

Ασφαλείς και υγιείς χώροι εργασίας



www.healthy-workplaces.eu

Βραβεία Καλής Πρακτικής για τους Ασφαλείς και Υγιείς Χώρους Εργασίας **2014-2015**

Διαχείριση του άγχους και των ψυχοκοινωνικών κινδύνων στην εργασία

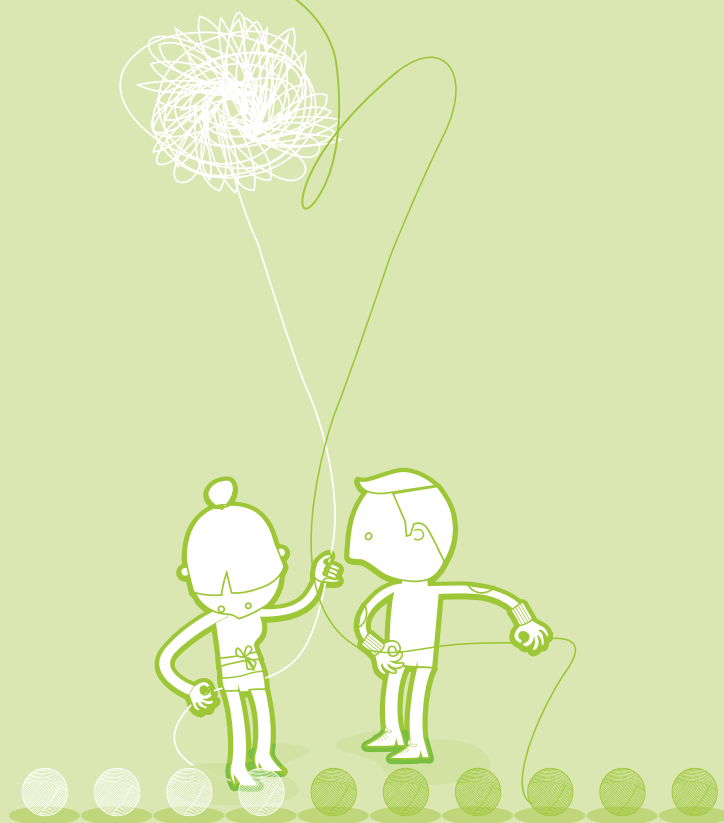


Ευρωπαϊκός Οργανισμός
για την Ασφάλεια και την
Υγεία στην Εργασία



Ασφαλείς και Υγιείς
Χώροι Εργασίας

Διαχείριση του άγχους



Τα Κέντρα Ευρωπαϊκής Πληροφόρησης **Europe Direct** σας βοηθά να βρείτε απαντήσεις στα ερωτήματά σας για την Ευρωπαϊκή Ένωση.
Αριθμός δωρεάν τηλεφωνικής κλήσης (*): 00 800 6 7 8 9 10 11

(*) Οι πληροφορίες παρέχονται δωρεάν και οι κλήσεις είναι γενικώς δωρεάν (ενδέχεται όμως κάποιες κλήσεις που πραγματοποιούνται μέσω ορισμένων τηλεπικοινωνιακών φορέων ή από τηλεφωνικούς θαλάμους ή ξενοδοχεία να χρεώνονται).

Περισσότερες πληροφορίες για την **Ευρωπαϊκή Ένωση** παρέχονται στο διαδίκτυο (<http://europa.eu>).

Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2015

ISBN 978-92-9240-562-5

doi: 10.2802/025228

Οι φωτογραφίες αποτελούν προσφορά των συμμετεχόντων που βραβεύτηκαν και διακρίθηκαν.

© Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία, 2015

Η αναπαραγωγή επιτρέπεται με αναφορά της πηγής.

Πίνακας περιεχομένων

Εισαγωγή	5
----------	---

Συμμετοχές που βραβεύτηκαν

Βέλγιο, Siemens «Ζωή σε Ισορροπία» — Πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης και του άγχους με στόχο την ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής	7
Δανία, Lån & Spar Bank «Τράπεζα σε κίνηση» — Κοινές δράσεις των διοικητικών στελεχών και των εργαζομένων με στόχο την ευεξία στην εργασία	9
Γερμανία, Daimler AG: «Αναζητώντας την εσωτερική ισορροπία» — Μείωση του απουσιασμού και αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων στον βιομηχανικό κατασκευαστικό κλάδο	11
Γερμανία, Deutsche Post DHL Group Ολοκληρωμένη διαχείριση του άγχους όσον αφορά τα απαιτητικά καθήκοντα των ταχυδρομικών υπαλλήλων	13
Ισπανία, Hotel Colón, S.A. Συνεργασία μεταξύ της διεύθυνσης και του προσωπικού του ξενοδοχείου με στόχο τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας	15
Κάτω Χώρες, Schuberg Philis Ανάπτυξη εταιρικής φιλοσοφίας με γνώμονα την ειλικρίνεια και τη διαφάνεια στην παροχή λύσεων μηχανοργάνωσης = 100 % επιτυχία	17
Πολωνία, Περιφερειακή Επιθεώρηση της Σωφρονιστικής Υπηρεσίας του Koszalin Βελτίωση της επικοινωνίας, επίλυση διαφορών και διαχείριση του άγχους των σωφρονιστικών υπαλλήλων	19
Σλοβενία, Zavarovalnica Triglav, d.d. Ανάληψη επιτελικού ρόλου όσον αφορά τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους στον κλάδο των ασφαλίσεων	21
Σλοβακία, U. S. Steel Košice, s.r.o. Χώροι εργασίας χωρίς άγχος = μηδενισμός των εργατικών ατυχημάτων σε εργοστάσιο χαλυβουργίας	23
Φινλανδία, Fastems Oy Ab «Φροντίδα = Συμμετοχή» — Συμμετοχική προσέγγιση με στόχο την αντιμετώπιση του άγχους των μηχανικών	25
Ηνωμένο Βασίλειο, Nottingham City Homes Συμμετοχικές και προληπτικές πολιτικές και διαδικασίες	27

Συμμετοχές που διακρίθηκαν

Βέλγιο, VitaS Καλύτερη προσαρμογή, συμμετοχή και επικοινωνία σε κέντρο φροντίδας ηλικιωμένων	29
Δανία, Boligkontoret Aarhus, AAB Aarhus AAB and ESL Πώς ενσωματώνεται η ασφάλεια στις διαδικασίες μιας εταιρείας διαχείρισης ακινήτων	31
Ελλάδα, Κέντρο Πρόληψης Επαγγελματικού Κινδύνου (ΚΕ.Π.Ε.Κ.) Κεντρικής Ελλάδας και Δήμος Χαλκίδας Εκτίμηση κινδύνων και διαχείριση εργασιακού άγχους στον τομέα της αποκομιδής απορριμμάτων	33
Ισπανία, ACCIONA ENERGIA Ολοκληρωμένο σχέδιο για την πρόληψη των ψυχοκοινωνικών κινδύνων	35
Γαλλία και Ισπανία, Airbus Πολυεθνικός κατασκευαστής αεροσκαφών εφαρμόζει διαφορετική προσέγγιση για την πρόληψη του εργασιακού άγχους ανά περίπτωση	37
Γαλλία, Schneider Electric Μέτρα πρόληψης των ψυχοκοινωνικών κινδύνων σε διεθνή βιομηχανικό όμιλο	39
Ιταλία, Cofely Italia SpA Επιχείρηση αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για τη μείωση του άγχους και των ψυχοκοινωνικών κινδύνων	41
Μάλτα, Γραφείο Ανθρώπινων Πόρων της Δημόσιας Διοίκησης, Γραφείο Πρωθυπουργού Ολοκληρωμένο πρόγραμμα για την πρόληψη των ψυχοκοινωνικών κινδύνων στη δημόσια διοίκηση	43
Πορτογαλία, Πορτογαλικό Ινστιτούτο Ογκολογίας (O Porto) Οργανωτική προσέγγιση για την προληπτική διαχείριση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων	45
Σλοβακία, Slovnaft, a.s. Αποτελεσματική διαχείριση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων σε εταιρεία πετροχημικών	47
Φινλανδία, Satakunta Hospital District Πρόγραμμα «Good work!» Δράση για την ευεξία στην εργασία	49
Τουρκία, Βιομηχανία TOFAŞ, Προύσα Ολοκληρωμένη προσέγγιση για την εξάλειψη των ψυχοκοινωνικών κινδύνων	51

Εισαγωγή

Ο θεσμός των Βραβείων Καλής Πρακτικής για τους Ασφαλείς και Υγιείς Χώρους Εργασίας, τα οποία απονέμονται από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (EU-OSHA), εντάσσεται στο πλαίσιο της εκστρατείας «Διαχείριση του άγχους σε ασφαλείς και υγιείς χώρους εργασίας» για την περίοδο 2014-2015. Σκοπός της διοργάνωσης του θεσμού κατά την περίοδο 2014-2015 είναι να προβληθούν τα καλύτερα παραδείγματα έμπρακτης διαχείρισης του άγχους και των άλλων ψυχοκοινωνικών κινδύνων στους εργασιακούς χώρους επιχειρήσεων ή οργανισμών.

Τα βραβεία απονέμονται ως αναγνώριση εξαιρετικών και καινοτόμων παρεμβάσεων, δυναμικών πολιτικών από πλευράς διοικήσεων και συμμετοχικών προσεγγίσεων για την αντιμετώπιση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων. Μέσω του διαγωνισμού ο EU-OSHA προάγει καλές πρακτικές στους χώρους εργασίας και διαδίδει τη σχετική πληροφόρηση σε ολόκληρη την Ευρώπη.

Υποβλήθηκαν συνολικά 55 συμμετοχές, εκ των οποίων 48 ήταν εθνικές (από 26 χώρες), ενώ 7 συμμετοχές υποβλήθηκαν από επίσημους εταίρους της εκστρατείας. Οι συμμετέχοντες ήταν επιχειρήσεις και οργανισμοί κάθε μεγέθους (περιλαμβανομένων 12 μικρών επιχειρήσεων) από διάφορους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας.

Οι επικρατέστερες συμμετοχές επιλέχθηκαν και αξιολογήθηκαν από την κριτική επιτροπή των Βραβείων Καλής Πρακτικής για τους Ασφαλείς και Υγιείς Χώρους Εργασίας, η οποία απαρτίζεται από αντιπροσώπους των τεσσάρων ομάδων ενδιαφέροντος του Διοικητικού Συμβουλίου του EU-OSHA και από έναν εμπειρογνώμονα στο εκάστοτε θέμα. Από τις συμμετοχές αυτές ξεχώρισαν τα παραδείγματα που βραβεύτηκαν και τα παραδείγματα που διακριθήκαν.

Η σημασία της διαχείρισης του άγχους και των ψυχοκοινωνικών κινδύνων

Αιτία των ψυχοκοινωνικών κινδύνων είναι οι πλημμελείς συνθήκες οργάνωσης και διαχείρισης της εργασίας, όπως και το δυσμενές κοινωνικό περιβάλλον σε έναν χώρο εργασίας. Ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι είναι, μεταξύ άλλων, οι υπερβολικές εργασιακές απαιτήσεις, η εργασιακή ανασφάλεια, η παρενόχληση και η βία. Οι κίνδυνοι αυτοί, σε συνδυασμό με την έλλειψη επαρκών πόρων ή υποστήριξης, μπορούν να έχουν ως αποτέλεσμα την εμφάνιση άγχους, το οποίο επιδρά αρνητικά τόσο στις εργασιακές επιδόσεις των εργαζομένων όσο και στην προσωπική τους ζωή. Σε περιπτώσεις χρόνιου άγχους μπορούν να εκδηλωθούν σοβαρά ψυχοσωματικά προβλήματα, όπως η επαγγελματική εξουθένωση, η κατάθλιψη, καρδιαγγειακές παθήσεις και πόνοι στην πλάτη.

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα του Ευρωβαρόμετρου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής⁽¹⁾, το 53 % των εργαζομένων πιστεύουν ότι ο μεγαλύτερος κίνδυνος για την υγεία και την ασφάλειά τους στην εργασία είναι το άγχος, το δε 27 % των εργαζομένων αναφέρουν αισθήματα «άγχους, κατάθλιψης και ανασφάλειας» τα οποία προκλήθηκαν ή επιδεινώθηκαν λόγω της εργασίας τους κατά τους τελευταίους 12 μήνες.

Οι δυσμενείς συνθήκες στο ψυχοκοινωνικό περιβάλλον ενός χώρου εργασίας επηρεάζουν αρνητικά όχι μόνο την εκάστοτε επιχείρηση ή οργανισμό αλλά και τις εθνικές οικονομίες. Οι συχνές απουσίες (απουσιασμός) εξαιτίας του άγχους αλλά και οι αδικαιολόγητες παρουσίες (υπάλληλοι οι οποίοι εργάζονται ενόσω είναι άρρωστοι χωρίς να μπορούν να αποδώσουν), όπως και τα αυξημένα ατυχήματα και οι τραυματισμοί στην εργασία, που ενίοτε οφείλονται στην απαίτηση επιτάχυνσης των ρυθμών εργασίας υπό συνθήκες πίεσης, συνεπάγονται μεγάλες οικονομικές επιβαρύνσεις για τις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς. Σε εθνικό επίπεδο, εκτιμάται ότι το κόστος για τις επιχειρήσεις και την κοινωνία ανέρχεται σε δισεκατομμύρια ευρώ.

Επιπλέον, υπάρχουν αρκετές παρανοήσεις όσον αφορά το ευαίσθητο ζήτημα των ψυχοκοινωνικών κινδύνων στους χώρους εργασίας, τα δε προβλήματα ψυχικής υγείας εξακολουθούν να αποτελούν θέμα ταμπού. Σύμφωνα με την έρευνα του EU-OSHA για τους νέους και τους αναδυόμενους κινδύνους στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις (ESENER)⁽²⁾, πάνω από το 40 % των εργοδοτών θεωρούν ότι οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι που σχετίζονται με την εργασία είναι πιο δύσκολο να αντιμετωπιστούν από ό,τι οι συνήθεις κίνδυνοι για την επαγγελματική ασφάλεια και υγεία.

Διαχείριση του Άγχους σε Ασφαλείς και Υγιείς Χώρους Εργασίας

Μεγάλος αριθμός των διοικητικών στελεχών που μετείχαν στην ESENER ανά την Ευρώπη (79 %) ανέφεραν ότι προβληματίζονται όσον αφορά το άγχος στον εργασιακό τους χώρο, ενώ εκείνοι που ανέφεραν ότι στις επιχειρήσεις τους εφαρμόζονται διαδικασίες για την αντιμετώπιση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων ήταν λιγότεροι από 30 %. Εκτός από αναγκαία, η διαχείριση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων είναι εφικτή σε όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους, μπορεί δε να επιτευχθεί βάσει των ίδιων προσεγγίσεων που ακολουθούνται για όλα τα υπόλοιπα θέματα επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας.

Στο πλαίσιο αυτό, στόχοι της συγκεκριμένης εκστρατείας είναι η ενημέρωση σχετικά με το άγχος και τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους στους χώρους εργασίας, η καλύτερη κατανόηση των θεμάτων αυτών, καθώς και η παροχή στήριξης και καθοδήγησης προς τους εργαζόμενους και τους εργοδότες ώστε να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά αυτούς τους κινδύνους.

Η εκτίμηση και η διαχείριση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων στους χώρους εργασίας αποτελούν ευθύνη του εργοδότη, όπως προβλέπεται από τον νόμο. Για την αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων καλούνται να επιδείξουν συνέπεια σε ότι αφορά τη λήψη μέτρων και να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων τόσο στη φάση αναγνώρισης των κινδύνων όσο και στον σχεδιασμό και την εφαρμογή λύσεων. Πριν, ωστόσο, από τη λήψη μεμονωμένων μέτρων, πρέπει πάντα να διερευνώνται και να εφαρμόζονται βελτιώσεις στο περιβάλλον εργασίας. Για την αντιμετώπιση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων είναι σημαντικό το περιβάλλον εργασίας να είναι υποστηρικτικό και να ευνοεί τον ανοιχτό

⁽¹⁾ European Commission, 2014. Eurobarometer 398 «Working Conditions». Διατίθεται στη διεύθυνση: http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_398_sum_en.pdf

⁽²⁾ Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία, 2010. Ευρωπαϊκή έρευνα σχετικά με τους νέους και τους αναδυόμενους κινδύνους στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις (ESENER). Διατίθεται στη διεύθυνση: <https://osha.europa.eu/el/esener-enterprise-survey>

διάλογο μεταξύ διοικητικών στελεχών και εργαζομένων. Κατ' αυτόν τον τρόπο δημιουργείται κλίμα εμπιστοσύνης, το οποίο ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να προβάλλουν τα αιτήματά τους. Στη δημιουργία ευνοϊκών ψυχοκοινωνικών συνθηκών στο εργασιακό περιβάλλον συμβάλλει, μεταξύ άλλων, και η επίδειξη κατανόησης εκ μέρους της διοίκησης όσον αφορά προσωπικά προβλήματα των εργαζομένων, μολοντί κάτι τέτοιο δεν αποτελεί νομική απαίτηση.

Όπως ισχύει με όλους τους κινδύνους για την επαγγελματική ασφάλεια και υγεία, ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να αντιμετωπιστούν οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι στην εργασία είναι η πρόληψη. Η εκδήλωση συμπτωμάτων άγχους και προβλημάτων υγείας συνήθως δεν είναι αιφνίδια. Έχουν ήδη προηγηθεί συχνές απουσίες και μείωση της παραγωγικότητας, αλλά και της καινοτομίας σε μια επιχείρηση. Γι' αυτό ο σχεδιασμός και η πρόληψη έχουν καίρια σημασία.

Η διαχείριση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων προσφέρει οφέλη σε πολλαπλά επίπεδα. Σε επίπεδο εργατικού δυναμικού και διοίκησης, η διασφάλιση της ευεξίας των εργαζομένων και η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους μεταφράζεται σε υγεία, κίνητρα και παραγωγικότητα. Σε επίπεδο επιχείρησης ή οργανισμού, η μείωση του άγχους στην εργασία συνεπάγεται καλύτερη συνολική απόδοση, μείωση του απουσιασμού και του παρουσιασμού, λιγότερα εργατικά ατυχήματα και λιγότερους τραυματισμούς. Τέλος, εξαιτίας της μείωσης του οικονομικού κόστους όπως και άλλων σχετικών επιβαρύνσεων, σημαντικά οφέλη αποκομίζουν τόσο οι ιδιώτες όσο και η κοινωνία στο σύνολό της.

Αναγνωρίζοντας τις καλές πρακτικές — Τι ζητά η κριτική επιτροπή

Για την επιλογή παραδειγμάτων καλών πρακτικών, η επιτροπή ξεχώρισε επιχειρήσεις και οργανισμούς με κριτήριο:

- την εφαρμογή ρεαλιστικών και αποτελεσματικών πολιτικών διαχείρισης των ψυχοκοινωνικών κινδύνων και του άγχους στον εργασιακό χώρο,
- την εφαρμογή προσεγγίσεων στις οποίες λαμβάνεται υπόψη η πολυμορφία του εργατικού δυναμικού,
- την ενθάρρυνση της συμμετοχής του εργατικού δυναμικού και των εκπροσώπων του,
- την αποτελεσματικότητα των παρεμβάσεων στον εργασιακό χώρο,
- την επίτευξη απτών βελτιώσεων σε θέματα ασφάλειας και υγείας στην εργασία,
- τη βιωσιμότητα των παρεμβάσεων,
- τη δυνατότητα μεταφοράς των μέτρων σε άλλους χώρους εργασίας (σε άλλα κράτη μέλη ή και σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις).

Συμμετοχές που βραβεύτηκαν, συμμετοχές που διακρίθηκαν

Σε αυτό το τεύχος παρουσιάζονται οι συμμετοχές που βραβεύτηκαν και οι συμμετοχές που διακρίθηκαν. Σε κάθε παράδειγμα περιγράφονται τα προβλήματα που αντιμετώπιζε η επιχείρηση ή ο οργανισμός, η λύση που δόθηκε και τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν. Στον διαγωνισμό συμμετείχαν μικρές (με λιγότερους από 100 εργαζόμενους) και μεγάλες επιχειρήσεις, καθώς και πολυεθνικές επιχειρήσεις ή οργανισμοί που υποστηρίζουν την εκστρατεία ως επίσημοι εταίροι της.

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που βραβεύτηκαν καλύπτουν ευρύ φάσμα. Στη Γερμανία, μια κορυφαία εταιρεία στον τομέα των ταχυδρομικών μεταφορών υλοποιεί εκστρατεία για την ολοκληρωμένη διαχείριση του άγχους. Στη Δανία, πραγματοποιήθηκε

με επιτυχία παρέμβαση για την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής σε έναν τομέα με υψηλή ένταση εργασίας, όπως ο χρηματοπιστωτικός. Στις Κάτω Χώρες, μια εταιρεία μηχανογράφησης θεωρεί την εφαρμογή εταιρικής φιλοσοφίας με γνώμονα την ειλικρίνεια και τη διαφάνεια, ως απαραίτητη προϋπόθεση για την πλήρη επίτευξη των στόχων της όσον αφορά την ικανότητα παράδοσης συστημάτων πληροφορικής παράλληλα με τη διαχείριση του εργασιακού άγχους. Στη Σλοβακία, μια βιομηχανία χαλυβουργίας στοχεύει στον μηδενισμό των εργατικών ατυχημάτων μέσω της εξάλειψης του άγχους από το εργασιακό περιβάλλον. Επιτυχημένες πρωτοβουλίες εφαρμόστηκαν και από μικρές επιχειρήσεις. Ένα ξενοδοχείο στην Ισπανία αναγνωρίζει τη σπουδαιότητα και προωθεί την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων του μέσω συμμετοχικών συναντήσεων και αξιολογήσεων, ενώ μια σωφρονιστική υπηρεσία στην Πολωνία διοργανώνει εργαστήρια και εκπαιδευτικά σεμινάρια σχετικά με τη διαχείριση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων υπό το καθεστώς διαφορετικών συνθηκών.

Είναι προφανές ότι οι λύσεις που προτείνονται πρέπει να ανταποκρίνονται στα ιδιαίτερα προβλήματα του εκάστοτε χώρου εργασίας. Παρόλα αυτά, οι ιδέες, οι έννοιες και οι προσεγγίσεις που περιγράφονται σε αυτό το τεύχος μπορούν να προσαρμοστούν στις ιδιαίτερες ανάγκες των επιχειρήσεων και των οργανισμών κάθε κράτους μέλους, ανεξαρτήτως μεγέθους ή κλάδου οικονομικής δραστηριότητας.

Περισσότερες πληροφορίες

Αναλυτικότερες πληροφορίες σχετικά με την ασφάλεια και την υγεία στους χώρους εργασίας διατίθενται στον διαδικτυακό τόπο του Ευρωπαϊκού Οργανισμού EU-OSHA (<https://osha.europa.eu>) σε περισσότερες από 20 εθνικές ευρωπαϊκές γλώσσες.

Περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την εκστρατεία «Διαχείριση του άγχους σε ασφαλείς και υγιείς χώρους εργασίας» διατίθενται στη διεύθυνση www.healthy-workplaces.eu.

Όλες οι εκδόσεις του EU-OSHA μπορούν να ανακτηθούν δωρεάν από τον διαδικτυακό τόπο <https://osha.europa.eu/en/publications>

Ευχαριστίες

Ο EU-OSHA ευχαριστεί τους Εθνικούς Εστιάκους Πόλους στα κράτη μέλη, στον Ευρωπαϊκό Οικονομικό Χώρο και στις υποψήφιες χώρες (αρμόδιες επιτελικές αρχές ή εντεταλμένοι φορείς για την επαγγελματική ασφάλεια και υγεία) για την αξιολόγηση και την επιλογή των συμμετοχών στο πλαίσιο των Βραβείων Καλής Πρακτικής για τους Ασφαλείς και Υγιείς Χώρους Εργασίας. Ο διαγωνισμός δεν θα είχε πραγματοποιηθεί χωρίς τη δική τους βοήθεια.

Ο EU-OSHA επιθυμεί επίσης να ευχαριστήσει την ευρωπαϊκή κριτική επιτροπή των Βραβείων Καλής Πρακτικής για τους Ασφαλείς και Υγιείς Χώρους Εργασίας για τη συμβολή της και, ειδικότερα, τον πρόεδρο της επιτροπής Peter Kelly, από την εκτελεστική αρχή για την ασφάλεια και την υγεία του Ηνωμένου Βασιλείου, και τα μέλη της, Francisco Jesús Álvarez από τη ΓΔ Απασχόλησης, Κοινωνικών Υποθέσεων και Ένταξης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, Jan Kahr Frederiksen από το εργατικό σωματείο FTF της Δανίας, τον Eckhard Metze από την επιτροπή επαγγελματικής ασφάλειας, υγείας και τυποποίησης στη Γερμανία και τον Hannu Stalhammar από το Υπουργείο Κοινωνικών Υποθέσεων και Υγείας της Φινλανδίας.

Τέλος, ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός εκφράζει τις ευχαριστίες του στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις που παρουσιάζονται στην παρούσα έκδοση, καθώς και σε όλους τους συμμετέχοντες στα Βραβεία Καλής Πρακτικής για τους Ασφαλείς και Υγιείς Χώρους Εργασίας.

«Ζωή σε Ισορροπία» — Πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης και του άγχους με στόχο την ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής



Siemens, Βέλγιο

www.siemens.com



Το πρόβλημα

Η Siemens είναι ένας πολυεθνικός τεχνολογικός όμιλος ο οποίος εφαρμόζει πολιτικές διαχείρισης της υγείας τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε τοπικό επίπεδο. Από πρόσφατες έρευνες που διενεργήθηκαν στις θυγατρικές εταιρείες του ομίλου, σε παγκόσμια και σε τοπική κλίμακα (Βέλγιο), σχετικά με τη διαχείριση της υγείας και των ψυχοκοινωνικών κινδύνων στην εργασία, προέκυψε ότι περίπου 16 % των εργαζομένων βιώνουν υψηλά επίπεδα άγχους. Μεταξύ των σχετικών κινδύνων αναγνωρίστηκαν τα ακανόνιστα ή παρατεταμένα ωράρια, οι ανησυχίες των εργαζομένων σχετικά με την εργασιακή τους ασφάλεια, οι επιπτώσεις των λαθών στην εργασία και ο εντατικός ρυθμός εργασίας.

Η λύση

Διενεργήθηκαν αξιολογήσεις σε διεθνή κλίμακα και ακολούθησε ανατροφοδότηση από θυγατρικές εταιρείες της Siemens σε περισσότερες από 70 χώρες. Το αποτέλεσμα ήταν η ανάπτυξη του προγράμματος «Ζωή σε ισορροπία» (Life in Balance), μιας εταιρικής μεθοδολογίας η οποία βασίζεται σε πέντε τομείς καθοριστικής σημασίας για την επιτυχή διαχείριση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων και των αναγκών των πόρων: ευαισθητοποίηση για τους κινδύνους, επιτελικός ρόλος της διοίκησης, επικοινωνία, εκπαίδευση και πρόγραμμα υποστήριξης των εργαζομένων (Employee Assistance Program). Το πρόγραμμα «Ζωή σε ισορροπία», το οποίο αποτελεί σημαντικό σκέλος του γενικότερου προγράμματος διαχείρισης της υγείας Fit@Work, άρχισε να εφαρμόζεται στο Βέλγιο το 2013. Βασίστηκε στην επιλογή των πλέον κατάλληλων μέτρων ανάλογα με τον εκάστοτε παράγοντα κινδύνου, τα οποία εν συνεχεία προσαρμόστηκαν στην τοπική νοοτροπία και στις συνθήκες που επικρατούσαν στην επιχείρηση.

Σε πρώτο στάδιο, εντοπίστηκαν οι παράγοντες του κινδύνου εξουθένωσης/άγχους, ενώ παράλληλα διαπιστώθηκε ότι οι κίνδυνοι αυτοί συνδέονται με πολλές στερεοτυπικές αντιλήψεις. Στη συνέχεια, για την ευαισθητοποίηση των υπαλλήλων και την εξάλειψη του στιγματισμού αυτών των ζητημάτων δημιουργήθηκε ένα βίντεο που παρουσίαζε τις προσωπικές εμπειρίες άγχους και εξουθένωσης ενός διοικητικού στελέχους.

Επίσης, δημιουργήθηκε ένα εκπαιδευτικό βίντεο σκοπός του οποίου ήταν να παροτρύνει τις υπόλοιπες θυγατρικές εταιρείες

ανά τον κόσμο να υιοθετήσουν παρόμοιες προσεγγίσεις, δημιουργώντας τα δικά τους εκπαιδευτικά βίντεο.

Με αποδέκτες τα διοικητικά στελέχη και με στόχο την ενθάρρυνση της συμμετοχής και την ευαισθητοποίησή τους ως προς τον επιτελικό ρόλο που διαδραματίζουν, διοργανώθηκαν σεμινάρια κατάρτισης για τη διαχείριση του άγχους, καθώς και διημερίδες σε θέματα υγείας. Και οι δύο οι πρωτοβουλίες αποσκοπούσαν στην προαγωγή της υγείας και στην ανάδειξη τρόπων για την προαγωγή της πρόληψης και για την επανένταξη στην εργασία. Στις πρωτοβουλίες κλήθηκαν να συμμετάσχουν και μη διοικητικά στελέχη, καθώς οι εμπειρίες τους κρίθηκε ότι είναι πολύτιμες.

Για τη βελτίωση της επικοινωνίας μέσω δικτύωσης, το 2013 συστάθηκε το κοινωνικό δίκτυο της Siemens, στο πλαίσιο του οποίου δημιουργήθηκε η ομάδα Fit@Work στο Βέλγιο. Πρόκειται για μια δραστήρια κοινότητα εργαζομένων, εμπειρογνομώνων του τομέα υγείας και εθελοντών οι οποίοι συζητούν θέματα υγείας, όπως το άγχος και άλλα ψυχοκοινωνικά ζητήματα.

Τα ζητήματα που αφορούν την ασφάλεια των θέσεων εργασίας εξετάζονται στη Siemens Βελγίου μέσω του δείκτη απασχολησιμότητας. Πρόκειται για ένα εργαλείο με το οποίο δημιουργούνται εξατομικευμένα σχέδια επαγγελματικής εξέλιξης για τους εργαζόμενους ενώ παράλληλα τους προτείνεται να ακολουθήσουν προγράμματα εκπαίδευσης και επαγγελματικής



κατάρτισης σε μακροχρόνια βάση. Οι προτεινόμενες προσεγγίσεις είναι ανάλογες των ιδιαίτερων αναγκών κάθε εργαζομένου.

Πρόσβαση στο πρόγραμμα υποστήριξης των εργαζομένων (EAP) έχει το 66 % των εργαζομένων της Siemens. Η αξιοποίηση αυτού του πολύτιμου εργαλείου βελτιώθηκε χάρη σε έγγραφα διαχείρισης ποιότητας τα οποία καταρτίστηκαν βάσει μιας έρευνας σχετικά με τα EAP σε παγκόσμιο επίπεδο και εκτιμήσεων κινδύνου που διενεργήθηκαν πρόσφατα στις κατά τόπους θυγατρικές.

Στο πλαίσιο του προγράμματος «Ζωή σε ισορροπία» στο Βέλγιο, το υπό υλοποίηση EAP αναθεωρήθηκε και παρέχει πλέον σε όλους τους εργαζόμενους και τους άμεσους συγγενείς τους επαγγελματική υποστήριξη και υποστήριξη σε νομικά ζητήματα όσον αφορά τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους.

Τα αποτελέσματα

- Τα σεμινάρια για τη διαχείριση της υγείας βαθμολογήθηκαν με 1,8 σε κλίμακα από το 1 (πολύ καλά) μέχρι το 6 (καθόλου χρήσιμα). Τα σεμινάρια έχει παρακολουθήσει μέχρι στιγμής το 10 % περίπου των υπαλλήλων.
- Στα σεμινάρια σχετικά με τη διαχείριση του άγχους έχει συμμετάσχει εθελοντικά περίπου το 70 % όλων των διοικητικών στελεχών, εκ των οποίων 90 % δηλώνουν ότι θα συνιστούσαν ανεπιφύλακτα στους συναδέλφους τους να τα παρακολουθήσουν.
- Μετά την υλοποίηση του προγράμματος Fit@Work η συχνότητα απουσιών έχει μειωθεί σημαντικά. Περισσότεροι από 250 εργαζόμενοι (περίπου 20 %) έγιναν μέλη της κοινότητας του κοινωνικού δικτύου, στο οποίο δημοσιεύτηκαν το τελευταίο εξάμηνο περίπου 400 αναρτήσεις σε θέματα υγείας.
- Τόσο τα διοικητικά στελέχη όσο και οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για έναν πιο υγιή τρόπο ζωής.
- Για το πρόγραμμα «Ζωή σε ισορροπία», μεταξύ άλλων πρωτοβουλιών, η Siemens τιμήθηκε με το βραβείο του Εργοδότη της Χρονιάς για το 2014 στο Βέλγιο. Στη βράβευση αυτή συνέβαλε καθοριστικά και ο δείκτης απασχολησιμότητας.



Είμαστε πεπεισμένοι ότι απαιτείται μια ολιστική προσέγγιση για τη διασφάλιση της σωματικής και της ψυχικής υγείας.

«Τράπεζα σε κίνηση» — Κοινές δράσεις των διοικητικών στελεχών και των εργαζομένων με στόχο την ευεξία στην εργασία



Lån & Spar Bank, Δανία

www.lsb.dk/lsb

Το πρόβλημα

Σε έναν τομέα υψηλής έντασης εργασίας όπως ο χρηματοπιστωτικός, οι ρυθμοί και οι απαιτήσεις κινούνται σε υψηλά επίπεδα. Ανάλογα είναι λοιπόν και τα επίπεδα άγχους, τα οποία ευθύνονται με τη σειρά τους για τον μεγάλο αριθμό απουσιών λόγω ασθένειας (απουσιασμός). Για να αντιμετωπίσει αυτήν την κατάσταση, η τράπεζα βάζει στο στόχαστρο τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους και υποστηρίζει τους εργαζόμενους στην προσπάθειά τους να πετύχουν μια καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η οποία είναι συχνά δύσκολη όταν τα καθήκοντά τους είναι απαιτητικά. Η επιχείρηση πιστεύει ότι προϋπόθεση για να επιτύχει τους φιλόδοξους στόχους της είναι το να βρίσκονται οι εργαζόμενοι της σε καλή φυσική κατάσταση και να έχουν στη διάθεσή τους τα κατάλληλα μέσα.

Η λύση

Το πρόγραμμα «Τράπεζα σε κίνηση» (Bank in Motion) είναι μια προσέγγιση την οποία εφαρμόζει η Lån & Spar για την καλύτερη προσαρμογή των εργαζομένων της στο απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον τους, μέσω της αλλαγής του τρόπου ζωής τους. Η προσέγγιση περιλαμβάνει ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων σε όλα τα υποκαταστήματα της τράπεζας.

Για να μειωθεί το άγχος που οφείλεται στον υψηλό εργασιακό φόρτο και τις απαιτήσεις, η τράπεζα έθεσε σε εφαρμογή το πρόγραμμα «KANE TO ΤΩΡΑ» (DO IT NOW). Σκοπός του προγράμματος είναι να εφοδιαστούν οι εργαζόμενοι με τα κατάλληλα μέσα ώστε να διεκπεραιώνουν τις εργασίες τους με πιο συστηματικό τρόπο και σε λιγότερο χρόνο, με απώτερο στόχο να αυξηθεί η αποδοτικότητα της επιχείρησης. Στη μείωση του άγχους συνέβαλε και η οριζόντια ιεραρχία, η απουσία εθιμοτυπίας στην τράπεζα και η δυνατότητα των εργαζομένων να συμμετέχουν στον προγραμματισμό των ημερήσιων καθηκόντων τους. Η συστηματική υπερωριακή εργασία αποφεύγεται ώστε να μην ασκείται υπερβολική πίεση στους εργαζόμενους, ενώ προβλέπονται υποχρεωτικά διαλείμματα κατά τη διάρκεια των οποίων οι εργαζόμενοι επιδίδονται σε κάποια σωματική δραστηριότητα.

Βασικό σημείο στο οποίο εστιάζει το πρόγραμμα «Τράπεζα σε κίνηση» είναι η διασφάλιση της ευεξίας των εργαζομένων. Η σειρά σεμιναρίων «Καλή ζωή» (The Good Life) απευθύνεται στους



εργαζόμενους και έχει ως αντικείμενο θέματα όπως η ευεξία, οι αξίες, οι συμπεριφορές και οι συνήθειες στον εργασιακό χώρο και στο σπίτι. Συν τοις άλλοις, οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να συζητούν προβλήματα όπως η παρενόχληση και ο μεγάλος φόρτος εργασίας μέσω του εργαλείου διαλόγου «Πυξίδα ευεξίας» (Wellbeing Compass). Επιπλέον, όλοι οι διευθυντές είναι πιστοποιημένοι εκπαιδευτές σε θέματα εξισορρόπησης προσωπικής και επαγγελματικής ζωής και όλοι οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση στο πρόγραμμα ψυχολογικής υποστήριξης που εφαρμόζει η επιχείρηση.

Η Lån & Spar πιστεύει επίσης ότι η ψυχική και η σωματική υγεία αποτελούν δύο όψεις του ίδιου νομίσματος. Κάθε χρόνο διενεργούνται εκτιμήσεις βάσει των ιατρικών εξετάσεων των εργαζομένων, οι οποίες χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό δράσεων προτεραιότητας στον χώρο εργασίας. Εάν κάποιος εργαζόμενος απουσιάζει με αναρρωτική άδεια συχνότερα από το φυσιολογικό, πραγματοποιείται συνέντευξη προκειμένου να εξακριβωθεί εάν οι απουσίες οφείλονται στις συνθήκες εργασίας στην τράπεζα και να προσδιοριστεί ο αναγκαίος τρόπος παρέμβασης της τράπεζας.

Τέλος, τουλάχιστον μία φορά τον χρόνο πραγματοποιούνται συνεντεύξεις με αντικείμενο την εξέλιξη των εργαζομένων, στο πλαίσιο των οποίων γίνεται εκτίμηση των ικανοτήτων τους

και καταρτίζονται σχέδια εξέλιξης, με σκοπό την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους.

Τα αποτελέσματα

- Μετά από έναν χρόνο εφαρμογής του προγράμματος «Καλή ζωή», το 55 % των εργαζομένων ανέφεραν βελτίωση της ισορροπίας μεταξύ της εργασιακής και της προσωπικής ζωής τους, καθώς και μείωση του άγχους τόσο σε καθημερινή όσο και σε εβδομαδιαία βάση.
- Οι συνεντεύξεις με τους εργαζόμενους σχετικά με τις απουσίες τους είχαν ως αποτέλεσμα τη μείωση στο μισό των απουσιών λόγω ασθένειας / αδειών λόγω άγχους.
- Μέσα σε μια τετραετία, η τράπεζα ανέβηκε από την 69η στην 20ή θέση της κατάταξης της διεθνούς εταιρείας ερευνών Great Place to Work. Το 2013 το 93 % των εργαζομένων ήταν ικανοποιημένοι ή πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους στην Lån & Spar.
- Το 2014 το ψυχοκοινωνικό περιβάλλον είχε βελτιωθεί σημαντικά σε σχέση με το 2013.
- Επίσης, αυξήθηκε σημαντικά η παραγωγικότητα και η κερδοφορία της επιχείρησης, καθώς και η ικανοποίηση των πελατών της.



Στόχος των συνεντεύξεων με τους εργαζόμενους σχετικά με τις απουσίες τους είναι να εξακριβωθεί εάν οι απουσίες οφείλονται στις συνθήκες εργασίας στην τράπεζα και να προσδιοριστεί ο τρόπος παρέμβασης της τράπεζας.

«Αναζητώντας την εσωτερική ισορροπία» — Μείωση του απουσιασμού και αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων στον βιομηχανικό κατασκευαστικό κλάδο



Daimler AG, Γερμανία

www.daimler.com

Το πρόβλημα

Σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσής της, η αυτοκινητοβιομηχανία Daimler παρατήρησε αύξηση τόσο των προβλημάτων ψυχικής υγείας όσο και του κόστους λόγω της μεγάλης συχνότητας απουσιών. Μία από τις ομάδες που διατρέχουν μεγάλο κίνδυνο έκθεσης σε ψυχοκοινωνικούς παράγοντες κινδύνου είναι οι μηχανικοί συντήρησης, οι οποίοι καλούνται να επιλύσουν σύνθετα προβλήματα σε διάφορους κινητήρες, αναλαμβάνοντας μεγάλες ευθύνες υπό πίεση χρόνου. Ως αιτία αυξημένου άγχους αναφέρθηκαν και οι διακοπές κατά τις εργασίες συντήρησης.

Η λύση

Για να αξιολογήσει την ψυχολογική καταπόνηση που συνδέεται με συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, η Daimler ανέπτυξε μια νέα διαδικασία εκτίμησης του κινδύνου ψυχολογικής καταπόνησης, η οποία περιελάμβανε τον σαφή διαχωρισμό των εξωτερικών παραγόντων κινδύνου, τον αντικειμενικό προσδιορισμό της εργασιακής πίεσης και τις επιπτώσεις αυτών των παραγόντων στον ψυχισμό των εργαζομένων. Με σκοπό τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας των μηχανικών συντήρησης, οι συγκεκριμένες θέσεις εργασίας εξετάστηκαν από μια ομάδα έμπειρων αναλυτών, σε

συνεργασία με τους εργαζόμενους και τους προϊστάμενούς τους, αξιοποιώντας για το σκοπό αυτό ένα εργαλείο τυποποιημένης ανάλυσης. Με βάση τα συμπεράσματα από αυτή την ανάλυση, αποφασίστηκε ότι στο μέλλον οι προϊστάμενοι θα μεριμνούν προληπτικά, για την απρόσκοπτη πραγματοποίηση των εργασιών συντήρησης, ενώ αναδιοργανώθηκαν οι σχετικές αρμοδιότητες.

Επιπλέον, το ιατρικό τμήμα της επιχείρησης και η συμβουλευτική μονάδα των εργαζομένων διοργάνωσαν, σε συνεργασία με εσωτερικούς συνεργάτες, μιαν ενημερωτική εκστρατεία μέσω πολυμέσων και τίτλο «Αναζητώντας την εσωτερική ισορροπία» (Towards inner stability). Στόχος της εκστρατείας ήταν να συμμετέχουν και να ευαισθητοποιηθούν όσο το δυνατόν περισσότεροι εργαζόμενοι από όλα τα επίπεδα οργάνωσης της επιχείρησης, ώστε να αποκτήσουν επίγνωση των προβλημάτων ψυχικής υγείας που ενδεχομένως αντιμετώπιζαν σε προσωπικό επίπεδο. Η εκστρατεία είχε ως επίκεντρο τα μέτρα πρόληψης και διήρκεσε έναν χρόνο. Στο πλαίσιο της εκστρατείας αξιοποιήθηκαν μεταξύ άλλων το ενδοεπικοινωνιακό δίκτυο της επιχείρησης, φυλλάδια, αφίσες, μια ενότητα ηλεκτρονικής μάθησης που προάγει την αυτοαξιολόγηση των εργαζομένων, σεμινάρια σε θέματα υγείας όπως η χαλάρωση και η πρόληψη του άγχους, εισηγήσεις από εμπειρογνώμονες και ένα κουίζ με θέμα την υγεία.



Τα αποτελέσματα

- Μειώθηκαν σημαντικά οι απουσίες λόγω ασθένειας, όπως και το κόστος που σχετίζεται με τον απουσιασμό.
- Οι εργαζόμενοι αξιολόγησαν ως αντικειμενικά καλύτερες τις συνθήκες εργασίας τους σε σχέση με τις συνθήκες που επικρατούσαν πριν από την αξιολόγηση, και αύξησαν τα επίπεδα αφοσίωσης και ικανοποίησής τους από την εργασία τους.
- Η ιστοσελίδα της εκστρατείας κατέγραψε περισσότερες από 100 000 επισκέψεις, στο δε κομμάτι υγείας συμμετείχαν περισσότεροι από 1 900 εργαζόμενοι, συμβάλλοντας στην αύθηση της ευαισθητοποίησης για τα θέματα ψυχικής υγείας στο εργασιακό περιβάλλον.
- Το γενικότερο κλίμα και το περιβάλλον εργασίας βελτιώθηκαν αισθητά.
- Βελτιώθηκε η νοοτροπία της διοίκησης όσον αφορά τη διαχείριση ψυχοκοινωνικών ζητημάτων.
- Αυξήθηκε η παραγωγικότητα της επιχείρησης.

Μειώθηκαν σημαντικά οι απουσίες λόγω ασθένειας, καθώς και το κόστος που σχετίζεται με τον απουσιασμό.





Ολοκληρωμένη διαχείριση του άγχους όσον αφορά τα απαιτητικά καθήκοντα των ταχυδρομικών υπαλλήλων

Deutsche Post DHL Group, Γερμανία

www.dpdhl.com

Το πρόβλημα

Ως κορυφαία εταιρεία στον τομέα των ταχυδρομικών υπηρεσιών και της εφοδιαστικής, η Deutsche Post DHL Group καλείται να ανταποκριθεί στις υψηλές απαιτήσεις των πελατών της για ταχεία και ποιοτική εξυπηρέτηση, οι οποίες συνεπάγονται αντίστοιχες χρονικές πιέσεις για τους εργαζόμενους της. Άλλες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι της DHL είναι η χρήση νέων τεχνολογιών, το άνοιγμα της εταιρείας σε νέους επαγγελματικούς τομείς και το παγκόσμιο δίκτυο εντός του οποίου καλούνται να εργαστούν. Με 200 000 εργαζόμενους μόνο στη Γερμανία, η DHL πρέπει να λαμβάνει διαρκώς υπόψη την καλή διαχείριση του εργασιακού άγχους σε όλα τα τμήματά της, προκειμένου να διατηρήσει σε υψηλά επίπεδα την ποιότητα των υπηρεσιών της.

Η λύση

Το 2013 η Deutsche Post DHL Group εξέδωσε τη στρατηγική της για την υγεία, την ασφάλεια και την ευεξία στην εργασία, κεντρική πτυχή της οποίας ήταν η ψυχική υγεία. Η στρατηγική αυτή επηρεάζει μια σειρά πολιτικών και αρχών που ο όμιλος εφαρμόζει σε όλες τις θυγατρικές του εταιρείες ανά τον κόσμο, περιλαμβανομένων της εταιρικής φιλοσοφίας, του κώδικα δεοντολογίας, της εταιρικής πολιτικής για την υγεία και των δράσεων για την προαγωγή της υγείας στους χώρους εργασίας σε συνεργασία με τα Συμβούλια Εργαζομένων. Την ίδια χρονιά, η εταιρεία έγινε ένα από τα ιδρυτικά μέλη της ευρωπαϊκής πρωτοβουλίας «Αντιμετώπιση της κατάθλιψης στους χώρους εργασίας» (Target Depression in the Workplace).



Ένας από τους βασικούς πυλώνες της Deutsche Post DHL Group είναι η μέριμνα της διοίκησης για την προστασία της ψυχικής υγείας των εργαζομένων. Στο πλαίσιο αυτό δημιουργήθηκε το 2012 ένα διαδικτυακό πρόγραμμα εκπαίδευσης σχετικά με τον επιτελικό ρόλο του διοικητικού προσωπικού στη διαχείριση ζητημάτων ψυχικής υγείας (Leadership and Mental Health). Το πρόγραμμα περιλαμβάνει παραδείγματα και συμβουλές σχετικά με το πώς μπορούν τα διοικητικά στελέχη να προφυλάξουν την υγεία τους, αλλά και πώς να προστατεύσουν τους άλλους εργαζόμενους από το άγχος. Επίσης φιλοξενήθηκε ένα φόρουμ εμπειρογνομητών με θέμα «Μην αγχώνεστε για το άγχος — Η ψυχική υγεία στο εργασιακό περιβάλλον», στο οποίο συζητήθηκαν στρατηγικές για την προαγωγή της ψυχικής υγείας στους χώρους εργασίας. Τα διοικητικά στελέχη παρακολουθούν τακτικά εργαστήρια και σεμινάρια σχετικά με την ψυχολογική καταπόνηση στο εργασιακό περιβάλλον.

Μια κοινώς αποδεκτή καλή πρακτική για την προαγωγή της ψυχικής υγείας είναι και η ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων στον ημερήσιο προγραμματισμό των εργασιών τους. Κατ' αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι συμμετέχουν άμεσα στον σχεδιασμό των εργασιακών πρακτικών.

Σε ό,τι αφορά το ατομικό επίπεδο, οι εργαζόμενοι υποβάλλονται τακτικά σε ιατρικές εξετάσεις από τον γιατρό της επιχείρησης. Ανάλογα με τα αποτελέσματα αυτών των εξετάσεων, ο γιατρός δίνει στους υπάλληλους συμβουλές ή τους κάνει συστάσεις και, εφόσον απαιτείται, διευκολύνει τυχόν παρεμβάσεις οι οποίες ποικίλλουν, από την παροχή συμβουλευτικής σε θέματα διαχείρισης προσωπικών ζητημάτων έως την άμεση παρέμβαση σε περιπτώσεις σοβαρής κατάθλιψης. Πραγματοποιούνται επίσης σεμινάρια για τους εργαζόμενους, τα οποία έχουν ως αντικείμενο την ανάπτυξη δεξιοτήτων για τη διαχείριση του άγχους στην επαγγελματική και την προσωπική τους ζωή.

Επιπλέον, υλοποιούνται δραστηριότητες για την ενθάρρυνση της δέσμευσης και της κινητοποίησης των εργαζομένων σε προσωπικό επίπεδο, όπως π.χ. οι παγκόσμιες ημέρες εθελοντισμού, οι οποίες τους παρέχουν τη δυνατότητα να συμμετάσχουν στα «κοινά» της επιχείρησης, ενισχύοντας κατ' αυτόν τον τρόπο το αίσθημα της κοινότητας και αυξάνοντας τα επίπεδα προσωπικής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Τα αποτελέσματα

- Από την παγκόσμια έρευνα για τους εργαζόμενους το 2013 προέκυψε ότι κατά την τελευταία οκταετία επήλθαν βελτιώσεις, μεταξύ άλλων στις συνθήκες εργασίας και στον τρόπο με τον οποίο ασκεί τον επιτελικό της ρόλο η διοίκηση.
- Στο πρόγραμμα εκπαίδευσης σχετικά με τον επιτελικό ρόλο του διοικητικού προσωπικού στη διαχείριση ζητημάτων ψυχικής υγείας, δήλωσαν συμμετοχή περίπου 1 500 διοικητικά στελέχη.
- Η παραγωγικότητα διατηρήθηκε σταθερή και σε πολλές περιπτώσεις αυξήθηκε.
- Οι δαπάνες λόγω ασθενειών μειώθηκαν.
- Η Deutsche Post DHL Group έλαβε το 2010 το βραβείο «Move Europe» για τις επιδόσεις της στο πεδίο της προαγωγής της ψυχικής υγείας, το δε σύστημα διαχείρισης που εφαρμόζει στον τομέα της ασφάλειας και της υγείας βαθμολογήθηκε με A+.



Η μέριμνα της διοίκησης της επιχείρησης για την προστασία της ψυχικής υγείας των εργαζομένων θεωρείται απαραίτητη.

Συνεργασία μεταξύ της διεύθυνσης και του προσωπικού του ξενοδοχείου με στόχο τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας



Λιγότεροι από
100 εργαζόμενοι

Hotel Colón, S.A., Ισπανία ⁽¹⁾

www.colonhotelbarcelona.com

Το πρόβλημα

Το ξενοδοχείο Colón είναι μια μικρή επιχείρηση η οποία απασχολεί 78 υπάλληλους. Στο παρελθόν, η δυνατότητα των υπαλλήλων να συμμετάσχουν στον ημερήσιο προγραμματισμό των καθηκόντων τους ήταν περιορισμένη. Όμως η διεύθυνση του ξενοδοχείου συνειδητοποίησε ότι μια διαφορετική προσέγγιση σε αυτό το ζήτημα, θα μπορούσε να βελτιώσει τη δέσμευση και την συμμετοχή των εργαζομένων, καθώς και να αυξήσει το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τους.

Η λύση

Συστάθηκε ομάδα εργασίας με μέλη διοικητικά στελέχη αλλά και εκπροσώπους των εργαζομένων, η οποία εφαρμόσε διαδικασία για την πρόληψη των ψυχοκοινωνικών κινδύνων. Ένα από τα βασικά αποτελέσματα της διαδικασίας εκτίμησης κινδύνου ήταν η απόφαση προσαρμογής και αναδιοργάνωσης των μεθόδων εργασίας του ξενοδοχείου.

Σε πρώτο στάδιο πραγματοποιήθηκαν συσκέψεις σε επίπεδο τμημάτων. Σκοπός αυτών των συναντήσεων ήταν η ενημέρωση, η συζήτηση και η λήψη αποφάσεων σχετικά με την ημερήσια λειτουργία της επιχείρησης και πιθανές βελτιώσεις. Οι συσκέψεις πραγματοποιούνται κάθε δύο εβδομάδες εντός του εργάσιμου ωραρίου. Κατά τη διάρκειά τους, τα στελέχη της διοίκησης και οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να συζητήσουν τα προβλήματα που προκύπτουν και να βρουν από κοινού λύσεις.

Πριν από τις συσκέψεις, οι εργαζόμενοι μπορούν να θέσουν θέματα προς συζήτηση χρησιμοποιώντας την ειδική θυρίδα για την ανώνυμη υποβολή προτάσεων. Τα θέματα αυτά πρέπει να τίθενται προς συζήτηση κατά τη σύσκεψη και η συζήτηση πρέπει να καταλήγει στην υποβολή πρότασης για τη διευθέτηση του εκάστοτε ζητήματος. Στη συνέχεια, η διοίκηση του ξενοδοχείου καλείται να απαντήσει προφορικά και γραπτώς σε κάθε πρόταση που τίθεται υπόψη της. Η ομάδα εργασίας οφείλει να ενημερώνει τους εργαζόμενους σχετικά με τις προτάσεις που εγκρίνονται αλλά και σχετικά με αυτές που απορρίπτονται.

Μέχρι στιγμής έχουν προταθεί και υλοποιηθεί με επιτυχία διάφορες προτάσεις. Οι αλλαγές ήταν εύκολο να εφαρμοστούν, συνέβαλαν δε σημαντικά στην απλοποίηση και στην αποτελεσματικότερη

διεκπεραίωση των εργασιακών διαδικασιών, καθώς και στην πιο ισομερή κατανομή καθηκόντων. Για παράδειγμα, μια από τις προτάσεις που υποβλήθηκαν αφορούσε την καλύτερη κατανομή καθηκόντων όσον αφορά το στρώσιμο των τραπεζιών πριν από το μεσημεριανό γεύμα και το δείπνο. Η πρόταση ήταν να ανατεθεί εκ περιτροπής η εργασία αυτή στις διάφορες βάρδιες. Άλλο παράδειγμα μέτρων που εφαρμόστηκαν με επιτυχία ήταν μια αλλαγή στον τρόπο λήψης των παραγγελιών κατά το μεσημεριανό γεύμα και μια βελτίωση στον τεχνικό εξοπλισμό που χρησιμοποιείται για αυτόν τον σκοπό.



Επίσης, κάθε δύο μήνες, η ομάδα εργασίας αξιολογεί τις συσκέψεις και τον τρόπο υλοποίησης των αλλαγών που προτείνονται από το προσωπικό και εισηγείται αλλαγές που κρίνει απαραίτητες. Η διαδικασία αυτή έχει εφαρμοστεί σε διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου, όπως το εστιατόριο, η λινοθήκη, η υπηρεσία καθαρισμού, η υποδοχή και η κουζίνα. Η διαδικασία αναμένεται να επανεξεταστεί το 2015.

⁽¹⁾ Το έργο εκπονήθηκε σε συνεργασία με τη συνδικαλιστική οργάνωση CCOO, το τεχνικό γραφείο Higia και το ινστιτούτο εργασίας, περιβάλλοντος και υγείας (ISTAS) της συνδικαλιστικής οργάνωσης, έπειτα από την αξιολόγηση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων με βάση τη μεθοδολογία 21 CoPsoQ του ISTAS (PsQCat, έκδοση στην καταλανική γλώσσα).



Τα αποτελέσματα

- Από τις 51 προτάσεις που έχουν υποβληθεί, οι 26 έχουν ήδη υλοποιηθεί, 13 βρίσκονται στο στάδιο υλοποίησης και 12 έχουν αναβληθεί.
- Οι παρεμβάσεις αυτές έχουν επηρεάσει βασικούς τομείς της δραστηριότητας της επιχείρησης, ορισμένες δε είχαν ως αποτέλεσμα τον επαναπροσανατολισμό των επιχειρησιακών της στρατηγικών.
- Τόσο ο διευθυντής ανθρώπινων πόρων όσο και οι εκπρόσωποι των εργαζομένων επέδειξαν θετική στάση απέναντι στις αλλαγές.
- Εκτός από τις βελτιώσεις στην οργάνωση της εργασίας, οι αλλαγές συνέβαλαν και στην ευεξία των εργαζομένων.

Οι εργαζόμενοι προτείνουν τα θέματα που θα συζητηθούν στις συσκέψεις. Η συζήτηση πρέπει να καταλήγει στην υποβολή πρότασης για τη διευθέτηση του εκάστοτε ζητήματος.



Ανάπτυξη εταιρικής φιλοσοφίας με γνώμονα την ειλικρίνεια και τη διαφάνεια στην παροχή λύσεων μηχανοργάνωσης = 100 % επιτυχία

Schuberg Philis, Κάτω Χώρες

www.schubergphilis.com

Το πρόβλημα

Η Schuberg Philis είναι εταιρεία λύσεων μηχανοργάνωσης με πελάτες διαδικτυακές τράπεζες, πάροχους ενέργειας και δημόσιους οργανισμούς. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχει στους πελάτες της είναι 100 % εγγυημένα διότι, εάν τα συστήματά της αστοχήσουν, οι πελάτες της δεν μπορούν να λειτουργήσουν. Για τον λόγο αυτό η εργασία στη συγκεκριμένη επιχείρηση είναι εξαιρετικά απαιτητική. Υπάρχουν περίοδοι στις οποίες οι εργαζόμενοι καλούνται να λειτουργήσουν υπό μεγάλη πίεση, να διαχειριστούν μεγάλο φόρτο εργασίας και να αναλάβουν σημαντικές ευθύνες, χωρίς να λείπουν απαιτήσεις για υπερωριακή εργασία.

Η λύση

Η εγγύηση ποιότητας 100 % σημαίνει για ορισμένες επιχειρήσεις ότι δεν υπάρχει περιθώριο σφάλματος. Όμως στη φιλοσοφία της Schuberg Philis, τα σφάλματα θεωρείται ότι αποτελούν κομμάτι της όλης διαδικασίας και αντιμετωπίζονται με ειλικρίνεια, προκειμένου να αποτελέσουν πηγή γνώσης. Οι σχέσεις των εργαζομένων χαρακτηρίζονται από εντιμότητα, διαφάνεια και εξωστρέφεια. Αυτές είναι οι αρχές στις οποίες βασίζεται η επιχείρηση για την

επίτευξη των στόχων της. Χάρη στη συγκεκριμένη νοοτροπία, στη συνοχή και στην αυτονομία των επιμέρους ομάδων τους, οι εργαζόμενοι μπορούν να στηρίζονται στη συνδρομή των συναδέλφων τους και να συζητούν ανοιχτά τα προτερήματα και τις αδυναμίες τους. Το υποστηρικτικό αυτό περιβάλλον παρέχει στους εργαζόμενους την άνεση να εκφράζουν παράπονα και να εξελίσσονται τόσο σε επαγγελματικό όσο και προσωπικό επίπεδο.

Για τη διαχείριση του μεγάλου φόρτου εργασίας εφαρμόζεται η μέθοδος scrum βάσει της οποίας η ομάδα εργάζεται ως ενιαία μονάδα για την επίτευξη του κοινού στόχου μέσω της αξιολόγησης και του επιμερισμού των εργασιών σε επιμέρους διαχειρίσιμες ενέργειες. Κάθε μέλος της ομάδας συζητά καθημερινά την πρόοδό του με τα υπόλοιπα μέλη. Κατ' αυτόν τον τρόπο αποφεύγεται η υπερβολική επιβάρυνση των εργαζομένων ή η απομόνωσή τους και διασφαλίζεται η τήρηση των προθεσμιών.

Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε ετήσιες συσκέψεις σχετικά με τον μελλοντικό προσανατολισμό της επιχείρησης και διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της εργασιακής τους καθημερινότητας. Επιπλέον, στο πλαίσιο των ετήσιων αξιολογήσεων, οι εργαζόμενοι αξιολογούνται και από τους συναδέλφους τους, βοηθώντας έτσι ο ένας τον άλλο να εξελιχθεί. Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι μπορούν να συμβάλλουν ουσιαστικά, αναλαμβάνοντας μερίδιο της ευθύνης για την επιχείρηση, τη δουλειά και τους συναδέλφους τους.

Η επιχείρηση μεριμνά τόσο για τη σωματική όσο και για την ψυχική υγεία των υπαλλήλων της. Οι υπάλληλοι έχουν πρόσβαση στις υπηρεσίες ψυχοθεραπευτή και φυσιοθεραπευτή εντός της επιχείρησης, ενθαρρύνονται δε να συμμετέχουν σε αθλητικές δραστηριότητες και να τρώνε υγιεινά.

Το ενδιαφέρον της διοίκησης για τη διασφάλιση της ευεξίας των εργαζομένων αποδεικνύεται έμπρακτα κατά τις Ημέρες Οικογένειας οι οποίες διοργανώνονται δύο φορές τον χρόνο. Τα πιο υψηλόβαθμα στελέχη φροντίζουν να γνωρίσουν όλα τα μέλη των οικογενειών των υφισταμένων τους. Επιπλέον, η επιχείρηση επανεπενδύει περίπου το ένα τέταρτο των ετήσιων κερδών της σε δράσεις για την ευεξία όλων των εργαζομένων και των οικογενειών τους.



Τα αποτελέσματα

- Το ποσοστό αποχώρησης εργαζομένων (με δική τους πρωτοβουλία) είναι εξαιρετικά χαμηλό: κάτω από 1 %.
- Το ποσοστό απουσιών λόγω ασθένειας είναι ομοίως πολύ χαμηλό: 0,9 % το 2013, κατά πολύ μικρότερο του μέσου όρου στον κλάδο της πληροφορικής. Το ποσοστό αυτό αντιπροσωπεύει εξοικονόμηση των δαπανών λόγω απουσιών της τάξης των 229 000 ευρώ σε ετήσια βάση.
- Η ικανοποίηση των πελατών κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα. Εδώ και μία πενταετία, το 100 % των πελατών συνιστούν τη Schuberg Philis σε άλλους πελάτες.



Το υποστηρικτικό αυτό περιβάλλον παρέχει στους εργαζόμενους την άνεση να εκφράζουν την άποψή τους και να εξελίσσονται τόσο σε επαγγελματικό όσο και προσωπικό επίπεδο.

Βελτίωση της επικοινωνίας, επίλυση διαφορών και διαχείριση του άγχους των σωφρονιστικών υπαλλήλων



Περιφερειακή Επιθεώρηση της Σωφρονιστικής Υπηρεσίας του Koszalin, Πολωνία

Λιγότεροι από 100 εργαζόμενοι

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

Το πρόβλημα

Η Επιθεώρηση της Σωφρονιστικής Υπηρεσίας του Koszalin εποπτεύει, ελέγχει και συντονίζει τα σωφρονιστικά ιδρύματα. Η επαφή με τους κρατούμενους είναι προφανώς μία από τις αιτίες άγχους των εργαζομένων στις φυλακές, αλλά όχι η μοναδική. Άλλες αιτίες είναι ο μεγάλος φόρτος εργασίας, η πίεση χρόνου και η έλλειψη υποστήριξης. Επιπλέον, οι καταστάσεις τις οποίες οι εργαζόμενοι θεωρούν αγχωτικές χαρακτηρίζονται από μεγάλη ανομοιογένεια.

Η λύση

Μια συνέπεια της πολύχρονης έκθεσης σε άγχος είναι η εξουθένωση. Το 2012 η Επιθεώρηση πραγματοποίησε έρευνα με αντικείμενο την εξουθένωση των υπαλλήλων στα σωφρονιστικά ιδρύματα που εποπτεύει. Από την έρευνα προέκυψε ότι ο κίνδυνος εξουθένωσης ποικίλλει ανάλογα με την επαφή με τους κρατούμενους, τις βάρδιες και το φύλο. Σε συνέχεια της έρευνας

διοργανώθηκαν εργαστήρια και συγκεκριμένες δράσεις με σκοπό την αντιμετώπιση των παραγόντων πρόκλησης άγχους υπό τις ποικίλες αυτές συνθήκες.

Σε πρώτο στάδιο πραγματοποιήθηκαν εργαστήρια με αντικείμενο την πρόληψη του άγχους, στη διάρκεια των οποίων παρουσιάστηκαν στους εργαζόμενους διάφορες λύσεις για την αντιμετώπιση αγχωτικών και πιεστικών καταστάσεων στην επαγγελματική και την προσωπική τους ζωή. Βάσει των προσεγγίσεων αυτών, πραγματοποιήθηκαν στη συνέχεια εργαστήρια πρακτικής εξάσκησης σε τεχνικές αντιμετώπισης του άγχους.

Ακόμη, υλοποιήθηκε ένα πρόγραμμα συμβουλευτικής για την ανάπτυξη ψυχοκοινωνικών δεξιοτήτων, με σκοπό να εξοικειωθούν οι συμμετέχοντες, μεταξύ άλλων, με τις αρχές της αποτελεσματικής επικοινωνίας, με τεχνικές θετικής διεκδίκησης για την επίλυση διαπροσωπικών διαφορών, με στρατηγικές αντιμετώπισης αντιδεοντολογικών συμπεριφορών, επιθετικών συμπεριφορών, διακρίσεων και περιστατικών σεξουαλικής παρενόχλησης.



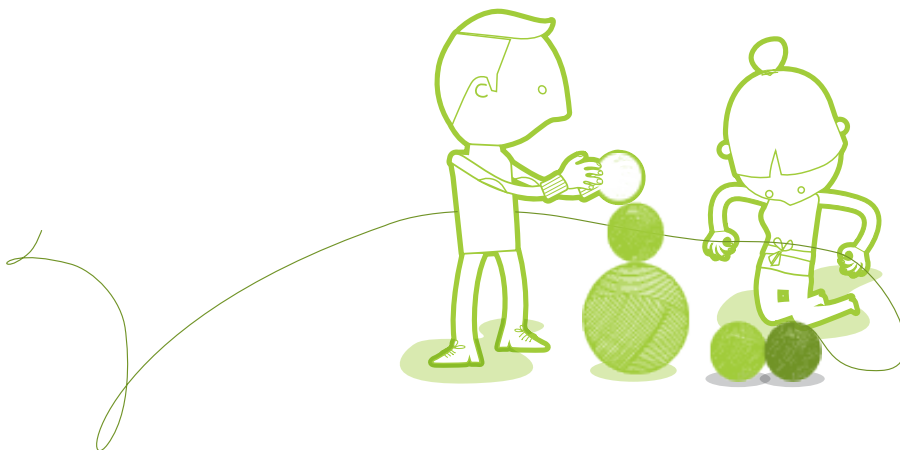
Μια ακόμη αιτία έντασης που αναφέρθηκε από τους υπάλληλους στις μεσαίες βαθμίδες διοίκησης ήταν η προσπάθειά τους να σταθμίσουν τις απαιτήσεις των προϊσταμένων με τις ανάγκες των υφισταμένων τους. Για το λόγο αυτό πραγματοποιήθηκαν εργαστήρια με αντικείμενο τη διαχείριση του άγχους, τα οποία απευθύνονταν σε διευθυντές και προϊστάμενους τμημάτων. Σκοπός τους ήταν η εκμάθηση τεχνικών εξισορρόπησης μεταξύ αντικρουόμενων απαιτήσεων και εκτόνωσης των εντάσεων.

Για να εξελιχθεί και να βελτιωθεί η διαδικασία, όλες οι δράσεις και τα εργαστήρια υποβάλλονται σε αξιολόγηση, η οποία περιλαμβάνει έρευνα για την εκτίμηση πολλαπλών παραγόντων (μεταξύ των οποίων της ακρίβειας και της ποιότητας, των καλυπτόμενων θεμάτων και του ενδεχομένου πρακτικής εφαρμογής των θεωρητικών ασκήσεων) καθώς και αξιολόγηση των διδασκόντων/εκπαιδευτών.

Υλοποιήθηκε πρόγραμμα για την ανάπτυξη ψυχοκοινωνικών δεξιοτήτων, με σκοπό να εξοικειωθούν οι συμμετέχοντες με τις αρχές της αποτελεσματικής επικοινωνίας και με τεχνικές θετικής διεκδίκησης για την επίλυση διαπροσωπικών διαφορών στο εργασιακό περιβάλλον.

Τα αποτελέσματα

- Αυξήθηκε η ευαισθητοποίηση των υπαλλήλων όσον αφορά τρόπους για τη μείωση του άγχους στην επαγγελματική και την προσωπική τους ζωή.
- Περισσότεροι υπάλληλοι ζητούν πληροφορίες και συμμετέχουν στα εργαστήρια σχετικά με την πρόληψη και τη διαχείριση του άγχους.
- Οι υπάλληλοι είναι πιο πρόθυμοι να ζητήσουν και να λάβουν βοήθεια και υποστήριξη σε δύσκολες καταστάσεις.
- Μειώθηκαν οι αναρρωτικές άδειες λόγω προβλημάτων στην εργασία.
- Αυξήθηκε η ικανοποίηση από την εργασία.





Ανάληψη επιτελικού ρόλου όσον αφορά τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους στον κλάδο των ασφαλίσεων

Zavarovalnica Triglav, d.d., Σλοβενία

www.triglav.si

Το πρόβλημα

Η Zavarovalnica Triglav είναι μια ασφαλιστική εταιρεία με γραφεία σε ολόκληρη τη Σλοβενία, στα οποία απασχολούνται 2 000 εργαζόμενοι. Παρά τα θετικά αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με το κλίμα που επικρατεί στην επιχείρηση, εντοπίστηκαν αρκετοί ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι. Οι κίνδυνοι συνδέονταν με ζητήματα διαχείρισης και οργάνωσης της εργασίας, διαμαρτυρίες περί άνισης μεταχείρισης, έλλειψη επικοινωνίας και έλλειψη ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής. Οι συνέπειες ήταν άγχος, εξουθένωση και κακό εργασιακό κλίμα.

Η λύση

Με σκοπό τη μακροπρόθεσμη βελτίωση της υγείας, της ικανοποίησης και του ζήλου καθενός εργαζόμενου, καθώς και την καλύτερη διαχείριση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων, η επιχείρηση ανέπτυξε το πρόγραμμα Triglav.smo. Στο πλαίσιο του προγράμματος αυτού διοργανώνονται πολυάριθμες εκδηλώσεις και σχετικές δράσεις σε όλα τα περιφερειακά γραφεία.

Πολλές παρεμβάσεις απευθύνονται στα διοικητικά στελέχη. Μερικές από αυτές είναι «το σχολείο διοικητικών στελεχών», σεμινάρια εκπαίδευσης επιτελικών στελεχών, π.χ. για τους

διευθύνοντες συμβούλους ή για τη βελτίωση της επικοινωνίας και της ροής πληροφοριών και ένα εγχειρίδιο για τα επιτελικά στελέχη όπου παρουσιάζονται τα βασικότερα καθήκοντα που πρέπει να αναλάβουν στον συγκεκριμένο τομέα.

Οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να απευθυνθούν σε ψυχολόγο για υποστήριξη, ιδίως στις περιπτώσεις που έρχονται αντιμέτωποι με τραυματικές καταστάσεις κατά την εργασία τους, π.χ. απειλές, επιθέσεις ή ληστείες. Διοργανώνονται επίσης διαλέξεις, εκπαιδευτικά προγράμματα, σεμινάρια εκπαίδευσης και εργαστήρια σε θέματα όπως η επιτυχής διαχείριση του φόρτου εργασίας, η διαχείριση του άγχους και η βελτίωση της επικοινωνίας και των σχέσεων στο εργασιακό περιβάλλον.

Μία από τις βασικές αξίες της επιχείρησης είναι η προστασία της αξιοπρέπειας των εργαζομένων, όπως άλλωστε προβλέπεται από τον κώδικα βέλτιστων επιχειρησιακών πρακτικών. Οι εργαζόμενοι μπορούν ανά πάσα στιγμή να αναφέρουν διαπληκτισμούς και ανάρμοστες συμπεριφορές εντός του χώρου εργασίας (επιθετικότητα, εκφοβισμό ή απαξιοτικές συμπεριφορές) σε έναν υπεύθυνο, ο οποίος χειρίζεται κάθε καταγγελία με άκρα εχεμύθεια. Κάθε καταγγελία αντιμετωπίζεται με τη διαμεσολάβηση εκπαιδευμένου επαγγελματία ή, σε σοβαρότερες περιπτώσεις, αξιολογείται από μια επιτροπή.



Επιπλέον, βελτιώθηκαν τα κριτήρια προαγωγής και αξιολόγησης των επιδόσεων των εργαζομένων, ενώ ενθαρρύνεται η συνεργασία μεταξύ εργαζομένων και επιμέρους τμημάτων, καθώς και η καινοτομία. Οι βελτιώσεις αυτές στην επαγγελματική εξέλιξη και τη συμμετοχή των εργαζομένων είχαν ως αποτέλεσμα την αύξηση της ικανοποίησής τους από την εργασία.

Τα αποτελέσματα

- Η ετήσια έρευνα μεταξύ των εργαζομένων έδειξε ότι βελτιώθηκαν οι απόψεις τους σχετικά με το εργασιακό κλίμα, ιδίως όσον αφορά τη διοίκηση.
- Οι απουσίες καταγράφουν πτωτική πορεία κάθε χρόνο μετά το 2008.
- Το κόστος των αναρρωτικών αδειών μειώθηκε από το 2011 έως το 2013 κατά 8,6 % (141 000 ευρώ).
- Η ικανοποίηση και ο ζήλος των εργαζομένων αυξάνονται, ενώ έχει ήδη βελτιωθεί η συνεργασία μεταξύ μονάδων, τμημάτων και υπηρεσιών.
- Ο αριθμός των εργατικών ατυχημάτων μειώθηκε και εξακολουθεί να καταγράφει πτωτικές τάσεις.

Μία από τις βασικές αξίες της επιχείρησης είναι η προστασία της αξιοπρέπειας των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι μπορούν ανά πάσα στιγμή να αναφέρουν διαπληκτισμούς σε έναν υπεύθυνο, ο οποίος χειρίζεται κάθε καταγγελία με άκρα εχεμύθεια.





Χώροι εργασίας χωρίς άγχος = μηδενισμός των εργατικών ατυχημάτων σε εργοστάσιο χαλυβουργίας

U. S. Steel Košice, s.r.o., Σλοβακία

www.usske.sk

Το πρόβλημα

Στον κλάδο της χαλυβουργίας, η ύπαρξη διαφόρων πηγών κινδύνου και οι επικίνδυνες καταστάσεις που σχετίζονται με αυτές είναι συχνό φαινόμενο. Σκοπός της U. S. Steel Košice (USSK) είναι να εξαλείψει εντελώς τους τραυματισμούς επιτυγχάνοντας μηδενισμό των εργατικών ατυχημάτων. Για τον σκοπό αυτό εκπαιδεύει τους εργαζόμενους της ώστε να αισθάνονται μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και να έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους. Επιπλέον, η εταιρεία πιστεύει ότι η πλήρης εξάλειψη του άγχους από τους χώρους εργασίας θα βοηθήσει τους εργαζόμενους να συγκεντρωθούν πλήρως στα καθήκοντά τους και να αντιμετωπίσουν πιο αποτελεσματικά τους κινδύνους στους οποίους εκτίθενται.

Η λύση

Η USSK εφαρμόζει διάφορες στρατηγικές για τη μείωση του άγχους στους χώρους εργασίας. Χάρη στο πρόγραμμα «Στάσου & ζήτα βοήθεια» (Stop & Act), οι εργαζόμενοι σε περίπτωση που αντιμετωπίζουν κίνδυνο, σύμφωνα με μια συγκεκριμένη διαδικασία μπορούν να διακόψουν την εργασία τους και να ζητήσουν βοήθεια από κάποιον προϊστάμενο ή συνάδελφο. Η διαδικασία αυτή μειώνει τα επίπεδα άγχους στην περίπτωση επικίνδυνων καταστάσεων.

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι μπορούν να χρησιμοποιούν μια αυτοματοποιημένη εφαρμογή με χρήση Η/Υ για να καταγράφουν και να αναφέρουν τους κινδύνους που αντιμετώπισαν στον χώρο εργασίας τους και να υποβάλλουν προτάσεις για τη λήψη μέτρων πρόληψης. Οι προτάσεις αυτές εξετάζονται εν συνεχεία από τους διευθυντές και το τμήμα ασφάλειας και υγείας και χρησιμεύουν ως βάση για την υλοποίηση παρεμβάσεων. Οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν κατά τον πλέον ενεργό τρόπο στη διαδικασία αυτή επιβραβεύονται για αυτές τους τις πρωτοβουλίες. Τέλος, στο ξεκίνημα κάθε βάρδιας συγκαλούνται από τους επόπτες οι λεγόμενες «ομάδες ασφάλειας», δηλαδή συσκέψεις κατά τις οποίες επισημαίνονται συγκεκριμένοι κίνδυνοι τους οποίους πρέπει να προσέχουν οι εργαζόμενοι, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται και οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι.

Επιπλέον, η εταιρεία θεωρεί πως απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της αποτελεί ο αρμονικός συνδυασμός της επαγγελματικής, οικογενειακής και ιδιωτικής ζωής των εργαζομένων της. Στο πλαίσιο του προγράμματος καθοδήγησης στην επαγγελματική και προσωπική ζωή (Work Life Coaching), προσφέρεται στους εργαζόμενους και στις οικογένειές τους ανά πάση στιγμή πρόσβαση σε υπηρεσία υποστήριξης μέσω τηλεφώνου και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι μπορούν εντός των εγκαταστάσεων της USSK να επισκεφτούν ψυχολόγο, ο οποίος παρέχει υποστήριξη τόσο σε εργασιακά όσο και σε προσωπικά ζητήματα. Οι περισσότερες συνεδρίες αφορούν τις διαπροσωπικές σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Στο πλαίσιο του ίδιου προγράμματος πραγματοποιούνται διαλέξεις σε θέματα όπως η πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης, τεχνικές διεκδίκησης των δικαιωμάτων των εργαζομένων στους χώρους εργασίας και στην προσωπική τους ζωή και ο υγιεινός τρόπος ζωής.

Διοργανώνονται εκδηλώσεις εκτός του ωραρίου εργασίας, μεταξύ των οποίων αθλητικές εκδηλώσεις, όπως το πρωτάθλημα ποδοσφαίρου της USSK και το πρόγραμμα «Η οικογένεια αθλείται» (Family Are Sporting) το οποίο παροτρύνει τους εργαζόμενους και τις οικογένειές τους να αθληθούν και να κοινωνικοποιηθούν. Επίσης έχει καθιερωθεί η Ημέρα Ασφάλειας για Όλη την Οικογένεια, μια ανεπίσημη εκδήλωση κατά την οποία οι εργαζόμενοι και οι οικογένειές τους ενημερώνονται, σε φιλικό κλίμα, σχετικά με τη σημασία της ασφάλειας και της υγείας.





Τα αποτελέσματα

- Από το 2006, το ποσοστό τραυματισμών έχει μειωθεί κατά 79 %.
- Κατά το ίδιο διάστημα, οι απουσίες από την εργασία λόγω τραυματισμών μειώθηκαν κατά 95 %.
- Οι εργαζόμενοι αναφέρουν μεγαλύτερη προσωπική ικανοποίηση, καλύτερη ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής και μεγαλύτερη ψυχική ηρεμία.
- Επίσης, αναφέρθηκαν βελτιώσεις στις γνώσεις, στις δεξιότητες, στην ικανότητα, στην αποδοτικότητα και στις επιδόσεις των εργαζομένων.

Η διαχείριση του άγχους είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση των ποσοστών τραυματισμού και την επίτευξη καλύτερων επιπέδων ευεξίας, ικανοποίησης από την εργασία και απόδοσης των εργαζομένων.



«Φροντίδα = Συμμετοχή» — Συμμετοχική προσέγγιση με στόχο την αντιμετώπιση του άγχους των μηχανικών

Fastems Oy Ab, Φινλανδία

www.fastems.com/en/home

Το πρόβλημα

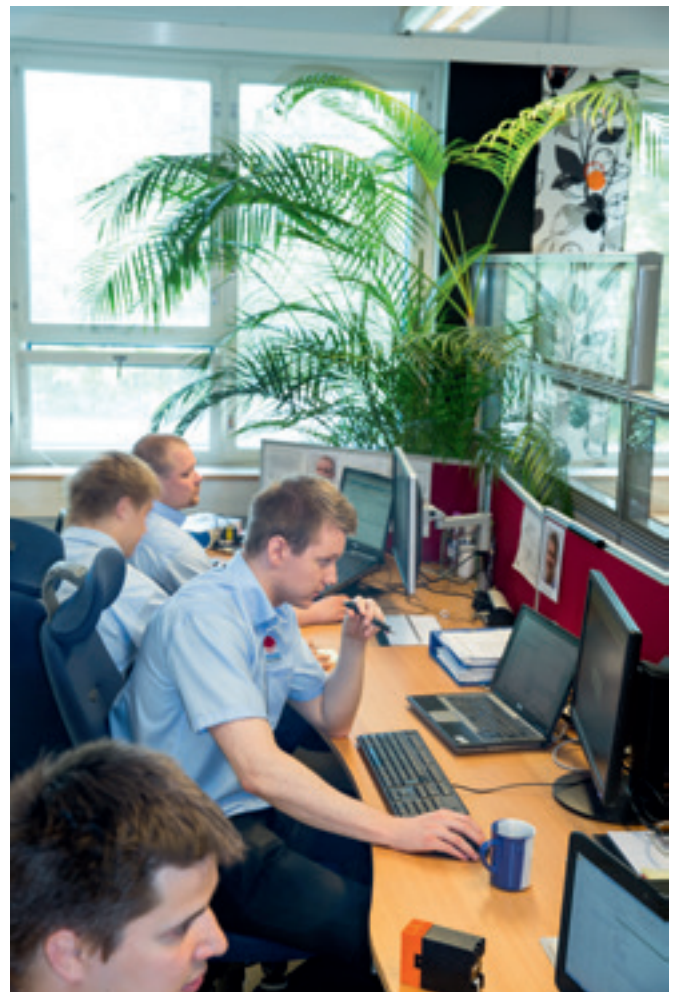
Η Fastems είναι προμηθευτής αυτοματισμών κατά παραγγελία. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι της πρέπει να διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις όσον αφορά τις νέες τεχνολογίες. Η εργασία στη Fastems είναι άκρως απαιτητική, οι προθεσμίες πιεστικές και συχνά οι μηχανικοί πρέπει να ταξιδεύουν στο εξωτερικό για να εγκαταστήσουν τα συστήματα της εταιρείας. Η κατάσταση αυτή συνεπάγεται υψηλά επίπεδα άγχους και, δεδομένης της απαίτησης εξειδίκευσης, η αύξηση της διάθεσης των αναγκών πόρων δεν αρκεί από μόνη της για την εξεύρεση λύσης. Μερικά από τα προβλήματα που προέκυψαν από το γεγονός αυτό είναι αιτήματα των εργαζομένων για αλλαγή καθηκόντων, οι παρατεταμένες γονικές άδειες και ένας μεγάλος αριθμός οικειοθελών αποχωρήσεων από την επιχείρηση.

Η λύση

Από τις αρχές του 2009 η Fastems χρησιμοποιεί την ολοκληρωμένη διαδικασία αξιολόγησης του εργασιακού άγχους (ΤΙΚΚΑ) ⁽¹⁾ με την υποστήριξη του συνεργάτη παροχής υπηρεσιών επαγγελματικής υγείας. Η ΤΙΚΚΑ είναι μια διαδικασία ολοκληρωμένης αξιολόγησης των παραγόντων εργασιακού άγχους η οποία περιλαμβάνει συνεντεύξεις κατά μικρές ομάδες, συνεντεύξεις με προϊστάμενους, συμπλήρωση προσωπικών ερωτηματολογίων και συσκέψεις σε επίπεδο ομάδας.

Οι συνεντεύξεις επικεντρώνονται σε θέματα οργάνωσης της εργασίας (π.χ. σαφής προσδιορισμός των εργασιακών στόχων, του ρυθμού και του φόρτου εργασίας, ανατροφοδότηση προς τους εργαζόμενους) και στις κοινωνικές σχέσεις στην εργασία (π.χ. ομαδικό πνεύμα, συνεργασία και ίση μεταχείριση). Οι απαντήσεις στα ερωτηματολόγια και τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων, μαζί με προτάσεις για εξέλιξη και βελτίωση αποτελούν αντικείμενο εποικοδομητικής συζήτησης μεταξύ των εργαζομένων, των προϊσταμένων τους και ενός εκπροσώπου από το τμήμα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, στο πλαίσιο συναντήσεων «ανατροφοδότησης και υποστήριξης».

Η καταλληλότητα των εργαζομένων ως προς τις απαιτήσεις της θέσης τους και η αποδοτικότητά τους, αξιολογούνται μέσω προσωπικών ερωτηματολογίων. Οι επιβαρυντικοί παράγοντες που συνδέονται με το άγχος προσδιορίζονται μέσω ενός ερωτηματολογίου υγείας. Βάσει των απαντήσεων σε αυτές τις ερωτήσεις, ορισμένοι εργαζόμενοι υποβάλλονται σε πιο



⁽¹⁾ Η ονομασία ΤΙΚΚΑ είναι το ακρώνυμο των λέξεων Työn Integroitu KokonaisKuormituksen Arviointi.



διεξοδικές ιατρικές εξετάσεις και, αν χρειαστεί, λαμβάνουν την αναγκαία υποστήριξη.

Η προσέγγιση της Fastems έχει ως επίκεντρο την έγκαιρη παρέμβαση. Βάσει του μοντέλου της έγκαιρης παρέμβασης, οι προϊστάμενοι λαμβάνουν διαρκώς εκπαίδευση ώστε να ενθαρρύνουν την ελεύθερη έκφραση, εντός του εργασιακού χώρου, πιθανών προβληματισμών των εργαζομένων σχετικά με την ικανότητά τους να αντεπεξέλθουν στις εργασιακές απαιτήσεις. Κατ' αυτόν τον τρόπο τα προβλήματα επιλύονται όσο το δυνατόν πιο έγκαιρα.

Τα αποτελέσματα

- Μειώθηκαν σημαντικά οι αναρρωτικές άδειες λόγω άγχους.
- Μειώθηκε ο αριθμός παραιτήσεων.
- Μειώθηκαν σημαντικά οι απαιτήσεις μετακίνησης χάρη σε αλλαγές στην οργάνωση της εργασίας, στις περιγραφές διαδικασιών και καθηκόντων και στην αυξημένη χρήση ηλεκτρονικών εργαλείων.
- Αυξήθηκε η ικανοποίηση των εργαζομένων χάρη στην αναδιοργάνωση των μεθόδων εργασίας.

- Βελτιώθηκε σημαντικά το εργασιακό κλίμα. Από τη διαδικασία που εφαρμόστηκε προέκυψε ότι ο εργοδότης είναι πρόθυμος να διαθέσει χρόνο και χρηματικούς πόρους για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας.
- Τα αποτελέσματα της διαδικασίας ΤΙΚΚΑ στη Fastems έχουν προσελκύσει το έντονο ενδιαφέρον άλλων επιχειρήσεων.

Τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων αποτελούν αντικείμενο εποικοδομητικής συζήτησης μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων, στο πλαίσιο των συναντήσεων «ανατροφοδότησης και υποστήριξης».

Συμμετοχικές και προληπτικές πολιτικές και διαδικασίες



Nottingham City Homes, Ηνωμένο Βασίλειο

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

Το πρόβλημα

Από μια έρευνα που διενεργήθηκε στον οργανισμό Nottingham City Homes από μέλη του εργατικού σωματείου των υπαλλήλων του και σε στενή συνεργασία με τη διοίκηση, προέκυψε ότι οι τρεις βασικές αιτίες άγχους ήταν η μη ρεαλιστική στοχοθέτηση, η έλλειψη επικοινωνίας εντός του οργανισμού και η έλλειψη του απαιτούμενου χρόνου για τη εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων. Για να βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας, ο οργανισμός επικεντρώθηκε στην ανάπτυξη μιας πολιτικής για το άγχος, στην εφαρμογή μιας διαδικασίας προληπτικής εκτίμησης του άγχους και των κινδύνων για την ευεξία των εργαζομένων και στη βελτίωση της ευαισθητοποίησης σχετικά με τη σημασία της διαχείρισης του άγχους σε όλα τα τμήματά του.

Η λύση

Ο οργανισμός Nottingham City Homes ξεκίνησε την εφαρμογή μιας επίσημης πολιτικής διαχείρισης του άγχους σε στενή συνεργασία με το σωματείο των εργαζομένων του. Η πολιτική αυτή βασίζεται στα πρότυπα διαχείρισης του εργασιακού άγχους που έχει θεσπίσει η εκτελεστική αρχή για την ασφάλεια και την υγεία (HSE) και επικεντρώνεται στη διαχείριση των αιτιών του εργασιακού άγχους και στην καταπολέμησή του. Σύμφωνα με το σωματείο, η έμφαση δίνεται στη συμμετοχή και στην πρόληψη.

Οι διευθυντές διενεργούν σε προληπτική βάση εκτιμήσεις άγχους και κινδύνων για την ευεξία των εργαζομένων (PSWRA), με τη βοήθεια μιας ομάδας ειδικών σε θέματα ασφάλειας και υγείας. Για την προσαρμογή της πολιτικής αξιοποιούνται και τα αποτελέσματα της προηγούμενης έρευνας για το άγχος και η σχετική ανατροφοδότηση από το σωματείο. Τα αποτελέσματα των εκτιμήσεων κινδύνου PSWRA θα χρησιμοποιηθούν για την τροποποίηση και την επικαιροποίηση τόσο της πολιτικής όσο και του προγράμματος κατάρτισης για τη διαχείριση του άγχους. Επιπλέον, στο πλαίσιο της διαδικασίας εκτίμησης κινδύνου PSWRA, διανέμονται σε όλους τους εργαζόμενους ενημερωτικά δελτία σχετικά με μέτρα αντιμετώπισης του άγχους στους τομείς που καλύπτονται από τα σχετικά πρότυπα διαχείρισης που έχει αναπτύξει η εκτελεστική αρχή (απαιτήσεις, έλεγχος, υποστήριξη, σχέσεις, ρόλοι και αλλαγή).

Στο πλαίσιο της πολιτικής διαχείρισης του άγχους, όλοι οι διευθυντές έλαβαν κατάρτιση σχετικά με τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους και το άγχος ώστε να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους ως προς τη διαχείριση του άγχους εντός των ομάδων τους. Στους εργαζόμενους παρέχεται εκπαίδευση σε θέματα ευεξίας, η οποία περιλαμβάνει συζητήσεις σχετικά με τον τρόπο χειρισμού δύσκολων συζητήσεων που μπορεί να έχουν με τους πελάτες του οργανισμού, σε θέματα όπως π.χ. οι φόροι.

Έχει επίσης πραγματοποιηθεί μια σειρά δράσεων ευαισθητοποίησης σε θέματα ψυχικής υγείας, όπως οι τακτικές συναντήσεις «Τσάι και συζήτηση» στις οποίες ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να συζητούν θέματα που επηρεάζουν την υγεία και την ευεξία τους στην εργασία. Πρόσφατα μάλιστα τέθηκε σε εφαρμογή ένα σύστημα διαχείρισης γνώσεων, με σκοπό να διευκολυνθεί η πρόσβαση των εργαζομένων σε προγράμματα εκπαίδευσης και σχετικό εκπαιδευτικό, για τον εμπλουτισμό των γνώσεων τους και την αύξηση της ευαισθητοποίησής τους σε θέματα άγχους.

Όλοι οι εργαζόμενοι υποβάλλονται σε ετήσια αξιολόγηση της προσωπικής τους εξέλιξης και συμμετέχουν τακτικά σε προσωπικές συνεντεύξεις με τους διευθυντές τους, κατά τις οποίες συζητούν και εξετάζουν τις επιδόσεις τους και τυχόν ανάγκες υποστήριξης, αυστηρές προθεσμίες, προβλήματα επικοινωνίας και άλλες εργασιακές απαιτήσεις.





Τα αποτελέσματα

- Η ευαισθητοποίηση σε θέματα άγχους αυξήθηκε αισθητά. Οι παράγοντες άγχους έγιναν πολύ πιο κατανοητοί και προτάθηκαν νέοι τρόποι για τη διαχείρισή τους.
- Η πολιτική του οργανισμού για τη διαχείριση του άγχους και η εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης σε αυτόν τον τομέα συνέβαλαν στη βράβευσή του με το χρυσό βραβείο «Investors in People» (Επενδύοντας στους ανθρώπους).
- Οι απουσίες ασθενείας λόγω άγχους, κατάθλιψης και άλλων προβλημάτων ψυχικής υγείας παρακολουθούνται στενά σε ετήσια βάση, ενώ τα επόμενα χρόνια αναμένονται πτωτικές τάσεις σε αυτούς τους τομείς.

Οι παράγοντες άγχους έγιναν πολύ πιο κατανοητοί και προτάθηκαν νέοι τρόποι για τη διαχείρισή τους.

Καλύτερη προσαρμογή, συμμετοχή και επικοινωνία σε κέντρο φροντίδας ηλικιωμένων

ΔΙΑΚΡΙΘΗΚΕ

VitaS, Βέλγιο

www.vitas.be

Το πρόβλημα

Μέσα σε μια πενταετία, ο οίκος ευγηρίας VitaS επεκτάθηκε με γοργούς ρυθμούς, τριπλασιάζοντας τα παραρτήματά του. Οι αλλαγές όμως συνοδεύθηκαν από προβλήματα. Λόγω της επέκτασης δημιουργήθηκαν κενά στην επικοινωνία με τους εργαζόμενους με αποτέλεσμα να δημιουργούνται ενίοτε εντάσεις, ενώ αυξήθηκαν οι απουσίες και οι διαπληκτισμοί στους χώρους εργασίας. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η πρόσληψη μεγάλου αριθμού νέων εργαζομένων προκάλεσε ανησυχίες στο υφιστάμενο προσωπικό ως προς το αντικείμενο και την ασφάλεια των θέσεων εργασίας. Η διοίκηση παρατήρησε έλλειψη κινήτρων και αυξημένο άγχος σε ορισμένους εργαζόμενους.

Η λύση

Διενεργήθηκε εκτίμηση ψυχοκοινωνικών κινδύνων με επίκεντρο τρεις βασικούς τομείς: την οργανωτική δομή, την πολιτική προσωπικού και την προώθηση της ευεξίας των εργαζομένων.

Τα μέτρα που ελήφθησαν εστίασαν στην κινητοποίηση, στη συμμετοχή και στην αμφίδρομη επικοινωνία με τους εργαζόμενους. Καταρτίστηκαν περιγραφές καθηκόντων, ενώ οι οδηγίες εργασίας και άλλα συναφή έγγραφα μετατράπηκαν σε ηλεκτρονική μορφή, προκειμένου να είναι εύκολα διαθέσιμα σε όλο το προσωπικό. Καθιερώθηκαν συναντήσεις διαχείρισης διαφορών, μια πολιτική παρουσιών, τακτικές εκτιμήσεις επιδόσεων και συσκέψεις ενδυνάμωσης ομάδας, ενώ για την καλύτερη ροή πληροφοριών άρχισε να εκδίδεται ένα μηνιαίο ενημερωτικό δελτίο. Από την έρευνα προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι συμμετείχαν ενεργά στη διαδικασία μετάβασης σε μια πιο συμμετοχική προσέγγιση, βάσει της οποίας σχεδιάζουν πλέον οι ίδιοι τις βάρδιες τους.

Επίσης τέθηκε σε εφαρμογή ένα πρόγραμμα για την προώθηση της πολυμορφίας του εργατικού δυναμικού μέσω βελτιώσεων στις προσλήψεις και στην εκπαίδευση των εργαζομένων χαμηλής ειδίκευσης, ώστε να αποφεύγονται φαινόμενα διακρίσεων.

Η επιτυχία του προγράμματος οφείλεται στη συμμετοχή ολόκληρης της επιχείρησης και στη σταδιακή προσέγγιση που εφαρμόστηκε στους διάφορους τομείς —υποδομές, προσωπικό,

εκπαίδευση και ομαδική εργασία— προκειμένου να καταστεί το όλο έργο περισσότερο διαχειρίσιμο.

Η VitaS άλλαξε τη δομή, τη νοοτροπία, τον τρόπο διοίκησης και την καθημερινότητα των εργαζομένων της. Η VitaS διαπίστωσε ότι η αλλαγή ξεκινά από το εσωτερικό ενός οργανισμού και ότι συχνά αρκεί απλά και μόνο η ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων. Μια ακόμη διαπίστωσή της ήταν ότι όσο περισσότεροι είναι οι εργαζόμενοι που έχουν κίνητρα τόσο μεγαλύτεροι είναι οι στόχοι που μπορούν να επιτευχθούν.



Οι εργαζόμενοι συμμετείχαν ενεργά στη διαδικασία μετάβασης σε μια πιο συμμετοχική προσέγγιση βάσει της οποίας σχεδιάζουν πλέον οι ίδιοι τις βάρδιες τους.

Τα αποτελέσματα

Η VitaS διαπίστωσε ότι η βελτίωση σε τομείς και σε ζητήματα που υποδεικνύουν οι εργαζόμενοι έχει άμεσο αντίκτυπο στην τόνωση της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων, οι οποίοι αποκτούν έτσι περισσότερα κίνητρα, γίνονται πιο παραγωγικοί και πιο πρόθυμοι να συμμετάσχουν στη διευθέτηση ζητημάτων οργάνωσης.



Πώς ενσωματώνεται η ασφάλεια στις διαδικασίες μιας εταιρείας διαχείρισης ακινήτων

ΔΙΑΚΡΙΘΗΚΕ

Boligkontoret Aarhus, AAB Aarhus AAB and ESL, Δανία

www.bk-aarhus.dk

Λιγότεροι από
100 εργαζόμενοι

Το πρόβλημα

Η βία, οι απειλές βίας, οι επιθέσεις και η παρενόχληση εκ μέρους των πελατών είναι μερικά από τα αυξανόμενα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι σε εταιρείες διαχείρισης ακινήτων στη Δανία τα τελευταία χρόνια. Η μοναχική φύση της εργασίας και η συνήθεια να μην μιλούν για τη συναισθηματική πίεση και το άγχος στη δουλειά, σε συνδυασμό με την αντίληψη ότι η βία αποτελεί «κομμάτι της δουλειάς» επιβάρυναν σημαντικά την ψυχική υγεία των εργαζομένων της Boligkontoret Aarhus.

Η λύση

Αναπτύχθηκε μια μέθοδος συστηματικής και αποτελεσματικής πρόληψης της βίας, των απειλών και των παρενοχλήσεων κατά των εργαζομένων. Οι εμπειρίες των εργαζομένων και το επίπεδο ευεξίας τους πριν και μετά την εφαρμογή του προγράμματος καταγράφηκαν μέσω ενός εργαλείου ανάλυσης.

Θεσπίστηκε μια πολιτική καταπολέμησης της βίας και επικαιροποιήθηκαν τα υφιστάμενα σχέδια διαχείρισης κρίσεων ώστε να δημιουργηθούν σαφείς διαδικασίες αναφοράς/ καταγραφής και παρακολούθησης περιστατικών και απειλών βίας.

Συγκροτήθηκαν ομάδες ανταλλαγής εμπειριών στους κόλπους των οποίων οι εργαζόμενοι αναλύουν από κοινού τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στη δουλειά και ανταλλάσσουν εμπειρίες σχετικά με μέτρα πρόληψης.

Το γεγονός ότι δόθηκε η ευκαιρία στους εργαζόμενους να κάνουν εκτιμήσεις ή να λάβουν προληπτικά μέτρα, μόνοι τους ή σε συνεργασία με την ομάδα για την ασφάλεια και την υγεία, είχε καίρια σημασία για την επιτυχία του προγράμματος. Εξίσου σημαντική ήταν και η υποστήριξη που παρείχε έμπρακτα στο πρόγραμμα η διοίκηση. Κατ' αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι αισθάνθηκαν ότι η διοίκηση τους στηρίζει, ότι αντιμετωπίζει με σοβαρότητα τα περιστατικά που αναφέρουν και, το σημαντικότερο, ότι λαμβάνει μέτρα. Επίσης συστάθηκαν ομάδες ανταλλαγής εμπειριών με σκοπό την ενθάρρυνση της συζήτησης μεταξύ των εργαζομένων σχετικά με περιστατικά βίας που τους έχουν συμβεί.

Αναπτύχθηκε ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης το οποίο υλοποιήθηκε με τη μορφή σεμιναρίων για τους εργαζόμενους και υποστηρίχθηκε μέσω σχετικού οπτικοακουστικού υλικού. Στο πρόγραμμα εκπαίδευσης συμμετείχαν και όλοι οι νεοπροσληφθέντες εργαζόμενοι.





Τα αποτελέσματα

- Μειώθηκε ο αριθμός περιστατικών βίας και απειλών.
- Μειώθηκε το άγχος και τα συμπτώματα ψυχικής επιβάρυνσης των εργαζομένων.
- Αυξήθηκε η ευαισθητοποίηση των εργαζομένων σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η βία επηρεάζει την ευεξία τους και την ικανοποίηση από την εργασία τους.
- Οι εργαζόμενοι άρχισαν να μιλούν ανοιχτά μεταξύ τους σχετικά με περιστατικά βίας.
- Αυξήθηκε σημαντικά η υποστήριξη που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι τόσο από τη διοίκηση όσο και από τους συναδέλφους τους μετά από περιστατικά βίας.
- Στα σεμινάρια συμμετείχε το 75 % των εργαζομένων και των διευθυντών.
- Οι εργαζόμενοι αναφέρουν βελτίωση των δεξιοτήτων τους ως προς τη διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων στο εργασιακό περιβάλλον.

Στην επιτυχία του προγράμματος συνέβαλε καθοριστικά η έμπρακτη υποστήριξή του από τη διοίκηση.

Εκτίμηση κινδύνων και διαχείριση εργασιακού άγχους στον τομέα της αποκομιδής απορριμμάτων

ΔΙΑΚΡΙΘΗΚΕ

Κέντρο Πρόληψης Επαγγελματικού Κινδύνου (ΚΕ.Π.Ε.Κ.) Κεντρικής Ελλάδας και Δήμος Χαλκίδας, Ελλάδα ⁽¹⁾

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

Το πρόβλημα

Η διεύθυνση αποκομιδής απορριμμάτων του Δήμου Χαλκιδέων εντόπισε προβλήματα όσον αφορά τις συνθήκες εργασίας, ένα από τα οποία ήταν οι ακανόνιστες βάρδιες. Επιπλέον, υπήρχαν προβληματισμοί που σχετίζονταν με την ασαφή περιγραφή καθηκόντων και την εν γένει προβληματική επικοινωνία στη συγκεκριμένη υπηρεσία. Προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι δεν γνώριζαν επακριβώς όλες τις υποχρεώσεις και τα καθήκοντά τους, καθώς και ότι δεν τους δινόταν πάντα η δυνατότητα να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την αδυναμία εφαρμογής καλών εργασιακών πρακτικών σε ορισμένες περιπτώσεις, με συνέπεια την αύξηση των ατυχημάτων, των απουσιών και των αναρρωτικών αδειών. Μόλις αντιλήφθηκε την εμφάνιση φαινομένων τυπικής παρουσίας στην εργασία (παρουσιασμός) και εργασιακού άγχους, η διοίκηση συνειδητοποίησε ότι χρειαζόνταν αλλαγές.

Η λύση

Πραγματοποιήθηκαν παρεμβάσεις πρόληψης οι οποίες ήταν προσανατολισμένες σε συλλογικές λύσεις και ενθάρρυναν τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών. Μέσω μιας συστηματικής προσέγγισης τέθηκαν τα θεμέλια για τη διαμόρφωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος με βάση τις αρχές της εμπιστοσύνης, της συνεργασίας, της κατανόησης και της αλληλοϋποστήριξης, εντός του οποίου εργαζόμενοι και διοίκηση συνεργάζονται με σκοπό τη βελτίωση των εργασιακών συνθηκών.

Το πρώτο βήμα ήταν ο εντοπισμός οργανωτικών ελλείψεων. Πραγματοποιήθηκαν αλλαγές στην οργάνωση της εργασίας μέσω προγραμματισμού των εργασιών και κατανομής των καθηκόντων βάσει της νομοθεσίας, των εργασιακών συμβάσεων και των αναγκών των εργαζομένων. Αποσαφηνίστηκαν τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις των εργαζομένων και προωθήθηκε η συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Οι εργασιακές πρακτικές σχεδιάστηκαν εκ νέου με γνώμονα την εργονομία. Για το σκοπό αυτό ελαχιστοποιήθηκε η έκθεση σε ακραίες θερμοκρασίες, οι δε εργαζόμενοι στην αποκομιδή των απορριμμάτων χωρίστηκαν σε ομάδες ανάλογα με την εμπειρία τους. Στα απορριμματοφόρα εγκαταστάθηκαν συστήματα GPS εντοπισμού θέσης ώστε να είναι εφικτή η επικοινωνία σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης, ενώ αντικαταστάθηκαν τα παλαιά οχήματα. Επίσης, πραγματοποιήθηκαν αλλαγές στην πολιτική για την υγεία και την ασφάλεια, με στόχο τη σύμφιξη των κοινωνικών και των διαπροσωπικών σχέσεων, την καθιέρωση μηχανισμών για την έκφραση των προβληματισμών των εργαζομένων και τη βελτίωση του συστήματος εκπαίδευσης τους.

Σε ατομικό επίπεδο, η εφαρμογή ενός προγράμματος υποστήριξης εργαζομένων (employee assistance program, EAP) έδωσε στους εργαζόμενους την ευκαιρία να αποκτήσουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες που είναι αναγκαίες για την αναγνώριση και την αντιμετώπιση προβληματικών καταστάσεων. Το γεγονός αυτό συνέβαλλε στην ενδυνάμωση της ικανότητας των εργαζομένων να διαχειρίζονται προληπτικά αγχωτικές καταστάσεις, μέσω αλλαγών στον τρόπο προσέγγισης των καταστάσεων αυτών καθώς και αλλαγών στην προσωπική συμπεριφορά κάθε εργαζομένου.

⁽¹⁾ Το πρόγραμμα αυτό υλοποιήθηκε χάρη στις προσπάθειες της επιτελικής ομάδας η οποία απαρτιζόταν από τους: Δημήτριο Τούκα (Επιθεωρητή Επαγγελματικής Υγείας και Ασφάλειας) και Μιλτιάδη Δεληγά (Επιθεωρητή Επαγγελματικής Υγείας και Ασφάλειας) από το Κέντρο Πρόληψης Επαγγελματικού Κινδύνου (ΚΕ.Π.Ε.Κ.) Κεντρικής Ελλάδας, Νικόλαο Μεταξά (τεχνικό ασφάλειας), Αθανάσιο Σιμιτζή (ιατρός εργασίας), Αλέξανδρο Βράκα (προϊστάμενο της Διεύθυνσης Αποκομιδής Απορριμμάτων), Αλέξανδρο Μπασούκο (μέλος της επιτροπής υγείας και ασφάλειας), Βασίλειο Μπουλουγούρα (μέλος της επιτροπής υγείας και ασφάλειας), Αθανάσιο Αθανασόπουλο (μέλος της επιτροπής υγείας και ασφάλειας) και τη Φρόσω Τσώκου (μέλος της επιτροπής υγείας και ασφάλειας) του Δήμου Χαλκιδέων.



Τα αποτελέσματα

- Υποχώρησε ο συνολικός κίνδυνος εργασιακού άγχους: από «μέτριος» χαρακτηρίστηκε «χαμηλός».
- Μειώθηκαν τα ατυχήματα που οφείλονταν σε ανθρώπινο σφάλμα.
- Μειώθηκαν οι απουσίες, οι αναρρωτικές άδειες και τα επείγοντα ιατρικά περιστατικά.
- Αυξήθηκε η ευαισθητοποίηση και η υπευθυνότητα των εργαζομένων και της διοίκησης όσον αφορά ζητήματα άγχους.
- Οι εργαζόμενοι συμμετείχαν ενεργά στην αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους.



Τέθηκαν τα θεμέλια για τη διαμόρφωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος με βάση τις αρχές της εμπιστοσύνης, της συνεργασίας, της κατανόησης και της αλληλοϋποστήριξης.

Ολοκληρωμένο σχέδιο για την πρόληψη των ψυχοκοινωνικών κινδύνων

ΔΙΑΚΡΙΘΗΚΕ

ACCIONA ENERGIA, Ισπανία

www.acciona.com

Το πρόβλημα

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι της Acciona Energía, μιας πολυεθνικής εταιρείας στον τομέα των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, είναι μηχανικοί, διοικητικοί υπάλληλοι ή τοπογράφοι. Από την εκτίμηση ψυχοκοινωνικών κινδύνων προέκυψε ότι μία θέση ήταν ιδιαίτερος επιρρεπής σε κινδύνους: η θέση του τεχνικού κέντρου ελέγχου. Ορισμένα από τα χαρακτηριστικά αυτής της θέσης —ωράριο εργασίας, αυτονομία, φόρτος εργασίας και η αποτελεσματική εκτέλεση καθηκόντων— αποτελούν ενδεχομένως πηγή ψυχοκοινωνικών κινδύνων. Καταρτίστηκε επομένως σχέδιο δράσης το οποίο περιελάμβανε τόσο προληπτικά όσο και διορθωτικά μέτρα.

Η λύση

Τα διορθωτικά μέτρα που ελήφθησαν ήταν άμεσα, κάλυπταν σύντομο χρονικό ορίζοντα και αφορούσαν συγκεκριμένα τη θέση του τεχνικού κέντρου ελέγχου. Δύο από αυτά ήταν η εφαρμογή ενός πρωτοκόλλου επικοινωνίας, το οποίο δίνει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να ειδοποιούν τη διοίκηση σε περίπτωση υπερβολικού φόρτου εργασίας και ένα νέο λογισμικό για τον έλεγχο της εγκατάστασης. Το νέο εργαλείο συμβάλλει στη μείωση της ψυχικής επιβάρυνσης και διευκολύνει τη δουλειά των τεχνικών. Επίσης, εφαρμόστηκε μια νέα διαδικασία με σκοπό να γίνουν πιο σαφείς και κατανοητές οι πληροφορίες και οι οδηγίες που λαμβάνουν οι τεχνικοί. Ο τρόπος με τον οποίο ερμηνεύουν οι τεχνικοί τις οδηγίες υπόκειται σε επαλήθευση και είτε εγκρίνεται είτε επεξηγείται περαιτέρω.

Οι βελτιώσεις στον τρόπο εργασίας των τεχνικών κέντρου ελέγχου απέδωσαν, γεγονός που προσέλκυσε το έντονο ενδιαφέρον των εργαζομένων σε άλλα τμήματα της εταιρείας. Για τον λόγο αυτό, η Acciona αποφάσισε να εφαρμόσει ένα μακροπρόθεσμο ολοκληρωμένο σχέδιο πρόληψης των ψυχοκοινωνικών κινδύνων για ολόκληρη την επιχείρηση.

Στο πλαίσιο του σχεδίου αναπτύχθηκαν δράσεις σε συλλογικό επίπεδο, οι οποίες αφορούσαν ολόκληρη την επιχείρηση ή ένα ολόκληρο τμήμα, αλλά και σε ατομικό επίπεδο, δηλαδή δράσεις στοχευμένες σε συγκεκριμένους εργαζόμενους ή δράσεις τις οποίες καλούνται να εφαρμόσουν οι εργαζόμενοι μόνοι τους.

Οι συλλογικές δράσεις πρόληψης προϋποθέτουν την έμπρακτη μέριμνα της διοίκησης. Στην Acciona επικρατεί η αντίληψη ότι πρωταρχικό ρόλο στη διατήρηση μιας νοοτροπίας σεβασμού, ομαδικής εργασίας, προσωπικής και συλλογικής εξέλιξης διαδραματίζει η διοίκηση. Το χαρακτηριστικό μοντέλο διοίκησης της Acciona αποτελεί σε πολύ μεγάλο βαθμό επίτευγμα της διευθυντικής της ομάδας. Για να εδραιωθεί όμως η συγκεκριμένη εταιρική φιλοσοφία, αναγνωρίστηκε ως προφανής η ανάγκη να εκπαιδευτεί σε αυτήν και η επόμενη γενιά διοικητικών στελεχών. Για τον λόγο αυτό αναπτύχθηκε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα το οποίο περιελάμβανε δράσεις κατάρτισης με συγκεκριμένη δομή. Επιπλέον, εφαρμόστηκε ένα πρωτόκολλο αντιμετώπισης περιστατικών παρενόχλησης.

Επίσης, διοργανώθηκαν επιμέρους δραστηριότητες, όπως εργαστήρια διαχείρισης του άγχους και προαγωγής της υγείας και ηλεκτρονικές εφαρμογές για την παρακολούθηση του άγχους, οι οποίες συνέβαλαν στην προσωπική εξέλιξη, στην υγεία και στην κινητοποίηση των εργαζομένων.





Τα αποτελέσματα

Δεν καταγράφηκε καμία απουσία λόγω ασθενειών ψυχοκοινωνικής αιτιολογίας. Θετικά αποτελέσματα σημειώθηκαν μεταξύ άλλων στους τομείς της συνεργασίας, της συμμετοχής των εργαζομένων και του ψυχοκοινωνικού περιβάλλοντος εργασίας. Το ολοκληρωμένο σχέδιο της Acciona συνέβαλε καθοριστικά στη δημιουργία θετικού κλίματος στον εργασιακό χώρο, προωθώντας τον σεβασμό της αξιοπρέπειας, την υγεία και την προσωπική εξέλιξη των εργαζομένων. Κατ' αυτόν τον τρόπο η Acciona βελτίωσε τόσο τη θέση της στην αγορά όσο και τη βιωσιμότητά της.

Η πολιτική λήψης συλλογικών μέτρων πρόληψης των ψυχοκοινωνικών κινδύνων βασίστηκε στην έμπρακτη μέριμνα της διοίκησης για την καλλιέργεια μιας νοοτροπίας σεβασμού, ομαδικού πνεύματος και προόδου.

Πολυεθνικός κατασκευαστής αεροσκαφών εφαρμόζει διαφορετική προσέγγιση για την πρόληψη του εργασιακού άγχους ανά περίπτωση

ΔΙΑΚΡΙΘΗΚΕ

Airbus, Γαλλία και Ισπανία

www.airbus.com

Το πρόβλημα

Για να διατηρήσει την ηγετική της θέση στον κλάδο κατασκευής αεροσκαφών, η Airbus έχει κυκλοφορήσει πολλά νέα προϊόντα κατά τα πρόσφατα έτη. Τα έργα που υλοποιήθηκαν για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων της εταιρείας σε ευθυγράμμιση με τις νέες εξελίξεις ήταν εκατοντάδες. Στο πλαίσιο της διαδικασίας βελτιστοποίησης, πραγματοποιήθηκαν και οργανωτικές αλλαγές, περιλαμβανομένων συγχωνεύσεων και εξαγορών.

Για να επιτευχθεί η επιθυμητή βελτίωση των επιδόσεων της επιχείρησης και παράλληλα να προσαρμοστούν ομαλά οι εργαζόμενοι που επηρεάζονταν, χρειάστηκε να εξεταστούν προσεκτικά οι επιπτώσεις των αλλαγών στις εργασιακές συνθήκες και στην ευεξία των εργαζομένων. Για τον σκοπό αυτό έπρεπε να γίνει η κατάλληλη διαχείριση των αλλαγών και να ενθαρρυνθεί η συμμετοχή των εργαζομένων.

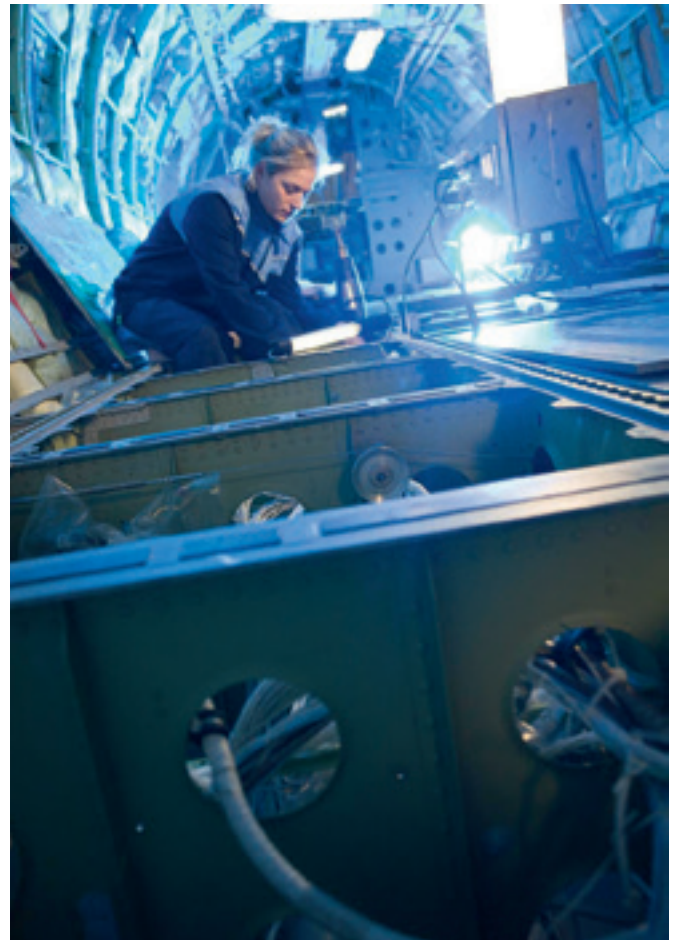
Επιπλέον, η πολιτική πρόληψης του εργασιακού άγχους έπρεπε να βελτιωθεί βάσει των προδιαγραφών του ομίλου της Airbus σε συνδυασμό με τα ισχύοντα ανά περίπτωση νομοθετικά πλαίσια και τους σχετικούς μηχανισμούς.

Η λύση

Airbus France

Η Airbus France έχει αναπτύξει μια μέθοδο πρόληψης, η οποία συνίσταται αφενός στη διεξοδική και συμμετοχική εκτίμηση των επιπτώσεων από μια αλλαγή και οι οποίες μπορούν να είναι αιτίες ψυχοκοινωνικών κινδύνων και, αφετέρου, στη διατύπωση βασικών συστάσεων οι οποίες θα αποτελέσουν τη βάση ενός σχεδίου δράσης.

Στο πρώτο στάδιο της διαδικασίας καταρτίζεται ένας κατάλογος ελέγχου προκειμένου να επιλεγούν τα σημαντικότερα έργα από πλευράς ψυχοκοινωνικών κινδύνων, τα οποία χρήζουν λεπτομερούς ανάλυσης. Σε ένα δεύτερο στάδιο, πραγματοποιείται ένα «εργαστήριο επιπτώσεων» στο πλαίσιο του οποίου συμμετέχοντες από διάφορες ιεραρχικές βαθμίδες εκφράζουν τις απόψεις τους ή συμπληρώνουν ένα ερωτηματολόγιο, προκειμένου να εξεταστούν αναλυτικά οι ανθρωπογενείς και οι κοινωνικοί κίνδυνοι που σχετίζονται με το υπό εξέταση έργο ή την αλλαγή. Το εργαστήριο πραγματοποιείται υπό την καθοδήγηση δύο καταρτισμένων συντονιστών και περιλαμβάνει συζήτηση σχετικά με τους στόχους, τις ομάδες που επηρεάζονται ή άλλα σχετικά περιστατικά ή έργα. Οι επιπτώσεις των αλλαγών στις συνθήκες εργασίας, όπως ο εργασιακός φόρτος, η αυτονομία



© Airbus Militaire, photographe Luis Olivas

και η επιβράβευση εξετάζονται συστηματικά, σε συνδυασμό ενίοτε με το κατά πόσον ήταν εξ αρχής ευάλωτοι οι εργαζόμενοι απέναντι στους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους. Στη συνέχεια εκδίδεται συνοπτική έκθεση στην οποία συνοψίζονται οι βασικές επιπτώσεις που εντοπίζονται και διατυπώνονται συστάσεις για κάθε κίνδυνο. Τέλος, ο υπεύθυνος έργου καταρτίζει βάσει αυτών των συστάσεων ένα σχέδιο δράσης, το οποίο επανεξετάζεται μετά από περίπου τρεις μήνες.

Η μέθοδος αυτή έχει μέχρι στιγμής εφαρμοστεί περίπου 15 φορές σε διάφορα έργα, από τις γραμμές τελικής συναρμολόγησης των αεροσκαφών έως την αναδιοργάνωση του τμήματος πληροφορικής.



©AIRBUS, photographie Hermann Jansen

Airbus Spain

Η Airbus Spain διενεργεί τακτικούς ελέγχους για τον εντοπισμό ομάδων που διατρέχουν ψυχοκοινωνικούς κινδύνους. Στη συνέχεια οι ομάδες αυτές υποβάλλονται σε αξιολογήσεις με σκοπό τον εντοπισμό προβλημάτων και την ανάπτυξη διορθωτικών μέτρων σε συλλογικό επίπεδο, μέσω εργαστηρίων και συναντήσεων ανατροφοδότησης. Ο προσδιορισμός τομέων υψηλού κινδύνου μέσω ελέγχων αποτελεί προληπτικό μέτρο, το οποίο στοχεύει τόσο στην ελαχιστοποίηση των επικίνδυνων καταστάσεων όσο και στον μετριασμό των υφιστάμενων κινδύνων.

Ο εντοπισμός κινδύνων γίνεται και μέσω παρακολούθησης των εργαζομένων από ιατρικό προσωπικό, ενώ, εάν χρειαστεί, οι εργαζόμενοι μπορούν να απευθύνονται στα σωματεία, στους διευθυντές ή στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων για υπηρεσίες ψυχολογικής υποστήριξης. Η ψυχολογική υποστήριξη παρέχεται στο πλαίσιο προσωπικών συνεδριών καθώς και μέσω διαδικτύου (πυλοτικό έργο).

Μετά από έξι έως οκτώ μήνες η κατάσταση επανεξετάζεται και αξιολογούνται οι παρεμβάσεις. Για την πρακτική εφαρμογή

της μεθόδου έχει επίσης καταρτιστεί ένας οδηγός με δράσεις βελτίωσης σε διάφορους τομείς.

Τα αποτελέσματα

Airbus France:

- Αυξήθηκε η ευαισθητοποίηση σχετικά με τη σημασία που έχει η διαχείριση κάθε αλλαγής και τις επιπτώσεις των ψυχοκοινωνικών κινδύνων στην επιτυχία ενός έργου.
- Διαπιστώθηκε ότι ο χρόνος που χρειάζεται να διαθέσουν οι διευθυντές και οι συμμετέχοντες είναι σχετικά μικρός (έξι εργάσιμες ώρες για περίπου 15 άτομα) ενώ τα οφέλη μεγάλα.
- Στο εξής, η διαδικασία διαχείρισης έργου στην Airbus θα περιλαμβάνει πιο διεξοδική διαχείριση των αλλαγών, σε συνδυασμό με μέτρα πρόληψης των ψυχοκοινωνικών κινδύνων.

Airbus Spain:

- Αυξήθηκε η ευαισθητοποίηση σχετικά με τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους και την ψυχική υγεία στον χώρο εργασίας.
- Όλες οι εκθέσεις έδειξαν ότι οι παρεμβάσεις αναδιοργάνωσης συνοδεύονται από πρόοδο όσον αφορά τη συμμετοχή και την εκτέλεση καθηκόντων.
- Η προσέγγιση αυτή εφαρμόστηκε με επιτυχία και σε εγκαταστάσεις σε διαφορετικές περιοχές.
- Το εύρος των πιθανών δράσεων αυξάνεται διαρκώς και καλύπτει πλέον μεγάλο αριθμό εργαζομένων.

Οι επιπτώσεις των αλλαγών στις συνθήκες εργασίας, όπως ο εργασιακός φόρτος, η αυτονομία και η επιβράβευση εξετάζονται κατά τρόπο συστηματικό.

Μέτρα πρόληψης των ψυχοκοινωνικών κινδύνων σε διεθνή βιομηχανικό όμιλο

ΔΙΑΚΡΙΘΗΚΕ

Schneider Electric, Γαλλία

www.schneider-electric.com

Το πρόβλημα

Η Schneider Electric, όμιλος ηλεκτρικών αυτοματισμών, έχει συνειδητοποιήσει τη σημασία των ψυχοκοινωνικών κινδύνων ήδη από το 2002. Εξυπακούεται όμως ότι η διαχείριση των κινδύνων αυτών σε 20 υποκαταστήματα στα οποία απασχολούνται 20.000 εργαζόμενοι αποτελεί μια διαρκή πρόκληση. Για τον λόγο αυτό η επιχείρηση άρχισε το 2009 να εφαρμόζει μια πιο συστηματική προσέγγιση σε ό,τι αφορά την αντιμετώπιση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων. Διαπιστώθηκε ότι ορισμένοι τομείς ήταν πιο ευάλωτοι, γι' αυτό και έπρεπε να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή στις ψυχοκοινωνικές συνθήκες εργασίας. Επομένως, η διοίκηση αποφάσισε να λάβει μέτρα για την αντιμετώπιση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων σε αυτούς τους τομείς.

Η λύση

Η επιχείρηση εφάρμοσε μια προληπτική προσέγγιση στο πλαίσιο συμφωνίας της με τους κοινωνικούς εταίρους, η οποία προβλέπει την αξιοποίηση των διαθέσιμων ανθρώπινων και υλικών πόρων. Διαπιστώθηκε ότι μια πολύ αποδοτική ως προς το κόστος προσέγγιση, συνίσταται στην αναβάθμιση του ρόλου που διαδραματίζει στην όλη διαδικασία ο άνθρωπος παράγοντας, σε κάθε βαθμίδα της διοίκησης. Η επιτυχία της στρατηγικής αυτής στηρίχθηκε σε μεγάλο βαθμό στη συστηματική και διεξοδική εκτίμηση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων από μια πολυδύναμη ομάδα εργασίας.

Για κάθε υποκατάστημα διαμορφώθηκε ένα πρόγραμμα πρόληψης το οποίο κάλυπτε όλη την οργανωτική δομή, από πάνω προς τα κάτω. Το πρόγραμμα αποσκοπούσε στον εντοπισμό και στην εκτίμηση των κινδύνων μέσω μιας συμμετοχικής προσέγγισης για την αξιολόγηση των κινδύνων στο εργασιακό περιβάλλον. Προέβλεπε επίσης την εκπαίδευση των εργαζομένων που θα υλοποιούσαν τα μέτρα πρόληψης ώστε να αναπτύξουν μια κοινή τακτική, να εντοπίζουν έγκαιρα τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους, όπως η εξουθένωση, να δημιουργούν εργαλεία για την αποτροπή των κινδύνων παρενόχλησης και αυτοκτονίας και να βοηθούν τους ευάλωτους εργαζόμενους να παραμείνουν στη θέση τους.

Για κάθε ομάδα εργαζομένων σχεδιάστηκε συγκεκριμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης με σκοπό την ευαισθητοποίησή τους σχετικά με τις πηγές κινδύνου, τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους και την πρόληψή τους. Η εκτίμηση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων ενσωματώθηκε επίσης στον σχεδιασμό κάθε έργου αναδιοργάνωσης. Επίσης, στο πλαίσιο του προγράμματος «Cool Site» πραγματοποιήθηκαν βελτιώσεις στους χώρους εργασίας ώστε να γίνουν πιο εργονομικοί και να αναβαθμιστεί η ποιότητα ζωής των εργαζομένων.

Για την παρακολούθηση της εφαρμογής της συμφωνίας και την ενοποίηση των δεδομένων από τις διάφορες εκτιμήσεις ψυχοκοινωνικών κινδύνων συστάθηκε ειδική επιτροπή. Απώτερος στόχος ήταν η κατάρτιση σχεδίων δράσης σε εθνικό επίπεδο.



Όλοι όσοι ασχολούνται με τα ζητήματα ασφαλείας και υγείας συνεργάζονται για έναν κοινό σκοπό: τη βελτίωση της ποιότητας της επαγγελματικής ζωής και την αποτελεσματική αποτροπή των ψυχοκοινωνικών κινδύνων.



Τα αποτελέσματα

Η Schneider Electric κατόρθωσε να κινητοποιήσει όλους όσους είναι υπεύθυνοι για την ασφάλεια και την υγεία —διευθυντές, το τμήμα προσωπικού και η επιτροπή υγείας και ασφάλειας—, καθώς και τους εργαζόμενους και τους εκπροσώπους τους για έναν κοινό σκοπό: τη βελτίωση της ποιότητας ζωής στους χώρους εργασίας.

Μέχρι στιγμής, ο αριθμός των διευθυντών, των μελών των επιτροπών υγείας και ασφάλειας και των εργαζομένων που έχουν εκπαιδευτεί είναι μεγάλος. Η ευαισθητοποίηση σχετικά με τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους είναι ένα από τα θέματα προτεραιότητας του προγράμματος εκπαίδευσης για το 2015.

Από τα πρώτα αποτελέσματα των μέτρων που εφαρμόστηκαν προκύπτει ότι ο αριθμός των διοικητικών στελεχών που εμφάνισαν συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης μειώθηκε κατά περισσότερο από 50 %.

Επιχείρηση αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για τη μείωση του άγχους και των ψυχοκοινωνικών κινδύνων

ΔΙΑΚΡΙΘΗΚΕ

Cofely Italia SpA, Ιταλία

www.cofely-gdfsuez.it

Το πρόβλημα

Όπως πολλές επιχειρήσεις που προσπαθούν να επιβιώσουν εν μέσω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, η κατασκευαστική εταιρεία Cofely Italia αναγκάστηκε να εντατικοποιήσει τους ρυθμούς εργασίας της, προκειμένου να διατηρήσει την παραγωγή σε υψηλά και το κόστος σε χαμηλά επίπεδα. Κατά τη συγχώνευσή της με άλλη εταιρεία, ο αριθμός του προσωπικού της άρχισε σταδιακά να μειώνεται και οι εναπομείναντες εργαζόμενοι να ανησυχούν για το εργασιακό τους μέλλον. Για να αποτραπεί πιθανή αύξηση των απουσιών και των ατυχημάτων λόγω αυτής της κατάστασης, η εταιρεία έλαβε μέτρα τα οποία στόχευαν στη διαμόρφωση ευνοϊκών ψυχοκοινωνικών συνθηκών στο εργασιακό περιβάλλον.

Η λύση

Το 2010 πραγματοποιήθηκαν δύο μελέτες για τον προσδιορισμό των πηγών των ψυχοκοινωνικών κινδύνων: μια εκτίμηση κινδύνου για το εργασιακό άγχος και μια έρευνα για το εργασιακό περιβάλλον. Και οι δύο μελέτες επιβεβαίωσαν την ανάγκη μεγαλύτερης ανάμειξης της διοίκησης σε ζητήματα υγείας και ασφάλειας, καθώς και την ανάγκη βελτίωσης της επικοινωνίας με τους εργαζόμενους, ευαισθητοποίησης και ενθάρρυνσης της συμμετοχής τους. Οι μελέτες ανέδειξαν επίσης τη σημασία υλοποίησης πρωτοβουλιών για τη βελτίωση της δομής της επιχείρησης, κυρίως με τη συμμετοχή των διευθυντών και των προϊσταμένων.

Κρίσιμες για την επιτυχία αυτού του προγράμματος ήταν οι πρωτοβουλίες βελτίωσης της οργάνωσης της εργασίας, οι οποίες εστίαζαν στον κομβικό ρόλο που διαδραματίζουν οι εργαζόμενοι για τη διασφάλιση της προσωπικής τους ευεξίας αλλά και για την αύξηση της παραγωγικότητας και την πρόοδο της επιχείρησης. Καθιερώθηκαν προληπτικές επισκέψεις ασφάλειας στο πλαίσιο των οποίων επισημάνθηκαν πιθανά προβλήματα ή δυσκολίες, εντοπίστηκαν κοινές λύσεις, προτάθηκαν πρωτοβουλίες βελτίωσης και ενισχύθηκαν καλές πρακτικές. Μερικές από τις πτυχές που εξετάστηκαν κατά τις συναντήσεις ήταν η οργάνωση της εργασίας, το περιβάλλον εργασίας και τα εργασιακά καθήκοντα. Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που έπρεπε να ξεπεραστούν ήταν ο διαχωρισμός που αισθανόταν το προσωπικό ότι υπήρχε μεταξύ εργαζομένων και διοικητικών στελεχών. Για τον σκοπό αυτό έπρεπε να δημιουργηθεί κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

Η Cofely Italia συνειδητοποίησε τον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζει η επικοινωνία. Η επικοινωνία με το προσωπικό έγινε πιο αποτελεσματική χάρη στην πιο έμπρακτη ανάμειξη των διευθυντών, οι οποίοι περιόρισαν μέρος των διοικητικών τους καθηκόντων ώστε να είναι παρόντες στους χώρους εργασίας κατά τη διάρκεια των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Χάρη στη δέσμευση των διοικητικών στελεχών, σε συνδυασμό με τη συμμετοχή των εργαζομένων, η επιχείρηση υιοθέτησε μια πιο προληπτική προσέγγιση και διαμόρφωσε μια κοινή νοοτροπία πρόληψης.

Επίσης, το 2014 πραγματοποιήθηκαν δύο πρωτοβουλίες πρόληψης σε θέματα υγείας: η ιατρική εξέταση των μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων για τον εντοπισμό καρδιαγγειακών νόσων και μια τηλεφωνική υπηρεσία ψυχολογικής υποστήριξης. Η πρόσβαση των εργαζομένων και στις δύο υπηρεσίες ήταν δωρεάν.





Τα αποτελέσματα

- Ο αριθμός των ατυχημάτων μειώθηκε κατά 85 % μεταξύ του 2010 και του 2013.
- Ο αριθμός των προληπτικών επισκέψεων ασφαλείας αυξήθηκε από 208 το 2011 σε 438 το 2013. Επίσης, παρατηρήθηκε σημαντική υποχώρηση (κατά περίπου 80 %) των περιστατικών «επικίνδυνων» συμπεριφορών.
- Στο πλαίσιο έρευνας που διεξήχθη το 2013, στη δήλωση «Μου αρέσει να εργάζομαι σε αυτό το περιβάλλον» απάντησε «λίγο» ή «καθόλου» σχεδόν μόλις το 5 % των εργαζομένων, έναντι ποσοστού πάνω από 30 % το 2010. Από την έρευνα επίσης προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερα κίνητρα, αισθάνονται μεγαλύτερη αφοσίωση για την επιχείρηση και έχουν μεγαλύτερη επίγνωση του ρόλου που διαδραματίζουν.

Κρίσιμες για την επιτυχία αυτού του προγράμματος ήταν οι πρωτοβουλίες βελτίωσης της οργάνωσης της εργασίας, οι οποίες εστίαζαν στον κομβικό ρόλο που διαδραματίζουν οι εργαζόμενοι.

Ολοκληρωμένο πρόγραμμα για την πρόληψη των ψυχοκοινωνικών κινδύνων στη δημόσια διοίκηση

ΔΙΑΚΡΙΘΗΚΕ

Γραφείο Ανθρώπινων Πόρων της Δημόσιας Διοίκησης, Γραφείο Πρωθυπουργού, Μάλτα

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

Το πρόβλημα

Μερικά από τα προβλήματα που εντοπίστηκαν σε διάφορες δημόσιες υπηρεσίες ήταν οι αυξημένες απουσίες λόγω ασθένειας, η συχνή αποχώρηση των υπαλλήλων, ο μεγάλος φόρτος εργασίας και οι υψηλές εργασιακές απαιτήσεις. Όπως προέκυψε, τόσο οι εκτιμήσεις κινδύνου για τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους όσο και οι σχετικές παρεμβάσεις ήταν λιγοστές.

Η λύση

Η Δημόσια Διοίκηση της Μάλτας αντιμετώπισε τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης, από τους διευθυντές μέχρι τους υπάλληλους.

Το τμήμα προσωπικού ανέπτυξε ένα πρόγραμμα καλά δομημένης υποστήριξης προς τους υπάλληλους, με στόχο να εντοπιστούν οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι και να αντιμετωπιστούν με τα κατάλληλα μέτρα ελέγχου. Το πρόγραμμα βασίζεται σε μια προληπτική προσέγγιση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων και περιλαμβάνει τη διενέργεια εκτιμήσεων κινδύνου, την υλοποίηση ειδικών μέτρων ελέγχου, μαθήματα εκπαίδευσης, σεμινάρια, ενημέρωση και υπηρεσίες συμβουλευτικής υποστήριξης. Από τις δράσεις του προγράμματος προέκυψε η ανάγκη παρεμβάσεων, σε ένα πρώτο στάδιο υπό μορφή πολιτικών για το εργασιακό άγχος, τον εκφοβισμό και την παρενόχληση στους χώρους εργασίας, σε ένα δεύτερο στάδιο μέσω σεμιναρίων εκπαίδευσης και ευαισθητοποίησης και, σε ένα τρίτο στάδιο, μέσω υπηρεσιών προσωπικής υποστήριξης.

Αρχικά διενεργήθηκαν εκτιμήσεις ψυχοκοινωνικών κινδύνων σε όλα τα υπουργεία προκειμένου να συγκεντρωθούν δεδομένα για τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους και τις επιπτώσεις τους στην ευεξία των εργαζομένων. Για τον σκοπό αυτό διανεμήθηκαν επίσημα ερωτηματολόγια, πραγματοποιήθηκαν ημι-δομημένες ατομικές συνεντεύξεις και συστάθηκαν ομάδες συζήτησης.

Στη συνέχεια υλοποιήθηκαν πρωτοβουλίες για την παροχή εκπαίδευσης. Αρχικά πραγματοποιήθηκε για τα ανώτερα διοικητικά στελέχη ένας κύκλος μαθημάτων εκπαίδευσης σε θέματα ψυχοκοινωνικών κινδύνων διάρκειας 32 ωρών, στο πλαίσιο του οποίου παρουσιάστηκαν και συζητήθηκαν τα αποτελέσματα των εκτιμήσεων κινδύνου. Για την ενημέρωση της διοίκησης σχετικά με το νέο πρόγραμμα και τις παρεχόμενες



υπηρεσίες πραγματοποιήθηκαν δέκα ενημερωτικές συναντήσεις και ένα εναρκτήριο συνέδριο, συνοδευόμενα από 33 ενημερωτικές συναντήσεις για τη μεσαία βαθμίδα διοίκησης και περισσότερες από 300 συναντήσεις για τους υπάλληλους, με εισηγήσεις σε θέματα εργασιακού άγχους, ψυχικής υγείας και άλλων ψυχοκοινωνικών κινδύνων.

Τέλος, αναπτύχθηκε μια υπηρεσία υποστήριξης για εργαζόμενους των οποίων οι επιδόσεις επηρεάζονται από εργασιακά και προσωπικά προβλήματα, μεταξύ των οποίων το άγχος. Για την προώθηση αυτής της υπηρεσίας διοργανώθηκαν ενημερωτικές συναντήσεις και εκδόθηκε ένα εγχειρίδιο.



Τα αποτελέσματα

Σημειώθηκε σαφής βελτίωση όσον αφορά την ευαισθητοποίηση υπαλλήλων και διοίκησης όσον αφορά τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους και το εργασιακό άγχος. Αν και η βελτίωση αυτή δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστεί με ποσοτικούς όρους, γίνεται αισθητή μέσω του αριθμού των αιτημάτων υποστήριξης που υποβάλλονται τόσο από τα διάφορα τμήματα όσο και από μεμονωμένους υπάλληλους, για ζητήματα που αφορούν ψυχοκοινωνικούς κινδύνους στην εργασία.

Όταν τους ζητήθηκε να αξιολογήσουν την εκπαίδευση που έλαβαν, οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι ήταν ικανοποιημένοι από τις πρωτοβουλίες που υλοποιήθηκαν και πρότειναν τη συνέχιση της οργάνωσης συναντήσεων για ενημέρωση και ευαισθητοποίηση σε συστηματική βάση. Από τη μεριά τους, οι υπάλληλοι δήλωσαν στην πλειονότητά τους ότι ήταν ικανοποιημένοι από την υπηρεσία υποστήριξης και ότι θα τη συνιστούσαν σε κάποιον συνάδελφο.

Εκτιμήσεις ψυχοκοινωνικών κινδύνων διενεργήθηκαν σε όλα τα υπουργεία προκειμένου να συγκεντρωθούν δεδομένα για τις επιπτώσεις τους στην ευεξία των εργαζομένων και να ληφθούν μέτρα πρόληψης.

Οργανωτική προσέγγιση για την προληπτική διαχείριση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων

ΔΙΑΚΡΙΘΗΚΕ

Πορτογαλικό Ινστιτούτο Ογκολογίας (O Porto)⁽¹⁾, Πορτογαλία

www.ipoporto.min-saude.pt

Το πρόβλημα

Το Πορτογαλικό Ινστιτούτο Ογκολογίας (O Porto) είναι ένα εξειδικευμένο νοσοκομείο με σύνθετη δομή και διάφορες υπηρεσίες, στο οποίο απασχολούνται πολλές ειδικότητες. Η πρόκληση με την οποία βρίσκεται αντιμέτωπο το νοσοκομείο είναι η διασφάλιση της αποτελεσματικής πρόληψης κάθε είδους ψυχοκοινωνικού κινδύνου — άγχος, εξουθένωση, συναισθηματική πίεση, βία στον εργασιακό χώρο και παρενόχληση — σε ολόκληρη τη δομή του.

Η λύση

Η διαχείριση κινδύνων στο νοσοκομείο βασίζεται σε μια οργανωτική προσέγγιση για την προαγωγή της υγείας και την πρόληψη, η οποία θεωρείται ότι έχει στρατηγική σημασία.

Στο επίκεντρο της γενικής πολιτικής του νοσοκομείου για τη διαχείριση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων στην εργασία βρίσκεται η συστηματική εκτίμηση των κινδύνων. Κάθε θέση εργασίας υποβάλλεται σε εκτίμηση κινδύνων, η οποία προβλέπει τη διανομή ενός ερωτηματολογίου γενικής αξιολόγησης. Κατ' αυτόν τον τρόπο προσδιορίζονται οι βασικοί ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι και καταρτίζεται μια έκθεση αξιολόγησης, στην οποία προτείνεται ένα σχέδιο ψυχοκοινωνικής παρέμβασης. Η έκθεση και το σχέδιο αποτελούν στη συνέχεια αντικείμενο επεξεργασίας από μια ομάδα συζήτησης.

Η δέσμευση της διοίκησης και η συμμετοχή διευθυντικών στελεχών και εργαζομένων στη διαδικασία προληπτικής διαχείρισης διασφαλίζεται εγγράφως μέσω πολιτικών για την πρόληψη των ψυχοκοινωνικών κινδύνων. Προσδιορίστηκαν 80 τομείς διαχείρισης κινδύνου στην οργάνωση του νοσοκομείου, κάθε ένας από τους οποίους συντονίζεται από ένα υπεύθυνο διοικητικό στέλεχος. Η μεσαία βαθμίδα διοίκησης είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των δραστηριοτήτων διαχείρισης ψυχοκοινωνικών κινδύνων στα τμήματα αρμοδιότητάς της. Τόσο τα διοικητικά στελέχη όσο και οι υπάλληλοι συμμετέχουν σε δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνου όπως συναντήσεις αναζήτησης ιδεών, ομάδες συζήτησης, διανομή

ερωτηματολογίων, έρευνες σε θέματα υγείας και ανάπτυξη προγραμμάτων υγείας και εκπαίδευσης.

Έχει επίσης καταρτιστεί ένα σχέδιο ετήσιας εκπαίδευσης το οποίο περιλαμβάνει δράσεις για την πρόληψη των ψυχοκοινωνικών κινδύνων. Επιπλέον, διανέμονται σε τακτική βάση ερωτηματολόγια και εκθέσεις.

Οι δράσεις πρόληψης των ψυχοκοινωνικών κινδύνων και προαγωγής της υγείας πραγματοποιούνται με τη συνδρομή ψυχολόγου ειδικευμένου σε θέματα επαγγελματικής υγείας, και σε συνεργασία, εφόσον το απαιτεί η περίπτωση, με γιατρό εργασίας και τεχνικό επαγγελματικής ασφάλειας. Οι πιο σύνθετες περιπτώσεις ανατίθενται σε ψυχολόγο ή άλλο εξωτερικό εμπειρογνώμονα.

Τέλος, έχουν καθιερωθεί πρωτοβουλίες οι οποίες παροτρύνουν τους εργαζόμενους να διαχειρίζονται μόνοι τους την υγεία τους, όπως εκστρατείες κατά του καπνίσματος, πολιτική ενθάρρυνσης διαλειμμάτων από την εργασία με σκοπό τη σωματική δραστηριότητα και συνεργασίες με τοπικά γυμναστήρια.



Στο επίκεντρο της γενικής πολιτικής του νοσοκομείου για τη διαχείριση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων στην εργασία βρίσκεται η συστηματική εκτίμηση των κινδύνων.

⁽¹⁾ Στις πρωτοβουλίες που εφαρμόστηκαν συνέβαλε ο καθ. J. Aguiar Coelho, διοικητής νοσοκομείου και ένας από τους πρωτοπόρους στην έρευνα, διάδοση και εφαρμογή πρακτικών πρόληψης του άγχους και των ψυχοσωματικών κινδύνων σε νοσοκομεία της Πορτογαλίας.

Τα αποτελέσματα

- Από το 2006 έχουν πραγματοποιηθεί 25 εκτιμήσεις ψυχοκοινωνικών κινδύνων. Έχουν επίσης υλοποιηθεί αρκετά προγράμματα για την υγεία στην εργασία.
- Από το 2010 έχουν διεξαχθεί 57 δράσεις εκπαίδευσης με θέμα τη διαχείριση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων.
- Το νοσοκομείο διαπίστωσε ότι μειώθηκαν οι απουσίες και τα επίπεδα άγχους.
- Επειδή τα προβλήματα επιλύονται και δεν αγνοούνται, οι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ενώ έχει βελτιωθεί το ψυχοκοινωνικό περιβάλλον εργασίας.



Αποτελεσματική διαχείριση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων σε εταιρεία πετροχημικών

ΔΙΑΚΡΙΘΗΚΕ

Slovnaft, a.s., Σλοβακία

slovnaft.sk/sk

Το πρόβλημα

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στη Slovnaft, μέλος ενός ομίλου πετροχημικών, χειρίζονται συστήματα ελέγχου και μηχανήματα. Η εταιρεία αποφάσισε να αναγνωρίσει τις θέσεις εργασίας και τις εργασίες που συνεπάγονταν υψηλό κίνδυνο όχι μόνο για την υγεία των εργαζομένων αλλά και για τις συνολικές επιδόσεις της επιχείρησης. Πολλά σοβαρά εργατικά ατυχήματα οφείλονται σε ανθρώπινα λάθη. Με τη συστηματική εκτίμηση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων, η Slovnaft στόχευε στη μείωση του ανθρώπινου λάθους και στην πρόληψη των εργατικών ατυχημάτων και των προβλημάτων υγείας λόγω άγχους.

Η λύση

Το 2012 η Slovnaft ξεκίνησε το έργο COHESIO για τη βελτιστοποίηση της συμμόρφωσης προς τις απαιτήσεις της επαγγελματικής υγείας που συνδέονται με την εργονομία και τον εντοπισμό φαινομένων άγχους. Το έργο επικεντρώθηκε σε τρεις τομείς: διαχείριση του άγχους, εργασία σε βάρδιες και εργονομία. Οι στόχοι που τέθηκαν στον πρώτο τομέα ήταν η εξάλειψη ή η ελαχιστοποίηση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων, η βελτίωση της παραγωγικότητας και η μείωση των απουσιών λόγω ασθενειών που οφείλονται στις αρνητικές επιπτώσεις των ψυχοκοινωνικών κινδύνων.

Σε συνεργασία με έναν πάροχο υπηρεσιών επαγγελματικής υγείας, διενεργήθηκαν εκτιμήσεις ψυχοκοινωνικού κινδύνου σε οκτώ μονάδες παραγωγής, στις οποίες απασχολούνται συνολικά 800 εργαζόμενοι.

Η προσέγγιση, στη βάση της πρόληψης, υλοποιήθηκε με την πλήρη υποστήριξη της διοίκησης και την ενθουσιώδη

συμμετοχή του προσωπικού. Οι εργαζόμενοι έλαβαν μέρος σε δραστηριότητες με στόχο την προστασία της υγείας τους, έχοντας ευαισθητοποιηθεί για τη σημασία του γεγονότος αυτού όσον αφορά τη δουλειά τους.

Ένας από τους βασικούς στόχους του έργου ήταν η αναγνώριση των επικίνδυνων θέσεων εργασίας και των εργασιών στις οποίες διαδραματίζει σημαντικό ρόλο ο ανθρώπινος παράγοντας. Εάν δεν γίνουν οι σωστοί χειρισμοί, οι εργασίες αυτές μπορούν να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στη ζωή και την υγεία των εργαζομένων, στον ευρύτερο πληθυσμό της περιοχής των μονάδων παραγωγής, στο περιβάλλον και στην ίδια την επιχείρηση. Για να μειωθούν οι πιθανότητες εμφάνισης άγχους σε διάφορες περιστάσεις και να βελτιωθεί η ικανότητα των εργαζομένων να το διαχειριστούν, πραγματοποιήθηκαν ασκήσεις προσομοίωσης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης. Επίσης εξετάστηκε το κατά πόσον ήταν άνετος ο εξοπλισμός ατομικής προστασίας.

Επιπλέον, διοργανώθηκε σεμινάριο διαχείρισης άγχους προκειμένου να αυξηθούν οι γνώσεις των εργαζομένων σε αυτόν τον τομέα. Το σεμινάριο ήταν μονοήμερο και περιελάμβανε θέματα όπως βασικές γνώσεις επί του ζητήματος, δεξιότητες επικοινωνίας και στρατηγικές διαχείρισης του άγχους. Ένα άλλο μέτρο που εφαρμόστηκε ήταν ο προληπτικός έλεγχος, υγείας, με τη μορφή πλήρων και στοχευμένων ιατρικών εξετάσεων και ψυχομετρικών τεστ.

Διοργανώθηκαν ακόμη δράσεις προαγωγής της υγείας, όπως η οργάνωση μαθημάτων pilates και η λειτουργία αθλητικών λεσχών για την παρότρυνση των εργαζομένων να ασκούνται τακτικά. Στο πλαίσιο του προγράμματος «Υγιεινή διατροφή» (Healthy Food), ένας διατροφολόγος εξέτασε τα πιάτα που προσφέρονταν στο εστιατόριο της επιχείρησης και πρότεινε πιο υγιεινές εναλλακτικές λύσεις.





Τα αποτελέσματα

Η πιο σημαντική δραστηριότητα εκπαίδευσης ήταν, κατά την άποψη των εργαζομένων, η πρακτική άσκηση προσομοίωσης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης. Στην τετραετία που πέρασε από τότε που καθιερώθηκε η άσκηση, συνέβησαν δύο περιστατικά έκτακτης ανάγκης υπό πραγματικές συνθήκες. Οι χειριστές επιβεβαίωσαν ότι αντιμετώπισαν αυτές τις καταστάσεις καλύτερα. Σε μια έρευνα για την ασφάλεια στην εργασία, το 75 % των εργαζομένων εξέφρασε την ικανοποίησή του για τις δραστηριότητες που πραγματοποιήθηκαν.

Μειώθηκε το ποσοστό τραυματισμών και απουσιών λόγω ασθένειας.

Οι βελτιώσεις στον ατομικό προστατευτικό εξοπλισμό έκαναν τους εργαζόμενους να αισθάνονται περισσότερη άνεση και σιγουριά.

**Χάρη στις πρακτικές ασκήσεις
προσομοίωσης καταστάσεων έκτακτης
ανάγκης, μειώθηκαν
οι πιθανότητες έκθεσης των εργαζομένων
σε αγχωτικές καταστάσεις και βελτιώθηκε
η ικανότητά τους να τις αντιμετωπίζουν.**

Πρόγραμμα «Good work!» Δράση για την ευεξία στην εργασία

ΔΙΑΚΡΙΘΗΚΕ

Satakunta Hospital District, Φινλανδία

www.satshp.fi

Το πρόβλημα

Στον τομέα της κοινωνικής πρόνοιας και της υγειονομικής περίθαλψης απασχολούνται, πέραν του ιατρικού και του νοσηλευτικού προσωπικού που βρίσκεται στην πρώτη γραμμή, ειδικότητες όπως τεχνικοί, καθαριστές, υπάλληλοι τροφοδοσίας και διοικητικό προσωπικό. Οι επαγγελματικές αυτές ομάδες έχουν διαφορετική εργασιακή νοοτροπία, συν το γεγονός ότι οι χώροι στους οποίους εργάζονται δεν είναι συγκεντρωμένοι σε ένα σημείο. Αυτή είναι και η δυσκολία την οποία αντιμετώπισε το νοσοκομείο Satakunta Hospital District στην προσπάθειά του να αναπτύξει ολοκληρωμένες διαδικασίες για τη διασφάλιση της επαγγελματικής υγείας των 3 600 εργαζομένων του.

Η λύση

Το 2008 το νοσοκομείο ξεκίνησε ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα για την ευεξία στην εργασία με τίτλο «Good work!» (Καλή εργασία), το οποίο επικεντρωνόταν σε τέσσερις τομείς: παραγωγική ηγεσία, διασφάλιση τεχνογνωσίας, επιτυχημένη εργασιακή κοινότητα και εμπνευσμένη εργασία με νόημα.

Κατά το πρώτο στάδιο του προγράμματος (2008-2010) επικαιροποιήθηκαν διάφορες κατευθυντήριες οδηγίες για τη διαχείριση του προσωπικού και την επαγγελματική ασφάλεια και υγεία (ΕΑΥ). Στο δεύτερο στάδιο (2011-2013), κάθε ομάδα εργασίας κατάρτισε το δικό της σχέδιο για την ευεξία στην εργασία. Στο παρόν στάδιο (2014-2016), η έμφαση δίνεται στην οργάνωση και σε διαδικασίες εργασίας, με κεντρικό άξονα την παραδοχή ότι η ευεξία στην εργασία δεν είναι μια αυτόματη διαδικασία, αλλά το αποτέλεσμα καλής οργάνωσης της εργασίας.

Οι διαρθρωτικοί παράγοντες, όπως ο επιτελικός ρόλος της διοίκησης, η διαχείριση της τεχνογνωσίας, οι ομαλές διαδικασίες, η διατήρηση καλού εργασιακού κλίματος και η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος υπάγονται στην ευθύνη των προϊσταμένων. Για τον σκοπό αυτό αναπτύχθηκαν διάφοροι μηχανισμοί και διαδικασίες. Εξίσου σημαντική είναι η συμβολή των εργαζομένων, οι οποίοι ενθαρρύνονται να επεκτείνουν τις ικανότητές τους και να συμμετάσχουν σε πρωτοβουλίες μάθησης.

Άλλα μέτρα για τη βελτίωση της οργάνωσης της εργασίας και την προώθηση μιας νοοτροπίας διασφάλισης της επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας ήταν η ανάπτυξη εσωτερικών μηχανισμών επικοινωνίας, η σύσταση μονάδων υποστήριξης της αλλαγής και η θέσπιση μέτρων επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας στις μονάδες εργασίας. Για την αποφυγή των πρόωρων συνταξιοδοτήσεων αναπτύχθηκε ένα μοντέλο προσδιορισμού των εργαζομένων που θα μπορούσαν να εργασθούν υπό καθεστώς μερικής απασχόλησης (πρόγραμμα Fitness-for-work). Οι προϊστάμενοι έλαβαν εκπαίδευση ώστε να καλλιεργήσουν τον επιτελικό τους ρόλο και να υποστηρίξουν την εξέλιξη της τεχνογνωσίας. Δημιουργήθηκε μια διαδικασία για αντιμετώπιση των προβλημάτων στην εργασία μέσω της οποίας οι προβληματικές καταστάσεις επιλύονται με συνεργατική προσπάθεια.

Το 2014 ξεκίνησε η εκστρατεία «Άσκηση στην εργασία» (Workday activity) με σκοπό την ενθάρρυνση των εργαζομένων να αυξήσουν τη σωματική τους δραστηριότητα. Η πρώτη δράση στο πλαίσιο της εκστρατείας ήταν η εξέταση της φυσικής κατάστασης των εργαζομένων. Στο πρόγραμμα δήλωσαν συμμετοχή περισσότεροι από 1 500 εργαζόμενοι.





Τα αποτελέσματα

- Οι απουσίες λόγω ασθένειας μειώθηκαν κατά 9,1 % μεταξύ 2013 και 2014 (κατ' αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση εξοικονόμησε σχεδόν 1,5 εκατομμύρια ευρώ).
- Χάρη στο πρόγραμμα «Fitness-for-work» εξοικονομήθηκε, μόνο το 2013, καθαρό ποσό πάνω από 1 εκατομμύριο ευρώ.
- Μειώθηκε ο αριθμός των εργατικών ατυχημάτων (κατά 25 % ετησίως).
- Από έρευνα στην οποία συμμετείχαν οι εργαζόμενοι προέκυψε ότι η ικανοποίησή τους από την εργασία τους αυξήθηκε.

Η ευεξία στην εργασία δεν είναι μια αυτόματη διαδικασία, αλλά το αποτέλεσμα καλής οργάνωσης της εργασίας.

Ολοκληρωμένη προσέγγιση για την εξάλειψη των ψυχοκοινωνικών κινδύνων

ΔΙΑΚΡΙΘΗΚΕ

Βιομηχανία TOFAŞ, Προύσα, Τουρκία

www.tofas.com.tr

Το πρόβλημα

Η αυτοκινητοβιομηχανία TOFAŞ γνωρίζει ότι οι δυσμενείς συνθήκες εργασίας, ο ακατάλληλος εξοπλισμός και η μειωμένη σωματική δραστηριότητα ενέχουν κινδύνους για τη σωματική και την ψυχική υγεία των εργαζομένων. Η εταιρεία ήταν διατεθειμένη να δημιουργήσει ένα ευνοϊκό και ευχάριστο περιβάλλον εργασίας και να προστατεύσει την υγεία των εργαζομένων της.

Η λύση

Η TOFAŞ ξεκίνησε ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα με τίτλο «Χαρούμενοι εργαζόμενοι» το οποίο στόχευε στην υγεία και στην ευεξία των εργαζομένων της, με δράσεις που αφορούσαν τόσο το εργασιακό περιβάλλον όσο και τους εργαζόμενους.

Με δεδομένο ότι ο τελικός στόχος, δηλαδή υγιείς και χαρούμενοι εργαζόμενοι, δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς την αδιάλειπτη

υποστήριξη της διοίκησης, εφαρμόστηκε το υποπρόγραμμα «Ανάλυση άγχους», σκοπός του οποίου είναι η παρακολούθηση προβλημάτων λόγω εργασιακού άγχους. Τα αποτελέσματα της παρέμβασης αυτής συζητούνται στο πλαίσιο λειτουργίας ειδικών επιτροπών, ενώ σχεδιάζονται ειδικές δράσεις για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και λαμβάνονται κατάλληλα διοικητικά μέτρα. Οι βελτιώσεις, όπως για παράδειγμα η παρακολούθηση και η προσαρμογή του ρυθμού εργασίας, υποστηρίζονται από την ανώτερη βαθμίδα διοίκησης και διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη μείωση της εργασιακής επιβάρυνσης, με απώτερο στόχο τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος χωρίς άγχος.

Το υποπρόγραμμα «Ευτυχισμένοι χώροι εργασίας» στοχεύει στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Στη διάθεση των εργαζομένων τέθηκαν διάφορες εργονομικές βελτιώσεις και διευκολύνσεις, όπως χώροι χαλάρωσης, μια εμπορική αγορά και μια μικρή αίθουσα κινηματογράφου.

Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκε εξατομικευμένο λογισμικό με σκοπό την ελαχιστοποίηση του άγχους, μέσω εναλλαγών στην εργασιακή ρουτίνα των εργαζομένων. Κάθε βάρδια ξεκινά με πεντάλεπτες ασκήσεις που δίνουν την ευκαιρία στους εργαζόμενους να χαλαρώσουν και να προετοιμαστούν για την εργασία τους. Επίσης, με πρωτοβουλία εθελοντών ξεκίνησαν να λειτουργούν 11 λέσχες ψυχαγωγίας και 9 αθλητικές λέσχες. Κατ' αυτόν τον τρόπο εμπλουτίζεται η κοινωνική και η πολιτιστική ζωή των εργαζομένων, αυξάνεται η συμμετοχή τους, προάγεται η δημιουργική σκέψη και δημιουργούνται νέες επαφές.

Τέλος, η υπηρεσία υποστήριξης των εργαζομένων θέτει στη διάθεση των εργαζομένων πληροφορίες και συμβουλές από ειδικούς σε θέματα ψυχικής υγείας 24 ώρες την ημέρα, 7 ημέρες την εβδομάδα. Η υπηρεσία δεν απευθύνεται μόνο στους εργαζόμενους, αλλά και στις οικογένειές τους. Σκοπός της είναι να υποστηρίξει τους εργαζόμενους σε δύσκολες στιγμές, διασφαλίζοντας ότι συνεχίζουν να προσφέρουν στην επιχείρηση.





Τα αποτελέσματα

Διαπιστώθηκε ότι προωθήθηκε εν γένει η ευεξία των εργαζομένων, με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας. Μειώθηκαν τα προβλήματα υγείας, τα επαγγελματικά ατυχήματα και τα ανθρώπινα λάθη.

Οι εργαζόμενοι επιβεβαιώνουν ότι οι παρεμβάσεις ήταν επιτυχείς. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ψυχική και τη σωματική υγεία βρίσκονται υπό έλεγχο, ενώ έχουν ελαχιστοποιηθεί οι κίνδυνοι άγχους και ψυχολογικών προβλημάτων.

Η μείωση της πίεσης λόγω της εργασίας, η βελτίωση των εργασιακών συνθηκών, η παροχή ευκαιριών κοινωνικής αλληλεπίδρασης και η προαγωγή της υγείας έχουν ως αποτέλεσμα υγιείς και χαρούμενους υπάλληλους.



ΠΩΣ ΘΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΙΤΕ ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΕ

Δωρεάν εκδόσεις:

- ένα αντίτυπο:
από το EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>).
- περισσότερα από ένα αντίτυπα ή αφίσες/χάρτες:
από τις αντιπροσωπείες της Ευρωπαϊκής Ένωσης(http://ec.europa.eu/represent_el.htm),
από τα γραφεία εκπροσώπησης στις εκτός ΕΕ χώρες (http://eeas.europa.eu/delegations/index_el.htm),
επικοινωνώντας με την υπηρεσία Europe Direct (http://europa.eu/europedirect/index_el.htm) ή
καλώντας τον αριθμό 00 800 6 7 8 9 10 11 (δωρεάν τηλεφωνικός αριθμός από όλη την Ένωση) (*).

(*) Οι πληροφορίες παρέχονται δωρεάν, και οι κλήσεις είναι γενικώς δωρεάν (ενδέχεται όμως κάποιες κλήσεις που πραγματοποιούνται μέσω ορισμένων τηλεπικοινωνιακών φορέων ή από τηλεφωνικούς θαλάμους ή ξενοδοχεία να χρεώνονται).

Εκδόσεις επί πληρωμή:

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

Η εκστρατεία για τους ασφαλείς και υγιείς χώρους εργασίας 2014-2015 με θέμα «Διαχείριση του άγχους σε Ασφαλείς και Υγιείς Χώρους Εργασίας» εστιάζει στο πόσο σημαντικό είναι να αναγνωριστεί το εργασιακό άγχος και οι άλλοι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι. Η εκστρατεία προωθεί τη διαχείριση αυτών των κινδύνων στο πλαίσιο μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για τη διασφάλιση της υγείας στους χώρους εργασίας.

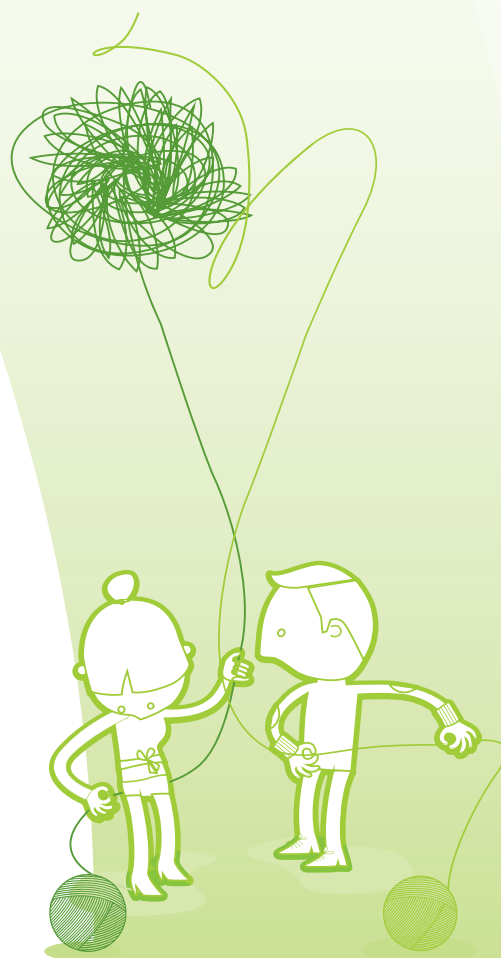
Ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι υπάρχουν σε κάθε χώρο εργασίας και μπορούν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά ακόμη και με περιορισμένους πόρους. Η εκστρατεία αυτή παρέχει την υποστήριξη, την καθοδήγηση και τα εργαλεία που απαιτούνται για την αποτελεσματική διαχείριση του εργασιακού άγχους και των ψυχοκοινωνικών κινδύνων.

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (EU-OSHA) επιδιώκει την οικοδόμηση ενός ασφαλέστερου, υγιέστερου και παραγωγικότερου εργασιακού περιβάλλοντος στην Ευρώπη. Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός ερευνά, αναπτύσσει και διανέμει αξιόπιστη, ισορροπημένη και αμερόληπτη πληροφόρηση σχετικά με την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία και οργανώνει πανευρωπαϊκές εκστρατείες ευαισθητοποίησης. Ιδρύθηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση το 1994 και έχει την έδρα του στο Μπιλμπάο της Ισπανίας. Φέρνει σε επαφή εκπροσώπους της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, των κυβερνήσεων των κρατών μελών, των οργανώσεων των εργοδοτών και των εργαζομένων, καθώς και κορυφαίους εμπειρογνώμονες από κάθε κράτος μέλος της ΕΕ και από άλλες χώρες.

Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία

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

<http://osha.europa.eu>



Υπηρεσία Εκδόσεων