



Міжнародна
організація
праці



ДЕРЖ
ПРАЦІ

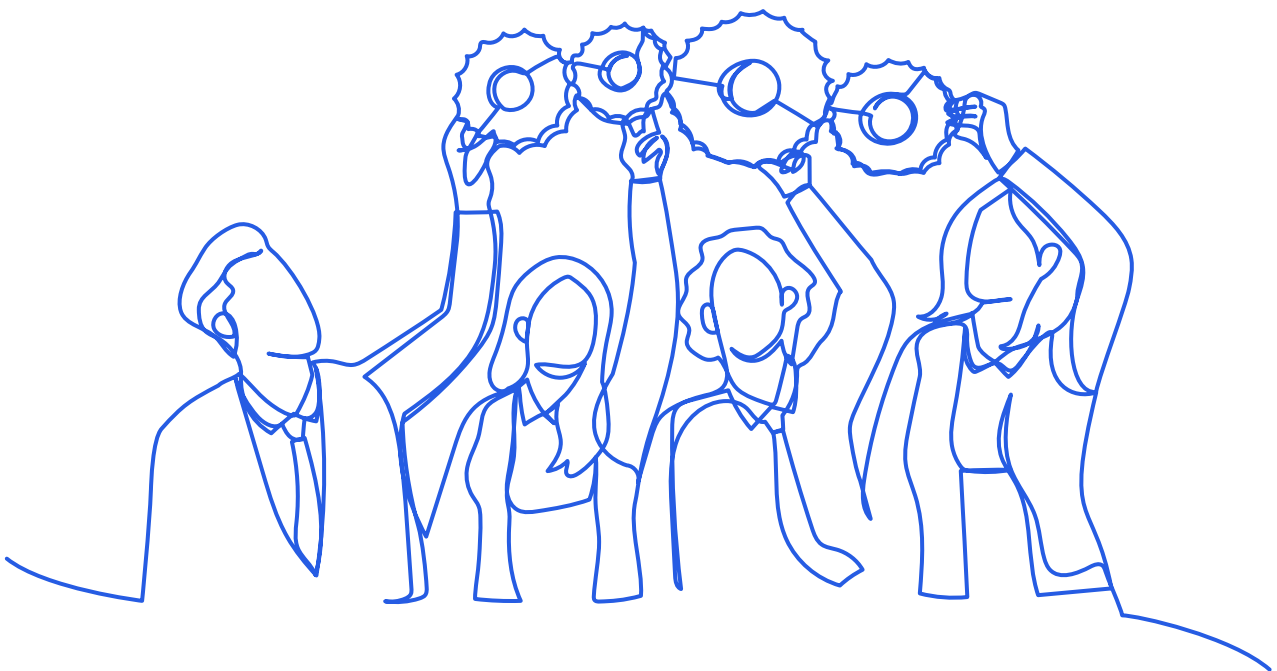


ПРЯМУЄМО
РАЗОМ

З турботою про кожного

Психосоціальна підтримка на робочому місці
у воєнний і післявоєнний час

Інформаційний матеріал для лідерів підприємств, профспілок



Серія інформаційних матеріалів «З турботою про себе й кожного»
про психосоціальну підтримку на робочому місці у воєнний і післявоєнний час



Україна, ратифікувавши цілу низку конвенцій МОП із безпеки і здоров'я на роботі та взявши на себе зобов'язання наблизити національні норми до стандартів ЄС (в межах Угоди про асоціацію між Україною та ЄС), має сприяти безпечним і здоровим умовам праці¹. Турбота про ментальне² здоров'я працівників – це складова безпеки і здоров'я на роботі, що сприяє сталості бізнесу.

Війна, як і будь-яка інша зовнішня небезпека чи загроза, – це фактор, який виникає поза роботою, але наслідки якого можуть впливати як на працездатність і продуктивність людини, так і на сферу праці загалом.

Наслідки війни матимуть тривалий вплив на ментальне здоров'я населення, що працює, а також на молоде покоління, яке ще має вийти на ринок праці. Тому підприємствам і організаціям потрібно буде не тільки забезпечити підтримку психологічно здорового робочого середовища, а й постійно вдосконалювати й посилювати цю підтримку.

► Чому програма психосоціальної підтримки на робочому місці важлива?

За оцінкою ВООЗ, через зниження продуктивності в результаті тривоги й депресії, втрати глобальної економіки становлять 1 трильйон доларів США на рік³. Кожна інвестиція в 1 долар США в зміцнення ментального здоров'я співробітників окупається в розмірі від 3 до 5 доларів США⁴. Проблеми психологічного й соціального характеру впливають на людину, трудовий колектив та бізнес. Вони призводять до втрати робочого часу через абсентеїзм⁵ і презентеїзм⁶, зумовлюють підвищений ризик нещасних випадків на роботі, створюють напружену атмосферу в колективі.

Психологічно здорові працівники – це ознака здорового робочого середовища. Коли навчання навичкам психологічного відновлення та управління стресом вбудовані в діяльність підприємства, працівники відчують, що їх цінують і підтримують, а це також впливає на підвищення рівня їхньої психологічної стійкості та продуктивності в умовах такої надзвичайної кризи, як війна.

Для того, щоб психосоціальна підтримка була системною, відбувалася на постійній основі й мала профілактичний характер, потрібна відповідна система дій: політика і програма заходів у межах цієї політики. Системна турбота про ментальне здоров'я так само важлива, як і турбота про фізичний стан людини. Це може врятувати життя, запобігти травмуванню на роботі, зберегти кадровий потенціал, підвищити мотивацію і продуктивність і бути фактором додаткової привабливості для шукачів роботи та інвесторів. Окрім цього, запровадження програми психосоціальної підтримки підсилить значення та відкриє шлях до профілактики інших психосоціальних ризиків у сфері праці.

- 1 10 червня 2022 року делегати Міжнародної конференції праці (ILC) ухвалили резолюцію щодо включення принципу безпечного та здорового робочого середовища до Декларації МОП основних принципів та прав у світі праці.
- 2 За визначенням ВООЗ ментальне здоров'я – це стан добробуту, при якому людина може реалізовувати свій потенціал, долати життєві стреси, продуктивно працювати та робити внесок у життя своєї громади.
- 3 Mental Health and Substance Use. Mental health in the workplace.
- 4 Creating a mentally healthy workplace: Return on investment analysis. PwC, beyondblue, Australian Government National Mental Health Commission, and The Mentally Healthy Workplace Alliance.
- 5 Абсентеїзм – це загальна кількість втрачених робочих днів (або годин) або частота випадків відсутності на роботі.
- 6 Презентеїзм (від англ. be present – бути присутнім) – це практика приходити на роботу, незважаючи на хвороби, травми, тривоги та ін., що призводить до зниження продуктивності.



Психосоціальна підтримка є частиною заходів, які можуть бути інтегровані в загальну політику і програму безпеки й здоров'я на роботі. Вони доповнюють профілактичну діяльність, спрямовану на усунення та контроль факторів психосоціальних ризиків.

► Що означає поняття «психосоціальні ризики та їхні фактори»?

Відповідно до стандарту ISO 45003:2021⁷, психосоціальні ризики — це будь-які ризики, пов'язані з небезпеками, що виникають у процесі організації роботи внаслідок соціальних факторів та аспектів робочого середовища й можуть завдати психологічної, соціальної чи фізичної шкоди.

Фактори психосоціальних ризиків – це аспекти планування або управління роботою, які збільшують ризик несприятливого впливу, що призводить до стресу, пов'язаного з роботою, посилення стресу, не пов'язаного з роботою, або впливає на здоров'я та добробут окремих працівників⁸. Війна – це небезпека і фактор появи різних імовірних ризиків для працівників і сфери праці, що своєю чергою призводить до стресу. Тому через робоче місце лідери підприємств можуть управляти психосоціальними ризиками (як-от надмірні навантаження, суперечливі вимоги, неефективна комунікація (вертикаль/горизонталь), відсутність підтримки з боку керівництва, відсутність права працівників в ухваленні рішень, незахищеність на роботі тощо) і пом'якшувати наслідки шляхом відповідних заходів на організаційному та індивідуальному рівнях.

► Що означає поняття «психологічна безпека» на робочому місці?

Психологічно здорове робоче середовище – це здорове та безпечне середовище, яке сприяє продуктивній роботі, особистісному зростанню, психічному і фізичному добробуту працівників.

Психологічна безпека – це основний інгредієнт щасливих трудових колективів. У таких командах працівники раніше висловлюють занепокоєння й стійкіші до змін, спричинених зовнішніми загрозами чи небезпеками, як-от COVID-19 і війна.

Формування й підтримка психологічно безпечного робочого середовища – це більше про запобігання проблемам, ніж про те, як їх владнати. Це більше проактивний підхід, а не реактивне фрагментарне рішення. Саме тому психосоціальна підтримка на робочому місці передбачає в тому числі й формування політики «відкритих дверей» із дотриманням принципу конфіденційності. Це можливість проявити себе на роботі й розповісти про проблеми й потреби без остраху перед негативними наслідками. Це атмосфера відкритості, в якій працівники вільно можуть поговорити з керівником про свій фізичний та психічний стан і потреби, висловити свою думку, обговорити проблеми та виклики, поставити запитання і водночас не боятися зворотної реакції: осуду, прояву стигми, недовіри, негативних змін у роботі тощо. Психологічно безпечне робоче середовище надає можливість для керівників завчасно діяти та вносити корективи, щоб запобігти психосоціальним та іншим професійним ризикам або мінімізувати їх.

7 ISO 45003:2021«Occupational health and safety management – Psychological health and safety at work – Guidelines for managing psychosocial risks» (<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45003:ed-1:v1:en>)

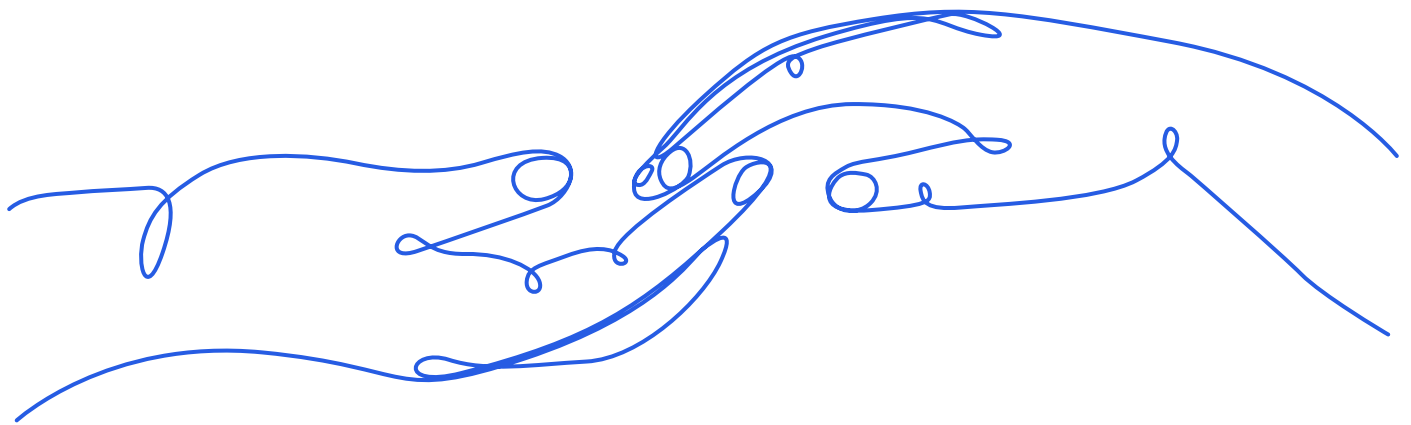
8 IOSH (<https://iosh.com/health-and-safety-professionals>)



Фактор психологічної безпеки має величезну вагу в збереженні психологічної стійкості як окремого працівника, так і команди загалом. Адже якщо ти вільно можеш розділити свій страх із кимось, то цей страх зменшується. Драйвером у важкі часи стає меседж «Ми разом, а якщо ми разом – ми сила». На робочому місці саме лідери транслюють це повідомлення й мають усі можливості для того, щоб створити культуру психологічної безпеки та інклюзії.

► Як лідери підприємств можуть створити культуру психологічної безпеки?⁹

- Підтримувати позитивний соціальний зв'язок із командою.
- Дослідження підтверджують, що позитивні соціальні зв'язки із керівництвом призводять до того, що люди рідше хворіють, вдвічі швидше одужують після травми, менше впадають у депресію, швидше навчаються, легше переносять дискомфорт і на 70 % мають менший ризик передчасної смерті.
- Проявляти емпатію. Лідери, які демонструють співчуття до співробітників, сприяють індивідуальній і колективній стійкості в складні часи.
- Робити все можливе, щоб допомогти співробітнику, який цього потребує. Дослідження показують, що працівники, яким керівник допомагає, більш схильні до співпраці, більш віддані й продуктивні.
- Заохочувати співробітників до відкритості. Дослідження Емі Едмонсон¹⁰ показують, що цей фактор є основним у формуванні психологічної безпеки на роботі й це призводить до кращих результатів на індивідуальному та командному рівнях.



9 Harvard Business Review

10 Amy C. Edmondson is the Novartis Professor of Leadership and Management at the Harvard Business School



► Які цілі програми психосоціальної підтримки на робочому місці?

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

► Які ключові елементи програми психосоціальної підтримки на робочому місці?

- Письмова політика.
- Програма дій – профілактичні заходи в межах політики.
- Регулярна та прозора система внутрішніх комунікацій задля оцінювання першочергових потреб співробітників та їх підтримки в кризових умовах.
- Періодичний моніторинг і оцінювання задля покращення програми психосоціальної підтримки.

► Чому потрібна письмова політика щодо психосоціальної підтримки на робочому місці?

Психосоціальна підтримка на робочому місці має ґрунтуватися на політиці, яка включає чіткі й зрозумілі для кожного працівника повідомлення про те, що вплив війни на людину і сферу праці визнається, а психологічний добробут кожного працівника й працівниці має пріоритетне значення. Це чіткий план дій, стратегія та система заходів.



Письмова політика – це гарний спосіб розпочати розмову про ментальне здоров'я та продемонструвати підтримку керівництва. Це інструмент, який інформує про можливості, гарантує захист та демонструє те, що психосоціальний добробут співробітників – найбільша цінність. Дослідження показують, що переважна частина персоналу може не знати про існування політик на робочому місці, тому наступним кроком після написання політики є ознайомлення з нею всіх співробітників підприємства.

Дієва політика – це не просто папірець на столі керівника. Це культура стосунків у колективі, яка надихає, підтримує й мотивує. Така політика спрямована на створення відповідної атмосфери в трудових колективах, де кожний знає про неї й має можливість бути залученим до ухвалення рішень щодо підтримки психологічного добробуту персоналу.

► Які основні компоненти письмової політики щодо психосоціальної підтримки співробітників?

- 1. Заява про наміри.** Важливо сформулювати коротку письмову Заяву, яка продемонструє прихильність керівництва до психосоціальної підтримки співробітників.
- 2. Цілі політики.** Для ефективної комунікації та залучення персоналу до програмних заходів у межах політики важливо зазначити її цілі й підкреслити пріоритетне значення безпеки і здоров'я співробітників.
- 3. Визначення основних термінів.** Важливо прописати в політиці, що означають поняття «ментальне здоров'я», «розумне пристосування», «перша психологічна допомога», «психологічне консультування та психотерапія», «стигма й дискримінація». Інформованість щодо суті понять допоможе покращити внутрішню комунікацію й підвищити рівень звернень до служб психічного здоров'я.
- 4. Сфера застосування.** Ця політика має поширюватися на співробітників усіх посадових категорій. Також профілактичні заходи в межах політики можуть охоплювати постачальників, підрядників, клієнтів, стажерів, претендентів, волонтерів, якщо цього потребує специфіка галузі (наприклад, у сфері освіти надання першої психологічної допомоги можуть потребувати учні або їхні батьки безпосередньо в закладі освіти; у сфері роздрібної торгівлі – покупці; у медичному закладі – пацієнти). Контактна інформація щодо надання фахових послуг із психологічної та соціальної допомоги має бути доступна для всіх категорій осіб, зазначених у цій політиці.
- 5. Зобов'язання.** Кожен член трудового колективу зобов'язаний у межах такої політики турбуватися про себе та про інших членів трудового колективу. Зобов'язання дотримуватися принципів етичної поведінки, конфіденційності й розумного пристосування є основою для формування культури загальної підтримки та створює психологічно безпечний робочий простір, де співробітники відчують, що можуть відкрито обговорювати першочергові потреби і проблеми ментального здоров'я зі своїми керівниками та/або уповноваженими особами на підприємстві без остраху перед стигмою та осудом. Кожен співробітник має право робити внесок у покращення політики та програму заходів і надавати свій зворотний зв'язок.



6. **Комунікація.** Дієва політика повинна мати комунікаційний супровід: прозорий та своєчасний. Усі співробітники та інші категорії осіб, які охоплюються цією політикою повинні знати про неї та її можливості. Про будь-які профілактичні заходи в межах цієї політики та будь-які її зміни всі співробітники повинні бути інформовані. Важливо повідомити всім співробітникам про доступні варіанти психосоціальної підтримки на робочому місці. Повідомлення можна розповсюджувати електронною поштою, на вебсайтах внутрішньої мережі, на дошках оголошень або обговорювати під час зустрічей. Головне, щоб воно було донесене до всіх співробітників. Ініціативи в межах такої програми мають одну спільну мету – профілактика або запобігання появі психосоціальних ризиків для людини на роботі, а саме зниження рівня стресу у зв'язку з війною й в післявоєнний час, недопущення розвитку важких стресових розладів, посттравматичного стресового розладу (ПТСР), депресії, суїциду, залежностей та інших проблем. Політика передбачає відповідну програму дій. Це «меню» програми: які заходи і в яких формах проводяться, які способи підтримки може надавати роботодавець та/або профспілка всім співробітникам та окремим вразливим групам працівників.
7. **Моніторинг та перегляд політики.** Письмова політика повинна переглядатися, наприклад, один раз на рік для її коригування й доповнення. Ефективність політики може оцінюватися шляхом відгуків (інтерв'ю, опитування тощо) співробітників, керівників, уповноваженого з питань здоров'я й безпеки на роботі; звітів щодо результатів впровадження та проведення інформаційно-навчальних та інших підтримуючих заходів, а також результатів роботи гарячої лінії, якщо така є на рівні підприємства чи галузі.

Важливо!

Перш ніж розробляти письмову політику, варто проаналізувати ситуацію щодо наявних на підприємстві або в цій галузі політик, програм, кодексів поведінки, положень у колективних договорах та угодах із питань підтримки працівників. Аналіз ситуації покаже, чи варто розробляти окрему політику, чи може достатньо буде доповнити наявну програму підтримки співробітників. Окрім цього, аналіз ситуації може включати анонімне опитування персоналу щодо наявних психосоціальних потреб та оцінювання рівня стресу. На цьому етапі також формується комітет або координаційний відділ, який буде розробляти політику, впроваджувати програму заходів, підтримувати регулярну та прозору комунікацію, оцінювати результати.

Для розроблення письмової політики підприємства щодо психосоціальної підтримки можна скористатися [прикладом](#).

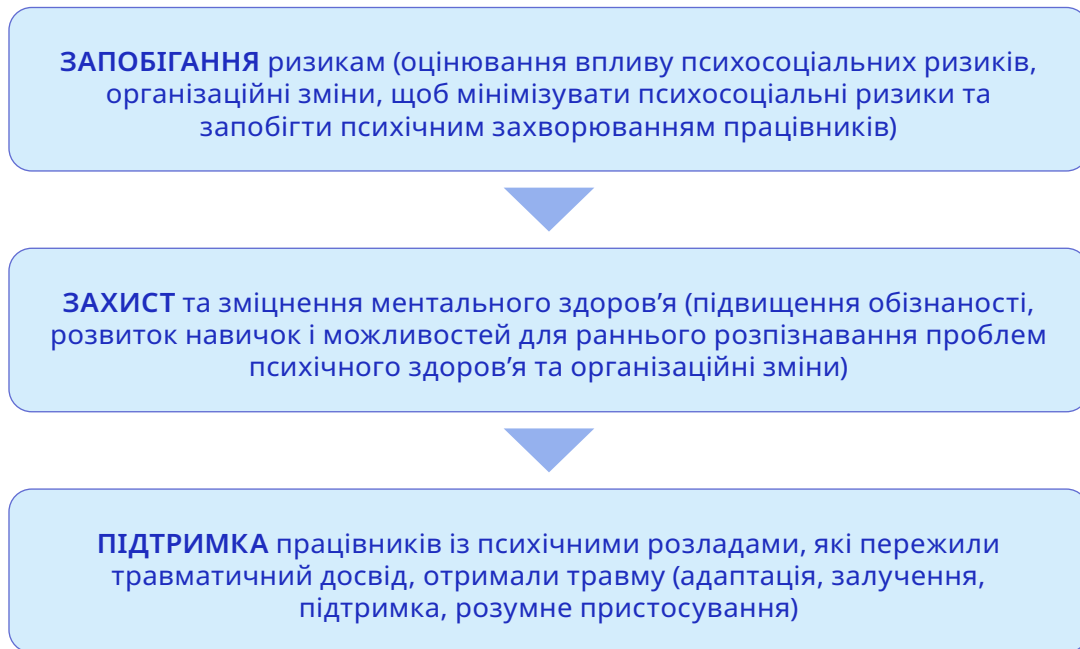
► **Де і як працівники ознайомлюються з політикою?**

Якщо політика написана, але про неї ніхто не знає й не бере участь у навчальних заходах, то це «мертва» політика. Роботодавець та його команда, профспілка мають вирішити, яким чином працівник/-ця може прочитати, поставити запитання й підписати її.



► Які шляхи покращення ментального здоров'я працівників?

Покращення ментального здоров'я працівників вимагає відповідних дій, спрямованих на запобігання психічним розладам, на захист ресурсного стану і зміцнення психічного здоров'я, а також на підтримку повної та рівноправної участі всіх працівників.



► Які профілактичні заходи (втручання) на робочому місці можуть бути включені до програми психосоціальної підтримки?

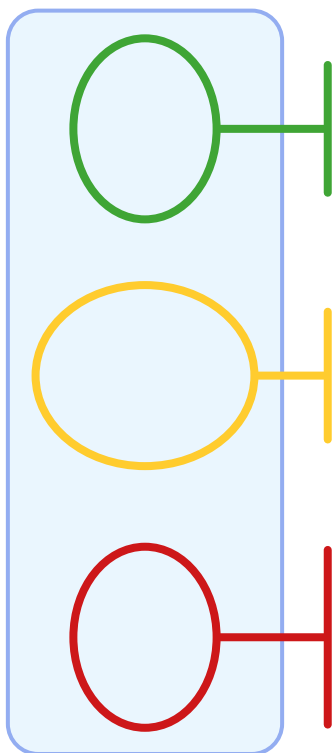
Заходи програми психосоціальної підтримки працівників відповідають трьом стратегіям профілактичних інтервенцій:

- універсальні (на рівні всього підприємства та всіх працівників);
- вибіркові (на рівні окремого робочого місця чи окремих груп працівників);
- індивідуальні (на рівні окремого працівника).

Усі ці стратегії містять дії, спрямовані на запобігання, захист, зміцнення та підтримку ментального здоров'я працівників шляхом організаційних змін (умови роботи, дизайн робочого місця, робоче навантаження тощо), інформаційно-навчальних заходів і доступу до отримання медичних, психологічних та соціальних послуг.



► Профілактичні стратегії відповідно до рекомендацій ВООЗ¹¹



Універсальні профілактичні заходи спрямовані на всіх співробітників і мають на меті підтримати ресурсний стан і запобігти психосоціальним ризикам шляхом формування відповідної політики на робочому місці та програми заходів.

Вибіркові профілактичні заходи спрямовані на вразливі групи працівників і мають на меті усунути або зменшити фактори психосоціальних ризиків і зміцнити ментальне здоров'я шляхом навчання керівників, інспекторів, лідерів профспілок методам надання ППД, проведення організаційних корегувальних дій, комунікаційних та інформаційно-навчальних заходів.

Індивідуальні профілактичні заходи спрямовані на окремих співробітників для підтримки, повернення на роботу та працевлаштування шляхом організації доступу до психологічних, медичних та соціальних послуг, забезпечення політики психологічної безпеки, недопущення стигми і дотримання конфіденційності.

Універсальні профілактичні заходи

Універсальні профілактичні заходи («зелена» стратегія) спрямовані на загальний трудовий колектив і мають на меті підтримувати ресурсний стан співробітників і запобігати появі емоційних та поведінкових проблем шляхом різноманітних організаційних та інформаційно-навчальних заходів.

Профілактичні заходи, пов'язані з ментальним здоров'ям, мають стати частиною політики безпеки і здоров'я на роботі й повинні включати оцінювання й контроль психосоціальних ризиків для запобігання психічним розладам, забезпечувати внутрішню своєчасну комунікацію щодо зміни робочих процесів. З огляду на воєнний і післявоєнний контекст необхідно оцінити фактори психосоціальних ризиків у зв'язку із реорганізацією роботи для подолання нестачі персоналу, релокацією бізнесу, змінами в робочих процесах, плануванням робочого навантаження, економічним впливом у результаті стресу, комунікаційними стратегіями й лідерством.

Інформаційно-навчальні заходи є основою цієї стратегії дій. Роботодавець, профспілка мають надавати всім співробітникам доступ до тренінгів із безпеки (дії під час повітряної тривоги, хімічної атаки, обстрілу, перебування під завалами, фізичного та сексуального нападу, перебування на окупованій території тощо), інформування щодо розпізнавання ранніх ознак психологічних проблем, навчання методам управління стресом та базовим навичкам надання першої психологічної допомоги тощо. Важливі тренінги щодо підтримки фізичного здоров'я, наприклад, щодо профілактики ВІЛ-інфекції та

¹¹ <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>



інших хвороб, що передаються статевим шляхом, адже війна – це про сексуальне насильство також. Важливо мотивувати людей своєчасно отримувати послуги з діагностики та лікування.

Залежно від наявних на підприємстві ресурсів, універсальна психологічна підтримка працівників може бути у вигляді спеціально облаштованого простору для емоційного розвантаження (кімната відпочинку, ідеї для якої можуть надавати самі працівники), можливість відвідувати спортивні клуби, безкоштовно користуватися медитативними програмами та мобільними застосунками для підтримки ментального здоров'я тощо.

Вибіркові профілактичні заходи

Вибіркові профілактичні заходи («жовта» стратегія) спрямовані на підтримку вразливих груп працівників (внутрішньо переміщені особи (ВПО), вагітні жінки, працівники з інвалідністю, з фізичними та психічними проблемами, працівники, які мають близьких у зонах активних бойових дій, працівники, які потрапили під обстріл, втратили своїх близьких та майно, працівники, які повертаються на роботу після пережитої травматичної події) і включають допомогу для задоволення першочергових потреб, внесення розумних змін задля створення зручних умов праці для їх ефективної адаптації на робочому місці, організацію дистанційної роботи та заходи для психологічного відновлення, наприклад тренінг щодо профілактики алкогольних та наркотичних проблем або тренінг усвідомленості (майндфулнес), тренінг з роботи з втратою, групи самопомоги, чати для окремих груп працівників, тренінги для батьків та інше.

Індивідуальні профілактичні заходи

Індивідуальні профілактичні заходи («червона» стратегія) спрямовані на працівників, які проявляють ознаки психічних та поведінкових проблем і яким можуть бути запропоновані контакти надання безкоштовної фахової психологічної або іншої допомоги. Під час індивідуальної бесіди з працівником важливо дотримуватися конфіденційності та не допускати проявів стигми й дискримінації. Важливо час від часу нагадувати всім співробітникам про доступні внутрішні (штатний психолог) та/або зовнішні ресурси надання фахової психологічної допомоги. Основна мета підприємства – полегшити доступ до медичної допомоги та психосоціальної підтримки в координації з національними органами влади та місцевими партнерами.

Одним із важливих заходів «жовтої» та «червоної» стратегій профілактичних інтервенцій може бути метод надання першої психологічної допомоги. В умовах війни на робочому місці та поза ним ми можемо потрапляти в ситуації, коли людина потребує екстреної психологічної підтримки, а психолога поряд немає. Не обов'язково мати психологічну освіту, щоб надавати першу психологічну допомогу, але обов'язково треба знати, як це правильно робити, щоб не нашкодити й бути ефективними. Більше інформації на цю тему можна знайти у [«З турботою про кожного: перша психологічна допомога співробітникам у воєнний і післявоєнний час. Практичні поради»](#).

У межах програми психосоціальної підтримки на робочому місці можуть бути запроваджені заходи, які опосередковано покращують психологічний стан працівників, наприклад: фінансова підтримка, нагородження команд, «смачні» подарунки, допомога з переїздом, покращення умов праці тощо. 53% респондентів-працівників у США швидше за все залишать свою поточну роботу, якщо їм запропонують нову роботу зі значно кращими перевагами для підтримки ментального здоров'я, наприклад, консультування, терапія, йога.



Співробітники, у яких близькі люди знаходяться поблизу або в епіцентрі активних бойових дій, мають потребу бути з ними на постійному зв'язку. Щоби сприяти цьому, керівництво може дозволити тимчасово змінити режим праці, наприклад, змінити час початку та завершення роботи, дозволити більш тривалі перерви. Можливо, доречно переглянути обов'язки і сферу відповідальності співробітника. Одним зі способів продемонструвати свою прихильність і турботу про психологічний добробут працівників може бути організація окремого простору (кімнати), безпечного для приватних дзвінків, для забезпечення конфіденційності під час надання першої психологічної допомоги. Цей простір може бути особливо корисним для співробітників, які працюють в офісах відкритого планування.

У деяких випадках співробітникам може знадобитися не лише психологічна, а й соціальна та юридична підтримка, якщо проблеми стосуються втрати (смерть близької людини, руйнування житла, оформлення батьківства). За таких обставин може бути надана відповідна підтримка, наприклад матеріальна допомога, відпустка, юридична консультація тощо.

Важливою частиною запобігання психосоціальним ризикам та формування культури підтримки на роботі під час та після війни є волонтерство. Підприємство може заохочувати персонал до цієї діяльності. Допомога і турбота про інших відвертають увагу від особистих тривожних думок і тим самим знижують рівень стресу і страху. Залежно від наявних ресурсів і можливостей, трудові колективи можуть вирішувати, в якій формі і якими способами можна організувати таку підтримку іншим.

► Які ознаки й симптоми психологічних проблем можуть стати сигналом для раннього втручання керівника чи уповноваженого працівника?

Якщо ознаки та симптоми психологічних проблем добре зрозумілі, це може спонукати до раннього втручання, а значить і запобігання розвитку дистресу. Обмін інформацією про ментальне здоров'я також може допомогти співробітникам виявляти ознаки, особливо ранні, у себе та шукати підтримки. Деякі з типових ознак може бути важче визначити в співробітників, які працюють дистанційно, тому варто використовувати [структуровані анкети для самооцінювання емоційного стану](#).

Типовими ознаками ймовірних психосоціальних проблем можуть бути зміни в поведінці та емоціях, які не були характерні для людини раніше, наприклад:

- зміни в зовнішньому вигляді;
- зниження продуктивності;
- запізнення на зустрічі та/або роботу;
- соціальна замкнутість;
- дратівливість, агресія;
- надмірна пильність;
- труднощі з концентрацією уваги;
- збільшення працівником тривалості свого робочого навантаження (робота без перерв);
- відсутність у зв'язку з хворобою;
- відволікання та розгубленість (часті помилки у виконанні роботи);
- зловживання психоактивними речовинами (алкоголь, наркотики, ліки).



Якщо спостерігається одна із цих ознак, це автоматично не означає, що людина погано себе почуває, але це має спонукати керівника (або уповноважену особу) до розмови про ментальне здоров'я. Під час розмови важливо уникати припущень та постановки діагнозів, важливо дотримуватися конфіденційності. Хорошою практикою в межах політики підприємства щодо психосоціальної підтримки є навчання керівників та уповноважених працівників не лише визначати ознаки дистресу, а й ефективно розмовляти з працівником про це, дотримуючись етичної поведінки.

► Чому важливо бути на зв'язку зі співробітниками та як можна організувати систему внутрішніх комунікацій у межах програми?

Бути відкритим і бути на постійному зв'язку – це невіддільна складова політики психосоціальної підтримки на робочому місці. Це план управління змінами, тобто як підприємство чи організація може працювати з огляду на певні обмеження у зв'язку з війною. Це чіткий план дій щодо організації безпечних умов праці. Регулярна комунікація керівника з персоналом та можливість без остраху повідомити про свої потреби забезпечують кращі умови для повернення на роботу та адаптацію.

Розмова про психічне здоров'я може бути незручною для багатьох співробітників, особливо для чоловіків. Особистий приклад колеги, керівника щодо підтримки ментального здоров'я може сприяти формуванню довірливої та інклюзивної культури на роботі.

Комунікація потрібна, щоб увесь персонал усвідомив, що керівництво підтримує розмови про психічні проблеми, а також визнає, що турбота про психосоціальний добробут кожного працівника і кожної працівниці сприяє створенню більш чуйного робочого середовища і зменшує стигму, яка може бути перешкодою для відкритості та отримання своєчасної психологічної допомоги.

Через комунікацію з персоналом лідери можуть ділитися власним досвідом в управлінні стресом в умовах війни. Така поведінка сигналізує працівникам, що від них очікують те саме.

Однією з причин значного стресу може бути страх перед невідомим та невизначеність щодо робочого процесу. В умовах війни обов'язково має бути чіткий план дій, специфічний саме для цього підприємства чи всієї галузі. Він має бути неодмінно представлений усім співробітникам. Інформованість щодо ситуації та подальших кроків, наявність плану дій у випадку надзвичайної ситуації допоможе знизити рівень тривоги та посилити психологічну стійкість співробітників у такі важкі часи.

Один раз на тиждень керівники можуть використовувати індивідуальні зустрічі з персоналом, щоб особисто дізнаватися про емоційний стан та першочергові потреби. Особливо важливе спілкування з вразливими групами працівників. Це може підвищити довіру до керівництва, покращити атмосферу в трудовому колективі, підтримати загальний дух людей в умовах війни та запобігти появі негативних наслідків.

Комунікація може забезпечуватися шляхом офлайн- та онлайн-зустрічей, груп у соціальній мережі, чат-боту, тимбілдінгу, челенджів, волонтерства тощо. Окрім цього, надзвичайно важливо мати інформаційний супровід програми в одному місці. Люди перевантажені кількістю інформації у зв'язку з війною, тому розміщення всього (письмової політики, інформації для підтримки ментального здоров'я, плану дій у надзвичайних ситуаціях, успішних історій колег, посилань на служби підтримки тощо) в одному місці значно полегшить комунікацію та використання інформаційних матеріалів.



► Які показники та інструменти моніторингу й оцінювання програми?

Рекомендовані показники для вимірювання:

- Рівень стресу працівників.
- Інформаційні потреби працівників.
- Ефективність всіх ініціатив у межах програми.
- Кількість запитів, заходів, отриманих послуг (наприклад, звернень до штатного психолога, до колеги, який навчений надавати ППД, на гарячу лінію) тощо.
- Якість надання послуг (кількість хороших та поганих відгуків).
- Результат проведених тренінгів (якісні та кількісні показники).
- Кількість відпусток у зв'язку зі стресом або психічним розладом/захворюванням.

Рекомендовані інструменти моніторингу й оцінювання:

- Анонімні структуровані опитування.
- Звіти звернень на внутрішню гарячу телефонну лінію з питань безпеки і здоров'я на роботі.
- Скринька потреб.
- Фокус-групи.
- Звіти про рівень використання внутрішніх та зовнішніх ресурсів для психічного здоров'я.
- Індивідуальні інтерв'ю зі співробітниками.
- Залучення сторонніх фахівців для вимірювання ефективності програми.

► Які можуть бути критерії ефективності програми?

Після того, як програма була успішно інтегрована в роботу підприємства, доцільно регулярно (наприклад, один раз у квартал чи один раз на рік) переглядати ефективність її реалізації. Критеріями цієї ефективності можуть бути такі запитання:

- Чи гарантує ця політика/програма, що всі дії в її межах не завдають шкоди співробітникам, сприяють психологічній безпеці, ґрунтуються на повазі, довірі (особисті повідомлення конфіденційні) та гнучкості?
- Чи пропонує програма всі можливі форми для отримання персоналом корисної інформації та методи для навчання базовим навичкам психологічного відновлення?
- Чи всі співробітники мають право й можливість брати участь у навчальних заходах та користуватися ресурсами психосоціальної підтримки?
- Як часто відбувається навчання з питань підтримки психологічного здоров'я?



- Скільки працівників підприємства навчені надавати першу психологічну допомогу?
- Як часто працівники зверталися протягом місяця до послуг із надання першої психологічної допомоги?
- Чи працює гаряча телефонна лінія підприємства й чи аналізуються запити співробітників?
- Чи забезпечує підприємство простір для психологічного розвантаження та самовідновлення персоналу, наприклад, окрему кімнату з відповідним облаштуванням, довші перерви, доступ до підтримки фізичного здоров'я, доступ до спортивних залів тощо?
- Чи всі співробітники знають, де отримати контактну інформацію щодо кризових центрів, фахівців із надання психологічної, психіатричної, медичної, соціальної допомоги?
- Чи має право кожен працівник і працівниця брати участь у розробленні та оцінюванні програми психосоціальної підтримки? Чи враховуються зауваження кожного?
- Які пункти політики/програми потребують коригування?

Успішний досвід у сфері психосоціальної підтримки на робочому місці в Україні надзвичайно важливий. Адже є підприємства, які достатньо давно мають програми підтримки здоров'я працівників. Такі нові виклики для України, як COVID-19 та війна, вносять корективи в наявні на підприємствах та організаціях програми, а також вимагають впровадження відповідних політик і програм психосоціальної підтримки в усіх секторах економіки й на підприємствах будь-якого розміру. У війнний та післявоєнний час обмін успішними практиками, тристоронні та двосторонні переговори соціальних партнерів допоможуть сформувати національну політику щодо психосоціальної підтримки у сфері праці.

