

# Ευρωπαϊκή Εβδομαδα για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία

# 2002

Εργασία Χωρίς Άγχος

ΠΡΟΛΗΨΗ ΤΩΝ ΨΥΧΟΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ



Ευρωπαϊκός Οργανισμός  
για την Ασφάλεια  
και την Υγεία στην Εργασία

Εργασία Χωρίς Άγχος

ΠΡΟΛΗΨΗ ΤΩΝ ΨΥΧΟΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ



Ευρωπαϊκός Οργανισμός  
για την Ασφάλεια  
και την Υγεία στην Εργασία

*Η Άμεση Ευρώπη είναι μια υπηρεσία που σας βοηθά να βρείτε απαντήσεις  
στα ερωτήματά σας για την Ευρωπαϊκή Ένωση*

**Ένας νέος αριθμός δωρεάν τηλεφωνικής κλήσης:**

**00 800 6 7 8 9 10 11**

Περισσότερες πληροφορίες για την Ευρωπαϊκή Ένωση παρέχονται από το Διαδίκτυο μέσω του εξυπηρετητή Euroρα (<http://euroρα.eu.int>).

Βιβλιογραφικό δελτίο υπάρχει στο τέλος του τεύχους.

Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Επισήμων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2003

ISBN 92-9191-029-5

© Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία, 2003  
Επιτρέπεται η αναπαραγωγή με αναφορά της πηγής.

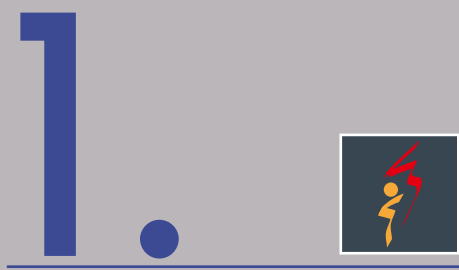
*Printed in Spain*



# Π ε ρ ι ε χ ό μ ε ν α

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
2. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΛΥΣΕΙΣ.....	11
2.1. Θέσπιση υγιούς και επιτυχημένης οργάνωσης της εργασίας σε κέντρο κλήσεων.....	12
2.2. Απλά μέτρα για την πρόληψη του άγχους που οφείλεται στην εργασία: ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων στη διαχείριση κινδύνων .....	15
2.3. Πρόγραμμα πρόληψης του άγχους και κοινωνικής πρόνοιας στη βιομηχανία χημικών .....	18
2.4. Πρόληψη του άγχους σε γηροκομείο.....	21
2.5. Το πρότυπο του νοσοκομείου Jorñi για τον αυτόνομο σχεδιασμό των χρονοδιαγραμμάτων εργασίας .....	24
2.6. Κατάρτιση διοικητικών στελεχών σχετικά με τρόπους διοίκησης που μειώνουν το άγχος που οφείλεται στην εργασία.....	28
2.7. Πρόγραμμα υπό εξέλιξη για το άγχος στο Εθνικό Συμβούλιο Αγοράς Εργασίας της Σουηδίας .....	30
2.8. Ολυμπιακοί Αγώνες ΑΘΗΝΑ 2004 — Διαχείριση του άγχους και των ψυχοκοινωνικών κινδύνων .....	32
2.9. Πρόληψη του άγχους και της εξάντλησης των εκπαιδευτικών .....	37
2.10. Διαχείριση του άγχους ύστερα από κρίσιμα συμβάντα κατά την εργασία στον έλεγχο της εναέριας κυκλοφορίας .....	39

2.11. Πρόγραμμα για ασφαλέστερα νοσοκομεία: «Ασφαλής περίθαλψη».....	42
2.12. Διαχείριση της βίας κατά του προσωπικού που εργάζεται στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης .....	47
2.13. Πρόληψη της βίας που σχετίζεται με στην εργασία στον τομέα του λιανικού εμπορίου .....	51
2.14. Εφαρμογή ενός σχεδίου πρόληψης κινδύνων που συνδέονται με πράξεις βίας από τρίτους σε δημόσια επιχείρηση αστικών συγκοινωνιών .....	54
2.15. «Συμφωνία κανόνων συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας» με στόχο την αντιμετώπιση της παρενόχλησης, του εκφοβισμού και των διακρίσεων .....	57
2.16. Κατευθυντήριες γραμμές για την πρόληψη της ψυχολογικής βίας και μέτρα παρέμβασης .....	60
2.17. «Θετική αντιμετώπιση της εργασίας» — Πειραματική χρήση ενός εργαλείου ελέγχου του εργασιακού άγχους κατάλληλου για τις ΜΜΕ.....	63
2.18. GiGA —«Η κοινή πρωτοβουλία για πιο υγιεινή εργασία»— και η περιφερειακή εκστρατεία ενημέρωσης σχετικά με το εργασιακό άγχος και τον εκφοβισμό .....	67
2.19. Ενδιάμεση στρατηγική για την πρόληψη της παρενόχλησης στο χώρο εργασίας.....	70
2.20. Μοντέλο για την αντιμετώπιση περιπτώσεων παρενόχλησης σχεδιασμένο από μια περιφερειακή αρχή για την ασφάλεια .....	73
3. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	77



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΠΡΟΛΗΨΗ ΤΩΝ ΨΥΧΟΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

## Πλαίσιο

Το εργασιακό άγχος αποτελεί το δεύτερο συνηθέστερο πρόβλημα υγείας που οφείλεται στην εργασία στην Ευρωπαϊκή Ένωση, μετά την οσφυαλγία, καθώς πλήττει σχεδόν έναν στους τρεις εργαζόμενους. Το εργασιακό άγχος μπορεί να εμφανιστεί σε οποιοδήποτε κλάδο και μέγεθος επιχείρησης\* μπορεί να επηρεάσει τον καθένα σε οποιοδήποτε επίπεδο.

Ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι, όπως η βία και ο εκφοβισμός, μπορεί να οδηγήσουν σε εργασιακό άγχος. Το 4 % του ενεργού πληθυσμού αναφέρει ότι έχει πέσει θύμα πραγματικής σωματικής βίας από ανθρώπους εκτός του χώρου εργασίας. Πολύ περισσότεροι είναι αυτοί που έχουν υποστεί απειλές ή προσβολές. Το 9 % των εργαζομένων στην Ευρώπη αναφέρουν ότι έχουν υποστεί εκφοβισμό. Τέτοιες στατιστικές αποτελούν ικανό λόγο για την ανάληψη δράσης.

Ωστόσο, υπάρχουν πολύ περισσότεροι λόγοι για την αντιμετώπιση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων. Σε όλα τα κράτη μέλη ισχύει μια κοινή σειρά ευρωπαϊκών οδηγιών με στόχο την πρόληψη των κινδύνων για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία. Μέσω των οδηγιών αυτών, οι εργοδότες είναι υπεύθυνοι να διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι δεν βλάπτονται από την εργασία, μεταξύ άλλων μέσω της έκθεσης σε ψυχοκοινωνικούς κινδύνους και εργασιακό άγχος. Υπολογίζεται ότι το άγχος που οφείλεται στην εργασία κοστίζει στα κράτη μέλη τουλάχιστον 20 δισ. ευρώ ετησίως. Το κόστος δεν θα πρέπει να υπολογίζεται μόνο στενά, δηλαδή πόσα ευρώ χάνουν οι οργανισμοί. Το κοινωνικοοικονομικό κόστος είναι πολύ σημαντικό· οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι πλήττουν την κοινωνία και τα άτομα.

Στο παράρτημα 1 παρουσιάζονται πληροφορίες σχετικά με τις εκδόσεις του οργανισμού όπου παρέχονται περαιτέρω στοιχεία σχετικά με τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους και το εργασιακό άγχος, συμπεριλαμβανομένων των ορισμών τους.

## Ανταλλαγές καλής πρακτικής

Ένας σημαντικός ρόλος τον οποίο διαδραματίζει ο οργανισμός είναι η διάθεση πληροφοριών με σκοπό τη στήριξη και προώθηση της πρόληψης των ψυχοκοινωνικών κινδύνων και του εργασιακού άγχους. Αυτό περιλαμβάνει την ανταλλαγή πληροφοριών για την επίλυση κοινών προβλημάτων.

Η παρούσα έκδοση και η ιστοθέση του οργανισμού έχουν ως στόχο να επιδείξουν ότι το άγχος που οφείλεται στην εργασία και οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι μπορούν να επιλυθούν με πολλούς τρόπους. Παρουσιάζονται πραγματικά παραδείγματα τρόπων με τους οποίους εταιρείες και οργανισμοί έχουν πραγματοποιήσει παρεμβάσεις και έχουν επιδιώξει να μειώσουν το άγχος στην εργασία.

### Πλαίσιο 1 Εκτίμηση κινδύνων

Πριν από την εφαρμογή των πληροφοριών καλής πρακτικής, θα πρέπει να διεξαχθεί μια εκτίμηση των κινδύνων που παρουσιάζονται στο χώρο εργασίας και να εξετάζεται η σχετική εθνική νομοθεσία. Η εκτίμηση κινδύνων αποτελεί μια προσεκτική εξέταση του τι θα μπορούσε να βλάψει τα άτομα, ώστε να μπορείτε να αποφασίσετε εάν έχετε λάβει επαρκείς προφυλάξεις ή χρειάζεται να κάνετε κάτι περισσότερο για να αποτρέψετε την πρόκληση βλαβών. Στόχος είναι να διασφαλιστεί ότι κανείς δεν πρόκειται να τραυματιστεί ή να αρρωστήσει. Εάν πριν από την εφαρμογή των πληροφοριών καλής πρακτικής δεν πραγματοποιηθεί εκτίμηση κινδύνων, είναι πιθανό όχι μόνο να μην είναι δυνατός ο έλεγχος των κινδύνων αλλά και να σημειωθεί σπατάλη πόρων.

Κάθε χώρος εργασίας είναι διαφορετικός. Επομένως, οι πρακτικές εργασίας και οι λύσεις των προβλημάτων θα πρέπει να συνδυάζονται με κάθε ιδιαίτερη

κατάσταση μέσω της διεξαγωγής μιας εκτίμησης των κινδύνων στον συγκεκριμένο χώρο εργασίας (βλέπε πλαίσιο 1). Ωστόσο, οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι σπανίως είναι μοναδικοί και οι λύσεις μπορούν να μεταφέρονται σε διάφορους τομείς και μεγέθη επιχειρήσεων, αλλά και κράτη μέλη.

### Τα πρακτικά παραδείγματα

Τα 20 παραδείγματα καλής πρακτικής σχετικά με την πρόληψη των ψυχοκοινωνικών κινδύνων και του εργασιακού άγχους που παρουσιάζονται εδώ έχουν κερδίσει στο σύνολό τους βραβεία ή επαίνους σε ευρωπαϊκό διαγωνισμό, ο οποίος διεξήχθη ως μέρος της ευρωπαϊκής εβδομάδας για την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία 2002. Στόχος αυτής της πρωτοβουλίας του οργανισμού είναι να υποστηρίξει τη διάδοση πληροφοριών καλής πρακτικής σχετικά με τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους και το εργασιακό άγχος και να προωθήσει την εφαρμογή «πρακτικών λύσεων» στους χώρους εργασίας στα κράτη μέλη και σε ολόκληρη την Ευρώπη.

Τα παραδείγματα προέρχονται από 13 κράτη μέλη της ΕΕ και περιλαμβάνουν μικρομεσαίες επιχειρήσεις, μεγάλες εταιρείες και ενδιάμεσους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε πολλούς διαφορετικούς τομείς. Στους αντιμετώπιζόμενους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους περιλαμβάνεται η βία και ο εκφοβισμός· άλλα παραδείγματα απεικονίζουν τρόπους με τους οποίους έχει μειωθεί το εργασιακό άγχος και τρόπους με τους οποίους μπορεί να περιοριστεί το μετατραυματικό άγχος. Ορισμένα παραδείγματα στοχεύουν στην αντιμετώπιση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων στην πηγή τους μέσω της εφαρμογής οργανωτικών μέτρων· άλλα βοηθούν σε επίπεδο μεμονωμένων εργαζομένων με την παροχή στρατηγικών αντιμετώπισης. Στο πλαίσιο 2 παρουσιάζονται τα διάφορα επίπεδα παρέμβασης. Σε κάθε παράδειγμα περιγράφονται η φύση του προβλήματος, η λύση που εφαρμόστηκε και τα αποτελέσματα. Παρατίθενται ορισμένες παρατηρήσεις σχετικά με τα βασικά χαρακτηριστικά κάθε παραδείγματος και τους τομείς όπου μπορεί να αναπτυχθεί περαιτέρω καλή πρακτική.

#### Πλαίσιο 2 Επίπεδο παρέμβασης

Οι παρεμβάσεις που έχουν ως στόχο τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους στο χώρο εργασίας μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες:

- ατομικό επίπεδο·
- επίπεδο σχέσης ατόμου-οργάνωσης· και
- οργανωτικό επίπεδο.

Οι παρεμβάσεις σε οργανωτικό επίπεδο αντιμετωπίζουν τις βασικές αιτίες του εργασιακού άγχους· για παράδειγμα, προσανατολίζονται σε αλλαγές στη δομή της οργάνωσης ή στους φυσικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες. Οι παρεμβάσεις σε ατομικό επίπεδο συχνά στοχεύουν στη μείωση του άγχους σε εκείνους που ήδη παρουσιάζουν συμπτώματα. Στόχος είναι να αυξηθεί η ικανότητα του ατόμου να αντιμετωπίζει το άγχος, για παράδειγμα μέσω τεχνικών χαλάρωσης ή άλλων στρατηγικών αντιμετώπισης.

Στο επίπεδο της σχέσης ατόμου-οργάνωσης, οι παρεμβάσεις μπορεί να στοχεύουν, για παράδειγμα, στη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ συναδέλφων και προϊσταμένων στην εργασία ή στη βελτίωση της «προσαρμογής του ατόμου στο περιβάλλον».

Επί παραδείγματι, προληπτικές δράσεις σχετικά με τη βία στην εργασία μπορούν να πραγματοποιηθούν και στα τρία επίπεδα: σχεδιασμός χώρων εργασίας, οργάνωση της εργασίας και κατάρτιση.



Οι παρεμβάσεις θα πρέπει να είναι πάντοτε προσαρμοσμένες στο υπάρχον πρόβλημα. Σε καταστάσεις όπου είναι αδύνατον να εξαλειφθεί εντελώς η πηγή του κινδύνου, όπως στην περίπτωση της βίας από εγκληματίες, οι προσπάθειες θα πρέπει να προσανατολίζονται στη μείωση του κινδύνου μέσω ορθής διαχείρισης. Σε πολλές περιπτώσεις, ένας συνδυασμός προσπαθειών σε διάφορα επίπεδα αποτελεί την πλέον αποτελεσματική λύση.

Οι περιπτώσεις που παρουσιάζονται μπορούν να εμπνεύσουν τους ιδιοκτήτες, τους προϊσταμένους και τους εργαζομένους σχετικά με το τι θα μπορούσε να επιτευχθεί στους χώρους εργασίας τους. Σκοπός δεν είναι να παρουσιαστεί μια τελική εικόνα ή να δοθεί λεπτομερής τεχνική καθοδήγηση. Δεν ήταν όλα τα στοιχεία των περιπτώσεων επιτυχημένα και αυτές οι σύντομες περιλήψεις παρουσιάζουν τα καλύτερα στοιχεία που δείχνουν τι μπορεί να λειτουργήσει στην πράξη και πώς μπορεί να επιτευχθεί. Ορισμένες επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει δικές τους λύσεις χρησιμοποιώντας ενδοεπιχειρησιακή εμπειρογνωμοσύνη. Άλλες θεώρησαν χρήσιμο και αποτελεσματικό ως προς το κόστος να χρησιμοποιήσουν συμβούλους με εξειδικευμένες γνώσεις και πρακτική εμπειρία όσον αφορά την πρόληψη του άγχους που οφείλεται στην εργασία. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, οι εργαζόμενοι και οι εκπρόσωποι τους συμμετείχαν στον εντοπισμό των προβλημάτων και στην ανάπτυξη λύσεων· αυτό είναι σημαντικό για την επιτυχία, εφόσον οι εργαζόμενοι έχουν άμεση εμπειρία της κατάστασης εργασίας. Στο πλαίσιο 3 παρουσιάζονται τα στοιχεία επιτυχημένων πρωτοβουλιών πρόληψης του άγχους.

### Πλαίσιο 3

#### Παράγοντες επιτυχίας σε πρωτοβουλίες πρόληψης του άγχους

##### 1. *Επαρκής ανάλυση κινδύνου*

Μέσω της αξιολόγησης κινδύνου πρέπει να καθιερωθούν κριτήρια. Οι μελέτες μπορούν να αποτελούν τμήμα αυτής της διαδικασίας, ωστόσο πρέπει να διενεργούνται μόνον εφόσον υπάρχει σαφής πρόθεση ανάληψης έγκαιρης δράσης σε σχέση με τα αποτελέσματα.

##### 2. *Προσεκτικός σχεδιασμός και σταδιακή προσέγγιση*

Πρέπει να τίθενται σαφείς σκοποί και να προσδιορίζονται οι ομάδες-στόχοι, όπως επίσης να προσδιορίζονται τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες και να κατανέμονται οι πόροι.

##### 3. *Συνδυασμός μέτρων που αφορούν την εργασία και μέτρων που αφορούν τον εργαζόμενο*

Πρέπει να δίδεται προτεραιότητα σε συλλογικές και οργανωτικές παρεμβάσεις για την αντιμετώπιση των κινδύνων στην πηγή. Τα μέτρα που αφορούν τον εργαζόμενο μπορούν να συμπληρώνουν άλλες δράσεις.

##### 4. *Ειδικές λύσεις για το εκάστοτε περιβάλλον*

Η εμπειρία των εργαζομένων από την εργασία συνιστά ζωτική πηγή για τον προσδιορισμό προβλημάτων και λύσεων. Επίσης, η εξωτερική εμπειρογνωμοσύνη καθίσταται ενίοτε αναγκαία.

##### 5. *Παρεμβάσεις βάσει εμπειριών επαγγελματιών και στοιχείων*

Πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο αρμόδια εξωτερική εμπειρογνωμοσύνη.

##### 6. *Κοινωνικός διάλογος, εταιρική σχέση και συμμετοχή των εργαζομένων*

Η συμμετοχή και η αφοσίωση των εργαζομένων, των μεσαίων και ανώτερων στελεχών είναι αποφασιστικής σημασίας για κάθε στάδιο παρέμβασης.

##### 7. *Συνεχής πρόληψη και υποστήριξη εκ μέρους της διοίκησης*

Μια βιώσιμη βελτίωση είναι δυνατή μόνο εάν η διοίκηση είναι διατεθειμένη να προβεί σε αλλαγές. Η διαχείριση κινδύνου πρέπει να αποτελεί τον κύριο τρόπο διεξαγωγής της επιχειρηματικής λειτουργίας.

Στο παράρτημα 2 παρουσιάζονται σε πίνακα η χώρα προέλευσης του παραδείγματος, ο τίτλος του, εάν κέρδισε βραβείο (εάν όχι, έλαβε έπαινο από την κριτική επιτροπή), το αντιμετωπιζόμενο θέμα, ο σχετικός τομέας και μια εκτίμηση του επιπέδου παρέμβασης.

Τι αναζητούσαν οι κριτές

Κατά την επιλογή των παραδειγμάτων, η κριτική επιτροπή του διαγωνισμού του οργανισμού αναζήτησε λύσεις οι οποίες επεδείκνυαν:

- αντιμετώπιση κινδύνων στην πηγή·
- πραγματικές βελτιώσεις·
- βιωσιμότητα στην πάροδο του χρόνου·
- ικανοποιητικές διαβουλεύσεις μεταξύ διοίκησης και εργατικού δυναμικού·
- συμμόρφωση με τις σχετικές νομικές απαιτήσεις, η οποία, κατά προτίμηση, εκτείνεται πέραν από τις ελάχιστες απαιτήσεις· και
- δυνατότητα μεταφοράς και σε άλλους χώρους εργασίας, συμπεριλαμβανομένων κατά προτίμηση των χώρων εργασίας άλλων κρατών μελών και των ΜΜΕ.

## Ευχαριστίες

Ο οργανισμός επιθυμεί να ευχαριστήσει το δίκτυο εστιακών πόλων στα κράτη μέλη (αρμόδιες αρχές, ή φορείς διορισμένους από αυτές, με ευθύνη σε θέματα υγείας και ασφάλειας στην εργασία) για την αξιολόγηση και πρόκριση παραδειγμάτων καλής πρακτικής για το πρόγραμμα βραβείων του οργανισμού. Η διεξαγωγή του διαγωνισμού δεν θα ήταν δυνατή χωρίς τη βοήθειά τους. Ο οργανισμός ευχαριστεί επίσης τους εμπειρογνώμονες που συμμετείχαν στην κριτική επιτροπή για τη συνεισφορά τους. Τέλος, αλλά εξίσου σημαντικό, πολλές ευχαριστίες στους οργανισμούς που παρουσιάζονται στην παρούσα έκδοση για την πρωτοβουλία τους!

**Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία**

**Νοέμβριος 2002**



# 2.



## ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΛΥΣΕΙΣ

ΠΡΟΛΗΨΗ ΤΩΝ ΨΥΧΟΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

## 2.1. ΘΕΣΠΙΣΗ ΥΓΙΟΥΣ ΚΑΙ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΕ ΚΕΝΤΡΟ ΚΛΗΣΕΩΝ

---



### Stadtsparkasse Hannover

KommunikationsCenter (κέντρο επικοινωνίας)

Postfach 145

D-30001 Hannover

Υπεύθυνοι: Udo Flowerday/Δρ Ralf Schweer

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft Präventionsstab (Διοικητική  
Επαγγελματική/Συνδικαλιστική Ένωση)

Τηλ. (49-40) 51 46 25 39

E-mail: ralf.schweer@ccall.de

Andrea Meyer

Stadtsparkasse Hannover

Τηλ. (49-511) 346 25 70

E-mail: a.meyer@sskhan.de

### Θέμα

Η ανάπτυξη ενός κέντρου κλήσεων κατά τρόπο ώστε να περιλαμβάνει εξαρχής το σχεδιασμό μιας ολιστικής στρατηγικής πρόληψης του άγχους στην εργασία. Στα προληπτικά μέτρα περιλαμβανόταν ο σχεδιασμός του περιβάλλοντος και των πόρων εργασίας, καθώς και η εξασφάλιση επαρκούς εναλλαγής θέσεων εργασίας και ποικιλίας στην εργασία.

### Πρόβλημα

Οι παράγοντες ψυχοκοινωνικού κινδύνου είναι συνήθεις στα κέντρα κλήσεων, καθώς η εργασία μπορεί να είναι μονότονη και απαιτητική με μικρό περιθώριο ελέγχου. Έχει διαπιστωθεί ότι όσο περισσότερο χρόνο περνά κανείς στο τηλέφωνο τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα εμφάνισης πνευματικής κόπωσης.

### Λύση

Ακολουθήθηκε μια ολιστική προσέγγιση. Το στάδιο σχεδιασμού βασίστηκε στα ποσοτικά και ποιοτικά πορίσματα μιας εκτίμησης της εργασίας. Στο πλαίσιο του σχεδιασμού αυτού προσδιορίστηκε η συχνότητα και η δυσκολία των διαφόρων δραστηριοτήτων. Χρησιμοποιήθηκε ένα εργαλείο λογισμικού για να εντοπιστεί πότε είναι πιθανό να δημιουργηθεί άγχος ώστε να βοηθήσει στον εκ των προτέρων προγραμματισμό της εργασίας. Στη συνέχεια, η εργασία



οργανώθηκε κατά τρόπο ώστε να περιλαμβάνει ένα συνδυασμό εύκολων και πιο απαιτητικών καθηκόντων ώστε οι πνευματικές απαιτήσεις να διατηρηθούν σε κατάλληλο επίπεδο. Ζητήθηκε η άποψη κατασκευαστών υλικού και λογισμικού γραφείου και κατασκευαστών επίπλων, καθώς και συνδικαλιστικών ενώσεων. Μετά την εγκατάσταση του κέντρου κλήσεων πραγματοποιήθηκαν διαβουλεύσεις και με το προσωπικό.

Ελήφθησαν τα ακόλουθα οργανωτικά μέτρα:

- συμμετοχή: η συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι πολύ σημαντική. Η κατανομή των πόρων εργασίας εναρμονίστηκε σε συνεργασία με το συμβούλιο της επιχείρησης και τους εργαζομένους·
- εναλλαγή θέσεων εργασίας: ένα σύστημα εναλλαγής θέσεων εργασίας μεταξύ μελών του προσωπικού που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας·
- ολοκλήρωση καθήκοντος: ρυθμίσεις ώστε να διασφαλίζεται ότι ένα μέλος του προσωπικού ασχολείται με μία υπόθεση από τη στιγμή που αυτή εμφανίζεται στο κέντρο κλήσεων έως ότου ληφθεί σχετική απόφαση·
- πεδίο εφαρμογής: καταβλήθηκε προσπάθεια να διευρυνθεί το πεδίο εφαρμογής όσο το δυνατόν περισσότερο ώστε το προσωπικό να μπορεί να επιλέξει ποιο καθήκον θα επιτελέσει και τότε, εφόσον υπάρχει επαρκές προσωπικό. Στο προσωπικό παρέχεται η δυνατότητα ελεύθερης επιλογής του τι θα πει: δεν υπάρχουν προεπιλεγμένα κείμενα στην οθόνη. Μπορούν επίσης να γίνουν ειδικοί σε συγκεκριμένα προϊόντα· και
- σύστημα σύντομων διαλειμμάτων: μετά από κάθε ώρα εργασίας, οι εργαζόμενοι μπορούν να κάνουν ένα δεκάλεπτο διάλειμμα μακριά από την οθόνη και ενθαρρύνονται να απομακρύνονται από το γραφείο τους. Αυτό βοηθά στη μείωση της καταπόνησης της φωνής και των αυτιών και αποτελεί μια ευκαιρία αλλαγής της στάσης του σώματος.

Στα προληπτικά μέτρα που λήφθηκαν περιλαμβάνονται φωνητικές ασκήσεις, μέτρα διαχείρισης του άγχους και χαλάρωσης, καθώς και βελτιώσεις στο περιβάλλον εργασίας, όπως τοποθέτηση κλιματισμού, γραφείων ρυθμιζόμενων καθ' ύψος κλπ.



## Αποτελέσματα

Τα προληπτικά μέτρα κρίνεται ότι υπήρξαν ιδιαίτερα αποτελεσματικά. Η χρήση του εργαλείου λογισμικού και άλλων διερευνητικών αναλύσεων δεν παρουσίασαν ενδείξεις ακατάλληλης καταπόνησης ή άγχους. Μετά την έναρξη λειτουργίας του κέντρου κλήσεων, τα μέτρα επανεξετάστηκαν μετά από διάστημα τριών και, στη συνέχεια, δώδεκα μηνών. Δεν διαπιστώθηκε καμία ένδειξη αυξημένων επιπέδων άγχους ή επιπτώσεων μεγάλης καταπόνησης.

Υπάρχει υψηλός βαθμός ικανοποίησης από την εργασία

και κινήτρων δραστηριοποίησης. Η δέσμευση απέναντι στον οργανισμό είναι υψηλή. Η οικονομική επιτυχία του κέντρου κλήσεων βασίζεται εν μέρει στις καλές συνθήκες εργασίας.

## Παρατηρήσεις

Η πρόληψη του άγχους «σχεδιάζεται» στο στάδιο προγραμματισμού της παρέμβασης. Η ολιστική αυτή προσέγγιση αντιμετωπίζει το εργασιακό άγχος σε διάφορα επίπεδα αυτού του αναπτυσσόμενου τομέα — από το φυσικό περιβάλλον (καθίσματα, γραφεία κλπ.) έως τα συστήματα εργασίας. Στη συνέχεια, τα αποτελέσματα παρακολουθούνται ώστε να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητά τους.

Η συμμετοχή των κοινωνικών εταίρων και του προσωπικού, μετά την πρόσληψή του, είναι σημαντική. Η προσπάθεια που καταβάλλεται ώστε τα καθήκοντα να γίνουν πιο ουσιαστικά, για παράδειγμα όταν οι εργαζόμενοι παρακολουθούν μια υπόθεση από την είσοδό της μέχρι τη λήψη σχετικής απόφασης, είναι αξιόπαινη. Οι αρχές της παρέμβασης αυτής μπορούν να μεταφερθούν και σε άλλες επιχειρήσεις, και όχι μόνο σε κέντρα κλήσεων.



## 2.2. ΑΠΛΑ ΜΕΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΛΗΨΗ ΤΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΠΟΥ ΟΦΕΙΛΕΤΑΙ ΣΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑ: ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

### BP Grangemouth — Applied Technology Group (Ομάδα Εφαρμοσμένης Τεχνολογίας)

PO Box 21  
Boness Road  
Grangemouth  
FK16 6AD  
Scotland

Υπεύθυνος: David Wilson, διευθυντής συστήματος ανάπτυξης διαδικασιών  
Τηλ. (44-1324) 493026  
E-mail: wilsond4@bp.com



#### Θέμα

Δοκιμαστική θέση σε λειτουργία μιας επέκτασης του σταθμού επίδειξης τεχνολογίας χημικών διεργασιών της ATC από την ομάδα εφαρμοσμένης τεχνολογίας σε εταιρεία πετροχημικών.

#### Πρόβλημα

Η φάση της δοκιμαστικής λειτουργίας ενός σταθμού είναι ένα ιδιαίτερα απαιτητικό χρονικό διάστημα για όλους όσους συμμετέχουν σε αυτή καθώς η ομάδα δοκιμαστικής θέσης σε λειτουργία προσπαθεί να αντιμετωπίσει τις αναπόφευκτες τεχνικές προκλήσεις. Το μέγεθος της ομάδας χειριστών αυξήθηκε, ενώ σε άλλα τμήματα έγιναν μειώσεις προσωπικού. Το νέο προσωπικό ήταν λιγότερο έμπειρο και οι μειώσεις προσωπικού στο σταθμό δημιούργησαν σημαντική επαγγελματική ανασφάλεια.

Η ομάδα εφαρμοσμένης τεχνολογίας είχε ήδη λάβει μέτρα για την εξάλειψη των σωματικών κινδύνων και για τη βελτίωση του κλίματος ασφαλείας. Στη συνέχεια, επιθυμία της ήταν να λάβει μέτρα για την πρόληψη του άγχους που μπορούσε να αποφευχθεί και για τον περιορισμό των πηγών εργασιακού άγχους που οφείλονταν στο έργο δοκιμαστικής θέσης σε λειτουργία.

#### Λύση

Συστάθηκε μια ομάδα έργου, στην οποία συμμετείχαν ο σύμβουλος διαχείρισης έργου και εκπρόσωποι των δύο βασικών ομάδων που εργάζονταν στο έργο: της ομάδας μηχανικών, επικεφαλής έργου και χημικών ημερήσιας υποστήριξης και της ομάδας λειτουργιών βάρδιας, η οποία ασχολείτο με τη λειτουργία και συντήρηση του σταθμού. Στόχος ήταν να εξασφαλιστεί η συνεργασία ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος του εργατικού δυναμικού για την πρόληψη του άγχους που οφείλεται στη εργασία. Ένας ειδικευμένος ψυχολόγος ενημέρωσε το προσωπικό σχετικά με το άγχος. Στη συνέχεια, εντοπίστηκαν οι πιθανές πηγές άγχους που θα μπορούσαν

να προκύψουν από το έργο της δοκιμαστικής θέσης σε λειτουργία. Κατόπιν αυτού, τα μέλη των ομάδων ημερήσιας υποστήριξης και βάρδιας εργάστηκαν χωριστά ιεραρχώντας τους παράγοντες άγχους κατά προτεραιότητα, εφόσον θεωρήθηκε ότι οι παράγοντες αυτοί ενδέχεται να διαφέρουν λόγω των διακριτών ρόλων και καθηκόντων των ομάδων.

Στη συνέχεια, οι παράγοντες άγχους ταξινομήθηκαν με βάση α) τη συνάφεια τους προς το έργο, β) το κατά πόσο ελέγχονταν ήδη επαρκώς και γ) κατά πόσο ήταν πιθανό να προκαλέσουν άγχος. Για κάθε μία από τις δύο ομάδες, από τη διαδικασία αυτή προέκυψε μια σειρά «πέντε σημαντικότερων» παραγόντων άγχους, για τους οποίους υπήρξε κοινή συναίνεση ότι ήταν πιθανό να βλάψουν τους εργαζομένους. Ορισμένα παραδείγματα των πέντε σημαντικότερων παραγόντων άγχους για κάθε ομάδα ήταν ο υψηλός φόρτος εργασίας, η επαγγελματική ανασφάλεια, οι απαιτήσεις για άσκοπες λεπτομέρειες και η πίεση από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη.

Στη συνέχεια, τα μέλη της ομάδας συνεργάστηκαν με σκοπό την ολοκλήρωση της διαδικασίας εκτίμησης κινδύνων. Προσδιόρισαν πώς και γιατί κάθε παράγοντας άγχους ήταν επιβλαβής και αντάλλαξαν ιδέες σχετικά με οργανωτικές και μεμονωμένες ενέργειες που θα μπορούσαν να μετριάσουν τις επιπτώσεις των πέντε σημαντικότερων παραγόντων άγχους· τέλος, προσδιόρισαν σχετικά πρακτικά μέτρα ελέγχου. Στο πλαίσιο αυτό συζητήθηκαν επίσης ορισμένα πολύ προσωπικά ζητήματα, όπως οι επιπτώσεις της επαγγελματικής ανασφάλειας σε άλλα μέλη της οικογένειας του εργαζομένου.

«Ήταν ένας πραγματικά ανοικτός διάλογος μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων: της ομάδας ημερήσιας υποστήριξης και της ομάδας βάρδιας.» — Τεχνικός βάρδιας

Τα προτεινόμενα μέτρα ελέγχου καταγράφηκαν και στη συνέχεια ανακοινώθηκαν και εγκρίθηκαν στο πλαίσιο ενός δεύτερου εργαστηρίου, στο οποίο συμμετείχε ολόκληρη η ομάδα.

Το χαρακτηριστικότερο παράδειγμα παράγοντα άγχους που εντοπίστηκε και ελέγχθηκε αποτελεσματικά ήταν οι «άσκοπες λεπτομέρειες». Αυτός ο παράγοντας άγχους, ο οποίος προκύπτει ειδικά από τις απαιτήσεις της διαδικασίας δοκιμαστικής λειτουργίας ενός σταθμού, αφορούσε τις συνέπειες καταστάσεων όπου δεν διευκρινιζόταν από τρίτους ο όγκος τεχνικών λεπτομερειών που απαιτούσαν ούτε τα σχετικά χρονοδιαγράμματα. Ως αποτέλεσμα, το προσωπικό εργαζόταν επί μακρόν και σκληρά προκειμένου να παράσχει λεπτομερείς τεχνικές πληροφορίες, οι οποίες συχνά δεν ήταν αναγκαίες.

Κατά τη διάρκεια του δεύτερου εργαστηρίου, όπου η ομάδα του έργου πρόληψης του άγχους ανακοίνωσε τους πέντε σημαντικότερους παράγοντες άγχους κάθε επιμέρους ομάδας, οι οποίοι εγκρίθηκαν από την ομάδα εφαρμοσμένης τεχνολογίας, επινοήθηκε μια φράση, η οποία έγινε το σύνθημα για την αντιμετώπιση των άσκοπων λεπτομερειών. Η φράση αυτή, «ελάχιστες απαιτήσεις», χρησιμοποιείται πλέον από όλα τα μέλη της ομάδας για τον προσδιορισμό, από τρίτους, του επιπέδου λεπτομέρειας και των προθεσμιών που έχουν ορίσει για την εκτέλεση του ζητούμενου έργου. Η υιοθέτηση της ιδέας των «ελάχιστων απαιτήσεων» είχε μακροπρόθεσμα οφέλη για τη διαχείριση του φόρτου εργασίας στην ομάδα εφαρμοσμένης τεχνολογίας. Επίσης άλλαξε τον τρόπο με τον οποίο ορισμένα μέλη της ομάδας αντιμετώπιζον τα θέματα που αφορούν την ισορροπία της εργασιακής ζωής.

## Αποτελέσματα

Το έργο πρόληψης του άγχους αξιολογήθηκε προκειμένου να κριθεί η αποτελεσματικότητά του μέσω συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν με ένα δείγμα ατόμων από την ομάδα εφαρμοσμένης τεχνολογίας, συμπεριλαμβανομένου του συμβούλου διαχείρισης του έργου και μελών των ομάδων ημερήσιας υποστήριξης και βάρδιας. Οι συνεντεύξεις αυτές επικεντρώθηκαν στους τρόπους με τους οποίους το έργο επηρέασε την αντίληψη και την προσωπική τους εμπειρία όσον αφορά το άγχος, αλλά και στο κατά πόσο και με ποιο τρόπο άλλαξε η συμπεριφορά τους ή η συμπεριφορά των άλλων. Οι απαντήσεις τους χρησιμοποιήθηκαν για να απεικονίσουν την αποτελεσματικότητα του έργου.



Συνοπτικά, αυτό το σχετικό απλό και χαμηλού κόστους έργο πρόληψης του άγχους υλοποιήθηκε από ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα εργαζομένων, με ελάχιστη εξωτερική συμβολή. Ο σχεδιασμός και η εκτέλεση του έργου υπερβαίνουν τις απαιτήσεις της νομοθεσίας και των κανονιστικών κατευθυντήριων γραμμών του Ηνωμένου Βασιλείου για την πρόληψη των κινδύνων για την υγεία και την ασφάλεια που προέρχονται από ψυχοκοινωνικούς κινδύνους στην εργασία.

Ο προσδιορισμός των παραγόντων άγχους ως κινδύνων που θα πρέπει να ελεγχθούν, ακριβώς όπως οι πιο οικείοι κίνδυνοι που άπτονται των διαδικασιών και των χημικών ουσιών, αποτέλεσε μια λογική επέκταση των διαδικασιών εκτίμησης κινδύνων και άνοιξε έναν ώριμο διάλογο σχετικά με λεπτά θέματα, όπως οι συνέπειες του τρόπου διοίκησης σε τρίτους.

Το έργο καθιέρωσε τη συζήτηση σχετικά με το άγχος και τους παράγοντες άγχους στο πλαίσιο της ομάδας και διευκόλυνε την ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος και ανοικτής επικοινωνίας.

«Ήταν εξαιρετικά ωφέλιμο για το δέσιμο της ομάδας και για τη συζήτηση ανθρώπινων ζητημάτων, κάτι που δεν κάνουμε συχνά.» — Τεχνολόγος

Το κόστος του έργου ήταν χαμηλό. Πέραν του χρόνου που διέθεσε το προσωπικό, το κύριο κόστος αφορούσε την εξωτερική συμβολή του ειδικευμένου ψυχολόγου, ο οποίος εξήγησε τη φύση και τα συμπτώματα του άγχους. Ο σύμβουλος διαχείρισης του έργου πιστεύει ακράδαντα ότι το έργο είχε ως αποτέλεσμα τη βαθύτερη επικοινωνία, την ανταλλαγή συναισθημάτων σχετικά με την εργασία και την ανάπτυξη αυξημένης εμπιστοσύνης. Το ίδιο πιστεύουν και τα μέλη της ομάδας, για παράδειγμα:

«Όλη η ομάδα είναι πλέον πιο ανοικτή όσον αφορά την αντιμετώπιση του άγχους και υπάρχει μεγαλύτερη διάθεση υποστήριξης των συναδέλφων που νιώθουν άγχος.» — Τεχνολόγος

«... η άποψή μου είναι ότι βοήθησε στην απομάκρυνση του άσκοπου άγχους που δημιουργούσε το έργο. Θα προέτρεπα και άλλους να κάνουν κάτι παρόμοιο — να είναι προνοητικοί αντί να αντιμετωπίζουν το πρόβλημα αφού εμφανιστεί.» — Μέλος της ομάδας έργου πρόληψης του άγχους

Μετά την εφαρμογή του έργου πρόληψης του άγχους, η ομάδα εφαρμοσμένης τεχνολογίας έχει τέλειες επιδόσεις στον τομέα της υγείας και της ασφάλειας χωρίς απουσίες του προσωπικού οφειλόμενες στο άγχος. Ο απλός χαρακτήρας και το χαμηλό κόστος του έργου καθιστούν την προσέγγιση αυτή ιδιαίτερα κατάλληλη για εφαρμογή σε ΜΜΕ, οι οποίες ενδέχεται να αντιμετωπίζουν περιορισμούς από την άποψη της έλλειψης χρόνου, χρημάτων και εσωτερικής εμπειρογνωμοσύνης.

## Παρατηρήσεις

Η παρέμβαση αυτήτύχε την εφαρμογή μιας προληπτικής και ολιστικής προσέγγισης του εργασιακού άγχους από την αρχή του έργου. Δείχνει τον τρόπο με τον οποίο οι μελλοντικοί κίνδυνοι μπορούν να εντοπιστούν και να απομακρυνθούν ή να μειωθούν στο στάδιο σχεδιασμού. Τα αποτελέσματα θα είναι βιώσιμα. Επίσης δείχνει τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στη διαδικασία εκτίμησης και διαχείρισης κινδύνων. Το κόστος ήταν χαμηλό και η μέθοδος απλή, επομένως η συγκεκριμένη πρωτοβουλία θα ήταν κατάλληλη και για άλλους οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων των ΜΜΕ. Η πρωτοβουλία απεικονίζει επίσης την κατάλληλη χρήση ενός εξωτερικού εμπειρογνώμονα —του ειδικευμένου ψυχολόγου— ο οποίος μπορεί να βοηθήσει την ομάδα στη διαδικασία εκτίμησης κινδύνων.



## 2.3. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΡΟΛΗΨΗΣ ΤΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΝΟΙΑΣ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΧΗΜΙΚΩΝ



### Dow Benelux BV

Postbus 48  
4530 AA Terneuzen  
Nederland

Υπεύθυνος: Henry P. Martens  
Τηλ. (31-115) 67 34 81  
E-mail: [hpmartens@dow.com](mailto:hpmartens@dow.com)

### Θέμα

Πρόληψη του άγχους σε μια μεγάλη επιχείρηση, η οποία ασχολείται με την κατασκευή χημικών, πλαστικών και γεωργικών προϊόντων.

### Πρόβλημα

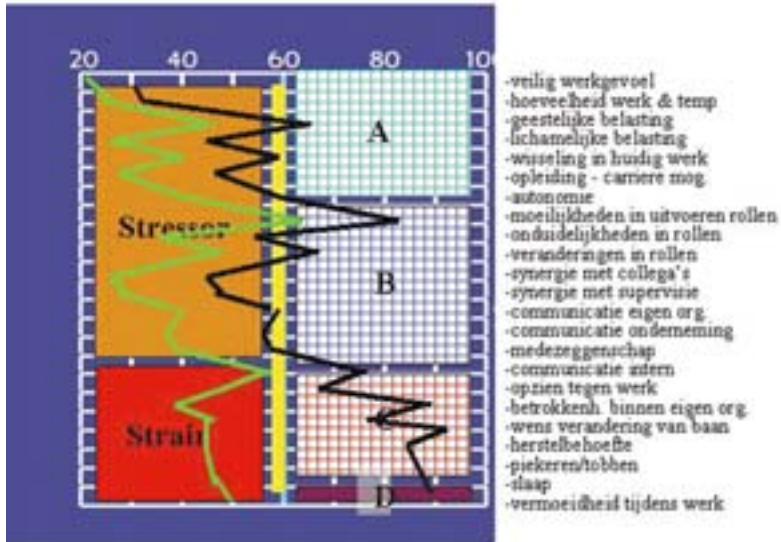
Εφαρμογή ενός προνοητικού προγράμματος για την πρόληψη του άγχους που οφείλεται στην εργασία, ως μέρος μιας φιλοσοφίας συνεχούς βελτίωσης στον τομέα της υγείας και της ασφάλειας, καθώς και για τη μείωση των απουσιών ασθενείας που οφείλεται στην εργασία.

### Λύση

Ένα ερωτηματολόγιο είναι το βασικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε σε τακτική βάση για τον εντοπισμό του άγχους σε πρώιμο στάδιο και για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τα απαιτούμενα μέτρα για την αντιμετώπισή του στην πηγή και για την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι εθελοντική. Το πακέτο των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων μπορεί να αξιολογηθεί με διάφορους τρόπους, ανά τμήμα, ανά τύπο εργασίας κλπ. Εξήχθησαν συνολικά αποτελέσματα για την εταιρεία, τα οποία αναλύθηκαν ανά τμήμα. Έγιναν συγκρίσεις με αποτελέσματα προηγούμενων ετών. Το βασικό σημείο εστίασης του προγράμματος είναι ο εντοπισμός προβλημάτων και ο προσδιορισμός των αναγκών παρεμβάσεων για κάθε τμήμα. Τα αποτελέσματα ενσωματώθηκαν στη συνολική διαδικασία εκτίμησης κινδύνων και στο σχέδιο μείωσης των κινδύνων.

Το ερωτηματολόγιο καλύπτει τέσσερις διαστάσεις του περιβάλλοντος εργασίας: γενικά χαρακτηριστικά της εργασίας, εργασιακές σχέσεις και επικοινωνία, ψυχοκοινωνικές πτυχές και κόπωση. Η επιχείρηση εφαρμόζει εργασία σε βάρδιες και δίδεται ιδιαίτερη προσοχή σε οποιαδήποτε ζητήματα αφορούν τους πίνακες βάρδιες, τη νυχτερινή εργασία, τις ώρες και τις υπερωρίες αλλά και στα σχετικά

### Lijndiagram: procentuele welzijnsscore



προβλήματα υγείας. Η επιχείρηση παρέχει επίσης περιοδικές ιατρικές εξετάσεις σε όλους τους εργαζομένους στη νυχτερινή βάρδια.

Προσωπικό εργαζόμενο στον τομέα της υγείας και της ασφάλειας χρησιμοποίησε τα αποτελέσματα για να βοηθήσει στη διεξαγωγή εκτιμήσεων κινδύνων στα επιμέρους τμήματα. Τα αποτελέσματα της έρευνας και οι απαιτούμενες ενέργειες συζητήθηκαν σε κάθε τμήμα. Στις συζητήσεις συμμετείχαν οι προϊστάμενοι των τμημάτων, εκπρόσωποι της υγειονομικής υπηρεσίας της εταιρείας, προσωπικό εργαζόμενο στον τομέα της υγείας και ασφάλειας, καθώς και ένας εκπρόσωπος του συμβουλίου της επιχείρησης. Καθορίστηκαν προτεραιότητες δράσης και ανατέθηκε η ευθύνη για τις δράσεις εντός συμφωνημένου χρονοδιαγράμματος. Όπου εντοπίστηκαν ιδιαίτερα προβλήματα για συγκεκριμένες ομάδες προσωπικού, οργανώθηκαν εργαστήρια με σκοπό την περαιτέρω διερεύνηση των ζητημάτων αυτών σε συνεργασία με το εμπλεκόμενο προσωπικό. Για παράδειγμα, αυτό έγινε με το προσωπικό ασφαλείας και πυροπροστασίας.

Κατά τη διάρκεια των παρεμβάσεων δόθηκε προσοχή σε θέματα όπως η βελτίωση του προγραμματισμού της εργασίας, η ομαδική εργασία και η σαφήνεια των ρόλων. Θέματα όπως η παροχή συνεχούς κατάρτισης αντιμετωπίστηκαν με την ενσωμάτωσή τους σε μια «στρατηγική για τους ανθρώπους».

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει επίσης μια αυστηρά εμπιστευτική ενότητα σχετικά με την ευεξία του προσωπικού. Τα άτομα με χαμηλή βαθμολογία στην ενότητα αυτή είναι πιθανό να παραπεμφθούν στον υπεύθυνο της υγειονομικής υπηρεσίας της εταιρείας. Το πρόγραμμα καλύπτει επίσης την παροχή υποστήριξης στο προσωπικό για προβλήματα που δεν σχετίζονται με την εργασία. Ωστόσο, η κύρια έμφαση του προγράμματος δίδεται στον εντοπισμό και στην πρόληψη των προβλημάτων σε οργανωτικό επίπεδο.

Η συμμετοχή του συμβουλίου της επιχείρησης αποτελεί σημαντικό τμήμα της διαδικασίας. Το πρόγραμμα υλοποίησης καθορίζεται σε συμφωνία με το συμβούλιο αυτό. Κάθε τμήμα οφείλει να παρίσταται στις συνεδριάσεις του συμβουλίου της επιχείρησης σε ετήσια βάση προκειμένου να αναφέρει ποια μέτρα έχουν ληφθεί για την εφαρμογή του σχεδίου μείωσης των κινδύνων, όπως προέκυψε από τα αποτελέσματα της έρευνας στο τμήμα αυτό. Το συμβούλιο της επιχείρησης λαμβάνει προς συζήτηση τακτικές εκθέσεις σχετικά με τη συνολική πρόοδο. Έχει εξετάσει ορισμένα ειδικά θέματα, όπως η πίεση στην εργασία.

Αποτελέσματα σε επίπεδο ομάδων κοινοποιούνται στο σύνολο του προσωπικού μέσω του ενδοδικτύου της εταιρείας και αναφέρονται επίσης στην ετήσια έκθεση της αρμόδιας υπηρεσίας για την υγεία στην εργασία.

### Αποτελέσματα

Το άγχος συζητείται πλέον ενεργά στην επιχείρηση αλλά και στο πλαίσιο του συμβουλίου της επιχείρησης. Τα ποσοστά απουσιών είναι χαμηλά — περίπου 3-4 % ετησίως. Το πρόγραμμα συμβάλλει στη φήμη της εταιρείας ως καλού εργοδότη.

### Παρατηρήσεις

Είναι πολύ σημαντικό η παρέμβαση για την αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους να μη θεωρείται ως μια διαδικασία που πραγματοποιείται άπαξ αλλά ως μέρος ενός συνεχούς προγράμματος υπό παρακολούθηση. Θα πρέπει να καθιερωθούν συστήματα για τη διασφάλιση της εμπιστευτικότητας οίων-δήποτε προσωπικών δεδομένων τα οποία συγκεντρώνονται.

## 2.4. ΠΡΟΛΗΨΗ ΤΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΣΕ ΓΗΡΟΚΟΜΕΙΟ

### LLAR D' ANCIANS DE CALVIÀ

Calvià Town Council  
Plaça Nova nº 1  
E-07184 Calvià  
Mallorca — Balearic Is.

Υπεύθυνος: Δρ Vicenç Sastre Ferrà  
Προϊστάμενος της Υπηρεσίας Πρόληψης και Επιθεώρησης Υγείας  
Τηλ. (34) 971 67 03 03  
E-mail: llardecalvia@calvia.com

Esperanza Menchón Sánchez  
Mutua Universal  
E-mail: emenchon@muniversal.net



### Θέμα

Θέσπιση ενός προγράμματος πρόληψης του άγχους για 42 μέλη προσωπικού που εργάζονται σε κέντρο περίθαλψης ηλικιωμένων. Οι ηλικιωμένοι είναι πιθανό να έχουν περιορισμένες διανοητικές και σωματικές ικανότητες και στο έργο των εργαζομένων περιλαμβάνεται η παροχή βασικής υποστήριξης κατά τη σίτιση, καθήκοντα υγιεινής και χορήγησης φαρμάκων, καθώς και συναισθηματικής υποστήριξης. Αυτό δημιουργεί σωματικό και πνευματικό φόρτο εργασίας για το προσωπικό.

### Πρόβλημα

Το προσωπικό αισθανόταν σημαντική πνευματική και σωματική καταπόνηση και υπήρχε μεγάλο ποσοστό απουσιών λόγω παθήσεων συνδεδεμένων με το άγχος, όπως κατάθλιψη και στρες. Επιπλέον, σημειώνονταν υψηλά επίπεδα μικροατυχημάτων και αναγνωριζόταν επίσης ότι ήταν αναγκαία η αντιμετώπιση ορισμένων οργανωτικών προβλημάτων. Το γηροκομείο ήταν σχεδιασμένο για τροφίμους οι οποίοι ήταν σχετικά ανεξάρτητοι, ωστόσο το επίπεδο εξάρτησής τους είχε αυξηθεί και χρειάζονταν πολύ υψηλότερο επίπεδο υποστήριξης, τόσο σωματικής —συμπεριλαμβανομένης του χειρωνακτικού χειρισμού τους— όσο και συναισθηματικής.



## Λύση

Εργαζόμενοι, προϊστάμενοι και ειδικοί συμμετείχαν στην παρέμβαση μέσω της επιτροπής ασφάλειας και υγείας. Εκπρόσωποι της διοίκησης και των συνδικαλιστικών ενώσεων εργαζομένων στον τομέα της υγείας και ασφάλειας εξέτασαν τη συχνότητα εμφάνισης προβλημάτων υγείας και αποφάσισαν ότι ήταν αναγκαία η διεξαγωγή μελέτης για τον εντοπισμό πηγών άγχους και πιθανών μέτρων, τα οποία θα μπορούσαν να ληφθούν για την πρόληψη των πηγών άγχους και τη βελτίωση της εργασίας και της οργάνωσής της. Χρησιμοποιήθηκε επίσης η βοήθεια του τοπικού οργανισμού ασφάλισης εργατικών ατυχημάτων.

Το πρόγραμμα περιελάμβανε:

- εκτίμηση κινδύνων, συμπεριλαμβανομένης της διανομής ερωτηματολογίων στο σύνολο του προσωπικού, και ανάλυση της εργασίας και των συνθηκών εργασίας και διεξαγωγή συνεντεύξεων σε εθελοντική βάση
- προσδιορισμό προτάσεων για βελτίωση
- σταδιακή εφαρμογή των προτάσεων.

Εντοπίστηκαν οι ακόλουθοι παράγοντες άγχους.

### Παράγοντες άγχους που εντοπίστηκαν κατά την ανάλυση της εργασίας και των συνθηκών εργασίας

#### Γενικές συνθήκες εργασίας

- Ευκαιρίες για επαγγελματική πρόοδο
- Παροχή πληροφοριών σχετικά με την εταιρεία
- Καθορισμός διαλειμμάτων και περιόδων διακοπών
- Οργάνωση των ομάδων εργασίας
- Απρόβλεπτες απουσίες από την εργασία ή άδειες ασθενείας
- Επίπεδα μισθών

#### Συνθήκες εκτέλεσης της εργασίας

- Φυσικές συνθήκες εργασίας
- Φόρτος εργασίας

#### Περιεχόμενο εργασίας

- Απρόβλεπτα συμβάντα ή υφιστάμενες αλλαγές
- Δυνατότητα λήψης αποφάσεων

#### Άμεσο περιβάλλον

- Τύπος εφαρμοζόμενης εποπτείας

### Παράγοντες άγχους που εντοπίστηκαν στο πλαίσιο της έρευνας στους εργαζομένους

- Φόρτος εργασίας
- Έλλειψη μέσων και πόρων
- Ταχύς ρυθμός εργασίας
- Έλλειψη πληροφοριών
- Υψηλό επίπεδο ευθύνης
- Έντονη πνευματική προσπάθεια η οποία απαιτείται από την εργασία
- Μικρή δυνατότητα προόδου εντός της εταιρείας
- Απρόβλεπτα συμβάντα και/ή αλλαγές σχεδίων
- Αβέβαιο μέλλον στην επιχείρηση
- Έλλειψη διευκολύνσεων σε αποδυτήρια και αποχωρητήρια
- Ανεπαρκείς δεξιότητες
- Σωματική κατάσταση, κίνδυνοι και απαιτούμενη σωματική προσπάθεια

Εφαρμόστηκαν τα ακόλουθα μέτρα:

- καλύτερη στελέχωση προσωπικού και βοηθητικού προσωπικού περίθαλψης κατά τις ώρες αιχμής: 7.30 έως 11.30 και 17.30 έως 21.30. Με αυτό τον τρόπο δόθηκε η δυνατότητα μείωσης του φόρτου εργασίας, βελτίωσης της οργάνωσης σε βάρδιες και κάλυψης απουσιών και έκτακτων αναγκών·
- κατάρτιση προσωπικού για την αντιμετώπιση καταστάσεων που εμφανίζονται σε γηροκομεία, όπως θάνατοι, πόνος και τελευταία στάδια ασθένειας·
- προσδιορισμός των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων του βοηθητικού προσωπικού περίθαλψης: για παράδειγμα, για τη χορήγηση φαρμάκων, την παροχή βοήθειας κατά τη λήψη φαρμάκων και την παροχή βοήθειας και υποστήριξης στο πλαίσιο της παροχής θεραπείας·
- καθιέρωση πρωτοκόλλου επικοινωνίας για τις καταστάσεις οι οποίες, κατά την άποψη των εργαζομένων, θ μπορούσαν να προκαλέσουν κινδύνους για την υγεία και την ασφάλειά τους, ώστε να έρχονται αποτελεσματικά σε επαφή με την επιτροπή ασφάλειας και, σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης, να απευθύνονται άμεσα στην υπηρεσία πρόληψης για άμεσες λύσεις. Υλοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης σε θέματα ασφάλειας και πρόληψης κινδύνων στην εργασία·
- παροχή βοηθητικών μηχανισμών για το ανασήκωμα και τη μετακίνηση ασθενών που είναι κλινήρεις και κατάρτιση εργαζομένων όσον αφορά τη χρήση τους·
- εισαγωγή ενός βαθμού διακριτικής ευχέρειας κατά την εκτέλεση ορισμένων καθηκόντων, βάσει των κατευθυντήριων γραμμών που ορίζει η ιατρική υπηρεσία, για ορισμένες ομάδες εργαζομένων με σκοπό τη βελτίωση της αυτονομίας και της λήψης αποφάσεων·
- σαφής προσδιορισμός και επεξήγηση του περιεχομένου όλων των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων, συμπεριλαμβανομένης της κατάρτισης μιας συλλογικής σύμβασης·
- προώθηση της συμμετοχής των εργαζομένων μέσω συνεδριάσεων όπου θα τους δίδεται η δυνατότητα να εκφράσουν προτάσεις, ιδέες και απόψεις.



## Αποτελέσματα

Πριν από τη μελέτη το 1998, η συχνότητα των απουσιών λόγω ασθένειας ήταν 18 %. Μετά την παρέμβαση, το ποσοστό αυτό μειώθηκε σε 2 % το 1999 και παρέμεινε περίπου στο ίδιο επίπεδο: 2,5 % το 2000 και 3 % το 2001. Το ηθικό του προσωπικού και οι εργασιακές σχέσεις βελτιώθηκαν και το ίδιο συνέβη στις σχέσεις μεταξύ προσωπικού και τροφίμων.

## Παρατηρήσεις

Στις περιπτώσεις όπου τα αίτια του άγχους οφείλονται σε πολλαπλούς παράγοντες, π.χ. συνδυασμός θεμάτων που αφορούν το προσωπικό, φόρτου εργασίας, θεμάτων οργάνωσης της εργασίας και φυσικών συνθηκών εργασίας, όλα αυτά τα αίτια πρέπει να αντιμετωπίζονται συνολικά ώστε η παρέμβαση να είναι αποτελεσματική.



## 2.5. ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ JORVI ΓΙΑ ΤΟΝ ΑΥΤΟΝΟΜΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ ΤΩΝ ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



### HYKS, Jorvi Hospital

Τμήμα Φυσιοθεραπείας

Turuntie 150

FIN-02740 Espoo

Υπουργείο Επικοινωνίας: Raija Kasanen, αρμόδια για το σχεδιασμό

Τηλ. (358-9) 81 64 74 02

E-mail: Raija.Kasanen@espool.fi

### Θέμα

Πιλοτικό αναπτυξιακό πρόγραμμα για την ανάπτυξη χρονοδιαγραμμάτων εργασίας σε ένα νοσοκομειακό τμήμα φυσιοθεραπείας. Οι υπηρεσίες φυσιοθεραπείας παρέχονται σε ασθενείς που περιθάλπονται στο νοσοκομείο αλλά και σε εξωτερικούς ασθενείς. Υπηρεσίες φυσιοθεραπείας παρέχονται σε ασθενείς σε όλα τα τμήματα του νοσοκομείου.

Οι φυσιοθεραπευτές στο νοσοκομείο Jorvi Hospital εργάζονται βάσει «ανεπίσημων» χρονοδιαγραμμάτων εργασίας, συνήθως εκτός σαββατοκύριακου. Σύμφωνα με την παλαιότερη πρακτική, τα ωράρια εργασίας προγραμματίζονταν για διαστήματα τριών εβδομάδων και, κατά παράδοση, για τις ώρες 08.00-16.00 από Δευτέρα έως Παρασκευή. Ένας επιβλέπων (διαχειριστής του νοσηλευτικού προσωπικού) σχεδίαζε δελτία εργαζομένων και συμπλήρωνε τα ωράρια του προσωπικού μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή.

### Πρόβλημα

Ο φόρτος εργασίας των φυσιοθεραπευτών είχε διογκωθεί λόγω του αυξημένου αριθμού παραρτιών για φυσιοθεραπείες. Τα εξωτερικά ιατρεία, λόγω χάριν, είχαν περισσότερη κίνηση. Η κατάσταση στους θαλάμους των ασθενών γινόταν ολόένα και πιο πιεστική καθώς περιορίζονταν οι περίοδοι ανάρρωσης. Στις περιπτώσεις αυτές, ο μη ευέλικτος προγραμματισμός των ωραρίων μπορεί να δημιουργεί προβλήματα στους εργαζομένους και να περιορίζει τη δυνατότητα παροχής υπηρεσιών φυσιοθεραπείας. Οι φυσιοθεραπευτές συνήθως εργάζονται κατά τα διαστήματα που παρατηρείται η μέγιστη δραστηριότητα στους θαλάμους (08.00-16.00). Πρέπει να μοιράζονται το χρόνο των ασθενών με τους θεράποντες και άλλα μέλη του ερευνητικού και νοσηλευτικού προσωπικού. Η φυσιοθεραπεία είναι μια θεραπευτική δραστηριότητα στην οποία οι ασθενείς διαδραματίζουν ενεργό ρόλο ως μαθητευόμενοι. Ο ασθενής πρέπει να μπορεί να συμμετέχει ενεργά στη θεραπεία.



Μια περισσότερο ευέλικτη χρήση των χρονοδιαγραμμάτων εργασίας θα μπορούσε να παρέχει περισσότερες ευκαιρίες για συναντήσεις και ανταλλαγές μεταξύ των φυσιοθεραπευτών και της οικογένειας/των συγγενών των ασθενών. Μια αλλαγή στα χρονοδιαγράμματα εργασίας θα περιορίζε το πρόβλημα των ασφυκτικά γεμάτων αιθουσών φυσιοθεραπείας. Έχει διαπιστωθεί ότι η εργασία των φυσιοθεραπευτών θα μπορούσε να αποκτήσει μεγαλύτερη ευελιξία από εκείνη που της παρέχει το σημερινό σύστημα προγραμματισμού των εργασιών.

Η εργασία στον τομέα της υγείας ενέχει πνευματική και σωματική καταπόνηση. Όταν η φύση της εργασίας είναι διαπροσωπική, όπως στην περίπτωση της φυσιοθεραπείας, το επίπεδο πνευματικής καταπόνησης αυξάνεται. Η φυσιοθεραπεία θεωρείται κατά κύριο λόγο γυναικείο επάγγελμα. Οι γυναίκες εξακολουθούν να επιβαρύνονται με τις περισσότερες ευθύνες για την οικογένεια και το σπίτι. Με την παροχή στους εργαζόμενους μεγαλύτερης ευελιξίας και δυνατότητας να διαμορφώνουν αυτόνομα το σχεδιάγραμμα εργασίας, θα ήταν ευκολότερος ο συνδυασμός εργασίας και οικογενειακής ζωής, και θα βελτιωνόταν τόσο η ποιότητα ζωής των εργαζομένων όσο και η διαχείριση της εργασίας τους.

### Λύση

Οι στόχοι του αναπτυξιακού προγράμματος του τμήματος φυσιοθεραπείας του νοσοκομείου Jorvi ήταν οι ακόλουθοι:

1. Η διενέργεια ενός πειράματος σχετικά με την ανάπτυξη χρονοδιαγραμμάτων εργασίας, στο πλαίσιο του οποίου οι εργαζόμενοι θα έχουν μεγαλύτερο έλεγχο του χρόνου εργασίας (αυτονομία), έτσι ώστε να προγραμματίζουν οι ίδιοι το ωράριό τους και να διαμορφώνουν έναν κατάλογο εργασιών, εντός ενός πλαισίου που καθορίζει ο επιβλέπων.
2. Η αξιολόγηση του αντίκτυπου που θα έχει στην ευεξία των εργαζομένων και στη διαχείριση της εργασίας τους η μεγαλύτερη δυνατότητα να ελέγχουν το χρόνο της εργασίας τους.
3. Η παρακολούθηση της επίδρασης της αυξημένης αυτονομίας των φυσιοθεραπευτών ως προς τον προγραμματισμό της εργασίας τους στην παραγωγικότητα, στο περιεχόμενο της εργασίας και στη δυνατότητα παροχής υπηρεσιών.

Στο πλαίσιο του προγράμματος αναπτύχθηκε ένα ειδικό μοντέλο Jorvi για την αυτονομία ως προς τη διαμόρφωση του σχεδιαγράμματος εργασίας. Το μοντέλο περιλάμβανε δύο στάδια: το πρώτο επέτρεπε στους εργαζόμενους να προγραμματίζουν και να εφαρμόζουν αυτόνομα χρονοδιαγράμματα εργασίας, και το δεύτερο αφορούσε την εκπαίδευση των εργαζόμενων στον προγραμματισμό και τη διαμόρφωση χρονοδιαγραμμάτων εργασίας.

Διασφαλίστηκε η διαθεσιμότητα για παροχή υπηρεσιών φυσιοθεραπείας κατά τις ώρες από 08.00 έως 16.00. Το πείραμα επέτρεπε, επίσης, την παροχή υπηρεσιών κατά τα διαστήματα 07.00 έως 08.00 και 16.00 έως 18.00. Για λόγους καλής επικοινωνίας, οι εργαζόμενοι ήταν υποχρεωμένοι να αναπτύσσουν τα χρονοδιαγράμματα εργασίας τους με τρόπο ώστε να μπορούν να συμμετέχουν σε κοινές συσκέψεις και σε προγράμματα κατάρτισης που διοργανώνονταν στα τμήματα και τις μονάδες τους. Για τα χρονοδιαγράμματα εργασίας χρησιμοποιήθηκε ένα σύστημα μηχανογράφησης.

Ο διαχειριστής του νοσηλευτικού προσωπικού έλεγχε τα χρονοδιαγράμματα το αργότερο μία εβδομάδα πριν από την έναρξή τους και, εφόσον κρινόταν απαραίτητο, αποφάσιζε αύξηση του προσωπικού για ορισμένες χρονικές περιόδους. Οι εργαζόμενοι μπορούσαν να τροποποιήσουν τα σχεδιαγράμματά τους βάσει των παραπάνω περιορισμών, μετά από έγκριση του διαχειριστή του νοσηλευτικού προσωπικού.



Διοργανώθηκε ένα επιμορφωτικό μάθημα διάρκειας μιάμισης ώρας σχετικά με την ανάπτυξη χρονοδιαγραμμάτων εργασίας, στο οποίο εξετάστηκε ο νόμος περί ωρών εργασίας (περιορισμός) και οι γενικές συλλογικές συμβάσεις για τους εργαζομένους του δήμου. Τα μαθήματα κατάρτισης παρακολούθησαν όλοι οι φυσιοθεραπευτές που συμμετείχαν στο πείραμα για τα χρονοδιαγράμματα εργασίας.

### Αποτελέσματα

Το πείραμα του νοσοκομείου Jorvi σχετικά με την αυτονομία ως προς τη διαμόρφωση των χρονοδιαγραμμάτων εργασίας διενεργήθηκε σύμφωνα με τους κανόνες της Ευρωπαϊκής Κοινότητας για τις ώρες εργασίας, την εργατική νομοθεσία της Φινλανδίας και τις υφιστάμενες συλλογικές συμβάσεις. Η πρακτική εφαρμογή του πειράματος και η επίδραση των παραγόντων που επηρεάζουν το σχεδιασμό και την εφαρμογή των χρονοδιαγραμμάτων εργασίας τέθηκαν υπό παρακολούθηση για ένα ολόκληρο έτος. Ο αντίκτυπος του πειράματος στη δυνατότητα παροχής υπηρεσιών φυσιοθεραπείας εξετάστηκε μέσα από ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις στα οποία συμμετείχαν ασθενείς και προσωπικό του νοσοκομείου πριν και μετά το πέρας του πειράματος.

Σύμφωνα με τις παρατηρήσεις των φυσιοθεραπευτών, το σχεδιάγραμμα εργασίας είχε ευεργετική επίδραση κυρίως στη δυνατότητά τους να καθορίζουν την εργασία τους, στην παραγωγικότητα, τη διαχείριση των εργασιών και την επιθυμία τους για εργασία. Οι εργαζόμενοι θεώρησαν ότι το πείραμα εξασφάλισε μεγαλύτερη συμβατότητα μεταξύ εργασίας και ψυχαγωγίας. Το νέο σχεδιάγραμμα εργασίας αποδείχτηκε ωφέλιμο για την οικογενειακή ζωή τους. Σύμφωνα με το πείραμα, περιορίστηκε η πνευματική καταπόνηση της εργασίας τους.

Με τη χρήση του νέου σχεδιαγράμματος εργασίας των φυσιοθεραπευτών, οι ασθενείς απέκτησαν καλύτερη πρόσβαση στη θεραπεία. Περιορίστηκε σημαντικά η ανάγκη για ειδικές διευθετήσεις προκειμένου να τους παρέχονται εξωτερικές υπηρεσίες φυσιοθεραπείας. Το 2001, οι φυσιοθεραπευτές προσέφεραν τις υπηρεσίες τους σε σημαντικά μεγαλύτερο αριθμό εξωτερικών ασθενών που είχαν παραπεμπτικά από διαφορετικούς ειδικούς σε σχέση με το 2000.

Η αυτόνομη ανάπτυξη χρονοδιαγραμμάτων εργασίας βάσει του μοντέλου Jorvi δεν επιβάρυνε τον εργοδότη με επιπρόσθετα έξοδα όσον αφορά τη διευθέτηση του χρόνου εργασίας.

Τόσο ο εργοδότης όσο και οι φυσιοθεραπευτές του νοσοκομείου Jorvi εξέφρασαν την επιθυμία να συνεχίσουν να χρησιμοποιούν το μοντέλο για αυτονομία στη διαμόρφωση των χρονοδιαγραμμάτων εργασίας, και, ως εκ τούτου, το μοντέλο υιοθετήθηκε και εφαρμόζεται μόνιμα στο εν λόγω τμήμα.

Βάσει της θετικής εμπειρίας και των αποτελεσμάτων του μοντέλου για την αυτονομία στη διαμόρφωση των χρονοδιαγραμμάτων εργασίας του νοσοκομείου Jorvi, Ξεκίνησε ένα κοινό αναπτυξιακό πρόγραμμα ανάμεσα στο νοσοκομείο Jorvi Hospital και την Υπηρεσία Κοινωνικών Υποθέσεων και Υγείας της πόλης Espoo, με στόχο την ανάπτυξη μοντέλων εργασίας βάσει του προαναφερθέντος μοντέλου για ιατρικό προσωπικό που εργάζεται τρεις βάρδιες.

## Σχόλια

Πρόκειται για ένα καλό παράδειγμα «επικεντρωμένης» παρέμβασης, η οποία εστιάζει στο συγκεκριμένο θέμα των χρονοδιαγραμμάτων εργασίας. Τα χρονοδιαγράμματα εργασίας είναι θεμελιώδους σημασίας για τον τομέα της υγείας. Με την παρέμβαση αυτή διαπιστώθηκε βελτιωμένη παροχή υπηρεσιών για τους πελάτες και μεγαλύτερη ευελιξία για το προσωπικό. Κατέστη εφικτή η περίθαλψη περισσότερων ασθενών. Οι εργαζόμενοι συμμετείχαν πλήρως στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του προγράμματος, ο αντίκτυπος του οποίου στη συνέχεια μετρήθηκε. Χάρη στην πρωτοβουλία αυτή, βελτιώθηκε η σχέση εργασίας/ζωής για το προσωπικό. Οι στόχοι πραγματοποιήθηκαν χωρίς να απαιτείται κανένας δαπανηρός ή ανασταλτικός για τις εργασίες επανασχεδιασμός του περιβάλλοντος εργασίας. Πρόκειται για παράδειγμα πιλοτικού χαρακτήρα, η επιτυχημένη έκβαση του οποίου θα τύχει ευρύτερης εφαρμογής. Η εν λόγω πρωτοβουλία μπορεί να εφαρμοστεί σε τομείς στους οποίους εφαρμόζονται παρόμοια συστήματα.

## 2.6. ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΡΟΠΟΥΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΥ ΜΕΙΩΝΟΥΝ ΤΟ ΑΓΧΟΣ ΠΟΥ ΟΦΕΙΛΕΤΑΙ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ



### RHI AG

Millstätterstrasse 10  
A-9545 Radenthein

Υπουργείο Επικοινωνίας: Δρ Stefan A. Bayer  
Ειδικός στην υγεία των εργαζομένων και την επαγγελματική ιατρική  
Τηλ. (43-4246) 21 00  
E-mail: stefan.bayer@rhi-ag.com

### Θέμα

Πρόληψη του άγχους στη βιομηχανία πυρίμαχων υλικών, στους τομείς εξόρυξης και λατόμησης

### Πρόβλημα

Για το ζήτημα της αντιμετώπισης της καταπόνησης ενδιαφέρθηκαν αρκετές εταιρείες, οι οποίες δραστηριοποιούνται στον τομέα εξόρυξης και λατόμησης, οι οποίες δεν γνώριζαν με ποιον τρόπο να αξιολογήσουν και να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα.

### Λύση

Αρκετές εταιρείες ενός ομίλου εξόρυξης, με την υποστήριξη του Versicherungsanstalt des österreichischen Bergbaues (Αυστριακή Υπηρεσία Ασφάλισης για τον Τομέα της Εξόρυξης — «VadöB»), αποφάσισαν να συγκεντρώσουν πόρους για τη διερεύνηση του προβλήματος. Διεξήχθη μια έρευνα για το εργασιακό άγχος στους εργαζόμενους όλων των επιχειρήσεων, προκειμένου να αξιολογηθούν τα προβλήματα και να δημιουργηθεί μια βάση για δράσεις παρέμβασης. Παράλληλα, αναλύθηκαν αντικειμενικά δεδομένα σχετικά με τους παράγοντες που ασκούν πίεση στο χώρο εργασίας, λ.χ., θόρυβος, φόρτος εργασίας, μονότονη εργασία, επαναλαμβανόμενη εργασία, πίεση του χρόνου κλπ., καθώς και ενδείξεις του προβλήματος, όπως τα ποσοστά υπερωριών, ατυχημάτων, επιβάρυνσης της υγείας και απουσιών. Τα αποτελέσματα συσχετίστηκαν με συμπληρωματικά δεδομένα της κοινωνικής ασφάλισης. Η μελέτη, τα λοιπά στοιχεία και η ανάλυσή τους τηρούνται σε ηλεκτρονική βάση δεδομένων. Με τον τρόπο αυτό, η συγκριτική ανάλυση και η παρακολούθηση των αλλαγών καθίσταται εφικτή.

Στη συνέχεια, προσδιορίστηκαν οι δυνατότητες παρέμβασης. Το τμήμα επαγγελματικής ιατρικής εξέφραζε αμφιβολίες ως προς το ενδεχόμενο η αξιολόγηση του άγχους να οδηγήσει σε θετικές δράσεις, καθώς μια τέτοια

αξιολόγηση μπορεί τελικά να μην είναι επικοδομητική, από την άποψη ότι μπορεί να θιχτούν και να διερευνηθούν τα αίτια του άγχους και να μην αναληφθεί τελικά καμία ενέργεια για την αντιμετώπισή τους.

Ένα θέμα που εντοπίστηκε ήταν η ελλιπής ενημέρωση των διαχειριστών και επιβλεπόντων ως προς τη δυνατότητά τους να συμβάλλουν στη μείωση του άγχους, λόγω χάριν με τη βελτίωση του προγραμματισμού των εργασιών και την τροποποίηση των στρατηγικών διαχείρισης. Χρειάστηκαν βοήθεια για να συνειδητοποιήσουν τα αίτια του άγχους που σχετίζονται με την οργάνωση της εργασίας και τη διαχείριση, και να προσδιορίσουν το τι μπορούν και πρέπει να κάνουν για τη μείωση του άγχους. Προσδιορίστηκαν ορθές πρακτικές διαχείρισης, ενώ οι διαχειριστές ενημερώθηκαν και καταρτίστηκαν και τους δόθηκαν κίνητρα για να τις εφαρμόσουν. Μέρος της διαδικασίας ήταν, επίσης, η ευαισθητοποίηση και η κατάρτιση με στόχο την ενίσχυση της συμμετοχής των εργαζομένων και της ανάδρασης, λ.χ. στο σχεδιασμό των εργασιών. Συνέπεια αυτών ήταν η αναδιαμόρφωση του σχεδίου προτάσεων της εταιρείας ως σύστημα επικοινωνίας στο πλαίσιο του ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και των ενημερωτικών δελτίων σχετικά με το εργασιακό άγχος τέθηκαν στη διάθεση των εργαζομένων, λ.χ. μέσω του Διαδικτύου των εταιρειών, ενώ σχετικές πληροφορίες συμπεριλήφθηκαν στο εγχειρίδιο διαχείρισης των εταιρειών.



## Αποτελέσματα

Η απόδοση του προσωπικού θα βελτιωθεί μέσα από τη βελτίωση της υγείας και την παροχή κινήτρων. Η βάση δεδομένων θα επιτρέπει την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

## Σχόλια

Το εν λόγω παράδειγμα αφορούσε μια αρχική έρευνα μεταξύ των εργαζομένων για την αξιολόγηση του προβλήματος. Κατά τη διεξαγωγή παρόμοιων ερευνών είναι πολύ σημαντική η εχεμύθεια σε ατομικό επίπεδο. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όταν πρόκειται για μικρή ομάδα εργαζομένων και πρέπει να λαμβάνονται μέτρα ώστε η ταυτότητα των εργαζομένων να μην μπορεί να αναγνωριστεί μέσα από ερωτήσεις που αφορούν, λ.χ., την ηλικία, το φύλο ή το τμήμα στο οποίο ανήκουν. Οι αποτελεσματικές έρευνες εξετάζουν τα αίτια του εργασιακού άγχους που γίνονται αντιληπτά, συμπεριλαμβανομένων των θεμάτων οργάνωσης, και δεν επικεντρώνονται μόνο σε θέματα ατομικής υγείας και τρόπου ζωής. Στην περίπτωση αυτή, η κατάρτιση πρέπει να θέτει στο στόχαστρο ένα πραγματικό πρόβλημα και να εντάσσεται σε ένα ευρύτερο πρόγραμμα παρέμβασης για την αντιμετώπιση των αιτιών.

## 2.7. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΥΠΟ ΕΞΕΛΙΞΗ ΓΙΑ ΤΟ ΑΓΧΟΣ ΣΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΑΓΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΣΟΥΗΔΙΑΣ



### Εθνικό Συμβούλιο Αγοράς Εργασίας της Σουηδίας

Kungstensgatan 45  
SV-11339 Stockholm

Υπουργείο Επικοινωνίας: Rolf Strömberg  
Τηλ. (46-8) 58 60 60 00  
E-mail: rolf.stromberg@ams.amv.se



### Θέμα

Ανάπτυξη ενός συνολικού προγράμματος για την πρόληψη του εργασιακού άγχους σε ένα συμβούλιο αγοράς εργασίας στον δημόσιο τομέα.

### Πρόβλημα

Το Εθνικό Συμβούλιο Αγοράς Εργασίας της Σουηδίας (AMS) παρακολουθεί αδιάλειπτα τις εξελίξεις σχετικά με τις απουσίες λόγω ασθένειας σε ολόκληρη την Εθνική Διοίκηση της Αγοράς Εργασίας (AMV). Κατά τα τελευταία πέντε χρόνια περίπου, το ποσοστό απουσιών λόγω ασθένειας αυξανόταν κατά μία ή δύο ποσοστιαίες μονάδες ετησίως. Ένα μεγάλο μέρος οφειλόταν σε διαταραχές λόγω του άγχους.

### Λύση

Στις αρχές του 2002, σε μια προσπάθεια να αντιστραφεί αυτή η αρνητική τάση, το AMS ξεκίνησε ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα που αποτελούνταν από τρία διαφορετικά υπο-προγράμματα. Τα προγράμματα αυτά, στα οποία θα συμμετέχουν 800 εργαζόμενοι, αναμένεται να συνεχιστούν έως και το πρώτο τρίμηνο του 2003.

Στόχος είναι η δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και μιας ατμόσφαιρας ευεργετικής για την υγεία, την παροχή κινήτρων και τη συμμετοχή των εργαζομένων, η οποία ενισχύει παράλληλα την αποδοτικότητά τους.

Στους πάγιους στόχους που τέθηκαν περιλαμβάνονται η μείωση κατά δύο ποσοστιαίες μονάδες των απουσιών λόγω ασθένειας κατά τη διάρκεια του προγράμματος στις υπηρεσίες απασχόλησης που συμμετέχουν και, στη συνέχεια, η διατήρηση του μειωμένου ποσοστού. Επιπλέον, προβλέπεται ότι οι έρευνες σε πελάτες και η εσωτερική έρευνα (η έρευνα στο χώρο εργασίας) σχετικά με τη συμπεριφορά θα έχουν ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα.

### **Υποπρόγραμμα 1** (το πρόγραμμα σχετικά με τα χαρακτηριστικά του άγχους)

Στόχος του εν λόγω προγράμματος είναι ο προσδιορισμός των παραγόντων, θετικών και αρνητικών, που επηρεάζουν το προσωπικό από την άποψη του εργασιακού άγχους και των απουσιών λόγω ασθeneίας, καθώς και των αντιλήψεων σχετικά με το ψυχοκοινωνικό περιβάλλον εργασίας. Η διαδικασία εντοπισμού των παραγόντων αυτών εξελίσσεται σε τοπικό επίπεδο στις έξι υπηρεσίες απασχόλησης που συμμετέχουν στο πρόγραμμα. Στην αναλυτική διαδικασία συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι, συμπεριλαμβανομένης της διοίκησης, με μερική υποστήριξη της ομάδας του προγράμματος.

### **Υποπρόγραμμα 2** (στελέχη και διαχείριση προσωπικού)

Όπως έχει αποδειχτεί από την εμπειρία, οι διαχειριστές θεωρούν το χειρισμό περίπλοκων θεμάτων που αφορούν το προσωπικό και των επανορθωτικών ενεργειών χρονοβόρο, απαιτητικό και, συνεπώς, πιεστικό. Έχουν την αίσθηση ότι δεν γνωρίζουν αρκετά ώστε να ανταποκριθούν στο σύνολο των σχετικών αιτημάτων, γεγονός που αντικατοπτρίζεται φυσικά στο ρόλο τους ως διαχειριστών σε σχέση με τους υφιστάμενους.

### **Υποπρόγραμμα 3** (πρόληψη του άγχους σε ατομικό επίπεδο)

Το υποπρόγραμμα 3 βασίζεται στην υπόθεση ότι τα μέτρα πρόληψης του άγχους σε ατομικό επίπεδο, για να παραμείνουν αποτελεσματικά, πρέπει να συνδέονται με την εργασία, ότι ο διαχειριστής ενεργεί με βασικό γνώμονα τις δραστηριότητες, ότι οι εργαζόμενοι αποκτούν μεγαλύτερη επίγνωση του εαυτού τους και συνειδητοποιούν το δικό τους μερίδιο ευθύνης σε ό,τι αφορά την υγεία τους.

## **Λύση**

Προς το παρόν, έχουν ολοκληρωθεί επτά δραστηριότητες σε όλες τις μονάδες. Η μυϊκή χαλάρωση, το μασάζ και η αεροβική γυμναστική στο νερό είναι μερικές από τις δραστηριότητες σχετικά με την υγεία που έχουν ολοκληρωθεί.

Ο επικεφαλής του σχεδίου ανέλαβε την παρακολούθηση κάθε μονάδας που συμμετείχε. Όπως αποδείχτηκε, οι εργαζόμενοι εξετίμησαν τις πρωτοβουλίες. Η ιατρική εξέταση κατά την έναρξη του προγράμματος βοήθησε πολλούς εργαζόμενους να συνειδητοποιήσουν τη σημασία της υγείας τους για την προσωπική ευεξία και, κατά συνέπεια, για τον περιορισμό τους άγχους.

Το υποπρόγραμμα αυτό χρησιμοποιεί το στοιχείο του άγχους, που προαναφέρθηκε, ως μέσο αξιολόγησης. Επιπλέον, πρόκειται να διενεργηθούν συνεντεύξεις με τους εργαζόμενους, ώστε να διαπιστωθεί η επίδραση αυτής της προσέγγισης εργασίας. Διενεργήθηκαν φυσιολογικές μετρήσεις (λίπος στο αίμα και η ορμόνη του άγχους κορτιζόλη) προκειμένου να καθοριστεί η αποτελεσματικότητα ή όχι των πρωτοβουλιών.

## **Αποτελέσματα**

Η ομάδα του προγράμματος βρίσκεται στο στάδιο ανάλυσης και εξαγωγής συμπερασμάτων από τις πρωτοβουλίες που έχουν αναληφθεί. Το γεγονός ότι χρησιμοποιούνται τα ίδια κριτήρια/μετρήσεις για την παρακολούθηση των τριών υπο-προγραμμάτων επιτρέπει τη σύγκριση των διαφορετικών δραστηριοτήτων με στόχο τη βελτίωση του ψυχοκοινωνικού περιβάλλοντος εργασίας και τη μείωση των απουσιών λόγω ασθeneιών που σχετίζονται με το άγχος.

Στόχος είναι η περαιτέρω δοκιμαστική εφαρμογή όσων πρωτοβουλιών αποδειχτούν ευεργετικές σε άλλες μονάδες. Σε περίπτωση που αποδειχτεί η καθολική τους αξία θα εφαρμοστούν σε όλους τους τομείς.

## **Σχόλια**

Είναι σημαντική η ριζική αντιμετώπιση των αιτιών του εργασιακού άγχους καθώς και η παροχή βοήθειας, προκειμένου τα άτομα να μπορούν να αντεπεξέρχονται στο άγχος που δημιουργείται.



## 2.8. ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΙ ΑΓΩΝΕΣ ΑΘΗΝΑ 2004 — ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΨΥΧΟΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ



### Οργανωτική Επιτροπή Ολυμπιακών Αγώνων «ΑΘΗΝΑ 2004» ΑΕ

Ιωλκού & Φιλικής Εταιρείας  
GR-14234 Νέα Ιωνία

Υπεύθυνοι Επικοινωνίας: κκ. Marios Rivans  
και Απόστολος Ναθαναήλ  
Τηλ. (30) 21 02 00 40 54 και (30) 21 02 00 49 11  
E-mail: [msrivans@athens2004.com](mailto:msrivans@athens2004.com) και [anathana@athens2004.com](mailto:anathana@athens2004.com)

#### Θέμα

Ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι στο σύστημα διαχείρισης για τη διοργάνωση των Ολυμπιακών και Παραολυμπιακών Αγώνων του 2004.

#### Πρόβλημα

Η Οργανωτική Επιτροπή ΑΘΗΝΑ 2004 για τους Ολυμπιακούς Αγώνες είναι μια εταιρεία εντάσεως εργασίας, στην οποία απασχολούνται επί του παρόντος 1 100 εργαζόμενοι από διάφορα κράτη. Στη διάρκεια των αγώνων θα υπάρχουν περίπου 4 000 εργαζόμενοι και 60 000 εθελοντές υπό τις εντολές της. Το ανθρώπινο δυναμικό αντιπροσωπεύει κρίσιμο πλεονέκτημα για την επιτυχία των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004. Ωστόσο, αναγνωρίζεται ότι το άγχος, η βία και οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι για την υγεία όπως ο καπνός, το αλκοόλ, τα ναρκωτικά και το HIV/AIDS αποτελούν ψυχοκοινωνικούς παράγοντες που μπορούν να προκαλέσουν προβλήματα φυσικής και ψυχικής υγείας στο εργατικό δυναμικό. Στις ενδεχόμενες συνέπειες περιλαμβάνονται τα επαγγελματικά ατυχήματα, μεγάλη ανακύκλωση προσωπικού, αυξημένες αποουσίες, μειωμένος ενθουσιασμός, μειωμένη ικανοποίηση και δημιουργικότητα και προβλήματα δημοσίων σχέσεων, οι συνέπειες των οποίων αποτελούν πολύ σημαντικές απειλές για τις επιδόσεις του οργανισμού.

#### Λύση

Η ΑΘΗΝΑ 2004 ανέπτυξε ένα ολοκληρωμένο μοντέλο διαχείρισης επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας «plan-do-check-act» προκειμένου να αντιμετωπίσει τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους που σχετίζονται με την εργασία. Ειδικότερα, παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι η κατάσταση εργασίας, η βραχύχρονη διάρκεια της εταιρείας και τα προσωπικά χαρακτηριστικά και οι διαφορετικές κουλτούρες των ατόμων που προσλήφθηκαν από την εταιρεία. Τα κύρια στοιχεία στα οποία συνίσταται το παρράνω σύστημα είναι τα ακόλουθα:



- η δήλωση σχετικά με την πολιτική για την επαγγελματική ασφάλεια και υγεία που περιλαμβάνει τα ψυχοκοινωνικά προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία·
- η διαθεσιμότητα όλων των απαραίτητων πόρων για τη διασφάλιση της ασφάλειας και της υγείας του εργατικού δυναμικού·
- η αποτελεσματική δομή διαχείρισης με ευθύνη και αξιοπιστία για την υλοποίηση της πολιτικής, υποστηριζόμενη από τη συμμετοχή του προσωπικού και την επαρκή επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα·
- αντί των πειθαρχικών μέτρων προτιμάται η λύση της καθοδήγησης, της θεραπείας και της αποκατάστασης·
- εμπέδωση από όλους του οράματος, των αξιών, των πεποιθήσεων και της θετικής κουλτούρας της εταιρείας που ενθαρρύνει τη συμμετοχή και τη δέσμευση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα·
- υλοποίηση της πολιτικής βάσει μιας σχεδιασμένης και συστηματικής προσέγγισης, με σκοπό την ελαχιστοποίηση των κινδύνων περιλαμβανομένων εκείνων που ανακύπτουν λόγω ψυχολογικών παραγόντων, και
- ενεργός παρακολούθηση και μέτρηση των επιδόσεων βάσει ενός συμφωνημένου προτύπου το οποίο βασίζεται στην αξιολόγηση, με σκοπό την αποκάλυψη των σημείων και της χρονικής στιγμής κατά την οποία απαιτείται βελτίωση.

Ελήφθησαν συγκεκριμένα μέτρα για την αντιμετώπιση του άγχους, της βίας και άλλων αναφερόμενων ψυχοκοινωνικών προβλημάτων που σχετίζονται με την υγεία. Αυτά είναι τα ακόλουθα.

#### **Πολιτική και συμμετοχή**

- Συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων (περιλαμβανομένων των εργαζομένων και των διευθυντών) στην ανάπτυξη μέτρων πολιτικής και πρόληψης.
- Πρόσληψη τεχνικού ασφαλείας και γιατρού εργασίας με πλήρη απασχόληση.
- Πρόσληψη δύο ψυχολόγων ώστε να παράσχουν συμβουλές σε εργαζομένους που αντιμετωπίζουν προβλήματα σχετιζόμενα με ψυχοκοινωνικούς παράγοντες.
- Λαμβάνονται υπόψη όλες οι υφιστάμενες νομικές και ρυθμιστικές απαιτήσεις.



«Working Area»

- Εξέταση επιτυχημένων πολιτικών και πρακτικών σε παρόμοιους χώρους εργασίας, ώστε να συμπεριληφθούν ενδεχομένως στην πολιτική ή να χρησιμεύσουν ως καθοδήγηση.
- Όλα τα προγράμματα που σχετίζονται με την υγεία απευθύνονται στο κάθε φύλο χωριστά και λαμβάνουν υπόψη τους τη φυλή ή τον σεξουαλικό προσανατολισμό. Αυτό σημαίνει ότι η μεταχείριση των ανδρών και των γυναικών γίνεται ύστερα από αναγνώριση των διαφορετικών τύπων κινδύνου που αφορούν τους άνδρες και τις γυναίκες εργαζομένους.
- Κάθε ιατρική πληροφορία που αφορά έναν εργαζόμενο είναι απολύτως εμπιστευτικού χαρακτήρα.
- Ένα σύστημα ιδιωτικής ασφάλειας υγείας που καλύπτει όλους τους εργαζόμενους.
- Η μεταχείριση όλων των εργαζομένων με ή χωρίς προβλήματα υγείας κατά τρόπο ίσο και άνευ διακρίσεων περιλαμβανομένων της αίτησης πρόσληψης, της πρόσληψης, της κατάρτισης, της προαγωγής, της απόλυσης καθώς και άλλων όρων και προνομίων απασχόλησης.

#### **Κατάρτιση, εκπαίδευση, ενημέρωση και επικοινωνίες**

- Παροχή εκπαίδευσης και κατάρτισης για την αύξηση της εγρήγορης, της γνώσης και της κατανόησης των ψυχοκοινωνικών προβλημάτων στην εργασία με σκοπό την αλλαγή της νοοτροπίας και της συμπεριφοράς.
- Διανομή ερωτηματολογίων αυτοαξιολόγησης σε όλους τους εργαζομένους προκειμένου να προσδιοριστεί η στάση του προσωπικού έναντι των προαναφερθέντων ψυχοκοινωνικών κινδύνων.
- Ενημέρωση και καθοδήγηση των εργαζομένων σχετικά με τους επαγγελματικούς κινδύνους που σχετίζονται με ψυχοκοινωνικούς παράγοντες και τις διαθέσιμες υπηρεσίες και προγράμματα εντός ή εκτός του χώρου εργασίας με σκοπό την πρόληψη αυτών των προβλημάτων.
- Οι διαπροσωπικές ικανότητες και οι ικανότητες επικοινωνίας χρησιμοποιούνται ως μέσο διασκέδασης ενδεχόμενων απειλητικών καταστάσεων βίας.
- Ευρεία διάδοση της πολιτικής, της στρατηγικής και των διαδικασιών για την επαγγελματική ασφάλεια και υγεία μέσω πινάκων ανακοινώσεων, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ειδικών συσκευών, αρχικών μαθημάτων ένταξης και σεμιναρίων κατάρτισης.



- Παροχή επαρκούς κατάρτισης ώστε να συμπληρωθεί το κενό μεταξύ των απαιτήσεων της συγκεκριμένης εργασίας και των δεξιοτήτων του εργαζομένου.
- Παροχή επαρκούς ενημερωτικής κατάρτισης και αναβάθμισης της γνώσης και των ικανοτήτων.

Σε 18 μήνες, έλαβαν χώρα 120 εσωτερικά ή εξωτερικά μαθήματα κατάρτισης και ο κάθε εργαζόμενος συμμετείχε σε τουλάχιστον δύο εξ αυτών. Στα θέματα που παρουσιάστηκαν περιλαμβάνονταν τα ακόλουθα:

- αντιμετώπιση ψυχοκοινωνικών προβλημάτων στην εργασία·
- διαχείριση σχεδίων·
- οικοδόμηση και διαχείριση ομάδας·
- διαχείριση χρόνου·
- ηγετικές ικανότητες·
- διαπραγματευτικές ικανότητες·
- μαθήματα ελληνικής γλώσσας για αλλοδαπούς εργαζόμενους.

#### **Φόρτος εργασίας, σχεδιασμός και περιεχόμενο**

- Επαρκής σχεδιασμός απαιτήσεων σε προσωπικό.
- Ανάθεση καθηκόντων σύμφωνα με την εμπειρία και την ικανότητα.
- Τα καθήκοντα προσδιορίζονται επακριβώς και οι ικανότητες χρησιμοποιούνται καταλλήλως.
- Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα, ηγεσία προσανατολισμένη προς τους ανθρώπους και αποτελεσματική αμφίδρομη επικοινωνία.
- Υπάρχουν ευκαιρίες ανάπτυξης σταδιοδρομίας για όλους τους εργαζόμενους στην εταιρεία.
- Ανάθεση σαφών ρόλων, με αποφυγή της σύγκρουσης ρόλων και της ασάφειας.
- Οι θέσεις εργασίας αντιστοιχούν στα φυσικά και ψυχολογικά προσόντα και ικανότητες.
- Τακτική αξιολόγηση των χρονικών απαιτήσεων και ανάθεση εύλογων προθεσμιών.
- Ενθαρρύνονται οι σχέσεις και οι κοινωνικές επαφές σε πνεύμα αλληλοβοήθειας μεταξύ των προϊσταμένων, των διευθυντών και των εργαζομένων.
- Παροχή επαρκούς αναγνώρισης και ανατροφοδότησης των πληροφοριών σχετικά με την εργασία.
- Διατήρηση ενός χώρου εργασίας ο οποίος είναι απαλλαγμένος από φυσική και ψυχολογική βία.
- Υπάρχει διαφάνεια και δικαιοσύνη στις διαδικασίες αντιμετώπισης των παραπόνων των εργαζομένων.
- Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να συζητούν οποιοσδήποτε συγκρουόμενες απαιτήσεις μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής.
- Οργάνωση των ομάδων εργασίας ανάλογα με το φόρτο εργασίας.
- Εναλλαγή του προσωπικού σε ιδιαίτερα απαιτητικές εργασίες.
- Παροχή ενός κατάλληλου και υγιούς περιβάλλοντος εργασίας (φωτισμός, εξοπλισμός, ποιότητα αέρα, θόρυβος, στάση του σώματος).
- Παροχή επαρκών, καθαρών εγκαταστάσεων τουαλετών και χώρων διαλείμματος του προσωπικού.
- Δωρεάν μεταφορά για όλους τους εργαζόμενους από και προς το χώρο εργασίας και τους πλησιέστερους σταθμούς μετρό ή λεωφορείων.
- Παροχή συστημάτων συναγερμού, οθονών παρακολούθησης, προστατευτικών μπαρών και φυλάκων ασφαλείας για την αποτροπή εισόδου μη εξουσιοδοτημένων ατόμων.

«Internal Sport Tournament»  
— developing good  
relationships between  
colleagues



- Διασφάλιση των καλών σχέσεων μεταξύ καπνιστών και μη καπνιστών εργαζομένων στο χώρο εργασίας με την υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης συνεκτικής προσέγγισης για την αντιμετώπιση ζητημάτων που σχετίζονται με τον καπνό, περιλαμβανομένης της σήμανσης των χώρων καπνίσματος και της αρμόζουσας εγκατάστασης εξαιρισμού σε σημεία του χώρου εργασίας όπου επιτρέπεται το κάπνισμα.

Διοργανώθηκαν επίσης διάφοροι εσωτερικοί αθλητικοί αγώνες και διαγωνισμοί με ποικιλία βραβείων, με σκοπό τη θεμελίωση καλών σχέσεων μεταξύ όλων των εργαζομένων.

### Αποτελέσματα

Το σύστημα επικεντρώνεται στην πρόληψη μάλλον παρά στην αντιμετώπιση, διότι η πρόληψη είναι λιγότερο δαπανηρή, φέρνει καλύτερα αποτελέσματα, φτάνει σε περισσότερους ανθρώπους και είναι εφικτή σε οποιοδήποτε περιβάλλον εργασίας. Οι στατιστικές ατυχημάτων που αφορούν τους αγώνες ΑΘΗΝΑ 2004 δείχνουν ότι το εν λόγω σύστημα διαχείρισης επαγγελματικής υγείας και ασφάλειας είναι αποτελεσματικό.

Έως το τέλος του 2002 όλοι οι εργαζόμενοι θα λάβουν ένα ερωτηματολόγιο προκειμένου να μετρηθεί εάν σημειώθηκε αύξηση του ενδιαφέροντός τους σχετικά με ψυχολογικά ζητήματα.

Μέχρι σήμερα, έχουν επιτευχθεί υψηλά επίπεδα ενθουσιασμού και καλών σχέσεων στο σύνολο του εργατικού δυναμικού.

### Σχόλια

Στην παρούσα περίπτωση περιγράφεται ο σχεδιασμός και η μέχρι σήμερα εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης για την πρόληψη του ψυχοκοινωνικού άγχους. Έχει σχεδιαστεί για εταιρεία βραχύχρονης διάρκειας η οποία απασχολεί ανθρώπους διαφόρων εθνικοτήτων και με διαφορετικό παρελθόν. Αν και η διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων αναλαμβάνεται άπαξ από τις περισσότερες χώρες, το σύστημα αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σε άλλες μεγάλης κλίμακας εκδηλώσεις όπως αθλητικά ή ψυχαγωγικά γεγονότα. Θα μπορούσε ακόμη να σχετίζεται και με μεγάλα κατασκευαστικά έργα.

## 2.9. ΠΡΟΛΗΨΗ ΤΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΞΑΝΤΛΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ

### Skovgården

Sneslevvej 67  
DK-4550 Fuglebjerg

Υπουργείο Επικοινωνίας: Inge Lind Sørensen, διευθυντής  
Τηλ. (45) 55 45 30 67  
E-mail: skovgaarden@vestamt.dk



### Θέμα

Η διδασκαλία σε παιδιά με σοβαρά κοινωνικά και συναισθηματικά προβλήματα σε ένα κέντρο εκπαίδευσης και αντιμετώπισης των προβλημάτων.

### Πρόβλημα

Τα παιδιά μπορεί να επιδείξουν επιθετική και βίαια συμπεριφορά, γεγονός που επιφέρει επίπονες απαιτήσεις και συναισθηματική πίεση στους εκπαιδευτικούς. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα το στρες, το άγχος, την κόπωση, την κατάθλιψη και την εξάντληση.

### Λύση

Παρέχεται συστηματική και συνεχής κατάρτιση στους εκπαιδευτικούς σχετικά με τη διαχείριση του κινδύνου. Όλο το προσωπικό και οι διευθυντές διαθέτουν ένα ετήσιο σχέδιο ανάπτυξης.

Η κατάρτιση ξεκινά με την ένταξη του νέου προσωπικού. Τα νέα μέλη του προσωπικού καταρτίζονται στην επικοινωνία και μαθαίνουν να προσδιορίζουν τα σημεία που επιδέχονται βελτίωση για τους ίδιους και για τους άλλους μέσω της επικοινωνιακής διάδρασης. Το παλαιότερο προσωπικό φροντίζει να παρέχονται ευκαιρίες για ανατροφοδότηση πληροφοριών. Αυτός ο «στοχασμός» μαζί με τους συναδέλφους συνεχίζεται σε όλα τα στάδια της ανάπτυξης. Το νέο προσωπικό συστήνεται επίσης και στον αντιπρόσωπο ασφάλειας, τον ψυχολόγο, το σύμβουλο και το διευθυντή. Ο διευθυντής φροντίζει να λάβουν χώρα αυτές οι συναντήσεις.

Το παιχνίδι ρόλων χρησιμοποιείται ως μέθοδος μάθησης για την ανάπτυξη αντιδράσεων με σκοπό την πρόληψη δημιουργίας προβλημάτων με τα παιδιά. Χρησιμοποιούνται επαγγελματίες ηθοποιοί και καθηγητές δραματικών σχολών.

Διαμορφώνεται ένα ανοιχτό και σεβαστό περιβάλλον ώστε να μπορούν οι συνάδελφοι να εκφράζουν τις απόψεις τους, ενώ, στη συνέχεια, άλλοι να μπορούν να εξετάζουν με θετικό βλέμμα αυτές τις απόψεις.



Μετά από σωματική σύγκρουση ακολουθεί συζήτηση με τους συναδέλφους και τους διευθυντές. Σε περίπτωση σωματικής επίθεσης στο προσωπικό, υπάρχει πάντα κάποιος ο οποίος θα ειδοποιήσει το διευθυντή ή τον υποδιευθυντή. Το μέλος του προσωπικού έχει πάντα τη δυνατότητα να επισκεφθεί έναν ψυχολόγο αντιμετώπισης κρίσεων.

### Αποτελέσματα

Σημειώθηκε μείωση στον αριθμό των σωματικών συγκρούσεων μεταξύ των παιδιών και του προσωπικού. Μειώθηκαν επίσης οι απουσίες του προσωπικού. Οι εκπαιδευτικοί είναι λιγότερο εκνευρισμένοι και περισσότερο ικανοποιημένοι. Επίσης, μειώθηκαν οι απουσίες λόγω ασθένειας. Τα παιδιά είναι πιο ευτυχισμένα και λιγότερο επιθετικά.

### Σχόλια

Ο εν λόγω τομέας αποτελεί τομέα προτεραιότητας για τη λήψη μέτρων αναφορικά με τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους. Πρόκειται για ένα παράδειγμα όπου ο κίνδυνος βίας δεν μπορεί να αποφευχθεί ολοκληρωτικά και, κατά συνέπεια, η ανάγκη καλής διαχείρισης είναι μεγάλη. Το παιχνίδι ρόλων αποτελεί μια καινοτόμο μέθοδο που βοηθά στην ανάπτυξη αντιδράσεων και στρατηγικών αντιμετώπισης. Είναι χρήσιμο, επίσης, να εξετάσουμε τα περιθώρια που υπάρχουν για τον επανασχεδιασμό των καθηκόντων με σκοπό τη μείωση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων.





## 2.10. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΥΣΤΕΡΑ ΑΠΟ ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΥΜΒΑΝΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ ΤΗΣ ΕΝΑΕΡΙΑΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ

### NAV-PORTUGAL (Navegação Aérea de Portugal-EP)

Πορτογαλία  
António Abreu Guerra

Τηλ. (351) 218 55 34 73  
E-mail: Antonio.Guerra@nav.pt



#### Θέμα

Πρόληψη του μετατραυματικού άγχους κατόπιν κρίσιμων συμβάντων κατά την εργασία στον έλεγχο της εναέριας κυκλοφορίας.

#### Πρόβλημα

Ιδιαίτερη προσοχή έχει δοθεί στο άγχος που δημιουργεί η εργασία ελέγχου της εναέριας κυκλοφορίας, κυρίως όμως σε σχέση με τον πνευματικό ή γνωστικό φόρτο εργασίας που απαιτείται για την επιτέλεση της εργασίας τους υπό σημαντική πίεση και χωρίς σφάλματα. Πολύ λιγότερη προσοχή έχει δοθεί στη στήριξη εκείνων των ελεγκτών εναέριας κυκλοφορίας που έχουν εμπλακεί ή ήταν αυτόπτες μάρτυρες σε ένα «κρίσιμο συμβάν» και ενδεχομένως υποφέρουν από άγχος ή τραύμα που σχετίζεται με αυτό. Τα κρίσιμα συμβάντα μπορεί να είναι πραγματικά αεροπορικά ατυχήματα ή παρ' ολίγον ατυχήματα. Ένα παράδειγμα αντίδρασης που μπορεί να προκαλέσει μια σχετική εμπειρία είναι το εξής:

«... περί το τέλος μιας νυχτερινής βάρδιας έλεγχα την πτήση. Κατά την απογείωση το αεροπλάνο υπέστη αυτό που είναι γνωστό ως “bird-strike”, δηλαδή αναρρόφηση από τους κινητήρες ενός κοπαδιού πουλιών. Ο πιλότος ανέφερε αρχικά ότι φλεγόταν ένας κινητήρας. Από τον πύργο ελέγχου έβλεπα ότι το αεροσκάφος δεν μπορούσε να πάρει ύψος και συνέχιζε να κινείται στη κατεύθυνση του αεροδιαδρόμου. Σε δεύτερη επικοινωνία, ο πιλότος επιβεβαίωσε ότι ο πρώτος κινητήρας φλεγόταν, ο δεύτερος είχε απώλεια ισχύος και ότι το αεροπλάνο πετούσε πάνω από την πόλη σε χαμηλό ύψος. Τελικώς κατάφερε να κατασβήσει την πυρκαγιά, να αποκαταστήσει τη μέγιστη ισχύ στον δεύτερο κινητήρα και να εκτελέσει προσεγείωση εκτάκτου ανάγκης. Παρά την ικανοποίηση του πληρώματος και τη θετική έκβαση του συμβάντος, κατά τις επόμενες λίγες ημέρες άρχισα να υποφέρω από συνεχείς εφιάλτες στους οποίους έβλεπα το αεροπλάνο να πέφτει επάνω στη πόλη...» (απόσπασμα από αναφορά ελεγκτή εναέριας κυκλοφορίας).

Εκτός από τους εφιάλτες, οι αντιδράσεις μπορεί να εμφανίζονται με τη μορφή αδυναμίας ανάκλησης ορισμένων πτυχών του ατυχήματος, φλας-μπακ,



οξυθυμίας, δυσκολίας στη συγκέντρωση, δυσκολίας στην επιστροφή στην εργασία κλπ. Ακόμη και άτομα που αντέδρασαν ψύχραιμα και αποτελεσματικά κατά τη διάρκεια ενός κρίσιμου συμβάντος ενδέχεται να υποστούν τις αρνητικές επιδράσεις μετά το συμβάν.

### Λύση

Απαιτείται η παροχή στήριξης στο προσωπικό μέσω της διαχείρισης του άγχους κρίσιμων συμβάντων (Critical Incident Stress Management — CISM), προκειμένου να ελαττωθεί αφενός το άμεσο άγχος και αφετέρου οι τυχόν μακροχρόνιες συνέπειες.

Η τεχνική έχει στόχο να ενθαρρύνει τους εργαζομένους να κατανοήσουν τι τους συμβαίνει κατά τη διάρκεια αλλά και μετά από ένα κρίσιμο συμβάν, ώστε να μην παραμένουν σε κατάσταση σοκ και σύγχυσης. Για το σκοπό αυτό, χρησιμοποιείται η υποστήριξη από συναδέλφους και ειδικούς. Μετά από ένα κρίσιμο συμβάν, η τεχνική CISM προβλέπει προσωπική συζήτηση με όλα τα μέλη του προσωπικού που αντιμετώπιζον πρόβλημα, ενημέρωση από την ομάδα και αποβολή του άγχους.

Το πρόγραμμα και η εισαγωγή του περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- ένα στάδιο πληροφόρησης, κατά το οποίο θα ανακοινωθούν οι στόχοι του προγράμματος στο κοινό-στόχο (στην περίπτωση της NAV, οι ελεγκτές εναέριας κυκλοφορίας και οι ειδικοί αεροναυτιλίας και επικοινωνιών) μέσω συνεδριάσεων για την παροχή διευκρινίσεων, αφισών, δημοσιεύσεων άρθρων σε ειδικά περιοδικά, αποστολής ενημερωτικού υλικού μέσω ταχυδρομείου, ταινιών, CD-ROM κλπ.
- σε αυτό το στάδιο γίνεται και η σχετική πληροφόρηση της διοίκησης μέσω ενημερωτικών συναντήσεων.
- κατάρτιση δύο βασικών διαχειριστών: του υπεύθυνου έργου και του εθνικού συντονιστή. Επειδή δεν είχε οργανωθεί ανάλογο πρόγραμμα στην Πορτογαλία, η κατάρτιση έλαβε χώρα στον Καναδά.
- επιλογή επαρκούς αριθμού εθελοντών —από την ομάδα CISM— για την παρακολούθηση προγράμματος κατάρτισης (διάρκειας κατ' ελάχιστον μιας εβδομάδας) ώστε να παρέχουν υποστήριξη σε όλους τους χώρους εργασίας. 32 εθελοντές για την κάλυψη προσωπικού 400 ατόμων.
- επιλογή τριών επαγγελματιών από το χώρο της υγείας, που χρειάζονται επαρκή γνώση και κατάρτιση στο πεδίο CISM και των υπηρεσιών εναέριας κυκλοφορίας.
- μια υπηρεσία που θα λειτουργεί επί μόνιμου βάσεως και, συνεπώς, επαρκής αριθμός μελών.
- διοργάνωση συναντήσεων εντός 24 ωρών από το συμβάν.
- διασφάλιση του ότι οι συνάδελφοι είναι σε θέση να εκτιμήσουν εάν τα άτομα που βοηθούν απαιτούν άλλο είδος (επαγγελματικής) βοήθειας.
- παροχή της απαιτούμενης βοήθειας στους ίδιους τους συναδέλφους, καθώς ενδέχεται ενίοτε να χρειάζονται ψυχολογική υποστήριξη λόγω της συναισθηματικής φόρτισης.
- υλοποίηση.

Στις τεχνικές που αφορούν στο προσωπικό μετά από ένα συμβάν περιλαμβάνονται:

- προσωπικές συναντήσεις, όπου τα μέλη του προσωπικού θα συζητούν με ένα μέλος της ομάδας CISM αναφορικά με το τι συνέβη και θα αναλύουν τις



εμπειρίες τους. Η συνάντηση μπορεί να επαναλαμβάνεται με το ίδιο μέλος της ομάδας, εάν το επιθυμεί το άτομο. Η εν λόγω τεχνική είναι αυτή που χρησιμοποιείται συχνότερα στις υπηρεσίες εναέριας κυκλοφορίας:

- ενημερωτικές συναντήσεις με την ομάδα, με τα ακόλουθα στάδια:
  - εισαγωγή,
  - γεγονότα,
  - τι σκέφτονταν κατά την ώρα του συμβάντος,
  - πώς ένιωθαν,
  - τι συμπτώματα παρουσίαζαν·
- κατάδειξη από την ομάδα CISM ότι όλα αυτά τα συμπτώματα είναι φυσιολογικά·
- επιβεβαίωση της ολοκληρωτικής στήριξης και διαθεσιμότητας της ομάδας·
- τεχνική αποβολής άγχους στο πλαίσιο μιας βολεπτης συνάντησης με μια μικρή ομάδα δύο έως τεσσάρων ατόμων, η οποία ακολουθεί τα ακόλουθα στάδια:
  - εισαγωγή (παρουσίαση, κανόνες του παιχνιδιού και δέσμευση για απόλυτη εχεμύθεια),
  - γεγονότα, σκέψεις, αντιδράσεις και συμπτώματα (συζήτηση),
  - στήριξη.

### Αποτελέσματα

Το μετατραυματικό άγχος συμβάλλει στην απουσία λόγω ασθένειας και στην ανακύκλωση των ελεγκτών εναέριας κυκλοφορίας. Οι δαπάνες για την πρόσληψη και την κατάρτιση των ελεγκτών εναέριας κυκλοφορίας είναι υψηλές. Οι δαπάνες αυτές μπορούν να μειωθούν με την εφαρμογή ενός προγράμματος αντιμετώπισης κρίσιμων συμβάντων.

### Παρατηρήσεις

Όποτε συμβαίνουν κρίσιμα συμβάντα, υπάρχει η πιθανότητα σοβαρής αντίδρασης με άγχος των εργαζομένων. Το γεγονός αυτό καθιστά ιδιαίτερα σημαντική την ανάγκη ανάληψης δράσης για τη μείωση των πιθανοτήτων εμφάνισης μετατραυματικού άγχους. Είναι, επίσης, σημαντικό αυτή η μορφή διαχείρισης του άγχους κρίσιμων συμβάντων να αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου προγράμματος πρόληψης άγχους, το οποίο θα ασχολείται και με τις άλλες αιτίες που δημιουργούν άγχος στην εργασία. Οι γνώσεις στον τομέα διαχείρισης του άγχους κρίσιμων συμβάντων αυξάνονται συνεχώς. Ως εκ τούτου, οι υπηρεσίες που προσφέρουν τα προγράμματα θα πρέπει να ανασκοπούνται διαρκώς, υπό το φως των νέων δεδομένων.



## 2.11. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΓΙΑ ΑΣΦΑΛΕΣΤΕΡΑ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ: «ΑΣΦΑΛΗΣ ΠΕΡΙΘΑΛΨΗ»



### Sectorfondsen Zorg en Welzijn

Oudlaan 4  
3515 GA Utrecht  
Nederland

Πληροφορίες: Jan Franx  
Τηλ. (31-30) 273 94 08  
E-mail: [j.franx@fondsenzw.nl](mailto:j.franx@fondsenzw.nl)

#### Θέμα

Η καθιέρωση του σχεδίου «ασφαλής περίθαλψη» αποβλέπει κυρίως στη μείωση των περιστατικών προφορικής και σωματικής βίας εναντίον του νοσοκομειακού προσωπικού. Βασικός του στόχος είναι η καθιέρωση μιας πολιτικής μηδενικής ανοχής για την επιθετικότητα και τη βία μέσω π.χ. καθορισμένων συμφωνιών με την περιφερειακή αστυνομία και την εισαγγελία, βάσει των οποίων είναι δυνατό να απαγορεύεται και η πρόσβαση επιθετικών επισκεπτών και ασθενών στα νοσοκομεία.

#### Πρόβλημα

Μια πρόσφατη έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 130 γενικά νοσοκομεία καταδεικνύει ότι περισσότερο από το ήμισυ των μελών του νοσοκομειακού προσωπικού αναφέρει ότι έχει υποστεί απειλές με όπλα. Οι 200 000 ιατροί και νοσοκόμοι που εργάζονται στα νοσοκομεία υπήρξαν θύματα ψυχολογικής και σωματικής βίας και έχουν υποστεί σεξουαλικό εκβιασμό σε ποσοστό 90 και 78 % αντιστοίχως. Επομένως, το 51 % των ιατρών και νοσοκόμων θεωρεί ότι η ασφάλεια στα νοσοκομεία είναι ανεπαρκής.

Τον περασμένο χρόνο καταγράφηκαν 300 περιστατικά στο νοσοκομείο Westfries Gasthuis του Hoorn. Το αίσθημα ανασφάλειας μεταξύ των μελών του προσωπικού εντείνεται. Το σχέδιο «ασφαλής περίθαλψη» εκπονήθηκε γι' αυτόν ακριβώς το λόγο. Το νοσοκομείο Westfries Gasthuis χρησιμοποιήθηκε ως πρώτος δοκιμαστικός χώρος για το σχέδιο.

#### Λύση

Αρχικά, πραγματοποιούνται διαβουλεύσεις με τη διοίκηση του ενδιαφερόμενου νοσοκομείου για το σχεδιασμό προγραμμάτων, τα καθήκοντα και τις ευθύνες και τους γενικούς όρους συμμετοχής. Το υπόμνημα που απορρέει από τις διαβουλεύσεις αυτές συνιστά τη βάση για ένα σχέδιο

δράσης. Αν το νοσοκομείο και οι οργανωτές του σχεδίου καταλήξουν σε συμφωνία, το σχέδιο μπορεί να θεθεί σε εφαρμογή.

Οι όροι συμμετοχής έχουν ως εξής:

- κάθε νοσοκομειακό ίδρυμα πρέπει να αρχίσει από το μηδέν. Δηλαδή, δεν επιτρέπεται να εφαρμόζονται ταυτόχρονα άλλα σχέδια με τον ίδιο στόχο όπως το σχέδιο «ασφαλής περίθαλψη». Με τον τρόπο αυτό είναι δυνατό να γίνει μια γνήσια μηδενική εκτίμηση. Το σχέδιο δράσης επινοείται σύμφωνα με την εκτίμηση αυτή·
- κάθε νοσοκομειακό ίδρυμα οφείλει να διαθέσει τους απαραίτητους πόρους (έναν υπεύθυνο σχεδίου, χρόνο για την πραγματοποίηση της μηδενικής εκτίμησης, πρόβλεψη ενός εσωτερικού εναρκτήριου συνεδρίου) για την εφαρμογή του σχεδίου·
- το νοσοκομειακό ίδρυμα πρέπει να είναι πρόθυμο να συνεργαστεί όσον αφορά τη μετάδοση γνώσεων σε άλλα ιδρύματα.

Το εκτελεστικό/διοικητικό συμβούλιο και η επιτροπή επιχείρησης πρέπει να εγκρίνουν το σχέδιο δράσης.

Μόλις επιτευχθεί συμφωνία, αρχίζει η υλοποίηση του σχεδίου δράσης. Το σχέδιο δράσης του νοσοκομείου Westfries Gasthuis χρησιμοποιείται ως βάση για το σχέδιο. Η διάρκειά του είναι ένα περίπου έτος.

Το σχέδιο δράσης παρουσιάζεται κατά τη συνεδρίαση έναρξης. Μετά την παρουσίαση διοργανώνεται ένα φόρουμ συζήτησης με τον υπεύθυνο σχεδίου, την αστυνομία, την εισαγγελία και το εκτελεστικό συμβούλιο. Συνιστάται επίσης μια ομάδα εργασίας από διάφορα μέλη του προσωπικού που εργάζονται σε πτέρυγες που εκτίθενται σε κίνδυνο. Μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε κατέδειξε ότι τα περισσότερα περιστατικά συμβαίνουν στο γραφείο υποδοχής/τηλεφωνικό κέντρο, στο τμήμα ατυχημάτων και επειγόντων περιστατικών και στην ψυχιατρική πτέρυγα, και κατά το σαββατοκύριακο τις βραδινές και νυκτερινές ώρες.

Η μηδενική εκτίμηση πραγματοποιείται με τη χρησιμοποίηση των κατωτέρω δεδομένων:

- καταγγελίες συμβάντων·
- εξέταση των μέτρων που έχουν ήδη ληφθεί για την πρόληψη παρόμοιων συμβάντων. Τα μέτρα αυτά μπορεί να έχουν ληφθεί στους τομείς της οργάνωσης, του σχεδιασμού κτιρίων και της κατάρτισης·
- αποτελέσματα ερευνών και συνεντεύξεων με το προσωπικό πτερυγών που εκτίθενται σε κίνδυνο.

Η ομάδα εργασίας καταρτίζει καταρχήν έναν κατάλογο κινδύνων. Οι λιγότερο ασφαλείς χώροι απεικονίζονται στα σχέδια του κτιρίου με τη βοήθεια χρωμάτων. Το προσωπικό και ο υπεύθυνος σχεδίου ζωγραφίζουν τα δωμάτια χρησιμοποιώντας κατάλληλα χρώματα και η πρακτική αυτή συνιστά τη βάση για τη συζήτηση σχετικά με ενδεχόμενες βελτιώσεις:

- **κόκκινο:** χώρος υψηλού κινδύνου επιθετικής και βίαιης συμπεριφοράς που περιλαμβάνει πολύτιμα αντικείμενα που είναι ελκυστικά για τους εγκληματίες·
- **κίτρινο:** δεν υφίσταται σοβαρός κίνδυνος επιθετικής και βίαιης συμπεριφοράς. Ο χώρος περιλαμβάνει πολύτιμα αλλά όχι ελκυστικά αντικείμενα·
- **πράσινο:** δεν υπάρχουν πολύτιμα αντικείμενα. Επομένως, οι πιθανότητες μιας επίθεσης είναι μικρές.

Κάθε υπάλληλος κοιμίζει συναγερμό. Ο συναγερμός μπορεί να ενεργοποιηθεί μόλις προκύψει μια απειλή οποιασδήποτε μορφής. Το προσωπικό ασφαλείας θα μεταβεί στον τόπο του συμβάντος μέσα σε λίγα λεπτά. Κατόπιν εκτιμάται η σοβαρότητα της κατάστασης και το προσωπικό ασφαλείας προσπαθεί

καταρχάς να την ελέγξει. Αν αυτό αποβεί αδύνατο, μπορεί να κληθεί η αστυνομία.

Χρησιμοποιείται ένα «σύστημα δελτίων», βάσει του οποίου οι μορφές επιθετικής συμπεριφοράς κατανέμονται ως εξής:

- προφορική επίθεση: ύβρεις, απειλητική συμπεριφορά, μη σοβαρές απειλές, σεξουαλικός εκβιασμός
- σοβαρές απειλές: σοβαρή απειλητική συμπεριφορά, συνεχής παρενόχληση, παρακολούθηση, εκτόξευση απειλών προς τις οικογένειες, απειλή με τη χρήση αντικειμένου, απόπειρα τραυματισμού, απόπειρα χτυπήματος ή λακτίσματος ενός ατόμου, παρατηρήσεις που δημιουργούν διακρίσεις
- σωματική βία: βιαιοπραγία, συμπεριλαμβανομένης της σεξουαλικής βίας, καταστροφή επίπλων, εκτόξευση αντικειμένων, παρεμπόδιση ενός ατόμου να εξέλθει του δωματίου, σπρώξιμο, τράβηγμα ή πύση, δάγκωμα ή πρόκληση αμυχών, χτύπημα, λάκτισμα ή χτύπημα με το κεφάλι, πρόκληση κακώσεων.

Σε περίπτωση προφορικής επίθεσης, ο ιατρός/νοσοκόμος επιχειρεί να ηρεμήσει τον ασθενή/επισκέπτη και στη συνέχεια καταγράφει το συμβάν. Αν το σχετικό άτομο είναι αδύνατο να ηρεμήσει, ζητείται βοήθεια μέσω ενός σήματος συναγερμού. Στη συνέχεια καταγράφεται το επεισόδιο.

Σε περίπτωση σοβαρών απειλών, ενεργοποιείται αμέσως το σήμα συναγερμού. Το προσωπικό ασφαλείας παρεμβαίνει, καταγράφει το συμβάν και επιδίδει στο απειλητικό άτομο ένα «κίτρινο δελτίο». Σε περίπτωση επίδοσης «κίτρινου δελτίου», το επεισόδιο καταγγέλλεται στην αστυνομία.

Σε περίπτωση σωματικής βίας, ενεργοποιείται αμέσως το σήμα συναγερμού. Το προσωπικό ασφαλείας παρεμβαίνει, καταγράφει το περιστατικό και επιδίδει στο απειλητικό άτομο ένα «κόκκινο δελτίο». Σε περίπτωση επίδοσης κόκκινου δελτίου, το προσωπικό ασφαλείας αναφέρει το συμβάν στην αστυνομία και το



εν λόγω άτομο παραπέμπεται στον αντεισαγγελέα, ο οποίος αποφαινεται σχετικά με το θέμα και είτε επιτυγχάνεται συμβιβασμός είτε επιδιίδεται κλήση. Η είσοδος του παραβάτη στο νοσοκομείο μπορεί ενδεχομένως να απαγορευτεί —εκτός αν πρέπει να γίνει δεκτός στο τμήμα επειγόντων περιστατικών ή χρειάζεται ψυχιατρική φροντίδα— και του επιδίδεται σχετική επιστολή. Η απαγόρευση εισόδου στο νοσοκομείο είναι δυνατή βάσει μιας συμφωνίας με το γραφείο του εισαγγελέα.

Υπάρχει στενή συνεργασία με την αστυνομία. Για παράδειγμα, μπορεί να δοθεί προειδοποίηση ότι άτομα που ενεπλάκησαν σε επεισόδιο είναι καθ' οδόν προς το νοσοκομείο. Το νοσοκομείο μπορεί έτσι να λάβει μέτρα ώστε να μην αναζωπυρωθεί και πάλι το επεισόδιο στο νοσοκομείο.

Όταν σήμανει συναγερούς ενεργοποιούνται συσκευές λήψης. Οι συσκευές αυτές λειτουργούν με ηλεκτρονικό υδατογράφημα ώστε οι εικόνες να μην είναι δυνατό να παραποιηθούν. Έτσι η εισαγγελία μπορεί να χρησιμοποιήσει τις εικόνες αυτές ως αποδεικτικό στοιχείο.

Οι επισκέπτες έχουν τη δυνατότητα να ενημερώνονται για ένα ξαφνικό γεγονός μέσω μιας κινητής οθόνης στο χώρο υποδοχής. Κατ' αυτόν τον τρόπο είναι δυνατό, για παράδειγμα, να ενημερώνονται οι επισκέπτες για ένα έκτακτο περιστατικό, εξαιτίας του οποίου οι προγραμματισμένες ιατρικές επισκέψεις τους θα καθυστερήσουν. Αυτό επιτρέπει στους επισκέπτες να καταλαβαίνουν τους λόγους μιας καθυστέρησης και έτσι κατευνάζεται η δυσαρέσκειά τους.

Η κατάρτιση του προσωπικού καλύπτει διάφορους τομείς: σχέσεις με τους πελάτες, αντιμετώπιση της επιθετικότητας και αυτοάμυνα. Μια ομάδα υπαλλήλων καταρτίστηκε για την παροχή συμβουλών μετά από μια τραυματική εμπειρία. Μπορεί να κληθούν να βοηθήσουν τα «θύματα» ύστερα από ένα περιστατικό.

Μία φορά κάθε έξι εβδομάδες, το σχέδιο «ασφαλής περιθάλη» περιλαμβάνεται στην ημερήσια διάταξη των συνεδριάσεων συμβουλευτικού χαρακτήρα της διοίκησης και του προσωπικού, στις πτέρυγες που εκτίθενται σε κίνδυνο. Συνήθως, είναι παρών ένας εκπρόσωπος της αστυνομίας, στον οποίο το προσωπικό θέτει ερωτήσεις. Για παράδειγμα, «τι κάνω με τα όπλα ή τα ναρκωτικά που ανακαλύπτω σε έναν ασθενή;» Οι υπάλληλοι παρέχουν επίσης πληροφορίες στην αστυνομία ύστερα από κάθε επεισόδιο στο οποίο εμπλέκονται. Τα θέματα της συζήτησης είναι, για παράδειγμα, ο τρόπος λειτουργίας του συστήματος συναγερούς, ο χρόνος που χρειάστηκε για να φτάσει η αστυνομία στον τόπο του συμβάντος και τι συνέβη στον παραβάτη.

Η υπόλοιπη οργάνωση καταρτίζεται επίσης για το σχέδιο «ασφαλής περιθάλη».

Αφίσεις και διαφημιστικά έντυπα περιγράφουν το σχέδιο στα ιατρεία των παθολόγων, οδοντιάτρων και φυσιοθεραπευτών, στα δημοτικά κέντρα, στα αστυνομικά τμήματα και στο νοσοκομείο. Το κοινό ενημερώνεται επίσης τακτικά για το σχέδιο μέσω των εφημερίδων. Συνεπώς, όλοι γνωρίζουν τα ληφθέντα μέτρα.

### Αποτελέσματα

Μια πρόσφατη έρευνα κατέδειξε ότι, μετά τη λήψη μέτρων βάσει του σχεδίου «ασφαλής περιθάλη», η σωματική βία στο νοσοκομείο Westfries Gasthuis μειώθηκε κατά 30 %. Οι προφορικές επιθέσεις μειώθηκαν κατά 27 %. Το νοσοκομείο Westfries Gasthuis έχει πλέον καταστεί σημαντικός πρωτοπόρος στη συμφωνία περί νοσοκομειακής υγιεινής και ασφάλειας (1). Επί του

(1) Συμφωνία περί νοσοκομειακής υγιεινής και ασφάλειας

Τα εργοδοτικά και εργατικά σωματεία και η κυβέρνηση έχουν συνάψει πολυετείς συμφωνίες στο πλαίσιο της συμφωνίας περί νοσοκομειακής υγιεινής και ασφάλειας. Οι συμφωνίες αποβλέπουν στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, στη μείωση των απουσιών από την εργασία και στην προώθηση της επανένταξης των εργαζομένων.

παρόντος, αναζητούνται εννέα κατάλληλες τοποθεσίες σε όλη τη χώρα για την εφαρμογή του σχεδίου «ασφαλής περίθαλψη». Η ιδέα είναι να χρησιμοποιηθούν τρία μεγάλα, τρία μεσαίου μεγέθους και τρία μικρά νοσοκομεία. Κατά τον τρόπο αυτό, θα αποκτηθεί εμπειρία και θα διαπιστωθεί αν υπάρχουν διαφορές όσον αφορά τον αριθμό και τον τύπο αναφορών εκ μέρους των διαφόρων περιφερειών.

Ενώ αναζητούνται κατάλληλες τοποθεσίες πρότυπων ιδρυμάτων, το σχέδιο εξακολουθεί να αναπτύσσεται. Αυτή τη στιγμή, πραγματοποιείται εργασία για τη δημιουργία ενός σήματος ποιότητας για το σχέδιο «ασφαλής περίθαλψη». Προβλέπεται η τοποθέτηση του σήματος αυτού στις εισόδους των νοσοκομειακών ιδρυμάτων στα οποία εφαρμόζεται το σχέδιο «ασφαλής περίθαλψη».

### Παρατηρήσεις

Δύο παραδείγματα περιλαμβάνονται σε αυτό το φυλλάδιο πρωτοβουλιών για τον περιορισμό της βίας στην εργασία στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης και εκφράζεται έντονη ανησυχία για το αυξανόμενο αυτό πρόβλημα. Ορισμένες ιδέες που περιλαμβάνονται στα σχετικά παραδείγματα θα μπορούσαν να εφαρμοστούν και σε άλλες παρεμβάσεις.

Αυτό είναι ένα παράδειγμα μιας πολιτικής μηδενικής ανοχής όσον αφορά τη βία στην εργασία, για την οποία η διοίκηση και οι εκπρόσωποι των εργαζομένων καθορίζουν ένα σχέδιο δράσης. Έχει εφαρμοστεί μια σειρά προληπτικών μέτρων, από την πραγματοποίηση αλλαγών στο φυσικό περιβάλλον έως τη βελτίωση των συστημάτων. Χρησιμοποιείται ένα καινοτόμο σύστημα χαρτογράφησης για τον προσδιορισμό των πτερύγων και τοποθεσιών προτεραιότητας και, στη συνέχεια, καθορίζεται ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να περιοριστεί ο κίνδυνος βίας. Ένα σύστημα κίτρινων και κόκκινων δελτίων εφαρμόζεται όσον αφορά τους παραβάτες, ενώ απαγορεύεται στα άτομα που προβαίνουν σε σωματικές βίαιες πράξεις η είσοδος στο νοσοκομείο, εκτός αν πρόκειται για ένα έκτακτο περιστατικό ή για την παροχή ψυχιατρικής περίθαλψης.

## 2.12. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΒΙΑΣ ΚΑΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΕΤΑΙ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΕΡΙΘΑΛΨΗΣ

### Mid-Western Regional Hospitals

Risk Management Department  
Dooradoyle  
Limerick  
Ireland

Πληροφορίες: William Reddy  
Τηλ. (353-61) 48 23 81  
E-mail: wreddy@mwhb.ie



#### Θέμα

Η πρόληψη και διαχείριση της βίας στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης

#### Πρόβλημα

Η βία και η επιθετικότητα εναντίον του προσωπικού καθίστανται όλο και πιο αισθητές στον τομέα της σύγχρονης υγειονομικής περίθαλψης. Το 2000, αναφέρθηκαν δώδεκα περιστατικά βίαιης ή προσβλητικής συμπεριφοράς προς τους υπαλλήλους στα περιφερειακά νοσοκομεία Mid-Western. Μέχρι το 2001, ο αριθμός αυτός αυξήθηκε κατά περισσότερο από πέντε φορές, σε 64. Η άνοδος αυτή απλά επιβεβαίωσε τις αναφορές του προσωπικού σε σχέση με το πρόβλημα. Οι εργαζόμενοι αισθάνονταν άγχος, απογοήτευση, φόβο αλλά και ευαισθησία σε τέτοια φαινόμενα.

Η διοίκηση των νοσοκομείων αναγνώρισε ότι είχε τόσο νόμιμη όσο και ηθική ευθύνη να προστατεύσει τους υπαλλήλους της και να τους παρέχει ένα ασφαλές περιβάλλον εργασίας. Προς το σκοπό αυτό, το τμήμα διαχείρισης κινδύνων από κοινού με τη διεύθυνση των νοσοκομείων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης ανέλαβε να δημιουργήσει μια δομή για τη συστηματική αντιμετώπιση της βίας στο χώρο εργασίας.







Staff feedback system

## Λύση

Συστάθηκε μια μικρή πολυ-επιστημονική ομάδα εργασίας με σκοπό την υποβολή συστάσεων για την ανάληψη δράσης. Ευθύς εξαρχής, αναγνωρίστηκε ότι η οργανωτική διαχείριση της επιθετικότητας και της βίας είναι ένα δύσκολο και πολύπλοκο ζήτημα, ιδίως στο χώρο της υγειονομικής περίθαλψης. Επίσης, οι οργανώσεις υγειονομικής περίθαλψης όφειλαν (σε ορισμένες περιπτώσεις) να παρέχουν φροντίδα στα άτομα που προκαλούν το βίαιο περιστατικό.

Η δέσμευση της διοίκησης στο πρόβλημα και μια ορατή ηγεσία ήταν πρωταρχικής σημασίας για την επίτευξη προόδου.

Ταυτόχρονα, αναπτύχθηκε και προωθήθηκε μια νέα πολιτική

αναφοράς επεισοδίων για να ενθαρρυνθεί μια πολιτική ανοικτής γνωστοποίησης όλων των περιστατικών και αποτυχημένων προσπαθειών με βάση μια νοοτροπία μη απόδοσης ευθυνών. Όλα τα συμβάντα καταχωρήθηκαν σε μια ηλεκτρονική βάση δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε για την παροχή πληροφοριών για την ευέλικτη διαχείριση σε μηνιαία και τριμηνιαία βάση.

Η κύρια σύσταση σχετιζόταν με την ανάγκη δημιουργίας ενός εκτενούς πλαισίου και προγράμματος με σκοπό την αντιμετώπιση της βίας και της επιθετικότητας στο χώρο εργασίας για την υγειονομική περίθαλψη. Το πρόγραμμα, προκειμένου να είναι αποτελεσματικό, χρειαζόταν να εξετάσει μια σειρά από αντιδράσεις, δηλαδή την πρόβλεψη, την πρόληψη, την παρέμβαση, την υποστήριξη και την αξιολόγηση.

Συμφωνήθηκε ότι η καλύτερη μέθοδος δράσης ήταν η δημιουργία μιας τυπικής δομής διαχείρισης των κινδύνων για τον εντοπισμό, την ανάλυση, τον έλεγχο και την αξιολόγησή τους.

Το πλαίσιο διαχείρισης της βίας αναγνωρίζει ότι σημείο αφετηρίας σε όλες τις περιπτώσεις πρέπει να είναι η αξιολόγηση των κινδύνων. Είναι βασικό με τα προτεινόμενα μέτρα να διατηρείται μια ισορροπία μεταξύ των καθαρά προληπτικών ενεργειών και των μέτρων προστασίας, θεραπείας και ασφάλειας.

Η επιθετικότητα και η βία πρέπει να αποτελούν αντικείμενα διαχείρισης κατά τον ίδιο τρόπο με όλους τους άλλους επαγγελματικούς κινδύνους — οι κίνδυνοι πρέπει να εντοπίζονται και να εκτιμώνται και πρέπει να λαμβάνονται μέτρα ελέγχου τα οποία να αξιολογούνται ως προς την αποτελεσματικότητά τους.

Εκπονήθηκε ένα σχέδιο φυλλαδίου για το προσωπικό που αποσκοπεί στην προώθηση της πολιτικής για τη διαχείριση των εν λόγω κινδύνων.

Πρέπει να αναγνωριστεί ότι, στο πλαίσιο των υγειονομικών υπηρεσιών, υπάρχουν καταστάσεις κατά τις οποίες το προσωπικό χρειάζεται να παρεμβαίνει σε περιπτώσεις επιθετικής και βίαιης συμπεριφοράς, συχνά όταν πρόκειται για πελάτες με διαταραχές συμπεριφοράς. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι υπάλληλοι αυτοί πρέπει να είναι ειδικά καταρτισμένοι ώστε να μην υπάρχει κίνδυνος τραυματισμού είτε του προσωπικού είτε των πελατών.



## Αποτελέσματα

Δεκατέσσερις υπάλληλοι από όλα τα νοσοκομεία έλαβαν κατάρτιση ως εκπαιδευτές στην παρουσίαση ενός αναγνωρισμένου προγράμματος για τη «μη βίαιη παρέμβαση σε περίπτωση κρίσης». Το πρόγραμμα αυτό που διατίθεται από έναν διεθνή πρωτοπόρο στον τομέα ελέγχου της συμπεριφοράς, καθώς εφαρμόζεται στη διαχείριση κρίσεων, συνδυάζει αποδεκτές έννοιες βίαιης συμπεριφοράς στο πλαίσιο ενός διδακτικού συστήματος που παρέχει σε όλο το προσωπικό εύκολα κατανοητά πρότυπα, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιούν όταν αντιμετωπίζουν άτομα που επιδεικνύουν ανήσυχη, εχθρική ή βίαιη συμπεριφορά. Οι εκπαιδευτές έχουν αρχίσει να παρουσιάζουν προγράμματα κατάρτισης σε πολυεπιστημονικό προσωπικό που βρίσκεται στην πρώτη γραμμή.

Τον Νοέμβριο 2001 εγκαινιάστηκε μια πολιτική παρατηρήσεων και παραπόνων. Η πολιτική αυτή βασίζεται στην κατάρτιση σχετικά με την περίθαλψη πελατών και την υλοποίηση άλλων πρωτοβουλιών. Ιδιαίτερη προσοχή δίδεται στην επικοινωνία και τη βελτίωση των εγκαταστάσεων αναμονής σε τομείς όπως το τμήμα επειγόντων περιστατικών και τα εξωτερικά ιατρεία.

Σε όλα τα νοσοκομεία εφαρμόζεται τώρα μια τυπική μέθοδος αξιολόγησης κινδύνων και παρέχεται επί του παρόντος η κατάρτιση στη χρησιμοποίησή της.

Υπεύθυνοι επί των θεμάτων της υγείας εργάστηκαν με μια πολυεπιστημονική ομάδα στο τμήμα επειγόντων περιστατικών για την πραγματοποίηση μιας αξιολόγησης κινδύνων μείζονος χαρακτήρα στο τμήμα αυτό. Προσδιορίστηκαν σημεία υψηλού κινδύνου που σχετίζονται με το θέμα της βίας και της επιθετικής συμπεριφοράς εναντίον του προσωπικού. Η πρακτική αυτή είχε ως αποτέλεσμα την ανάληψη των εξής δράσεων:

- καθιέρωση ενός προγράμματος κατάρτισης στη «μη βίαιη παρέμβαση σε περιπτώσεις κρίσης»·
- ενίσχυση της παρουσίας του προσωπικού ασφαλείας·
- παροχή πληροφοριών στο τμήμα σχετικά με την πολιτική έναντι ατόμων που είναι υπεύθυνοι για κατάχρηση δικαιωμάτων·
- παροχή προσωπικών συστημάτων και συστημάτων συναγερμού σε περίπτωση πανικού·
- ενίσχυση της κάλυψης με τηλεοράσεις κλειστού κυκλώματος·
- ενίσχυση της συνεργασίας με την αστυνομία. Διορίστηκε ένας αξιωματικός-σύνδεσμος που θα συνεργάζεται στενά με το προσωπικό του νοσοκομείου·
- τρεις επιτυχημένες ποινικές δίωξεις παραβατών από τα δικαστήρια·
- εξέταση της εργονομίας του τμήματος από την άποψη της πρακτικής πρόληψης και εξασφάλισης ασφαλείας στην εργασία.

Ενίσχυση της ευαισθητοποίησης του κοινού όσον αφορά το παρόν θέμα μέσω άρθρων που δημοσιεύθηκαν στα τοπικά μέσα μαζικής ενημέρωσης

Δεν έχει αναληφθεί διαδικασία τυπικής αξιολόγησης, διότι η εργασία βρίσκεται ακόμη στο στάδιο της υλοποίησης. Στόχος της είναι η συλλογή τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών πληροφοριών από το

*Waiting time information for patients*



προσωπικό μέσω αναλύσεων των αναφορών επεισοδίων, ερωτηματολογίων, ομάδων εστίασης και συνεντεύξεων.

Ωστόσο, είναι ήδη εμφανείς ορισμένες σημαντικές αλλαγές:

- ο αριθμός των επεισοδίων που αναφέρθηκαν κατά τους πρώτους έξι μήνες του 2002 αυξήθηκε πάλι σημαντικά σε 59. Αν η τάση αυτή συνεχιστεί, ο αριθμός θα είναι σχεδόν διπλάσιος σε σχέση με εκείνον του 2001. Η καταγγελία επεισοδίων σε όλες τις άλλες κατηγορίες αυξήθηκε δραματικά κατά την περίοδο 2000-2002·
- κατά το 2002, το νοσοκομείο διπλασίασε τους πόρους που λαμβάνει από το Υπουργείο Υγείας και Παιδιών για θέματα υγείας και ασφάλειας·
- τρεις ποινικές διώξεις εναντίον παραβατών κατέληξαν σε θετικό αποτέλεσμα·
- η προσέγγιση της πολυεπιστημονικής ομάδας ως προς την αξιολόγηση κινδύνων εξετάζεται σε άλλους πολύπλοκους χώρους (π.χ. στα χειρουργεία)·
- εντείνεται η εμπιστοσύνη στη δυνατότητα της χρησιμοποίησης αποδεικτικών στοιχείων, όπως η αναφορά επεισοδίων, προκειμένου να δοθεί έμφαση σε τομείς που προκαλούν ανησυχία και στην ανάγκη τροποποίησης της πρακτικής.

## Παρατηρήσεις

Όταν εφαρμόζονται βελτιωμένα συστήματα καταγγελίας, συχνά ο αριθμός των αναφερόμενων επεισοδίων μπορεί να είναι αυξημένος. Η αξιολόγηση και η διαχείριση κινδύνων αποτελούν τα κύρια συστατικά της πρωτοβουλίας αυτής. Δόθηκε έμφαση σε τομείς υψηλότερου κινδύνου. Ορισμένες φορές ενδείκνυται ενδεχομένως να χρησιμοποιείται εξωτερική εμπειρογνωμοσύνη, όταν οι αρμόδιοι στον τομέα της υγείας και της ασφάλειας σε τοπικό επίπεδο χρειάζονται υποστήριξη. Εφαρμόστηκε μια σειρά από μέτρα ελέγχου που σχετίζονταν με την πραγματοποίηση αλλαγών στο χώρο εργασίας και τη δημιουργία νέων συστημάτων. Σε παρεμβάσεις όπως η ανωτέρω, είναι σημαντικό να ζητείται η γνώμη των εργαζομένων και των εκπροσώπων τους σε όλα τα στάδια.

## 2.13. ΠΡΟΛΗΨΗ ΤΗΣ ΒΙΑΣ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΕΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

### Debenhams Retail plc

1 Welbeck Street  
London  
UK

Πληροφορίες: Abigail Miller  
Προϊστάμενος της Υπηρεσίας Περιβαλλοντικής Υγιεινής  
και Ασφάλειας  
Τηλ. (44-20) 74 08 44 44 ή 78 85 27 06 62  
E-mail: [abigail.miller@debenhams.com](mailto:abigail.miller@debenhams.com)



### Θέμα

Πρόληψη της βίας που σχετίζεται με την εργασία σε μια αλυσίδα μεγάλων πολυκαταστημάτων λιανικού εμπορίου. Τα κυριότερα είδη προς πώληση στο κοινό είναι τα ενδύματα μόδας, αξεσουάρ, καλλυντικά και προϊόντα οικιακής χρήσης.

### Πρόβλημα

Το θέμα της βίας εναντίον υπαλλήλων καταστημάτων είχε υπογραμμιστεί από εθνικές οργανώσεις λιανικού εμπορίου. Εξάλλου, η εν λόγω αλυσίδα πολυκαταστημάτων πραγματοποίησε μια σειρά εκπαιδευτικών σεμιναρίων για τους διευθυντές πολυκαταστημάτων, με αντικείμενο την εκτίμηση κινδύνων κατά τη διάρκεια μιας ημέρας και τη διερεύνηση ατυχημάτων. Μια από τις αυξανόμενες ανησυχίες που εκφράστηκαν στα σεμινάρια αυτά αφορούσε τη βία στο χώρο εργασίας. Τονίστηκε ότι οι μεταβολές των πρακτικών εργασίας έχουν επίσης αυξήσει τον κίνδυνο. Για παράδειγμα, η καθιέρωση της νυχτερινής βάρδιας και της βάρδιας κατά τις πρώτες πρωινές ώρες σημαίνει ότι το προσωπικό ταξιδεύει προς και από την εργασία του



σε ώρες κατά τις οποίες η κίνηση είναι μειωμένη. Επιπλέον, σε ένα συγκεκριμένο συμβάν μια υπάλληλος που ήταν υπεύθυνη για την πρόληψη της απώλειας εμπορευμάτων (π.χ. ένα περιστατικό μικροκλοπής από κατάσταση) υπήρξε θύμα επίθεσης και δέχτηκε απειλές στη διεύθυνση της οικίας της.

Προσδιορίστηκαν κυρίως δύο κίνδυνοι: 1) τα βίαια εγκλήματα σε σχέση με το χειρισμό ρευστών χρημάτων και εμπορευμάτων· 2) η επαφή με οργισμένους πελάτες. Οι πελάτες ενδέχεται να δρουν υπό την επήρεια ναρκωτικών ή οιοπονεύματος. Οι βασικοί στόχοι είναι δύο: 1) μείωση στο ελάχιστο των επιπτώσεων βίας εναντίον του προσωπικού και 2) μείωση στο ελάχιστο των επιπτώσεων και επακόλουθων για τους υπαλλήλους ύστερα από ένα βίαιο επεισόδιο.

## Λύση

Εκστρατεία προσωπικής ασφάλειας και σύσταση μιας περιφερειακής ομάδας υποστήριξης

Η επιτροπή υγιεινής και ασφάλειας της εταιρείας συζήτησε το πρόβλημα και συστάθηκε μια ομάδα εργασίας για να εξετάσει το σχετικό θέμα και κατά πόσο η δράση που αναλήφθηκε ήταν επαρκής. Τα μέλη της ομάδας εργασίας προέρχονταν από διάφορα μέρη της οργάνωσης. Διαπιστώθηκε ότι προηγούμενα προληπτικά μέτρα είχαν περιέλθει σε αχρησία. Η ομάδα πραγματοποίησε εκτιμήσεις κινδύνων, εξετάζοντας καταγγελίες επεισοδίων και χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις για να ζητήσει τη γνώμη υπαλλήλων και διευθυντών. Επανεξετάστηκαν επίσης υφιστάμενα μέσα κατάρτισης.

Τα ανωτέρω κατέληξαν σε ένα σχέδιο για την καθιέρωση ενός πλαισίου με σκοπό την πρόληψη της βίας εναντίον του προσωπικού που θα αναπτυχθεί μακροπρόθεσμα. Υιοθετείται μια ολιστική προσέγγιση βάσει της οποίας καλύπτεται η μετακίνηση προς και από την εργασία, ενώ συμπεριλαμβάνονται και οι εργαζόμενοι με σύμβαση, όπως οι καθαριστές. Η προσέγγιση αυτή περιλαμβάνει μεταξύ άλλων τα εξής σημεία:



- εκτίμηση κινδύνων: κίνδυνοι που σχετίζονται με το περιβάλλον και την εργασία. Περιλαμβάνει καταλόγους ονομάτων για έλεγχο, οδηγούς, σεμινάρια κατάρτισης και συλλογή των ορθότερων πρακτικών
- κατάρτιση του προσωπικού και επικοινωνία: συμπεριλαμβάνει και τους καθαριστές με σύμβαση. Όλοι οι διευθυντές και προϊστάμενοι υπηρεσίας ενημερώθηκαν για την εκστρατεία, μεταξύ άλλων με τη διαβίβαση επιστολής για την περιγραφή της. Οι διευθυντές των διαφόρων τμημάτων ενημέρωσαν το προσωπικό τους. Όλοι έλαβαν ένα ενημερωτικό φυλλάδιο. Παρέχεται κατάρτιση και ειδική κατάρτιση στο προσωπικό πρόληψης της απώλειας εμπορευμάτων, το οποίο παρεμβαίνει σε περίπτωση κλοπής κλπ. Αναπτύσσεται σύστημα κατάρτισης με βιντεοταινίες
- διάθεση των κατάλληλων πόρων: καθιέρωση ιδιαίτερου γενικού προϋπολογισμού
- συνεργασία με άλλους ειδικούς, όπως υπεύθυνους σχεδίων για την πρόληψη της τοπικής εγκληματικότητας ή αστυνομικές δυνάμεις
- τηλεοράσεις κλειστού κυκλώματος και συστήματα συναγερμού: πραγματοποιείται μια έρευνα για τον προσδιορισμό των αναγκών. Συμπεριλαμβάνει την ενδεχομένη εγκατάσταση των συστημάτων αυτών στην οικία ενός εργαζόμενου, αν θεωρείται ότι υφίσταται κίνδυνος που συνδέεται με την εργασία
- πληροφόρηση, διαβούλευση και αναφορές του προσωπικού: ενεργός αναζήτηση ιδεών των υπαλλήλων για την πραγματοποίηση βελτιώσεων
- αντίδραση σε περίπτωση εκδήλωσης ενός επεισοδίου: οι διαδικασίες που αναπτύχθηκαν καλύπτουν τον τρόπο αντιμετώπισης ενός επεισοδίου, την υποστήριξη του προσωπικού και την παροχή συμβουλών από ειδικούς, την παροχή στήριξης, κατά την περίοδο μετά το επεισόδιο, εκ μέρους ειδικά καταρτισμένων περιφερειακών ομάδων
- περιφερειακά σχέδια υποστήριξης: εκτός από την παροχή στήριξης κατά την περίοδο μετά το επεισόδιο, ο ρόλος τους περιλαμβάνει υποστήριξη των τοπικών διευθυντών κατά την αξιολόγηση κινδύνων, ανταλλαγή ορθότερων πρακτικών που έχουν εφαρμοστεί σε ολόκληρη την εταιρεία και διατήρηση του δικτύου επαφών με εξωτερικές οργανώσεις όπως η αστυνομία
- ενσωμάτωση θεμάτων που συνδέονται με την πρόληψη της βίας σε νεοδιορισμένους υπαλλήλους
- εφοδιασμός με προσωπικούς συναγερμούς σε περίπτωση επίθεσης.

Ο μακροπρόθεσμος χαρακτήρας του προβλήματος αναγνωρίζεται, και προβλέπεται, για παράδειγμα, ένα επόμενο στάδιο κατάρτισης.

### Αποτελέσματα

Πρόκειται για μια υπό εξέλιξη παρέμβαση που θα παρακολουθείται εκτός κανονικών ωρών εργασίας. Δεν διατίθενται ακόμη στοιχεία όσον αφορά τη συχνότητα εκδήλωσης βίαιων επεισοδίων. Τα αποτελέσματα που υπάρχουν σήμερα απορρέουν από τις θετικές πληροφορίες του προσωπικού και της διεύθυνσης.

### Παρατηρήσεις

Η χρήση συσκευών όπως οι προσωπικοί συναγερμοί πρέπει να αξιολογηθεί προσεκτικά, σε συνάρτηση με κάθε κατάσταση. Οι μηχανισμοί αυτοί θα είναι αποτελεσματικοί μόνο ως μέρος ενός ευρύτερου, γενικού σχεδίου πρόληψης.

## 2.14. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΝΟΣ ΣΧΕΔΙΟΥ ΠΡΟΛΗΨΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΠΟΥ ΣΥΝΔΕΟΝΤΑΙ ΜΕ ΠΡΑΞΕΙΣ ΒΙΑΣ ΑΠΟ ΤΡΙΤΟΥΣ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΣΤΙΚΩΝ ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΩΝ



### **SEMTA Transports Publics Urbains Amiénois** (Εταιρεία Αστικών Συγκοινωνιών της Αμιένης)

45 rue Dejean  
F-80040 Amiens Cedex 1  
Τηλ. (33) 322 91 64 68

### **ASMIS Service Interentreprises de Santé au travail de la Somme** (Ένωση για τις Ιατρικές Υπηρεσίες της Somme)

77 rue Debaussaux  
F-80001 Amiens Cedex 1

Πληροφορίες: Δρ Yves Helbecque, ιατρός της εταιρείας, και κυρία Pascale Gombert, ψυχοθεραπεύτρια  
Τηλ. (33) 322 54 58 00  
E-mail: [y.helbecque@asmis.net](mailto:y.helbecque@asmis.net)

### Θέμα

Παροχή ενός συστήματος αστικών συγκοινωνιών που καλύπτει 16 διαδρομές και μετέφερε 14 500 000 επιβάτες το 2001, με 335 υπαλλήλους.

### Πρόβλημα

Το προσωπικό που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες της εταιρείας υφίσταται τη βία τρίτων. Πρόκειται κυρίως για βιαιότητες εναντίον διάφορων ατόμων (προφορικές και σωματικές επιθέσεις), αλλά και για την πρόκληση υλικών ζημιών (σπάσιμο παραθύρων). Τέτοιου είδους βιαιότητες προκαλούν επιδείνωση των συνθηκών εργασίας και δημιουργούν ένα μόνιμο κλίμα

έντασης για το ενδιαφερόμενο προσωπικό.

## Λύση

Η εφαρμογή ενός σχεδίου πρόληψης κινδύνων που συνδέονται με πράξεις βίας τρίτων προσώπων περιλαμβάνει τα εξής:

- διάθεση ανθρώπινων και υλικών πόρων, όπως εκτίθενται στη σύμβαση σε επίπεδο επιχείρησης της 4ης Μαρτίου 1999: «Accord sur la sécurité des personnes et des matériels à la SEMTA Transports Publics Urbains Amiénois» (Συμφωνία για την ασφάλεια του προσωπικού και των υλικών της SEMTA, Εταιρείας Αστικών Δημοσίων Συγκοινωνιών της Αμιένης)
- υποστήριξη σε περίπτωση επίθεσης ή εκδήλωσης σοβαρών επεισοδίων στα οποία συμμετείχαν εργαζόμενοι της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένης της παροχής νομικής βοήθειας και συμβουλών
- ανάληψη δράσης της εταιρείας με την προασιακή αρχή της Αμιένης· η εταιρεία συμμετέχει στην επιτροπή επαγρύπνησης από κοινού με διάφορους εταίρους (η πόλη της Αμιένης και η μητροπολιτική της αρχή, η εθνική και δημοτική αστυνομία, οι δικαστικές αρχές, οι χορηγοί κοινωνικών πρωτοβουλιών, οι εκπαιδευτικές αρχές, ένας ψυχοθεραπευτής κλπ.)
- στενή συνεργασία με εκλεγμένους αντιπροσώπους του προσωπικού και τα μέλη του Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) (επιτροπή για την υγεία και ασφάλεια και τις συνθήκες εργασίας). Προετοιμάζεται μια στατιστική τριμηνιαία επιθεώρηση, η οποία περιλαμβάνει λεπτομερείς καταγγελίες επιθέσεων εναντίον υπαλλήλων και πρόκλησης υλικών ζημιών. Γίνεται μια λεπτομερής παρουσίαση των νέων μέτρων πρόληψης και ασφάλειας
- διαφανή επικοινωνία με όλο το προσωπικό της εταιρείας, το οποίο ενημερώνεται σε πραγματικό χρόνο για επεισόδια που εκδηλώνονται στο δίκτυο, μέσω της μετάδοσης ραδιοφωνικών μηνυμάτων και της αναγραφής πληροφοριών στους πίνακες ανακοινώσεων. Συγχρόνως, μια αναφορά του επεισοδίου αποστέλλεται στις αρμόδιες δημόσιες αρχές.



## Αποτελέσματα

Από το 2002 τα θετικά αποτελέσματα των προληπτικών μέτρων που υιοθετήθηκαν άρχισαν να είναι εμφανή, τόσο από την άποψη του αριθμού επιθέσεων που σημειώθηκαν όσο και από την άποψη της συχνότητας θρυσματισμού των παραθύρων. Αυτά τα προληπτικά μέτρα για την εξάλειψη των κινδύνων που σχετίζονται με βίαιες πράξεις τρίτων αφορούν συγκεκριμένα τα εξής:

- ενίσχυση των ομάδων επιθεώρησης με την τοποθέτηση βοηθών των ελεγκτών εισιτηρίων
- σταδιακή τοποθέτηση τηλεοράσεων κλειστού κυκλώματος σε όλα τα λεωφορεία
- διενέργεια αυστηρών ελέγχων σε περιοχές στις οποίες υπάρχει κίνδυνος εκσφενδόνισης πετρών, από το συντονιστή για θέματα ασφάλειας και τους





υπεύθυνους παρέμβασης που εξοικειώνονται με τις περιοχές αυτές και συναντιούνται με μέλη των συλλόγων τους: πρόσφατα, συμμετείχαν σε μια «εβδομάδα κατά της επιθετικότητας»·

- μεγαλύτερη συμμετοχή των δικαστικών αρχών για την επιτάχυνση της εκδίκασης υποθέσεων και τη διευκόλυνση όλων των σταδίων της δικαστικής δίωξης που ακολουθεί μια συστηματική υποβολή καταγγελίας.

Το παρόν σχέδιο για την πρόληψη κινδύνων που συνδέονται με βιαιότητες τρίτων στους κόλπους αυτής της εταιρείας αστικών συγκοινωνιών παρουσιάστηκε ως παράδειγμα ορθής πρακτικής σε

άλλους φορείς. Αναφορές σε εκθέσεις και συζητήσεις σε φόρουμ:

Το κόστος καλύπτει τα εξής:

- ανθρώπινους πόρους: συμπεριλαμβανομένων 18 υπεύθυνων παρέμβασης σε ολόκληρο το δίκτυο, ενός υπεύθυνου για την πρόληψη της βίας οι ευθύνες του οποίου επεκτείνονται και στα σχολεία, εξωτερικών υπεύθυνων κατάρτισης για την αντιμετώπιση του άγχους και των προβληματικών καταστάσεων και ενός ψυχοθεραπευτή επιφορτισμένου με την ψυχολογική παρακολούθηση·
- πόρους για μια ταχεία παρέμβαση: π.χ. η ραδιοτηλεφωνία, η τεχνολογία εντοπισμού στίγματος GPS για τον εντοπισμό οχημάτων, η εγκατάσταση τηλεοράσεων κλειστού κυκλώματος σε λεωφορεία και η τοποθέτηση στοιχείων στη θέση του οδηγού-εισπράκτορα (προστατευτική επένδυση στα πλάγια παράθυρα των λεωφορείων και προστατευτικοί θάλαμοι για τους οδηγούς που τους χωρίζουν από το κοινό).

Τα οφέλη μπορούν να απεικονιστούν με βάση τους κατωτέρω παράγοντες:

- έναν συλλογικό δείκτη: επί 18 μήνες, δεν υπήρξε κινητοποίηση των εργαζομένων λόγω βιαιοτήτων που προκαλούν τρίτα άτομα και της έλλειψης συνεργασίας μεταξύ των κοινωνικών εταίρων (οι κοινωνικοί εταίροι συμμετέχουν τώρα στη διαδικασία για την υπογραφή συλλογικών συμβάσεων, π.χ. για ελαστικό και μειωμένο ωράριο εργασίας)·
- έναν ατομικό δείκτη: «αυτό που άλλαξε είναι (...), οι ανησυχίες μας λαμβάνονται τώρα υπόψη».

Οι παράγοντες αυτοί καταδεικνύουν ότι ο κοινωνικός διάλογος στο εσωτερικό της εταιρείας επωφελήθηκε και από την εφαρμογή του παρόντος σχεδίου πρόληψης των κινδύνων που σχετίζονται με βιαιότητες εκ μέρους τρίτων.

## Παρατηρήσεις

Οι δημόσιες συγκοινωνίες είναι ένας τομέας προτεραιότητας όσον αφορά τον περιορισμό της βίας στην εργασία. Η πρωτοβουλία αυτή καταδεικνύει ότι αποτελεσματικές εταιρικές σχέσεις μπορούν να συμβάλουν στην αντιμετώπιση της βίας στην εργασία, συμπεριλαμβανομένων καινοτόμων δράσεων που επεκτείνονται σε τοπικά σχολεία. Οι κοινωνικοί εταίροι και οι εργαζόμενοι συνέβαλαν ενεργά στην αναζήτηση λύσεων, με οφέλη ευρύτερα από εκείνο της βελτιωμένης ασφάλειας. Οι εργασιακές σχέσεις βελτιώθηκαν επίσης.



## 2.15. «ΣΥΜΦΩΝΙΑ ΚΑΝΟΝΩΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ» ΜΕ ΣΤΟΧΟ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗΣ, ΤΟΥ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΔΙΑΚΡΙΣΕΩΝ

---

### ATM - SATTI

Corso Filippo Turati 19/6  
I-10128 Torino  
Τηλ. (39) 115 76 41  
E-mail: atm@atm.to.it

### FILT-CGIL

Via Nizza, 36/a  
I-10125 Torino

### UIL-Trasporti

Via Nizza, 40  
I-10125 Torino

### FIT-CISL

Corso Re Umberto 11  
I-10121 Torino

Πληροφορίες: Luigi Vigneri  
Τηλ. (39) 115 61 37 50  
E-mail: cisl\_torino@libero.it



### Θέμα

Εισαγωγή μέτρων για αντιμετώπιση της παρενόχλησης, του εκφοβισμού και της διακριτικής μεταχείρισης στις υπηρεσίες δημοσίων μεταφορών και εξασφάλισης της κινητικότητας — λεωφορεία, τραμ, υπαίθριοι χώροι στάθμευσης, σχέσεις με τους πελάτες κλπ.

### Πρόβλημα

Εκφράστηκε ενδιαφέρον σχετικά με την ανάληψη δράσης στον σχετικό τομέα για τους εξής λόγους:

- οι ευρωπαϊκές έρευνες που πραγματοποιήθηκαν αύξησαν την προσοχή που δίδεται στο θέμα της παρενόχλησης·
- ανάγκη για εξασφάλιση αποτελεσματικής συμμόρφωσης με τη νομοθεσία στον σχετικό τομέα·

- ανάγκη για την προστασία του αυξανόμενου αριθμού γυναικών και αλλοδαπών εργαζομένων στις υπηρεσίες από την παρενόχληση και τη διακριτική μεταχείριση·
- ανησυχία για τη συχνά αθέατη φύση του προβλήματος·
- εφαρμογή της αρχής σύμφωνα με την οποία είναι απαραίτητο να υπάρχουν κανόνες καλής συμπεριφοράς και σχέσεων καθώς και ένα ικανοποιημένο εργατικό δυναμικό, για την παροχή αποτελεσματικών και φιλικών προς τον πελάτη υπηρεσιών.

## Λύση

Αποφασίστηκε ότι η δράση στον τομέα αυτό πρέπει να βασίζεται σε μια συλλογική συμφωνία, ενόψει ιδίως της ανάγκης για κάλυψη θεμάτων συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας, της ανάγκης για την υιοθέτηση μιας δίκαιης και έγκυρης προσέγγισης και της ανάγκης για την αντιμετώπιση δυσκολιών κατά την αναφορά περιστατικών, τη διερεύνηση καταγγελιών κλπ.

Η συμφωνία για τους «κανόνες συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας» εκπονήθηκε και εγκαινιάστηκε ως μέρος μιας γενικής προσέγγισης με στόχο την ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Η συμφωνία αναπτύχθηκε σε συνεργασία με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις και την επιτροπή ισότητας, και ολόκληρο το εργατικό δυναμικό συνδέθηκε με τις σχετικές εργασίες.

Η συμφωνία για τους κανόνες συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας συμπεριλαμβάνει τα κατωτέρω στοιχεία και αρχές:

- ισχύει για όλο το προσωπικό (διευθυντικά στελέχη, στελέχη επιχείρησης, υπαλλήλους και εργάτες)·
- η θέση και η προσωπική κατάσταση τόσο των παραβατών όσο και των θυμάτων είναι άσχετες·
- κάθε υπάλληλος οφείλει να σέβεται την προσωπικότητα και αξιοπρέπεια των λοιπών εργαζομένων·
- κάθε υπάλληλος έχει δικαίωμα στο σεβασμό της προσωπικότητας και αξιοπρέπειάς του/της·
- καλύπτει τη σεξουαλική παρενόχληση, τον εκφοβισμό και τη διακριτική μεταχείριση·
- προσδιορίζει τη μορφή συμπεριφοράς που θεωρείται ότι παραβιάζει συμβατικές υποχρεώσεις και, επομένως, εγείρει πειθαρχικά θέματα (και δύναται να αποτελέσει το λόγο για μια αστική ή ποινική αγωγή)·
- η έννοια των εκφράσεων και ο προσδιορισμός των απαγορευμένων μορφών συμπεριφοράς καθορίζονται στο κείμενο και συμβαδίζουν με τους ορισμούς που περιλαμβάνονται σε συναφείς κοινοτικές οδηγίες·
- θεσπίζει τις διαδικασίες που ακολουθούνται σε περίπτωση καταγγελίας ή παράβασης:
  - μια άτυπη διαδικασία (προσωπική ενέργεια στην οποία προβαίνει το θύμα),
  - μια τυπική διαδικασία (σε περίπτωση που η προσωπική ενέργεια δεν καταλήξει σε ένα θετικό ή έγκυρο αποτέλεσμα)·
- το θύμα μπορεί να ζητήσει τη βοήθεια των ανωτέρω εταίρων (διοίκηση, συνδικαλιστική οργάνωση, επιτροπή ισότητας ή τμήμα ανθρώπινων πόρων) με την προσέγγιση της επιτροπής για τους κανόνες εργασιακής συμπεριφοράς·
- καθιερώνει μια επιτροπή για τους κανόνες εργασιακής συμπεριφοράς. Πρόκειται για ένα όργανο, τα μέλη του οποίου δεν ανήκουν στην εταιρεία, δεν έχουν σχέση με την ιεραρχία και, επομένως, δεν είναι δεκτικά επηρεασμού·



#### ACCORDO DI CLIMA

##### Premesso

- che l'ambiente nel quale operano ATM e SATTI sta vivendo trasformazioni epocali quali la multiculturalità e la multirazzialità ed il crescente livello quantitativo delle donne occupate nel mondo del lavoro;
- che tali tendenze sono destinate ad accentuarsi;
- che i problemi correlati alle situazioni di cui sopra debbono essere governati;
- che è opportuno costruire un quadro di valori ed una strumentazione culturale, formativa e preventiva che, all'occorrenza, sia atta a regolare forme di provocazione.

Tra ATM, SATTI, FILT COIL, FIT CIGL e ULTRASPORTI

si conviene quanto di seguito:

- η επιτροπή για τους κανόνες εργασιακής συμπεριφοράς είναι ένα μεικτό όργανο (αποτελείται από τρία μέλη που ορίζει η εταιρεία και τρία που ορίζει η συνδικαλιστική οργάνωση)· ορίζει έναν συνταξιούχο δημόσιο αξιωματούχο (δικαστή ή δημόσιο λειτουργό) ως πρόεδρο και έβδομο μέλος·
- η επιτροπή για τους κανόνες εργασιακής συμπεριφοράς ενεργεί σύμφωνα με τους δικούς της κανόνες λειτουργίας· αποφασίζει πότε θα συνεδριάζει για κάθε περίπτωση και οι αποφάσεις της λαμβάνονται κατά πλειοψηφία·
- η ανεξάρτητη, μεικτή επιτροπή ισότητας ελέγχει την εφαρμογή της οδηγίας·
- η συμφωνία δεν περιλαμβάνει διάταξη για χρηματοδότηση, αλλά προβλέπει την καθιέρωση πολιτικών πληροφόρησης και κατάρτισης.

## Αποτελέσματα

Η εφαρμογή της συμφωνίας βρίσκεται υπό εξέλιξη. Ένα πρόβλημα που προκύπτει είναι πώς μπορεί πραγματικά να ενισχυθεί η εμπιστοσύνη των ανθρώπων στο σύστημα, ώστε οι τελευταίοι να αισθάνονται ότι μπορούν να καταγγέλλουν επεισόδια. Κυριαρχεί η εντύπωση ότι η ενίσχυση της επικοινωνίας και της κατάρτισης είναι σημαντική για την αντιμετώπιση του σχετικού προβλήματος. Πάντως, η συμφωνία κατέστησε σαφέστερες και πιο διαφανείς τις διαπροσωπικές σχέσεις, ενώ μετέδωσε ένα σαφές μήνυμα όσον αφορά τη συμπεριφορά και τις αξίες της υπηρεσίας τόσο στους σημερινούς εργαζομένους όσο και σε εκείνους που θα προσληφθούν ενδεχομένως στο μέλλον.

## Παρατηρήσεις

Είναι σημαντικό να καθοριστούν διαδικασίες και δράσεις που θα πρέπει να αναλαμβάνονται σε σχέση με πολύπλοκα θέματα όπως η παρενόχληση και ο εκφοβισμός, βάσει μιας σαφούς και περιεκτικής πολιτικής που αναπτύσσεται και εγκαινιάζεται με τη συμμετοχή των εργαζομένων και των εκπροσώπων τους. Ωστόσο, μια δεδομένη πολιτική δεν θα είναι αποτελεσματική αν δεν εφαρμόζεται με ενεργό τρόπο και αν δεν παρακολουθείται και αξιολογείται τακτικά η αποτελεσματικότητά της.

## 2.16. ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΛΗΨΗ ΤΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗΣ ΒΙΑΣ ΚΑΙ ΜΕΤΡΑ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ



### Outokumpu Poricopper Oy

Kuoparitie  
FIN-28101 Pori

Πληροφορίες: Anja Mäkelä, διευθύντρια προσωπικού  
Τηλ. (358-2) 626 60 02  
E-mail: [anja.makela@outokumpu.com](mailto:anja.makela@outokumpu.com)

### Θέμα

Η προετοιμασία κατευθυντήριων γραμμών που καταδεικνύουν μια πολιτική μηδενικής ανοχής όσον αφορά τον εκφοβισμό, την παρενόχληση και τη διακριτική μεταχείριση σε μια εταιρεία.

### Πρόβλημα

Η εταιρεία Outokumpu δραστηριοποιείται στη βιομηχανία βασικού μετάλλου, όπου το ποσοστό των εργαζόμενων ανδρών ανέρχεται σε 80 %. Ένας αυξανόμενος αριθμός γυναικών απασχολείται σε εργασίες μεταποίησης που περιλαμβάνουν τη χρήση νέων μεθόδων εργασίας. Οι μεταβολές του κανόνων εργασιακής συμπεριφοράς συχνά προκαλούν συζητήσεις και διαφορές απόψεων μεταξύ γηραιότερων και νεότερων εργαζομένων. Τα θέματα αυτά ενδέχεται να ενθαρρύνουν φαινόμενα απαράδεκτης συμπεριφοράς ή διακριτικής μεταχείρισης σε όλα τα επίπεδα.

Από στατιστική άποψη, ο αριθμός απουσιών λόγω ασθένειας που οφείλεται στην ψυχολογική βία ήταν σχετικά χαμηλός και παρέμεινε σχετικά σταθερός από το ένα έτος στο άλλο. Ωστόσο, αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι υπάλληλοι συχνά αναφέρουν το πρόβλημα υγείας που προκύπτει ως συνέπεια παρά την αιτία.

Το εξειδικευμένο προσωπικό ενός κέντρου υγείας εργαζομένων διαπίστωσε ορισμένα παραδείγματα εκφοβισμού. Υπήρξε ένα περιστατικό σεξουαλικής παρενόχλησης. Το πρόβλημα αντιμετωπίστηκε, αλλά ο τρόπος χειρισμού του δημιούργησε την πεποίθηση ότι υπήρχε ανάγκη για τη χάραξη συγκεκριμένων κατευθυντήριων γραμμών και την καθιέρωση ενός προτύπου για την αντιμετώπιση περιστατικών εκφοβισμού, σεξουαλικής παρενόχλησης και διακριτικής μεταχείρισης στην εργασία. Η διοίκηση υποστήριξε έντονα την ιδέα της ανάπτυξης ενός προτύπου για την αποτελεσματική πρόληψη του

εκφοβισμού στο χώρο εργασίας και τη διευθέτηση ενδεχόμενων καταστάσεων, αμέσως μόλις αυτές προκύψουν.

## Λύση

Καταρχήν προσδιορίστηκαν οι παράγοντες που αποτελούν το έναυσμα για τον εκφοβισμό. Οι πιθανές αιτίες είναι μεταξύ άλλων:

- διαμάχες που δεν έχουν επιλυθεί·
- ο φόβος της αλλαγής·
- ο ανταγωνισμός μεταξύ των ατόμων·
- η έλλειψη σαφήνειας όσον αφορά την ευθύνη και την εξουσία.

Συστάθηκε μια ομάδα εργασίας για να εξετάσει τα θέματα αυτά, η οποία περιελάμβανε, μεταξύ άλλων, εκπροσώπους του εργοδότη, διάφορες ομάδες εργαζομένων, την υπηρεσία υγείας των εργαζομένων και εκπροσώπους του τομέα της ασφάλειας. Ένας ψυχολόγος από το Φινλανδικό Ινστιτούτο για την Υγεία στην Εργασία πρόσφερε ειδικές συμβουλές. Η ομάδα εργασίας εξέτασε προσεκτικά άλλους υφιστάμενους μηχανισμούς και πρότυπα για την αντιμετώπιση του θέματος. Χάραξε μια δέσμη κατευθυντήριων γραμμών με τίτλο «Δεν θα ανεχτούμε την ηθική παρενόχληση», με σκοπό να τη διανεμίει στο προσωπικό με τη μορφή φυλλαδίου τον Μάιο 2001.

Το σχετικό φυλλάδιο παρέχει ένα συγκεκριμένο πρότυπο για τον τρόπο αντίδρασης όταν προκύπτουν περιστατικά εκφοβισμού. Το πρότυπο περιγράφει λεπτομερώς το ρόλο των εποπτών και τον τρόπο με τον οποίο θα ενεργήσουν. Στο φυλλάδιο η υπηρεσία υγείας των εργαζομένων περιγράφεται ως μια επαγγελματική οργάνωση που παρέχει βοήθεια στον εργοδότη για να αναλάβει τις ευθύνες του. Ταυτόχρονα, πραγματοποιήθηκε μια εκστρατεία κατά του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας.

Διοργανώθηκαν επίσης σεμινάρια κατάρτισης για τους επόπτες, τους εκπροσώπους των εργαζομένων, τους εκπροσώπους του τομέα της ασφάλειας και την υπηρεσία υγείας των εργαζομένων. Η κατάρτιση έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στην ανagnώριση σημάτων προειδοποίησης, στον άμεσο χειρισμό του θέματος και στα πρακτικά μέτρα για τη διευθέτησή του.

Θύματα εκφοβισμού ήλθαν σε επαφή με την υπηρεσία υγείας των εργαζομένων και ανέφεραν περιστατικά που είχαν συμβεί από πολύ καιρό, αλλά δεν είχαν εξεταστεί ποτέ. Κυριαρχούσε ένα «κλίμα σιωπής», και μόνο τα πιο σκανδαλώδη επεισόδια είχαν περιέλθει στη γνώση του κοινού. Η ανοικτή συζήτηση για τον εκφοβισμό βοήθησε το ενδιαφερόμενο προσωπικό να αντιμετωπίσει το θέμα και να ξεπεράσει την οδύνη που αισθανόταν για χρόνια.

Ιδιαίτερη προσοχή δόθηκε στο θέμα του εκφοβισμού σε ένα εβδομαδιαίο φυλλάδιο που διανέμεται σε όλους τους υπαλλήλους. Εξάλλου, οι κατευθυντήριες γραμμές ενσωματώθηκαν στους γενικούς κανονισμούς της



εταιρείας που περιλαμβάνουν ήδη και άλλες κατευθυντήριες γραμμές και πολιτικές. Οι κανονισμοί αυτοί υποχρεώνουν τους πάντες να συμπεριφέρονται με τον τρόπο που έχει καθοριστεί. Προετοιμάστηκε επίσης ένα συμβατικό πρότυπο όσον αφορά τις προβληματικές καταστάσεις που προκύπτουν όταν ένα ζήτημα καθιστά απαραίτητη τη χρήση μέτρων παρέμβασης. Το συμβατικό πρότυπο εκπονήθηκε σε συνεργασία με τον επικεφαλής των εκπροσώπων των εργαζομένων.

Από το έτος κατά το οποίο εγκαινιάστηκε ο μηχανισμός, η εφαρμογή του συμβατικού προτύπου κατέστη απαραίτητη σε τρεις περιπτώσεις. Αυτό καταδεικνύει ότι ο μηχανισμός ήταν αναγκαίος και ότι επέτρεψε την αντιμετώπιση καταστάσεων πριν αυτές ξεφύγουν από κάθε έλεγχο. Τα άτομα που βρίσκονταν σε αντίξοχη κατάσταση αισθάνθηκαν ανακούφιση ως αποτέλεσμα της επίλυσης του προβλήματός τους, ενώ καθησυχάστηκαν οι φόβοι τους ότι οι υπεύθυνοι θα τους άφηναν να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα μόνοι τους. Στο τέλος, οι δυσκολίες αυτές ενδεχομένως να οδηγούσαν σε περισσότερες απουσίες λόγω ασθένειας, στην επιδείνωση των συνθηκών εργασίας και ίσως σε απολύσεις.

### Αποτελέσματα

Το κόστος της διάθεσης ενός φυλλαδίου και μεταγενέστερων σεμιναρίων κατάρτισης είναι χαμηλό σε σύγκριση με εκείνο των απουσιών λόγω ασθένειας και κακών συνθηκών εργασίας και εργασιακών σχέσεων. Η εξοικείωση με τον τρόπο αντιμετώπισης του ζητήματος του εκφοβισμού βοήθησε τους υπαλλήλους και τη διοίκηση να εργάζονται μαζί καλύτερα. Αυτό με τη σειρά του οδηγεί στη βελτίωση της παραγωγικότητας.

### Παρατηρήσεις

Είναι απαραίτητο για όλες τις ομάδες να καθορίσουν τις αρχές που συνιστούν μια αποδεκτή και μια απαράδεκτη συμπεριφορά και να τις συμπεριλάβουν στους όρους και τις συνθήκες εργασίας. Ταυτόχρονα, βελτιώσεις στο χώρο εργασίας συχνά περιορίζουν τις αιτίες μιας εκφοβιστικής συμπεριφοράς. Επομένως, οι πιο αποτελεσματικές παρεμβάσεις θα επιδιώκουν τη βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας καθώς και την κίνηση διαδικασιών για την αντιμετώπιση φαινομένων απαράδεκτης συμπεριφοράς, εφόσον και όταν προκύπτουν.

## 2.17. «ΘΕΤΙΚΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ» — ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΚΗ ΧΡΗΣΗ ΕΝΟΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΜΕ

### Midland Health Board

Health Promotion Service,  
3rd floor the Mall,  
William Street  
Tullamore, Co. Offaly  
Ireland

Health & Safety Authority  
10 Hogan Place  
Dublin 2  
Ireland

Επικοινωνία: Patricia Murray  
Τηλ. (353-1) 614 70 00  
E-mail Patricia\_Murray@hsa.ie

Πληροφορίες για το πακέτο εργαλείων και πληροφόρησης «Θετική αντιμετώπιση της εργασίας» διατίθενται στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

<http://www.hsa.ie/pub/publications/wppack.htm>

Περισσότερες πληροφορίες για τη μελέτη περίπτωσης του Health Board διατίθενται στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

<http://www.hsa.ie/pub/publications/wpsjhops.pdf>



### Θέμα

Το Συμβούλιο Υγείας του Midland (ένας περιφερειακός φορέας υγείας) θέλησε να εντάξει ένα πρόγραμμα πρόληψης του άγχους για το προσωπικό του στη συνολική οργανωτική στρατηγική του, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής. Στα πλαίσια αυτής της διαδικασίας, εντοπίστηκε η ανάγκη για ένα εργαλείο ελέγχου του άγχους σε επίπεδο οργανισμού. Η εθνική Αρχή Υγείας και Ασφάλειας θέλησε να αναπτύξει και να θέσει σε πειραματική εφαρμογή ένα απλό, εύχρηστο εργαλείο εκτίμησης κινδύνων, σύμφωνα με την προσέγγιση εκτίμησης/διαχείρισης κινδύνων, το οποίο ήταν θα κατάλληλο για αυτόνομη διαχείριση από τις ΜΜΕ καθώς και από μεγαλύτερους οργανισμούς. Επιθυμία της ήταν να αναπτύξει ένα εργαλείο που δεν θα απαιτούσε επαγγελματίες για τη διαχείρισή του και θα ήταν εύκολο στην ανάλυση.



Παρόλο που το Συμβούλιο Υγείας απασχολεί μεγάλο αριθμό προσωπικού, διαιρείται σε διάφορα ανεξάρτητα τμήματα, με αποτέλεσμα να μπορεί να θεωρηθεί ως μια σειρά από μικρότερες επιχειρήσεις: διάφορα νοσοκομεία (επειγόντων περιστατικών, ψυχιατρικά και γηριατρικά), διάφορα δημοτικά κέντρα υγείας και περιφερειακά τμήματα.

## Λύση

Το Συμβούλιο Υγείας συνέπραξε με την Αρχή Υγείας και Ασφάλειας προκειμένου να φέρουν σε πέρας μια κοινή πρωτοβουλία. Το σχέδιο προέβλεπε την ανάπτυξη ενός εργαλείου και την πειραματική χρήση του στο Συμβούλιο Υγείας.

Η Αρχή Υγείας και Ασφάλειας, από κοινού με το Συμβούλιο Εκπαίδευσης για την Υγεία (Health Education Board) της Σκωτίας παρήγγειλαν την ανάπτυξη ενός πακέτου εργαλείων και πληροφόρησης με τίτλο «Θετική αντιμετώπιση της εργασίας — Ιεράρχηση του εργασιακού άγχους», προκειμένου οι οργανισμοί που ασχολούνται με τη διαχείριση του άγχους να περιλάβουν μια κατευθυντήρια μέθοδο εκτίμησης κινδύνων στο πλαίσιο της υγείας και ασφάλειας. Το σύστημα περιλαμβάνει ένα δομημένο πλαίσιο επικοινωνίας και διαβούλευσης για τον εντοπισμό, την πρόληψη και τη διαχείριση του άγχους που οφείλεται στην εργασία. Το εργαλείο τέθηκε σε πειραματική εφαρμογή σε 14 οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένου του Συμβουλίου Υγείας Midland. Στα πλαίσια αυτής της διαδικασίας, ερευνητές από το κύριο έργο επισκέφθηκαν τους οργανισμούς στους οποίους έγιναν οι παρεμβάσεις για να αξιολογήσουν πόσο αποτελεσματικά και εύχρηστα ήταν τα εργαλεία.

Η *θετική αντιμετώπιση της εργασίας* είναι μια διαδικασία πέντε βημάτων για τη διαχείριση του άγχους στην εργασία και έχει ως εξής:

Βήμα πρώτο: Ευαισθητοποίηση, επίδειξη και δημιουργία δεσμευσης.

Βήμα δεύτερο: Συγκριτική αξιολόγηση.

Βήμα τρίτο: Εντοπισμός κινδύνων με τη χρήση του ερωτηματολογίου εκτίμησης κινδύνων.

Βήμα τέταρτο: Εντοπισμός και υλοποίηση λύσεων.

Βήμα πέμπτο: Αξιολόγηση των λύσεων και επανεξέταση των κινδύνων.

Αυτή η διαδικασία αποτελεί μέρος ενός πακέτου εργαλείων και πληροφόρησης, το οποίο περιλαμβάνει ένα εργαλείο συγκριτικής αξιολόγησης, ένα ερωτηματολόγιο εκτίμησης κινδύνων, υλικό καθοδήγησης [για διευθυντές και υπαλλήλους, καθώς και για την υλοποίησή του — για τον(τους) εκτιμητή(τές) κινδύνων/διαχειριστή(ες) προγράμματος], οδηγίες εφαρμογής, καθοδήγηση για τη μείωση των κινδύνων, μελέτες περιπτώσεων και ένα πακέτο ανάλυσης.



Εντός του ίδιου του Συμβουλίου Υγείας, επελέγη για το πειραματικό πρόγραμμα ένα μικρό νοσοκομείο σε μια επαρχιακή κωμόπολη, όπου στο παρελθόν δινόταν ελάχιστη προσοχή στο θέμα του άγχους:

- κάθε μέλος του προσωπικού έλαβε ένα γράμμα που το ενημέρωνε για το έργο, τους στόχους του και τα βήματα που θα πραγματοποιούνταν·
- επιθεωρητές της Αρχής Υγείας και Ασφάλειας παρέδωσαν σεμινάρια σε όλο το προσωπικό, παρέχοντας βασικές πληροφορίες για το εργασιακό άγχος και το είδος των μέτρων που μπορούν να ληφθούν για την πρόληψή του, τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο οργανισμού. Η διοίκηση εξασφάλισε κάλυψη για το προσωπικό που παρακολουθούσε τα σεμινάρια·
- κάθε μέλος του προσωπικού έλαβε ταχυδρομικώς ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο και συμπλήρωσε ανώνυμα. Έτσι εντοπίστηκαν τρία βασικά θέματα προτεραιότητας·
- διοργανώθηκαν ομάδες εστίασης με το προσωπικό, με τη συμμετοχή του υπευθύνου προώθησης υγείας του οργανισμού, ώστε να επιβεβαιωθούν τα πορίσματα και να ιεραρχηθούν τα επιμέρους θέματα.

Τα κύρια θέματα άγχους που εντοπίστηκαν ήταν:

- η ώρα έναρξης εργασίας του βοηθητικού προσωπικού δεν τους επέτρεπε να συμμετέχουν στις πρωινές συσκέψεις του νοσηλευτικού προσωπικού και, συνεπώς, δεν ενημερώνονταν για τους ασθενείς τους οποίους περιέθαλλαν·
- το χρονοδιάγραμμα εργασίας δεν ήταν συνεπές και το προσωπικό ένιωσε ότι δεν είχε έλεγχο στο σύστημα εργασίας·
- υπήρχε έλλειψη σε ντους και εγκαταστάσεις για την υγιεινή μέσα στο νοσοκομείο.

Στη συνέχεια, προτάθηκαν και συμφωνήθηκαν λύσεις για αυτά τα θέματα προτεραιότητας:

- αλλαγή της ώρας έναρξης της εργασίας του βοηθητικού προσωπικού, ώστε να έχουν τη δυνατότητα να παρευρίσκονται στο δεύτερο μέρος της σύσκεψης του νοσηλευτικού προσωπικού. Αυτό βρήκε επίσης σύμφωνο το νοσηλευτικό προσωπικό που αισθάνθηκε ότι το νέο σύστημα θα βοηθούσε και τους ίδιους. Το νέο σύστημα εισήχθη πειραματικά και σταδιακά εφαρμόστηκε πλήρως. Αυτή η αλλαγή επέτρεψε μια πιο συνεργατική προσέγγιση μεταξύ του νοσηλευτικού και του βοηθητικού προσωπικού·
- προσφυγή στις συμβουλευτικές υπηρεσίες ενός ειδικού επί θεμάτων προγραμματισμού της εργασίας, με σκοπό την εύρεση νέων τρόπων προγραμματισμού και την παροχή βοήθειας στους εργαζομένους για επίλυση των ζητημάτων τους στο πλαίσιο του εργασιακού συστήματος·
- κατασκευή δυο ντους σε έναν ανεκμετάλλετο χώρο του νοσοκομείου.

Άλλες συμπληρωματικές παρεμβάσεις περιελάμβαναν:

- την παροχή εκ μέρους της Υπηρεσίας Προώθησης της Υγείας μιας σειράς προγραμμάτων τρόπου ζωής και ευεξίας για το προσωπικό, όπως επίσης και ενημερωτικών σεμιναρίων σχετικά με την υγιεινή διατροφή, τη διατήρηση του σωστού βάρους, την άσκηση και τη διαχείριση του άγχους.

Τα αποτελέσματα αυτής της πειραματικής φάσης εντός του Συμβουλίου Υγείας, καθώς και τα αποτελέσματα πειραματικών εφαρμογών σε άλλους οργανισμούς, συνέβαλαν ως χρήσιμες πληροφορίες στη συνολική ανάπτυξη του πακέτου εργαλείων και πληροφόρησης «Θετική αντιμετώπιση της εργασίας». Έτσι, τα εργαλεία τροποποιήθηκαν και αναπτύχθηκαν περαιτέρω και τα αποτελέσματα των επιμέρους πειραματικών παρεμβάσεων καταγράφηκαν ως μελέτες περιπτώσεων, και τώρα συμπεριλαμβάνονται στο υλικό του πακέτου εργαλείων και πληροφόρησης.

### Αποτελέσματα

Από την ανάληψη αυτής της πρωτοβουλίας, τα επίπεδα σύνδεσης κοινωνικής και επαγγελματικής ζωής αυξήθηκαν έντονα: παρατηρείται μεγάλη συμμετοχή

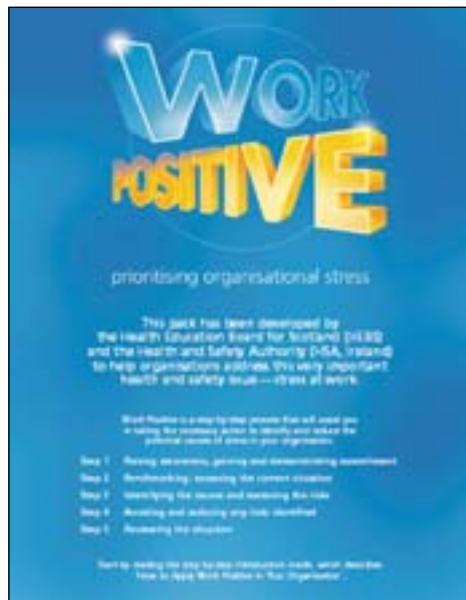
σε δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα εκτός της εργάσιμης εβδομάδας, ενώ επίσης έχουν αυξηθεί οι εργασιακές δραστηριότητες και η συμμετοχή σε ομάδες εστίασης, καθώς και ομαδικές προσεγγίσεις των αλλαγών.

Το Συμβούλιο Υγείας επεκτείνει τις δραστηριότητές του, ώστε να προωθήσει το στόχο του να εντάξει ένα πρόγραμμα πρόληψης του άγχους στη συνολική οργανωτική στρατηγική του. Έγιναν διαβουλεύσεις με το προσωπικό σχετικά με τρόπους με τους οποίους θα επιτευχθεί πρόοδος, και κατά τις συναντήσεις αυτές συμφωνήθηκε να εφαρμοστεί το έργο αυτό στο σύνολο των 16 000 εργαζομένων του οργανισμού. Το ίδιο εργαλείο ελέγχου του άγχους «Θετική αντιμετώπιση της εργασίας» θα εφαρμοστεί στο σύνολο των υπηρεσιών υγείας, ώστε να σχεδιαστούν μακροπρόθεσμες, μεσοπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες λύσεις και να ενταχθούν σε ένα αναλυτικό σχέδιο υλοποίησης, το οποίο θα εκπονείται τοπικά. Τα σχέδια υλοποίησης θα περιγράφουν τα προβλήματα, τις διαπιστωμένες λύσεις, τους δείκτες επιδόσεων, τις μεθόδους υλοποίησης, την ευθύνη, το χρονικό πλαίσιο και το κόστος που θα συνεπάγονται. Το σχέδιο υλοποίησης θα περιλαμβάνεται στο ετήσιο υπηρεσιακό σχέδιο του Συμβουλίου Υγείας, ως ένα μέσο ένταξης του προγράμματος πρόληψης του άγχους στη συνολική οργανωτική στρατηγική. Η συνεργασία του προσωπικού είναι πολύ σημαντική για την προώθηση του όλου θέματος. Θα επιδιώκεται η επίτευξη συμφωνίας για τα σχέδια μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού.

Η αποτελεσματικότητα εντός του Συμβουλίου Υγείας θα κριθεί σε μετέπειτα στάδιο κατά το 2002, για παράδειγμα, όσον αφορά τη διατήρηση του βοηθητικού προσωπικού, ωστόσο τα στοιχεία δείχνουν ότι η διατήρηση του προσωπικού είναι υψηλή εντός αυτής της εξαιρετικά κινητικής ομάδας.

### Σχόλια

Αυτή η συνεργασία μεταξύ εργοδότη και αρχής προέκυψε μέσα από τον σχεδιασμό μιας δραστηριότητας, τα αποτελέσματα της οποίας θα ωφελούσαν και τα δυο μέρη. Ο οργανισμός είναι πολύ μεγάλος. Αρχικά εισήχθη με επιτυχία ένα πρόγραμμα σε ένα μέρος του οργανισμού, με υποστήριξη, προτού επεκταθεί στη συνέχεια σε ολόκληρο τον οργανισμό.



# 2.18. GIGA — «Η ΚΟΙΝΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ ΓΙΑ ΠΙΟ ΥΓΙΕΙΝΗ ΕΡΓΑΣΙΑ» — ΚΑΙ Η ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΚΣΤΡΑΤΕΙΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ ΚΑΙ ΤΟΝ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟ

## Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten eV

c/o Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation  
und Technologie NRW  
Horionplatz 1  
D-402 13 Düsseldorf

Επικοινωνία: Δρ Gottfried Richenhagen, διευθύνων σύμβουλος  
Τηλ. (49-211) 86 18 34 19  
E-mail: [gesuender@rbeiten.org](mailto:gesuender@rbeiten.org)



### Θέμα

Τρόποι προώθησης της ευαισθητοποίησης και ανάληψης δράσης στο χώρο εργασίας για υγιεινότερες συνθήκες εργασίας, και αντιμετώπισης του εργασιακού άγχους και της παρενόχλησης, με τη συμμετοχή βασικών εταίρων.

### Πρόβλημα

Έρευνες σε εργαζομένους και επιχειρήσεις στη Βόρεια Ρηνανία-Βεστφαλία οδήγησαν στις ακόλουθες διαπιστώσεις:

- αύξηση των παραγόντων πρόκλησης εργασιακού άγχους (μεγάλος φόρτος ευθυνών, πίεση χρόνου, υπερβολικές απαιτήσεις, παρενόχληση)·
- οι εργαζόμενοι και οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι αυτά τα προβλήματα σχετίζονται ελάχιστα ή δεν σχετίζονται καθόλου με την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία. Πολλοί από αυτούς συσχετίζουν την υγεία και την ασφάλεια μόνο με παραδοσιακά μέτρα ασφαλείας, όπως η χρήση προστατευτικών υποδημάτων, γυαλιών, κρανών κλπ.

Επομένως, ήταν απαραίτητο να αναληφθεί δράση, ώστε να αυξηθεί η ευαισθητοποίηση για τα θέματα αυτά και τα μέτρα που μπορούσαν να ληφθούν.

### Λύση

Σχεδιάστηκε μια περιφερειακή ενημερωτική εκστρατεία με τη συμμετοχή πολλών εταίρων, σχετικά με το εργασιακό άγχος και την παρενόχληση. Σε

πρώτη φάση, διεξήχθη μια μελέτη σκοπιμότητας για να αποφασιστεί ο καλύτερος τρόπος προσέγγισης του θέματος. Ο κύριος φορέας υλοποίησης ήταν μια μη κυβερνητική οργάνωση (η Κοινή Πρωτοβουλία για Υγιεινότερη Εργασία — GiGA), ωστόσο βασικός ρόλος του οργανισμού ήταν να εμπλέξει αποτελεσματικά εταίρους στη Βόρεια Ρηνανία-Βεστφαλία.

Μεταξύ των διάφορων εταιρών περιλαμβάνονταν εργοδότες, συνδικαλιστικές ενώσεις, ασφαλιστικοί οργανισμοί κλπ. στα πλαίσια μιας συνεργασίας δημοσίου/ιδιωτικού τομέα.

Το πλήρες πρόγραμμα της εκστρατείας προβλέπεται να διαρκέσει τρία χρόνια.

Οι γενικοί στόχοι της εκστρατείας είναι η προώθηση της άντλησης διδαγμάτων από άλλους και η δημιουργία δικτύων:

- για την ευαισθητοποίηση των κύριων ενδιαφερομένων μερών —εργοδοτών, συνδικαλιστικών ενώσεων και ασφαλιστικών φορέων ασθενειών και ατυχημάτων— καθώς και εκείνων που συντελούν στη διαμόρφωση της κοινής γνώμης, και συγκεκριμένα των δημοσιογράφων που εργάζονται σε εφημερίδες, περιοδικά και ειδικά έντυπα, πρακτορεία ειδήσεων, ραδιοφωνικά και τηλεοπτικά δελτία ειδήσεων και σε ομάδες επικαιρότητας κλπ·
- για τη στήριξη της ανάπτυξης μιας ολιστικής προσέγγισης μεταξύ των διάφορων ενδιαφερομένων μερών, και ειδικότερα των εργαζομένων, των εργοδοτών, των εργασιακών συμβουλίων, των υπευθύνων υγείας και ασφάλειας και των εταιρικών ιατρών σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις (MME).

Οι κύριες μέθοδοι της εκστρατείας είναι οι εξής:

- δημοσιότητα και κάλυψη στα μέσα μαζικής ενημέρωσης με μεγάλη απήχηση·
- παροχή ενημέρωσης·
- παροχή συμβουλών και πρακτικής βοήθειας·
- εντοπισμός και δημοσιοποίηση παραδειγμάτων καλής πρακτικής·
- δημιουργία δικτύων.

Στις συγκεκριμένες δραστηριότητες περιλαμβάνονται:

- ένα βραβείο βέλτιστης πρακτικής για τις MME·
- μια τηλεφωνική γραμμή βοήθειας για θύματα παρενόχλησης. Κατά την πρώτη εβδομάδα λειτουργίας της, η γραμμή βοήθειας για περιπτώσεις παρενόχλησης δέχτηκε περισσότερες από 5 000 κλήσεις·
- μια ανοιχτή γραμμή για όλα τα θέματα υγείας και απασχόλησης·
- πληροφορίες σχετικά με την ιστοσελίδα της GiGA·
- παρουσίαση της εκστρατείας από τον υπουργό εργασίας·
- τηλεφωνική επικοινωνία με τον υπουργό για θέματα παρενόχλησης.

Η γραμμή βοήθειας της Βόρειας Ρηνανίας-Βεστφαλίας για θέματα παρενόχλησης

Καθιερώθηκε ως ένα συνεταιριστικό εγχείρημα με το C@ll NRW, το κέντρο εξυπηρέτησης πολιτών της κυβέρνησης του κρατιδίου της Βόρειας Ρηνανίας-Βεστφαλίας, και την KomNet.

Οι υπάρχουσες συμβουλευτικές υπηρεσίες για την παρενόχληση στο χώρο εργασίας διαμόρφωσαν ένα δίκτυο, το οποίο ξεκίνησε να λειτουργεί τον Φεβρουάριο του 2002, ως γραμμή βοήθειας για θέματα παρενόχλησης της Βόρειας Ρηνανίας-Βεστφαλίας (MobbingLine NRW). Όσοι τηλεφωνούν μπορούν να λαμβάνουν συμβουλές από ειδικούς μέσω της γραμμής βοήθειας, από Δευτέρα ως Πέμπτη, 5 ως 8 μμ.

Για την υποστήριξη των συμβουλών της γραμμής βοήθειας, συντάχθηκε ένα εγχειρίδιο από την κοινή πρωτοβουλία και τους εταίρους της [την προτεσταντική εκκλησία στη Ρηνανία και Βεστφαλία, τις καθολικές επισκοπές του Άαχεν και του Έσσην, το Τοπικό Γενικό Ταμείο Υγείας (AOK) της Ρηνανίας και την KomNet, το

Δίκτυο Δεξιοτήτων για την Υγεία και Ασφάλεια στην Εργασία της Βόρειας Ρηνανίας-Βεσφαλίας]. Τους έδωσε τη δυνατότητα να παρέχουν πληροφορίες και υποστήριξη τόσο για το ίδιο πρόβλημα όσο και για τους φορείς όπου μπορεί κανείς να απευθυνθεί για περαιτέρω βοήθεια, όπως π.χ. ομάδες αυτοβοήθειας, γιατρούς, ψυχολόγους, γραφεία συμβούλων ή δικηγόρους. Η έναρξη λειτουργίας της γραμμής βοήθειας για θέματα παρενόχλησης συνοδεύτηκε από μια εκτεταμένη εκστρατεία στα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Κατά την πρώτη εβδομάδα μόνο, η γραμμή βοήθειας για θέματα παρενόχλησης δέχτηκε περισσότερες από 5 000 κλήσεις. Σήμερα, οι κλήσεις και τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου καταφθάνουν με μέση συχνότητα 200 την εβδομάδα.

Ορισμένες πρωτοβουλίες εκστρατειών για το άγχος που οφείλεται στην εργασία

- Ενημερωτικό υλικό το οποίο απευθύνεται σε νεότερης ηλικίας ομάδες σχετικά με το θέμα του άγχους, προκειμένου να χρησιμοποιηθεί σε σχολεία. Περιλαμβάνει ένα ειδικό ενημερωτικό πακέτο με μία αφίσα και συμμετοχή σε διαγωνισμό με έπαθλο.
- Ένας ενημερωτικός φάκελος σχετικά με τη φιλικότητα προς το χρήστη του λογισμικού ηλεκτρονικών υπολογιστών, ο οποίος εξηγεί τους κινδύνους και το υπόβαθρο του προβλήματος και παρέχει στοιχεία μιας σφραγίδας ποιότητας για φιλικά προς το χρήστη λογισμικά. Δοκιμή για τους χρήστες προσφέρεται στην ιστοσελίδα της κοινής πρωτοβουλίας.
- Δικτυακή ενημέρωση σχετικά με εργονομικούς κινδύνους, το άγχος και την υγιεινότερη εργασία με υπολογιστές (Gesünder am PC).
- Παρουσίαση από μια εταιρική θεατρική ομάδα ενός έργου που αντιμετωπίζει το θέμα του άγχους και παράσταση με έναν καλλιτέχνη να προσφέρει μπαλάκια κατά του άγχους με σκοπό να διαδοθεί το μήνυμα σε δημόσιες εκδηλώσεις, εμπορικές εκθέσεις κλπ.

## Αποτελέσματα

Η εκστρατεία αξιολογείται μέσω επαφών που προέρχονται από διαφημίσεις σε εφημερίδες, επισκέψεις δικτυακών τόπων, διανεμημένο ενημερωτικό υλικό, καθώς και ερωτήσεις από το τηλέφωνο, μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και γραπτές ερωτήσεις. Οι συνεργατικές προσεγγίσεις και η δημιουργία δικτύων παρέχουν θετικά, αποδοτικά αποτελέσματα. Χρησιμοποιώντας τις δομές πληροφόρησης των συνδεδεμένων επιχειρήσεών της, η εκστρατεία είναι σε θέση να δημιουργήσει ισχυρό αντίκτυπο.

## Σχόλια

Η διασύνδεση και η συμμετοχή βασικών ενδιαφερόμενων μερών είναι σημαντικά στοιχεία για την επιτυχία των εκστρατειών. Για αυτό το είδος εκστρατείας, υπάρχει αυξανόμενη συνειδητοποίηση της ανάγκης να παρουσιαστεί και μέσα στις αίθουσες διδασκαλίας ή σε ένα ευρύ κοινό στη διάρκεια εκδηλώσεων κλπ. Είναι σημαντικό να συνδυαστεί η ευαισθητοποίηση με θετικά μέτρα υποστήριξης.

Gesünder Arbeiten in NRW:

01803 100113

**MobbingLine  
NRW**

Allein unter Kollegen?  
Wir helfen weiter.

www.gesuender-arbeiten.de

Gemeinschaftsinitiative **NRW**  
Gesünder Arbeiten

☎ 01 80 3-100 113

## 2.19. ΕΝΔΙΑΜΕΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΛΗΨΗ ΤΗΣ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



### Health and Safety Authority

10 Hogan Place  
Dublin 2  
Ireland

Επικοινωνία: Patricia Murray  
Τηλ. (353-1) 614 70 00  
Email: Patricia\_Murray@hsa.ie

#### Θέμα

Ο κίνδυνος στον οποίο στοχεύει αυτή η παρέμβαση είναι η παρενόχληση στο χώρο εργασίας. Αναγνωρίστηκε το γεγονός ότι υπήρχε ανάγκη για ένα ενιαίο σύστημα αντιμετώπισης της παρενόχλησης στο χώρο εργασίας σε ολόκληρη τη χώρα.

#### Πρόβλημα

Εντοπίστηκαν αρκετά προβλήματα: για παράδειγμα, δεν υπήρχε προφανής κρατικός φορέας για την υποβολή των καταγγελιών, δεν είχαν τεθεί πρότυπα βέλτιστης πρακτικής και ο βαθμός αλληλεπίδρασης των κρατικών και μη κρατικών φορέων για το συντονισμό των δραστηριοτήτων ήταν πολύ μικρός. Δεν υπήρχε επίσης σχετική πρόσφατη έρευνα σχετικά με την έκταση του προβλήματος στην Ιρλανδία. Διατυπώνονταν διαφορετικές απόψεις για τον ορισμό της παρενόχλησης, έτσι ώστε αυτό που θεωρείτο παρενόχληση σε έναν οργανισμό δεν θεωρείτο παρενόχληση σε κάποιον άλλο. Ο τρόπος, επίσης, σύνδεσης των αναρίθμητων θεσμικών υποχρεώσεων τόσο των εργοδοτών όσο και των εργαζομένων με την παρενόχληση δεν ήταν σαφής.

Το έργο της Αρχής Υγείας και Ασφάλειας (ΑΥΕ) ήταν να συντάξει μια έκθεση για τα θέματα αυτά και να την υποβάλει στον υπουργό και, στη συνέχεια, να εφαρμόσει τα πορίσματα.

#### Λύση

Το πρώτο βήμα για την αντιμετώπιση του ζητήματος σε εθνικό επίπεδο συνεπαγόταν τη δημιουργία μιας επιχειρησιακής ομάδας η οποία θα υπέβαλε τις συστάσεις στον υπουργό εργασίας κ. Tom Kitt, TD.

Η ΑΥΕ συγκρότησε αυτή την επιχειρησιακή ομάδα με αντιπροσώπους από κάθε κρατικό τομέα, καθώς και κοινωνικούς εταίρους. Η ομάδα παρουσίασε μια εκτενή έκθεση, η οποία παρείχε συστάσεις προς την κυβέρνηση. Η επιχειρησιακή ομάδα λειτουργούσε ανεξάρτητα, αλλά υπό την αιγίδα της ΑΥΕ. Η επιχειρησιακή ομάδα διατύπωσε τον αποδεκτό πλέον ορισμό της παρενόχλησης ως «επαναλαμβανόμενη ανάρμοστη συμπεριφορά ... η οποία θα μπορούσε εύλογα να θεωρηθεί ότι υπονομεύει το δικαίωμα του ατόμου για αξιοπρέπεια στο χώρο εργασίας».

Ζητήθηκε η κοινή γνώμη από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη μέσω των εθνικών μέσων μαζικής ενημέρωσης. Συνολικά, λήφθηκαν 256 υποβολές, οι οποίες αναλύθηκαν και συμπεριλήφθηκαν στη συνολική έκθεση. Η ΑΥΕ διοργάνωσε επίσης συζητήσεις και σεμινάρια για το θέμα σε ολόκληρη τη χώρα. Το αποτέλεσμα ήταν να εκφράσουν τις απόψεις τους άμεσα περίπου 1 000 άτομα.

Μετά την παρουσίαση της έκθεσης τον Απρίλιο του 2001, χρειάστηκε άλλο ένα έτος για την υλοποίηση των συστάσεων της έκθεσης. Η πρώτη σύσταση αφορούσε τη δημιουργία «χαρτών αξιοπρέπειας» και τη διάδοσή τους σε οργανισμούς ως δηλώσεις καλής προαίρεσης. Η δεύτερη αφορούσε την ανάπτυξη κωδίκων πρακτικής, οι οποίοι θα ευθυγράμμιζαν όλους τους σχετικούς τομείς του εργατικού δικαίου, και τη διάδοσή τους μέσω της ΑΥΕ. Η ΑΥΕ έπρεπε να αναλάβει μια κεντρική συντονιστική δράση για την παροχή συμβουλών και βοήθειας στα θύματα μέσω μιας τηλεφωνικής γραμμής και τη διάθεση των κωδίκων και του υπόλοιπου υλικού καθοδήγησης.

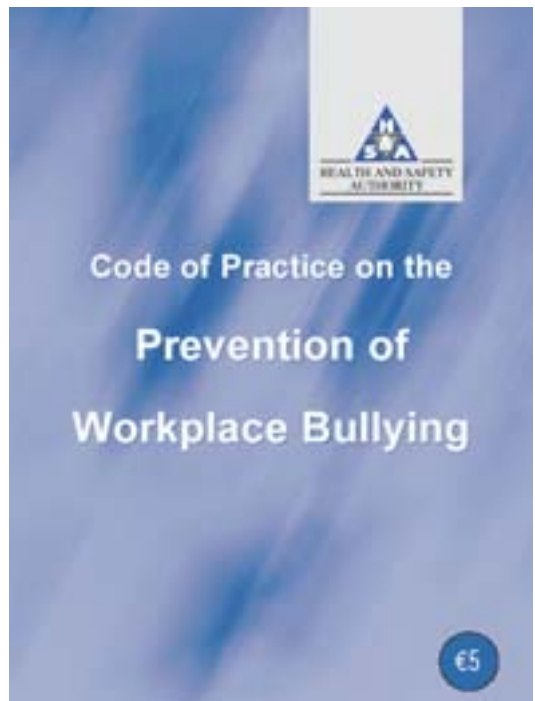
Όλα αυτά τα επιμέρους στοιχεία του συνολικού προγράμματος έχουν σήμερα εφαρμοστεί.

## Αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα του έργου μπορούν να αξιολογηθούν σε σχέση με τα πρώτα κριτήρια για τη λήψη της αρχικής απόφασης για τη σύσταση μιας επιχειρησιακής ομάδας. Έπρεπε να απαντηθούν τα τρία ακόλουθα ερωτήματα:

- 1) Ποια είναι η έκταση του προβλήματος σήμερα στην Ιρλανδία;
- 2) Ποιες είναι οι πιο αποτελεσματικές μέθοδοι για την αντιμετώπιση του προβλήματος σήμερα;
- 3) Πώς θα μπορούσαμε να επιτύχουμε συντονισμένη αποτελεσματική κρατική ανταπόκριση;

Η απάντηση στο πρώτο ερώτημα προέκυψε από έρευνα η οποία διεξήχθη από το Economic and Social Research Institute (ESRI) (Ινστιτούτο Οικονομικών και Κοινωνικών Ερευνών). Τα βασικά πορίσματα οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι το 7 % των ατόμων που ερωτήθηκαν είχαν πέσει θύματα παρενόχλησης κατά τους τελευταίους έξι μήνες της έρευνας. Οι γυναίκες ανέφεραν επίπεδα 1,8 φορές υψηλότερα από ό,τι οι άντρες. Το υψηλότερο ποσοστό περιπτώσεων παρενόχλησης εντοπίστηκε στους τομείς δημόσιας διοίκησης/άμυνας (14 %), εκπαίδευσης (12 %) και υγείας/κοινωνικής εργασίας (10 %). Το είδος της παρενόχλησης διαπιστώθηκε ότι είχε άμεση σχέση με την αρχαιότητα στην εργασία, με τους εποχικούς





και έκτακτους εργαζόμενους να διατρέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο, ιδιαίτερα για τους άντρες.

Το δεύτερο πεδίο που έπρεπε να εξεταστεί αφορούσε τον καλύτερο τρόπο αντιμετώπισης του προβλήματος. Η νομοθεσία εξετάστηκε ως ενδεχόμενη λύση, αλλά αποφασίστηκε να μην επιλεχθεί. Αντ' αυτού, λήφθηκε η απόφαση να αξιοποιηθούν ήδη υπάρχοντες μηχανισμοί εργασιακών σχέσεων. Αναπτύχθηκαν κώδικες πρακτικής, οι οποίοι χαίρουν οιοιδήποτε νομικού καθεστώτος και παρέχουν ένα πρότυπο βέλτιστης πρακτικής για εργοδότες και διευθυντές. Αυτοί οι κώδικες διαθέτουν ένα τμήμα προληπτικών πρακτικών και διαδικασιών, παράλληλα με τις διαδικασίες διοικητικής εξέτασης που περιγράφονται, ώστε να είναι ευθυγραμμισμένοι με τις διαδικασίες της επιτροπής εργασιακών σχέσεων [Labour Relations Commission (LRC)].

Η συντονισμένη κρατική απάντηση δόθηκε μέσω της Μονάδας Αντιμετώπισης της Παρενόχλησης (Anti-Bullying Response Unit) της ΑΥΕ. Αυτή η μονάδα κατευθύνει τα άτομα προς τους αρμόδιους κρατικούς φορείς και παρέχει συμβουλές και πληροφορίες. Αποφασίστηκε επίσης οι εργοδότες με περισσότερα από 100 μέλη προσωπικού να αναθέσουν στους επιθεωρητές ασφάλειας την εξεύρεση μιας «πολιτικής κατά της παρενόχλησης», στα πλαίσια της εκτίμησης κινδύνων.

Το κόστος του όλου προγράμματος ανήλθε για την περιφέρεια σε 150 000 λίρες Ιρλανδίας, ενώ το πάγιο κόστος λειτουργίας της μονάδας είναι περίπου 70 000 ευρώ ετησίως.

Η υπηρεσία προσφέρεται δωρεάν, έτσι δεν υπάρχει κανένα μετρήσιμο όφελος πέρα από εκείνο που αποκομίζει καθένας που απευθύνεται σε αυτήν και το οποίο δεν είναι οικονομικό: σήμερα υπάρχουν 200 εκκρεμείς υποθέσεις, κατά τις οποίες οι καταγγέλλοντες επιδιώκουν αποκατάσταση σε εταιρικό επίπεδο, ενώ και η αρχή επιτέλεσε και επιτελεί το ρόλο της όσον αφορά την καθιέρωση μιας πολιτικής κατά της παρενόχλησης εκ μέρους του εργοδότη ή τη διασφάλιση ότι θα διαμορφωθεί μια τέτοια πολιτική την οποία θα μπορεί να αξιοποιήσει ο καταγγέλλων. Κατά μέσο όρο καλούν την εβδομάδα 35 άτομα, και έτσι έχουν κοινοποιηθεί περισσότεροι από 16 000 χάρτες, καθώς και 10 000 κώδικες πρακτικής.

## Σχόλια

Αυτό αποτελεί ένα παράδειγμα μιας εθνικής στρατηγικής με πρωτοβουλία της κυβέρνησης για την αντιμετώπιση της παρενόχλησης στο χώρο εργασίας, στην ανάπτυξη της οποίας συμμετείχαν τόσο η κυβέρνηση όσο και κοινωνικοί εταίροι. Οι κοινωνικοί εταίροι συμμετείχαν ενεργά από την αρχή, γεγονός που συνέβαλε σημαντικά στην επιτυχία.



## 2.20. ΜΟΝΤΕΛΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΕΝΟ ΑΠΟ ΜΙΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΑΡΧΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

### Επιθεώρηση για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία της Uusimaa

PO BOX 46  
FIN-00531 Ελσίνκι

Επικοινωνία: Juha Keinänen and Kirsi Häkkinen  
Τηλ. (358-9) 77 47 11  
E-mail: [etunimi.sukunimi@tsp.stm.vn.fi](mailto:etunimi.sukunimi@tsp.stm.vn.fi)  
[helsinki.tsp@tsp.stm.vn.fi](mailto:helsinki.tsp@tsp.stm.vn.fi)



### Θέμα

Πώς μια περιφερειακή αρχή για την ασφάλεια αντιμετώπισε την παρενόχληση, τις διακρίσεις και άλλες περιπτώσεις κακής μεταχείρισης.

### Πρόβλημα

Ο αριθμός των καταγγελιών για παρενόχληση, διακρίσεις και άλλες περιπτώσεις κακής μεταχείρισης από εργαζομένους στην περιφέρεια της Uusimaa αυξανόταν από τα μέσα της δεκαετίας του 1990. Αυτά τα προβλήματα ήταν συχνά δύσκολα όσον αφορά την αντιμετώπιση και επίλυσή τους από τους διευθυντές και τους εργαζομένους. Ορισμένες φορές, όταν τα προβλήματα ήταν σοβαρά, παραπέμπονταν στις μονάδες ασφάλειας στο χώρο εργασίας, τις υπηρεσίες για την υγεία των εργαζομένων ή τις αρχές προστασίας εργαζομένων. Η αντιμετώπιση των περιστατικών αποδείχτηκε πολύ απαιτητική και χρονοβόρα. Κατά συνέπεια, ακόμα και οι επιθεωρητές χρειάζονταν μια μέθοδο για τη διερεύνηση και επίλυση των περιστατικών.

### Λύση

Η περιφερειακή αρχή για την ασφάλεια στο χώρο εργασίας ανέπτυξε μια κοινή μεθοδολογία για την αντιμετώπιση των περιστατικών παρενόχλησης. Η μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιείται από επιθεωρητές για τη διερεύνηση επιμέρους καταγγελιών. Επίσης τους επιτρέπει να εντοπίζουν τις γενικές ελλείψεις στο ψυχοκοινωνικό εργασιακό περιβάλλον οι οποίες προκάλεσαν την παρενόχληση, καθώς επίσης και τις ενέργειες που θα πρέπει να αναλάβει

ο εργοδότης για την πρόληψη παρόμοιων περιστατικών στο μέλλον. Η μέθοδος μπορεί επίσης να χρησιμοποιείται όταν καλούνται οι επιθεωρητές σε ένα χώρο εργασίας, ώστε να τους βοηθά κατά την εισαγωγή μέτρων για την παρακολούθηση και την πρόληψη της παρενόχλησης. Είναι κατάλληλο για χρήση μέσα σε χώρους εργασίας, τόσο από υπηρεσίες για την υγεία των εργαζομένων όσο και από επιθεωρητές.

Η μέθοδος περιλαμβάνει ένα στάδιο αναγνώρισης, μια φάση διερεύνησης, ένα στάδιο προσδιορισμού οργανωτικών μειονεκτημάτων ή ελλείψεων και μια φάση υλοποίησης. Βασικό στοιχείο της μεθόδου είναι ένα ερωτηματολόγιο. Οι ερωτήσεις στοχεύουν στο εντοπισμό προβλημάτων και δεδομένων ή βασικών στοιχείων ενός συγκεκριμένου περιστατικού, αλλά και στην αξιολόγηση των απαιτούμενων ενεργειών. Καλύπτει τόσο το επίπεδο οργανισμού όσο και το ατομικό επίπεδο.

Αναπτύχθηκε ως εξής: συλλέχθηκαν πληροφορίες από αρκετούς επιθεωρητές σύμφωνα με τις εμπειρίες τους στην αντιμετώπιση παρόμοιων περιπτώσεων. Αυτές οι πληροφορίες έπειτα αναλύθηκαν και αναπτύχθηκε ένα μοντέλο. Διοργανώθηκε ένα κοινό σεμινάριο, ώστε να ενημερωθούν οι επιθεωρητές της περιφερειακής αρχής σχετικά με τη μέθοδο και τη χρήση της.

### Παράδειγμα

#### Χρήση της μεθόδου σε μια γενική παρέμβαση

Το Περιφερειακό Γραφείο για την Ασφάλεια στην Εργασία της Usimaa έλαβε ένα αίτημα να παρέμβει σχετικά με παρενόχληση και κακές κοινωνικές σχέσεις στα επιβατικά πλοία μιας ναυτιλιακής εταιρείας. Έγινε μια αρχική επίσκεψη για την ευαισθητοποίηση και τον εντοπισμό των κατάλληλων ενεργειών για την εταιρεία, ωστόσο η κατάσταση επιδεινώθηκε. Ακολούθησε μια επιθεώρηση, με στόχο να εφαρμοστεί το μοντέλο και να προσφερθούν στον εργοδότη τα κατάλληλα μέσα για να αναλάβει προληπτική δράση.

Κατά τη φάση της *διερεύνησης*, διεξήχθησαν συνεντεύξεις με αντιπροσώπους των εργαζόμενων, την επιτροπή για την ασφάλεια στην εργασία και άλλα μέλη του προσωπικού, ώστε να καθοριστούν τα δεδομένα συγκεκριμένων περιστατικών που είχαν αναφερθεί και οι ενέργειες του εργοδότη όταν προέκυψαν οι περιπτώσεις. Εξέτασαν επίσης γενικά τη συχνότητα εμφάνισης των περιπτώσεων παρενόχλησης, η οποία διαπιστώθηκε ότι ήταν αυξημένη μεταξύ του προσωπικού και των προϊσταμένων και είχε ως αποτέλεσμα συστηματικές απουσίες λόγω ασθένειας.

Κατά τη φάση *καθορισμού των μειονεκτημάτων* ή ελλείψεων, παρατηρήθηκε ότι δεν υπήρχαν μέτρα ή συμφωνημένη διαδικασία για την αντιμετώπιση της παρενόχλησης. Δεν υπήρχαν διαθέσιμες πληροφορίες σχετικά με τον ορισμό της αρμόζουσας συμπεριφοράς κλπ., και οι προϊστάμενοι δεν αναγνώριζαν την ευθύνη τους να αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλο και τους υφισταμένους τους με αρμόζοντα τρόπο, ούτε την ανάγκη να παρεμβαίνουν για να προλαμβάνουν την παρενόχληση.

Κατά τη φάση *υλοποίησης των αλλαγών* αρχικά δεν αντιμετωπίστηκαν επιμέρους συμβάντα. Αντ' αυτού, συμφωνήθηκαν τα ακόλουθα βήματα με τον εργοδότη:

- η ναυτιλιακή εταιρεία όφειλε να διατυπώσει σαφείς οδηγίες για την πρόληψη και την αντιμετώπιση της παρενόχλησης·
- οι προϊστάμενοι και ο φορέας για την ασφάλεια στην εργασία όφειλαν να εκπαιδευτούν στη χρήση του επιχειρησιακού μοντέλου, ενώ θα παρακολουθούνταν η συμμόρφωσή τους με τα μέτρα που περιελάμβανε το μοντέλο·

- η ναυτιλιακή εταιρεία όφειλε να λάβει άμεσα μέτρα για την αναγνώριση κινδύνων στο ψυχοκοινωνικό εργασιακό περιβάλλον, οι οποίοι εντοπίστηκαν με τη βοήθεια των «αρχών ενός μοντέλου λειτουργικής εργασιακής κοινότητας» και των οδηγιών εκτίμησης κινδύνων·
- όφειλε να γίνει εκτίμηση των κινδύνων και να καταρτιστεί με τους υπεύθυνους ένα σχέδιο δράσης, καθώς και ένα σχεδιάγραμμα αποκατάστασης των ελλείψεων.

Μετά την επιτυχία της, η παρέμβαση αυτή εφαρμόστηκε και σε άλλα επιβατικά πλοία της εταιρείας. Οι επιθεωρητές της περιφερειακής αρχής υλοποίησαν τότε ένα ειδικό έργο για την ευεξία στα επιβατικά πλοία, ώστε να το μεταφέρουν και σε άλλες ναυτιλιακές εταιρείες. Καθορίστηκαν πρότυπα πολιτικής, καταρτίστηκαν κανόνες και εκπαιδεύτηκαν προϊστάμενοι. Οι αξιολογήσεις επιδόσεων και τα μέτρα πρόσληψης και ένταξης νέου προσωπικού έγιναν πιο αυστηρά. Επιπλέον, σύμβουλοι εργασίας παρέιχαν συμβουλές σε προσωπικό που απασχολούνταν σε ιδιαίτερα προβληματικές μονάδες.

### Χρήση της μεθόδου σε μια μεμονωμένη περίπτωση

Η Περιφερειακή Επιθεώρηση για την Ασφάλεια στην Εργασία παρενόβη σε μία περίπτωση καταγγελίας για παρενόχληση. Ο υπάλληλος Π. είχε κάνει καταγγελία αφότου είχε δεχτεί επίπληξη και είχε μεταφερθεί σε άλλη θέση. Ωστόσο, κατά τη φάση διερεύνησης, μέσω συνεντεύξεων με το προσωπικό, διαπιστώθηκε ότι είχε συμπεριφερθεί προσβλητικά προς μια συνάδελφο, και οι ενέργειες του εργοδότη κρίθηκαν ως δικαιολογημένες. Το ιστορικό της υπόθεσης ήταν ότι μια νέα υπάλληλος, η Κ., είχε προσληφθεί σε μια ομάδα. Σύντομα, έγινε θύμα παρενόχλησης από ορισμένους άλλους στην ομάδα. Ανέφερε το γεγονός στον προϊστάμενο του τμήματός της, ο οποίος δεν έκανε τίποτα. Δέχτηκε απειλές, της μίλησαν υβριστικά και επενέβησαν στα εργασιακά της καθήκοντα. Στη διάρκεια ενός ταξιδιού, καθώς η Κ. οδηγούσε το αυτοκίνητο της ομάδας, ο υπάλληλος Π. πέταξε ένα άδειο μπουκάλι στην Κ.

Η επιθεώρηση έπειτα προχώρησε στον καθορισμό των γενικών οργανωτικών ελλείψεων που κρύβονταν πίσω από το περιστατικό. Υπήρχαν διαπροσωπικές διαμάχες μεταξύ δυο επιμέρους τμημάτων, τα οποία κάποιες φορές συνεργάζονταν. Τα μειονεκτήματα εντοπίστηκαν στην οργάνωση και τη διαχείριση της εργασίας, τη συνεργασία και τη ροή πληροφοριών. Οι δυο προϊστάμενοι που διαχειρίζονταν και επέβλεπαν την εργασία των τμημάτων δεν είχαν σχεδιάσει τον τρόπο κατά τον οποίο θα έπρεπε να συνεργάζονται οι υπάλληλοί τους, και η παρέμβασή τους δεν ήταν άμεση όταν προέκυπταν προβλήματα στο εργασιακό περιβάλλον. Επομένως, οι υπάλληλοι μπορούσαν να πράξουν κατά τον τρόπο που εκείνοι έκριναν κατάλληλο κατά τη συνεργασία τους, χωρίς καμία επίβλεψη, γεγονός το οποίο με τη σειρά του επέφερε επιδείνωση της προβληματικής συμπεριφοράς, των συγκρούσεων για επικράτηση και της διαμάχης μεταξύ των υπαλλήλων.

Βάσει αυτού, ο εργοδότης έλαβε οδηγίες για τις αλλαγές που έπρεπε να υλοποιηθούν. Ο εργοδότης, έπειτα από διαβούλευση με το προσωπικό, ένταξε την παρενόχληση στο πρόγραμμα εκτίμησης κινδύνων και δραστηριοτήτων για την ασφάλεια, καθιέρωσε κοινές τακτικές διαβουλεύσεις μεταξύ των προϊσταμένων τμημάτων και υπαλλήλων, κατάρτισε κοινές διαδικασίες για τα εταιρικά ταξίδια, βελτίωσε τις μεθόδους πρόσληψης και εγκαίνιασε ένα ενδοεπιχειρησιακό πρόγραμμα εκπαίδευσης για προϊσταμένους και υπαλλήλους.

### Αποτελέσματα

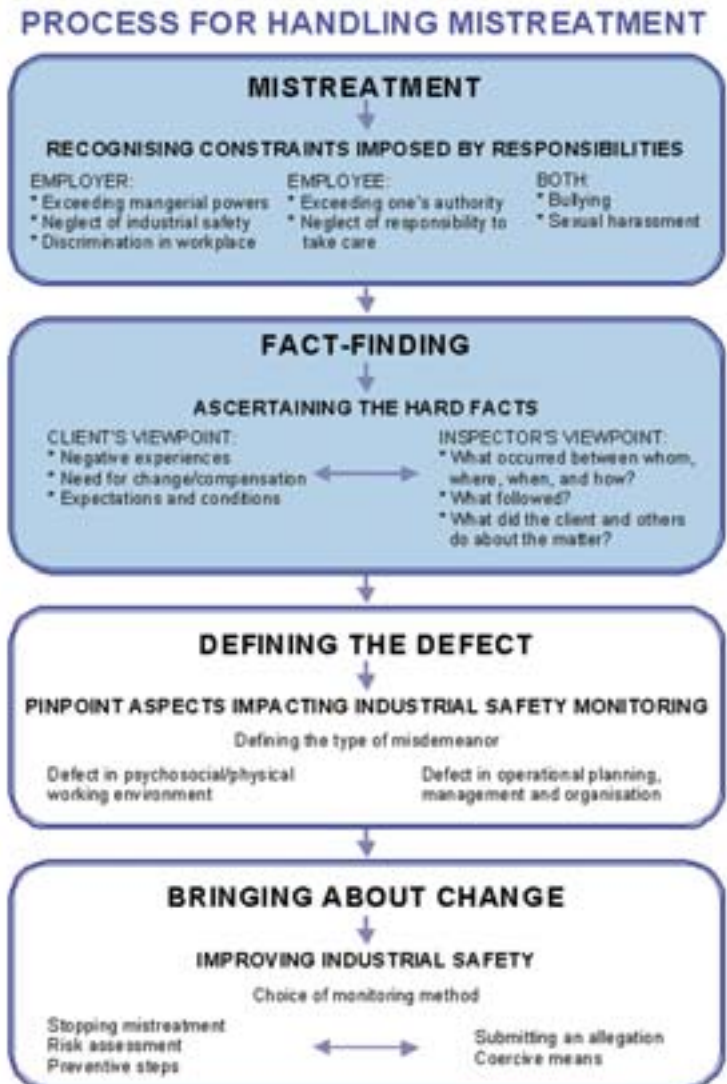
Η αποτελεσματικότητα του μοντέλου δοκιμάστηκε, ενώ το ίδιο το μοντέλο έχει αναπτυχθεί περαιτέρω και εφαρμοστεί σε διάφορα περιβάλλοντα εργασίας

στη διάρκεια μιας διείσδυσης, με τη συμμετοχή περίπου 20 επιθεωρητών στην Περιφερειακή Αρχή για την Ασφάλεια στην Εργασία της Uusimaa.

Ο μηχανισμός συνέβαλε στην προώθηση αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ της διοίκησης και των υπαλλήλων και των απαραίτητων προϋποθέσεων για συνεχή εξέλιξη.

### Σχόλια

Η εξέταση επιμέρους περιπτώσεων από επιθεωρητές μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα γενικές πολιτικές πρόληψης. Επίσης, όταν τεθεί σε εφαρμογή ένας μηχανισμός, μπορεί να ακολουθηθεί μια ενεργή προσέγγιση για τη μεταφορά λύσεων από έναν οργανισμό σε άλλους.



# 3.

---



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΡΟΛΗΨΗ ΤΩΝ ΨΥΧΟΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1. ΠΗΓΕΣ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ



Περισσότερες πληροφορίες για την πρόληψη ψυχοκοινωνικών κινδύνων και του άγχους που οφείλεται στην εργασία διατίθενται στον δικτυακό τόπο του οργανισμού για την «ευρωπαϊκή εβδομάδα 2002», στη διεύθυνση <http://osha.eu.int/ew2002/>, απ' όπου μπορούν να ανακτηθούν τα πλήρη κείμενα των εκδόσεων του οργανισμού δωρεάν. Το τεχνικό δελτίο 30, *Πρόσβαση στις πληροφορίες για το εργασιακό άγχος*, στη διεύθυνση <http://osha.eu.int/ew2002/>, καθοδηγεί τους χρήστες σχετικά με τις πληροφορίες που υπάρχουν στον δικτυακό τόπο του οργανισμού.

## ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

## Εκθέσεις

- *Research on work-related stress*, Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία, 2000, ISBN 92-828-9255-7.
- *Τρόποι αντιμετώπισης των ψυχοκοινωνικών θεμάτων και μείωσης του άγχους που οφείλεται στην εργασία*, Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία, 2000, ISBN 92-9191-009-0.

## Τεχνικά δελτία

Τα τεχνικά δελτία παρέχουν σαφείς πληροφορίες για ένα φάσμα θεμάτων και διατίθενται και στις έντεκα επίσημες γλώσσες της Κοινότητας.

- Τεχνικό δελτίο 8: *Δελτίο τεχνικών στοιχείων με θέμα το άγχος στην εργασία* — Περίληψη της έκθεσης του οργανισμού

- Τεχνικό δελτίο 22: *Άγχος που οφείλεται στην εργασία*

- Τεχνικό δελτίο 23: *Παρενόχληση στο χώρο εργασίας*

- Τεχνικό δελτίο 24: *Βία στην εργασία*

- Τεχνικό δελτίο 30: *Πρόσβαση στις πληροφορίες για το εργασιακό άγχος μέσω της διεύθυνσης <http://osha.eu.int/ew2002/>*

- Τεχνικό δελτίο 31: *Πρακτικές συμβουλές προς τους εργαζόμενους για την αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους και των αιτιών του*

- Τεχνικό δελτίο 32: *Τρόποι αντιμετώπισης των ψυχοκοινωνικών θεμάτων και μείωσης του άγχους που οφείλεται στην εργασία* — Περίληψη της έκθεσης του οργανισμού

## Περιοδικό

Περιοδικό 5: *Εργασία χωρίς άγχος*

## Υλικό εκστρατείας

Ευρωπαϊκή εβδομάδα για την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία 2002

Ο οργανισμός έχει εκδώσει ένα ενημερωτικό πακέτο το οποίο αποτελείται από αφίσες, φυλλάδια, τεχνικά δελτία και κάρτες για την προβολή της εβδομάδας και του θέματος της «Εργασία χωρίς άγχος», το οποίο διατίθεται στη διεύθυνση: <http://osha.eu.int/ew2002/>

Πρόσθετες πληροφορίες για άλλες εκδόσεις του οργανισμού διατίθενται στο δικτυακό τόπο του οργανισμού στη διεύθυνση: <http://agency.osha.eu.int/publications/>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2. ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΩΝ

ΧΩΡΑ	ΒΡΑΒΕΙΟ	ΤΙΤΛΟΣ	ΘΕΜΑ	ΤΟΜΕΑΣ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ (*)
Γερμανία	α	Θέσπιση υγιούς και επιτυχημένης οργάνωσης της εργασίας σε ένα κέντρο κλήσεων	Άγχος	Κέντρο κλήσεων	ΟΛΑ
Ηνωμένο Βασίλειο	α	Απλά μέτρα για την πρόληψη του άγχους που οφείλεται στην εργασία	Άγχος	Βιομηχανία πετροχημικών	ΟΛΑ
Κάτω Χώρες	α	Πρόγραμμα πρόληψης του άγχους και κοινωνικής πρόνοιας	Άγχος	Βιομηχανία χημικών	ΟΛΑ
Ισπανία	α	Πρόληψη του άγχους σε γηροκομείο	Άγχος	Υγειονομική περίθαλψη	ΟΛΑ
Φινλανδία	α	Πρότυπο αυτόνομου προγραμματισμού των χρονοδιαγραμμάτων εργασίας	Άγχος	Υγειονομική περίθαλψη, χρονοδιαγράμματα εργασίας	Ο/ΑΟ
Αυστρία		Κατάρτιση διοικητικών στελεχών για τη μείωση του άγχους	Άγχος	Μεταλλεία/ Λατομεία	Ο/ΑΟ
Σουηδία		Πρόγραμμα για το άγχος στο Εθνικό Συμβούλιο Αγοράς Εργασίας	Άγχος	Εθνικό Συμβούλιο Αγοράς Εργασίας	Α/ΑΟ
Ελλάδα		Διαχείριση του άγχους και των ψυχοκοινωνικών κινδύνων	Άγχος	Ολυμπιακοί Αγώνες	ΟΛΑ
Δανία	α	Πρόληψη του άγχους και της εξάντλησης των εκπαιδευτικών	Άγχος	Παιδεία	ΑΟ
Πορτογαλία	α	Διαχείριση του άγχους ύστερα από κρίσιμα συμβάντα	Μετατραυματική καταπόνηση	Έλεγχος εναέριας κυκλοφορίας	Α
Κάτω Χώρες	α	Πρόγραμμα για ασφαλέστερα νοσοκομεία: «Ασφαλής περίθαλψη»	Βία	Υγειονομική περίθαλψη	ΟΛΑ
Ιρλανδία		Διαχείριση της βίας κατά του προσωπικού	Βία	Υγειονομική περίθαλψη	ΟΛΑ
Ηνωμένο Βασίλειο		Πρόληψη της βίας που σχετίζεται με την εργασία στον τομέα του λιανικού εμπορίου	Βία	Λιανικό εμπόριο	ΟΛΑ
Γαλλία	α	Σχέδιο πρόληψης κινδύνων που συνδέονται με πράξεις βίας από τρίτους σε δημόσια επιχείρηση αστικών συγκοινωνιών	Βία	Δημόσια μέσα μεταφοράς	Α/ΑΟ
Ιταλία		Συμφωνία κανόνων συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας	Παρενόχληση	Δημόσια μέσα μεταφοράς	ΑΟ
Φινλανδία		Κατευθυντήριες γραμμές για την πρόληψη της ψυχολογικής βίας και μέτρα παρέμβασης	Παρενόχληση	Βασικά μέταλλα	Ο/ΑΟ
Ιρλανδία		«Θετική αντιμετώπιση της εργασίας» — Πειραματική χρήση ενός εργαλείου ελέγχου του εργασιακού άγχους κατάλληλου για τις ΜΜΕ	Άγχος	Ενδιάμεσοι, υγειονομική περίθαλψη	ΟΛΑ
Γερμανία	α	GiGA: «Η κοινή πρωτοβουλία για πιο υγιεινή εργασία»	Άγχος/ Παρενόχληση	Ενδιάμεσοι	ΟΛΑ
Ιρλανδία	α	Ενδιάμεση στρατηγική για την πρόληψη της παρενόχλησης στο χώρο εργασίας	Παρενόχληση	Ενδιάμεσοι	ΟΛΑ
Φινλανδία		Μοντέλο για την αντιμετώπιση περιπτώσεων παρενόχλησης	Παρενόχληση	Ενδιάμεσοι	ΟΛΑ

(\*) επεξηγήσεις για τα επίπεδα παρέμβασης (όπως αξιολογήθηκαν από τον οργανισμό· εισαγωγή, πλαίσιο 2, παρέχει λεπτομέρειες)

A Ατομικό  
ΑΟ Ατομικό — Οργανισμού  
Ο Οργανισμού  
ΟΛΑ Όλα τα επίπεδα

Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία

**Πρόληψη των ψυχοκοινωνικών κινδύνων και του εργασιακού άγχους στην πράξη**

Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Επισήμων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων

2003 — 79 σ. — 16,2 x 22,9 cm

ISBN 92-9191-029-5





Προκειμένου να προωθήσει την καλύτερωση ιδίως του χώρου εργασίας για να προστατεύσει την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων, όπως προβλέπει η Συνθήκη και τα διαδοχικά προγράμματα δράσης σχετικά με την ασφάλεια και την υγεία στο χώρο εργασίας, ο Οργανισμός έχει ως στόχο να παρέχει στις κοινοτικές υπηρεσίες, τα κράτη μέλη και τους ενδιαφερόμενους κύκλους όλες τις τεχνικές, επιστημονικές και οικονομικές πληροφορίες που είναι χρήσιμες στον τομέα της ασφάλειας και της υγείας στην εργασία.

Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία  
<http://agency.osha.eu.int>



Ευρωπαϊκός Οργανισμός  
για την Ασφάλεια  
και την Υγεία στην Εργασία

Gran Vía 33, E-48009 Bilbao, Spain  
 Tel. +34 944 794 360; Fax. +34 944 794 383  
 Email: [information@osha.eu.int](mailto:information@osha.eu.int)



Υπηρεσία Εκδόσεων  
*Publications.eu.int*

ISBN 92-9191-029-5



9 789291 910298

