

Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy



www.healthy-workplaces.eu

Konkurs Dobrych Praktyk „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy” 2014–2015

Zarządzanie stresem i zagrożeniami psychospołecznymi w pracy



Europe Direct to serwis, który pomoże Państwu znaleźć odpowiedzi na pytania dotyczące Unii Europejskiej.

Numer bezpłatnej infolinii (*): 00 800 6 7 8 9 10 11

(*) Informacje są udzielane nieodpłatnie, większość połączeń również jest bezpłatna (niektórzy operatorzy, hotele lub telefony publiczne mogą naliczać opłaty).

Więcej informacji o Unii Europejskiej można znaleźć w portalu Europa (<http://europa.eu>).

Luksemburg: Urząd Publikacji Unii Europejskiej, 2015

ISBN 978-92-9240-587-8

doi:10.2802/67560

Ilustracje dostarczyli nagrodzeni i wyróżnieni uczestnicy konkursu

© Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, 2015

Powielanie dozwolone pod warunkiem podania źródła.

Spis treści

Wprowadzenie 5

Nagrodzone przykłady

Belgia, Siemens	7
Zapobieganie wypaleniu i stresowi w celu osiągnięcia równowagi życiowej	
Dania, Lån & Spar Bank	9
Bank w ruchu – zaangażowanie menedżerów i pracowników w budowę dobrego samopoczucia w pracy	
Niemcy, Daimler AG	11
W stronę wewnętrznej stabilności – zmniejszenie absencji i wzrost zadowolenia z pracy w sektorze wytwórczym	
Niemcy, Grupa Deutsche Post DHL	13
Globalne zarządzanie stresem w trudnych warunkach pracy w sektorze pocztowym	
Hiszpania, Hotel Colón, S.A.	15
Współpraca kierownictwa hotelu i pracowników na rzecz poprawy warunków pracy	
Holandia, Schuberg Philis	17
Kultura uczciwości i przejrzystości w outsourcingu informatycznym = stuprocentowy wynik	
Polska, Okręgowy Inspektorat Służby Więziennej w Koszalinie	19
Lepsza komunikacja, rozwiązywanie konfliktów i radzenie sobie ze stresem wśród funkcjonariuszy więziennych	
Słowenia, Zavarovalnica Triglav, d.d.	21
Liderzy w redukcji zagrożeń psychospołecznych w branży ubezpieczeniowej	
Słowacja, U. S. Steel Košice, s.r.o.	23
Miejsce pracy wolne od stresu = bezwypadkowe miejsce pracy przy produkcji stali	
Finlandia, Fastems Oy Ab	25
Dzielenie się jest wyrazem troski – partycypacyjne podejście do przeciwdziałania stresowi wśród kadry inżynierskiej	
Wielka Brytania, Nottingham City Homes	27
Zasady i procedury oparte na uczestnictwie oraz prewencji	

Wyróżnione przykłady

Belgia, VitaS	29
Większe zaangażowanie i sprawniejsza komunikacja w organizacji sprawującej opiekę nad osobami w podeszłym wieku	
Dania, Boligkontoret Aarhus, AAB Aarhus AAB i ESL	31
Bezpieczeństwo i ochrona – naturalny element pracy w towarzystwie budownictwa społecznego	
Grecja, Centrum Zapobiegania Zagrożeniom Zawodowym (KE.P.E.K.) Grecji Środkowej i gminy Chalkida	33
Ocena ryzyka i zarządzanie stresem związanym z pracą przy wywozie odpadów	
Hiszpania, ACCIONA ENERGIA	35
Kompleksowy plan zapobiegania zagrożeniom psychospołecznym	
Francja i Hiszpania, Airbus	37
Różnorodne środki zapobiegające stresowi w różnych sytuacjach zawodowych w globalnej firmie produkującej samoloty	
Francja, Schneider Electric	39
Środki zapobiegania zagrożeniom psychospołecznym w dużej międzynarodowej grupie przemysłowej	
Włochy, Cofely Italia SpA	41
Wdrożenie firmowych inicjatyw w celu zmniejszenia stresu i zagrożeń psychospołecznych	
Malta, Dział Kadr Administracji Publicznej, Kancelaria Premiera	43
Kompleksowy program zapobiegania zagrożeniom psychospołecznym w administracji rządowej	
Portugalia, Portugalski Instytut Onkologii (O Porto)	45
Podejście organizacyjne do zarządzania zagrożeniami psychospołecznymi i zapobiegania im	
Słowacja, Slovnaft, a.s.	47
Efektywne zarządzanie zagrożeniami psychospołecznymi w branży petrochemicznej	
Finlandia, Szpitale w okręgu Satakunta	49
Dobra robota! Akcja na rzecz dobrego samopoczucia w pracy	
Turcja, Fabryka TOFAŞ, Bursa	51
Kompleksowe podejście do eliminacji zagrożeń psychospołecznych	

Wprowadzenie

Konkurs Dobrych Praktyk „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy” został zorganizowany przez Europejską Agencję Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA) w ramach kampanii „Stres w pracy? Nie, dzięki!” w latach 2014–2015. Konkurs w edycji 2014–2015 miał wyróżnić najlepsze przykłady firm lub organizacji aktywnie zarządzających stresem i zagrożeniami psychospołecznymi w pracy.

Nagrody są przyznawane za wybitny i nowatorski wkład oraz silne zaangażowanie w zarządzanie zagrożeniami psychospołecznymi z wykorzystaniem podejścia partycypacyjnego. Dzięki konkursowi EU-OSHA promuje dobre praktyki w miejscu pracy i upowszechnia informacje o nich w Europie.

W sumie nadesłano 55 zgłoszeń, w tym 48 krajowych (z 26 krajów) oraz 7 od oficjalnych partnerów kampanii. Reprezentowane były duże i małe organizacje (w tym 12 małych firm) z różnorodnych sektorów gospodarki.

Jury Konkursu Dobrych Praktyk „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy”, w którym zasiadali przedstawiciele czterech grup interesariuszy z rady zarządzającej EU-OSHA oraz ekspert merytoryczny, zweryfikowało i oceniło nadesłane zgłoszenia, po czym przyznało nagrody i wyróżnienia.

Znaczenie zarządzania stresem i zagrożeniami psychospołecznymi

Zagrożenia psychospołeczne są rezultatem niekorzystnej organizacji pracy i zarządzania, a także niewłaściwej atmosfery w miejscu pracy. Do wspomnianych wyżej zagrożeń można zaliczyć: nadmierne wymagania, niepewność zatrudnienia, nękanie i przemoc. Zarówno one, jak też brak odpowiednich zasobów lub wsparcia ze strony przełożonych oraz pracowników może powodować stres, który pogarsza funkcjonowanie w pracy i poza nią, a jego długotrwała obecność może prowadzić do poważnych schorzeń psychicznych i fizycznych, takich jak wypalenie, depresja, choroby układu sercowo-naczyniowego lub bóle kręgosłupa.

W niedawnym badaniu Eurobarometru Komisji Europejskiej¹ stwierdzono, że 53% pracowników uważa stres doświadczany w miejscu pracy za główne zagrożenie dla bezpieczeństwa i zdrowia, a 27% pracowników wskazało, że praca spowodowała lub pogłębiła w ciągu ostatnich 12 miesięcy ich „stres, depresję, niepokój”.

Niewłaściwe psychospołeczne środowisko pracy może też negatywnie wpływać na organizację i gospodarkę krajową. Zwiększona absencja, nieefektywna obecność w pracy (gdy pracownik jest chory i niezdolny do prawidłowego funkcjonowania) spowodowana chorobami związanymi ze

stresem, a także zwiększona liczba wypadków i urazów, na przykład w rezultacie pracy pod presją, mogą powodować znaczne koszty dla firmy lub organizacji. Szacuje się, że w skali krajów koszty te dla przedsiębiorstw i społeczeństwa sięgają miliardów euro.

Ponadto zagrożenia psychospołeczne oraz zagadnienia dotyczące zdrowia psychicznego wciąż są tematem tabu. Przeprowadzone przez EU-OSHA europejskie badanie przedsiębiorstw na temat nowych i pojawiających się zagrożeń (ESENER)² wykazało, że ponad 40% pracodawców uważa zarządzanie zagrożeniami psychospołecznymi za trudniejsze niż w przypadku „tradycyjnych” zagrożeń BHP.

Stres w pracy? Nie, dzięki!

Wielu europejskich menedżerów uczestniczących w ankiecie ESENER (79%) wyraziło zaniepokojenie dot. występowania stresu w swoim miejscu pracy, a mniej niż 30% stwierdziło, że wprowadzili procedury radzenia sobie z zagrożeniami psychospołecznymi. Tymczasem zarządzanie zagrożeniami psychospołecznymi jest konieczne oraz możliwe w przedsiębiorstwie o każdej wielkości, przy czym może się ono opierać na tych samych zasadach, które są wykorzystywane przy zarządzaniu innymi zagrożeniami dla bezpieczeństwa i higieny pracy.

Dlatego też opisywana kampania ma na celu podniesienie świadomości nt. stresu i zagrożeń psychospołecznych w miejscu pracy, aby problem ten był lepiej rozumiany oraz aby zapewnić pracodawcom i pracownikom wsparcie i doradztwo umożliwiające skuteczne radzenie sobie ze stresem.

Ocena zagrożeń psychospołecznych oraz zarządzanie nimi w miejscu pracy są obowiązkiem prawnym pracodawcy. Bardzo ważne jest, aby kierownictwo uczestniczyło w działaniach mających zaradzić stresowi oraz angażowało pracowników w identyfikację zagrożeń, jak też w planowanie i realizowanie rozwiązań. Przed wdrożeniem środków indywidualnych należy zawsze rozważyć i wprowadzić udoskonalenia w miejscu pracy. Przyjazne środowisko pracy oraz otwarty dialog między kierownictwem a pracownikami są szczególnie ważne w zapobieganiu zagrożeniom psychospołecznym, gdyż tworzą klimat zaufania, w którym pracownicy nie boją się zgłaszać problemów. Ponadto zrozumienie problemów pozazawodowych (choć nie jest to obowiązek prawny) może pomóc w stworzeniu właściwego psychospołecznego środowiska pracy.

Podobnie jak w przypadku wszystkich zagrożeń dla bezpieczeństwa i higieny pracy, najskuteczniejszym sposobem

¹ Komisja Europejska, 2014. Eurobarometr 398 „Warunki pracy”. Dokument jest dostępny pod adresem: http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_398_sum_en.pdf

² Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, 2010. Europejskie badanie przedsiębiorstw na temat nowych i pojawiających się zagrożeń (ESENER). Dokument jest dostępny pod adresem: <https://osha.europa.eu/en/esener-enterprise-survey/enterprise-survey-esener>

radzenia sobie z zagrożeniami psychospołecznymi w miejscu pracy jest profilaktyka. Gdy pojawia się stres związany z pracą i zły stan zdrowia, absencja zwykle już rośnie, a więc wydajność pracy i innowacyjność zdążyły spaść. Dlatego też kluczowe znaczenie ma opracowanie planu z wyprzedzeniem, zanim pojawią się problemy.

Z zarządzania zagrożeniami psychospołecznymi płyną liczne korzyści. Dla pracowników oznacza ono lepsze samopoczucie i większe zadowolenie z pracy, dla menedżerów zaś zdrową, zmotywowaną i wydajną siłę roboczą. Łagodząc stres związany z pracą, organizacje mogą poprawić ogólną wydajność, zmniejszyć absencję i nieefektywną obecność w pracy, zredukować liczbę wypadków i urazów oraz ograniczyć rotację pracowników. W konsekwencji taka polityka prowadzi do zmniejszenia kosztów i obciążeń dla poszczególnych osób oraz całego społeczeństwa.

Identyfikacja dobrych praktyk – czego oczekiwali jury

Wyróżniając dobre praktyki, jury szukało przykładów:

- rzeczywistego, skutecznego zarządzania zagrożeniami psychospołecznymi oraz stresem związanym z pracą;
- uwzględnienia różnorodności pracowników;
- uczestnictwa oraz zaangażowania pracowników i ich przedstawicieli;
- pomyślnego wdrożenia interwencji w miejscu pracy;
- dającej się wykazać poprawy bezpieczeństwa i stanu zdrowia;
- trwałości interwencji;
- możliwości przeniesienia rozwiązań do innych miejsc pracy (w tym do znajdujących się w innych państwach członkowskich i do małych oraz średnich przedsiębiorstw).

Zdobywcy nagród i wyróżnień

Nagrodzone i wyróżnione wnioski przedstawiono w niniejszej broszurze. Przy każdym z nich opisano napotkane problemy, podjęte działania i osiągnięte wyniki. Zgłoszenia pochodzą zarówno z dużych, jak i małych firm (zatrudniających mniej niż 100 pracowników), a także od oficjalnych partnerów – międzynarodowych organizacji, które wspierają naszą kampanię.

Nagrody trafiły do bardzo różnorodnych podmiotów. W Niemczech globalną kampanię na rzecz zarządzania stresem wdrożyła czołowa firma z branży pocztowej i logistycznej, natomiast w Danii zajęto się zagadnieniem równowagi między życiem zawodowym a prywatnym w cechującym się znaczną presją sektorze finansowym. Firma z sektora outsourcingu informatycznego w Holandii uważa swoją kulturę uczciwości i przejrzystości za nieoceniony atut, który pozwala zagwarantować stuprocentową skuteczność w dostarczaniu systemów informatycznych oraz redukcji stresu, a słowacki producent stali chce

wyeliminować wypadki przy pracy, tworząc środowisko pracy wolne od stresu. Wartościowe inicjatywy udało się wdrożyć także w małych przedsiębiorstwach. Hiszpański hotel zwiększa udział pracowników w zarządzaniu firmą i okazuje im uznanie, organizując wspólne spotkania oraz oceny, a polska służba więzienna prowadzi warsztaty i sesje coachingu umiejętności radzenia sobie z zagrożeniami psychospołecznymi w różnorodnych sytuacjach.

Z każdym miejscem pracy związane są problemy, a rozwiązania powinny być do nich dopasowane. Pomysły oraz koncepcje przedstawione w niniejszej broszurze można jednak zaadaptować i dostosować do potrzeb każdej organizacji działającej w dowolnym sektorze i we wszystkich państwach członkowskich.

Więcej informacji

Serwis internetowy EU-OSHA (<https://osha.europa.eu>) zawiera bardzo wiele informacji na temat bezpieczeństwa i zdrowia w miejscu pracy, dostępnych w ponad 20 językach europejskich.

Więcej informacji na temat kampanii „Stres w pracy? Nie, dziękuję!” można znaleźć na stronie www.healthy-workplaces.eu.

Wszystkie publikacje EU-OSHA można pobrać bezpłatnie ze strony <https://osha.europa.eu/en/publications>.

Podziękowania

EU-OSHA pragnie podziękować swojej sieci punktów kontaktowych w państwach członkowskich, państwach Europejskiego Obszaru Gospodarczego i krajach kandydujących (właściwym władzom bądź wyznaczonym przez nie organom odpowiedzialnym za bezpieczeństwo i higienę pracy) za ocenę i zgłaszanie przykładów do Konkursu Dobrych Praktyk „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy”. Konkurs nie mógłby się odbyć bez ich pomocy.

EU-OSHA pragnie także podziękować za wniesiony wkład jury Konkursu Dobrych Praktyk „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy”: przewodniczącemu Peterowi Kelly’emu z brytyjskiego organu wykonawczego ds. bezpieczeństwa i zdrowia w pracy (Health and Safety Executive), a także członkom jury: Franciscowi Jesúsowi Álvarezowi z Komisji Europejskiej – Dyrekcji Generalnej ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Równości Szans; Janowi Kahrowi Frederiksenowi z duńskiego związku zawodowego FTF; Eckhardowi Metzemu z niemieckiej Komisji ds. BHP i Standaryzacji; oraz Hannu Stålhammarowi z Ministerstwa Spraw Społecznych i Zdrowia Finlandii.

Wreszcie pragniemy podziękować wszystkim organizacjom, które wzięły udział w edycji 2014–2015 Konkursu Dobrych Praktyk „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy”, ze specjalnymi podziękowaniami dla tych, które znalazły się w tej publikacji.

Zapobieganie wypaleniu i stresowi w celu osiągnięcia równowagi życiowej



Siemens, Belgia

www.siemens.com



Problem

Siemens jest obecną na całym świecie firmą z branży technologicznej, która pragnie zarządzać zagadnieniami zdrowotnymi zarówno w skali globalnej, jak i lokalnej. Z niedawno przeprowadzonych ogólnosięgowych badań na temat zarządzania zdrowiem i zagrożeniami psychospołecznymi wynika, że około 16% pracowników w Belgii doświadcza wysokiego poziomu stresu. Za szczególnie znaczące zagrożenia uznano nieregularne lub długie godziny spędzane w pracy, obawy o zatrudnienie, skutki popełnienia błędów oraz intensywną pracę.

Podjęte działania

Globalne oceny oraz informacje zwrotne od jednostek firmy Siemens w ponad 70 krajach poskutkowało wypracowaniem firmowej metodyki „Życie w równowadze” skoncentrowanej na pięciu obszarach uznanych za niezbędne dla skutecznego zarządzania zagrożeniami psychospołecznymi i zasobami, takimi jak: świadomość występowania tego typu zagrożeń, partycypacja kierownictwa, dobra komunikacja, udział w szkoleniach oraz w Programie Wsparcia Pracowników (PWP). „Życie w równowadze”, jako ważną część ogólnego programu zarządzania Fit@Work („Sprawni w pracy”), wdrożono w Belgii w 2013 r., wybierając środki najbardziej odpowiednie do konkretnych czynników ryzyka oraz dostosowując je do lokalnych warunków kulturowych i pracowników przedsiębiorstwa.

Zidentyfikowano czynniki ryzyka wypalenia/stresu. Aby zwiększyć świadomość nt. występowania tych problemów i zdjąć z nich stygmat, nakręcono film z perspektywy menedżera, który zdecydował się podzielić swoimi doświadczeniami. Wyprodukowano ponadto film instruktażowy, aby umożliwić pozostałym oddziałom na całym świecie zapoznanie się z nim i stworzenie podobnych filmów edukacyjnych.

Aby zwiększyć zaangażowanie i świadomość kierownictwa, prowadzone są szkolenia z dziedziny zarządzania stresem dla menedżerów i dwudniowe seminaria na tematy zdrowotne skierowane do kadry kierowniczej. Obydwie inicjatywy promują zdrowie, kładąc nacisk na możliwość uzyskania wsparcia zarówno w zakresie profilaktyki, jak i rehabilitacji. Do udziału zapraszani są też zainteresowani pracownicy spoza kadry kierowniczej, którzy pomagają spojrzeć na ten problem z innej perspektywy.

W celu poprawy komunikacji w 2013 r. ustanowiono sieć społecznościową Siemens Social Network. W Belgii w jej obrębie powstała grupa Fit@Work, aktywna społeczność pracowników, ekspertów w dziedzinie zdrowia i ochotników, którzy wśród innych kwestii zdrowotnych omawiają także problem stresu oraz zagadnienia związane z zagrożeniami psychospołecznymi.

Obawom związanym z bezpieczeństwem pracy w firmie Siemens w Belgii zaradzano poprzez wprowadzenie tzw. indeksu możliwości zatrudnienia. Jest to narzędzie służące do tworzenia indywidualnych planów rozwoju, pomagające odnaleźć obszary, w których można się szkolić. Wskazuje ono możliwą ścieżkę rozwoju kariery dla każdego pracownika.

Wreszcie, około 66% pracowników firmy Siemens na całym świecie ma dostęp do PWP. Na podstawie niedawnej lokalnej oceny zagrożeń i globalnej ankiety dotyczącej PWP opracowano dokumenty służące do zarządzania jakością programu, aby usprawnić wykorzystanie tego cennego zasobu.

W wyniku programu „Życie w równowadze” w Belgii dotychczasowy PWP poddano przeglądowi i obecnie w jego ramach wszystkim pracownikom i ich najbliższym członkom rodziny oferowane są profesjonalne usługi wsparcia w zakresie zagrożeń psychospołecznych i problemów prawnych.



Osiągnięte wyniki

- SeminaRIA w zakresie zarządzania zdrowiem uzyskały ocenę 1,8 w skali od 1 (bardzo dobre) do 6 (w ogóle nieprzydatne), przy czym jak dotąd uczestniczyło w nich około 10% pracowników.
- Około 70% menedżerów odbyło dobrowolne szkolenie w zakresie zarządzania stresem, a 90% uczestników zdecydowanie zaleciłoby to szkolenie współpracownikom.
- Od czasu wdrożenia Fit@Work nastąpił silny spadek absencji.
- Więcej niż 250 pracowników (~20%) dołączyło do sieci społecznościowej, a w ciągu ostatnich sześciu miesięcy pojawiło się około 400 wpisów dotyczących zdrowia.
- Zwiększone zaangażowanie kierownictwa i pracowników w prowadzenie zdrowego stylu życia.
- Siemens uzyskał tytuł belgijskiego Pracodawcy Roku 2014 w uznaniu za wdrożenie m.in. „Życia w równowadze”, a istotną rolę w tym zakresie odegrał indeks możliwości zatrudnienia.



Jesteśmy przekonani, że prawdziwe zdrowie fizyczne i psychiczne można osiągnąć tylko przez całościowe zarządzanie zagadnieniami zdrowotnymi.

Bank w ruchu – zaangażowanie menedżerów i pracowników w budowę dobrego samopoczucia w pracy



Lån & Spar Bank, Dania

www.lsb.dk/lsb

Problem

Sektor finansowy cechuje duża presja, duże tempo pracy i wysokie wymagania. Skutkiem tego jest zwiększone ryzyko narażenia na stres, co może z kolei prowadzić do wysokiej absencji chorobowej. Aby uporać się z tą sytuacją, bank pragnie zaradzić zagrożeniom psychospołecznym i wesprzeć pracowników w osiągnięciu lepszej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, co jest często trudne w obliczu wymagań związanych ze specyfiką pracy w tym sektorze. Firma wyraża przekonanie, że warunkiem osiągnięcia ambitnych celów biznesowych jest zatrudnianie sprawnych i należycie przygotowanych na wyzwania pracowników.



Podjęte działania

„Bank w ruchu” jest koncepcją stylu życia, którą Lån & Spar wdraża, aby ułatwić pracownikom pracę w warunkach znacznej presji. W ramach tej koncepcji we wszystkich oddziałach przedsiębiorstwa zainicjowano różnorodne zajęcia.

Aby zmniejszyć stres związany z obciążeniem obowiązkami i wysokimi wymaganiami w pracy, bank opracował projekt pn. „ZRÓB TO TERAZ”. Jego celem była poprawa efektywności działania firmy przez udostępnienie pracownikom narzędzi pozwalających wykonać pracę w bardziej uporządkowany sposób i w krótszym czasie. W zminimalizowaniu stresu pomagają płaska struktura organizacyjna i nieformalne stosunki panujące w banku, jak też wpływ pracowników na rozkład pracy w ciągu dnia. W szczególności unika się systematycznego planowania godzin nadliczbowych, aby nie przeciążać pracowników; wprowadzono też obowiązkowe przerwy na aktywność fizyczną.

W ramach programu „Banku w ruchu” silny nacisk położono na dobre samopoczucie pracowników. Kurs

pn. „Dobre życie” koncentruje się na samopoczuciu, wartościach, postawach oraz nawykach w pracy i w domu. Kompas dobrego samopoczucia to narzędzie umożliwiające pracownikom rozmowę na temat możliwych zagrożeń, takich jak zastraszanie w pracy i nadmierne obciążenie zadaniami. Ponadto wszyscy kierownicy są certyfikowanymi trenerami w zakresie życia prywatnego, jak i zawodowego, a wszyscy pracownicy mają dostęp do pomocy psychologicznej w firmie.

W Lån & Spar uznano także, że zdrowie psychiczne i fizyczne idą w parze. Co roku w związku z badaniami lekarskimi przeprowadzane są oceny stanowisk pracy; oceny te są wykorzystywane przy określaniu priorytetów działań w miejscu pracy. Jeżeli pracownik wykazuje nietypowo wysoką absencję chorobową, przeprowadzana jest z nim rozmowa w celu ustalenia, czy absencja ta jest wynikiem warunków panujących w banku i co bank może zrobić, aby pomóc.

Wreszcie, co najmniej raz w roku przeprowadzane są rozmowy oceniające rozwój pracowników, które obejmują ocenę ich umiejętności oraz opracowywanie planów rozwoju, co prowadzi do większego zadowolenia z pracy.

Osiągnięte wyniki

- Po roku funkcjonowania kursu „Dobre życie” 55% pracowników stwierdziło, że ich równowaga między życiem zawodowym a osobistym poprawiła się.
- Samoocena stresu w okresach dziennych i tygodniowych wskazywała na jego spadek.
- Rozmowy w tym zakresie doprowadziły do zmniejszenia o połowę absencji chorobowej/urlopów związanych ze stresem w banku.
- W rankingu „Doskonałe miejsce pracy” bank przeskoczył z pozycji 69. na 20. w ciągu czterech lat. W 2013 r. 93% pracowników było zadowolonych lub bardzo zadowolonych z pracy w Lån & Spar.
- W 2014 r. atmosfera w pracy uległa znacznej poprawie w porównaniu z 2013 r.
- Spółka odnotowała ponadto wzrost wydajności pracy, zysków i zadowolenia klientów.



Przeprowadza się rozmowy z pracownikami w celu ustalenia, czy absencja chorobowa jest wynikiem warunków pracy panujących w banku i co bank może zrobić, aby jej zapobiegać.

W stronę wewnętrznej stabilności – zmniejszenie absencji i wzrost zadowolenia z pracy w sektorze wytwórczym



Daimler AG, Niemcy

www.daimler.com

Problem

Firma Daimler, która jest producentem samochodów, zaobserwowała, że na wszystkich szczeblach organizacji zwiększyła się liczba pracowników mających problemy ze zdrowiem psychicznym, a także wzrosły koszty spowodowane absencją. Na przykład szczególnie narażeni na stres psychospołeczny są inżynierowie utrzymania ruchu. Praca ta wiąże się często z rozwiązywaniem złożonych zagadnień dotyczących wielu maszyn, wysokim stopniem odpowiedzialności i pracą pod presją czasu. Przyczyną podwyższonego stresu są także przerwy w pracach związanych z utrzymaniem ruchu.

Podjęte działania

Aby zbadać poziom stresu na konkretnych stanowiskach, firma Daimler opracowała nową procedurę oceny ryzyka psychospołecznego, dokonując przy tym jasnego rozróżnienia między czynnikami zewnętrznymi, obiektywną presją związaną z pracą i efektem

wewnętrznym tych czynników. Aby poprawić sytuację zawodową inżynierów utrzymania ruchu, wyszkolony zespół analityków wraz z bezpośrednimi przełożonymi inżynierów oraz kierownictwem zbadał ich stanowiska pracy z wykorzystaniem standardowego narzędzia do analizy. Na podstawie dokonanej analizy podjęto decyzję, że w przyszłości przełożeni będą zapobiegać zaburzeniom podczas prac związanych z utrzymaniem ruchu. Zreorganizowano także system w obszarze odpowiedzialności na poszczególnych stanowiskach.

Ponadto służby medyczne w przedsiębiorstwie oraz komórka świadcząca poradnictwo dla pracowników wdrożyły wraz z partnerami wewnętrznymi kampanię multimedialną zatytułowaną „W stronę wewnętrznej stabilności”. Celem kampanii było zaangażowanie jak największej liczby pracowników ze wszystkich szczebli organizacji, aby podnieść świadomość w zakresie problemów ze zdrowiem psychicznym. Roczna kampania objęła między innymi: publikacje w intranecie, broszury, plakaty i ulotki, moduł e-uczenia się zachęcający do samooceny, kursy zdrowotne w zakresie relaksu i zapobiegania stresowi, pogadanki ekspertów oraz quiz na temat zdrowia.



Osiągnięte wyniki

- Absencje chorobowe znacznie się zmniejszyły, podobnie jak koszty spowodowane absencją.
- Pracownicy ocenili swoją sytuację w pracy jako subiektywnie lepszą niż przed kampanią, a ich zaangażowanie oraz zadowolenie z pracy wzrosło.
- Serwis internetowy kampanii zdrowotnej odwiedzone ponad 100 tys. razy, a w quizie na temat zdrowia udział wzięło więcej niż 1,9 tys. uczestników, co przyczyniło się do zwiększenia świadomości nt. zagadnień związanych ze zdrowiem psychicznym w miejscu pracy.
- Klimat i atmosfera w pracy znacznie się poprawiły.
- Poprawie uległa też kultura zarządzania w zakresie problemów psychospołecznych.

*Absencje chorobowe znacznie się zmniejszyły,
podobnie jak koszty spowodowane absencją.*



Globalne zarządzanie stresem w trudnych warunkach pracy w sektorze pocztowym



Grupa Deutsche Post DHL, Niemcy

www.dpdhl.com

Problem

Klienci Deutsche Post DHL mają znaczne oczekiwania co do szybkości i jakości usług tej czołowej na świecie grupy pocztowej oraz logistycznej, więc popyt na nie i presja czasowa są też wysokie. Dodatkowymi wyzwaniami dla pracowników DHL jest wykorzystanie nowych technologii, praca w nowych obszarach biznesowych oraz działalność w ogólnosiwiatowej sieci. W firmie, która w samych Niemczech zatrudnia około 200 tys. pracowników, nieustanne należyte zarządzanie stresem w każdym dziale jest warunkiem koniecznym do zachowania wysokiej jakości usług.

Podjęte działania

W 2013 r. grupa Deutsche Post DHL ogłosiła strategię na rzecz zdrowia, bezpieczeństwa i dobrego samopoczucia, w której centralną rolę odgrywa zdrowie psychiczne. Strategia ta jest wprowadzona w oddziałach firmy na całym świecie – w kulturze korporacyjnej, kodeksie postępowania, polityce zdrowotnej przedsiębiorstwa i promocji zdrowia w miejscu pracy prowadzonej we współpracy z radami



zakładowymi. W tym samym roku firma stała się też jednym z członków-założycieli europejskiej inicjatywy pn. „Walka z depresją w miejscu pracy”.

Grupa Deutsche Post DHL uważa dbałość kierownictwa o zdrowie psychiczne pracowników za rzecz niezbędną. Dlatego też w 2012 r. opracowano internetowy program szkoleniowy dla kadry kierowniczej zatytułowany „Przywództwo i zdrowie psychiczne”. Narzędzie to, skierowane do kadry menedżerskiej, zawiera informacje o tym jak zachować zdrowie oraz jak chronić pracowników przed stresem zawodowym. Równolegle zorganizowano forum eksperckie pod hasłem „Nie stresujemy się stresem – zdrowie psychiczne w miejscu pracy”, podczas którego omówiono strategię działania na rzecz zdrowia psychicznego w miejscu pracy. Menedżerowie uczestniczą też regularnie w warsztatach i seminariach na temat stresu i zagrożeń psychospołecznych w miejscu pracy.

Ponadto uważa się, że większa samodzielność pracownika sprzyja jego zdrowiu psychicznemu. W związku z tym pracownicy są bezpośrednio zaangażowani w opracowywanie sposobu pracy na danym stanowisku.

Na poziomie indywidualnym lekarz zakładowy wykonuje badania kontrolne. Pracownicy otrzymują porady i zalecenia w oparciu o wyniki badań, po czym lekarz zapewnia wdrożenie niezbędnych działań – od coachingu dotyczącego indywidualnego zarządzania zasobami po pilne interwencje w przypadku ciężkiej depresji. Prowadzone są także seminaria dla pracowników na temat umiejętności zarządzania stresem w życiu zawodowym i osobistym.

Ponadto indywidualnemu zaangażowaniu i motywacji sprzyjają takie działania, jak „Globalne dni wolontariatu”, poprzez które pracownik może zaangażować się w życie społeczne, wzmacniając ducha wspólnoty oraz zwiększając poziom zadowolenia osobistego.

Osiągnięte wyniki

- Wyniki ogólnoswiatowego badania pracowników z 2013 r. wykazały poprawę w ciągu ostatnich ośmiu lat w zakresie warunków pracy i aktywnego przywództwa.
- Około 1,5 tys. menedżerów zarejestrowało się w programie szkoleniowym „Przywództwo i zdrowie psychiczne”.
- Wydajność została utrzymana, a w wielu przypadkach wzrosła.
- Udało się też ograniczyć koszty związane z chorobami.
- Grupa Deutsche Post DHL otrzymała w 2010 r. nagrodę „Move Europe” w dziedzinie zdrowia psychicznego; pod względem bezpieczeństwa i higieny pracy system zarządzania spółki otrzymał ocenę A+.



Dbłość kierownictwa o zdrowie psychiczne pracowników jest rzeczą niezbędną do właściwego funkcjonowania firmy.

Współpraca kierownictwa hotelu i pracowników na rzecz poprawy warunków pracy



Hotel Colón, S.A., Hiszpania¹

www.colonhotelbarcelona.com

Mniej niż 100 pracowników

Problem

Hotel Colón jest małą firmą zatrudniającą tylko 78 pracowników. W przeszłości pracownicy nie mogli zbyt ingerować w organizację swojego dnia pracy. Kierownictwo hotelu zdało sobie sprawę, że rozwiązanie tego problemu może zwiększyć zaangażowanie pracowników oraz ich poziom zadowolenia z pracy.

Podjęte działania

Ustanowiono grupę roboczą z udziałem przedstawicieli kierownictwa oraz pracowników, która wprowadziła procedurę zapobiegania zagrożeniom psychospołecznym. Jednym z głównych wyników oceny tych zagrożeń była decyzja o adaptacji i reorganizacji metod pracy w hotelu.

Pierwszym krokiem było zorganizowanie spotkań poszczególnych działów. Celem spotkań jest omówienie codziennych działań, możliwych usprawnień i podjęcie decyzji co do ewentualnych zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Zebrania odbywają się co dwa tygodnie w godzinach pracy i pozwalają zarówno kierownictwu, jak i personelowi omówić nadchodzące wyzwania oraz wypracować wspólne rozwiązania.

W ramach przygotowań pracownicy mogą anonimowo zgłaszać sugestie tematów, które chcieliby przedyskutować. Kwestie te muszą zostać poruszone na zebraniu, a dyskusja musi zakończyć się propozycją rozwiązania problemu. Następnie kierownictwo hotelu ma obowiązek udzielić ustnej i pisemnej odpowiedzi w danej sprawie. Grupa robocza ma obowiązek informować pracowników o podjętych działaniach, jak też o przypadkach, gdy wniosek uznano za niemożliwy do wdrożenia.

Do tej pory zasugerowano i pomyślnie zrealizowano różne rozwiązania. Zmiany te były nie tylko łatwe do wykonania,

ale także znacząco przyczyniły się do wypracowania sprawniejszej i skuteczniejszej procedury roboczej oraz do sprawiedliwszego podziału obowiązków. Na przykład jeden z wniosków dotyczył podziału zadań związanych z nakrywaniem stołów przed porą lunchu i kolacji. Zaproponowane rozwiązanie polegało na tym, aby to zadanie wykonywały różne zmiany. Kolejnym przykładem pomyślnie wdrożonego działania była zmiana sposobu przyjmowania zamówień na lunch i udoskonalenie urządzeń wykorzystywanych w tym celu.



Ponadto grupa robocza co dwa miesiące dokonuje oceny zebrań i wdrożenia zmian zasugerowanych przez pracowników, jak też proponuje zmiany, które uznaje za stosowne. Procedurę tę wdrożono we wszystkich działach hotelu, w tym w restauracji, magazynie pościeli, dziale czystości, recepcji oraz kuchni. Na 2015 r. zaplanowano ocenę przeprowadzonych działań.

¹ Projekt zrealizowano we współpracy ze związkiem zawodowym CCOO, jego biurem technicznym Instytutem Pracy, Środowiska i Zdrowia (ISTAS), w następstwie oceny ryzyka psychospołecznego opartej na metodologii CoPsoQ Istas-21 (PsQCat, wersja katalońska).



Osiągnięte wyniki

- Z 51 zaproponowanych jak dotąd działań wdrożono 26, 13 jest w trakcie realizacji, a 12 odłożono na później.
- Działania te wpłynęły na kluczowe obszary działalności, a niektóre poskutkowały reorientacją strategii biznesowych.
- Zarówno dyrektor ds. kadr, jak i przedstawiciele prawni personelu są pozytywnie nastawieni do zmian.
- Organizacja pracy i samopoczucie pracowników uległy poprawie.

Pracownicy przedstawiają tematy, które mają zostać omówione na zebraniach, a dyskusja musi się zakończyć propozycją rozwiązania problemu.

Kultura uczciwości i przejrzystości w outsourcingu informatycznym = stuprocentowy wynik



Schuberg Philis, Holandia

www.schubergphilis.com

Problem

Schuberg Philis jest informatyczną firmą outsourcingową, której klientami są banki internetowe, firmy energetyczne i organizacje rządowe. Daje ona klientom gwarancję stuprocentowego wyniku, gdyż te organizacje nie mogłyby funkcjonować bez sprawnych systemów. Praca ta wiąże się z dużą presją, jest trudna i wymagająca, pracownik musi wykazywać się stałą efektywnością i spoczywa na nim ogromna odpowiedzialność, co może doprowadzić do przepracowania.

Podjęte działania

Oczekiwanie stuprocentowej efektywności można zinterpretować jako zakaz popełniania błędów, lecz w opinii Schuberg Philis taki wynik jest możliwy do osiągnięcia w przypadku gdy błędy potraktuje się jako część procesu pracy. Relacje wewnętrzne w firmie cechują się uczciwością, przejrzystością oraz otwartością i są uznawane za warunek niezbędny do osiągnięcia wyznaczonych celów.



Kultura korporacyjna oraz nacisk na pracę w zwartych, niezależnych zespołach daje pracownikowi możliwość zwrócenia się o pomoc, a także umożliwia przedstawienie swoich mocnych i słabych stron. Dzięki przyjaznemu środowisku pracy pracownicy czują się komfortowo, zgłaszając problemy, oraz znajdują równowagę pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym.

Aby poradzić sobie z dużym obciążeniem, przy ocenie zadania i jego podziale na dające się zrealizować elementy stosowana jest metoda Scrum (w której zespół razem współpracuje, aby osiągnąć cel). Zespół organizuje także codzienne nieformalne zebrania, na których omawia się zrobione postępy. Spotkania te odbywają się również po to, aby zapobiec przepracowaniu lub izolacji członków grupy i zagwarantować dotrzymanie terminów.

Pracownicy biorą udział w corocznych zebraniach dotyczących przyszłej strategii firmy i mają znaczący wkład w kształtowanie swojego dnia pracy. Ponadto poprzez ocenę koleżeńską, która odbywa się podczas rocznej oceny wyników pracy, pracownicy nawzajem wspierają się w rozwoju zawodowym. Dzięki temu mogą wnieść znaczący wkład, jak też przyjąć odpowiedzialność za działanie firmy oraz życie zawodowe swoje i współpracowników.

Firma poświęca uwagę zarówno fizycznej, jak i psychicznej kondycji pracowników. Na terenie firmy znajduje się certyfikowany terapeuta i fizjoterapeuta. Pracownicy są także zachęceni do udziału w zajęciach sportowych i do zdrowego odżywiania się.

O wadze, jaką kierownictwo przywiązuje do dobrego samopoczucia pracowników, świadczą organizowane dwa razy w roku dni rodzinne, podczas których starsi stażem pracownicy dokładają wysiłków, by nawiązać znajomość z każdą zatrudnioną osobą. Ponadto firma reinwestuje około jednej czwartej rocznego zysku w działania mające zapewnić dobre samopoczucie wszystkim pracownikom i ich rodzinom.

Osiągnięte wyniki

- Rotacja personelu (odsetek pracowników odchodzących wbrew woli spółki) jest niezwykle niska: poniżej 1%.
- Absencja chorobowa jest także bardzo niska: w 2013 r. wyniosła 0,9%, czyli znacznie poniżej średniej w sektorze ICT. Przekłada się to na bezpośrednie oszczędności na absencji chorobowej w wysokości 229 tys. euro rocznie.
- Klienci są bardzo zadowoleni – od pięciu lat 100% z nich rekomenduje innym usługi Schuberg Philis.



Dzięki przyjaznemu środowisku pracy pracownicy czują się komfortowo, zgłaszając problemy, oraz są w stanie rozwijać się w życiu zawodowym, nie poświęcając przy tym życia prywatnego.

Lepsza komunikacja, rozwiązywanie konfliktów i radzenie sobie ze stresem wśród funkcjonariuszy więziennych



Okręgowy Inspektorat Służby Więziennej w Koszalinie, Polska

Mniej niż 100 pracowników

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

Problem

Okręgowy Inspektorat Służby Więziennej w Koszalinie nadzoruje, kontroluje i koordynuje pracę zakładów karnych. Kontakt z więźniami jest oczywistym źródłem stresu wśród służb penitencjarnych, ale istnieją też inne jego źródła, w tym znaczne obciążenie pracą, presja czasu i brak wsparcia ze strony przełożonych. Co więcej, to co dla jednych jest sytuacją stresową, dla drugich nią nie jest.

Podjęte działania

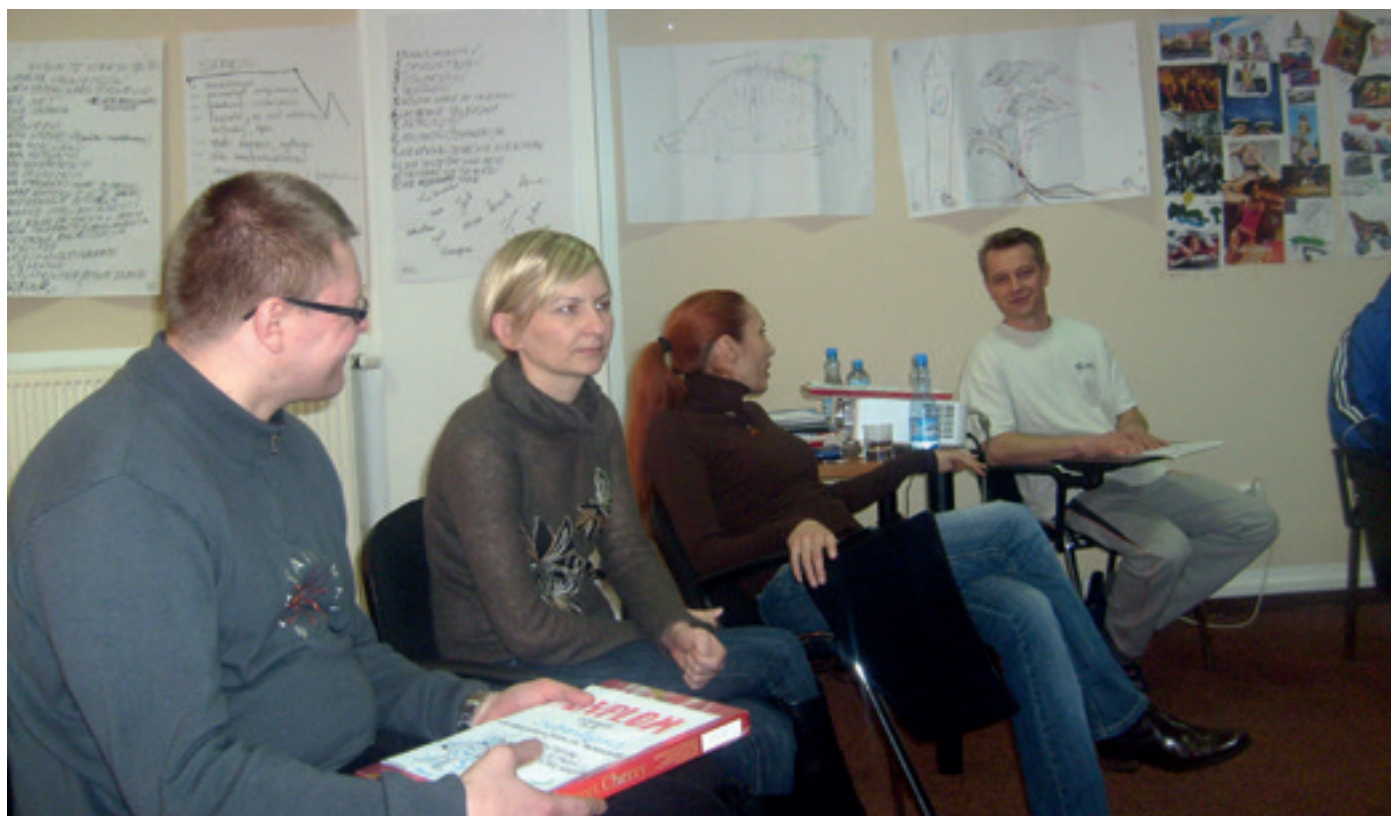
Konsekwencją długotrwałego narażenia na stres jest wypalenie zawodowe. W związku z tym w 2012 r. Inspektorat przeprowadził ankietę badającą zjawisko wypalenia w podległych mu jednostkach. Wyniki wskazywały, że ryzyko wypalenia jest uzależnione od stopnia kontaktu z więźniami, układu zmian i płci funkcjonariuszy. W bezpośredniej reakcji na wyniki ankiety zorganizowano

warsztaty i zajęcia poświęcone czynnikom stresogennym w różnych sytuacjach.

Najpierw przeprowadzono warsztaty profilaktyczne, podczas których funkcjonariuszom przedstawiono różne rozwiązania umożliwiające radzenie sobie ze stresującymi sytuacjami oraz łagodzenie napięcia w życiu zawodowym i codziennym. Następnie zorganizowano warsztaty radzenia sobie ze stresem, podczas których rozwijano zdobyte wcześniej umiejętności, pozwalając pracownikom przeciwzyć techniki zapobiegania stresowi.

Przeprowadzono także trening umiejętności psychospołecznych, aby zapoznać uczestników z zasadami efektywnej komunikacji, asertywnymi strategiami rozwiązywania konfliktów interpersonalnych oraz metodami zwalczania m.in. nieetycznych zachowań, agresji, dyskryminacji oraz mobbingu.

Ponadto jako poważne źródło napięcia wśród funkcjonariuszy na średnim szczeblu kierowniczym podawano



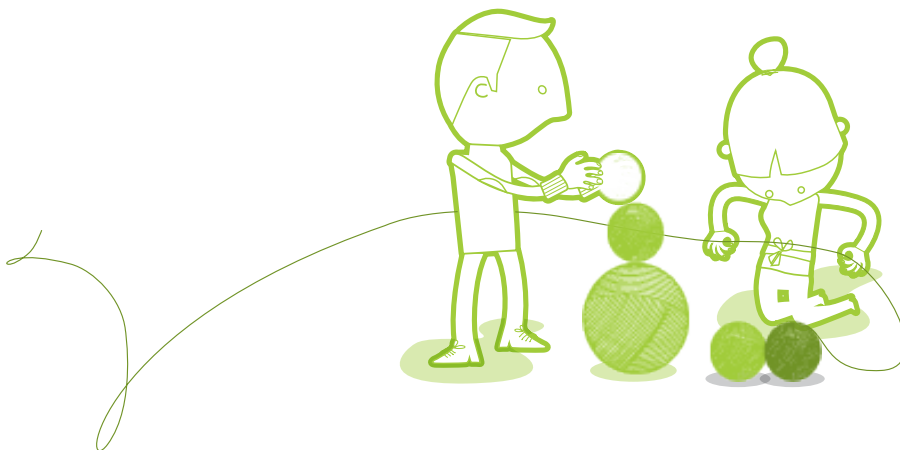
potrzebę godzenia wymagań przełożonych z potrzebami podwładnych. Dlatego też zorganizowano warsztaty zarządzania stresem dla kadry kierowniczej średniego szczebla oraz dyrektorów działów, aby pomóc im w osiągnięciu tej równowagi i złagodzić napięcie.

Aby rozwijać i doskonalić ten proces, wszystkie działania oraz warsztaty są przedmiotem oceny. Ankieta obejmuje pomiar kilku wskaźników, w tym dokładności i jakości, omówionych tematów oraz możliwości praktycznego zastosowania treści, jak też ocenę nauczycieli/trenerów.

Głównym celem programu treningu umiejętności psychospołecznych była efektywna komunikacja i asertywne strategie rozwiązywania konfliktów międzyludzkich w miejscu pracy.

Osiągnięte wyniki

- Wśród pracowników wzrosła świadomość nt. redukcji stresu w życiu zawodowym i osobistym.
- Zwiększyła się liczba pracowników proszących o informacje na temat warsztatów dotyczących zapobiegania stresowi i zarządzania nim, jak też biorących w nich udział.
- Występuje większa otwartość oraz gotowość do szukania pomocy i wsparcia w trudnych sytuacjach.
- Spadła liczba absencji chorobowych spowodowanych trudnymi sytuacjami.
- Wzrosło zadowolenie z pracy.



Liderzy w redukcji zagrożeń psychospołecznych w branży ubezpieczeniowej



Zavarovalnica Triglav, d.d., Słowenia

www.triglav.si

Problem

Zavarovalnica Triglav jest zakładem ubezpieczeń, który zatrudnia ponad 2 tys. pracowników w oddziałach w całej Słowenii. Mimo dobrych wyników corocznego badania atmosfery w pracy w organizacji zidentyfikowano pewne zagrożenia psychospołeczne. Były one związane z zarządzaniem i organizacją pracy, niesprawiedliwym traktowaniem, nieefektywną komunikacją oraz brakiem równowagi między życiem zawodowym a osobistym. Wśród konsekwencji takiej sytuacji wymieniano stres, wypalenie zawodowe i złą atmosferę w pracy.

Podjęte działania

W celu osiągnięcia długoterminowej poprawy zdrowia, zadowolenia i entuzjazmu każdego pracownika, jak też sprawniejszego zarządzania ryzykiem psychospołecznym, spółka opracowała program Triglav.smo. W jego ramach we wszystkich oddziałach regionalnych organizowane są liczne wydarzenia i działania.

Pewne działania w ramach programu skierowano do kierownictwa. Należą do nich „szkoła przywódców”,

coaching dla liderów, w tym dyrektorów zarządzających, konferencje dla przywódców mające na celu poprawę komunikacji i przepływu informacji. Przygotowano również podręcznik określający najważniejsze zadania wszystkich członków kierownictwa.

Pracownikom udostępniono wsparcie psychologiczne, zwłaszcza w przypadku traumatycznych wydarzeń związanych z pracą, np. gróźb, ataku lub rabunku. Organizowane są także wykłady, programy edukacyjne, staże i warsztaty na takie tematy, jak skuteczne zarządzanie pracą, radzenie sobie ze stresem oraz poprawa komunikacji i relacji w miejscu pracy.

Ochrona godności pracowników jest tradycyjnie podstawową wartością firmy wymienioną w jej Kodeksie Dobrych Praktyk Biznesowych. Pracownicy mogą w każdej chwili zwrócić się do powiernika, który przyjmuje zgłoszenia dotyczące konfliktów oraz niepożądanych (wrogich, służących zastraszeniu lub poniżeniu) zachowań w miejscu pracy. Kolejnym etapem jest mediacja prowadzona przez przeszkolonych pracowników lub – w poważniejszych przypadkach – ocena sytuacji dokonywana przez specjalną komisję.

Ponadto udoskonalono kryteria oceny pracy i awansów. Pracowników, jak i poszczególne pioniry firmy zachęca się



do współpracy oraz wprowadzania innowacji. Te usprawnienia, dotyczące przebiegu kariery pracowników i ich zaangażowania, zwiększyły zadowolenie z pracy.

Osiągnięte wyniki

- W corocznej ankiecie pracownicy wskazali, że lepiej oceniają atmosferę w firmie; w szczególności poprawiły się wskaźniki w kategorii zarządzania.
- Absencja spada od 2008 r.
- W latach 2011–2013 koszty zwolnień lekarskich zmniejszyły się o 8,6% (141 tys. euro).
- Satysfakcja i entuzjazm pracowników rośnie, a współpraca między jednostkami, działami oraz służbami ulega usprawnieniu.
- Liczba wypadków przy pracy jest niska i ma tendencję spadkową.

Tradycyjnie podstawową wartością firmy jest ochrona godności pracowników; mają oni stały dostęp do powiernika, który przyjmuje zgłoszenia dotyczące konfliktów.



Miejsce pracy wolne od stresu = bezwypadkowe miejsce pracy przy produkcji stali



U. S. Steel Košice, s.r.o., Słowacja

www.usske.sk

Problem

W sektorze hutnictwa stali zagrożenia dla zdrowia oraz niebezpieczne warunki pracy są czymś powszechnym. Celem U. S. Steel Košice (USSK) jest wyeliminowanie wypadków. Firma prowadzi szkolenia pozwalające pracownikom poczuć się bezpiecznie oraz uwierzyć w swoje zdolności i umiejętności. Ponadto, zdaniem kierownictwa, całkowite wyeliminowanie stresu pozwoli pracownikom w pełni skoncentrować się na swojej pracy oraz sprawniej kontrolować potencjalne zagrożenia i reagować na nie.

Podjęte działania

USSK stosuje różne strategie organizacyjne, aby zredukować stres w miejscu pracy. Program „Zatrzymaj się i działaj” dostarcza pracownikom procedury postępowania na wypadek wystąpienia zagrożeń w miejscu pracy, zgodnie z którymi mogą przerwać pracę i skonsultować się z przełożonym lub współpracownikami, co redukuje poziom odczuwanego stresu w takich sytuacjach.

Ponadto stworzona aplikacja informatyczna pozwala pracownikom zgłaszać zagrożenia napotkane w miejscu pracy, a także proponować działania zapobiegawcze. Po opublikowaniu takiego zgłoszenia kierownictwo oraz dział BHP rozważają je i podejmują interwencje w oparciu o przedstawione sugestie. Najbardziej aktywni pracownicy są nagradzani za taką postawę. Na koniec, przełożeni organizują przed każdą zmianą zebrania poświęcone bezpieczeństwu, gdzie wskazywane są konkretne zagrożenia, których należy się wystrzegać (w tym także zagrożenia psychospołeczne).

Ponadto kierownictwo firmy jest przekonane, że jej sukces jest warunkowany osiągnięciem przez każdego członka

zespołu równowagi między pracą a życiem prywatnym. W ramach programu coachingowego poświęconego życiu zawodowemu i osobistemu świadczone jest bezpłatne doradztwo – pracownicy oraz członkowie ich rodzin mają nieograniczony dostęp do porad telefonicznych i mailowych przez 24 godziny na dobę 7 dni w tygodniu. Ponadto pracownicy mogą udać się do psychologa zakładowego, który udziela porad w sprawach zawodowych i osobistych. Kwestie najczęściej omawiane podczas takich konsultacji dotyczą relacji międzyludzkich w miejscu pracy. W ramach programu odbywają się także prelekcje na tematy, takie jak zapobieganie wypaleni, asertywność w pracy i życiu osobistym oraz zdrowy styl życia.

Poza godzinami pracy organizowane są wydarzenia dodatkowe, takie jak zawody sportowe, np. mistrzostwa USSK w piłce nożnej i projekt „Rodzina uprawia sport”, w ramach którego pracownicy oraz członkowie ich rodzin są zachęceni do aktywności sportowej i towarzyskiej. Ponadto Dzień Bezpieczeństwa Rodziny podnosi świadomość znaczenia bezpieczeństwa i zdrowia wśród pracowników, którzy wypoczywają w przyjemnej atmosferze wraz z rodzinami.





Osiągnięte wyniki

- Od 2006 r. wskaźnik wypadkowości spadł o 79%.
- W tym samym okresie straty wynikające z absencji w pracy zmniejszyły się o 95%.
- Pracownicy mówią o wyższym zadowoleniu, lepszej równowadze między życiem zawodowym a prywatnym i większym komforcie psychicznym.
- Poprawiły się bez wyjątku ich wiedza, umiejętności, wydajność oraz wyniki w pracy.

Zarządzanie stresem przyczyniło się do zmniejszenia liczby wypadków, a także lepszego samopoczucia, większej satysfakcji z pracy i wydajności.



Dzielenie się jest wyrazem troski – partycypacyjne podejście do przeciwdziałania stresowi wśród kadry inżynierskiej

Fastems Oy Ab, Finlandia

www.fastems.com/en/home

Problem

Firma Fastems dostarcza dostosowane do potrzeb klientów systemy automatyki, więc wymaga od pracowników specjalistycznej znajomości najnowszych technologii. Praca jest niezwykle wymagająca, a terminy napięte. Inżynierowie muszą często podróżować za granicę, aby zainstalować system u klienta. Oznacza to, że ryzyko wystąpienia stresu jest wysokie, a ze względu na zapotrzebowanie na specjalistów, problemu tego nie można rozwiązać po prostu poprzez zwiększenie zasobów ludzkich. Wobec takiej sytuacji pracownicy wnioskowali o zmiany w zakresie obowiązków, wydłużali urlopy rodzinne, a nawet odchodzili z pracy.

Podjęte działania

Od początku 2009 r. działa Zintegrowana Procedura Oceny Stresu Zawodowego (TIKKA¹) wdrażana przez Fastems we współpracy z przychodnią świadczącą usługi w zakresie medycyny pracy. TIKKA to kompleksowa ocena czynników stresu w pracy, przeprowadzana na podstawie wywiadów z małymi grupami, rozmów z przełożonymi, osobistych ankiet i zebrań całego zespołu.

Rozmowy dotyczą wykonywanych obowiązków (np. jasnego określenia celów pracy, tempa pracy i obciążenia zadaniami, zapewnienia informacji zwrotnych) oraz atmosfery w pracy (np. ducha wspólnoty, współpracy, równego traktowania). Wyniki wywiadów, jak również sugestie dotyczące rozwoju i doskonalenia, omawiane są w konstruktywnym duchu przez pracowników, przełożonych oraz przedstawiciela działu kadr podczas spotkań, na których pracownikom udzielane są informacje zwrotne, a także zapewniane jest wsparcie.

W ocenie przydatności do pracy i wyników pracowników wykorzystywane są kwestionariusze osobowe. Niekorzystne czynniki związane ze stresem bada się również przy użyciu kwestionariusza zdrowotnego. Na podstawie wyników ankiety niektóre osoby są kierowane w miarę potrzeb na bardziej szczegółowe badania zdrowotne i otrzymują wsparcie.



¹ Akronim TIKKA pochodzi od Työn Integroitu Kokonais Kuormituksen Arviointi.



Firma Fastems zmieniła swoje podejście, koncentrując się na wczesnych interwencjach. W tym modelu przełożeni są stale szkoleni i zachęcani, aby rozmawiać w miejscu pracy o obawach dotyczących radzenia sobie z pracą w celu rozwiązania problemów na jak najwcześniejszym etapie.

Osiągnięte wyniki

- Doszło do znacznego zmniejszenia liczby zwolnień lekarskich związanych ze stresem.
- Nastąpił spadek liczby dobrowolnych odejść pracowników z pracy.
- Zmiany w organizacji pracy, opisach procesów i zakresach obowiązków, jak też wzrost wykorzystania narzędzi elektronicznych, doprowadziły do radykalnego zmniejszenia liczby niezbędnych delegacji.

- Reorganizacja pracy zwiększyła zadowolenie pracowników.
- Atmosfera w pracy znacznie się poprawiła. Wdrożona procedura wykazała, że pracodawca jest skłonny poświęcić czas i pieniądze na poprawę warunków pracy.
- Wyniki TIKKA w firmie Fastems doprowadziły do wzrostu zainteresowania tym procesem wśród innych przedsiębiorstw.

Wyniki wywiadów są omawiane wspólnie przez pracowników i przełożonych w celu zapewnienia wsparcia pracownikom i znalezienia najlepszego rozwiązania.

Zasady i procedury oparte na uczestnictwie oraz prewencji



Nottingham City Homes, Wielka Brytania

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

Problem

Badanie dotyczące stresu przeprowadzone w Nottingham City Homes przez przedstawicieli związków zawodowych w ścisłej współpracy z kierownictwem wykazało, że trzema głównymi przyczynami stresu są nierealistyczne cele, brak komunikacji w organizacji oraz niewystarczający czas na wykonanie zadań. Aby poprawić warunki pracy, firma postanowiła opracować politykę redukcji stresu. Działania prewencyjne mają służyć ocenie ryzyka zawodowego pod kątem stresu i zagrożeń psychospołecznych, jak też pokazać istotę zarządzania stresem w całej organizacji.

Podjęte działania

Nottingham City Homes wdrożyła oficjalną politykę zarządzania stresem w ścisłej współpracy ze związkiem zawodowym. Polityka ta opiera się na normach brytyjskiego organu wykonawczego ds. bezpieczeństwa i zdrowia w pracy (HSE), dotyczących zarządzania stresem związanym z pracą, i skupia się na tej tematyce. Kierując się opinią związków zawodowych, położono nacisk głównie na profilaktykę i aktywne zarządzanie stresem w organizacji.

Działania prewencyjne, takie jak ocena ryzyka stresu i złego samopoczucia (PORSZS), są podejmowane przez menedżerów przy współpracy z zespołem ds. BHP. W miarę możliwości wykorzystano wyniki z poprzedniego związkowego badania dotyczącego stresu. Wyniki PORSZS zostaną wykorzystane przy doskonaleniu oraz aktualizacji polityki zarządzania stresem i zagrożeniami psychospołecznymi, jak podczas szkoleń z tego zakresu. Ponadto w ramach procesu PORSZS wszyscy pracownicy otrzymują arkusze informacyjne na temat stresu, w których skoncentrowano się na działaniach w najważniejszych obszarach wskazanych w standardach zarządzania HSE (postulatów, kontroli, wsparcia, relacji, ról i zmian).

W ramach polityki zarządzania stresem przeprowadzono szkolenie w zakresie ryzyka psychospołecznego i stresu dla

wszystkich przełożonych, aby zwiększyć ich umiejętności zarządzania tymi zagrożeniami w swoich zespołach. Dla pracowników zorganizowano też szkolenie, podczas którego omówiono w jaki sposób zachować dobre samopoczucie w stresujących sytuacjach (np. podczas rozmowy z klientem nt. opłat).

Ponadto podjęto działania podnoszące świadomość nt. zagadnień związanych ze zdrowiem psychicznym, w tym uruchomiono cykl regularnych spotkań, tzw. „rozmowy przy herbacie”, podczas których zachęca się pracowników do wskazywania na czynniki wpływające na ich zdrowie i samopoczucie w pracy. Niedawno wdrożono też tzw. system zarządzania nauką, który umożliwia pracownikom łatwiejszy dostęp do materiałów i szkoleń związanych ze stresem zawodowym.

Co roku wszyscy pracownicy otrzymują informacje na temat swojego rozwoju osobistego i odbywają regularne rozmowy w cztery oczy z przełożonymi, podczas których omawiane są wyniki ich pracy. Gdy zaistnieje taka potrzeba, pracownik otrzymuje wsparcie ze strony przełożonych, np. w przypadku zbyt dużej presji czasowej, problemów komunikacyjnych i wymagań związanych z pracą.





Osiągnięte wyniki

- Nastąpił wyraźny wzrost świadomości nt. zagrożeń związanych ze stresem. Pracownicy lepiej rozumieją czynniki generujące stres i zgłaszają nowe pomysły dotyczące zarządzania nimi.
- Polityka zarządzania stresem oraz związane z nią szkolenia przyczyniły się do przyznania firmie złotego medalu za wspieranie rozwoju pracowników.
- Absencja chorobowa z powodu stresu, depresji i innych zaburzeń psychicznych jest ściśle monitorowana z roku na rok i oczekuje się w tym zakresie tendencji spadkowej w ciągu najbliższych kilku lat.

Pracownicy lepiej rozumieją czynniki generujące stres i zgłaszają nowe pomysły dotyczące zarządzania nimi.

Większe zaangażowanie i sprawniejsza komunikacja w organizacji sprawującej opiekę nad osobami w podeszłym wieku

WYRÓŻNIENIE

VitaS, Belgia

www.vitas.be

Problem

Przez pięć lat firma VitaS, świadcząca usługi opieki nad osobami w podeszłym wieku, szybko się powiększała, otwierając trzy dodatkowe ośrodki. Zmiany te wiązały się z pewnymi wyzwaniami. Brak jasnej komunikacji skutkował czasem napiętą atmosferą pomiędzy pracownikami a kierownictwem. Wzrosła absencja i pojawiły się konflikty w miejscu pracy. W niektórych przypadkach dotychczasowi pracownicy byli zaniepokojeni rosnącą liczbą nowo przyjmowanych i mieli wątpliwości co do swojej roli i bezpieczeństwa swoich miejsc pracy. Kierownictwo zauważyło, że pracownicy stawiali się czasem mniej zmotywowani, a wręcz zestresowani.

Podjęte działania

Przeprowadzono ocenę zagrożeń psychospołecznych, koncentrując się na trzech głównych obszarach: strukturze organizacyjnej, polityce personalnej oraz promocji dobrego samopoczucia pracowników.

W podjętych działaniach skupiono się na zaangażowaniu i udziale pracowników oraz komunikacji z nimi. Sporządzono opisy stanowisk pracy i instrukcje robocze, a pozostałe stosowne dokumenty przekształcono w postać cyfrową oraz udostępniono wszystkim pracownikom. Wprowadzono szkolenia z zakresu zarządzania konfliktami, polityki dotyczącej frekwencji, regularną ocenę wyników i sesje integracyjne. Zaczęto też publikować comiesięczny biuletyn, aby usprawnić przepływ informacji. Na podstawie wyników ankiet pracowników zaangażowano w planowanie grafiku pracy – zastosowano partycypacyjne podejście polegające na układaniu przez nich własnych harmonogramów.

W życie wprowadzono plan wspierania różnych pomysłów w celu usprawnienia rekrutacji i lepszego szkolenia pracowników o niższych kwalifikacjach oraz eliminacji ewentualnych problemów.

Sukces projektu można przypisać zaangażowaniu całej organizacji oraz stopniowym działaniom na różnych

obszarach, takich jak infrastruktura, kadry, szkolenia i praca zespołowa, które umożliwiły osiągnięcie ogólniejszych celów.

VitaS zmieniła strukturę i kulturę organizacji oraz sposób zarządzania zagrożeniami psychospołecznymi. Firma stwierdziła, że dobre wyniki można osiągnąć dzięki działaniom wewnętrznym – często po prostu przez zaangażowanie pracowników i zachęcanie ich do aktywnego udziału. Kierownictwo odkryło, że stworzenie licznych zaplecza coraz bardziej zmotywowanych pracowników pozwala osiągać ogólniejsze cele.



Pracownicy byli aktywnie zaangażowani w układanie grafiku – zastosowano bardziej partycypacyjne podejście oparte na samodzielnym planowaniu czasu.

Osiągnięte wyniki

Firma VitaS stwierdziła, że usprawnienia w obszarach wskazanych przez samych pracowników bezpośrednio przekładają się na przyznane im uprawnienia. Z kolei zwiększenie uprawnień pracowników zaowocowało lepiej zmotywowaną i wydajniejszą siłą roboczą chętną do pomocy w rozwiązywaniu problemów na poziomie organizacyjnym.



Bezpieczeństwo i ochrona – naturalny element pracy w towarzystwie budownictwa społecznego

WYRÓŻNIENIE

Boligkontoret Aarhus, AAB Aarhus AAB i ESL, Dania

www.bk-aarhus.dk

Mniej niż 100
pracowników

Problem

Przemoc, groźby, wyzviska i nękanie przez mieszkańców stawały się w ostatnich latach coraz większym problemem dla pracowników duńskich towarzystw budownictwa społecznego zarządzających zasobem mieszkaniowym. Samotność w pracy, tradycyjne przemilczanie tematu presji emocjonalnej i stresu zawodowego, jak też akceptowanie narażenia na przemoc jako „składnika pracy zawodowej” prowadziły do przeciążenia psychicznego pracowników odpowiedzialnych za zasób mieszkaniowy w Boligkontoret Aarhus.

Podjęte działania

Wypracowano metodę systematycznego i skutecznego zapobiegania przemocy, groźbom oraz nękanii pracowników odpowiedzialnych za zasób mieszkaniowy. W celu zbadania doświadczeń i pomiaru samopoczucia pracowników przed projektem oraz po jego zakończeniu posłużono się narzędziami analitycznymi.

Opracowano i zaktualizowano dotychczasowe procedury przeciwdziałania przemocy w pracy. Określono jasne procedury zachowań podczas sytuacji kryzysowych. Utworzono tzw. grupy wymiany, w ramach których pracownicy analizują trudne sytuacje zawodowe i wymieniają doświadczenia dotyczące właściwego zachowania w przypadku sytuacji kryzysowej.

Fundamentalnym krokiem było umożliwienie pracownikom zajmującym się zasobem mieszkaniowym dokonywania ocen i podejmowania działań profilaktycznych samodzielnie lub we współpracy z grupą ds. BHP. Ponadto kluczem do sukcesu okazało się wyraźne poparcie menedżerów dla projektu. Dzięki temu pracownicy zrozumieli, że są wspierani, i poczuli, że kierownictwo poważnie traktuje ich doniesienia o incydentach oraz, co ważne, reaguje na nie. Ustanowiono także grupy wymiany doświadczeń, aby zachęcić do dyskusji na temat przypadków przemocy wobec pracowników odpowiedzialnych za zasób mieszkaniowy.

Opracowano kompleksowy program szkoleń w formie seminariów dla pracowników. Szkolenia





uzupełniono wyprodukowanymi do ich celów wideoklipami. Wszystkich nowych pracowników zaznajomiono z nową koncepcją szkolenia.

Osiągnięte wyniki

- Spadła liczba incydentów przemocy i gróźb.
- Zmniejszył się stres i objawy przeciążenia psychicznego wśród pracowników zajmujących się zasobem mieszkaniowym.
- Wzrost świadomości wśród pracowników odpowiedzialnych za zasób mieszkaniowy nt. wpływu przemocy na dobre samopoczucie i zadowolenie z pracy.
- Wyrażna zmiana postaw wśród pracowników, którzy obecnie swobodnie rozmawiają ze sobą o przypadkach przemocy.



- Znaczne zwiększenie wsparcia ze strony kierownictwa i współpracowników dla osób, które doświadczyły przemocy.
- W seminariach wzięli udział menedżerowie oraz trzy czwarte pracowników odpowiedzialnych za zasób mieszkaniowy.
- Pracownicy czują, że ich umiejętności zarządzania relacjami w pracy poprawiły się.

Fakt, że menedżerowie wyraźnie poparli projekt, był kluczem do jego sukcesu.

Ocena ryzyka i zarządzanie stresem związanym z pracą przy wywozie odpadów

WYRÓŻNIENIE

Centrum Zapobiegania Zagrożeniom Zawodowym (KE.P.E.K.) Grecji
Środkowej i gminy Chalkida, Grecja¹

www.dimos-xalkideon.gr

www.ypakp.gr

Problem

Zespół zarządzający wywozem śmieci w gminie Chalkida zdał sobie sprawę, że nieregularna praca zmianowa stanowi spore obciążenie dla pracowników. Ponadto wyrażano obawy dotyczące takich kwestii, jak niejednoznaczne określenie zadań i ogólnie niewystarczająca komunikacja. Okazało się, że pracownicy nie mieli pewności, co mieści się w ich zakresie obowiązków i nie zawsze umożliwiano im aktywny udział w procesie decyzyjnym. W rezultacie nieprzestrzeganie dobrych praktyk w obrębie bezpieczeństwa pracy doprowadziło do wzrostu liczby wypadków oraz absencji i zwolnień lekarskich. Gdy po raz pierwszy pojawił się problem nieefektywnej obecności w pracy oraz stresu zawodowego, kierownictwo zrozumiało, że konieczne są zmiany.

Podjęte działania

Zapobiegawcze interwencje zostały ukierunkowane na wspólne rozwiązywanie problematycznych kwestii, z zachęceniem wszystkich pracowników i menedżerów do aktywnego w nich udziału. Stworzono fundamenty środowiska pracy opartego na zaufaniu, współpracy, zrozumieniu i wsparciu, w którym pracownicy oraz zarząd aktywnie działają na rzecz poprawy warunków pracy.

Pierwszym celem było usunięcie niedociągnięć organizacyjnych. Wdrożono zmiany w organizacji pracy związane z planowaniem grafiku, podziałem zadań zgodnie z przepisami prawa, umowami o pracę i potrzebami pracowników. Pracownikom wyjaśniono obowiązki i zachęcono ich do udziału w podejmowaniu decyzji.

Zmieniło się podejście kierownictwa do planowania pracy, ograniczono narażenie pracowników na skrajne temperatury, a członków zespołu do wywózki śmieci wybierano tak, aby w poszczególnej grupie znalazły się osoby bardziej doświadczone. W śmieciarkach zamontowano urządzenia pozycjonujące, aby umożliwić komunikację członków zespołu w sytuacjach awaryjnych, a starsze pojazdy zastąpiono nowymi. Ponadto wprowadzono zmiany w zasadach bezpieczeństwa i higieny pracy. Miały one na celu wzmocnienie relacji społecznych i międzyludzkich, umożliwienie pracownikom wyrażania obaw oraz usprawnienie systemu szkoleń.

Na poziomie indywidualnym wsparcie pracowników pozwoliło im zdobyć niezbędne kompetencje i umiejętności umożliwiające rozpoznawanie trudnych sytuacji i radzenie sobie z nimi. W konsekwencji pracownicy znacznie lepiej radzą sobie ze stresem w pracy.

¹ Projekt zrealizowano dzięki wysiłkom grupy sterującej, w skład której weszli Tukas Dimitrios (inspektor BHP) i Delichas Miltiadis (inspektor BHP) z Centrum Zapobiegania Zagrożeniom Zawodowym (KE.P.E.K.) w Grecji Środkowej; oraz Metaxas Nikolaos (konsultant ds. bezpieczeństwa), Simitzis Atanasios (lekarz medycyny pracy), Vrakas Aleksandros (kierownik Działu Zarządzania Wywozem Śmieci), Basoukos Aleksandros (przedstawiciel pracowników ds. BHP), Buluguras Wasilios (przedstawiciel pracowników ds. BHP), Atanasopoulos Atanasios (przedstawiciel pracowników ds. BHP) oraz Tsoku Froso (przedstawiciel pracowników ds. BHP) z Gminy Chalkida.



Osiągnięte wyniki

- Zmniejszenie ogólnego poziomu zagrożenia stresem związanym z pracą ze „średniego” na „niski”.
- Spadek liczby wypadków spowodowanych błędami ludzkimi.
- Zmniejszenie absencji, liczby zwolnień chorobowych i przypadków, gdy niezbędna była pomoc medyczna.
- Zwiększenie świadomości i odpowiedzialności pracowników oraz kierownictwa w zakresie stresu.
- Aktywny udział pracowników w działaniach mających przeciwdziałać stresowi w pracy.



Stworzono fundamenty środowiska pracy opartego na zaufaniu, współpracy, zrozumieniu i wsparciu.

Kompleksowy plan zapobiegania zagrożeniom psychospołecznym

WYRÓŻNIENIE

ACCIONA ENERGIA, Hiszpania

www.accion.com

Problem

Większość pracowników firmy Acciona Energía, która prowadzi ogólnosiową działalność w sektorze energii odnawialnej, stanowią inżynierowie, zarządcy i geodeci. Ocena zagrożeń psychospołecznych wykazała, że szczególnie niebezpieczne jest stanowisko technika w centrum kontroli. Niektóre aspekty tego stanowiska – czas pracy, autonomię, obciążenie zadaniami i pełnioną rolę – zidentyfikowano jako potencjalne czynniki ryzyka psychospołecznego. Stosowny plan działania obejmował zarówno środki zapobiegawcze, jak i naprawcze.

Podjęte działania

Podjęto natychmiastowe, krótkoterminowe działania naprawcze związane z konkretną rolą technika w centrum kontroli. Wśród nich znalazło się wprowadzenie protokołu komunikacyjnego, który umożliwił pracownikom zawiadamianie kierownictwa o dużym obciążeniu pracą, jak też wdrożenie nowego oprogramowania do kontroli instalacji. Nowe narzędzie zmniejszyło obciążenie psychiczne i ułatwia pracę techników. Wdrożono także nową procedurę w celu zapewnienia jasności i przejrzystości informacji oraz instrukcji; instrukcja jest sprawdzana i interpretowana przez każdego technika i w razie konieczności nanoszone są na niej poprawki.

Usprawnienie pracy techników w centrum kontroli przyniosło dobre wyniki i spotkało się z dużym zainteresowaniem pracowników z innych

obszarów przedsiębiorstwa. Zachęciło to firmę Acciona do wdrożenia długoterminowego kompleksowego planu zapobiegania zagrożeniom psychospołecznym w całym przedsiębiorstwie.

Opracowano zarówno plan działań zbiorowych (w obrębie całej firmy lub jednego działu), jak i indywidualnych – w odniesieniu do konkretnego pracownika lub przeznaczonych do samodzielnego wdrożenia przez pracowników.

Zbiorowe działania profilaktyczne bazowały na silnym zaangażowaniu menedżerów. W firmie Acciona rozumiano, że są oni podstawową grupą odpowiedzialną za utrzymanie kultury opartej na szacunku. Kadra kierownicza powinna również zachęcać pracowników do pracy zespołowej i indywidualnej, jak też do rozwoju zawodowego. Styl zarządzania charakterystyczny dla firmy Acciona jest głęboko zakorzeniony wśród jej wyższego i średniego kierownictwa, ale uznano, że utrzymanie kultury korporacyjnej wymaga wpojenia tych postaw kolejnemu pokoleniu menedżerów. W odpowiedzi na tę potrzebę opracowano program coachingu wspieranego ustrukturyzowanymi działaniami szkoleniowymi. Ponadto wdrożono protokół radzenia sobie z mobbingiem w miejscu pracy.

Poszczególne działania, w tym warsztaty poświęcone zarządzaniu stresem i promocji zdrowego stylu życia oraz aplikacje komputerowe do monitorowania stresu, pomagają pracownikom w rozwoju oraz w utrzymaniu zdrowia i dużej motywacji.





Osiągnięte wyniki

Nie odnotowano absencji wynikającej z chorób mających podłoże psychospołeczne. Wśród innych korzyści należy wymienić dobrą współpracę, zaangażowanie pracowników i korzystne psychospołeczne środowisko pracy. Kompleksowy plan firmy Acciona wyraźnie przyczynił się do budowy pozytywnego środowiska pracy, w którym ludzie są traktowani z szacunkiem i które sprzyja ich zdrowiu oraz rozwojowi. Pomogło to przedsiębiorstwu wzmocnić swoją pozycję i uczynić ją stabilniejszą.

Wspólne działania zapobiegające zagrożeniom psychospołecznym bazowały na silnym zaangażowaniu menedżerów w utrzymanie kultury szacunku i pracy zespołowej.

Różnorodne środki zapobiegające stresowi w różnych sytuacjach zawodowych w globalnej firmie produkującej samoloty

WYRÓŻNIENIE

Airbus, Francja i Hiszpania

www.airbus.com

Problem

W ostatnich latach Airbus wprowadził na rynek wiele nowych produktów, aby utrzymać pozycję lidera w produkcji samolotów. Wdrożono setki udoskonaleń, które mają na celu zwiększenie wydajności i wspieranie nowych trendów. Optymalizacja dotyczy także zmian organizacyjnych, w tym fuzji i przejęć.

Aby osiągnąć pożądaną wyższą wydajność, a jednocześnie zadbać o adaptację odpowiadających za nią osób, trzeba było starannie rozważyć wpływ zmian na warunki pracy i dobre samopoczucie, wdrażając stosowne procedury zarządzania zmianami oraz zapewniając zaangażowanie pracowników.

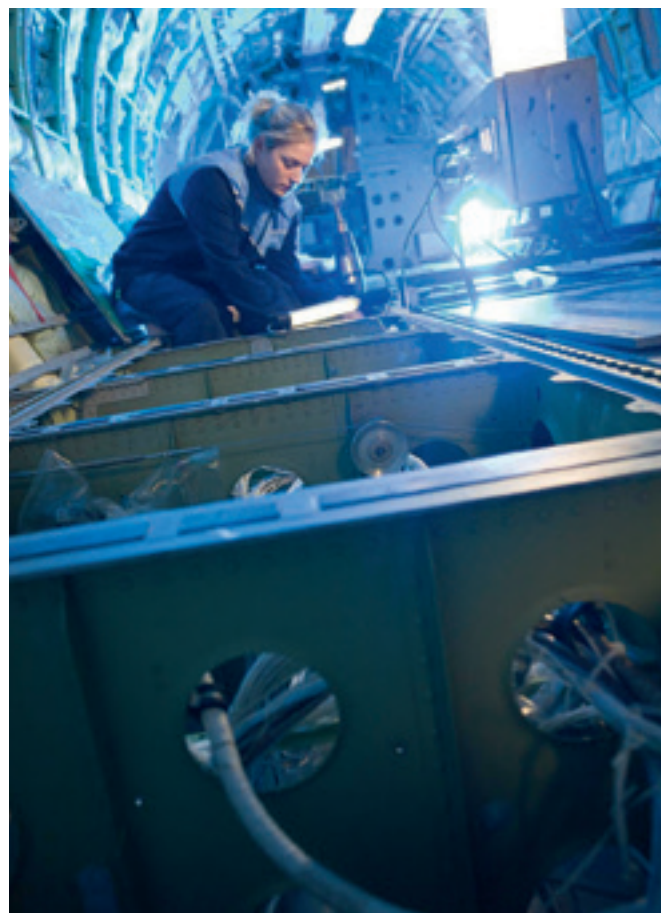
Ponadto dostrzeżono potrzebę poprawy profilaktyki stresu związanego z pracą, czego dokonano, łącząc wymogi polityki Grupy Airbus z lokalnymi przepisami oraz narzędziami.

Podjęte działania

Airbus Francja

Firma Airbus Francja opracowała metodę profilaktyczną, która polega na kompleksowej ocenie skutków zmian mogących prowadzić do zagrożeń psychospołecznych w firmie oraz opracowaniu kluczowych zaleceń przekształcanych następnie wraz z pracownikami w odpowiedni plan działania.

Pierwszym etapem procesu jest sporządzenie listy kontrolnej w celu wyselekcjonowania tylko tych projektów, które są istotne z punktu widzenia zagrożeń psychospołecznych i zasługują na pełną analizę. W drugim etapie organizowane są „warsztaty skutków”, podczas których uczestnicy na różnych szczeblach hierarchii przedstawiają wyczerpujący przegląd zagrożeń ludzkich i społecznych związanych z ocenianym projektem lub zmianą w oparciu o ustrukturyzowany kwestionariusz. Sesję, podczas której omawiane są cele, stosowne grupy oraz powiązane wydarzenia lub projekty, prowadzi dwóch wykwalifikowanych mediatorów. Dokonywany jest systematyczny przegląd wpływu zmian na warunki pracy, w tym obciążenie zadaniami, autonomię i uznanie w pracy. Równocześnie można ocenić początkową podatność pracowników na zagrożenia psychospołeczne. Następnie wydawane jest sprawozdanie podsumowujące,



© Airbus Military, zdjęcie: Luis Olivas

które zawiera syntezę najważniejszych zidentyfikowanych skutków oraz rekomendacje odnoszące się do poszczególnych zagrożeń. Lider projektu w oparciu o te rekomendacje opracowuje plan działań, który jest poddawany przeglądowi po około trzech miesiącach.

Tę metodykę zastosowano jak dotąd około 15 razy w odniesieniu do różnych projektów, począwszy od linii montażu końcowego samolotów i skończywszy na reorganizacji działu informatycznego.

Airbus Hiszpania

Airbus Hiszpania regularnie prowadzi badania przesiewowe służące identyfikacji grup narażonych na problemy psychospołeczne. Następnie dokonywana jest ocena w celu



©AIRBUS, zdjęcie: Hermann Jansen

zdiagnozowania problemów tych grup oraz opracowania zbiorowych środków naprawczych podczas warsztatów i sesji informacji zwrotnej. Identyfikacja obszarów ryzyka w badaniach przesiewowych jest środkiem profilaktycznym minimalizującym możliwość wystąpienia niebezpiecznych sytuacji i łagodzącym istniejące już problemy.

Poszczególne osoby są następnie monitorowane przez służby medyczne, aby zidentyfikować jednostki zagrożone, a pracownicy mogą w razie potrzeby zwrócić się o pomoc psychologiczną za pośrednictwem związków zawodowych, przełożonych lub działu kadr. Poradnictwo psychologiczne jest świadczone w formie sesji w cztery oczy, jak również za pośrednictwem internetu (w ramach trwającego projektu pilotażowego).

Po upływie sześciu do ośmiu miesięcy sytuacja jest poddawana ponownej ocenie, oceniane są też interwencje. Opracowano także przewodnik szczegółowo opisujący działania naprawcze. Ma on zastosowanie w wielu obszarach i stanowi funkcjonalne narzędzie służące do praktycznego wdrożenia opisanych metod.

Osiągnięte wyniki

Airbus Francja:

- Zwiększyła się świadomość nt. zarządzania zagrożeniami psychospołecznymi oraz stresem.
- Stwierdzono, że wystarczy stosunkowo niewielka ilość czasu poświęconego przez kierowników i pracowników (mniej więcej sześć godzin pracy około 15 osób), aby uzyskać wyraźne korzyści.
- Standardowa metodyka zarządzania projektami w firmie Airbus będzie teraz kompleksowo zapobiegać zagrożeniami psychospołecznymi.

Airbus Hiszpania:

- Wzrosła świadomość zagrożeń psychospołecznych i zdrowia psychicznego w miejscu pracy.
- Ponowna ocena wskazała na postęp w zakresie partycypacji pracowników oraz wyników ich pracy w niemal wszystkich przypadkach.
- Nową politykę z powodzeniem rozszerzono na miejsca pracy w innych regionach.
- Zakres potencjalnych działań nadal rośnie, a dzięki wdrożonemu procesowi można pomagać coraz większej liczbie pracowników.

Dokonywany jest systematyczny przegląd działań podjętych na rzecz poprawy warunków pracy, w tym poziom obciążenia zadaniami, autonomię i uznanie w pracy.

Środki zapobiegania zagrożeniom psychospołecznym w dużej międzynarodowej grupie przemysłowej

WYRÓŻNIENIE

Schneider Electric, Francja

www.schneider-electric.com

Problem

Grupa Schneider Electric, która produkuje narzędzia elektryczne, zarządza zagrożeniami psychospołecznymi w miejscu pracy od 2002 r. Grupa zatrudnia 20 tys. pracowników w 20 zakładach, więc monitorowanie tych zagrożeń stanowi ciągle wyzwanie. Od 2009 r. przyjęto bardziej systematyczne podejście do zarządzania ryzykiem psychospołecznym. Uznano, że należy położyć szczególny nacisk na obszary związane z psychospołecznymi warunkami pracy. W związku z powyższym kierownictwo postanowiło podjąć działania dotyczące zarządzania tymi zagrożeniami.

Podjęte działania

W ramach umowy zakładowej, przy wykorzystaniu dotychczasowych zasobów, spółka wdrożyła działania profilaktyczne w zakresie zwalczania zagrożeń psychospołecznych. Stworzenie atmosfery, w której rola każdego pracownika jest doceniana, wiąże się z niewielkimi kosztami. Systematyczna ocena zagrożenia psychospołecznego (np. ocena ryzyka w oparciu o konkretną grupę roboczą) miała kluczowe znaczenie dla powodzenia tych działań.

Stworzono program profilaktyczny dla każdego zakładu, który w miarę potrzeb uszczegóławiano dla poszczególnych jednostek organizacyjnych. Program ten zaprojektowano w celu identyfikacji niebezpieczeństw i oceny zagrożeń w miejscu pracy poprzez udział pracowników. Celem było także przeszkolenie pracowników zaangażowanych w profilaktykę, aby wspólnie wypracować rozwiązanie i zachować czujność w obliczu zagrożeń psychospołecznych, w tym wypalenia zawodowego. Opracowanie narzędzi zapobiegających zastraszaniu bądź samobójstwom, a ponadto pomoc pracownikom borykającym się z problemami, było kolejnym celem działań kadry zarządzającej.

Ustanowiono program szkoleń dostosowany do potrzeb poszczególnych grup pracowników w celu zwiększenia świadomości niebezpieczeństw, ryzyka oraz skutków zagrożeń psychospołecznych, jak też zapobiegania im. Ocenę zagrożeń psychospołecznych uwzględniono też przy planowaniu każdego projektu reorganizacji. Ponadto w ramach programu „Superzakład” zadbano o ergonomię miejsc pracy, aby były one bardziej przyjazne użytkownikom i poprawiały jakość ich życia.

Ustanowiono komitet ds. monitorowania umowy oraz konsolidacji danych wynikających z oceny ryzyka psychospołecznego w celu opracowania ogólnokrajowych planów działań.



Wszystkie osoby odpowiedzialne za BHP współpracują na rzecz poprawy jakości życia w pracy oraz skutecznego zapobiegania zagrożeniom psychospołecznym.



Osiągnięte wyniki

Firma Schneider Electric skutecznie zmobilizowała wszystkie osoby odpowiedzialne za zdrowie i bezpieczeństwo – menedżerów, dział kadr oraz komitet ds. BHP – a także pracowników i ich przedstawicieli do współpracy na rzecz wspólnego celu, jakim jest poprawa warunków pracy.

Jak dotąd szkolenie w zakresie zagrożeń psychospołecznych przeszła znacząca liczba menedżerów, inspektorów ds. BHP i pracowników. Podnoszenie świadomości zagrożeń psychospołecznych jest jednym z priorytetowych tematów szkoleń w 2015 r.

Pierwsze wyniki zrealizowanych działań wskazują, że liczba menedżerów cierpiących na wypalenie zmniejszyła się o ponad 50%.

Wdrożenie firmowych inicjatyw w celu zmniejszenia stresu i zagrożeń psychospołecznych

WYRÓŻNIENIE

Cofely Italia SpA, Włochy

www.cofely-gdfsuez.it

Problem

Podobnie jak wiele organizacji starających się przetrwać globalny kryzys finansowy, firma budowlana Cofely Italia była zmuszona utrzymać wysoki poziom produkcji przy niskich kosztach, co oznaczało zwiększenie ilości zadań dla pracowników. Podczas połączenia z innym podmiotem liczba personelu stopniowo malała, a pozostali pracownicy byli niepewni o przyszłość swoich miejsc pracy. Jako że wszystkie te czynniki mogły prowadzić do potencjalnego wzrostu absencji i wypadków, podjęto działania na rzecz stworzenia korzystnego psychospołecznego środowiska pracy.

Podjęte działania

W 2010 r. przeprowadzono dwa oddzielne badania w celu identyfikacji zagrożeń psychospołecznych: ocenę ryzyka stresu związanego z pracą oraz badanie środowiska pracy. Wyniki potwierdziły, że istnieje potrzeba zwiększenia zaangażowania kierownictwa w sprawy BHP oraz w poprawę komunikacji z pracownikami, jak też podniesienie ich świadomości i zaangażowania. Uwypukliły też znaczenie wdrożenia inicjatyw na rzecz poprawy struktury korporacyjnej, przede wszystkim z udziałem wyższego kierownictwa i przełożonych.

Kluczem do sukcesu projektu okazały się inicjatywy podejmowane przez pracowników w zakresie poprawy warunków pracy, które zmierzały do polepszenia ich samopoczucia oraz zwiększenia wydajności w pracy. Na przykład wprowadzono prewencyjne inspekcje bezpieczeństwa, poprzez które wskazywane są potencjalne problemy i ich możliwe rozwiązania zmierzające do poprawy dobrych praktyk w zakresie zwalczania stresu. Podczas takich inspekcji zwracano uwagę na organizację pracy, jej środowisko i wykonywane czynności. Jednym z najważniejszych wyzwań było przełamanie barier między pracownikami a kierownictwem i budowanie wzajemnego zaufania.

Firma Cofely Italia uznała, że komunikacja odgrywa kluczową rolę. Menedżerowie zaczęli wykazywać większe zaangażowanie, poprzez częstszą obecność w halach podczas działań operacyjnych. Zaangażowanie kierownictwa w połączeniu z udziałem wszystkich pracowników pomogło firmie zbudować wspólną kulturę prewencji.

Ponadto w 2014 r. wdrożono dwie inicjatywy w dziedzinie profilaktyki zdrowotnej: badania przesiewowe starszych pracowników pod kątem chorób układu krążenia oraz telefoniczne usługi doradztwa i wsparcia psychologicznego, dostępne bezpłatnie dla wszystkich pracowników.





Osiągnięte wyniki

- Liczba wypadków spadła w latach 2010–2013 o 85%.
- Liczba profilaktycznych inspekcji bezpieczeństwa wzrosła z 208 w 2011 r. do 438 w 2013 r. Nastąpił także znaczny spadek (o około 80%) liczby zaobserwowanych „niebezpiecznych” zachowań.
- W badaniu przeprowadzonym w 2013 r. niecałe 5% pracowników zaznaczyło opcję „w niewielkim stopniu” lub „w ogóle” przy stwierdzeniu „Lubię pracę w tym środowisku”. Dla porównania w 2010 r. było to ponad 30%. Badanie wykazało też, że pracownicy czuli się bardziej zmotywowani, bardziej lojalni wobec firmy i bardziej świadomi roli, jaką odgrywają.

Kluczem do sukcesu projektu okazały się inicjatywy na rzecz poprawy warunków pracy, które zainicjowali pracownicy.

Kompleksowy program zapobiegania zagrożeniom psychospołecznym w administracji rządowej

WYRÓŻNIENIE

Dział Kadr Administracji Publicznej, Kancelaria Premiera, Malta

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

Problem

W wielu departamentach zaobserwowano problemy, takie jak zwiększona absencja chorobowa, wzrost rotacji pracowników, duże obciążenie pracą i wysokie wymagania stawiane pracownikom. Okazało się, że oceny ryzyka lub interwencje pod kątem zagrożeń psychospołecznych są rzadkością.

Podjęte działania

Na Malcie postanowiono zaradzić zagrożeniom psychospołecznym na wszystkich szczeblach administracji publicznej od kierownictwa po szeregowych pracowników.

Aby uporać się z tymi zagrożeniami, dział kadr opracował ustrukturyzowany program wsparcia dla pracowników w celu identyfikacji zagrożeń psychospołecznych oraz opracowania i wdrożenia stosownych środków kontroli. Program, który wykorzystuje profilaktyczne podejście do zagrożeń psychospołecznych, obejmuje ocenę ryzyka, wdrażanie poszczególnych środków kontroli, szkolenia, seminaria, informacje i doradztwo. W jego ramach podkreślono konieczność interwencji na podstawowym poziomie – wdrożenia polityki zarządzania stresem związanym z pracą, zastraszania i nękania. Wskazano także drugi i trzeci poziom interwencji, czyli szkolenia i sesje uświadamiające oraz wsparcie indywidualne.

Najpierw przeprowadzono ocenę zagrożeń psychospołecznych we wszystkich resortach w celu zgromadzenia danych na temat zagrożeń psychospołecznych oraz ich wpływu na samopoczucie pracowników. Wykorzystano przy tym formalne kwestionariusze, jak też częściowo ustrukturyzowane wywiady i grupy fokusowe.

Następnie zorganizowano inicjatywy szkoleniowe. Znalazło się wśród nich wstępne 32-godzinne szkolenie dla kadry zarządzającej wyższego szczebla na temat zagrożeń psychospołecznych, które zostało także wykorzystane w celu przedstawienia i omówienia wyników najważniejszych ocen ryzyka. Dla kierownictwa zorganizowano 10 ogólnych sesji informacyjnych oraz



konferencję mającą przedstawić nowy program i usługi, a następnie przeprowadzono 33 sesje podnoszące świadomość nt. zagrożeń psychospołecznych dla kadry kierowniczej średniego szczebla oraz ponad 300 sesji dla pracowników. Na spotkaniach poruszono kwestie stresu związanego z pracą, zdrowia psychicznego i innych zagrożeń psychospołecznych.

Wreszcie, opracowano usługi w zakresie doradztwa dla tych pracowników, na wydajność których wpływały kwestie związane z pracą i/lub osobiste, w tym stres. Aby wypromować nowe usługi, przeprowadzono sesje uświadamiające i rozdano ulotki.



Osiągnięte wyniki

Wyraźnie widać zwiększenie świadomości nt. zagrożeń psychospołecznych w pracy, jak też stresu związanego z pracą zarówno wśród pracowników, jak i kierownictwa. Tego wzrostu nie da się określić ilościowo, ale znajduje on odzwierciedlenie w liczbie wniosków o pomoc, jakie wpływają z różnych departamentów, jak również od pracowników w odniesieniu do zagrożeń psychospołecznych w pracy.

Podczas oceny szkolenia większość uczestników stwierdziła, że są zadowoleni z inicjatywy, i sugerowała organizację kolejnych sesji uświadamiających. Większość pracowników stwierdziła również, że są bardzo zadowoleni z poradnictwa i poleciliby je współpracownikom.

Ocenę zagrożeń psychospołecznych przeprowadzono we wszystkich resortach w celu zgromadzenia danych na temat samopoczucia pracowników i opracowania działań profilaktycznych.

Podjęcie organizacyjne do zarządzania zagrożeniami psychospołecznymi i zapobiegania im

WYRÓŻNIENIE

Portugalski Instytut Onkologii (O Porto)¹, Portugalia

www.ipoportomin-saude.pt

Problem

Portugalski Instytut Onkologii w O Porto jest szpitalem specjalistycznym, a więc złożoną organizacją łączącą różne grupy zawodowe i świadczone usługi. Celem działalności Instytutu jest skuteczne zapobieganie wszelkiego rodzaju zagrożeniom psychospołecznym, takim jak stres, wypalenie, presja emocjonalna, przemoc i nękanie w miejscu pracy na wszystkich szczeblach organizacji.

Podjęte działania

Zarządzanie ryzykiem w Instytucie bazuje na organizacyjnym podejściu do profilaktyki i promocji zdrowia. Jest ono podstawową funkcją organizacji.

U podstaw stosowanych przez Instytut metod zarządzania zagrożeniami psychospołecznymi w pracy leży systematyczna ocena ryzyka, przeprowadzana na każdym stanowisku pracy. W celu identyfikacji głównych zagrożeń psychospołecznych oraz opracowania raportu z oceny ryzyka zawodowego wraz z proponowanym planem interwencji psychospołecznej wykorzystywany jest ogólny kwestionariusz oceny; następnie raport i plan omawiane jest przez tzw. grupę fokusową.

Dzięki spisaniu zasad zapobiegania zagrożeniom psychospołecznym pracownicy kadry menadżerskiej są zobowiązani do ich przestrzegania. Organizację podzielono na 80 obszarów zarządzania ryzykiem, a każdy z nich jest koordynowany przez lokalnego kierownika ds. ryzyka. Za zarządzanie działaniami związanymi z zagrożeniami psychospołecznymi w poszczególnych departamentach odpowiedzialne jest kierownictwo średniego szczebla. Zarówno kierownictwo, jak i pracownicy uczestniczą w działaniach związanych z zarządzaniem ryzykiem, takich jak burze mózgów, grupy fokusowe, ankiety, badania potrzeb zdrowotnych oraz opracowywanie

planów zdrowotnych i szkoleniowych. Sporządzono roczny plan szkoleń obejmujący działania związane z zapobieganiem zagrożeniom psychospołecznym. Ponadto regularnie dystrybuowano biuletyny i raporty.

Zapobieganie zagrożeniom psychospołecznym i promocja zdrowia bazują na wiedzy specjalistycznej psychologa medycyny pracy, który w razie potrzeby współpracuje z lekarzem medycyny pracy i technikiem odpowiedzialnym za bezpieczeństwo. Najbardziej skomplikowane przypadki są badane przez psychologa lub innego eksperta zewnętrznego.

Stworzono inicjatywy mające zachęcić pracowników do dbania o zdrowie, takie jak kampanie antynikotynowe, zachęta do przerw w pracy w postaci aktywności fizycznej oraz współpraca z lokalnymi klubami fitness.



U podstaw stosowanych przez Instytut metod zarządzania zagrożeniami psychospołecznymi w pracy leży systematyczna ocena ryzyka.

¹ Realizowane działania bazowały na wkładzie wniesionym przez profesora J. Aguiar Coelho, administratora szpitala oraz pioniera w zakresie badania, upowszechniania i wdrażania praktyk zapobiegania stresowi i zagrożeniom psychospołecznym w portugalskich szpitalach.

Osiągnięte wyniki

- Od 2006 r. dokonano 25 ocen zagrożeń psychospołecznych. Opracowano także kilka projektów dotyczących ochrony zdrowia w miejscu pracy.
- Od 2010 r. przeprowadzono 57 działań szkoleniowych poświęconych zarządzaniu zagrożeniami psychospołecznymi.
- W szpitalu zaobserwowano spadek absencji i poziomu stresu.
- Ponieważ problemy rozwiązano, nie zaś zignorowano, wzrosło zadowolenie z pracy wśród pracowników oraz nastąpiła poprawa atmosfery w pracy.



Efektywne zarządzanie zagrożeniami psychospołecznymi w branży petrochemicznej

WYRÓŻNIENIE

Slovnaft, a.s., Słowacja

slovnaft.sk/sk

Problem

Praca w firmie Slovnaft, która należy do branży petrochemicznej, polega w dużej mierze na eksploatacji systemów kontroli i maszyn. Spółka postanowiła określić stanowiska pracy i działania najbardziej niebezpieczne nie tylko z punktu widzenia zdrowia pracowników, ale także ogólnych wyników firmy. Błędy ludzkie są przyczyną wielu poważnych wypadków przemysłowych; dokonując systematycznej oceny zagrożeń psychospołecznych, Slovnaft pragnie zredukować występowanie błędów ludzkich i zapobiegać wypadkom oraz problemom zdrowotnym związanym ze stresem.

Podjęte działania

Slovnaft wdrożył projekt COHESIO (Compliance with Occupational Health of Ergonomics and Stress Identification Optimum – Zgodność z zasadami BHP przez optymalną ergonomię i identyfikację stresu) w 2012 r., skupiając się na trzech obszarach: na zarządzaniu stresem, pracy w systemie zmianowym oraz ergonomii. W pierwszym obszarze celem była eliminacja lub minimalizacja zagrożeń psychospołecznych, poprawa wydajności oraz zmniejszenie absencji chorobowej spowodowanej niekorzystnymi skutkami zagrożeń psychospołecznych.

We współpracy ze służbami medycyny pracy dokonano oceny zagrożeń psychospołecznych w ośmiu zakładach łącznie wśród 800 pracowników.

Podejście profilaktyczne wdrożono przy pełnym wsparciu kierownictwa oraz zaangażowaniu personelu – pracownicy uczestniczą w zajęciach dotyczących ochrony zdrowia i są świadomi ich znaczenia w swojej pracy.

Jednym z głównych celów projektu była identyfikacja niebezpiecznych stanowisk pracy i działań, w których ważną rolę odgrywa „czynniki ludzki”. Źle zarządzane działania mogą mieć konsekwencje dla życia i zdrowia pracowników, mieszkańców okolicy, środowiska oraz samej firmy. Wdrożono praktyczne szkolenia w postaci symulacji awarii, aby zmniejszyć prawdopodobieństwo wystąpienia stresu w różnych sytuacjach oraz podwyższyć zdolność pracowników do radzenia sobie z takimi sytuacjami. Zbadano też, na ile komfortowe są środki ochrony indywidualnej.

Ponadto zorganizowano seminarium nt. zarządzania stresem, aby zwiększyć wiedzę pracowników o zagrożeniach psychospołecznych i stresie. Jednodniowe szkolenie objęło m.in. podstawową znajomość tematu, umiejętności komunikacyjne oraz strategię radzenia sobie ze stresem.





Zwrócono również uwagę na profilaktykę, a w szczególności na kompleksowe, ukierunkowane badania lekarskie i kontrole psychologiczne.

Ponadto organizowano zajęcia służące promocji zdrowia, jak np. pilates, i zakładano kluby sportowe, aby zachęcić pracowników do regularnych ćwiczeń. W ramach programu „Zdrowa żywność” specjalista dietetyk ocenił żywność oferowaną pracownikom w stołówce i zasugerował uwzględnienie w menu zdrowych dań alternatywnych.

Osiągnięte wyniki

Za najbardziej wartościową sesję pracownicy uznali szkolenie praktyczne polegające na symulacji sytuacji awaryjnej. W ciągu czterech lat od wprowadzenia symulacji awarii doszło do dwóch rzeczywistych sytuacji awaryjnych i operatorzy potwierdzili, że radzili sobie w nich lepiej,

dzięki wcześniejszym szkoleniom. W badaniu dotyczącym bezpieczeństwa w pracy trzy czwarte pracowników wyraziło zadowolenie z wdrożonych działań.

Firma odnotowała redukcję zarówno wskaźnika wypadkowości, jak i absencji chorobowej.

Pracownicy wyrażają zadowolenie z bardziej komfortowych środków ochrony indywidualnej.

Praktyczne szkolenie polegające na symulacjach sytuacji awaryjnych poprawiło umiejętności pracowników w zakresie radzenia sobie ze stresem.

Dobra robota! Akcja na rzecz dobrego samopoczucia w pracy

WYRÓŻNIENIE

Szpitale w okręgu Satakunta, Finlandia

www.satshp.fi

Problem

W sektorze opieki społecznej i ochrony zdrowia pracuje, oprócz pracowników medycznych (takich jak lekarze i pielęgniarki), także personel techniczny, sprząający, odpowiedzialny za catering i administrację. Odmienne kultury pracy tych grup zawodowych, jak też rozmieszczenie zakładów w całym regionie sprawiły, że dla szpitali okręgu Satakunta, w którym zatrudnionych jest 3,6 tys. pracowników, wyzwaniem stało się wypracowanie kompleksowych rozwiązań, aby zwiększyć komfort psychiczny w pracy.

Podjęte działania

W 2008 r. w okręgu Satakunta wprowadzono holistyczny program poprawy samopoczucia w pracy pn. „Dobra robota!”, w którym położono nacisk na cztery obszary: produktywność przywództwa, dbałość o „know-how”, dobrze funkcjonującą wspólnotę pracowników oraz motywującą i wartościową pracę.

Na pierwszym etapie programu (2008–2010) zaktualizowano wytyczne dotyczące zarządzania personelem oraz bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP). Na drugim etapie (2011–2013) każda jednostka sporządziła własny plan działań, koncentrując się na zapewnieniu dobrego samopoczucia w pracy. Na etapie obecnym (2014–2016) nacisk położono na organizację pracy i sam jej proces, uznając, że dobrego samopoczucia w pracy

nie można „stworzyć”, gdyż jest ono pochodną dobrej organizacji pracy.

Za czynniki strukturalne, takie jak przywództwo, zarządzanie „know-how”, sprawne procedury, utrzymywanie właściwej atmosfery w pracy oraz doskonalenie środowiska pracy, odpowiedzialni są przełożeni. Wypracowano różne narzędzia i procedury związane z powyższymi zagadnieniami. Równie ważny jest udział pracowników. Są oni zachęceni do poszerzania swoich umiejętności.

Wśród innych działań mających na celu poprawę organizacji pracy i promowanie kultury BHP znalazły się: rozwój komunikacji wewnętrznej, wspieranie jednostek podczas wprowadzanych zmian i wdrażanie działań związanych z BHP w jednostkach. Opracowano też model operacyjny „zdolności do pracy”, którego celem jest typowanie pracowników zdolnych do pracy w niepełnym wymiarze godzin, aby uniknąć ich przejścia na wcześniejszą emeryturę. Dla przełożonych zorganizowano szkolenia dotyczące przywództwa oraz wspierania rozwoju „know-how”. Wypracowano proces radzenia sobie z problemami w pracy, a trudne sytuacje są rozwiązywane dzięki ścisłej współpracy pracowników z kierownictwem.

W 2014 r. uruchomiono kampanię „aktywni w pracy”, której celem jest zwiększenie aktywności fizycznej wśród pracowników. Pierwszym działaniem w jej ramach było zbadanie ich ogólnej kondycji fizycznej. Do programu zgłosiło się ponad 1,5 tys. pracowników.





Osiągnięte wyniki

- Absencja chorobowa zmniejszyła się o 9,1% w latach 2013–2014, co odpowiada oszczędnościom wynoszącym niemal 1,5 mln euro.
- Model „zdolności do pracy” przyniósł w samym 2013 r. oszczędności netto przekraczające 1 mln euro.
- Spadła liczba wypadków przy pracy (nawet o 25% rocznie).
- Badanie przeprowadzone wśród pracowników wykazało wzrost zadowolenia z pracy.

Dobrego samopoczucia w pracy nie można „stworzyć”, gdyż jest ono pochodną dobrej organizacji pracy.

Kompleksowe podejście do eliminacji zagrożeń psychospołecznych

WYRÓŻNIENIE

Fabryka TOFAŞ, Bursa, Turcja

www.tofas.com.tr

Problem

Producent pojazdów TOFAŞ zdał sobie sprawę, że niewłaściwe warunki pracy, niedostateczne wyposażenie i niski poziom aktywności fizycznej stwarzają zagrożenie dla zdrowia fizycznego oraz psychicznego pracowników. Firma pragnie stworzyć dobre i przyjazne środowisko pracy oraz poprawić stan zdrowia swoich pracowników.

Podjęte działania

Firma TOFAŞ ustanowiła kompleksowy program mający zapewnić zadowolenie pracowników, który skupia się na ich zdrowiu i dobrym samopoczuciu, obejmując zarówno środowisko pracy, jak i czynności wykonywane podczas wykonywania zadań. Uznano przy tym, że ostatecznego celu – zdrowych i zadowolonych pracowników – nie można osiągnąć bez stałego wsparcia ze strony kierownictwa.



Przeprowadzono swoistą „analizę naprężeń”, aby zaprojektować działania mające zaradzić problemom ze stresem związanym z pracą. Wyniki są omawiane przez specjalne komitety, które planują stosowne działania w celu złagodzenia problemów, po czym podejmowane są niezbędne kroki administracyjne. Udoskonalenia, które skupiają się na przykład na monitorowaniu i dostosowaniu tempa wykonywania zadań, są wspierane przez kierownictwo wyższego szczebla i odgrywają ważną rolę w zmniejszaniu obciążeń pracowników, przy czym celem jest osiągnięcie środowiska pracy wolnego od stresu.

Kolejnym działaniem mającym poprawić warunki pracy jest zapewnienie właściwego stanowiska pracy. Udoskonalono w tym celu ergonomię i zapewniono udogodnienia, takie jak możliwość korzystania z miejsc przeznaczonych do rekreacji, sklepy oraz niewielkie kino.

Ponadto wdrożono oprogramowanie dostosowane do potrzeb użytkowników, aby zminimalizować stres wynikający z konieczności zmiany rutynowych zachowań w pracy. Każda zmiana rozpoczyna się od pięciu minut ćwiczeń, aby pracownicy mogli się rozluźnić i przygotować do pracy. Ochotnicy zorganizowali ponadto 11 klubów rekreacyjnych i 9 sportowych. Urozmaicają one życie towarzyskie i kulturalne oraz pomagają zwiększyć udział pracowników w funkcjonowaniu firmy, promują kreatywne myślenie i sprzyjają nawiązywaniu nowych kontaktów.

Wreszcie, dla pracowników dostępne są przez 24 godziny na dobę i 7 dni w tygodniu informacje oraz porady ekspertów w dziedzinie zdrowia psychicznego. W zamyśle usługi te mają służyć nie tylko personelowi, lecz także jego rodzinom. Celem jest wspieranie pracowników w trudnych chwilach, a zarazem zapewnienie ich dalszego wkładu w działanie firmy.



Osiągnięte wyniki

Zaobserwowano ogólną poprawę samopoczucia wśród pracowników, której towarzyszył wzrost wydajności i jakości pracy. Odnotowano także spadek liczby problemów zdrowotnych, wypadków przy pracy i błędów ludzkich.

Informacje zwrotne od pracowników potwierdzają, że podjęte działania przyniosły rezultaty. Czynniki mające wpływ na zdrowie psychiczne i fizyczne są pod kontrolą, a zagrożenie stresem i potencjalnymi problemami psychospołecznymi zostało zminimalizowane.

Zmniejszenie obciążenia, zapewnienie lepszych warunków pracy i okazji do interakcji towarzyskich oraz promowanie aktywności fizycznej owocują dobrym stanem zdrowia i zadowoleniem pracowników.



JAK OTRZYMAĆ PUBLIKACJE UE

Publikacje bezpłatne:

- jeden egzemplarz:
w EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>)
- kilka egzemplarzy (lub mapy, plakaty):
w przedstawicielstwach Unii Europejskiej (http://ec.europa.eu/represent_pl.htm)
w delegaturach Unii Europejskiej w krajach poza UE (http://eeas.europa.eu/delegations/index_pl.htm)
kontaktując się z Europe Direct (http://europa.eu/europedirect/index_pl.htm)
lub dzwoniąc pod numer 00 800 6 7 8 9 10 11 (numer bezpłatny w całej UE) (*)

(*) Informacje są udzielane nieodpłatnie, większość połączeń również jest bezpłatna (niektórzy operatorzy, hotele lub telefony publiczne mogą naliczać opłaty).

Publikacje płatne:

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

W kampanii „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy” prowadzonej w latach 2014–2015 pod hasłem „Stres w pracy? Nie, dziękuję!” nacisk położono na podnoszenie świadomości w zakresie stresu związanego z pracą i innych zagrożeń psychospołecznych. Kampania promuje zarządzanie tymi problemami w ramach zintegrowanego podejścia do zapewnienia zdrowego miejsca pracy.

Zagrożenia psychospołeczne występują w każdym miejscu pracy, ale można nimi z powodzeniem zarządzać przy wykorzystaniu niewielkich zasobów. Kampania zapewnia wsparcie, wskazówki oraz narzędzia potrzebne do skutecznego zarządzania stresem związanym z pracą i zagrożeniami psychospołecznymi.

Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA) stawia sobie za cel uczynienie Europy bezpieczniejszym, zdrowszym i wydajniejszym miejscem pracy. Agencja bada, opracowuje i rozpowszechnia wiarygodne, zrównoważone i bezstronne informacje na temat bezpieczeństwa i higieny pracy oraz organizuje ogólnoeuropejskie kampanie informacyjne. Agencja została powołana przez Unię Europejską w 1994 r. i ma siedzibę w Bilbao w Hiszpanii; zrzesza ona przedstawicieli Komisji Europejskiej, przedstawicieli rządów państw członkowskich, przedstawicieli organizacji pracodawców i pracowników, a także czołowych specjalistów z każdego z państw członkowskich UE i spoza tych państw.

Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy

C/Santiago de Compostela 12
48003 Bilbao, HISZPANIA
E-mail: information@osha.europa.eu

<http://osha.europa.eu>

