



Εργασία σε  
Αρμονία με τη Ζωή.  
Η Ευρώπη σε Κίνηση

# Οδηγός για τις οικονομικές προεκτάσεις της ψυχικής υγείας



[www.enwhp.org](http://www.enwhp.org)

[www.mlsi.gov.cy/dli](http://www.mlsi.gov.cy/dli)





**Συγγραφείς Οδηγού:** Lee Knifton, Verona Watson (Ίδρυμα Ψυχικής Υγείας), Heleen den Besten, Dr. Robert Gründermann, Anja Dijkman (TNO)

**Επιμέλεια:** Dr. Reinhold Sochert (Γραμματεία Ευρωπαϊκού Δικτύου για την Προαγωγή της Υγείας στους Εργασιακούς Χώρους – ENWHP)

**Εκτύπωση:**

Αποποίηση ευθύνης:

Ο οδηγός αυτός δεν αντικαθιστά καμιά εθνική οδηγία απασχόλησης. Κατά συνέπεια, ουδεμία εισήγηση συνιστά εγγύηση, παράσταση ή ανάληψη υποχρέωσης έναντι ETC νόμων και οδηγιών. Το Δίκτυο και οι διευθύνοντες συνέταιροί του θα καταβάλουν κάθε προσπάθεια προκειμένου να διασφαλίσουν την επάρκεια των συστάσεων και εκθέσεων που περιέχονται στον οδηγό, αλλά αυτές δεν αποτελούν σε καμία περίπτωση νομική συμβουλή και δεν μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για οποιανδήποτε απώλεια ή ζημιά προερχόμενη άμεσα ή έμμεσα από τη χρήση του.

 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Εισαγωγή ..... Σελ.4
2. Ποιες οι συνέπειες και το κόστος για την επιχείρηση που αδρανεύει; ..... Σελ.6
3. Εκτίμηση της κατάστασης: Πώς προχωρώ; Πώς υπολογίζω το κόστος; ..... Σελ.10
4. Πώς να δράσω προς την κατεύθυνση της προαγωγής και πρόληψης; Πόσο κοστίζουν αυτές οι ενέργειες; ..... Σελ.13
5. Οι άλλοι κίνδυνοι που πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν ..... Σελ.16





## 1. Εισαγωγή

Παρά τις διάφορες πρωτοβουλίες «διαχείρισης στρες» και ατομικής υποστήριξης, τα ψυχολογικά προβλήματα, περιλαμβανομένου του στρες, είναι σήμερα μία από τις βασικές αιτίες συστηματικής απουσίας από την εργασία. Υπολογίζεται ότι πάνω από ένας στους τέσσερις εργαζόμενους στην Ευρώπη υποφέρει από στρες και ότι το στρες ευθύνεται για ποσοστό πέραν του 50% της συστηματικής απουσίας (αποχής) εργαζομένων. Το 2002, το ποσοστό αυτό αντιστοιχούσε σε €20 δισεκατομμύρια επιπρόσθετες δαπάνες για τα 15 κράτη-μέλη που απάρτιζαν την Ευρωπαϊκή Ένωση.

### Γεγονότα και Αριθμοί



- Το 25% των Ευρωπαίων πολιτών θα βιώσουν πρόβλημα ψυχικής υγείας κατά τη διάρκεια της ζωής τους
- Το 27% του ενήλικου πληθυσμού στην Ευρώπη, δηλαδή 93 εκατομμύρια άνθρωποι, επηρεάζονται από προβλήματα ψυχικής υγείας
- Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας εκτιμά ότι μέχρι το 2020 η κατάθλιψη θα καταστεί η δεύτερη σημαντικότερη αιτία ανικανότητας στον κόσμο
- Τα επίπεδα συστηματικής απουσίας από την εργασία, ανεργίας και αιτήσεων μακροπρόθεσμης ανικανότητας λόγω εργασιακού στρες και προβλημάτων ψυχικής υγείας σημειώνουν αυξητική τάση σε όλη την Ευρώπη. Για παράδειγμα: Περίπου 10% των μακροπρόθεσμων προβλημάτων υγείας και ανικανότητων μπορούν να αποδοθούν σε ψυχικές και συναισθηματικές διαταραχές
- Το συνολικό κόστος των διαταραχών ψυχικής υγείας στην Ευρώπη υπολογίζεται στα 240 δισεκατομμύρια ευρώ κατ' έτος. Οι άμεσες δαπάνες, όπως τα νοσήλια, αντιστοιχούν σε λιγότερο από το μισό του εν λόγω ποσού. Το μεγαλύτερο μέρος, 136 δισεκατομμύρια ευρώ, οφείλεται σε απώλεια παραγωγικότητας περιλαμβανομένων των απουσιών λόγω άδειας ασθένειας



Το πρόβλημα γίνεται ακόμη πιο σοβαρό εφόσον η οικονομική δεινότητα και ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης εξαρτώνται κατ' αύξουσα τάση από ψυχικές και γνωστικές δεξιότητες: η δημιουργικότητα, η ικανότητα συγχρωτισμού και οι συναισθηματικές δεξιότητες, η αυτονομία και η ανταλλαγή γνώσεων αποτελούν πλέον παράγοντες-κλειδιά για ατομική και συλλογική αποδοτικότητα. Οι παράγοντες αυτοί είναι στενά συνδεδεμένοι με την ψυχολογική ευεξία των ατόμων.

Ωστόσο η ψυχολογική ευεξία δεν αποτελεί μόνο στρατηγικό «πόρο» οικονομικής παραγωγής, αλλά και πόρο που «παράγεται» από την ίδια την επιχείρηση.

Η υπερβολικά απαιτητική εργασία, η έλλειψη των απαραίτητων πόρων για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων, οι συγκρουσιακές εργασιακές σχέσεις, οι επιθετικοί πελάτες κ.ο.κ. μπορούν να έχουν αρνητική επίδραση στις ψυχικές δεξιότητες και την ικανότητα συγχρωτισμού καθώς και στην ψυχολογική ευεξία των ατόμων, άρα και στην απόδοσή τους. Είμαστε έτσι αντιμέτωποι με το εξής παράδοξο: όσο πιο ζωτική γίνεται η ψυχική υγεία για μια επιχείρηση, τόσο αυξάνεται ο κίνδυνος ο συγκεκριμένος πόρος να καταστεί σπάνιος! Αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι φθίνει η ψυχολογική ευεξία των ατόμων, αλλά είναι γεγονός ότι η απόδοση μιας επιχείρησης εξαρτάται περισσότερο παρά ποτέ από δεξιότητες συνδεδεμένες με μια υγιή ψυχολογική κατάσταση.

Ο οδηγός αυτός είναι ειδικά σχεδιασμένος για να βοηθήσει τους επιχειρησιακούς πρωταγωνιστές να αποκτήσουν σαφέστερη εικόνα της οικονομικής πτυχής των ψυχολογικών ζητημάτων στον εργασιακό χώρο (στρες, βία, παρενόχληση, εξάντληση κ.ά.) Ποιες δαπάνες ανακύπτουν αν δεν ληφθεί δράση για το συγκεκριμένο θέμα; Πώς μπορεί να προβλεφθεί και να αξιολογηθεί το οικονομικό κόστος εκτίμησης της κατάστασης; Ποιες επενδυτικές δαπάνες (και απόδοση των επενδύσεων) συνεπάγεται η πρόληψη των ψυχοκοινωνικών κινδύνων;

Σχηματικά, όταν υπάρχουν ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι, η επιχείρηση είναι αντιμέτωπη με ένα από δύο σενάρια:

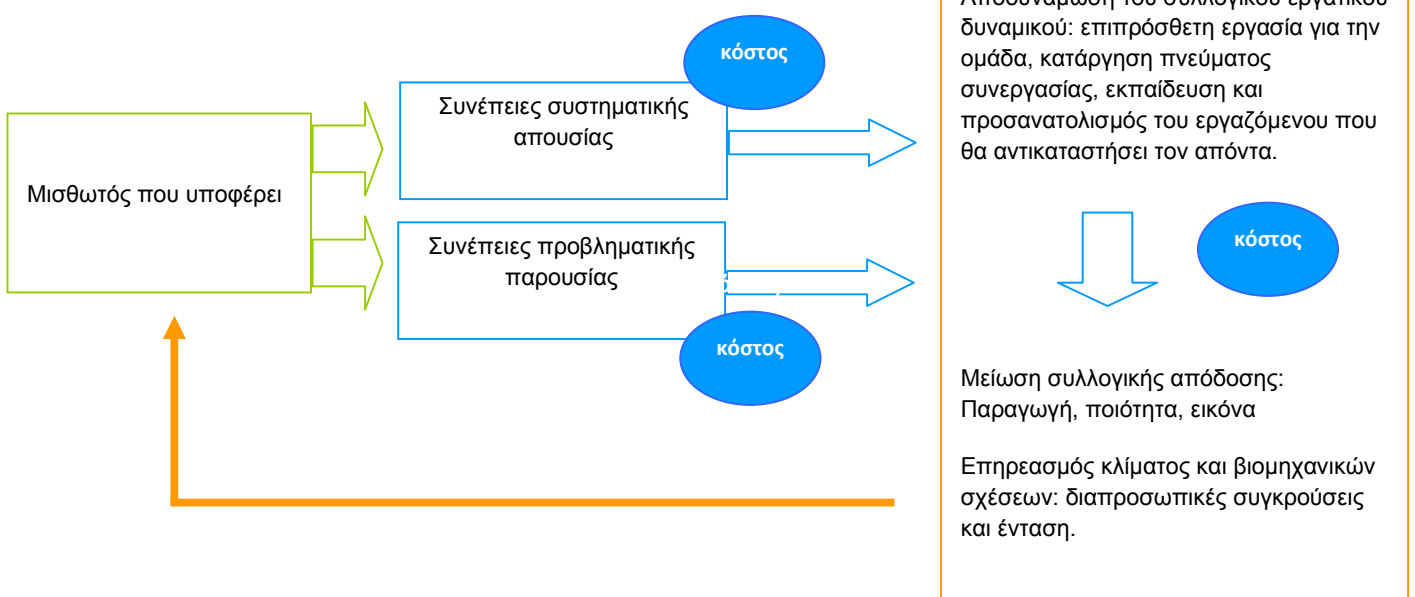
- Η επιχείρηση δεν έχει καμία γνώση ή συναίσθηση των κινδύνων αυτών. Δεν κάνει τίποτα για να τους επιλύσει κι αυτό επιφέρει οικονομικές, κοινωνικές και ανθρώπινες επιπτώσεις σε διάφορα επίπεδα.
- Η επιχείρηση αποφασίζει να χειριστεί το πρόβλημα εντοπίζοντας, επιλύοντας και προλαβαίνοντας αυτούς τους κινδύνους. Αναλαμβάνοντας τέτοιου είδους δράση, προσβλέπει σε μείωση των δαπανών. Σε αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση θα ξοδέψει μεν περισσότερα αλλά η επένδυση θα αποδώσει μακροπρόθεσμα θετικό αποτέλεσμα. Θα σκιαγραφήσουμε και θα συγκρίνουμε στη συνέχεια αυτές τις δύο οικονομικές στρατηγικές.

Τέλος, θα διερευνήσουμε εν τάχει ορισμένες μη οικονομικές πτυχές (νομικές, κοινωνικές, εμπορικές κ.τ.λ) που συνδέονται όμως στενά με μία στρατηγική απόφαση: να αναλάβω δράση ή όχι;



## 2. Ποιες οι συνέπειες και το κόστος για την επιχείρηση που αδρανεύει;

Ένας μισθωτός που υποφέρει στοιχίζει στην επιχείρηση...



### Ο φαύλος κύκλος του στρες

Ενεργοποιείται μια «αλυσιδωτή αντίδραση» κατά την οποία οι συνέπειες του στρες σε ατομικό επίπεδο, δηλαδή η συστηματική απουσία / αποχή από την εργασία ή η προβληματική παρουσία, επιφέρουν συλλογικές και οργανωσιακές επιπτώσεις: επιπρόσθετος φόρτος εργασίας για τους υπόλοιπους εργαζόμενους λόγω της απουσίας και/ή αποδέσμευσης συναδέλφου τους, άρνηση να βοηθήσουν ένα συνάδελφο «που δεν συνεισφέρει εξίσου», ξεκάθαρη αποξένωση από το πνεύμα συνεργασίας και αλληλεγγύης κ.τ.λ. Αυτή η επιδείνωση επιφέρει συνέπειες στην οικονομική απόδοση της επιχείρησης όσον αφορά στην ποσότητα και την ποιότητα παραγωγής, στις σχέσεις ανάμεσα σε διεύθυνση και μισθωτούς και εν τέλει στην εμπορική της απόδοση. Η επιδείνωση σε πολλαπλά επίπεδα ελλοχεύει κινδύνους για πρόκληση δυσφορίας στους υπολοίπους εργαζόμενους, που με τη σειρά της θα επιφέρει συστηματική απουσία / αποχή από την εργασία ή προβληματική παρουσία. Κάπως έτσι ξεκινά ο φαύλος κύκλος του άγχους.

## Το κόστος και οι επιπτώσεις του απουσιασμού

Ο εργαζόμενος που αισθάνεται άβολα στη δουλειά μπορεί να διακόψει την εργασία του προσωρινά, αρχικά με άδεια ασθενείας και συστηματικές απουσίες. Εάν δεν τροποποιηθούν οι συνθήκες ώστε να διασφαλίσουν θετικότερο περιβάλλον όταν θα επανέλθει στη δουλειά, ενδέχεται να οδηγηθεί σε μακροπρόθεσμη άδεια ασθενείας ή μη καταλληλότητα για εργασία και/ ή μόνιμη αποχώρηση. Ο απουσιασμός συνεπάγεται κόστος για την επιχείρηση. Υπάρχουν δύο κατηγορίες κόστους: εκείνες που αφορούν στις μέρες που χάνονται και εκείνες που αφορούν στην αντικατάσταση του εργαζόμενου.

Οι δαπάνες υπολογίζονται με βάση:

- Μετρήσιμα δεδομένα: καταβολή ωφελημάτων, εισφορές στο Ταμείο Υγείας κ.τ.λ.
- Ποιοτικά δεδομένα: υποστηρικτική δομή για την ένταξη του εργαζόμενου που θα αντικαταστήσει τον απόντα, μείωση ποιότητας και καινοτομίας κ.τ.λ.

Συνεπώς, ο απών εργαζόμενος ή ο εργαζόμενος που αποχωρεί διά παντός από την επιχείρηση προκαλεί «ανθρώπινες» δαπάνες εις βάρος του συλλογικού εργατικού δυναμικού. Σε περίπτωση που ο απών δεν αντικατασταθεί, ο φόρτος εργασίας διαμοιράζεται ανάμεσα στους συναδέλφους του, δημιουργώντας επιπρόσθετη δουλειά για όλους. Είναι επίσης πιθανόν, το στρες να «διαρρεύσει» προς τους συναδέλφους του, αυξάνοντας την πιθανότητα απουσιασμού στο τμήμα. Περαιτέρω, η προσωρινή αντικατάσταση ενός συναδέλφου που απουσιάζει ή η άφιξη νέου συναδέλφου θα διαταράξει επιπρόσθετα τη λειτουργία του τμήματος κατά την περίοδο ένταξης. Επομένως, στις δαπάνες που επωμίζεται η επιχείρηση λόγω στρες πρέπει να συμπεριληφθεί και η προσωρινή πτώση της παραγωγής. Τέλος, δεν πρέπει να παραβλέπουμε τις συνέπειες που έχει η διακοπή της εργασίας ή η άφιξη ενός συναδέλφου στο ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον καθώς και στην παραγωγικότητα και ποιότητα.

## Το κόστος και οι επιπτώσεις της προβληματικής παρουσίας

Παρά το γεγονός ότι μερικοί εργαζόμενοι νοσούν, παρουσιάζονται στον χώρο εργασίας τους. Το φαινόμενο αυτό επίσης κοστίζει στην εταιρεία / οργανισμό. Ο όρος «προβληματική παρουσία» περιγράφει την παρουσία εργαζομένων στη δουλειά παρά τα προβλήματα υγείας ή την εξάντληση. Πιο συγκεκριμένα, υποδηλώνει τη φυσική παρουσία στη δουλειά χωρίς όμως τη συνήθη, αναμενόμενη παραγωγικότητα. Οι δαπάνες που σχετίζονται με την προβληματική παρουσία δεν πρέπει να παραβλέπονται, αφού μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση σε διάφορα επίπεδα:

- Πτώση της παραγωγικότητας και έλλειψη δημιουργικότητας
- Βιομηχανικά ατυχήματα λόγω στρες
- Νομικοί κίνδυνοι ως απόρροια παρενόχλησης και διαπροσωπικών συγκρούσεων



## Ορισμένα σημεία-κλειδιά που προκύπτουν από διεθνείς μελέτες

.....

Η προβληματική παρουσία είναι ένα φαινόμενο που δύσκολα μπορεί να μετρηθεί, ωστόσο αρκετές επιστημονικές μελέτες τονίζουν την οικονομική της επίδραση:

- Αμερικανική μελέτη κατέδειξε ότι η παραγωγικότητα ενός εργαζομένου μειώνεται κατά 33% ή και περισσότερο λόγω προβληματικής παρουσίας
- Σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη που πραγματοποιήθηκε στο Ηνωμένο Βασίλειο, η απώλεια παραγωγικότητας λόγω προβληματικής παρουσίας υπολογίζεται ότι συνεπάγεται σχεδόν το διπλάσιο κόστος από την άδεια ασθενείας λόγω ψυχικής υγείας (£605 έναντι £335 ανά υπάλληλο κατ' έτος)

.....

## Εκτίμηση κόστους που ανακύπτει από το στρες και τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους

Κόστος	Κατηγορία	Δεδομένα	
		Ποσοτικά	Ποιοτικά
Λόγω απουσιασμού	Χαμένες Μέρες	Καταβολή ωφελημάτων στον μισθωτό που απουσιάζει  Εισφορές στο Ταμείο Ασφάλισης Υγείας  Υπερωρίες για τους συναδέλφους	Χρονική επιβάρυνση της διεύθυνσης και του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού
	Αντικατάσταση απόντος μισθωτού	Τέλη για καταχώρηση αγγελίας κενής θέσης και τέλη στο γραφείο προσωρινής απασχόλησης  Προσαύξηση μισθού λόγω επισφαλούς θέσης εργασίας	Χρόνος για πρόσληψη, κατάρτιση και μαθητεία  Επιπρόσθετη εργασία για τους συναδέλφους κατά τη μεταβατική περίοδο  Επιβράδυνση ρυθμού/ πτώση αποτελεσμάτων
Λόγω προβληματικής παρουσίας	Πτώση παραγωγικότητας	Ποινές λόγω παρατάσεων στις προθεσμίες	Περισσότερα λάθη Μειωμένη ποιότητα
	Κίνδυνοι λόγω πλήγματος στις συλλογικές και διαπροσωπικές σχέσεις (παρενόχληση, συγκρούσεις με τη διεύθυνση κτλ)	Νομικά έξοδα: αγωγές και προσφυγές	Πτώση καινοτομίας Απώλεια ικανότητας να κερδηθεί μια αγορά/ να ικανοποιηθούν οι πελάτες Χρονική επιβάρυνση της διεύθυνσης για προσαρμογές στην ομάδα
	Βιομηχανικά ατυχήματα λόγω στρες	Αύξηση στο κόστος του επακόλουθου απουσιασμού  Αύξηση στα ασφάλιστρα εργαζομένων  Αύξηση ωφελημάτων για διακοπή εργασίας	Σπιλωμένη εικόνα για τους πελάτες/ τον Όμιλο Μειωμένο γόητρο επιχείρησης Χρονική επιβάρυνση διεύθυνσης και τμήματος ανθρώπινου δυναμικού

Σημειώστε ότι η λίστα αυτή είναι ενδεικτική. Κάθε επιχείρηση μπορεί να σχηματοποιήσει και να αξιοποιήσει τα δεδομένα που ισχύουν για τις δραστηριότητές της.



### 3. Εκτίμηση της κατάστασης:

#### Πώς προχωρώ; Πώς υπολογίζω το κόστος;

##### Όταν η επιχείρηση αποφασίζει να αντιδράσει

Όταν μια επιχείρηση αποφασίζει να χειριστεί το πρόβλημα ώστε να μειώσει τις δαπάνες που ανακύπτουν από το στρες και τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους, οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι και οι γενεσιουργές τους αιτίες πρέπει να προσδιοριστούν επακριβώς και να ληφθούν αποφάσεις για ενδεδειγμένη δράση. Παραθέτουμε πιο κάτω μια συνοπτική παρουσίαση των σημαντικότερων ψυχοκοινωνικών κινδύνων που σχετίζονται με την εργασία:



Παρόλ' αυτά, η αξιολόγηση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων είναι πολύπλοκη, καθώς υπάρχουν πάντα διάφορα αίτια και η επίδρασή τους στην εργασία σπανίως γίνεται άμεσα αισθητή. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να ξέρουμε πώς να τους αναγνωρίσουμε σωστά και έγκαιρα ώστε να οργανώσουμε την πρόληψη με τον βέλτιστο τρόπο.

Η κατάσταση μπορεί να αξιολογηθεί με τη χρήση διαφόρων εργαλείων. Στην πράξη, η διάγνωση της κατάστασης πραγματοποιείται με δύο μάλλον διαφορετικούς τρόπους:

- Η επιχείρηση υιοθετεί την προσέγγιση του «ερωτηματολογίου» για να προσδιορίσει τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους με τη συμμετοχή ολόκληρου του

- προσωπικού ή ενός αντιπροσωπευτικού, επιλεκτικού δείγματος. Το ερωτηματολόγιο θα αφορά στην υγεία του προσωπικού, την ποιότητα του γενικότερου κλίματος και τον εντοπισμό της έντασης.
- Η επιχείρηση υιοθετεί την προσέγγιση των «δελτίων επίδοσεων» με βάση τα υπάρχοντα δεδομένα, με συγκεκριμένους δείκτες που θα επιλεγθούν αναλόγως του ευρύτερου πλαισίου. Η προσέγγιση αυτή θα επιτρέψει στην επιχείρηση να μεθοδεύσει μακροπρόθεσμα μια διαδικασία επιτήρησης και προειδοποίησης.

### «Ερωτηματολόγιο για το στρες και τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους»

Τα ερωτηματολόγια αυτά εισηγούνται την από κοινού αξιολόγηση της ιατρικής κατάστασης αλλά και των επιπέδων στρες του υποκειμένου καθώς και το πώς αντιλαμβάνεται τις συνθήκες εργασίας και εργοδοσίας. Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι να συσχετίσει δύο ειδών δεδομένα: αιτίες και αισθητές επιπτώσεις. Στοχεύει να εντοπίσει τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους και τις ομάδες ή τα άτομα που βρίσκονται σε ευάλωτη θέση.

Οι εξειδικευμένες υπηρεσίες έχουν στη διάθεσή τους διάφορα ερωτηματολόγια για το συγκεκριμένο θέμα τα οποία η επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει για εσωτερική χρήση. Οι προσεγγίσεις αυτές πρέπει να ακολουθούν αυστηρή μεθοδολογία ώστε να εγγυώνται: την ανωνυμία, ικανοποιητικό ποσοστό συμμετοχής, αξιόπιστες απαντήσεις και αντιπροσωπευτικότητα του προσωπικού της εταιρείας.

### «Δελτία επίδοσης»

Είναι σημαντικό, κατά το σχεδιασμό του δελτίου επίδοσης, η επιχείρηση να επιλέξει αριθμό ποιοτικών και ποσοτικών δεικτών με άμεση συνάφεια προς τις δραστηριότητες της παρά να οικοδομήσει ένα σύστημα τύπου «χάρτινος πύργος» με πολύπλοκη ανάπτυξη, το οποίο μακροπρόθεσμα θα αποβεί μάλλον αναποτελεσματικό. Προτείνουμε λοιπόν να διαχωριστούν οι λειτουργικοί δείκτες από τους δείκτες υγείας και ασφάλειας.

### Λειτουργικοί δείκτες

Συχνά, τα πρώτα σημάδια της παρουσίας στρες και ψυχοκοινωνικών κινδύνων στην επιχείρηση φανερώνονται με ατομικά και/ ή συλλογικά παράπονα. Τα παράπονα αυτά γενικώς καταλήγουν σε ένταση και/ ή προβλήματα που αφορούν στη δουλειά και την οργάνωσή της. Προτείνουμε όπως αυτά υποδειχθούν και ομαδοποιηθούν σε 4 κατηγορίες:

1. Εργασιακοί περιορισμοί: Ένταση ανάμεσα στους εργασιακούς στόχους και τους διαθέσιμους πόρους, στις απαιτήσεις της δουλειάς και την αυτονομία των εργαζομένων, στην απαιτούμενη προσπάθεια και τις δυνατότητες ανάκαμψης, στις απαιτήσεις του καθήκοντος και τις διαθέσιμες δεξιότητες κ.τ.λ.
2. Αξίες και προσδοκίες του εργαζόμενου: Ένταση ανάμεσα στις απαιτήσεις της εργασίας και τις απαιτήσεις εκτός του εργασιακού χώρου, ανάμεσα στις επαγγελματικές προσδοκίες του εργαζόμενου και τις απαιτήσεις ως προς τα εταιρικά αποτελέσματα, ανάμεσα σε προσπάθεια και ανταμοιβή κ.τ.λ.
3. Εργασιακές αλλαγές: Ένταση που προκαλείται από ραγδαίες και/ ή διαδοχικές τεχνολογικές αλλαγές και τον απαιτούμενο χρόνο εκμάθησης κ.τ.λ.
4. Σχέσεις ανάμεσα σε ομάδες και άτομα. Ένταση που προκαλείται λόγω ιεραρχικών, διαπροσωπικών και ομαδικών συγκρούσεων κ.τ.λ.

### Δείκτες υγείας και ασφάλειας

Οι δείκτες αυτοί είναι συχνά οι πιο προσιτοί και επιτρέπουν την – μέχρι ενός βαθμού – αντικειμενοποίηση των κινδύνων του στρες και των συναφών συμπτωμάτων, π.χ. παθολογίες, κατανάλωση φαρμάκων, δεδομένα από τις εκθέσεις του γιατρού εργασίας κ.τ.λ.

Η εφαρμογή ενός τέτοιου δελτίου επίδοσης με τις ποιοτικές και ποσοτικές του πτυχές απαιτεί ειδικές γνώσεις και συγκεκριμένους πόρους. Οι ειδικοί για τις συνθήκες εργασίας θα παράσχουν στην επιχείρηση την εμπειρογνωμοσύνη τους επιπρόσθετα με αυτήν που η ίδια η επιχείρηση απέκτησε ενδοεπιχειρησιακά.



### Ποιο το κόστος των αξιολογήσεων αυτών;

Αυτές οι προκαταρκτικές αξιολογήσεις, είτε βασίζονται σε ερωτηματολόγια είτε σε δελτία επίδοσης, παρά το ότι είναι δαπανηρές και χρονοβόρες, ενισχύουν την επιτυχία της προγραμματισμένης δράσης. Δεν αποτελούν ένα απλό έξοδο: είναι ουσιαστικά μια επένδυση που αναδεικνύει υπαρκτά και συγκεκριμένα προβλήματα μιας επιχείρησης ώστε να αναληφθεί προληπτική δράση. Τα βασικά έξοδα που απορρέουν από αυτές τις προσεγγίσεις αξιολόγησης είναι τα εξής:

- Έξοδα για αγορά υπηρεσιών από εξωεπιχειρησιακούς προμηθευτές, συμβούλους και υπηρεσίες πρόληψης
- Το χρονικό κόστος που απορρέει από τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων.



## 4. Πώς να δράσεις προς την κατεύθυνση της προαγωγής και πρόληψης; Ποιο το κόστος γι' αυτές τις ενέργειες;

### Ανάπτυξη ενεργειών προαγωγής και πρόληψης

Αφού οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι θα έχουν ανιχνευθεί και αναλυθεί, πρέπει να ληφθεί δράση. Πραγματικά μακροπρόθεσμα αποτελέσματα μπορούν να επιτευχθούν μόνο μέσω ολοκληρωμένων στρατηγικών προαγωγής της υγείας και πρόληψης. Ο συνδυασμός και συντονισμός διαφόρων παρεμβάσεων τόσο σε οργανωτικό όσο και σε ατομικό επίπεδο είναι σημαντικός για τη διατήρηση της ψυχικής υγείας των εργαζομένων.

Το ποιο απ' τα παρακάτω στοιχεία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ή να αξιοποιηθεί εξαρτάται από τα αποτελέσματα των διαγνώσεων και τις ειδικές απαιτήσεις κάθε επιχείρησης.

### Ορισμένα παραδείγματα οργανωτικών παρεμβάσεων:

- Αναδιοργάνωση κακών εργασιακών διαδικασιών
- Αύξηση αυτοελέγχου και παραχώρηση αρμοδιοτήτων
- Ενθάρρυνση και ενίσχυση της κοινωνικής υποστήριξης
- Προώθηση συμμετοχικού τρόπου διοίκησης
- Εξισορρόπηση προσπάθειας και ανταμοιβής

### Οι ενέργειες σε ατομικό επίπεδο μπορούν να διακριθούν:

- Ανάλογα με το αν έχουν ως στόχο να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να χειριστούν το στρες. Κεντρικό στοιχείο αυτής της στρατηγικής είναι τα εκπαιδευτικά σεμινάρια με θέμα την αντιμετώπιση ή την αποφυγή του στρες. Οι τεχνικές χαλάρωσης και η άσκηση μπορούν επίσης να συντείνουν στη μείωση του εργασιακού άγχους.
- Να βοηθήσουν τους εργαζόμενους που ήδη πάσχουν από ψυχικές διαταραχές. Σε αυτή την περίπτωση είναι σημαντικό για τους εργαζόμενους να έχουν πρόσβαση σε ατομική παροχή συμβουλών (ενδοεπιχειρησιακή ή εξωτερική) ώστε να προσεγγίσουν εμπιστευτικά κάθε ζήτημα ψυχικής υγείας ή η επιχείρηση να καταρτίσει πλάνα επιστροφής στην εργασία που να λαμβάνουν υπόψη την κακή ψυχική κατάσταση.

Τέλος, υπάρχει ένα ολόκληρο φάσμα τρέχουσων πρακτικών διαχείρισης και οργάνωσης που συντείνουν στη δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος. Οι πρακτικές αυτές αποτελούν τη σταθερή βάση για μια πολιτική προαγωγής και πρόληψης, παραδείγματος χάριν: η τακτική σύγκληση συναντήσεων, οι αξιολογήσεις προσωπικού, η διαρκής επιμόρφωση και μετεκπαίδευση κ.τ.λ.

### Ποιες επενδύσεις είναι απαραίτητες για τις ενέργειες αυτές;

Οι δαπάνες που αφορούν στην προαγωγή και πρόληψη είναι συνδεδεμένες με τον σχεδιασμό, την εφαρμογή και την αξιολόγηση των ενεργειών. Για παράδειγμα:

- Ευαισθητοποίηση εργαζομένων και δημιουργία επικοινωνιακών εργαλείων
- Κατάρτιση της διεύθυνσης στο συγκεκριμένο ζήτημα
- Ενέργειες που σχετίζονται με την οργάνωση της εργασίας, τον φόρτο εργασίας, τις δεξιότητες κ.τ.λ.

### Καίρια σημεία κατά την ανάπτυξη προληπτικών ενεργειών

- Ισχυρή και μακροπρόθεσμη προσήλωση της διεύθυνσης στην εκάστοτε προσέγγιση
- Διάλογος και εξ αρχής εμπλοκή συντεχνιών και διεύθυνσης
- Συντονισμός «ειδικών» και «μεσαζόντων» στελεχών όπως: γιατρός εργασίας, κοινωνικός λειτουργός, ειδικοί ασφάλειας, τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, διεύθυνση κ.τ.λ.
- Σταδιακή ανάπτυξη του σχεδίου δράσης λαμβάνοντας υπ' όψιν τους συχνά περιορισμένους πόρους
- Ανάλυση έντασης με βάση τις πραγματικές συνθήκες εργασίας
- Ανάπτυξη εργαλείων παρακολούθησης της εκάστοτε προσέγγισης, που θα φανούν ιδιαίτερα χρήσιμα για να εκτιμηθεί η απόδοση της επένδυσης
- Διάθεση δεσμευτικού προϋπολογισμού...!

Με βάση τις εμπειρίες διάφορων επιχειρήσεων και μελέτες που πραγματοποιήθηκαν για τον συγκεκριμένο κλάδο, φαίνεται ότι η επιτυχία της προληπτικής προσέγγισης δεν βασίζεται μόνο σε ένα συγκεκριμένο και μεμονωμένο τύπο δράσης (π.χ. πρωτοβουλία για εκπαίδευση, εφαρμογή δελτίου επίδοσης, βελτιωμένη επικοινωνία κτλ) αλλά στην οικοδόμηση συνολικής στρατηγικής προσέγγισης η οποία συνεπάγεται μεθοδευμένη ανάπτυξη ενεργειών που θα στοχεύουν σε διάφορα επίπεδα.





## 5. Οι άλλοι κίνδυνοι που πρέπει να ληφθούν υπόψη

Επιπρόσθετα με την οικονομική πτυχή, και άλλα επιχειρήματα συνηγορούν υπέρ της αποτελεσματικής προαγωγής και της πρόληψης των ψυχοκοινωνικών κινδύνων:

### 1. Νομικές πτυχές

Η ανάγκη συμμόρφωσης με τους Ευρωπαϊκούς κανονισμούς έχει παρακινήσει τα επιχειρησιακά στελέχη να προσέλθουν σε διάλογο. Περαιτέρω, η υποχρέωση εκτίμησης των κινδύνων απαιτεί από την επιχείρηση να αντικειμενοποιήσει τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους και να καταρτίσει σχέδιο δράσης για το συγκεκριμένο θέμα χρησιμοποιώντας ένα ενιαίο έγγραφο.

Οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι μπορεί να καταλήξουν σε υποβολή προσφυγών σε δικαστήρια που ενδέχεται να επισύρουν υψηλά δικαστικά έξοδα για τις εμπλεκόμενες εταιρείες. Πέρα από την οικονομική πτυχή που αφορά στην καταβολή ωφελημάτων σε περίπτωση εκδίκασης της προσφυγής υπέρ του ενάγοντος, τα έξοδα για την ίδια τη διαδικασία δεν πρέπει να υποτιμούνται, είτε πρόκειται για έξοδα δικαστικής συνδρομής είτε για το χρόνο που αφαιρείται από την επιχειρησιακή παραγωγή για να επενδυθεί προς αυτή την πορεία δράσης.

Επιπρόσθετα, η νομολογία συνδέει ενίοτε την εταιρική ευθύνη με συμπεριφορές όπως η αυτοκτονία και η ηθική παρενόχληση.

### Νομολογία

Το 2007 στη Γαλλία, το Εφετείο αποδέχτηκε «αδικοιολόγητα ανάρμοστη συμπεριφορά» στην περίπτωση αυτοκτονίας μισθωτού μετά την προφανή φθορά στη σχέση εργοδότη/ εργαζόμενου. Οι υλικές συνέπειες δεν ήταν καθόλου αμελητέες: δύο προσαυξήσεις στα ασφάλιστρα για βιομηχανικά ατυχήματα, η πρώτη μετά τον προσδιορισμό του συμβάντος ως βιομηχανικό ατύχημα και η δεύτερη μετά την παραδοχή «αδικοιολόγητα ανάρμοστης συμπεριφοράς». Επιπλέον, η οικογένεια του θύματος κίνησε αγωγή στην εταιρεία για παράπλευρη βλάβη.

## 2. Εταιρική εικόνα

Το ανθρώπινο κόστος που απορρέει από αυτές τις φιλονικίες είναι εξίσου σημαντικό και μπορεί να πυροδοτήσει γενική δυσφορία στην εταιρεία καθώς και δευτερογενείς επιπτώσεις. Μπορεί εξάλλου να επιφέρει πραγματικό πλήγμα στην εμπορική φήμη της εταιρείας επηρεάζοντας πελάτες, μετόχους, προμηθευτές και μελλοντικούς υπαλλήλους.

Ως εκ τούτου, όσον αφορά στην εμπορική πτυχή και εικόνα της εταιρείας, είναι προς το συμφέρον της να λαμβάνει σοβαρά υπόψη τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους. Η αμαυρωμένη εικόνα των συνθηκών εργασίας μπορεί να δυσχεράνει τις προσλήψεις, να επιταχύνει την εναλλαγή του προσωπικού, να επηρεάσει την εικόνα του προϊόντος και της εταιρείας στο περιβάλλον της και να οδηγήσει σε ελέγχους από τις αρχές επιθεώρησης κτλ.

## 3. Βιομηχανικές σχέσεις

Φαινόμενα διάχυσης στρες, έντασης στις διαπροσωπικές σχέσεις, απουσιασμού λόγω στρες – και η επακόλουθη αποδιοργάνωση – επηρεάζουν τις βιομηχανικές σχέσεις και οδηγούν σε κινδύνους συμπλοκής ανάμεσα σε συντεχνίες ή εργατικά συμβούλια και τη διεύθυνση, σε επιβράδυνση των διαπραγματεύσεων, απεργίες κ.τ.λ. Αντιθέτως, η απουσία διαλόγου ανάμεσα σε εργοδότες και συντεχνίες ή εργατικά συμβούλια επηρεάζει την ποιότητα των σχέσεων και υποκινεί την εμφάνιση ή αύξηση φαινομένων άγχους.

## 4. Συνολική ευθύνη

Οι επιχειρήσεις εμπλέκονται όλο και περισσότερο σε «συνολικές» δράσεις που συνδυάζουν κοινωνικά, χρηματοοικονομικά και περιβαλλοντικά ζητήματα, π.χ. μέσα από προσεγγίσεις κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευθύνης. Η προσοχή που αποδίδεται σε ψυχοκοινωνικούς κινδύνους, παράγοντες όπως η εξισορρόπηση εργασίας-προσωπικής ζωής και η καθιέρωση ενός συστήματος επιτήρησης της υγείας μπορούν να ενσωματωθούν με επιτυχία στις προσεγγίσεις αυτές.





# Εργασία σε Αρμονία με τη Ζωή. Η Ευρώπη σε Κίνηση

Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την Προαγωγή της Υγείας στους Εργασιακούς Χώρους ιδρύθηκε το 1996 από ορισμένα θεσμικά όργανα του κλάδου της δημόσιας υγείας και της επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας. Σήμερα, το Δίκτυο αριθμεί μέλη από 31 ευρωπαϊκά κράτη που μοιράζονται το κοινό όραμα «Υγιείς Εργαζόμενοι σε Υγιείς Οργανισμούς». Στα πλαίσια διαρκούς συνεργασίας, το Δίκτυο έχει καθορίσει ενιαία / ομοιόμορφα κριτήρια ποιότητας ενώ παράλληλα γνωστοποιεί παραδείγματα καλής πρακτικής για να αναδείξει τη σπουδαιότητα της υγείας στους χώρους εργασίας. Τη Γραμματεία του Δικτύου και τη συντονιστική αρχή της εκστρατείας «Move Europe» αποτελεί ο Ομοσπονδιακός Σύνδεσμος Εταιρειών Ταμείων Ασφάλισης Υγείας της Γερμανίας (BKK). Η εκστρατεία work.in tune with life.move europe [Εργασία σε Αρμονία με τη Ζωή. Η Ευρώπη σε Κίνηση] συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στα πλαίσια του Προγράμματος Δημόσιας Υγείας 2003-2008.



[www.enwhp.org](http://www.enwhp.org)

[www.mlsi.gov.cy/dli](http://www.mlsi.gov.cy/dli)

