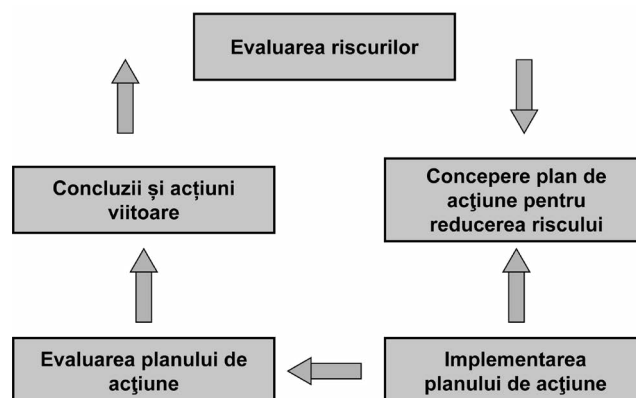


RECOMANDĂRI PENTRU ANGAJATORI - MANAGEMENTUL RISCURILOR PSIHOSOCIALE -

- Managementul riscurilor, deci și al celor psihosociale, reprezintă în mod esențial o abordare de rezolvare a problemelor de sănătate și securitate și oferă un vehicul pentru îmbunătățirea continuă a activității și condițiilor de muncă și astfel, a sănătății lucrătorilor și a sănătății organizațiilor lor. (Ariat 12)
- Asigurați-vă că managementul riscurilor se desfășoară pe baza următoarelor cinci acțiuni:
1. o analiză a situației și o evaluare a riscurilor,
 2. conceperea unui plan de acțiune pentru reducerea riscului de stres în muncă,
 3. implementarea acelui plan de acțiune, și
 4. evaluarea sa, și
 5. concluzii și acțiuni viitoare pe baza rezultatelor acelei evaluări, monitorizare, reevaluare.

Ciclul managementului riscurilor



Etapele de bază pe care trebuie să le urmați în managementul stresului:

- Gândiți-vă la diferitele grupuri de muncă sau locuri de muncă ce alcătuiesc organizația dv. Întrebați-vă care ar putea fi cele mai stresate sau cele mai stresante.

!!! Cel mai bun mod de a afla dacă angajații dumneavoastră au probleme în activitate și de ce este de a sta de vorbă cu ei.

- Trebuie să-i întrebați pe lucrători direct care sunt problemele lor în legătură cu munca și dacă își simt sau nu securitatea și sănătatea amenințate de muncă;
- Puteți să le cereți lucrătorilor să descrie trei din „cele mai bune” și trei din „cele mai proaste” aspecte ale activității lor și să spună dacă ei cred că vreunul dintre aceste aspecte îi face să se simtă într-o stare de tensiune

prea mare;

- Puteți să le cereți lucrătorilor să răspundă la un set de întrebări mai detaliate, bazate pe o listă alcătuită anterior și care inventariază cauzele, situațiile care pot fi surse posibile de stres, întrebându-i dacă vreuna dintre acele posibile probleme se pot aplica propriei lor activități;
- Întrebările formulate special pentru contextul de muncă respectiv par să fie mai utile în proiectarea acțiunilor viitoare decât oricare întrebare luată de-a gata.
- Ce dovezi aveți pentru aceasta? (de exemplu, numărul mare al absențelor, starea de sănătate precară, număr mare de accidente, moral scăzut, plângeri din partea lucrătorilor sau a sindicatelor, productivitate scăzută etc.).
- Investigați modul în care este proiectată și condusă activitatea acestor grupuri sau locuri de muncă și examinați condițiile lor de muncă.
- Identificați, colectați și discutați asupra dovezilor de care dispuneți. Lucrați în echipă cu alte persoane care cunosc și înțeleg grupurile de muncă și locurile de muncă respective. Consultați-vă cu lucrătorii sindicatele, reprezentanții lucrătorilor și CSSM-ul, în discuții de grup.
- Identificați problemele principale și efectele lor.
- Discutați aceste informații cu conducătorii responsabili și cu alte persoane relevante, cum ar fi specialiștii în sănătate și securitate în muncă și sindicatele.
- Realizați un plan de acțiune care să fie

adekvat, rezonabil și practic, integrat în Planul de Prevenire și Protecție.

- Discutați modul în care acest plan poate fi implementat și făcut să funcționeze. Informații lucrătorii în legătură cu planul și modul în care va fi implementat.
 - Înainte de implementare, stabiliți în ce fel acest plan poate fi cel mai bine evaluat.
 - Implementați și evaluați planul de acțiune.
 - Discutați rezultatele evaluării. Ce învățăminte se pot trage din succesele și eșecurile planului de acțiune? Ce se poate face în momentul respectiv?
 - Revizuiți planul de acțiune și implementați unul nou care să se orienteze către riscurile care nu au fost luate în considerare.
 - Un bun angajator proiectează și conduce activitatea în așa fel încât să evite factorii comuni de risc pentru stres și previne, pe cât posibil, problemele ulterioare.
 - Sistemele de management al factorilor de risc psihosociali și al stresului, ca efect al acțiunii acestor factori, trebuie dezvoltate în organizațiile unde a fost identificată această necesitate și trebuie elaborate astfel încât să acopere atât strategiile preventive, cât și intervenții pentru implementarea soluțiilor de corecție. Aceste sisteme fac parte din Sistemul de management general al unității / întreprinderii.
- Aplicarea unor bune practici de management, care să includă o organizare adecvată a muncii, o atitudine colectivă corectă și un stil managerial adecvat, va contribui la reducerea nivelurilor nedorite de stres la locul de

muncă și al expunerii la factorii psihosociali determinanți.

Organizațiile trebuie să dezvolte o cultură a locului de muncă, în care importanța factorilor satisfacției în muncă (flexibilitate, autonomie, securitate, recunoaștere, dreptul de proprietate, participare și implicare) este egală cu importanța relațiilor industriale stabile.

Angajatorii din astfel de organizații trebuie să fie siguri că sănătatea, securitatea și moralul angajaților sunt legate direct de satisfacția în muncă a acestora, de productivitate și de satisfacerea clienților.

- Managementul factorilor psihosociali de risc trebuie să acorde prioritate schimbării la nivel organizațional, în scopul îmbunătățirii condițiilor de muncă.

Dar o combinație între schimbarea la nivel organizațional și managementul stresului (altfel spus, acționarea simultană asupra cauzelor și a efectelor identificate) reprezintă, deseori, cea mai utilă abordare în reducerea/eliminarea factorilor psihosociali de risc și a stresului în muncă.

!!!

- Asigurați-vă că efortul în muncă este compatibil cu capacitățile și resursele angajaților.
- Proiectați posturile de muncă astfel încât să prezinte sens, stimulare și oportunități de utilizare a capacităților angajaților.
- Definiți clar rolurile și responsabilitățile angajaților.
- Dați angajaților posibilitatea să participe la decizii și acțiuni care le influențează munca.

- Îmbunătățiți comunicarea – reduceți incertitudinea referitoare la dezvoltarea în carieră și la planurile de angajare viitoare.

- Furnizați angajaților oportunități de interacțiune socială.

- Stabiliți programe de muncă astfel încât să fie compatibile cu cerințele și responsabilitățile extraprofesionale.

- Acordați atenție pașilor ce trebuie urmați în demersul de management al factorilor psihosociali de risc și de prevenire a stresului profesional

Moralul scăzut, acuzele de sănătate și plângerile în raport cu munca și randamentul scăzut al angajaților reprezintă, deseori, primele semne ale expunerii personalului la factori psihosociali de risc și ale prezenței stresului la locul de muncă.

Dar uneori, acestea nu sunt semne – cheie, în special în cazul în care angajații se tem să nu-și piardă locurile de muncă. Lipsa semnelor evidente nu reprezintă un motiv corect pentru respingerea preocupărilor referitoare la stresul la locul de muncă sau pentru minimalizarea importanței unui program de prevenire.

Pasul 1 – Identificarea problemei

Cea mai bună metodă de explorare a existenței unor factori de risc de natură psihosocială, ca și a sursei unei probleme de stres în cadrul organizației depinde, în parte, de mărimea organizației și resursele disponibile.

Discuții de grup între manageri, conducători ai locurilor de muncă și angajați pot reprezenta surse importante de informații. Asemenea discuții pot reprezenta tot ce este nevoie pentru a remedia problema într-o companie mică.

Într-o companie mai mare, asemenea discuții pot fi utilizate ca ajutor în studiile formale de proiectare pentru culegerea de informații asupra condițiilor de muncă stresante, de la un număr mare de angajați.

N.B. Conceperea studiului, analiza datelor și alte aspecte ale unui program de management al factorilor psihosociali de risc pot necesita ajutorul din partea unor experți din cercetare, de la nivel universitar sau de la o firmă de consultanță. În orice caz, autoritatea supremă în programul de prevenire va rămâne organizația dumneavoastră.

Deci, asigurați:

- Discuții de grup cu angajații.
- Proiectarea unui studiu al angajaților.
- Măsurarea percepțiilor angajaților în raport cu condițiile de muncă, stres, sănătate și satisfacție.
- Colectarea datelor obiective.
- Analiza datelor pentru identificarea și localizarea problemei și a condițiilor de muncă stresante.

Pasul 2 – Conceperea și implementarea intervențiilor

Odată ce au fost identificați factorii psihosociali de risc și a fost înțeleasă dimensiunea problemei, este pregătită trecerea la stadiul de concepere și implementare a unei strategii de intervenție.

În organizațiile mici, discuțiile informale, care au ajutat la identificarea problemelor, pot produce și idei fructuoase pentru prevenire. În organizațiile mari, poate fi necesar un demers formalizat. În mod frecvent, este constituită

o echipă care să elaboreze recomandări, pe baza unei analize a datelor provenite din Pasul 1 și prin consultare cu experți din afară.

Anumite probleme, cum ar fi mediul de muncă, pot prevala în cadrul organizației și pot necesita intervenții la nivelul întregii organizații. Alte probleme, cum ar fi suprasolicitarea în muncă, pot exista numai în anumite departamente și, astfel, să necesite soluții mai înguste, cum ar fi reproiectarea modului de executare a sarcinilor.

Există și probleme care pot fi specifice anumitor angajați și rezistente la orice tip de schimbare organizațională, cerând în schimb intervenții de management al factorilor psihosociali și al stresului la nivelul indivizilor sau de asistență acordată angajaților. Unele intervenții pot fi implementate rapid (de exemplu, îmbunătățirea comunicării, instruire cu privire la factorii psihosociali de risc și stres), dar altele pot necesita o durată mai mare de timp pentru a fi puse în practică (de exemplu, reproiectarea unui proces de fabricație).

Înainte să survină orice intervenție, angajații trebuie informați și consultați asupra acțiunilor care vor fi întreprinse și asupra momentelor când vor surveni acestea. O ședință sau o altă întâlnire a membrilor organizației este o ocazie utilă pentru acest scop.

Deci:

- Stabiliți ținta: factorii de risc care trebuie eliminați/reduși.
- Propuneți și stabiliți prioritățile strategiilor de intervenție.
- Comunicați angajaților intervențiile planificate.
- Implementați intervențiile.

Pasul 3 – Evaluarea intervențiilor

Evaluarea reprezintă un pas esențial în cadrul procesului de intervenție. Evaluarea este necesară pentru a stabili dacă intervenția produce efectele dorite și dacă sunt necesare schimbări pentru a le optimiza.

Trebuie stabilite calendare de timp pentru evaluarea intervențiilor. Intervențiile care implică schimbare organizațională necesită validare atât pe termen scurt, cât și pe termen lung.

Evaluările pe termen scurt pot fi făcute trimestrial pentru a identifica eficacitatea programului sau posibilele nevoi de redirectionare. Multe intervenții produc efecte inițiale care nu persistă în timp. Evaluările pe termen lung sunt deseori realizate anual și sunt necesare pentru a stabili dacă intervențiile produc efecte de lungă durată.

Evaluările trebuie să se focalizeze asupra aceluși tipuri de informații colectate pe parcursul fazei din cadrul intervenției referitoare la identificarea problemei, incluzând informații provenite de la angajați asupra: condițiilor de muncă, nivelurilor percepute ale stresului, problemelor de sănătate și satisfacție în muncă. Percepțiile angajaților reprezintă, de obicei, cea mai sensibilă măsurare a existenței unor factori de risc de natură psihosocială și, deseori, furnizează prima indicație asupra eficienței intervenției.

Poate fi utilă, de asemenea, adăugarea unor măsuri obiective, de exemplu, a absenteismului și costurile alocate problemelor de sănătate.

În orice caz, efectele intervențiilor au tendința să fie mai puțin clare la început și să necesite un timp mai îndelungat pentru manifestare.

Atenție! Procesul de management al factorilor psihosociali de risc nu se finalizează prin evaluare. Mai corect spus, prevenirea stresului în muncă trebuie văzută nu ca un proces continuu, ci ca unul cu evoluție ciclică, în care sunt utilizate datele de evaluare pentru a perfecționa sau a redirectiona strategia de intervenție.

Prin urmare:

- Realizați evaluări atât pe termen scurt, cât și pe termen lung.
- Măsurați percepțiile angajaților asupra condițiilor de muncă, a stresului, sănătății și satisfacției în muncă.
- Includeți măsuri obiective.
- Perfecționați strategia de intervenție și reveniți la Pasul 1.

➤ Resurse pentru gestionarea factorilor psihosociali de risc

Toți angajatorii trebuie să trateze cu multă atenție sistemele pe care le au implementate pentru evaluarea, gestionarea factorilor psihosociali de risc și prevenirea stresului în muncă.

!!! Pentru managementul factorilor psihosociali de risc trebuie să fiți conștienți de sistemele și resursele de care dispune organizația dv.

Resursele interne pot include serviciile de sănătate ocupațională, managementul resurselor umane (personal), departamentele de formare sau alte

persoane cu responsabilități în ceea ce privește confortul și sănătatea personalului.

Problemele individuale care sunt complexe, dificile și nu pot fi gestionate la nivel intern cel mai bine ar fi să fie adresate unui psiholog de



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect co-finantat din Fondul European de Dezvoltare Regionala prin Programul Operational Competitivitate 2014-2020

consiliere, unui psiholog clinic, unui consilier sau unui medic de medicina muncii, care se poate consulta cu un medic generalist sau cu alți specialiști, după cum consideră necesar.

Este foarte importantă identificarea oricărui

grup de risc din cadrul organizației dv. și care trebuie să însoțească examinarea resurselor organizaționale disponibile pentru gestionarea factorilor psihosociali de risc.

Proiect co-finantat din Fondul European de Dezvoltare Regionala prin Programul Operational Competitivitate 2014-2020

Parteneriat pentru transferul de cunoștințe și dezvoltarea de cercetări referitoare la evaluarea și prevenirea riscurilor ocupaționale care pot conduce la dezastre (PROC)

ID: P_40_182/cod MySMIS 2014+ 111954

