на важни препоръки, които да се превърнат в план за действие.

Първата стъпка на този процес се състои в използване на контролен списък за подбор само на проекти, които са значителни от гледна точка на психосоциалните рискове и заслужават пълен анализ. На следващия етап методологията включва „работен форум за въздействието“, където участници от различни йерархични равнища дават своя принос за изчерпателен преглед на човешките и социалните рискове, свързани с подлежащите на оценка проекти или промени, въз основа на структуриран въпросник. Мероприятието се провежда от двама квалифицирани фасилитатори/посредници и на него се обсъждат целите, засегнатите групи и съответните събития или проекти. Извършва се систематичен преглед на последиците от промяната върху условията на труд, включително работното



© Airbus Military, снимка Luis Olivas

натоварване, автономността и професионалното признание. Успоредно може да се проучи уязвимостта на работниците по отношение на психосоциалните рискове. Изготвя се обобщителен доклад, в който се синтезират установените основни последици и се дават препоръки за всеки от рисковете. След това ръководителят на проекта изготвя план за действие въз основа на тези препоръки, който се преразглежда след около три месеца.

До днес тази методология е приложена около 15 пъти към различни проекти от линия за окончателен монтаж на въздухоплавателни средства до реорганизация на отдела за ИТ.



©AIRBUS, снимка: Hermann Jansen

Airbus Испания

Airbus Испания провежда редовно скрининг за идентифициране на групи, изложени на риск от психосоциални проблеми. След това се извършват оценки на тези групи за диагностициране на проблемите и насочване на разработването на колективни корективни мерки чрез семинари и срещи за обратна връзка. Идентифицирането на рисковите области чрез такъв скрининг служи като превантивна мярка, като свежда до минимум евентуалното настъпване на опасни ситуации и смекчава съществуващите.

Отделните хора също се наблюдават от медицинските служби, за да се идентифицират изложените на риск, а работниците могат при необходимост да поискат консултация с психолог чрез посредничеството на профсъюзите, ръководителите или отдел „Човешки ресурси“. Консултациите с психолог се провеждат на четири очи, както и по интернет (за последния начин е в ход пилотен проект).

След шест до осем месеца се извършва нова оценка на ситуацията и на мерките. Изготвено е също подробно ръководство относно мерките за подобряване. Той се прилага за широк обхват от области и представлява функционален инструмент за практическото прилагане на тази методология.

Постигнати резултати

Airbus Франция:

- Налице е по-голяма осведоменост относно значението на управлението на промените и въздействието, което психосоциалните рискове могат да окажат върху успеха на даден проект.
- Установено е, че сравнително малко време е необходимо на ръководителите и участниците (около шест работни часа за около 15 души), за да бъдат отбелязани значителни ползи.
- Стандартната методология за управление на проекти в Airbus вече ще включва по-цялостно управление на промените, което включва и превенция на психосоциалните рискове.

Airbus Испания:

- Налице е по-голяма осведоменост относно психосоциалните рискове и психичното здраве на работното място.
- След преразглеждането в почти всички доклади може да се види напредък във факторите, свързани с активното участие и изпълнението на работните роли.
- Този подход е успешно разширен на работни места, разположени в различни провинции.
- Гамата на възможните мерки продължава да се разширява и сега този процес може да бъде от помощ за по-голям брой работещи.

Извършва се систематичен преглед на последиците от промяната за условията на труд, включително работното натоварване, автономността и професионалното признание.

Мерки за превенция на психосоциалните рискове в крупна международна индустриална група

ПООЩРЕНИЕ

Schneider Electric, Франция

www.schneider-electric.com

Проблемът

Schneider Electric, група за доставка и управление на електроенергия, отчита значението на психосоциалните рискове на работното място още от 2002 г. С 20 000 души персонал в 20 обекта това е постоянно предизвикателство и от 2009 г. компанията възприема по-систематичен подход към психосоциалните рискове. Установено е, че в някои области е нужно да се обърне по-целенасочено внимание на психосоциалните условия на труд и съответните рискове. Поради това ръководството решава да предприеме мерки за решаване на проблемите в тези области.

Предприети действия

Компанията въвежда превантивен подход, определен чрез споразумение на компанията със социалните партньори и използващ наличния вътрешен персонал и ресурси. Установява се, че признаването на важността на ролята, изпълнявана от хората на всички нива в организацията, изисква много малко разходи. Систематичната оценка на психосоциалните рискове (напр. задълбочени оценки на риска от интерактивна работна група с участие на работещите) има решаващо значение за успеха на тази стратегия.



Изготвена е превантивна програма за всеки обект, като се стига до организационното равнище на отдел, когато е необходимо. Програмата е предназначена за идентифициране на опасности и извършване на оценка на рискове чрез интерактивен подход за оценка на риска на работното място. Тя има за цел също да обучава членовете на персонала, участващи в превенцията, да си изработят общ език и да изострят вниманието си към психосоциалните рискове, включително бърнаута, да разработват инструменти за превенция на рисковете от тормоз или самоубийство и да помагат на засегнатите работници да останат на работа.

Изготвена е учебна програма за повишаване на осведомеността относно опасностите, рисковете и последствията от психосоциалните рискове и тяхната превенция, като това е съобразено с различни групи работещи. Оценката на психосоциалните рискове също е неразделна част от планирането на всеки проект за реорганизация. В допълнение, в рамките на програмата „Образцов обект“, работните места са претърпели ергономични подобрения с оглед да станат по-лесни за ползване и да подобрят качеството на живот на работниците.

Съставена е комисия, която да следи изпълнението на споразумението и да обобщава данните от оценките на психосоциалните рискове с оглед изготвяне на общодържавни планове за действие.

Всички, които отговарят за здравето и безопасността, работят съвместно за общата кауза за подобряване на качеството на живот на работното място и ефективна превенция на психосоциалните рискове.



Постигнати резултати

Schneider Electric успява да мобилизира всички, които отговарят за здравето и безопасността — ръководители, отдел „Човешки ресурси“, и комитета за здраве и безопасност, както и работниците и техните представители, за съвместна работа в полза на общата кауза за подобряване на качеството на живот на работното място.

Значителен брой ръководители, служители в областта на здравето и безопасността и членове на персонала са преминали досега обучение по психосоциалните рискове. Повишаването на осведомеността относно психосоциалните рискове е една от приоритетните теми за обучението през 2015 г.

Първите резултати от приложените мерки показват, че броят на ръководителите, страдащи от професионално прегаряне/бърнаут, е спаднал с повече от 50 %.

Изпълнение на инициативи на предприятието за намаляване на стреса и психосоциалните рискове

ПООЩРЕНИЕ

Cofely Italia SpA, Италия

www.cofely-gdfsuez.it

Проблемът

Подобно на много организации, полагащи усилия да оцелеят в глобалната финансова криза, строителната компания Cofely Италия е принудена да поддържа високо равнище на продукцията и ниско — на разходите, което води до засилено работно натоварване. В самия процес на корпоративно сливане броят на работещите постепенно е намалявал и останалият персонал се е чувствал несигурен за бъдещето на своите работни места. Тъй като всички тези фактори могат да доведат до ръст на отсъствията от работа и злополуките, предприети са действия за установяване на добра психосоциална работна среда.

Предприети действия

Две отделни проучвания са проведени през 2010 г. за установяване на причините за психосоциални рискове: оценка на риска от стрес на работното място и проучване на работната среда. Съвместно те потвърждават необходимостта от по-голяма ангажираност на ръководството по въпросите, свързани със здравето и безопасността, и за подобряване на комуникацията с персонала и повишаване на тяхната осведоменост и активност. Те подчертават също значението на въвеждане на инициативи за подобряване на корпоративната структура с участието преди всичко на ръководителите и преките началници на компанията.

Ключови за успеха на този проект са инициативите за подобряване на условията на труд с акцент върху централната роля на персонала като средство за подобряване на индивидуалното благосъстояние и повишаване на производителността и растежа. Въведени са например превантивни посещения за безопасност като средство за очертаване на потенциални проблеми или трудности, както и за намиране на общи решения, предлагане на инициативи за подобряване и укрепване на добрата практика. Въпросите, върху които се обръща внимание по време на посещенията, включват организацията на труда, работната среда и извършваните дейности. Едно от преодолениите основни предизвикателства е отстраняването на предполагаемите пречки между персонала и ръководителите, което изисква установяване на среда на взаимно доверие.

Cofely Италия признава основната и решаваща роля на комуникацията. Комуникацията с персонала е станала по-ефективна с по-голямата ангажираност на ръководителите и тяхното присъствие в цеха при производствените дейности, оставяйки настрана корпоративната си роля. Тази ангажираност на ръководителите, в съчетание с привличането и участието на всички работещи, помага на компанията да премине към проактивен подход и споделена култура на превенция.

Освен това през 2014 г. стартират две инициативи за превенция на здравето: прегледи на по-възрастните работници за сърдечносъдови заболявания и телефонна услуга, предоставяща съвети и психологическа помощ. И двете инициативи са достъпни безплатно за всички работещи.





Постигнати резултати

- Броят на злополуките намалява с 85 % между 2010 и 2013 г.
- Броят на посещенията за превенция на безопасността нараства от 208 през 2011 г. на 438 през 2013 г. Отбелязан е също значителен спад (с около 80 %) на установените случаи на „небезопасно“ поведение.
- В проучване, проведено през 2013 г., почти 5 % от работещите посочват „В малка степен“ или „Съвсем не“ срещу твърдението: „С удоволствие работя в тази среда“. За сравнение през 2010 г. тези отговори са над 30 %. Проучването показва освен това, че работниците са по-мотивирани, чувстват се по-ангажирани с компанията и познават по-добре ролята, която изпълняват.

Ключови за успеха на този проект са инициативите за подобряване на условията на труд с акцент върху централната роля на персонала.

Цялостна програма за превенция на психосоциалните рискове в правителствената администрация

ПООЩРЕНИЕ

Отдел „Човешки ресурси“ към публичната администрация,
Кабинет на министър-председателя, Малта

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

Проблемът

Проблеми, установени в редица отдели, включват ръст на отсъствията по болест, увеличено текучество на персонала, голямо работно натоварване и високи трудови изисквания. Оказва се, че са извършени малко оценки на риска или мерки срещу психосоциалните рискове.

Предприети действия

Публичната администрация на Малта полага усилия за справяне с психосоциалните рискове на всички равнища на организацията — от ръководството до работниците.

Отдел „Човешки ресурси“ разработва програма за добре структурирана услуга в помощ на работещите, имаща за цел идентифициране на психосоциалните рискове и разработване и прилагане на адекватни контролни мерки за отстраняване на тези рискове. Програмата, използваща превантивен подход към психосоциалните рискове, включва извършване на оценки на риска, прилагане на специфични контролни мерки, учебни курсове, семинари, информационни услуги и консултантски услуги. Тя очертава необходимостта мерките да са с акцент върху първичните нива на намеса, включително въвеждане на политики относно стреса на работното място, нагрубяването и тормоза, и е насочена както към вторичните (занятия за обучение и осведоменост), така и към третичните нива на намеса (индивидуална помощ).

Първо, оценки на психосоциалните рискове са извършени във всички министерства с цел да се съберат данни за тези рискове и тяхното въздействие върху благосъстоянието на работещите. Това включва официални въпросници, както и полуструктурирани индивидуални интервюта и фокусни групи.

След това са организирани инициативи за обучение. Това включва първоначален 32-часов учебен курс за висшия ръководен състав по психосоциалните рискове, използван също за представяне и обсъждане



на резултатите от първоначалните оценки на риска. За ръководството са организирани десет занятия за общо информирание и една конференция за представяне на новата програма и услугите, последвани от 33 занятия за повишаване на осведомеността за персонала на средно управленско равнище и над 300 занятия за работниците и служителите по въпроси като стрес на работното място, психично здраве и други психосоциални рискове.

На последно място, въведена е консултантска услуга за работещи, чиято ефективност е засегната от свързани с труда и/или лични проблеми, включително стрес. Занятия за повишаване на осведомеността и листовка също са използвани за насърчаване на използването на тази услуга.



Постигнати резултати

Очевидно е налице повишена осведоменост за психосоциалните рискове при работа, както и за стреса на работното място, както сред персонала така и на ръководителите. На тези резултати не може да се даде количествен израз, но те могат да се почувстват по броя на заявките за помощ от различни отдели, както и от отделни служители, във връзка с психосоциалните рискове на работното място.

В извършената оценка на обучението повечето участници заявяват, че са доволни от инициативите и предлагат да се организират текущи занятия за повишаване на осведомеността. По-голямата част от работещите заявяват също, че са удовлетворени от консултантските услуги и биха ги препоръчали на колега.

Оценки на психосоциалните рискове са извършени във всички министерства с цел да се съберат данни за общото благосъстояние на работещите и да се разработят превантивни мерки.

Организационен подход към превантивно управление на психосоциалните рискове

ПООЩРЕНИЕ

Португалски онкологичен институт (Порто)¹, Португалия

www.ipoporto.min-saude.pt

Проблемът

Португалският онкологичен институт в Порто (специализирана болница) е сложна организация, обединяваща различни професионални групи и услуги. Предизвикателството пред института е да гарантира ефективна превенция на всички видове психосоциални рискове: стрес, професионално прегаряне/бърнаут, емоционално натоварване, насилие и тормоз на работното място, в цялата организация.

Предприети действия

Управлението на риска в института се основава на организационния подход за превенция и насърчаване на здравето. Разглежда се като стратегическа функция на организацията.

Систематичната оценка на риска заема централно място в общата рамка на института за управление на психосоциалните рискове на работното място. Всяка длъжност е обект на процеса на оценка на риска. Използва се общ въпросник за оценка с цел идентифициране на основните психосоциални рискове и изготвяне на доклад за оценка с предложен план за психосоциални мерки, които се обсъждат от фокусна група.

Писмените процедури за превенция на психосоциалните рискове осигуряват ангажираността на ръководството и участието на ръководителите и работниците в процеса на управление на превантивните действия. Организацията е разделена на 80 зони на управление на риска, всяка от които се координира от местен мениджър на риска. Средният управленски персонал отговаря за дейностите за управление на психосоциалните рискове в съответните отдели. Както ръководителите, така и работниците участват в дейности за управление на риска, като срещи за генериране на идеи, фокусни групи, въпросници, анкети за здравни нужди и разработване на планове за здраве и обучение. Изготвен е годишен

план за обучение, съдържащ дейности, свързани с превенцията на психосоциалните рискове. Освен това редовно се разпространяват бюлетини и доклади.

Предотвратяването на психосоциалните рискове и насърчаването на здравето се извършват въз основа на експертните познания на трудов психолог, който си сътрудничи, когато е нужно, със специалист по трудова медицина и техник, отговарящ за безопасността при работа. Най-сложните случаи се разглеждат от психолог или от друг външен експерт.

На последно място, създадени са инициативи за насърчаване на работещите да управляват собственото си здраве, напр. кампании за борба с пушенето, насърчаване на почивки с физическа дейност през работното време и партньорства с местни салони за фитнес.



Систематичната оценка на риска заема централно място в общата рамка на института за управление на психосоциалните рискове на работното място.

¹ Извършените дейности се основават на приноса на проф. J. Aguiar Coelho, болничен администратор и основоположник в Португалия на проучването, разпространението и прилагането на практики за превенция на стреса и психосоциалните рискове в болниците.

Постигнати резултати

- От 2006 г. досега са изготвени 25 оценки на психосоциалните рискове. Разработени са също няколко проекта относно здравето на работното място.
- От 2010 г. досега са проведени 57 учебни дейности по темата за управление на психосоциалните рискове.
- Болницата отчита спад на отсъствията от работа и нивата на стреса.
- Тъй като проблемите се решават, вместо да се пренебрегват, налице е по-голямо удовлетворение от работата сред работещите и подобрена психосоциална работна среда.



Ефикасно управление на психосоциалните рискове в нефтохимическо предприятие

ПООЩРЕНИЕ

Slovnaft, a.s., Словакия

slovnaft.sk/sk

Проблемът

Работата в Slovnaft, част от нефтохимическата индустрия, включва до голяма степен операции с контролни системи и машини. Предприятието си поставя за цел да идентифицира работните места и дейностите, които са най-опасни не само за здравето на работещите, но и за общата ефективност. Човешка грешка е източникът на голям брой големи промишлени аварии; чрез систематично извършване на оценки на психосоциалните рискове Slovnaft има за цел да намали човешката грешка и да предотврати злополуките и свързаните със стрес здравни проблеми.

Предприети действия

През 2012 г. Slovnaft стартира своя проект COHESIO (Спазване на ергономичните изисквания за здравето при работа и оптимално идентифициране на стреса) с акцент върху три области: управление на стреса, работа на смени и ергономия. В първата област целите са отстраняване или намаляване до минимум на психосоциалните рискове, подобряване на производителността и намаляване на отсъствията от работа поради отрицателното въздействие на психосоциалните рискове.

В сътрудничество със службата по трудова медицина са извършени оценки на психосоциалните рискове в осем производствени единици сред общо 800 работници и служители.

Приложен е превантивният подход с пълната подкрепа на ръководството и ангажираността на персонала — работниците участват в дейностите, посветени на

опазване на здравето и разбират значението им във връзка със своята работа.

Една от основните цели на проекта е идентифицирането на работните места и дейностите, които са опасни и където „човешкият фактор“ изпълнява важна роля. При лошото им управление те могат да доведат до последици за живота и здравето на работещите, на населението в съседство с предприятието, на околната среда и на самото предприятие. Проведено е практическо обучение със симулационни извънредни ситуации за намаляване на вероятността от възникване на стрес в различните ситуации и подобряване на уменията на работещите да се справят с тях. Проверен е също комфортът при използване на личните предпазни средства.

Освен това е организиран семинар за управление на стреса, за да могат работниците да разберат по-добре този въпрос. Еднодневното учебно занятие включва, наред с други въпроси, основни познания по темата, комуникационни умения и стратегии за преодоляване на стреса.

Други дейности включват провеждане на превантивни прегледи — обстойни, целенасочени медицински прегледи и психологически тестове.

Освен това са организирани дейности, посветени на насърчаване на здравето, напр. по метода „Пилатес“, и са създадени спортни клубове за насърчаване на редовните физически упражнения сред работниците и служителите. В програмата „Здравословно хранене“ специалист диетолог е проверил хранителните продукти, предлагани на персонала в стола, и е предложил алтернативни добавки към менюто.





Постигнати резултати

Практическото обучение със симулационни извънредни ситуации е оценено най-високо от работещите като учебно занятие. През четирите години след въвеждането на апаратурата за тестване на симулационни извънредни ситуации са се случили две действителни извънредни ситуации, като операторите потвърждават, че те са се справили по-добре с всяка от тях. В едно проучване за безопасността при работа три четвърти от работещите изразяват своето удовлетворение от проведените дейности.

В предприятието е отбелязан спад както на процента на злополуките, така и на отсъствията по болест.

Персоналът се чувства доволен в резултат от подобрения комфорт при използване на личните предпазни средства.

Практическото обучение със симулационни извънредни ситуации е намалило вероятността от възникване на стресова ситуация за работниците и е подобрила техните умения.

Добра работа! Действие за благосъстояние на работното място

ПООЩРЕНИЕ

Окръжна болница Satakunta, Финландия

www.satshp.fi

Проблемът

В сектора на социалните и здравните грижи, освен медицинските специалисти от първа линия като лекари и сестри, работят също техници и персонал по почистването, храненето и административните въпроси. Различната работна култура на тези професионални групи, както и разположението на работните обекти в региона, затрудняват Окръжна болница Satakunta, с нейните 3600 души персонал, да разработва цялостни програми за гарантиране на благосъстоянието при работа на своите служители.

Предприети действия

През 2008 г. Окръжна болница Satakunta въвежда цялостна програма за благосъстоянието при работа, наречена „Добра работа!“, с четири основни акцента: ефективно ръководство, сигурни умения, успешна работна общност и мотивирана и смислена работа.

На първия етап от програмата (2008—2010 г.) са актуализирани редица насоки за управление на персонала и за безопасност и здраве при работа (БЗР). На втория етап (2011—2013 г.) всяко работно звено съставя собствен план за благосъстояние при работа. На настоящия етап (2014—2016 г.) акцентът е поставен върху организацията на труда и процесите, като се отчита, че благосъстоянието при работа не може да бъде „създадено“ — то се получава при добра организация на труда.

За структурните фактори като ангажираност на ръководството, управленски умения, безпрепятствени процедури, поддържане на добра работна атмосфера и подобряване на работната среда, отговарят преките началници. Изготвени са различни средства и процедури за решаването на тези въпроси. Важен е също приносът на персонала. Работещите се насърчават да разширяват способностите си и да се възползват от възможностите за обучение.

Други мерки за подобряване на организацията на труда и насърчаване на културата на БЗР включват развитие на вътрешната комуникация, подкрепа на звената през периоди на промяна и въвеждане на мерки в областта на БЗР в работните звена. Разработен е оперативен модел „Във форма за работа“, насочен към работници и служители, подходящи за работа на непълно работно време, и имащ за цел предотвратяване на ранното пенсиониране. За преките началници е предоставено обучение по ангажираност на ръководството и подпомагане на развитието на умения. Създаден е процес за справяне с проблемите на работното място, като трудните ситуации се решават чрез работа в сътрудничество.

През 2014 г. стартира кампанията „Активни през работния ден“, имаща за цел да засили физическата активност на персонала. В началото на кампанията се провежда основен преглед на физическото състояние на работещите. Повече от 1500 членове на персонала са се записали в програмата.





Постигнати резултати

- Отсъствията по болест са намалели с 9,1 % през периода 2013—2014 г. (което отговаря на икономии от почти 1,5 млн. евро).
- Планирането, свързано с модела „Във форма за работа“ е осигурило икономии само за 2013 г. в размер на повече от 1 млн. евро.
- Броят на трудовите злополуки е намалял (с 25 % годишно).
- Анкета сред работниците показва, че удовлетворението от работата се е подобрило.

Благосъстоянието при работа не може да бъде „сздадено“ — то се получава при добра организация на труда.

Цялостен подход за премахване на психосоциалните рискове

ПООЩРЕНИЕ

Завод TOFAŞ, Бурса, Турция

www.tofas.com.tr

Проблемът

Производителят на МПС TOFAŞ е наясно, че неподходящите условия на труд, неадекватното оборудване и ниските равнища на физическа активност са опасни за физическото и психичното здраве на персонала. Предприятието иска да създаде добра и приятна работна среда и да насърчи здравето на своите работници и служители.

Предприети действия

TOFAŞ създава всеобхватна програма „Доволни работници“ с акцент върху здравето и благосъстоянието на персонала и обхващаща както работната среда, така и дейностите на работниците и служителите. Отчита се, че крайната цел — здрави и доволни работници, не може да се постигне без постоянната подкрепа на ръководството.



Елементът „анализ на стреса“ има за цел предприемане на последващи действия по проблемите със стреса на работното място. Резултатите се обсъждат в специални комитети, планират се съответни дейности за облекчаване на проблемите и се предприемат необходимите административни стъпки. Подобренията, насочени например към наблюдение и регулиране на темпото на работа, се подкрепят от висшето ръководство и изпълняват важна роля за намаляване на работното натоварване с цел постигане на работна среда без стрес.

Елементът „Места за щастлив живот“ също има за цел създаването на по-добри условия на труд. Въведени са ергономични подобрения и са организирани различни съоръжения за използване от работещите, включително зони за отдих, магазин и малко кино.

Освен това е приложен софтуер, адаптиран специално за свеждане до минимум на стреса чрез откъсване на работещите от рутинната работа. Всяка смяна започва с пет минути физически упражнения, които дават възможност на работещите за релаксация и подготовка за работа. Освен това доброволци са създали 11 клуба за отдих и развлечения и 9 спортни клуба. Това внася колорит в социалния и културния живот на работещите и помага да се увеличи ангажираността, да се насърчи творческото мислене и да се създават нови връзки.

И накрая, услугата „В помощ на работещите“ предоставя информация и консултации от експерти по психично здраве 24 часа в денонощието, 7 дни седмично. Услугата е предназначена за използване не само от работещите, но и от техните семейства. Тя има за цел да помага на работещите през тежки периоди, осигурявайки по този начин и по-нататъшния им принос за предприятието.



Постигнати резултати

Като цяло се наблюдава подобрене на общото благосъстояние на работещите, съпроводено с ръст на производителността и качеството. Има също спад на броя на здравословните проблеми, трудовите злополуки и човешките грешки.

Обратната връзка от работещите потвърждава успешността на тези усилия. Управлят се факторите, засягащи психичното и физическото здраве, а евентуалните рискове за стрес и психосоциални проблеми са сведени до минимум.

Облекчаването на работното натоварване и осигуряването на по-добри условия на труд, възможности за социално взаимодействие и промоция на здравето водят до здрави и доволни работници и служители.



КАК ДА СЕ СДОБИЕМ С ПУБЛИКАЦИИТЕ НА ЕС?

Безплатни публикации:

- един екземпляр:
чрез EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- повече от един екземпляр или постери/карти:
от представителствата на Европейския съюз (http://ec.europa.eu/represent_bg.htm),
от делегациите в страни извън Европейския съюз (http://eeas.europa.eu/delegations/index_bg.htm),
като се свържете с услугата Europe Direct (http://europa.eu/europedirect/index_bg.htm)
или като се обадите на 00 800 6 7 8 9 10 11 (безплатен номер в ЕС) (*).

(*) Информацията, както и повечето обаждания са безплатни (възможно е обажданията от мрежата на някои оператори, от обществени телефони или от хотели да бъдат таксувани).

Платени публикации:

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

Кампанията за здравословни работни места, 2014—2015 г., под наслов „Здравословни работни места — управлявай стреса“ поставя акцент върху значението на отчитането на стреса на работното място и други психосоциални рискове. Тя насърчава тяхното управление като част от интегриран подход за поддържане на здравословно работно място.

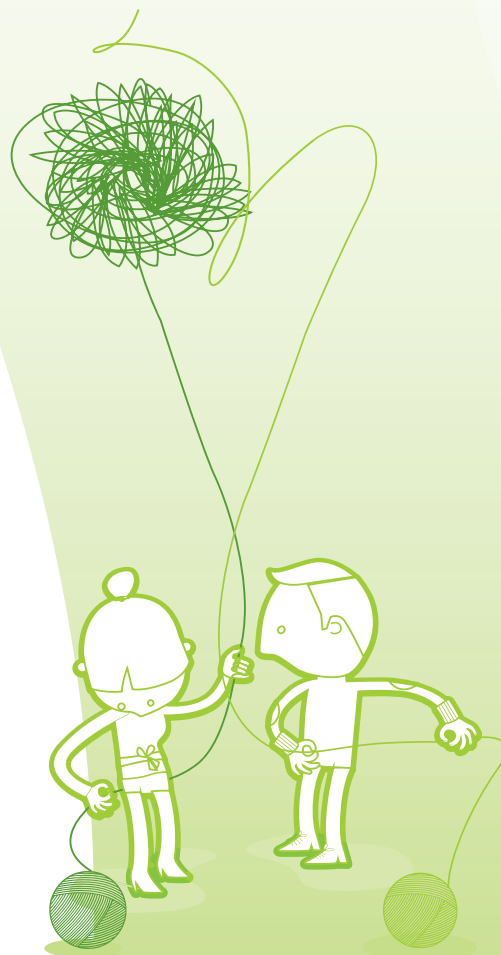
Психосоциални рискове възникват на всяко работно място, но те могат успешно да се управляват с ограничени ресурси. Тази кампания осигурява подкрепата, насоките и средствата, необходими за ефективно управление на стреса и психосоциалните рискове на работното място.

Мисията на **Европейската агенция за безопасност и здраве при работа (EU-OSHA)** е Европа да се превърне в по-безопасно, по-здравословно и по-продуктивно място за работа. Агенцията проучва, разработва и разпространява надеждна, балансирана и обективна информация за безопасността и здравето и организира общоевропейски кампании за повишаване на осведомеността. Създадена от Европейския съюз през 1994 г. и със седалище в Билбао, Испания, Агенцията обединява представители от Европейската комисия, правителствата на държавите членки, организации на работодателите и служителите, както и водещи специалисти от всички държави — членки на ЕС, и извън него.

Европейска агенция за безопасност и здраве при работа

C/Santiago de Compostela 12
48003 Bilbao — Spain
Електронна поща:
information@osha.europa.eu

<http://osha.europa.eu>



Служба за публикации