

Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym – Ramowe podejście europejskie: poziom przedsiębiorstwa

Słowa kluczowe: zarządzanie ryzykiem psychospołecznym, stres związany z pracą, przemoc, molestowanie, mobbing w miejscu pracy

Wstęp

Celem projektu PRIMA-EF (Psychosocial Risk Management – European Framework) było stworzenie europejskich ram zarządzania ryzykiem psychospołecznym, które przyczyniłyby się do promowania polityki i praktyk w tym zakresie w obrębie Unii Europejskiej (UE), zarówno na poziomie krajowym jak i poziomie przedsiębiorstw. Wypracowanie takich ram stało się szczególnie pilne ze względu na ostatnie dane UE wskazujące na szerokie występowanie ryzyka psychospołecznego zagrażającego zdrowiu pracowników oraz nasilenie się takich zjawisk jak stres związany z pracą oraz przemoc, molestowanie i mobbing w miejscu pracy. Ryzyko psychospołeczne związane z pracą dotyczy tych aspektów projektowania i zarządzania pracą, a także społecznego i organizacyjnego kontekstu pracy, które mogą spowodować urazy psychologiczne lub fizyczne. Ryzyko to zaliczane jest do najważniejszych współczesnych wyzwań w zakresie bezpieczeństwa i zdrowia w pracy i wiąże się z takimi problemami miejsca pracy, jak stres, przemoc, molestowanie i mobbing. Stres w miejscu pracy jest jedną z najczęściej zgłaszanych przez pracowników przyczyn problemów zdrowotnych (Fundacja Europejska, 2007). Odczuwa go ponad 40 milionów osób w całej UE. Ten sam sondaż wykazał, że w ciągu ostatnich 12 miesięcy 6% pracowników było narażonych na groźby i przemoc fizyczną, 4% – na przemoc ze strony osób trzecich, a 5% – na mobbing i/lub molestowanie w miejscu pracy.

Cel

PRIMA-EF na poziomie przedsiębiorstwa określa kluczowe elementy i etapy zarządzania ryzykiem psychospołecznym w pracy. Poszczególne przedsiębiorstwa mogą wykorzystać go jako podstawę opracowania właściwej polityki, wskaźników i planów działań w zakresie zarządzania i zapobiegania stresowi związanemu z pracą, przemocą, molestowaniu i mobbingowi w miejscu pracy. Uzupełnieniem niniejszej karty wskazań są pozostałe karty wskazań PRIMA-EF (dostępne pod adresem www.prima-ef.org).

Regulacje

Zgodnie z postanowieniami Dyrektywy Ramowej Rady Europejskiej w sprawie wprowadzania środków zachęcających do poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w miejscu pracy (89/391/EWG), zarząd-



zanie ryzykiem psychospołecznym należy do obowiązków pracodawców. Na tej zasadzie, że ich obowiązkiem jest ocena i zarządzanie wszystkimi typami ryzyka stwarzającymi zagrożenie dla zdrowia pracowników. Zagadnienia te są również przedmiotem dwóch porozumień zawartych przez Europejskich Partnerów Społecznych: porozumienia ramowego w sprawie stresu związanego z pracą (2004r.) i porozumienia ramowego w sprawie molestowania i przemocy w miejscu pracy (2007r.).

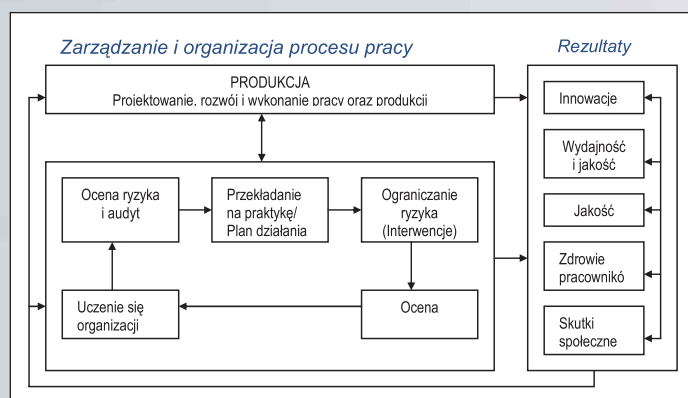
Główne aspekty zarządzania ryzykiem psychospołecznym (zob. także karta wskazań 01 PRIMA-EF)

Dobre zarządzanie ryzykiem psychospołecznym:

- to dobry biznes
- powinno być procesem ciągłym, częścią zwykłego trybu prowadzenia biznesu
- powinno znaleźć się w zakresie odpowiedzialności wszystkich partnerów społecznych
- powinno być dostosowane do kontekstu sytuacyjnego danego przedsiębiorstwa
- powinno bazować na praktyce opartej na dowodach
- powinno uwzględniać partycypację i dialog społeczny
- powinno obejmować różne poziomy interwencji ze szczególnym uwzględnieniem środków ukierunkowanych na źródło ryzyka
- jest częścią etycznej i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa
- powinno uwzględnić istniejące możliwości na poziomie przedsiębiorstwa i na poziomie makro.

Główne elementy i model zarządzania ryzykiem psychospołecznym

1. wyraźne skoncentrowanie się na określonej populacji pracowników, określonym miejscu pracy lub zestawie czynności roboczych.
2. ocenę ryzyka w celu zrozumienia natury problemu i przyczyn leżących u jego podstaw,
3. zaprojektowanie i wdrożenie działań służących eliminacji lub ograniczeniu ryzyka,
4. ocenę tych działań,
5. aktywne i staranne zarządzanie.



Etapy PRIMA

Ocena ryzyka

Ocena ryzyka to zasadniczy element procesu zarządzania ryzykiem. Zgodnie z definicją Rady Europejskiej jest to „systematyczne badanie pracy podjęte w celu rozpoznania, co może spowodować obrażenia lub urazy, czy zagrożenia te można wyeliminować, a jeśli nie, to jakie działania zapobiegawcze lub ochronne są lub powinny być stosowane w celu kontroli ryzyka”. Ocena ryzyka dostarcza informacji o naturze i wadze problemu, o zagrożeniach psychospołecznych i ich wpływie na zdrowie osób narażonych, a tak-

że na zdrowie danej organizacji (ujmowane w kategoriach: absencji, identyfikacji z organizacją, zadowolenia pracowników, zamiaru porzucenia pracy, wydajności). Dobrze przeprowadzona ocena ryzyka pozwala identyfikować nie tylko zagrożenia środowiska pracy, lecz także pozytywne aspekty tego środowiska, które powinny być promowane i rozwijane. Celem oceny ryzyka jest uzyskanie informacji, ukierunkowanie i wspieranie późniejszego ograniczania ryzyka: ocena ta nie jest celem samym w sobie. Ocena ryzyka powinna:

- opierać się na danych zebranych przy pomocy takich narzędzi jak sondaże ankietowe, rozmowy indywidualne lub grupowe i/lub metody obserwacyjne

- brać pod uwagę różnicowanie problemu i nie ignorować szerszego kontekstu, a szczególnie takich spraw, jak cechy charakterystyczne grupy zawodowej, różnice społeczno-ekonomiczne i kulturowe między państwami członkowskimi
- uznawać i wykorzystywać wiedzę ekspercką pracowników w zakresie wykonywanej przez nich pracy;
- analizować informacje na poziomie grupy (nie zaś katalogować poglądy pojedynczych osób na temat swej pracy) oraz uwzględniać konsensus w ocenach ekspertów na temat warunków pracy

Zagrożeniami psychospołecznymi w rozumieniu PRIMA-EF są także przemoc, mobbing i molestowanie w miejscu pracy. W ocenie ryzyka fizycznej przemocy za strony klienta powinno się uwzględniać fizyczne środowisko pracy, np. rozplanowanie miejsca pracy i urządzenia zabezpieczające jako czynniki umożliwiające ataki przemocy. Mobbing w miejscu pracy jest zjawiskiem złożonym: z jednej strony podleganie mobbingowi jest czynnikiem ryzyka psychospołecznego, bo może stać się przyczyną urazu psychicznego; z drugiej zaś strony, mobbing to skutek niewłaściwego psychospołecznego środowiska pracy. Style przywództwa są szczególnie ważne w kontekście mobbingu i dlatego powinno się je zawsze uwzględniać.

Zestawienie ze sobą informacji o zagrożeniach psychospołecznych i ich możliwych skutkach zdrowotnych pozwala na zidentyfikowanie prawdopodobnych czynników ryzyka. Czynniki te można uszeregować ze względu na ich ważność biorąc pod uwagę naturę zagrożenia lub wywołanego nim urazu, siłę związku pomiędzy zagrożeniem a urazem albo też wielkość grupy narażonej na zagrożenie.

Audyty dotychczasowych praktyk i środków wsparcia

Zanim może powstać sensowny plan działania, konieczne jest przeanalizowanie, jakie środki – jeśli jakiegokolwiek – są już stosowane w odniesieniu do zagrożeń psychospołecznych oraz czy są one skuteczne względem pojedynczych osób lub organizacji. Taka analiza wymaga przeprowadzenia audytu (przeglądu, analizy i krytycznej oceny) dotychczasowych praktyk w zakresie zarządzania i wspierania pracowników. Informacje uzyskane z audytu, łącznie z informacjami z oceny ryzyka pozwalają zdefiniować ryzyko rezydualne (tzn. związane z zagrożeniami psychospołecznymi, których organizacja nie zdołała opanować na obecnym etapie). Następnie następuje proces przekładania na praktykę: omawianie i analizowanie danych z oceny ryzyka w celu opracowania planu działań służących ograniczeniu ryzyka.

Opracowanie planu działań

Po dostatecznym zrozumieniu natury problemów oraz ich przyczyn można przystąpić do opracowania racjonalnego i praktycznego planu działań (rozwiązań) służących ograniczeniu ryzyka. W tym celu należy zdecydować: co jest celem działań, jak i przez kogo ma być realizowany, kto jeszcze powinien zostać włączony, jaki będzie harmonogram realizacji, jakie środki będą potrzebne, jakie będą spodziewane korzyści (zdrowotne i biznesowe), jak można je zmierzyć oraz jak będzie oceniany plan działania. Priorytetem interwencji zmierzających do redukcji ryzyka powinna być zmiana czynników ryzyka psychospołecznego u ich źródła, a więc skupiać się na organizacji lub grupach wchodzących w jej skład. Środki ukierunkowane na indywidualnych pracowników mogą uzupełniać te działania i stanowią ważne wsparcie dla tych pracowników, którzy już ucierpieli z powodu narażenia na czynniki ryzyka.

Ograniczanie ryzyka (wdrażanie planu działań)

Wdrożenie zmian jest zasadniczym etapem ograniczania ryzyka. Plan działania musi być wdrażany w sposób staranny i przemyślany. Postępy w realizacji planu działania muszą być systematycznie monitorowane, rejestrowane i dyskutowane, tak by możliwe było wprowadzenie koniecznych działań korygujących, a także dokonanie wstępnej oceny realizacji planu. W trakcie realizacji planu, postępy w tym zakresie są monitorowane i weryfikowane, co umożliwia określenie ewentualnych koniecznych działań korygujących. Odpowiedzialność oraz uczestnictwo kadry zarządzającej i pracowników mają zasadnicze znaczenie w procesie wdrażania planu oraz zwiększają prawdopodobieństwa sukcesu (tzn. ograniczenie ryzyka).

Ocena realizacji planu działań

Zasadnicze znaczenie ma ocena realizacji każdego planu działania w celu ustalenia, w jakim stopniu i zakresie realizacja ta się powiodła. Ocenie należy poddać zarówno proces wdrażania, jak i efekty planu działania.

Ocena ta musi uwzględniać różne rodzaje informacji pochodzące z różnych źródeł (np. od pracowników, zarządzających, partnerów społecznych).

Uczenie się organizacji

Organizacja powinna wykorzystać ocenę do stałego doskonalenia się, a także jako bazę wspólnej dyskusji i uczenia się, które mogą być wykorzystane w przyszłym zarządzaniu ryzykiem. Doświadczenia te mogą być również wykorzystane przy projektowaniu procesu i stanowisk pracy w ramach normalnego procesu rozwoju organizacyjnego. Perspektywa długoterminowa ma w tym kontekście zasadnicze znaczenie. Zdobyte doświadczenia powinny być przedyskutowane na spotkaniach roboczych, jako element dialogu społecznego w firmie. Powinny by też przekazywane do wiadomości szerszemu kręgowi odbiorców w firmie. Wreszcie należy je wykorzystać w „następnym cyklu” procesu zarządzania ryzykiem psychospołecznym

Rezultaty procesu zarządzania ryzykiem psychospołecznym

Znajomość rezultatów procesu zarządzania ryzykiem stanowi ważny wkład do procesu ustawicznej oceny ryzyka. Zdrowa organizacja to taka, w której przyjęte wartości i sposoby działania sprzyjają zdrowiu pracowników i ich dobremu samopoczuciu, a także sprzyjają wzrostowi wydajności i poziomu wykonania. Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym może przyczynić się do:

- ograniczenia kosztów absencji lub błędów i wypadków, a tym samym do wzrostu produktywności
- ograniczenia kosztów leczenia i zmniejszenia składek ubezpieczeniowych oraz zobowiązań finansowych
- optymalizacji procesów pracy i komunikacji oraz promowania wydajności i efektywności pracy
- atrakcyjności organizacji jako dobrego pracodawcy, który jest ceniony przez pracowników i klientów
- rozwoju innowacyjnej, odpowiedzialnej, ukierunkowanej na przyszłość kultury korporacyjnej
- promowania zdrowia i dobrego samopoczucia w przedsiębiorstwie, a także w szerszej społeczności.

Dobre zarządzanie ryzykiem psychospołecznym odzwierciedla – w gruncie rzeczy – dobre zarządzanie organizacją, jej rozwój i uczenie się, społeczną odpowiedzialność, a także promowanie jakości życia w pracy.

Więcej informacji

www.prima-ef.org
 LEKA, S., COX, T. (red). The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF. I-WHO Publications, Nottingham, 2008.
 LEKA, S., COX, T. (red). PRIMA-EF: Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management. WHO, Geneva, 2008.
 Dostępne: www.prima-ef.org [polska wersja: Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym – ramowe podejście europejskie. Wskazania dla pracodawców i reprezentantów pracowników. CIOP-PIB, Warszawa, 2009].
 EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK
<http://osha.europa.eu/en/topics/stress>
 EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS. Fourth European Working Conditions Survey. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007.
 Dostępne: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/index.htm>
 FRAMEWORK AGREEMENT ON HARASSMENT AND VIOLENCE AT WORK:
http://ec.europa.eu/employment_social/news/2007/apr/harassment_violence_at_work_en.pdf [polska wersja: Autonomiczne porozumienie ramowe dotyczące nękania i przemocy w pracy:
http://www.solidarnosc.org.pl/zagr/inf/2007/zagr%20_11.pdf]
 FRAMEWORK AGREEMENT ON WORK-RELATED STRESS:
http://ec.europa.eu/employment_social/news/2004/oct/stress_agreement_en.pdf [Polska wersja: Porozumienie ramowe w sprawie stresu związanego z pBac:
<http://www.solidarnosc.org.pl/stres/materialy/europor.pdf>]
 MIĘDZYNARODOWA ORGANIZACJA PRACY:
www.ilo.org/public/english/protection/safework/stress/index.htm
 LEKA, S., GRIFFITHS, A., COX, T. Work Organization & Stress. Geneva: WHO, 2003 r. Dostępne pod adresem: www.who.int/occupational_health/publications/stress/en/index.html

Kontakt

Dr Stavroula Leka	Prof. Tom Cox
Tel. +44 (0) 115 8466662	Tel. +44 (0) 115 8467560
Fax +44 (0) 115 8466625	Fax +44 (0) 115 8466625
E-mail Stavroula.Leka@nottingham.ac.uk	E-mail Tom.Cox@nottingham.ac.uk
Institute of Work, Health & Organisations, University of Nottingham, Level B International House, Jubilee Campus, Wollaton Road, Nottingham NG8 1BB, UK.	

