



Dobra Praca Dobra Zdrowie II

* Wytyczne Dobrej Praktyki

INDEKS

1. Wprowadzenie	3
2. Kontekst	5
3. Poprawa samopoczucia psychicznego	6
4. Zagrożenia dla zdrowia psychicznego występujące w pracy	14
5. Mitigating Harm & Assisting Rehabilitation	16
6. Wdrażanie dobrej praktyki	20
7. Podsumowanie	25



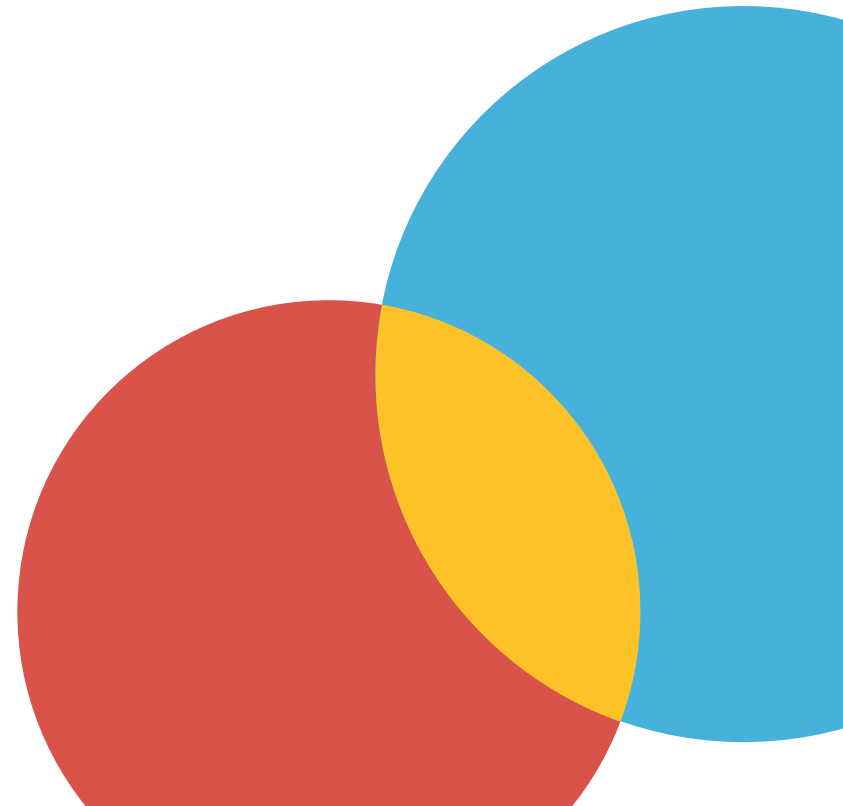
Dobra Praca Dobra Zdrowie II

Zapewnienie dobrego samopoczucia psychicznego pracowników sektora TIK w nowym świecie pracy

1. Wprowadzenie

1.1. Sektor technologii informacyjno-komunikacyjnych (TIK) zawsze był w czołówce postępu technicznego, zarówno pod względem wspierania innych sektorów przemysłu, jak i w zakresie wykorzystania nowych technologii we własnych przedsiębiorstwach. W związku z tym pracownicy sektora TIK jako jedni z pierwszych odnieśli z tego korzyści, ale również odczuli wpływ tych zmian, które nie tylko wiążą się z wykorzystywaniem nowoczesnych technologii i sprzętu, lecz także często prowadzą do istotnych zmian w organizacji pracy. Nowe formy organizacji pracy, takie jak telepraca lub praca mobilna oparta na technologiach informacyjno-komunikacyjnych, które mogą być korzystne dla zachowania równowagi między pracą a życiem prywatnym pracowników, doprowadziły jednocześnie do zatarcia granic między życiem zawodowym i prywatnym. Zaawansowana technologia przyczyniła się do zwiększenia potencjalnych korzyści, jednak podniosła także ryzyko związane z pracą bez granic oraz ryzyko stałej dyspozycyjności, które mogą prowadzić do zwiększonego obciążenia pracą i wydłużenia czasu pracy, co wywiera presję na pracowników.

1.2. Ponadto rosnąca konkurencja w europejskim sektorze TIK, a także wśród globalnych graczy z tego sektora sprawiła, że wiele przedsiębiorstw przeniosło działalność lub dokonało jej restrukturyzacji (np. poprzez outsourcing lub tworzenie miejsc pracy w sektorach bliskich/offshoringowych) oraz zastosowało nowe formy organizacji pracy i umowy, które w znacznym stopniu wpływają na pracowników TIK. W obliczu tych różnych zmian - szybkich zmian technicznych, zagrożenia zwolnieniami i przeniesienia pracy, nowej jej organizacji - wielu europejskich pracowników sektora TIK odczuwa niepewność dotyczącą zatrudnienia, stres i zwiększone obciążenie pracą.



1.3. W świetle szybkich zmian technologicznych i rozwoju sektora TIK w ciągu ostatnich kilku lat UNI Europa i Stowarzyszenie Europejskich Operatorów Sieci Telekomunikacyjnych (ETNO) uważają, że konieczne jest dokonanie przeglądu wytycznych „Dobra Praca - Dobre Zdrowie” i uaktualnienie ich w kontekście najnowszych osiągnięć technicznych i cyfryzacji.

1.4. „Ewolucja w sektorze i szerokie wykorzystywanie pracy mobilnej opartej na technologiach informacyjno-komunikacyjnych, elastyczny czas pracy, pojawienie się nowych form pracy, takich jak praca mobilna, praca zwinna lub wirtualne zespoły to tylko niektóre z czynników, które w dużym stopniu wpływają na warunki pracy, a co za tym idzie na samopoczucie pracowników, i stanowią one nowy czynnik ryzyka psychospołecznego. Ten nowy świat pracy, będący zarówno szansą, jak i wyzwaniem, wymaga również od pracodawców i pracowników znalezienia nowych rozwiązań mających na celu poprawę samopoczucia fizycznego i psychicznego w miejscu pracy, np. opracowania polityki i wytycznych dotyczących korzystania z urządzeń przenośnych lub wystąpienia z inicjatywami mającymi na celu przeciwdziałanie wypaleniu i zapobieganie stresowi.

1.5. Pracodawcy i przedstawiciele pracowników są nadal zaniepokojeni rosnącą liczbą pracowników, którzy cierpią na stres, wypalenie i inne problemy psychospołeczne wpływające na zdrowie. Ta negatywna tendencja z ostatnich kilku lat została potwierdzona w badaniu Eurobarometru z 2014 r. dotyczącego warunków pracy w państwach członkowskich UE. Wynika z niego, że zbyt duża liczba godzin pracy jest najczęstszym powodem niezadowolenia europejskich pracowników z wykonywanej pracy (48%) oraz że narażenie na stres jest uważane za jedno z głównych zagrożeń dla zdrowia i bezpieczeństwa pracowników w Europie (53%). Podobnie ostatnie badanie Eurobarometru Flash dotyczące zachowania równowagi między pracą a życiem osobistym pokazuje, że „jedna piąta Europejczyków nie jest zadowolona z równowagi między pracą a życiem osobistym”¹.

1.6. W ciągu ostatnich kilku lat UNI Europa i ETNO - partnerzy społeczni w sektorze TIK - obserwują wzrost zagrożeń psychospołecznych i problemów związanych ze zdrowiem psychicznym wśród pracowników sektora TIK. W 2009 roku zrealizowaliśmy projekt dotyczący zdrowia psychicznego w sektorze telekomunikacyjnym (VS/2009/0162) i opracowaliśmy „Wytyczne Dobra praca Dobre zdrowie”. W wytycznych przytoczono przykłady dobrych praktyk i podano konkretne zalecenia dla pracodawców i pracowników dotyczące sposobów poprawy samopoczucia psychicznego w miejscu pracy.

1.7. W związku ze zmianami zachodzącymi w sektorze ETNO i UNI Europa opracowały zaktualizowaną wersję wytycznych, w której przeanalizowano nowe, pojawiające się po 2009 r., zagrożenia psychospołeczne oraz podano przykłady nowych inicjatyw na rzecz zdrowia psychicznego w miejscu pracy z całej Europy. Jesteśmy przekonani, że przykłady dobrych praktyk z firm i organizacji pracowniczych zebrane w niniejszej broszurze pomogą zarówno związkom zawodowym, jak i firmom z sektora TIK lepiej radzić sobie z zapobieganiem stresowi, wytrzymałością, zarządzaniem obciążeniem pracą i czasem pracy oraz wspieraniem dobrego samopoczucia psychicznego w świecie pracy w przyszłości.

1.8. Z tego powodu ETNO i UNI Europa zrealizowały ten projekt, podjęły badania, przeanalizowały dobre praktyki ze szczególnym uwzględnieniem dobrego samopoczucia psychicznego i opracowały zalecenia. Zachęcamy wszystkie zainteresowane strony z sektora TIK do przeanalizowania tych wyników i rozważenia wniosków dotyczących odpowiedniego wdrażania zmian mających na celu poprawę zdrowia psychicznego i dobrego samopoczucia pracowników.

¹ Flash Eurobarometr 470 work-life balance; październik 2018 r
<http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/survey/getsurveydetail/instruments/flash/surveyky/2185>

2. Kontekst

2.1. Sektor TIK jest ważną częścią gospodarki Unii Europejskiej. W 2015 r. stanowił on około 4 % PKB i zatrudniał ponad 6,3 mln osób². Tempo zmian zachodzących w sektorze TIK w ciągu ostatnich 25 lat jest prawdopodobnie niespotykane. Przemiany technologiczne i rynkowe, takie jak zmiana linii miedzianych na światłowodowe, stacjonarnych na komórkowe oraz transmisji głosu na transmisję danych, przyczyniły się do zmodyfikowania charakteru pracy. Jednocześnie sprywatyzowano monopole państwowe i otwarto rynek na konkurencję, na którym zaczęło działać wiele nowych podmiotów. Nastąpiła konsolidacja, doszło do zwiększenia wydajności i znacznego zmniejszenia liczebności siły roboczej; przyczyniło się to do przyspieszenia już i tak występujących w demografii tendencji w postaci starzenia się społeczeństwa. W konsekwencji wysoki odsetek obecnej populacji pracowników musiał dostosować się do wielu zmian na różnych poziomach w trakcie swego życia zawodowego i wszystko wskazuje na to, że taka tendencja utrzyma się.

2.2. Pracodawcy mają obowiązek zapewnienia zdrowia (fizycznego i psychicznego) swoich pracowników w każdym aspekcie ich pracy zgodnie z przepisami prawnie wiążącej dyrektywy ramowej 89/391/EWG w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy. Ponadto w wyniku europejskiego dialogu społecznego na szczeblu UE istnieją dwa instrumenty polityki, które w szczególności koncentrują się na zdrowiu psychicznym w pracy. Partnerzy społeczni na poziomie UE zawarli w latach 2004 i 2007 dwa porozumienia ramowe mające na celu zapobieganie odpowiednio „stresowi związanemu z pracą” i „molestowaniu i przemocy w pracy”. Wraz ze swoimi organizacjami członkowskimi zobowiązali się oni do wdrożenia tych porozumień na szczeblu krajowym w celu identyfikacji problemów związanych ze stresem w pracy, molestowaniem i przemocą w miejscach pracy w całej Europie, zapobiegania im i zarządzania nimi.

² Por. Eurostat Statistics Explained (styczeń 2018 r.) https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=ICT_sector_-_value_added,_employment_and_R%26D#The_size_of_the_ICT_sector_as_measured_by_value_added

³ <http://www.hse.gov.uk/statistics/causdis/stress.pdf>

Inspektorat ds. Bezpieczeństwa i Higieny Pracy (Health and Safety Executive - HSE) w Wielkiej Brytanii definiuje stres jako „niepożądane reakcje ludzi na wywieraną na nich nadmierną presję lub inne rodzaje stawianych im wymagań”. Pracownicy czują się zestresowani, kiedy nie są w stanie poradzić sobie z presją i innymi problemami. Pracodawcy powinni dostosować wymagania do umiejętności i wiedzy pracowników. Na przykład pracownicy mogą być zestresowani, jeśli czują, że brak im umiejętności lub czasu na dotrzymanie napiętych terminów. Planowanie, zapewnienie szkoleń i wsparcia może zmniejszyć presję i obniżyć poziom stresu.

Stres oddziałuje na ludzi w różny sposób - to, co dla jednej osoby jest stresujące, może na inną wcale nie wpływać. Czynniki takie jak umiejętności i doświadczenie, wiek lub niepełnosprawność mogą mieć wpływ na to, czy pracownik jest w stanie sobie z tym poradzić.

Istnieje sześć głównych obszarów projektowania pracy, które mogą wpływać na poziom stresu. Należy nimi właściwie zarządzać. Są to:

- Wymagania
- Kontrola
- Wsparcie
- Relacje
- Rola

Pracodawcy powinni ocenić ryzyko w tych obszarach w celu zarządzania stresem w miejscu pracy (HSE)

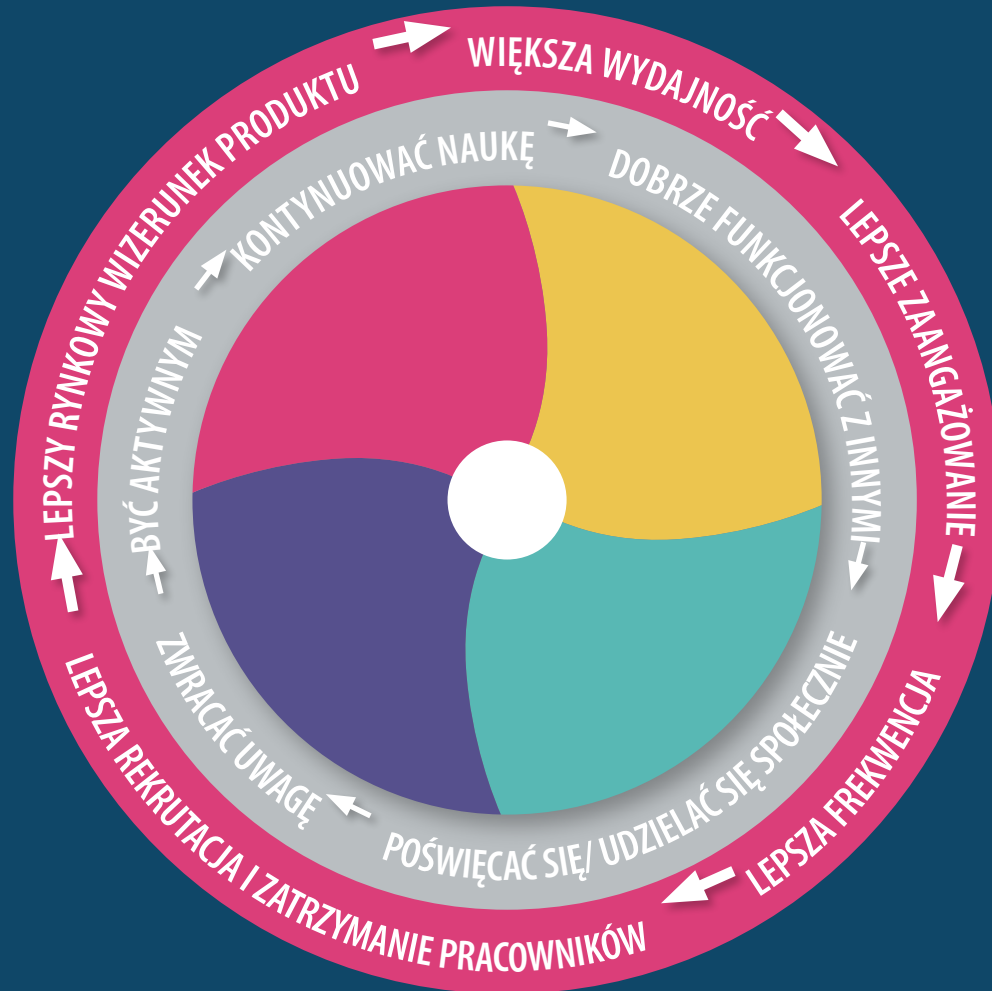
UK Health and Safety Executive <http://www.hse.gov.uk/stress/what-to-do.htm>. Zawiera informacje sektora publicznego opublikowane przez Inspektorat ds. Bezpieczeństwa i Higieny Pracy i licencjonowane na podstawie otwartych licencji organów rządowych i samorządowych.

Czym jest stres?

2.3. Jest jednak coraz więcej poważnych argumentów biznesowych przemawiających za tym, aby zachęcać pracodawców do wykraczania poza minimalne wymagania obejmujące tylko to, aby nie szkodzić zdrowiu swoich pracowników i do dążenia zarówno do promowania dobrego samopoczucia psychicznego w miejscu pracy, jak i do wspierania osób, których zdrowie psychiczne jest nadwężone, niezależnie od przyczyny.

Zły stan zdrowia psychicznego jest obecnie główną przyczyną absencji chorobowej w wielu krajach europejskich, co pociąga za sobą znaczne koszty dla przedsiębiorstw. Statystyki brytyjskiego Inspektoratu ds. Bezpieczeństwa i Higieny Pracy wskazują, że w latach 2017/18 stres, depresja lub lęki były przyczyną 44% wszystkich przypadków chorób zawodowych i 57% wszystkich dni roboczych utraconych z powodu złego stanu zdrowia³.

Zintegrowane podejście strategiczne



● Korzyści dla biznesu

● Działania pracowników zalecane przez Foresight Mental Capital Report

● Działania pracodawców zalecane przez BITC

** Użyto kryteriów „dobrej pracy” zdefiniowanych przez Coats and Lehti (wrzesień 2008)

3. Poprawa samopoczucia psychicznego

3.1. Miejsce pracy już dawno zostało uznane za ważny element działań mających na celu promocję zdrowia. Podczas gdy wcześniej zwykłą praktyką było pozyskiwanie zewnętrznych ekspertów do opracowywania i stosowania metod promujących zdrowie, obecnie powszechnie przyjmuje się, że podejście do zdrowia musi być kompleksowe i zintegrowane z agendą biznesową i firmową. Myślenie ewoluowało od postrzegania miejsca pracy jako tego, w którym mogą działać eksperci zewnętrzni stosujący w nim zintegrowane podejście, do stawiającego zdrowie pracowników w centrum uwagi firmy. W zakresie zdrowia psychicznego dowody wskazują na to, że korzyści rosną w wyniku podejmowania działań zarówno na poziomie organizacyjnym, jak i indywidualnego

3.2. Brytyjska organizacja Business in the Community stworzyła „Model Workwell” w celu przedstawienia korzyści biznesowych dla pracodawców, którzy przyjmą proaktywne podejście do zapobiegania chorobom oraz promowania zdrowia i dobrego samopoczucia pracowników. Model (rysunek 11) promuje również wczesną interwencję w przypadku pracowników lub pracodawców, u których wystąpią problemy zdrowotne i aktywne zarządzanie absencjami chorobowymi w celu przywrócenia ludzi do pracy.

3.3. Interwencje organizacyjne

3.3.1. Sposób projektowania, organizacji i zarządzania pracą ma kluczowe znaczenie dla dobrego zdrowia psychicznego. Zadania muszą być tak zaplanowane, aby były osiągalne, bezpieczne w wykonywaniu i (w miarę możliwości) dające satysfakcję ich wykonawcom. Należy w taki sposób stworzyć struktury organizacyjne, aby działały na rzecz efektywnej realizacji operacyjnej, pozwalały unikać niepotrzebnych niejasności i odpowiednio rozkładać obowiązki. Musi powstać kultura ceniąca indywidualny wkład pracy, odpowiednio wspierająca ludzi i gwarantująca, że nie tylko sprawiedliwości staje się zadość, lecz że jest to widoczne. Czas zmian organizacyjnych jest szczególnie niebezpieczny dla zdrowia psychicznego i wymaga starannego planowania, monitorowania i kontroli uwzględniających zarówno kwestie personalne, jak i strukturalne i finansowe.

⁴ <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp73.pdf>



3.3.2. W jaki sposób możemy zaplanować zadania, aby były „zdrowe”?

Odpowiednio planując pracę przed jej rozpoczęciem

Stosując zasady ergonomii w zakresie dopasowywania pracy do osoby

Upewniając się, że wymagania są rozsądne, biorąc pod uwagę czas i liczbę pracowników do dyspozycji

Dając jednostkom jak najwięcej kontroli odnośnie sposobu wykonania zadania

Pozwalając jednostkom wpływać na tempo pracy w ramach ogólnie przyjętych celów

Zapewniając odpowiednie warunki osobom narażonym na zagrożenia lub o obniżonej sprawności

Uwzględniając zarówno fizyczne, jak i psychologiczne zagrożenia przy ocenie ryzyka zawodowego

Zapewniając jasne zasady dotyczące celów i reagując na opinie pracowników



3.3.3. W jaki sposób możemy zapewnić „zdrową” strukturę organizacyjną?

Dopasowując struktury i zasoby do wymagań operacyjnych/klientów

Będąc elastycznym w zakresie optymalizacji zasobów uwzględniając potrzeby pracowników

Tworząc stanowiska o wyraźnie zdefiniowanych obowiązkach i jasno określonej podległości służbowej

Szkoląc kadrę zarządzającą niższego i średniego szczebla w zakresie sprawnego zarządzania zasobami ludzkimi

Zapewniając szkolenia, które są odpowiednie i optymalne dla każdego aspektu danego stanowiska

Zapewniając bezpieczne i wygodne warunki pracy

Zachęcać członków wirtualnych zespołów projektowych do regularnych osobistych spotkań

Uwzględniając i spełniając praktyczne potrzeby pracowników (np. dojazdy, posiłki, itp.)



3.3.4. W jaki sposób możemy stworzyć „zdrową” kulturę organizacyjną?

Ustalając jasny system wartości i systematycznie go wdrażając

Tworząc środowisko promujące otwartą dyskusję i wzajemne wsparcie

Zachęcając przełożonych, aby byli przykładem wymaganych zachowań

Wzmacniając zasady obejmujące procedury i metody, które są postrzegane jako sprawiedliwe

Obserwując postawy i zachowania oraz podejmując odpowiednie działania naprawcze, jeśli zajdzie potrzeba



3.3.5. W jaki sposób możemy wdrożyć „zdrowe” zmiany w zakresie zarządzania?

Wykorzystując umiejętności kadry kierowniczej w zakresie zarządzania zmianami (ramka: Przywództwo w okresie transformacji)

Systematycznie stosując strukturalną metodologię w całej organizacji

Zajmując się zauważonymi problemami niesprawiedliwości (ramka: wymierzanie sprawiedliwości w organizacji)

Uwzględniając różnorodne potrzeby i poglądy pracowników

Konsultując się z pracownikami i angażując ich na tyle, na ile to możliwe

Przekazując informacje wcześniej, często i systematycznie

Dostarczając informacje osobiście z możliwością nawiązania dialogu

Angażując pracowników, związki zawodowe i kierownictwo niższego i średniego szczebla

TDC

Umowa o współpracy zawierana w TDC opiera się na silnym przekonaniu, że aktywne zaangażowanie pracowników i liderów w rozwój firmy jest ważne dla konkurencyjności TDC, tworzenia wartości, dobrego samopoczucia i bezpieczeństwa oraz korzystnego środowiska pracy.

Stały dialog prowadzony w naszej korporacji na ten temat doprowadził do zawarcia porozumienia dotyczącego wczesnego zwracania uwagi i wspólnego wysiłku pracowników i menedżerów mającego na celu stworzenie warunków do lepszego samopoczucia, większej satysfakcji z pracy oraz dobrego środowiska pracy jako podstawy do zapobiegania absencji chorobowej, stresowi i molestowaniu. W TDC nie poprzestajemy na tym, że jesteśmy dobrymi pracownikami, chcemy być dobrymi współpracownikami — jest to coś, co uważamy za warunek wstępny dobrego życia zawodowego, którego wszyscy pragniemy. Wspólnie ponosimy odpowiedzialność za to, aby wszyscy dobrze się czuli, dobrze się rozumieli i z niecierpliwością czekali na każdy kolejny dzień pracy.

Istnieje wiele sposobów na stworzenie dobrego środowiska pracy z psychologicznego punktu widzenia. Mogą to być drobiazgi w życiu codziennym lub duże projekty z udziałem części lub całej firmy. Najważniejszą sprawą jest wspólne podejmowanie wysiłków. Wszyscy ponosimy wspólną odpowiedzialność za stworzenie dobrego miejsca pracy, w którym nacisk położony jest na dobre samopoczucie, troskliwość i szacunek. Wsparcie i zainteresowanie są najważniejszymi elementami wczesnego zwracania uwagi, jeśli chodzi o dbałość o siebie i o siebie nawzajem, zapewniającymi istnienie dobrego i sprzyjającego kształceniu środowiska pracy.

W TDC stawiamy na zdrowe i bezpieczne psychiczne i fizyczne środowisko pracy. Wczesne zwracanie uwagi jest dla nas najważniejszym czynnikiem, który pozwala nam być pionierem biznesowym w prowadzonej przez nas działalności, a wysiłek ten pomaga zarówno poszczególnym pracownikom, jak i TDC jako całości.



Przywództwo transformacyjne

„Przywództwo transformacyjne to styl przywództwa, który może inspirować pozytywne zmiany w tych, którzy podążają za liderem. Przywódcy transformacyjni są na ogół energiczni, entuzjastyczni i pełni pasji. Liderzy ci są nie tylko przejęci i zaangażowani w proces, lecz także koncentrują się na tym, aby pomóc osiągnąć sukces każdemu członkowi grupy”.

<https://www.verywellmind.com/what-is-transformational-leadership-2795313>

1

Sprawiedliwość dystrybucyjna.

Kryteria doboru jednostek i części organizacji, które podlegają zmianom. Zawiera kwestie związane z „potrzebami”, takimi jak przepisy i układy zbiorowe pracy, a także „efektywność” obejmującą umiętność, wydajność itp.

Rysunek 2. Sprawiedliwość organizacyjna

Istnieją trzy podstawowe czynniki, które decydują o tym, czy poszczególne osoby uważają, że zmiany są wdrażane sprawiedliwie:

2

Wymiar sprawiedliwości proceduralnej.

Wymaga spójnych procedur realizowanych bez uprzedzeń i na podstawie rzetelnych informacji. Konieczny jest godny zaufania mechanizm korygowania błędnych decyzji, a system musi być oparty na standardach etycznych i moralnych stosowanych w społeczeństwie, w którym działa organizacja.

3

Sprawiedliwość interakcyjna.

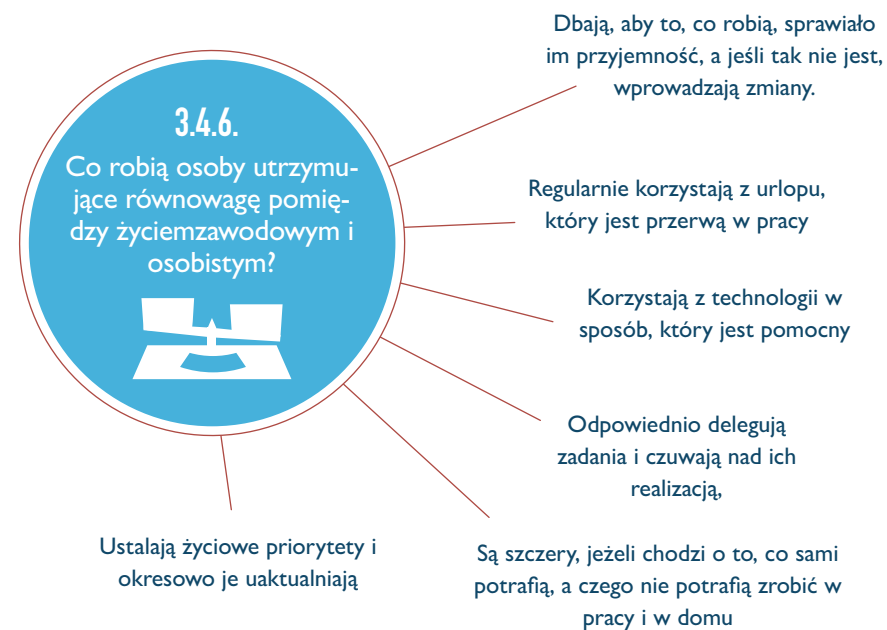
Charakter oraz czas wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji są najważniejsze w podtrzymaniu zaufania. Jasna, wczesna, otwarta i osobista komunikacja pomiędzy zainteresowanymi jest decydującym czynnikiem pozwalającym uniknąć niepewności, pogłosek i utraty motywacji.

Kieselbach T et al. 2009

3.4. Interwencje indywidualne

3.4.1. Każdy pracownik odgrywa ważną rolę w promowaniu swojego samopoczucia psychicznego zarówno w miejscu pracy, jak i poza nim. Niektóre choroby psychiczne są dziedziczne i mogą pojawiać się sporadycznie bez wyraźnej przyczyny. Natomiast inne (w tym większość powszechnie występujących problemów związanych ze zdrowiem psychicznym) są wywoływane przez jakies wydarzenie lub zbieg różnych okoliczności. Niektóre typy osobowości są bardziej podatne na stres niż inne, ale nikt nie jest całkowicie odporny na zaburzenia psychiczne. Przyjęcie dość prostych zachowań i zmiany niektórych postaw mogą mieć korzystny wpływ na wszystkich, niezależnie od ukrytej osobowości lub stanu psychicznego; nie zapewni to oczywiście pełnej ochrony, ale może zmniejszyć ryzyko i stopień nasilenia choroby.

3.4.2. Pracodawcy mogą zachęcać do tego typu działań w celu promowania zdrowia psychicznego poprzez edukację/szkolenia i udział w programach zdrowotnych



Orange

Akademia Witalności Orange

Akademia Witalności Orange to program obejmujący szereg zagadnień związanych ze zdrowiem, bezpieczeństwem i dobrym samopoczuciem, inwestowaniem w zdrowie pracowników, uczący ich, jak codziennie ładować baterie i regenerować siłę, a także promujący aktywność fizyczną i zasady zdrowego żywienia. Wszystkie nasze inicjatywy odnoszą się do 5 najważniejszych elementów wpływających na poziom zadowolenia z życia codziennego, w tym pracy:

- Cel – osiągnięcie satysfakcji z tego, co się robi; poczucie wpływu i znaczenia działań
- Sprawy społeczne - dobra atmosfera w pracy, życzliwe, uczciwe i wspierające relacje z innymi ludźmi
- Sprawy finansowe -bezpieczeństwo finansowe, stabilność finansowa
- Wspólnota - poczucie przynależności do większej grupy, duma z pracy w Orange Poland (OPL)
- Zdrowie fizyczne - dobry stan zdrowia i aktywność fizyczna

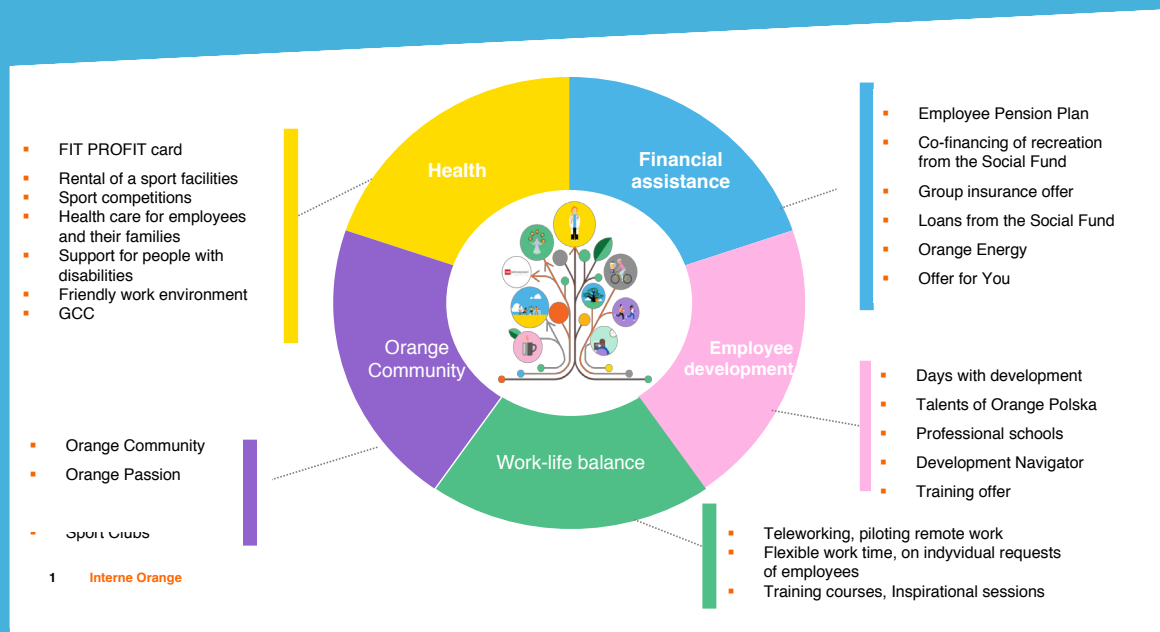
Orange Polska chce budować otwarte i przyjazne środowisko pracy, w tym udzielać wsparcia pracownikom ze stwierdzoną niepełnosprawnością, dlatego mamy specjalny program „Tak dla zdrowia”. Jako społecznie odpowiedzialny pracodawca budujemy kulturę otwartości. Kluczowymi elementami inicjatywy są: zwiększenie świadomości pracowników Orange i naszych menedżerów w zakresie praw i równego traktowania pracowników niepełnosprawnych oraz zapobieganie wykluczeniu społecznemu osób niepełnosprawnych.

Pracownicy, którzy przedstawią pracodawcy zaświadczenie o niepełnosprawności, oprócz uprawnień ustawowych, mogą korzystać ze świadczeń, jakie oferuje program. Obejmuje on dodatkowy pakiet usług medycznych, pakiet adaptacyjny - płatny raz na dwa lata, w ramach którego miejsce pracy zostaje dostosowane do potrzeb każdego rodzaju niepełnosprawności i zaleceń medycznych (np. większy monitor komputerowy, ergonomiczne krzesła) oraz miejsca parkingowe przeznaczone dla niepełnosprawnych pracowników.

W tym roku rozpoczęliśmy dużą kampanię promocyjną Dni Edukacji o Żywieniu, której celem jest promowanie zachowań prozdrowotnych pracowników OPL. Takie wydarzenia obejmują możliwość konsultacji z dietetykami, fizjoterapeutami i skorzystania z masażu w biurze. Wygłaszany jest również wykład związany z tematem dnia, dotyczący snu, aktywności fizycznej lub zarządzania emocjami.

Wszystkie działania w ramach Akademii Witalności Orange mają na celu dbałość o zdrowie i dobre samopoczucie pracowników, a także ich dalszy rozwój. Dla przyszłości firmy ważne jest zatrudnianie zaangażowanych i lojalnych pracowników, którzy aktywnie budują wartość firmy. Wysoki poziom zaangażowania jest możliwy, gdy pracownicy cieszą się dobrym zdrowiem i dobrym samopoczuciem.

W 2014 roku Grupa Orange, UNI Global Union i Global Trade Union Alliance UNI-Orange podpisały światowe porozumienie dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy, którego celem jest włączenie kwestii zdrowia i bezpieczeństwa do wszystkich działań grupy. Umowa obejmuje podejście partycypacyjne i innowacyjny dialog społeczny, wspólny zbiór zasad, ciągłe doskonalenie i umowy o zakazie dyskryminacji pracowników znajdujących się w trudnej sytuacji. Wdrażane jest monitorowane na poziomie grupy, jakość dialogu społecznego jest oceniana co roku, dobra praktyka jest identyfikowana i udostępniana innym.



Proximus

Wraz z nieustannie rosnącym tempem modyfikacji zachodzących na rynku, w tym znaczącymi innowacjami, wymagania w stosunku do pracowników Proximusa w zakresie równie szybkiej zmiany oraz zachowania sprawności, elastyczności i wydajności stale rosną. Proximus szybko zrozumiał, że ludzie są kluczowym elementem zarówno w zakresie innowacji, jak i utrzymania się w czołówce w tym wyścigu. Dlatego też Proximus kładzie duży nacisk na dobre samopoczucie i zaangażowanie pracowników. Proximus nie musiał zaczynać od początku. Od lat organizacja pracuje nad zwiększeniem zaangażowania i wytrzymałości pracowników, zarówno pod względem fizycznym, jak i psychicznym, ale czuliśmy potrzebę podjęcia działania na wyższym poziomie poprzez wdrożenie zintegrowanego podejścia do dobrego samopoczucia psychospołecznego. Uruchomiono wysoce zintegrowany obejmujący całą organizację program **FeelGreat@Proximus**.

Program FeelGreat@Proximus koncentruje się na **wytrzymałości pracowników ze szczególnym uwzględnieniem profilaktyki**. Skupiamy się z jednej strony na trzech składowych wytrzymałości: **wytrzymałości fizycznej** (spacery w południe, schody do zdrowia, ergonomia), **psychicznej** (skupienie i koncentracja, znajomość uzdolnień, pozytywne myślenie, zdolność do „odłączenia” i test warunków skrajnych online) i **relacyjnej** (zestaw narzędzi dla pracowników, ze szczególnym naciskiem na samodzielność, uznanie, zaufanie, więź). Z drugiej strony, na poziomie organizacyjnym spoglądamy głębiej na **środowisko pracy**, stosując **proaktywną analizę ryzyka psychospołecznego** w zakresie obciążenia pracą, motywacji do wykonywania zadań, pracy zespołowej, przywództwa oraz kontekstu, w jakim pracownicy wykonują swoją pracę. W ten sposób można ograniczyć wpływ czynników wywołujących stres, a zwiększyć czynników motywujących na poziomie jednostki, zespołu i firmy. Praca na obu poziomach, zarówno na poziomie pracownika, jak i sytuacji w pracy, zwiększa zaangażowanie oraz zmniejsza stres i wypalenie.

Wpływ wszystkich tych działań mierzymy za pomocą naszego **wskaźnika dobrego samopoczucia**, który pokazuje, że już osiągnęliśmy postęp w zakresie zachowywania równowagi w życiu, poznawania własnych uzdolnień, związków i wytrzymałości. Istnieje możliwość dalszej poprawy w zakresie samodzielności i uznania.



Vivacom

VIVACOM wdrożyła szereg środków mających na celu rozwiązanie problemów ze zdrowiem psychicznym pracowników. W związku z tym, że większość z nich wprowadzono niedawno, nie zostały one jeszcze formalnie ocenione na poziomie przedsiębiorstwa. Planuje się, że inicjatywy i zmiany zostaną oszacowane z uwzględnieniem oceny zaangażowania i podjętych zobowiązań.

Ostatnio wprowadzono szereg zmian w organizacji pracy, w tym: „telepracę”, „krótki piątek”, „elastyczny czas pracy” (poprzez codzienne obliczanie czasu pracy) oraz „pracę na dyżurach”. Są one szczegółowo opisane w wewnętrznych zasadach świadczenia pracy przez pracowników VIVACOM. Elastyczny czas pracy został wprowadzony w wyniku spotkań grup fokusowych pracowników.

„Krótki piątek” został wdrożony w niektórych działach firmy, co oznacza, że godziny pracy ulegają skróceniu i w piątek trwa ona cztery godziny, pozostałe cztery godziny zostają odpracowane w inne dni tygodnia.

Ostatnie zmiany dotyczące działu „Wsparcie BTC i wdrażanie sieci” zostały pokrótce opisane poniżej. Są one prawie identyczne dla wszystkich innych działów firmy, ale uwzględniają specyfikę działu.

Od lipca 2018 r. wprowadzono nowe zasady telepracy. Pracownicy mogą spędzić 10 dni roboczych w roku, pracując w domu lub w innej lokalizacji. Jest to dobrowolne i pracownik może zażądać prawa do pracy w innym miejscu. Wykorzystując system informatyczny do zarządzania zasobami ludzkimi (HeRMes), wprowadzono proces samoobsługowy ułatwiający telepracę.

Praca na dyżurze polega na tym, że pracownicy nie są zobowiązani do przebywania na terenie firmy, ale muszą być w gotowości — bez względu na to, gdzie się znajdują — aby odebrać wezwanie w odpowiednim czasie w nagłych przypadkach. Ten czas pracy nie jest uważany za normalny czas pracy i jest odpłacany dodatkowo jako uzupełnienie zwykle otrzymywanego wynagrodzenia. W ten sposób można pracować nie dłużej niż 100 godzin miesięcznie.

Przerwy w ciągu dnia pracy obejmują jedną godzinę na obiad, a jeśli pod koniec dnia pracy wymagana jest praca w godzinach nadliczbowych, pracownicy mają do dyspozycji kolejną piętnastominutową przerwę. Pracownicy korzystają z regulowanych przerw, aby zapewnić, że odpoczynek i czas na regenerację sił są częścią zrównoważonej pracy, służą zmniejszeniu zmęczenia i zachowaniu zdrowia. Zaleca się wykonywanie lekkich ćwiczeń fizycznych podczas przerw.

Kierownictwo VIVACOM dba o zdrowie fizyczne pracowników, czego dowodem jest posiadanie klubów fitness i oferowanie specjalnych kart dających możliwość uprawiania różnych sportów po obniżonych cenach.



FLEXIBILITY FOR WORK-LIFE BALANCE

FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS ARE **NOT AVAILABLE** FOR **ONE IN THREE** EUROPEANS AGED LESS THAN 65.

EUROPEANS WITHOUT ACCESS TO FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS WOULD OPT FOR

20%

Telework

25%

Part-time

Flexitime
58%

EUROPEAN MEN LAGGING BEHIND WHEN IT COMES TO FAMILY LEAVE...

ONLY **41%** OF THE EUROPEAN FATHERS AGED LESS THAN 65 YEARS OLD TOOK / ARE THINKING OF TAKING **PATERNITY LEAVE**



EVEN FEWER (LESS THAN A THIRD OF MEN) TOOK/ARE THINKING OF TAKING **PARENTAL LEAVE**, COMPARED TO MORE THAN HALF OF WOMEN

Men
32%

Women
57%

Rysunek 3. Europejczycy i równowaga między pracą a życiem osobistym Badanie Flash Eurobarometr 470 - równowaga między pracą a życiem osobistym; październik 2018 r.; <http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/survey/getsurveydetail/instruments/flash/surveyky/2185>

4. Zagrożenia dla zdrowia psychicznego występujące w pracy

4.1. Praca pod presją może mieć szkodliwy wpływ na zdrowie psychiczne albo jako pojedynczy czynnik albo w połączeniu z innymi źródłami stresu. Zależność ta jest złożona, ponieważ praca może mieć również pozytywny wpływ na zdrowie psychiczne, a ludzie bardzo się różnią między sobą. Niemniej jednak obecnie istnieją bardzo mocne dowody świadczące o wpływie cech pracy na zaburzenia psychiczne pracowników. Oczywiście w interesie wszystkich osób w miejscu pracy leży kontrola występujących zagrożeń, a dla pracodawców stanowi to obowiązek prawny i moralny. Poniższe czynniki przedstawiają zarys często opisywanych problemów:



4.1.1. W jaki sposób wymagania wywierają szkodliwy wpływ na zdrowie psychiczne?

Ilość pracy przekracza możliwości pracownika

Tempo pracy przekracza możliwości pracownika

Dochodzi do przeciążenia pracą

Charakter pracy jest niezgodny z możliwościami pracownika

Występuje niedociążenie pracą

Praca jest zbyt monotonna/rutynowa, aby pracownik mógł odczuwać satysfakcję z pracy

Środowisko pracy jest nieodpowiednie dla pracownika

Pracownik jest zatrudniony na niepewnych warunkach



4.1.2. Jakie aspekty kontroli mogą być niebezpieczne?

Niski poziom kontroli pracownika nad organizacją pracy

Pracownik ma ograniczoną swobodę podejmowania decyzji o sposobie wykonywania pracy

Pracownik ma ograniczoną swobodę decydowania o tym, kiedy zrobi przerwę w pracy

Pracownik ma ograniczony wybór godzin pracy i systemu zmian

Pracownik ma mały wpływ na środowisko pracy



4.1.3. Jakie problemy związane z brakiem wsparcia mogą wpływać niekorzystnie?

Brak pomocy i wsparcia ze strony bezpośrednich przełożonych

Brak pomocy i wsparcia ze strony współpracowników

Brak pomocy i wsparcia w pracy ze strony organizacji ogólnie

Brak osoby, z którą można porozmawiać o problemach związanych z pracą

Brak osoby, która by wysłuchała obaw związanych z pracą

Brak osób, do których można by się zwrócić, gdy praca staje się emocjonalnie wyczerpująca

Rzadkie pochwały i zachęty w miejscu pracy



4.1.4. Jakie aspekty relacji mogą wpływać niekorzystnie?

Zły styl zarządzania

Konflikty z lub między współpracownikami

Brak szacunku ze strony współpracowników lub przełożonych

Nękanie i molestowanie

Brak uznania dla pracy pracownika

Brak uznania dla umiejętności i kompetencji pracownika

Brak motywacji z powodu złego przywództwa



4.1.5. W jaki sposób rola zawodowa może mieć negatywny wpływ na zdrowie psychiczne?

Brak jasno określonego zakresu obowiązków i odpowiedzialności pracownika

Brak jasno określonych celów i zamierzeń na szczeblu wydziałowym

Brak wyraźnego związku pomiędzy obowiązkami pracownika a celami organizacji

Pracownik ma liczne i być może sprzeczne podległości służbowe

Pracownik jest izolowany pod względem organizacyjnym lub geograficznym

Wyszkozenie i kompetencje pracownika są niewystarczające na danym stanowisku



4.1.6. W jaki sposób zmiana może być szkodliwa?

Niespójne lub źle zarządzane procesy zmian

Brak konsultacji na etapie planowania zmian

Słaba komunikacja dotycząca wpływu zmian

Brak możliwości omówienia lub zakwestionowania zmian

Brak zaangażowania związków zawodowych, kadry kierowniczej średniego i niższego szczebla jako osób działających na rzecz wprowadzenia zmian

Inicjatywy zmian organizacyjnych, które nie są skutecznie wdrażane - kluczowe znaczenie ma planowanie, komunikacja i uczestnictwo

Zwiększenie nadzoru i monitoringu może negatywnie wpływać na pracownika. Komunikacja i porozumienie są niezbędne do ograniczenia do minimum ryzyka wystąpienia stresu i niepokoju



4.1.7. W jaki sposób kwestie sprawiedliwości mogą negatywnie wpływać na samopoczucie psychiczne?

Widoczna niesprawiedliwość w procesie doboru pracowników (awans, zwolnienia itp.)

Widoczna nieuczciwość podczas procedur (ocena wyników pracy, dyscyplina itp.)

Widoczna niesprawiedliwość podczas komunikacji (niedokładność, fałsz itp.)

Widoczny brak równowagi między wysiłkiem a nagrodą

Widoczny brak równowagi pomiędzy pracą a wymaganiami życia osobistego

Brak poczucia bezpieczeństwa w pracy

Widoczna niesłuszna niższa pozycja w firmie

5. Łagodzenie szkód i pomoc w rehabilitacji

5.1. Firmy sektora telekomunikacyjnego wdrożyły wachlarz różnorodnych strategii, produktów i usług, aby zapobiegać szkodliwym skutkom, na jakie narażeni są pracownicy oraz pomóc tym, u których pojawiły się problemy ze zdrowiem psychicznym. Większość firm jednak stosuje powszechnie znaną zasadę: pierwszorzędna prewencja, drugorzędna interwencja, trzeciorzędna rehabilitacja. Podobnie większość firm buduje swoje programy wokół edukacji i szkolenia oraz oceny i praktycznej pomocy. Sprawdzonych dowodów na skuteczność tego podejścia jest niewiele, ale reprezentuje zgodną opinię wśród ekspertów i posiada trafność fasadową.

Do czynników, które należy uwzględnić tworząc program należą:

Kompetencje	Krótki opis
Szerokie, sprawiedliwe i spójne	Zarządzanie w sposób uczciwy i konsekwentny, zarządzanie emocjami/sprawami osobistymi oraz pozytywne podejście w interakcjach interpersonalnych
Radzenie sobie z konfliktami i problemami	Zarządzanie konfliktami pracowniczymi (w tym zastraszaniem i nadużyciami) oraz umiejętność korzystania z odpowiednich zasobów organizacyjnych
Wiedza, jasność i wskazówki	Przejrzysta komunikacja, udzielanie porad i wskazówek, świadczące o zrozumieniu ról i odpowiedzialne podejmowanie decyzji
Budowanie i podtrzymywanie relacji	Osobista interakcja z pracownikami, obejmująca empatię i szacunek
Wspieranie rozwoju	Wspieranie i organizowanie rozwoju kariery zawodowej i rozwoju pracowników

Tabela 1. Zarządzanie na rzecz zrównoważonego zaangażowania

5.2. Pierwszorzędowa Prewencja



5.2.1. Edukacja i Szkolenie

Szkolenie kadry kierowniczej z elementów „dobrej pracy”

Ogólne szerzenie wiedzy dotyczącej zagadnień zdrowia psychicznego wśród pracowników

Szkolenie pracowników w zakresie zachowań ochronnych

Szeroki wachlarz działań mających na celu zwalczanie piętnowania i dyskryminacji w całej firmie

Szkolenie kadry kierowniczej w zakresie oceny ryzyka psychospołecznego

Rozwijanie kompetencji zarządczych w celu poprawy dobrego samopoczucia psychicznego

Koncentracja na znaczeniu wprowadzania i kształcenia w zakresie innowacji: nowe produkty, nowe technologie



5.2.2. Ocena

Rozpoznawanie stanowisk o wyższym ryzyku (np. obejmujących kontakt z klientami)

Rozpoznawanie osób znajdujących się w trudnej sytuacji, umieszczenie ich na odpowiednim stanowisku i zorganizowanie wsparcia

Ocena kompetencji zarządczych i umiejętności oceny ryzyka

Pomiar wiedzy ogólnej i postaw dotyczących zdrowia psychicznego



5.2.3. Praktyczne Wsparcie

Procesy rekrutacji i awansu pozbawione piętnowania i dyskryminacji

Ogólnodostępne materiały edukacyjne i szkoleniowe (wydruki, intranet i linki internetowe)

Aktywna promocja zdrowego stylu życia (aktywność fizyczna, niepalenie papierosów, zdrowa żywność, chodzenie pieszo, jazda na rowerze itp.)

Elastyczne modele zatrudnienia pozwalające na zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym

Adaptacja i usługi dla osób w trudnej sytuacji

Opracowanie programów wspierających dobre samopoczucie, do których dostęp mają wszyscy pracownicy

5.3. Drugorzędowa interwencja



5.3.1. Edukacja i Szkolenie

Procesy rekrutacji i awansu pozbawione piętnowania i dyskryminacji

Ogólnodostępne materiały edukacyjne i szkoleniowe (wydruki, intranet i linki internetowe)

Aktywna promocja zdrowego stylu życia (aktywność fizyczna, niepalenie papierosów, zdrowa żywność, chodzenie pieszo, jazda na rowerze itp.)

Elastyczne modele zatrudnienia pozwalające na zachowanie równowagi pomiędzy pracą i życiem osobistym

Adaptacja i usługi dla osób w trudnej sytuacji

Opracowanie programów wspierających dobre samopoczucie, do których dostęp mają wszyscy pracownicy



5.3.2. Ocena

Wskaźniki (obecność, wydajność itp.) w celu monitorowania atmosfery panującej w firmie

Wykorzystywanie badań ankietowych i audytów stresu w celu określenia „punktów zapalnych” w organizacji

Ocena stanu zdrowia w celu rozpoznania i wsparcia osób, które zmagają się z problemami



5.3.3. Praktyczne Wsparcie

Podnoszenie świadomości w zakresie zdrowia w miejscu pracy, /doradztwo dotyczące istotnych czynników pracy

Elastyczność i upoważnienie bezpośrednich przełożonych do dokonywania tymczasowych modyfikacji na poziomie lokalnym

Możliwość uzyskania przez pracowników poufnych porad dotyczących problemów osobistych

Mechanizm poufnego raportowania o przypadkach zastraszania i molestowania

5.4. Trzeciorzędowa rehabilitacja



5.4.1. Edukacja i Szkolenie

Wskazówki dla menedżerów i współpracowników na temat skutków chorób psychicznych

Wskazówki dla menedżerów na temat przydatnych metod rehabilitacji.

W razie potrzeby wskazówki ekspertów zewnętrznych



5.4.2. Ocena

Bezpośredni przełożeni wysłuchują pracowników i zajmują się wszelkimi kwestiami związanymi z pracą

Ocena stanu zdrowia w miejscu pracy w celu określenia zdolności do pracy i możliwości powrotu do zdrowia

Analiza organizacji pracy w celu zapewnienia bezpiecznego powrotu do pracy bez przeciążania innych pracowników.



5.4.3. Praktyczne Wsparcie

Podtrzymywanie przez kierowników i współpracowników kontaktów towarzyskich z pracownikiem podczas jego nieobecności

Zapewnienie dobrowolnego i poufnego poradnictwa lub usług psychologicznych

Wsparcie w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy w miejscu pracy podczas nieobecności i po powrocie do pracy

Pisemny plan zawierający szczegółowe informacje na temat faz powrotu, adaptacji i harmonogramów

Dodatkowe szkolenia i zachęty w celu odbudowania pewności siebie

Telefónica

Polityka bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w miejscu pracy Telefónica obejmuje strategiczny cel, jakim jest promowanie środowiska psychospołecznego sprzyjającego dobremu samopoczuciu w miejscu pracy. Uznaje znaczenie kultury promującej zdrowie i dobre samopoczucie psychospołeczne w celu zmniejszenia stresu emocjonalnego lub psychicznego.

Telefónica wdrożyła „System Doskonałości Zdrowego Biznesu”, który jest zatwierdzony przez Krajowy Instytut Bezpieczeństwa i Higieny Pracy. System składa się z czterech elementów:

- Fizycznego
- Psychospołecznego
- Zasobów służby zdrowia
- Zaangażowania wspólnoty.

W przypadku elementu psychospołecznego ocena ryzyka stresu była postrzegana jako najważniejsza i jej celem było określenie głównych czynników ryzyka, z którymi stykają się pracownicy, oraz fakt, że Telefónica powinna skupić się na poprawie psychospołecznego środowiska pracy. Do oceny ryzyka wykorzystano metodologię opracowaną przez Krajowy Instytut Bezpieczeństwa i Higieny Pracy. Ocena została udostępniona na zasadzie dobrowolności zespołowi handlowemu, który sprzedaje produkty i usługi, do uzupełnienia. Przeprowadzone oceny ryzyka zostały przeanalizowane we współpracy z zewnętrznymi psychologami, którzy zapewнили profesjonalne wsparcie w oszacowaniu wyników oceny ryzyka oraz opracowaniu praktycznych rozwiązań problemu stresu związanego z pracą.

Następnie firma wraz z zewnętrznymi psychologami opracowała plan profilaktyki, który

został przedstawiony do zatwierdzenia przez Komisję ds. Bezpieczeństwa i Higieny Pracy. Telefónica rozpoczęła od zespołu handlowego, który w porównaniu z innymi działami informował o największym stresie i planuje rozszerzyć ocenę ryzyka na inne obszary działalności.

Krajowe i okręgowe komisje ds. bezpieczeństwa i higieny pracy oraz reprezentacja pracowników kontynuują prace, aby plan profilaktyki był wykonalny i aby można było zastosować określone praktyczne rozwiązania. Ma to na celu zmniejszenie ryzyka dla zdrowia zidentyfikowanego w ocenach. Na przykład Telefónica wprowadziła różne sposoby wspierania zestresowanego pracownika lub kierownika zmartwionego stanem psychicznym pracownika, zgłaszania problemów lub zwracania się o pomoc. Obejmuje to dostęp do ekspertów z zakresu medycyny. Prowadzony jest również program szkoleniowy wspierający pracowników, obejmu-

jący takie tematy jak:

- Zarządzanie czasem
- Zarządzanie stresem
- Styl przywództwa
- Podejmowanie decyzji.

System Doskonałości Zdrowego Biznesu jest corocznie poddawany audytowi wewnętrznemu, a jego wyniki są przedstawiane Komisji ds. Bezpieczeństwa i Higieny Pracy

Aby potwierdzić zaangażowanie Telefónica w promowanie zdrowego środowiska pracy, co dwa lata zleca ona firmie zewnętrznej przeprowadzenie audytu postępów we wdrażaniu Systemu Doskonałości Zdrowego Biznesu i poświadczenie, że postępuje zgodnie z tym modelem. Psychospołeczne środowisko pracy jest jednym ze wskaźników wydajności, które Telefónica publicznie zobowiązała się uwzględniać.

Altice Portugal

ogólnopolska i systematyczna ocena ryzyka psychospołecznego

Altice Portugal identyfikuje zagrożenia integrujące czynniki ryzyka psychospołecznego i regularnie ocenia ryzyko działalności i miejsc pracy. W celu wdrożenia bardziej systematycznego i skutecznego procesu oceny ryzyka psychospołecznego, Altice Portugal planuje wprowadzenie w całej firmie procedury, w której stosowany będzie, Kopenhaski Kwestionariusz Psychospołeczny - COPSQ II jako część badań zdrowia zawodowego.

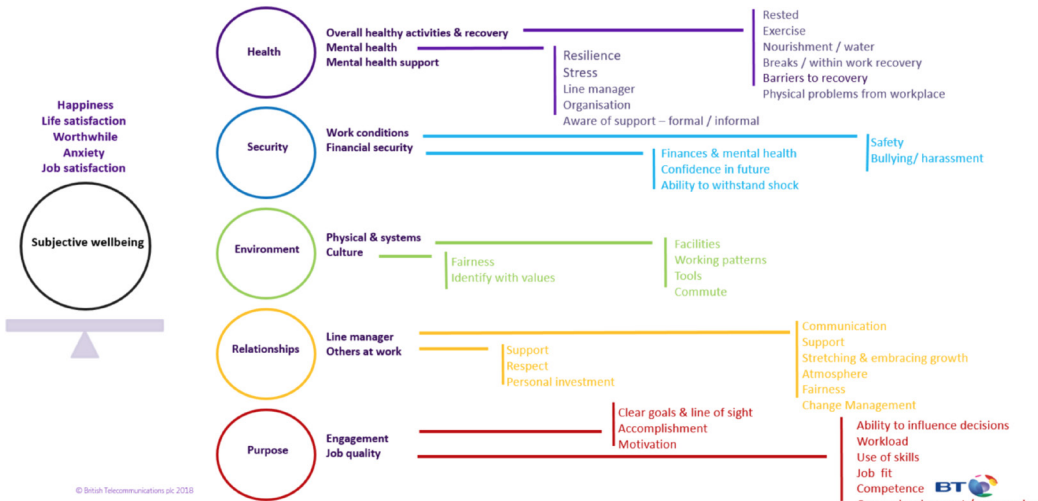
Celem kwestionariusza jest ocena różnych wymiarów związanych ze środowiskiem pracy i pracownikiem, takich jak: wymagania ilościowe, rytm pracy, wymagania poznawcze, wymagania emocjonalne, wpływ na przebieg pracy, możliwości, przewidywalność, przejrzystość odgrywanej roli w pracy, nagrody/uznanie, konflikty pracownicze, wsparcie społeczne współpracowników, wsparcie społeczne przełożonych, wspólnota społeczna w pracy, jakość przywództwa, zaufanie poziome, zaufanie pionowe, sprawiedliwość i szacunek, samowystarczalność, znaczenie pracy, zaangażowanie na rzecz pracy, satysfakcja z wykonywanej pracy, niepewność zawodowa, ogólny stan zdrowia, konflikty pracownicze/życiowe, jakość snu, wycieńczenie, stres, objawy depresji w miejscu pracy

Pracownik wypełnia kwestionariusz przed wizytą u lekarza medycyny pracy, tak aby ocena psychologiczna będąca wynikiem tej analizy mogła zostać wykorzystana podczas badania pod kątem zdrowia zawodowego.

Oprócz poufnego i zindywidualizowanego przetwarzania kwestionariuszy, które mogą stanowić podstawę do skierowania na specjalistyczną obserwację lub wykonania innych potrzebnych danej osobie działań, planowane jest globalne przetwarzanie zebranych informacji w celu rozpoznania wzorców zdarzeń i umożliwienia określenia bardziej kompleksowych środków kontroli, które zostaną należyście zaplanowane i wdrożone.

Ponadto Altice Portugal organizuje szereg sesji szkoleniowych mających na celu rozwinięcie umiejętności pracowników w zakresie lepszego zarządzania stresem, emocjami i czasem pracy, zwiększenia wytrzymałości i optymalizacji wydajności. Prowadzi również dla wszystkich pracowników program promujący dobre samopoczucie fizyczne i psychiczne, który obejmuje badania układu krążenia, monitorowanie poziomu stresu, wydolności pamięci, higieny snu i relaksacji oraz powiązane sesje dotyczące świadomości.

BT Approach to Wellbeing



BT

BT uznaje, że na dobre samopoczucie w pracy mają wpływ czynniki zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz pracy.

BT stworzyła i promowała holistyczną strategię dobrego samopoczucia opartą na 5 filarach (zdrowie, cel, bezpieczeństwo, relacje i środowisko).

Przyjęta strategia miała pozytywny wpływ i doprowadziła do zwiększonego zaangażowania, lepszej frekwencji i większej satysfakcji z życia (wskaźnik dobrego samopoczucia BT opiera się na konkretnym pytaniu dotyczącym dobrego samopoczucia wykorzystywanym przez brytyjski Krajowy Urząd Statystyczny „jak bardzo jesteś zadowolony ze swojego obecnego życia”).

Zrozumieliśmy, że skuteczne informowanie o strategii było ważną częścią sukcesu, dziś ludzie mogą znaleźć potrzebne informacje i usługi w zestawie narzędzi BT Wellbeing (efektywnie w jednym miejscu).

pracy. Dla pracowników oznacza to przejrzystość i niezawodność, ale przede wszystkim większą elastyczność i możliwości zarządzania zadaniami podczas pracy poza miejscem pracy. Główna część pracy jest wykonywana w biurze, jednak dzięki temu rozwiązaniu można uniknąć konfliktów czasu i stresu wywołanego niepotrzebnymi wyjazdami do biura. Układ zbiorowy pracy stanowi ramy, które obejmują prawa, minimalne warunki i zakres. Musi on być uzupełniony bardziej szczegółowymi umowami firmowymi w celu dalszego uszczegółowienia. Mimo że daje pracownikom wiele nowych moż-

Przykłady strategii w działaniu obejmują:

- **Filar relacji:** Program Wsparcia dla Pracowników [Employee Assistance] jest dostępny lokalnie, jednak dzięki niemu nasi pracownicy i menedżerowie mają możliwość skontaktowania się z kimś, z kim mogą porozmawiać o każdej porze dnia i nocy na świecie. Stworzyliśmy i rozwijamy sieć wsparcia peer-to-peer we wszystkich jednostkach biznesowych.
- **Filar bezpieczeństwa:** Szeroki wachlarz usług wsparcia finansowego, aby pomóc kolegom w radzeniu sobie z długami i trudnościami finansowymi.
- **Filar zdrowia:** Oferta oparta na koncepcji uważności, która obejmuje szeroki wachlarz możliwości – od cyfrowych do spotkań twarzą w twarz, co pozwala na wieloaspektowe podejście charakterystyczne dla współczesnego świata.

W cyfrowym świecie coraz bardziej zacierają się granice pracy i życia. Wierzymy, że nasze podejście jest najlepszym sposobem na wzmocnienie i wsparcie naszych pracowników.

liwości, stała dostępność stanowi również zagrożenie dla zdrowia, ponieważ ogranicza niezbędne okresy odpoczynku i regeneracji. Dzięki polityce dotyczącej urzędzeń przenośnych Deutsche Telekom zajmuje wyraźnie stanowisko, że dostępność poza godzinami pracy nie jest oczekiwana, z wyjątkiem nagłych sytuacji kryzysowych, które wymagają natychmiastowego działania.

DT

Deutsche Telekom oferuje szeroki wachlarz elastycznych modeli pracy jako wkład firmy w promocję zdrowia.

Oprócz elastycznego czasu pracy, czasu pracy opartego na zaufaniu, czasu pracy w domu i pracy mobilnej — co jest już częścią codziennego życia w Deutsche Telekom — Deutsche Telekom promuje również tworzenie miejsc pracy w niepełnym wymiarze godzin, na przykład poprzez model podziału pracy (w tandemie) oraz gwarancję powrotu do pracy w niepełnym wymiarze godzin, co daje pracownikom pewność powrotu do ich pierwotnego tygodniowego czasu pracy. Ułatwia to w indywidualnych przypadkach skrócenie tygodniowego czasu pracy zgodnie z życzeniem lub potrzebami pracownika.

Ponadto konto czasu pracy na całe życie pozwala pracownikom na zrównoważenie pracy i życia osobistego — do wykorzystania w razie potrzeby. Pracownicy mogą zaoszczędzić część swojego wynagrodzenia lub czasu pracy w ograniczonym zakresie, co zostało wynegocjowane w ramach negocjacji zbiorowych, na koncie wartości czasu, a następnie wypłacić zaoszczędzoną kwotę z konta i bez trudu sfinansować czasowy urlop lub płatną redukcję czasu pracy (np. urlop naukowy, opiekę nad rodzicami lub dziećmi). Pracownicy są odpowiedzialni za podjęcie decyzji o wypłacie zaoszczędzonej kwoty z konta.

W 2016 r. zmieniono układ zbiorowy pracy na odległość w celu wdrożenia pracy mobilnej w Niemczech jako nowej innowacyjnej formy

6. Wdrażanie dobrej praktyki

6.1. Analiza stosowanych praktyk obejmująca osiem firm telekomunikacyjnych o różnej wielkości z różnych miejsc Europy, pokazuje, że nawet pracując zgodnie z powszechnie przyjętymi zasadami, szczegóły dotyczące każdego programu są jedyne w swoim rodzaju.

6.2. Tworzenie „dobrej pracy” w różnych sytuacjach siłą rzeczy odzwierciedla kulturę, oczekiwania i sytuację finansową firmy, pracowników i społeczeństwa, w którym działają. Międzynarodowe organizacje często odkrywały, że wprowadzając programy — zwłaszcza odnoszące się do kwestii wrażliwych, takich jak na przykład zdrowie psychiczne — musiały je w znacznym stopniu zmieniać, dostosowując do lokalnych potrzeb.

6.3. Nawet w dość jednolitym regionie, jakim jest Europa, poglądy na temat zdrowia psychicznego, systemu ochrony zdrowia oraz stopnia zaangażowania pracodawcy bardzo się różnią. W związku z tym sukces każdego programu zależy przede wszystkim od sposobu jego wprowadzenia

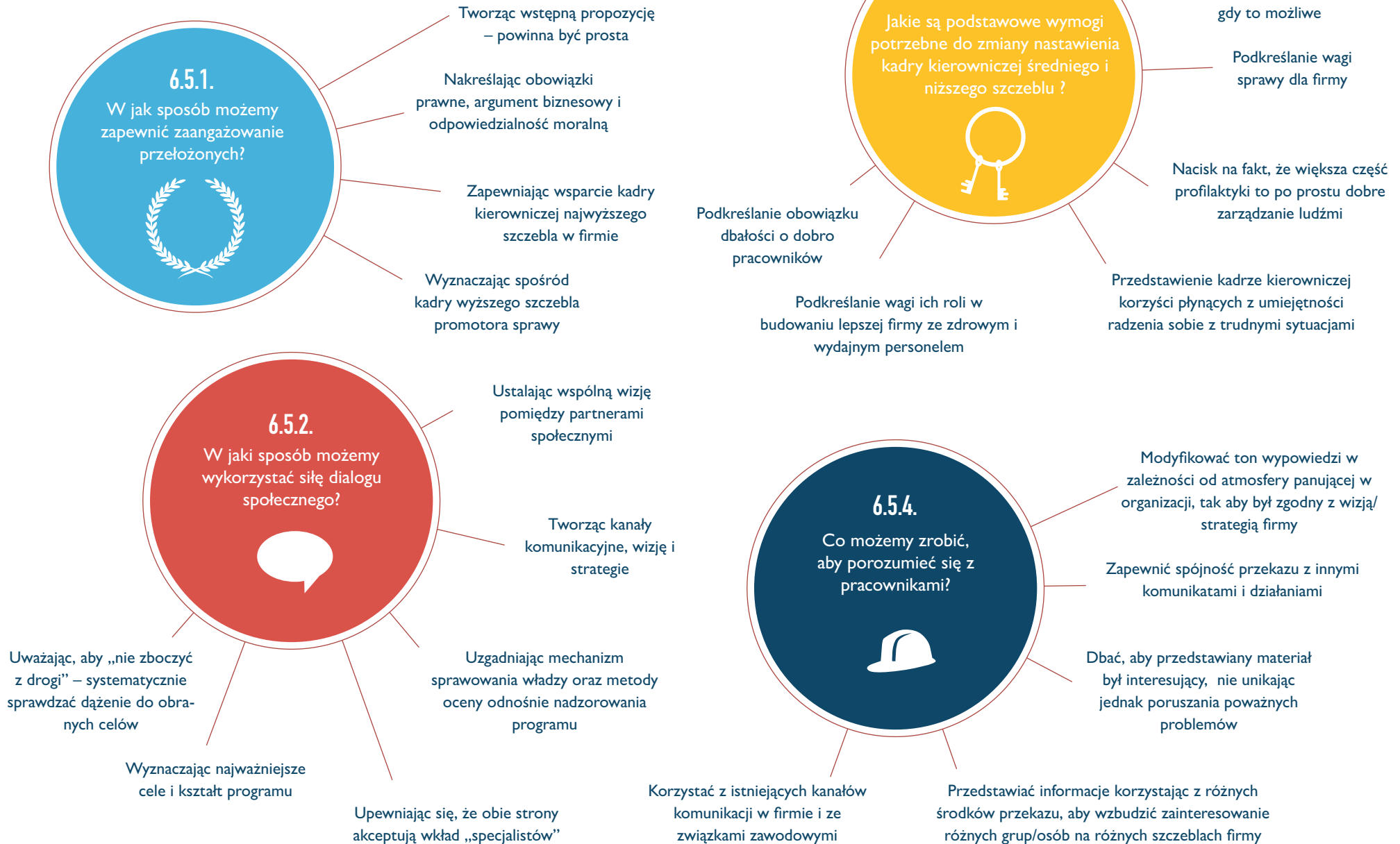
6.4. Poniższe wskazówki odzwierciedlają zatem rodzaj działań, które firmy i ich pracownicy najczęściej uznawali za skuteczne.



Rysunek 4. Niwelowanie luki między dowodami a praktyką.

Skopiowane z publikacji „Wspieranie zdrowia psychicznego: koncepcje, nowe dowody i praktyka” - WHO (2005)

6.5. Zaangażowanie zainteresowanych stron



6.6. Tworzenie Programu



6.6.1. W jak sposób korzystać z modelu, aby napędzać postęp?

Tworząc matrycę - rzędy i kolumny (Tabela 2 Przykłady interwencji europejskich firm telekomunikacyjnych)

Rzędy – pierwszorzędowa prewencja, drugorzędowa interwencja i trzeciorzędowa rehabilitacja

Kolumny - edukacja i szkolenia, ocena i praktyczne wsparcie

Ostatecznym celem jest wypełnienie każdej komórki co najmniej jedną interwencją



6.6.2. Jakie są kluczowe etapy optymalizacji zasobów programu?

Wyznaczenie kierownika projektu posiadającego odpowiednie umiejętności

Włączenie do programu odpowiednich zainteresowanych stron poprzez dialog społeczny/ zaangażowanie firmy w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu

Określenie i uzyskanie wymaganych umiejętności – wewnątrz lub z zewnątrz

Przygotowanie realistycznego planu projektu

Początkowe działania na małą skalę oraz rozwój – programy pilotażowe, pojedyncze interwencje itp.

W stosownych przypadkach należy zwrócić się o wskazówki do krajowych i europejskich partnerów społecznych (UNI Europa/ETNO)



6.6.3. Od czego zacząć tworzenie materiałów?

Napisanie prostej strategii lub jej podstawy

Analiza istniejących materiałów i usług oraz w razie potrzeby ich adaptacja

Określenie luk w matrycy

Poszukiwanie sposobów na wypełnienie luk na zewnątrz – dopasowanie zgodnie z potrzebami

Budowa systemu usług od początku tylko w ostateczności



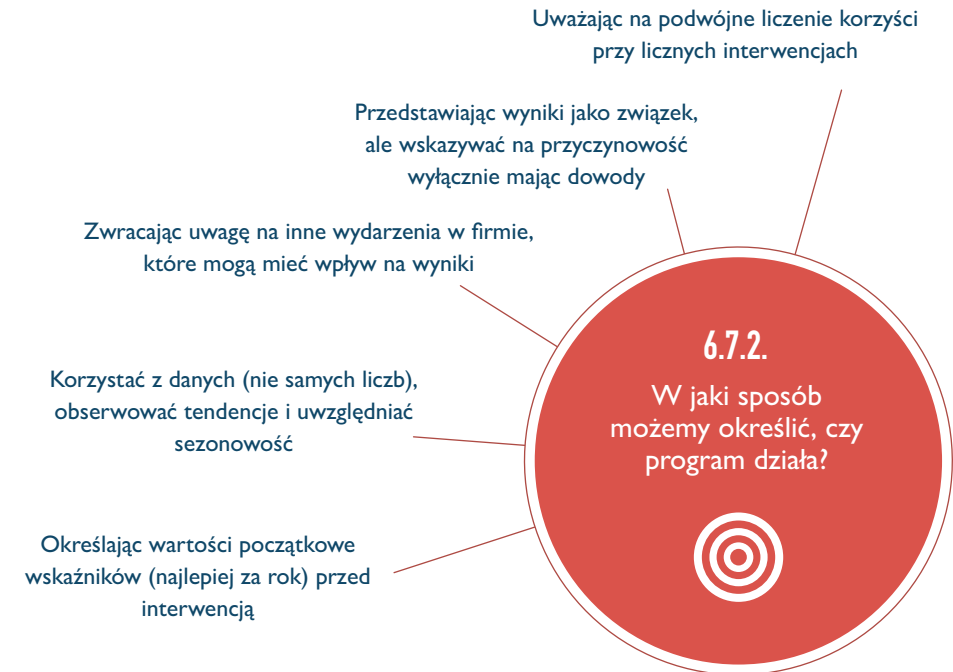
6.6.4. Jakie są wskazówki dotyczące rozpoczęcia interwencji?

Nie robić zbyt wiele na raz

Pamiętać, że komunikacja to podstawa

W jak największym stopniu wykorzystywać istniejące sposoby przekazu

6.7. Określenie wskaźników i ocena wyników



	Pierwszorz dna prewencja	Drugorz dna interwencja	Trzeciorz dna rehabilitacja
Edukacja i Szkolenia	Szkolenie z wiedzy ogólnej dla pracowników dotyczące problemów ze zdrowiem psychicznym, prowadzenia zdrowego trybu życia oraz unikania piętnowania	Szkolenie dla menedżerów dotyczące rozpoznawania oznak stresu oraz wskazywania sposobów wsparcia	Wskazówki dla menedżerów oraz pracowników na temat skutecznego przystosowania się po powrocie do pracy
Ocena	Ocena ryzyka związanego z pracą i zmiana w kierunku kontroli zagrożeń psychospołecznych	Kontrola poziomu stresu w celu rozpoznania ludzi narażonych na ryzyko utraty zdrowia lub jednostek biznesowych, w którym może do tego dojść	Dostęp do pracowniczej służby zdrowia w celu oceny stanu chorych pracowników oraz udzielenia porady kierownictwu
Praktyczne Wsparcie	Przyjęcie elastycznych ram pracy (czasu lub miejsca) w celu zrównoważenia zobowiązań osobistych i zawodowych	Dostępność poufnego programu pomocy dla pracowników	Udzielanie pomocy psychologicznej pracownikom chorym psychicznie

Table 2. Examples of interventions used by European Telcos

6.8. Analiza, odświeżanie i odnawianie



6.8.1. W jaki sposób możemy zapewnić skuteczność programów?

Dbając o to, aby wyniki oceny służyły poprawie działań

Porównując różne elementy organizacji w celu poprawienia skuteczności działań

Porównać działania z prowadzonymi w innych firmach w celu monitorowania skuteczności programu

Przeprowadzając okresowe audyty celem kontroli zastosowania nowych zasad



6.8.2. Jakie działania powinniśmy podjąć w przyszłości?

Śledzenie przepisów, wytycznych i publikacji naukowych w celu znalezienia nowych sposobów myślenia i zachowania

Szukanie w innych branżach pomysłów, które nadają się do wykorzystania

Na bieżąco znać sytuację w firmie oraz innowacje technologiczne, aby dostrzec ewentualne problemy



6.8.3. Znaczenie projektów zależy zasadniczo od pozytywnych rezultatów osiągniętych dzięki nim. W jaki sposób możemy wpłynąć na pozytywne wyniki projektu?

Upowszechniając ten projekt w firmach sektora TIK — zadanie wymagające zaangażowania wszystkich

Upowszechniając wyniki projektu wśród wszystkich pracowników firm

Okresowa ocena wyników każdej firmy, co jest ważne, przeprowadzana we współpracy z partnerami społecznymi

Globalne dzielenie się uzyskanymi wynikami, co powinno odbywać się okresowo w ramach Europejskiego Komitetu Sektorowego Dialogu Społecznego Telekomunikacji

7. Podsumowanie

7.1. Czynniki środowiska pracy, które wpływają na dobre samopoczucie psychiczne lub które mogą stanowić zagrożenie dla zdrowia psychicznego, są coraz lepiej rozumiane. Branża telekomunikacyjna jest odpowiednim miejscem do zastosowania tej wiedzy ze względu na swoją wielkość, strukturę, dostęp do nowych technologii oraz współpracę poprzez dialog społeczny w przeszłości.

7.2. Każda firma musi wypracować własne rozwiązania/strategie odzwierciedlające środowisko biznesowe, kulturę i ramy społeczne, w których działa. Niniejszy dokument określa ogólne zasady, które mają zastosowanie do wszystkich pracowników tego sektora oraz praktyczne wytyczne oparte na bieżących działaniach wielu firm — można je stosować wybiórczo w zależności od potrzeb. Mamy nadzieję, że niniejszy dokument będzie pomocny kadrze kierowniczej, pracownikom i ich przedstawicielom w sektorze telekomunikacyjnym oraz że będzie miał zastosowanie w innych działach zatrudnienia.

Partnerzy Społeczni

ETNO

Stowarzyszenie Europejskich Operatorów Sieci Telekomunikacyjnych (ETNO) jest głosem europejskich operatorów sieci telekomunikacyjnych od 1992 r. Ma 40 członków i obserwatorów z Europy i spoza niej, którzy stanowią trzon postępu cyfrowego Europy. Są oni główną siłą napędową łączności szerokopasmowej i są zaangażowani w jej ciągły rozwój w Europie. Członkowie ETNO to ogólnoeuropejscy operatorzy, którzy zajmują również nowe pozycje poza rynkami krajowymi. ETNO skupia głównych inwestorów w innowacyjne, wysokiej jakości platformy i usługi e-komunikacyjne, realizujących 70% wszystkich inwestycji w tym sektorze. ETNO ma duży wpływ na kształtowanie jak najlepszego środowiska nadzoru i gospodarki dla swoich członków, aby mogli oni rozwijać innowacyjne, wysokiej jakości usługi oraz platformy dla dobra europejskich klientów i firm.



UNI Europa

Jest europejską federacją związków zawodowych zrzeszającą 7 milionów pracowników usług, UNI Europa mówi w imieniu sektorów, które stanowią trzon życia gospodarczego i społecznego w Europie. UNI Europa z siedzibą w samym centrum Brukseli reprezentuje 272 krajowe związki zawodowe z 50 krajach, w tym handel, ubezpieczenia bankowe i banki centralne, gry hazardowe, grafikę i opakowania, fryzjerstwo i urodę, technologie informacyjne i komunikacyjne, media, rozrywkę i sztukę, usługi pocztowe i logistykę, prywatną opiekę medyczną i ubezpieczenia społeczne, sprząatanie obiektów przemysłowych i prywatne usługi zabezpieczenia sport zawodowy i rekreację, profesjonalistów/menedżerów oraz pracowników tymczasowych. UNI Europa reprezentuje największy region w związku UNI Global.



Współautorzy niniejszego dokumentu

Grupa sterująca

ETNO

Isabelle Claeys	Belgia
Bente Ingemann	Dania
Dr. Mariana Guez	Francja
Jean-Luc Godard	Francja
Stefan Steeg/Inga Härtel	Germany
Grégory Gillet	Belgia
Richard Caddis	Wielka Brytania
Luis Silva	Portugalia
Catarina Vicente	Portugalia
Paul Mrozowski	Wielka Brytania

Researchers

Joanne Crawford	Wielka Brytania
Alice Davis	Wielka Brytania
Catherine Kilfedder	Wielka Brytania

Zarządzanie Projektami

Birte Dedden	Belgia
Isabelle Claeys	Belgia

UNI Europa

Birte Dedden	Belgia
Irina Terziyska	Bulgaria
Torben Andresen Lindhardt	Dania
Birgitte Kristiansen	Dania
Karri Lybeck	Finlandia
Astrid Schmidt	Niemcy
Carol Scheffer	Irlandia
Manuel Goncalves	Portugalia
Cristiana Matei	Rumunia
Andy Kerr	Wielka Brytania

Niniejszy projekt badawczy został sfinansowany przez Komisję Europejską, Dyрекję Generalną ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Włączenia Społecznego (dotacja VS/2017/0366). Wyłączną odpowiedzialność za treść publikacji ponosi ETNO-UNI Europa, a KE nie ponosi odpowiedzialności za wykorzystanie zawartych w niej informacji.

