



REST@Work

REducing STress at Work

With financial support from the European Union



REST@Work

REducing STress at Work

SET DE INSTRUMENTE

Evaluarea și gestionarea stresului în IMM-uri

Publicație realizată în cadrul proiectului REST@Work - REducing STress at Work (REducerea STresului la Locul de Muncă) co-finanțat de Uniunea Europeană prin Programul de Dialog Social - DG EMPL (Direcția Generală pentru Ocuparea Forței de Muncă, Afaceri Sociale și Incluziune)

Prezenta publicație reflectă exclusiv opinia autorilor săi iar Comisia Europeană nu este răspunzătoare pentru modul în care ar putea fi utilizate aceste informații.

With financial support from the European Union



Autori

Christian Nardella - Fondazione Giacomo Brodolini

Fulvio D'Orsi - ITAL-UIL

Gabriella Galli, Paola Mencarelli - UIL

Pentru informații

<http://www.uil.it/internazionale/rest-work.asp?menu=1>

În Europa, 25% dintre angajați susțin că suferă de stres legat de activitatea desfășurată, pe toată durata sau în cea mai mare parte a programului de lucru, iar un procentaj similar afirmă că activitatea desfășurată are un impact negativ asupra propriei sănătăți. Riscurile psihosociale contribuie la acutizarea acestor efecte negative ale activității desfășurate la locul de muncă.

Riscurile psihosociale reprezintă o sursă de preocupare pentru cea mai mare parte a întreprinderilor: aproape 80 % din persoanele cu funcții de conducere se declară preocupate de stresul la locul de muncă.

Stresul este pozitiv și negativ?

Termenul "stres" este deseori considerat sinonim cu anxietate, conflict, frustrare, etc, printr-o confuzie de termeni.

La jumătatea anilor '50, Hans Selye l-a definit drept "sindromul general de adaptare la solicitările/cerințele (stressor) mediului", necesar supraviețuirii și vieții. Sindromul de adaptare la stres este o reacție fiziologică nespecifică la orice solicitare de modificare exercitată asupra organismului de stimuli (stressor) provenind din mediu.

Selye a introdus și o importantă distincție între stresul pozitiv (eustress) și stresul negativ (distress).

În condiții de stres pozitiv (eustress) "individii își canalizează energia vitală în direcția unor conduite percepute drept pozitive și câștigătoare" iar la nivel psiho-fizic se activează circuite pozitive care produc o stare de confort.

În condiții de stres negativ (distress), individii își canalizează energia în mod defensiv către situații percepute drept neplăcute sau necâștigătoare.

Stimulii de mediu (stressor) nu sunt pozitivi sau negativi în sine, ca atare ceea ce este perceput negativ în cazul unei persoane (ex. o muncă repetitivă) poate fi perceput negativ în cazul alteia.

Consecințele stresului asupra individului și întreprinderilor

Experiența stresului, în formele multiple în care acesta se poate manifesta, poate avea repercusiuni negative din punct de vedere social, psihologic și fizic. Consecințele acestor alterări variază în funcție de trei factori principali:

- natura evenimentului stresant
- evaluarea cognitivă și emoțională pe care o face lucrătorul
- reziliența (rezistența la stres).

Unele dintre aceste schimbări se pot referi la alterarea ritmului somn-veghe, la o conduită alimentară dăunătoare (abuz de alcool, alimentație insuficientă sau excesivă), la comportamente ce presupun riscuri pentru sănătate precum fumatul sau consumul de droguri, toate acestea fiind aspecte care, pe termen lung, pot comporta alterări și disfuncționalități inclusiv pe plan fizic.

Din punct de vedere cognitiv se pot manifesta probleme de concentrare și de memorie în timp ce relațiile sociale pot suferi mutații în sens rău.

Anumite maladii cronice degenerative, legate în special de sfera psihică, de aparatul cardiovascular, de sistemul endocrin, de funcția gastrointestinală și de sistemul imunitar, își pot găsi propria etiopatogenie în stres.

Pe lângă răspunsuri individuale la stres, este important să subliniem implicațiile negative pe care astfel de răspunsuri le pot avea inclusiv la nivel organizatoric. Legătura între condițiile de muncă, stresul psihologic determinat de acestea și efectele acestuia din urmă asupra comportamentului individului în cadrul organizației se regăsește în diferite aspecte precum: Performanța în muncă, Accidente de muncă, Absenteism/prezență la lucru, Schimbarea anticipată a locului de muncă.

Pentru a îmbunătăți gestionarea stresului în Statele membre

1 Atenția acordată dificultăților întâmpinate de întreprinderi

Puncte critice	Acțiuni de îmbunătățire
<ul style="list-style-type: none"> • Stresul este luat tot mai mult în considerare în evaluarea riscurilor pentru sănătate și securitate, dar în urma evaluării, se constată mai degrabă absența acestui risc; • Au fost rare măsurile preventive aplicate; 	<p>Inițiative, inclusiv la nivel teritorial, pentru favorizarea schimbului de experiență între întreprinderi, în ce privește:</p> <ul style="list-style-type: none"> • modalități de evaluare care să privilegieze posibilitatea ca lucrătorii să-și exprime propria "percepție" a stresului • soluții practicabile la nivelul întreprinderii. <p>În Anexă: Chestionar - Check-list - Stres la locul de muncă (CSM)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Slabă implicare a lucrătorilor și a reprezentanților lor: evaluarea riscului de stres este mai ales pentru lucrători (42%) o activitate necunoscută sau despre care știu că nu a fost efectuată (40%), acest ultim procent fiind confirmat și de către RLS și DL; situație similară și în ce privește măsurile de prevenție adoptate; Rls declară că au fost implicați în 6,6% din cazuri; dintre Rls implicați, cei care se referă la întregul proces de evaluare reprezintă numai 15%. 	<p>Inițiative promovate în special de partenerii sociali pentru difuzarea informațiilor la nivelul întreprinderilor în favoarea implicării lucrătorilor și a reprezentanților acestora, ca factori de eficacitate ai evaluării însăși, în special în legătură cu stresul.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Inițiativele de sensibilizare au vizat, în 51,6% din cazuri, distribuirea de broșuri și pliante; • Formarea specifică pe tema stresului, în 82% din cazuri nu s-a efectuat, potrivit lucrătorilor. 	<p>O bună gestionare a temei stresului în evaluarea riscurilor nu consideră suficiente activitățile generice de informare, ci sugerează acțiuni de formare specifică pentru diferitele figuri profesionale din întreprindere, inclusiv pentru Angajator.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Se evidențiază, drept factor deosebit de critic, foarte răspândit în țările implicate în proiectul Rest@work (cu câteva excepții), neatenția față de nevoia de suport a IMM-urilor în evaluarea și gestionarea stresului. 	<p>A ține cont de particularitățile microîntreprinderilor și ale întreprinderilor mici, nu înseamnă neapărat că mesajul trebuie simplificat, ci că e necesar să fie transmis în funcție de aceste particularități.</p>

Pentru a îmbunătăți gestionarea stresului în Statele membre

2 Acțiuni desfășurate în funcție de particularitățile întreprinderilor micro și mici

Puncte critice	Acțiuni de îmbunătățire
<ul style="list-style-type: none"> • În întreprinderile cu mai puțin de 10 angajați, dimensiunea afectivă e foarte importantă, ceea ce înseamnă că împreună cu ceilalți se rezolvă mai ușor problemele; totuși, o componentă afectivă puternică poate favoriza actele de hărțuire. • Dialogul, deseori informal, în cadrul IMM-urilor, constituie un prim răspuns. • Evenimentele grave sunt atât de destabilizatoare într-o micro întreprindere sau într-o întreprindere mică, încât pot afecta orice ulterioară acțiune de prevenție, în special față de riscurile psihosociale. • În micile întreprinderi, Angajatorul este cel care creează ambianța de lucru iar atitudinea sa poate induce teama de a discuta despre stresul la locul de muncă. Pe de altă parte, angajații ar putea să nu fie prea dispuși să abordeze subiectul, gândind că nu există spațiu pentru schimbări 	<ul style="list-style-type: none"> - Este, așadar, figura Angajatorului cea pe care trebuie să se insiste, în special din punctul de vedere al creșterii nivelului cunoștințelor și al conștientizării. - Recunoașterea problemei se face încă cu destulă dificultate în întreprinderi, din acest motiv e necesar ca autoritățile naționale și teritoriale, ca și celelalte organe competente, inclusiv structurile create de partenerii sociali (ex. în Italia, Comisiile paritare), să adopte o abordare de tipul consultanței, orientată către Angajatori)
<ul style="list-style-type: none"> • Riscurile psihosociale sunt subevaluate sau interpretate greșit, atribuindu-se frecvent o mai mare importanță conflictelor interpersonale decât problemelor legate de organizarea muncii. • Angajatorii, de multe ori, nu sunt conștienți de gravitatea riscurilor psihosociale și nu cunosc instrumentele existente pentru a le combate. • Dificultatea accesului la formare și informare pentru întreprinderile micro și mici. 	<ul style="list-style-type: none"> - Instituțiile și partenerii sociali ar trebui să promoveze conștientizarea riscurilor de stres la locul de muncă și să asiste angajatorii în identificarea factorilor de risc și în planificarea măsurilor necesare pentru abordarea acestora. - Instituțiile și partenerii sociali ar trebui: <ul style="list-style-type: none"> • să îmbunătățească și să extindă asistența atât la nivelul serviciilor, cât și cea de natură economică, acordată întreprinderilor micro și mici • să permită finanțarea de activități de prevenție și formare în întreprinderi • să faciliteze accesul la instrumente de autoevaluare prin servicii on line, ca de exemplu: o Check-list Stresul la locul de muncă (CSM): http://www.uil.it/internazionale/rest-work.asp?menu=1 o Diagneo-Sante: http://www.diagneo-sante.com/

Pentru a îmbunătăți gestionarea stresului în Statele membre

3 Sfaturi practice pentru gestionarea stresului în întreprinderile micro și mici

- O abordare eficace a IMM-urilor implică o reală luare în considerare a particularităților acestora când se lansează un mesaj de prevenție, iar un mesaj eficace implică construirea unui raport interpersonal puternic, în cadrul căruia se vor realiza schimburile necesare pentru a crea un climat de încredere.
Sau: "A face prevenție cu/alături de" - acesta e principiul care generează cea împărtășire a aspectelor prevenției în teritoriu - între antreprenori și Asociațiile acestora, lucrători/reprezentanții acestora și Organizațiile sindicale - ce poate promova creșterea unei comunități responsabilizate și conștiente în care fiecare antreprenor în parte poate regăsi o condiție motivantă pentru "schimbarea atitudinii", un fel de "angajament public" care trece mult dincolo de obligațiile și prevederile legale și de teama de sancțiuni.
- În ce privește argumentările, va trebui să se insiste pe elementele pozitive, precum posibilitatea de a reduce absențele din motive medicale, perspectivele de îmbunătățire a imaginii întreprinderii și bunăstarea lucrătorilor. Este, de asemenea, necesar să se trateze cu atenție argumentele negative, și în special cele care insistă asupra costurilor accidentelor de muncă, (o IMM poate, desigur, să sufere astfel de evenimente, totuși, în medie, se întâmplă un accident o dată la paisprezece ani, așadar nu se poate invoca prea mult experiența în astfel de cazuri).
- E necesar să se propună servicii de suport care să urmeze în timp evoluția întreprinderii, servicii personalizate, care să țină seama de particularitățile întreprinderii și ale responsabilului său.
Sau: "implicarea prealabilă a întreprinderilor într-o fază de informare și asistență" reprezintă elementul ce permite aplicarea unei etapizări a intervenției, "fragmentând acțiunile". Întâlnirile de aprofundare sau de formare în care întreprinderile sunt implicate preventiv reprezintă situații de tipul "Inserare într-un grup de persoane de același nivel", cu atât mai mult, cu cât, "cei care se aseamănă, sunt mai dispuși să-și modifice propriul punct de vedere în raport cu un subiect, își vor revedea modul de gândire și vor analiza comportamentul lor spontan anterior".
Sau: "Grija acordată de-a lungul timpului și asistarea constantă a întreprinderilor" reprezintă una dintre cele mai eficace strategii de suport. Pentru îmbunătățirea "culturii securității" întreprinderii/antreprenoriale și modificarea comportamentelor tuturor persoanelor ce constituie această unitate economică și de viață, acțiunile întreprinse se "distribuie în timp, organizându-se adecvat pentru a asigura continuitatea raportului". Luând în considerare că schimbările de comportament au nevoie de susținere și asumare din partea tuturor, din moment ce este vorba de a stabili schimbări durabile în întreprindere, e greu de presupus că se vor obține rezultate cu o intervenție improvizată. Acțiunea trebuie să se înscrie, în mod ideal, într-o strategie și să aibă continuitate în timp. Contactul va fi menținut într-un fel sau altul. Mesajul se va repeta în alte forme, sau se va relua cu comunicări al căror conținut se va îmbogăți gradual.

Chestionar Checklist - Stresul la locul de muncă (CSM):

Utilizarea chestionarului

Înainte de utilizarea chestionarului este necesar să se comunice clar lucrătorilor că va fi păstrat anonimul deplin al fiecărui angajat/subiect în parte. Abordarea temei garantării anonimatului este esențială întrucât liniștește participanții în legătură cu o preocupare comună a acestora, respectiv aceea că rezultatele chestionarului pot fi utilizate pentru a identifica persoanele cu probleme.

Rezultatele vor analiza exclusiv aspectele pozitive și negative ale muncii și datele vor fi prezentate drept o sinteză. Experiența demonstrează că discuțiile prealabile privind lămurirea obiectivelor sunt esențiale.

Grupul țintă de referință ar trebui să includă persoane cu funcții de conducere, reprezentanți ai lucrătorilor, medici de medicina muncii, personal HR, lucrători.

Dimensiuni

Item

Niciodată Uneori Frecvent Întotdeauna

Cultura organizațională

1. Activitatea pe care o desfășurați (care v-a fost atribuită) vă satisface?
2. Puteți influența modul în care se desfășoară propria dumneavoastră activitate?
3. Sunteți implicat în luarea deciziilor?
4. Sunteți informat în legătură cu schimbările ce privesc locul dumneavoastră de muncă?
5. Sunteți implicat în schimbările ce privesc activitatea pe care o desfășurați la locul de muncă?
6. Sarcinile și responsabilitățile încredințate sunt bine definite?
7. Sunteți apreciat când vă desfășurați bine activitatea?
8. Sunteți încurajat să vă dezvoltați propriile abilități?

Volumul de muncă

9. Aveți senzația că trebuie să lucrați prea mult pentru a fi promovat?
10. Aveți o senzație constantă de presiune pentru a face/munci mai mult?
11. Vi se atribuie prea multe lucruri de făcut în puțin timp?
12. Considerați că sarcinile de lucru atribuite sunt prea dificile?
13. Aveți senzația că schimbările sunt excesive?
14. Trebuie să desfășurați alte activități decât cele adecvate competențelor dumneavoastră?

Calitatea relațiilor de muncă și suportul primit

15. Raportul cu superiorul dumneavoastră e "bun"?
16. Raportul cu colegii dumneavoastră e "bun"?
17. Puteți conta pe susținerea superiorului dumneavoastră direct?
18. Puteți conta pe susținerea colegilor?

Posibile intervenții pentru celtrei dimensiuni ale Chestionarului - Check-list - Stresul la locul de muncă (CSM)

Plan de acțiune

După analiza chestionarelor este util să se promoveze un grup de discuții pentru a se asigura că rezultatele reflectă realitatea din întreprindere; în plus, acest grup poate fi foarte util în generarea de soluții și idei pentru intervenții: unele recomandări sunt prezentate aici pentru diferitele dimensiuni analizate. Recomandările nu sunt exclusive: o intervenție într-o categorie, poate fi adecvată și în alta.

Un aspect central îl constituie gradul de implicare: în funcție de rezultatele analizei se realizează planul de acțiune, care trebuie convenit cu angajatorul și reprezentanții lucrătorilor și apoi promovat printre angajați.

Dimensiunea 1 - Cultura organizațională (item de la 1 la 9)

Intervenții

- Măsurile simple, precum a spune "mulțumesc" la momentul potrivit;
- Formarea managerilor pentru a da feedback-uri pozitive;
- De stabilit dacă există o prea mare varietate a sarcinilor sau dimpotrivă;
- De luat în considerare creșterea pe orizontală (de exemplu noi competențe, mai multă autonomie, diversificarea) într-o activitate, dacă creșterea pe verticală (nivelul succesiv în ierarhia organizațională) nu e posibilă;
- Furnizarea informațiilor adecvate pentru înțelegerea motivației aflate la originea schimbărilor;
- Garația unui suport adecvat pentru lucrător în timpul fazei de schimbare pentru a dezvolta în el conștientizarea propriului impact asupra activității la locul de muncă;
- Furnizarea de informații adecvate pentru a permite lucrătorilor să înțeleagă propriul rol și propriile responsabilități;
- A se verifica dacă fiecare are o descriere clară a propriei activități/fișa postului, care trebuie reanalizată cu regularitate și actualizată.

Dimensiunea 2 - Volumul de muncă (item de la 10 la 14)

Intervenții

- Furnizarea de formare/informare pentru sensibilizarea asupra stresului angajaților;
- Asigurarea unei anumite flexibilități pentru atingerea echilibrului între viața privată și muncă;
- Volum de muncă sub potențial și volum prea mare de muncă (activitate puțin stimulative sau resurse insuficiente de timp, personal sau echipamente);
- De verificat dacă scadențele sunt fixate de clienți interni sau externi și când obiectivele sunt nerealiste;
- Căutarea unui mod mai inteligent (nu a unui volum mai mare) de lucru;
- A se asigura că angajații știu clar prioritățile la locul de muncă (pe individ și pe departament de lucru);
- Încurajarea angajaților de a fi onești în legătură cu respectarea termenelor;
- Intervenții cât mai rapide (nu mai târziu de 4-6 săptămâni) pentru a reduce absențele per termen lung.

Dimensiunea 3 - Calitatea relațiilor de muncă și suportul primit (item de la 15 la 18)

Intervenții

- Formarea managerilor pentru a oferi un feedback punctual și constructiv;
- Organizarea de întâlniri săptămânale între manageri și angajați pentru a discuta chestiuni practice/operative;
- Asigurarea condițiilor pentru ca lucrătorii să poată schimba informații referitoare la propria activitate;
- Consultarea angajaților în legătură cu cel mai bun mod de a comunica planurile pentru gestionarea activităților;
- Mai mult timp dedicat sărbătoririi succeselor (mese informale, întâlniri în afara locului de muncă, precum și mențiuni formale în newsletter/comunicări la nivelul întreprinderii);
- Instituirea unor sisteme (sau îmbunătățirea celor existente) care să favorizeze semnalarea, de către lucrători, a apariției unor comportamente inacceptabile;
- Selectarea echipelor care unesc competența și experiența cu bunele relații interpersonale;
- Realizarea unor reguli scrise pentru situațiile de hărțuire/agresiune și comunicarea acestora lucrătorilor;
- Încurajarea angajaților de a recunoaște contribuțiile individuale ale celorlalți și a beneficiilor pentru toată echipa;
- Disponerea rotației pozițiilor la locul de muncă (unde este posibil), pentru a permite angajaților să înțeleagă mai bine rolurile celorlalți lucrători.



REST@Work

REducing STress at Work

With financial support from the European Union



UIL - Servizio Politiche del Sociale e Sostenibilità
Via Lucullo, 6 Roma 00187 Italia
www.uil.it