**Методичні рекомендації щодо запровадження психосоціальної підтримки на робочому місці для роботодавців**

За оцінками Всесвітньої організації охорони здоров’я (далі ‒ ВООЗ), кожен четвертий – близько 25% всього населення України (близько 10 млн осіб) перебувають у зоні ризику розвитку проблем психічного здоров’я. Зважаючи на те, що відсутні вичерпні дані про поширеність проблем психічного здоров’я через стигматизацію, брак фахівців та обмежений доступ населення до послуг психічного здоров’я та психосоціальної підтримки, ці показники не остаточні та скоріше за все зростатимуть. Війна впливає не тільки на психічне здоров’я, але й погіршує соціальні та економічні умови, які в свою чергу є детермінантами психічного здоров’я.

Канадський лікар Брок Чисхольм, перший Генеральний директор ВООЗ, ще в середині ХХ століття сформулював тезу «Справжнє фізичне здоров’я без психічного здоров’я неможливе».

Директива Ради Європейських співтовариств від 12 червня 1989 року про запровадження заходів, покликаних заохочувати до покращення безпеки та охорони здоров’я працівників на роботі (89/391/ЄЕС) містить загальні принципи запобігання професійним ризикам, забезпечення безпеки та охорони здоров’я, усунення факторів ризику та аварійних ситуацій, інформування, консультування, збалансованої участі відповідно до національних законодавств та/або практик, підготовку працівників або їхніх представників, а також загальні настанови для запровадження зазначених принципів. Відповідно до цієї директиви роботодавець зобов’язаний забезпечувати безпеку та охорону здоров’я працівників в кожному пов’язаному з роботою аспекті.

Україна, ратифікувавши низку конвенцій Міжнародної організації праці із безпеки і здоров’я на роботі та взявши на себе зобов’язання наблизити національні норми до стандартів ЄС (у межах Угоди про асоціацію між Україною та ЄС), має сприяти безпечним і здоровим умовам праці.

Відповідно до стандарту ISO 45003:2021 «Управління охороною здоров’я та безпекою праці. Психологічне здоров’я та безпека на виробництві. Настанови з керування психосоціальними ризиками» психосоціальні ризики – це будь-які ризики, пов’язані з небезпеками, що виникають у процесі організації роботи внаслідок соціальних факторів та аспектів робочого середовища й можуть завдати психологічної, соціальної чи фізичної шкоди.

Фактори психосоціальних ризиків – це аспекти планування або управління роботою, які збільшують ризик несприятливого впливу, що призводить до стресу, пов’язаного з роботою, посилення стресу, не пов’язаного з роботою, або впливає на здоров’я та добробут окремих працівників.

Війна – це небезпека і фактор появи різних імовірних ризиків для працівників і сфери праці, що своєю чергою призводить до стресу. Тому через робоче місце керівники підприємств можуть управляти психосоціальними ризиками (як-от надмірні навантаження, суперечливі вимоги, неефективна комунікація (вертикаль/горизонталь), відсутність підтримки з боку керівництва, відсутність права працівників в ухваленні рішень, незахищеність на роботі тощо) і пом’якшувати наслідки шляхом відповідних заходів на організаційному та індивідуальному рівнях.

**Ментальне здоров’я** – це психологічний стан, при якому людина може реалізовувати свій потенціал, долати життєві стреси, продуктивно працювати та робити внесок у життя своєї громади. Турбота про ментальне здоров’я так само важлива, як і турбота про фізичний стан, а в період війни та післявоєнний час – це особливий фокус для жінок та чоловіків, що працюють.

Найбільші витрати для будь-якого бізнесу спричиняють психологічні проблеми співробітників. ВООЗ прогнозує, що у світі до 2030 року психічні захворювання та відсутність на робочому місці внаслідок психологічних проблем стануть найбільшим викликом для сфери праці.

Підприємствам України потрібна дієва політика й програма психосоціальної підтримки на робочому місці (далі – ПСП) для відповіді на виклики у воєнний та післявоєнний час. В перспективі вона має перерости в комплексну програму збереження ментального здоров’я на роботі.

**Основні цілі програми ПСП:**

* Визнати психосоціальні наслідки війни для людини і сфери праці;
* Сприяти запобіганню важким психічним і поведінковим розладам;
* Посилити позиції роботодавця та профспілки як лідерів, орієнтованих на добробут працівників;
* Сформувати психологічно безпечне середовище, де принцип конфіденційності й відсутність стигми та дискримінації має пріоритетне значення;
* Навчити працівників розпізнавати ознаки психологічних проблем для запобігання появі важких психічних і поведінкових наслідків;
* Навчити працівників методам управління стресом та навичкам психологічного відновлення;
* Запобігти емоційному та професійному вигоранню працівників;
* Навчити працівників навичок надання першої психологічної  
  допомоги (далі – ППД);
* Надати працівникам доступ до зовнішніх ресурсів фахової психологічної допомоги;
* Стати більш відкритими до розмов про ментальне здоров’я та ініціатив щодо психосоціальної підтримки на робочому місці.

**Основні етапи запровадження ПСП:**

1. Створення ініціативної групи й аналіз ситуації;
2. Розроблення письмової політики;
3. Проведення оцінки потреб працівників;
4. Розроблення програми (плану заходів);
5. Розроблення системи моніторингу й оцінювання (далі – МіО) програми ПСП;
6. Визначення ресурсів для фінансування запровадження ПСП;
7. Реалізація ПСП;
8. Моніторинг і оцінка, внесення змін до плану заходів (за необхідності).

Ці методичні рекомендації щодо запровадження психосоціальної підтримки на робочому місці (далі – методичні рекомендації) призначені для використання роботодавцями під час розробки заходів щодо запровадження ПСП на рівні роботодавців і носять виключно інформаційний та рекомендаційний характер.

Методичні рекомендації є орієнтиром для роботодавців під час прийняття рішення та реалізації програми ПСП працівників на робочих місцях.

Стати ініціатором запровадження програми ПСП на рівні роботодавця може будь хто, хто готовий взяти на себе організацію та координацію роботи: профспілкова організація, служба охорони праці, кадрова служба, формальний/неформальний лідер тощо.

**Етап 1. Створення ініціативної групи й аналіз ситуації**

1.1. Якщо ініціатором реалізації програми ПСП є не керівник суб’єкта господарювання, варто починати з отримання підтримки керівника. Поспілкуйтеся з керівником на тему важливості й користі психосоціальної підтримки працівників у воєнний і післявоєнний час -  як для працівників, так і для бізнесу.

**ВАЖЛИВО!**Підтримка керівника ‒ ключ до успіху у втіленні цієї ініціативи.

1.2. Створіть (організуйте створення) ініціативну групу на рівні підприємства за участі:

* представника роботодавця;
* інженера з охорони праці або фахівця, що виконує такі обов’язки;
* представника кадрової служби;
* представника працівників/первинної профспілкової організації;
* психолога (штатного або позаштатного, за наявності);
* інших працівників;
* представника територіального органу Держпраці (за згодою).

Якщо психолога немає, варто запропонувати подумати про це на перспективу, а тим часом налагодити співпрацю зі спеціалізованими центрами, які працюють у відповідному регіоні та надають безкоштовну (або платну) психологічну допомогу.

1.3. Визначте чітко ролі кожного члена ініціативної групи, хто відповідатиме за:

* розроблення політики й плану заходів;
* організацію впровадження політики й систему комунікацій;
* організацію і проведення заходів;
* моніторинг і оцінювання політики й програми.

Пам’ятайте, що командна робота набагато ефективніша й цікавіша, ніж індивідуальна.

1.4. Оцініть та проаналізуйте поточну ситуацію щодо ПСП та наявних ресурсів: що вже є і працює добре, а що треба додати чи покращити. Для цього можете скористатися зразком анкети для оцінювання ресурсів та аналізу ситуації ([**додаток 1**](https://me.gov.ua/Files/GetFile?lang=uk-UA&fileId=b01e52a9-e64b-4b7a-b52c-c1cee409bb45)**)**.

1.5. Оцініть психосоціальні потреби працівників підприємства. Вони краще знають, що б їм було корисно. Для цього можна зробити анонімне опитування на основі анкети ([**додаток 2**](https://me.gov.ua/Files/GetFile?lang=uk-UA&fileId=91fe85e1-eaf1-4e03-8c06-d6663f1eec39)). Ви можете видалити непотрібні або додати важливі питання. Також можна провести індивідуальне або колективне інтерв’ювання.

Варто зауважити, що анонімне опитування, як правило, дає більш об’єктивні результати, аніж особисте інтерв’ювання.

Отримані результати є умовним орієнтиром, в якому напрямку слід шукати проблему. Це значно економить час та мінімізує розпорошування ресурсів – ви просто побачите, де виникла проблема, і зможете працювати вже прицільно.

1.6. Проведіть аналіз першопричин (діаграма риб’ячої кістки). Аналіз першопричин ‒ це процес виявлення всіх причин, що лежать в основі проблеми здоров’я чи безпеки. Може бути кілька підпроблем, кожна зі своїми власними факторами.

Аналіз першопричин забезпечує більш повне розуміння того, чому виникає проблема. Якщо ми не повністю розуміємо причини проблеми, ми можемо не розробити рішення, яке б усувало справжню причину виникнення проблеми. Проводячи аналіз першопричин перед розробкою рішень, ми маємо більші шанси, що робота групи матиме реальний вплив на вирішення наявних проблем.

Підготуйте практичний звіт, який стане доказом необхідності початку роботи по запровадженню по ПСП, та визначить його основні елементи.

**Етап 2. Розроблення політики ПСП**

2.1. Розробіть проект політики щодо ПСП у воєнний і післявоєнний час. Для цього можете взяти за основу приклад ([**додаток 3**](https://me.gov.ua/Files/GetFile?lang=uk-UA&fileId=0adb2462-5d23-4bfe-ace7-0f366e8ecf10)). Політика може бути окремим документом або частиною іншого документу (колективного договору, правил внутрішнього трудового розпорядку, кодексу поведінки тощо).

Ключові компоненти політики:

* Коротка заява про наміри;
* Цілі впровадження ПСП;
* Визначення ключових понять;
* Зобов'язання та відповідальність керівників і працівників;
* Комунікація з працівниками, профілактика, підтримка;
* Моніторинг і перегляд політики;
* ПСП працівників, ветеранів/ветеранок, внутрішньо переміщених  
  осіб (далі ‒ ВПО), працівників, що живуть з ВІЛ, туберкульозом, психічними розладами, працівників з інвалідністю, працівників із сімейними обов’язками тощо.

2.2. Узгодьте проект із керівництвом, представниками працівників та/або іншими зацікавленими особами.

2.3. Подайте проект політики ПСП на затвердження керівнику.

2.3. Ознайомте всіх працівників підприємства зі змістом політики і отримайте зворотний зв’язок. Це можна зробити за допомогою електронних комунікацій або шляхом розміщення політики для ознайомлення у загально доступному місці. Доцільно мати копію політики в кадровій службі, службі охорони праці та у виборчому органі первинної профспілкової організації.

**Етап 3. Розроблення програми (плану заходів) ПСП**

3.1. За результатами аналізу психосоціальних потреб працівників складіть перелік інтервенцій, яких потребує персонал.

Активності/інтервенції/заходи – це конкретні рішення, які наближають підприємство до досягнення головної цілі, набір дій щодо вирішення завдань, призначених для ініціювання змін на робочому місці з метою покращення здоров’я та благополуччя працівників.

В ідеалі заходи повинні мати інтегрований підхід і охоплювати різноманітні види діяльності, які разом покращують організаційну політику/практику, а також заохочують здоров’я та/або безпечну поведінку працівників.

3.2. Оберіть і складіть перелік пріоритетних заходів, які бажано впровадити першочергово.

3.3. Для кожної активності визначте необхідні ресурси та інструменти для їх реалізації, ключові показники результативності, які потім ляжуть в основу моніторингу і оцінювання.

3.4. Розробіть план реалізації інтервенцій (активностей, заходів) в межах програми ПСП. Для цього можете взяти за основу приклад ([**додаток 4**](https://me.gov.ua/Files/GetFile?lang=uk-UA&fileId=a488d5a6-fc05-4cf2-abc2-9bae4e35f4e3)) та рекомендації до плану заходів щодо психосоціальної підтримки ветеранів та ветеранок ([**додаток 5**](https://me.gov.ua/Files/GetFile?lang=uk-UA&fileId=e1adc2f7-b17a-4c3b-9363-706e35be675d)).

Рекомендовано зробити план на рік, хоча можна і на коротший термін.

План повинен містити інформацію про кожен захід, який буде реалізовано у межах інтервенцій, як і коли він буде реалізований, і хто буде за нього відповідальний.

Установіть пріоритети щодо послідовності виконання конкретних заходів:

* Чи якісь із заходів повинні бути впровадженими в першу чергу, порівняно з іншими?
* Чи слід пріоритезувати деякі з видів заходів у зв’язку з простотою їх виконання?
* Чи існують організаційні ініціативи та зміни (наприклад, злиття, реорганізація, зміни програмного забезпечення, релокація підприємства тощо), які б свідчили про необхідність здійснення певних заходів швидше ніж інших (або навпаки)?
* Чи буде пілотне тестування корисним перед впровадженням певних заходів?
* Для більш складних заходів, які попередні кроки можна зробити для підготовки до їх реалізації? Це може допомогти прискорити процес впровадження.

Ви можете спершу пілотно протестувати певні заходи до їх повноцінного впровадження.

Визначте персонал, який повинен бути залучений до планування та реалізації заходів. Визначте кадрові та фінансові ресурси, необхідні для здійснення заходів:

* Де будуть реалізовані заходи?
* Хто є лідером для кожного виду заходів? Хто зіграє центральні ролі?
* Чи потребуєте ви дозволів на реалізацію певних заходів? Чиї погодження потрібні?
* Визначте, чи потрібні вам постачальники або зовнішні партнери для залучення?
* Скільки це коштуватиме з точки зору обладнання, навчання, часу та людського ресурсу?
* Які наявні в організації ресурси можна використати, щоб допомогти ініціювати імплементацію заходів?

Створіть графік реалізації кожного заходу, використовуйте існуючі інструменти проектного планування вашої організації:

* Визначте ключові етапи імплементації заходів.
* Визначте, яким чином працівники вашої організації можуть допомогти з реалізацією деяких активностей.
* Визначте, як активності в рамках реалізації плану можуть взаємодіяти з іншими ініціативами всередині організації або відділів.
* Управління та дотримання графіка імплементації; ви можете регулювати його за потреби.

Розробіть план комунікації кожного заходу (за потреби) та загальної програми. Це необхідно для ефективного інформування працівників, керівників середньої та вищої ланки:

* На кого вплинуть активності у рамках реалізації плану? Ці люди є важливими стейкхолдерами та повинні бути залучені до впровадження.
* Хто постраждає найбільше? Подумайте про людей, чия робота або робочий процес можуть змінитися.
* Яка підготовка необхідна для успішного впровадження змін?
* Вирішіть, яким чином план буде прокомуніковано із менеджерами, керівниками та іншими працівниками.
* Сплануйте тренінги для керівників і працівників, яким необхідно буде підтримувати впровадження заходів.

Відзначайте успіхи:

* Публікуйте оновлення прогресу в інформаційних бюлетенях (групах, на інформаційних стендах) вашого підприємства.
* Відзначайте видатні зусилля окремих осіб на зустрічах та/або заходах.

Визначте внутрішні комунікації:

* Залученість команди. Визначте групу(и) співробітників, які будуть об’єктом комунікаційних зусиль.
* Які інструменти внутрішніх комунікацій існують? З яких джерел персонал отримує інформацію? Які інструменти релевантні для вашої групи?
* Формування власного «Tonе of voice комунікацій» (інтонація, з якою говорить проект, завжди і всюди). Комунікація має бути стандартизована і формалізована. При цьому варто врахувати, що людині цікава людина. Як ви плануєте спілкуватись з вашою аудиторією? Чи є ідея проекту та якими меседжами  плануєте доносити цінність?
* Зворотній зв’язок. Створіть ефективний спосіб отримання зворотного зв’язку щодо впровадження інтервенцій та комунікацій.

Визначте інструменти внутрішніх комунікацій ‒ ефективний шлях взаємодії з командою.

* Розсилки в месенджерах (viber, telegram, whatsApp…);
* Email розсилки;
* Створення чат-ботів;
* Створення власного ресурсу (інформаційного порталу);
* Дошки оголошень;
* Інформаційні бюлетені/листівки;
* Відео-ролики;
* Створення подкастів;
* Проведення лекцій та воркшопів;
* Особисті комунікації.

3.5. Узгодьте план з усіма зацікавленими сторонами (роботодавець та представники працівників/первинна профспілкова організація) та розпочинайте реалізовувати кожен захід відповідно до нього.

Одним із заходів у межах програми ПСП може стати створення  
команди ППД із співробітників.

Помічники із ППД мають вміти розпізнати ранні ознаки психічних проблем, вміти надати першу психологічну допомогу й перенаправити для отримання професійної допомоги, якщо це необхідно.

Розробіть положення про ППД у межах програми, де зазначте:  
що означає ППД, яка її мета й переваги, а також:

* на кого поширюється дія цього положення;
* обов’язки й принципи особи/команди, яка надає ППД;
* зобов’язання роботодавця в межах цього положення;
* що очікується від працівників у межах цього положення;
* контакти для скарг, відгуків і пропозицій.

Погодьте кандидатів у команду. Організуйте для них навчання з надання ППД на робочому місці.

Надавайте команді ППД підтримку, включно з фінансовими або іншими стимулами.

**Етап 4. Розроблення системи МіО програми ПСП**

МіО розробляється на підготовчому етапі до початку реалізації заходів для подальшого визначення результативності, ефективності програми і необхідності її вдосконалення.

Оцінка процесу відповідає на такі питання:

* Чи інтервенція впроваджуються за планом? Якщо ні, то чому?
* Чи виділено достатні ресурси для підтримки інтервенції?
* Чи підходить інтервенція цільовій аудиторії? Якщо ні, то чому?
* Чи задоволені люди, на яких вплине інтервенція (наприклад, зміни в робочих процедурах або обладнанні), чи є непередбачені проблеми, які необхідно вирішити?
* Чи потрібне додаткове навчання чи спілкування, щоб усе йшло гладко?

**Методи оцінювання процесу:**

* Плануйте зустрічі або регулярно розмовляйте з керівниками та працівниками, щоб запитати, як справи;
* Використовуйте систему електронної реєстрації для навчальних заходів, щоб зрозуміти залученість;
* Зберіть короткі оціночні опитування після навчальних заходів. Використовуйте дані оцінки процесу, щоб удосконалити впровадження, щоб заходи були добре прийняті та досягли цільової аудиторії. Будьте готові швидко відреагувати та адаптувати інтервенцію, якщо виникнуть несподівані перешкоди або непередбачені наслідки.

Оцінка процесу відповідає на такі питання:

Чи схоже, що інтервенція має очікувані переваги, пов’язані з основною проблемою безпеки, здоров’я та благополуччя?

Чи є якісь непередбачені наслідки, які викликають занепокоєння?

**Методи оцінювання результатів**

*Короткостроковий термін*

Наприклад: зміни в знаннях, поглядах, поведінці. Зазвичай вони вимірюються за допомогою опитувань.

*Довгостроковий термін*

Спостереження за змінами в результатах здоров’я та безпеки може зайняти рік або більше.

Наприклад: менше травм, покращення показників здоров’я та самопочуття, зменшення випадків і тривалості лікарняних.

**Корисні поради**

Короткострокові заходи дають можливість швидко отримати показовий результат, який необхідно задокументувати і озвучити керівнику і трудовому колективу.

Часте спілкування може допомогти людям відчути себе більш залученими та мотивованими, бути частиною чогось позитивного.

Якщо працівники вважають, що їхні колеги та керівники цінують здоров'я, безпеку та благополуччя, вони також будуть цінувати це.

Проміжні звіти корисні для популяризації  як інтервенцій, так і загальної  програми.

**Групи оцінки результатів впровадження:**

* Покращення фізичного, психічного та емоційного здоров'я підвищує витривалість, концентрацію, зосередженість та продуктивність праці;
* Економія коштів, пов'язана із забезпеченням програми здоров'я на робочому місці (оплата лікарняних і т.д.);
* Зміна витрат на охорону здоров’я (страхові виплати або витрати на компенсацію працівникам);
* Залученість працівників у програми (участь у заходах зі зміцнення здоров'я, відсоток працівників, які мають надмірну вагу/ожиріння тощо);
* Організаційні зміни (створення культури ментального здоров’я).

4.1. Контрольні запитання, що допоможуть визначити цілі та методи МіО в межах програми ПСП:

Як ми дізнаємося, що:

* план заходів програми реалізується?
* працівники відчувають підтримку на робочому місці?
* психологічний клімат у колективі задовільний?
* програма ПСП ефективна?

Усі заходи повинні мати кількісні та/або якісні показники досягнення результатів.

Аналіз показників покаже вам, що було виконано, і що було виконано успішно/неуспішно, чи змінилася в кращу сторону ситуація на підприємстві, наприклад:

* чи задоволені працівники заходами, ресурсами в межах програми ПСП? (кількісні та якісні показники);
* чи знизився загальний рівень стресу та кількість відгулів/лікарняних/травмувань? (порівняльні показники на вході та виході);
* чи підвищився рівень підтримки з боку керівництва й колег? (порівняльні показники на вході та виході).

4.2. Визначте ключові джерела даних.

Це можуть бути:

* відгуки працівників;
* звіти та відгуки зацікавлених осіб;
* кадрові дані (відгули, плинність кадрів) та інші дані (помилки в роботі, аварії, нещасні випадки тощо);
* показники продуктивності (ефективності) праці працівників;
* інше.

Збір даних не повинен бути складним, і це можна зробити за допомогою таких інструментів:

* спостереження і структурований звіт після нього;
* анкетування для отримання зворотного зв’язку;
* пульс-опитування щодо сприйняття;
* фокус-група конкретної цільової групи щодо конкретного питання;
* інтерв’ю (індивідуальне або групове).

4.3. Проаналізуйте результати.

Підійдіть критично, проаналізуйте як успіхи, так і проблеми/провали/слабкі сторони програми. Підготуйте звіт і ознайомте з ним кожного працівника на підприємстві.

4.4. За потреби внесіть зміни до плану заходів на наступний період.

**Огляд інтервенцій по ментальному здоров’ю**

**Що потрібно знати про стрес?**

Стрес, пов’язаний з роботою, можна визначити як реакцію людини на характеристики роботи, що вказує на поганий взаємозв’язок між здатністю до подолання стресу та виробничого середовища, або як несприятливу реакцію людей на надмірний тривалий тиск або інші види вимог, що висуваються до них.

Якщо стресом не керувати, він може вплинути на психічне та фізичне здоров’я (наприклад, викликати депресію та серцево-судинні захворювання). Багато людей використовують неадаптивні стратегії подолання стресу, такі як сидячій спосіб життя, нездорова харчова поведінка та вживання алкоголю, які не сприяють довгостроковому управлінню стресом. На противагу цьому, програми зменшення стресу можуть допомогти людям керувати стресом і ефективно зменшувати його в довгостроковій перспективі.

Умови праці, які можуть спричиняти стрес:

* дизайн постановки завдань та вимоги;
* стиль управління та контроль;
* міжособистісні стосунки;
* робочі ролі;
* кар’єрні проблеми та зміни;
* умови праці.

Як впливає стрес на здоров’я працівників і які це має наслідки для компанії:

* серцево-судинні захворювання;
* захворювання опорно-рухового апарату;
* психічні розлади;
* травматизм на робочому місці;
* самогубство, рак, виразки та порушення імунної функції.

Низький моральний дух, скарги на здоров’я і роботу, а також плинність кадрів часто є першими ознаками стресу на роботі.

**Бізнес-кейс: Боротьба зі стресом приносить вигоду бізнесу**

Під час підготовки економічного обґрунтування існує тенденція зосереджуватися лише на прямих витратах, пов'язаних з відсутністю працівника на робочому місці.

Дослідження показали, що стрес, пов'язаний з роботою, має негативний вплив на організації з точки зору:

● підтримання результативності та продуктивності бізнесу;

● ефективності та продуктивності персоналу;

● плинність кадрів і намірів звільнитися;

● рівень присутності/відсутності на робочому місці;

● набору та утримання персоналу;

● задоволеність клієнтів;

● імідж та репутація організації;

● потенційні судові спори.

**Моральний кейс: боротьба зі стресом запобігає погіршенню здоров’я**

Окрім впливу на фізичне здоров’я людини, стрес також може спричиняти шкідливі для здоров'я моделі поведінки, такі як вживання надмірної кількості кофеїну або алкоголю, зловживання наркотичними речовинами або нікотином.

Усунення причин стресу до того, як вони спричинять погіршення здоров'я, може запобігти шкоді.

Подумайте також про те, як стрес, пов'язаний з роботою, може вплинути на підрозділ або команду. Наприклад, втрата одного колеги на тривалий період через хворобу, пов'язану зі стресом, може мати драматичний вплив на робоче навантаження і моральний дух решти колективу, особливо в невеликих командах.

Основна ідея полягає в тому, що якщо проблему не вирішити, то витрати, пов'язані зі стресом на роботі та погіршенням здоров'я, будуть продовжувати зростати. Вирішення проблеми має потенціал для того, щоб зупинити ці втрати і підвищити ефективність та результативність організації.

Здорова організація визначається як така, що має низький рівень захворюваності, травматизму та інвалідності серед своїх працівників, а також є конкурентоспроможною на ринку. Дослідження визначили організаційні характеристики, пов’язані як зі здоровою, низько стресовою роботою, так і з високим рівнем продуктивності: визнання працівників за хорошу роботу, можливості для кар’єрного зростання, організаційна культура, яка цінує кожного працівника, дії керівництва, що відповідають організаційним цінностям.

Підготовка до програми профілактики стресу повинна включати наступне:

● Підвищення загальної обізнаності про стрес на роботі (причини, витрати та контроль);

● Забезпечення прихильності та підтримки програми з боку вищого керівництва;

● Залучення працівників до участі на всіх етапах програми;

● Створення технічних можливостей для проведення програми (наприклад,

спеціалізоване навчання для власного персоналу або залучення консультантів з питань професійного стресу).

Стандарти управління стресом на робочому місці охоплюють шість ключових сфер організації праці, які, якщо ними не керувати належним чином, за відсутності належного управління, пов’язані з погіршенням здоров’я та самопочуття, зниженням продуктивності та збільшенням кількості невиходів на роботу.

● Стандарт щодо вимог: Включає такі питання, як робоче навантаження, робочі моделі та робоче середовище.

● Стандарт щодо контролю: Наскільки люди можуть впливати на те, як вони працюють?

● Стандарт щодо підтримки: Включає заохочення, підтримку та ресурси, що надаються організацією, лінійним керівництвом та колегами.

● Стандарт щодо взаємовідносин: Включає сприяння позитивній роботі, уникнення конфліктів та боротьбу з неприйнятною поведінкою.

● Стандарт щодо ролей: Чи розуміють люди свою роль в організації та чи забезпечує організація, що ролі не суперечать один одному?

● Стандарт щодо змін: Як здійснюється управління організаційними змінами (великими та малими) та інформування щодо змін?

**Ініціативна група (проектна група/комітет)**

Меншим організаціям може не знадобитися офіційна група, де вони можуть збирати інформацію більш простими способами. Але більшим організаціям буде вигідно мати представницьку групу, яка керуватиме проектом, це може бути вже існуюча робоча група, наприклад, служба охорони праці.

Це:

● дозволить розподілити робоче навантаження;

● дозволяє включити погляди більшої кількості людей;

● означає, що проект не буде покладатися на одну людину.

Немає єдиного правильного способу організації групи, оскільки управлінські структури та культура відрізнятимуться між різними секторами зайнятості та всередині них.

Для деяких організацій може бути корисним мати підгрупи головної керівної групи, які відображають їх конкретну організаційну структуру. Наприклад, організація може мати відділи або філії з напівавтономними структурами управління. У цих випадках може допомогти використання підгруп для керування процесом. Представники цих підгруп повинні відвідувати головну керівну групу, щоб обмінюватися інформацією.

Хто має бути частиною керівної групи?

Типовими членами керівної групи є:

● керівники вищої ланки;

● менеджери;

● працівники або їх представники, зокрема представники первинної профспілкової організації;

● представники відділу кадрів/HR;

● представники служби охорони праці;

● інші працівники.