

КОРПОРАТИВНА ПРОГРАМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА СТРЕСА НА РАБОТНОТО МЯСТО

Период на действие:

Утвърдена със: Заповед/решение №

Ръководител на програмата:

Координиращ екип:

Основание за разработване на програмата

Корпоративната програма за управление на стреса и психосоциалните рискове се разработва като част от системата за здравословни и безопасни условия на труд и корпоративния модел за управление на стреса в

Програмата се основава на:

- ✓ приетата политика за управление на стреса и психосоциалните рискове;
- ✓ резултатите от идентифицирането на психосоциалните опасности;
- ✓ оценката и приоритизирането на психосоциалните рискове;
- ✓ анализа на съществуващите превантивни и подкрепящи мерки;
- ✓ информацията за работното време, натоварването, отсъствията, текучеството, грешките, инцидентите, сигналите и конфликтите;
- ✓ мнението на работещите и техните представители;
- ✓ обобщената информация от службата по трудова медицина;
- ✓ резултатите от предходни програми и планове за действие;
- ✓ предстоящите организационни, технологични и кадрови промени.

Програмата обединява мерките, които организацията ще прилага през определения период и служи като основа за разработване на конкретни планове за действие.

Обхват на програмата

Програмата се прилага за:

- ✓ всички структурни звена, работни обекти и площадки на организацията;
- ✓ всички работници и служители, независимо от длъжността и йерархичното им равнище;
- ✓ висшия, средния и линейния мениджмънт;
- ✓ работещите на смени;

- ✓ дистанционно и хибридно работещите;
- ✓ временно и сезонно наетите лица;
- ✓ стажантите и обучаващите се;
- ✓ работещите, които преминават през организационна промяна;
- ✓ лицата, които се връщат след продължително отсъствие;
- ✓ външните изпълнители, когато организацията и условията на съвместната работа могат да породят психосоциални рискове.

Конкретни мерки могат да бъдат насочени само към определени звена, екипи или професионални групи, когато оценката на риска показва, че проблемът е концентриран в тях.

Период на действие

Програмата се прилага за период от месеца.

За всяка мярка се определят: начален срок, междинни етапи, краен срок, периодичност на проследяването, дата за оценяване на ефективността от предприемането на съответните мерки.

Когато бъде установен критичен риск или непосредствена опасност от сериозна вреда, необходимите защитни действия се предприемат незабавно, без да се изчаква изпълнението на общия график.

Обща цел на корпоративната програма

Предотвратяване и ограничаване на психосоциалните рискове в работната среда, развитие на култура за опазване на психичното здраве и създаване на условия за здравословно, безопасно и устойчиво функциониране на работещите.

Специфични цели на корпоративната програма

1. Повишаване на информираността и компетентността за разпознаване и управление на стреса и психосоциалните рискове.
2. Интегриране на психосоциалните рискове в системата за оценяване и управление на професионалния риск.
3. Ограничаване на рисковете, произтичащи от натоварването, работното време, организацията на труда и управленските практики.
4. Подобряване на ролите, координацията, взаимоотношенията и участието на работещите.
5. Ограничаване на стреса и несигурността при организационни и технологични промени.
6. Развитие на култура за опазване на психичното здраве и подкрепа на устойчивостта към стрес, напрежение и несигурност.

7. Осигуряване на достъпна, своевременна и поверителна подкрепа при проблеми, свързани със стреса на работното място.
8. Осигуряване на системно проследяване, оценяване и непрекъснато подобрене.

Основни принципи

При изпълнението на програмата се спазват следните принципи:

- ✓ приоритет на превенцията и организационните мерки;
- ✓ насочване на действията към причините за риска;
- ✓ участие на работещите;
- ✓ ясна управленска отговорност;
- ✓ поверителност и защита на информацията;
- ✓ недопускане на дискриминация;
- ✓ съразмерност на мерките с оценения риск;
- ✓ измеримост и проследимост;
- ✓ своевременна реакция при критичен риск;
- ✓ непрекъснато подобрене.

Управление на програмата

Висшето ръководство утвърждава програмата, определя приоритетите, осигурява необходимите ресурси, определя ръководител и/или координиращ екип, разглежда резултатите от изпълнението и оценяването и взема решения за необходимите корекции и подобрения.

Ръководителят на програмата координира изпълнението, организира разработването на планове за действие, следи сроковете и отговорностите, поддържа документацията, организира комуникацията, обобщава резултатите, докладва пред висшето ръководство.

В **координиращия екип** могат да участват представители на ръководството, функциите по ЗБУТ, отдел човешки ресурси, службата по трудова медицина, представителите на работещите, комитетите и групите по условия на труд и пр.

Преките ръководители отговарят за практическото прилагане на мерките в своите звена, управлението на натоварването и приоритетите, ранното обсъждане на проблемите и предоставянето на организационна подкрепа.

Работещите и техните представители участват в идентифицирането на проблемите, разработването на практически решения, обсъждането на мерките, предоставянето на обратна връзка и оценяването на ефективността от предприетите мерки.

Мерки и действия за постигане на целите на програмата¹

Цел 1. Повишаване на информираността и компетентността

Област на въздействие: Комуникация и ангажираност

№	Мярка	Отговорник	Срок/ периодичност	Показатели
1.	Официално представяне на програмата пред всички звена и групи работещи	Ръководител на програмата, HR, отдел вътрешни комуникации	До 10 календарни дни от утвърждаването	Дял на информираните звена; предоставени материали; получена обратна връзка
2.	Провеждане на вътрешна информационна кампания за стреса, психосоциалните опасности и наличната подкрепа	HR, ЗБУТ, служба по трудова медицина	Стартиране до 30 дни от представянето на програмата; ежегодно обновяване	Проведена кампания; обхванати групи; промяна в информираността
3.	Създаване на информационна секция с политиката, процедурите, контактите и практическите материали в корпоративния интранет портал, поставяне на информационно табло и др.	HR, ИТ, ЗБУТ	До 90 дни от представянето на програмата; актуализиране на шест месеца и при промяна	посещаемост; актуалност на информацията
4.	Включване на информация за психосоциалните рискове в програмата за въвеждане на новоназначени лица	HR, ЗБУТ	При всяко назначаване	Дял на новоназначените, преминали въвеждането
5.	Консултации с работещите при разработването, актуализирането и оценяването на програмата	Ръководители на звена	Преди разработването, актуализирането и оценяването на програмата	Брой проведени срещи; получени предложения; предприети действия
6.	Предоставяне на обратна връзка за резултатите от оценяването на психосоциалните рискове и предприетите мерки	Ръководител на програмата	До 30 дни след всяко оценяване	Предоставена обратна връзка; дял на обхванатите работещи

¹ Представените по-долу мерки са примерни. В корпоративната програма е необходимо да бъдат включени само мерките, които съответстват на идентифицираните и приоритизирани психосоциални рискове и на установените потребности на конкретната организация. Техният обхват, срокове, отговорности и показатели трябва да се адаптират към конкретните условия и наличните ресурси.

Област на въздействие: Обучение на ръководителите

№	Мярка	Отговорник	Срок/ периодичност	Показатели
7.	Обучение за разпознаване на психосоциалните опасности и управленските фактори, които влияят върху стреса	HR, ЗБУТ, външен специалист	Ежегодно провеждане на опреснително обучение	Дял на обучените ръководители; резултати преди и след обучението
8.	Практическо обучение за управление на натоварването, сроковете и конфликтните приоритети	HR, оперативно ръководство	Ежегодно провеждане на опреснително обучение	Дял на обучените; приложени инструменти; промяна в управленските практики
9.	Обучение за провеждане на подкрепящ и поверителен разговор	HR, психолог, служба по трудова медицина		Дял на обучените; обратна връзка
10.	Практически работилници за управление на екипите при пиково натоварване, недостиг на персонал и внезапни промени	Оперативно ръководство, HR, ЗБУТ	Преди очакван пиков период и най-малко веднъж годишно	Предприети превантивни действия, извънреден труд

Област на въздействие: Обучение на работещите²

№	Мярка	Отговорник	Срок/ периодичност	Показатели
11.	Развитие на практически знания и умения за ранно разпознаване на прекомерното напрежение, подходящо съобщаване на проблемите, използване на наличната подкрепа и участие в превенцията на психосоциалните рискове	HR, ЗБУТ, служба по трудова медицина, организационен психолог	До шест месеца от утвърждаването на програмата, ежегодно опреснително обучение	Дял на обучените служители, резултати от проверка на знанията, способност за разпознаване на рискови ситуации

² Световната здравна организация препоръчва обучението на работещите да се прилага в съчетание с организационни интервенции, обучение на ръководителите, достъп до подкрепа и подходящи механизми за връщане към работа.

12.	Развитие на умения за възстановяване и управление на професионалните граници.	HR, служба по трудова медицина, организационен психолог	Веднъж годишно, преди и след пикови периоди	Познаване и използване на практики за възстановяване, използване на почивките
13.	Провеждане на специализирани практически модули за групи със специфична експозиция (сменен и нощен труд, високи емоционални изисквания, критични инциденти, продължителни пикови периоди, информационно претоварване, дистанционна работа или въвеждане на нови технологии)	HR ,служба по трудова медицина, външни експерти	Според оценката на риска, периодично при продължаваща експозиция	Дял на обхванатите рискови групи, придобити практически умения, приложение на наученото, промяна в начина на действие при рискова ситуация

Цел 2. Интегриране на психосоциалните рискове в системата по ЗБУТ

Област на въздействие: Оценяване и управление на риска

№	Мярка	Отговорник	Срок/ периодичност	Показатели
14.	Актуализиране на методиката за оценка на професионалния риск с включване на психосоциалните опасности	ЗБУТ, служба по трудова медицина, външен експерт	До три месеца след стартирането на програмата	Приета и приложена актуализирана методика
15.	Създаване и поддържане на регистър на психосоциалните опасности	ЗБУТ, ръководители на звена	До четири месеца след стартирането на програмата, актуализиране при промяна и след оценяване	Създаден регистър, обхванати звена, актуалност на регистъра
16.	Периодична оценка на психосоциалните рискове чрез съчетаване на различни източници и методи	ЗБУТ, HR, служба по трудова медицина	Пълна оценка на всеки две години; междинен преглед ежегодно	Обхват, участие, идентифицирани и оценени рискове

17.	Допълнително оценяване преди и след значима организационна или технологична промяна	Ръководител на промяната, ЗБУТ, HR	Преди промяната и от три до шест месеца след нея	Извършена оценка, установени последствия, предприети мерки
18.	Анализ на извънредния труд, отсъствията, тежестта, грешките, инцидентите, конфликтите и сигналите	HR, ЗБУТ, качество, оперативни звена	На тримесечие	Изготвен анализ, установени тенденции, взети решения
19.	Включване на психосоциалните рискове като постоянна точка в дневния ред на комитета/ групата по условия на труд	Председател на КУТ/ГУТ	При всяко редовно заседание	Брой обсъждания, приети решения, проследени действия

Цел 3. Ограничаване на риска, свързан с натоварването и работното време

Област на въздействие: Работни процеси и капацитет

№	Мярка	Отговорник	Срок/ периодичност	Показатели
20.	Анализ на съответствието между обема на работата, сроковете, нормите и наличния персонал в звената с висок риск	Оперативни ръководители, HR, финанси	До три месеца след оценката на психосоциалните рискове	Извършени анализи, определен необходим капацитет, установени несъответствия
21.	Преглед на числеността и осигуряване на допълнителен ресурс в критично натоварените звена	Висше ръководство, HR, финансов отдел	изпълнение според одобрения план	Осигурен допълнителен ресурс, промяна в натоварването и извънредния труд
22.	Въвеждане на правила за определяне на приоритети при едновременно възложени задачи	Оперативно ръководство	До един месец след стартиране на програмата	Приети и комуникирани правила
23.	Определяне на ред за възлагане на непланирана и извънредна работа	Висше и оперативно ръководство	До три месеца след стартиране на програмата	Утвърден ред, дял на непланираните задачи, спазване на процедурата

24.	Създаване на механизъм за заместване при отсъствие и продължителен отпуск	HR, ръководители на звена	ежегоден преглед	Определени заместващи лица, обучени служители
25.	Премахване или ограничаване на ненужните отчети, дублиращите дейности и прекъсванията	Ръководители на отдели/процеси	До шест месеца след стартиране на програмата	Намален брой отчети, спестено време
26.	Месечно проследяване на извънредния труд и предприемане на коригиращи действия	HR, ръководители на звена	Ежемесечно	Извънредни часове, звена с превишение, предприети действия

Област на въздействие: Работно време и баланс между работата и личния живот

№	Мярка	Отговорник	Срок/ периодичност	Показатели
27.	Преглед на сменните графици и времето за възстановяване между смените	HR, оперативни ръководители, ЗБУТ	ежегодно и при промяна	Предвидимост на графиците, спазване на минималното време за възстановяване; извънреден труд; сигнали, свързани с графиците
28.	Осигуряване на реална възможност за използване на регламентирания почивки	Преки ръководители	Постоянно, месечен контрол	Реално използване на почивките, сигнали за проблеми, предприети действия
29.	Въвеждане на възстановителни мерки след продължителни пикови периоди	Оперативно ръководство, HR	След всеки пиков период	Използвани почивки и отпуски, временно намалено натоварване, оценка на възстановяването

Цел 4. Подобряване на ролите, координацията и взаимоотношенията**Област на въздействие: Роли и координация**

№	Мярка	Отговорник	Срок/ периодичност	Показатели
30.	Преглед и актуализиране на длъжностните характеристики в звената с установена неяснота на ролите	HR, ръководители на звена	До шест месеца след стартиране на програмата	Актуализирани длъжностни характеристики
31.	Въвеждане на ясни правила за предаване на информация между смени и взаимозависими звена	Ръководители на процеси	До пет месеца	Намалени пропуски, забавяния и грешки
32.	Провеждане на регулярни координационни срещи между взаимозависимите звена	Ръководители на звена	Месечно и при значима промяна	Проведени срещи, решени координационни проблеми

Област на въздействие: Управление на конфликти и неприемливо поведение

№	Мярка	Отговорник	Срок/ периодичност	Показатели
33.	Приемане или актуализиране на правила за професионално поведение	HR, представители на работещите	До три месеца след стартирането на програмата	Утвърдени и комуникирани правила, информираност
34.	Разработване или актуализиране на процедура за сигнали за тормоз, насилие и дискриминация	HR, правна функция, ЗБУТ	До три месеца след стартирането на програмата	Приета процедура, определени канали, срокове и отговорници
35.	Обучение на ръководителите за ранно разпознаване и управление на конфликти	HR, външен специалист	До шест месеца след стартирането на програмата, ежегодно	Дял на обучените, своевременно разрешени конфликти

			провеждане на опреснителни обучения	
36.	Анализ на сигналите и причините за възникналите конфликти	HR, ЗБУТ, КУТ/ГУТ	На шест месеца	Изготвен анализ, установени повторяеми причини, предприети системни мерки

Цел 5. Управление на стреса при организационни и технологични промени

№	Мярка	Отговорник	Срок/ периодичност	Показатели
37.	Включване на оценка на психосоциалното въздействие в плановете за значими промени	Ръководител на промяната, ЗБУТ, HR	Преди одобряване на промяната	Брой промени с извършена оценка
38.	Навременно информиране за причините, етапите и възможните последствия от промяната	Ръководител на промяната, отдел вътрешни комуникации	Преди и по време на промяната	Навременност, обхват, разбиране на предоставената информация
39.	Участие на засегнатите работещи при разработването и тестването на нови процеси	Проектен екип, представители на работещите	Преди внедряването на промяната	Брой участници, разгледани и приети предложения
40.	Осигуряване на обучение, техническа подкрепа и време за адаптация	Проектен екип, HR, ИТ	Преди и до три месеца след внедряването на промяната	Дял на обучените, грешки, заявки за подкрепа, оценка на готовността за промяна
41.	Проследяване на натоварването и затрудненията след въвеждането на промяната	ЗБУТ, HR, ръководители	На първия, третия и шестия месец	Промяна в натоварването, установени затруднения, предприети коригиращи действия

Цел 6. Развитие на култура за опазване на психичното здраве и подкрепа на устойчивостта към стрес, напрежение и несигурност

№	Мярка	Отговорник	Срок/ периодичност	Показатели
42.	Включване на психичното здраве и психологическата безопасност в управленските принципи и корпоративните ценности	Висше ръководство, HR	До три месеца след стартирането на програмата	Актуализирани документи, комуникирани очаквания
43.	Включване на управлението на натоварването, подкрепата и психологическата безопасност в оценяването на ръководителите	HR, висше ръководство	При всяка оценка на трудовото представяне	Дял на оценените ръководители, планове за развитие
44.	Провеждане на регулярни екипни разговори за натоварването, ресурсите и затрудненията	Преки ръководители	Ежемесечно	Проведени разговори, установени проблеми, предприети действия
45.	Формализиране на практики за менторство, наставничество и взаимопомощ	HR, ръководители на звена	До девет месеца след стартирането на програмата	Брой ментори и участници, оценка на полезността
46.	Периодично оценяване на психологическата безопасност, доверието и организационната справедливост	HR, ЗБУТ, външен експерт	В началото, средата и края на програмата	Изходни, междинни и крайни резултати, разлики между звената
47.	Организиране на екипни обсъждания и възстановителни действия след критични или натоварени периоди	Ръководители, HR, психолог	След съответния период	Проведени обсъждания, установени и изпълнени мерки

Цел 7. Осигуряване на достъпна, своевременна и поверителна подкрепа при проблеми, свързани със стреса на работното място

№	Мярка	Отговорник	Срок/ периодичност	Показатели
48.	Определяне и комуникиране на ясни канали за търсене на помощ	HR, служба по трудова медицина	До три месеца, ежегодно напомняне	Информираност за каналите, достъпност, използваемост
49.	Осигуряване на поверителен достъп до психологическо консултиране или програма за подпомагане на служителите	Висше ръководство, HR	По време на програмата	Достъпност, информираност, време за получаване на подкрепа, доверие и удовлетвореност
50.	Разработване на правила за насочване към компетентна професионална помощ	HR, служба по трудова медицина	До три месеца след стартирането на програмата	Приети и комуникирани правила
51.	Разработване на процедура за действие след критичен инцидент или друго травматично събитие	ЗБУТ, HR, служба по трудова медицина	До шест месеца	Утвърдена процедура, време за реакция, оказана подкрепа
52.	Разработване на процедура за временно адаптиране на работата	HR, служба по трудова медицина, ръководители	До шест месеца	Приета процедура, приложени мерки
53.	Разработване на процедура за планирано и поетапно връщане след продължително отсъствие.	HR, служба по трудова медицина	До осем месеца	Изготвени планове, устойчивост, повторни отсъствия

Цел 8. Осигуряване на системно проследяване, оценяване и непрекъснато подобрене

№	Мярка	Отговорник	Срок/ периодичност	Показатели
----------	--------------	-------------------	---------------------------	-------------------

54.	Организиране на работата на координиращия екип	Висше ръководство	До 10 работни дни след утвърждаването на програмата	Определен график за заседания, ред за докладване и механизъм за проследяване на решенията
55.	Разработване на конкретни планове за действие по отношение на приоритетните рискове	Ръководител на програмата, отговорни звена	До 30 дни след утвърждаването	Одобрени планове за действие, обхванати приоритетни рискове
56.	Проследяване на изпълнението на мерките	Координиращ екип	На тримесечие	Процент изпълнени мерки, просрочени дейности, отклонения
57.	Представяне на отчет пред ръководството и представителите на работещите	Ръководител на програмата	На шест месеца	Представен отчет, обсъдени резултати, взети решения
58.	Междинно оценяване на ефективността на програмата	Координиращ екип, външен експерт при необходимост	След 12 месеца	Промяна в рисковите фактори, необходимост от корекции
59.	Окончателно оценяване на програмата	Координиращ екип	До 30 дни след края на периода	Оценка на изпълнението, ефективността и остатъчния риск
60.	Формален преглед от висшето ръководство	Висше ръководство	До 60 дни след окончателната оценка	Документирано решение
61.	Актуализиране на политиката, програмата и планове въз основа на резултатите.	Ръководител на програмата, координиращ екип	До 90 дни след прегледа от висшето ръководство	Актуализирани документи, определени приоритети за следващия цикъл

Ресурсно обезпечаване

За изпълнението на програмата организацията осигурява според характера и обхвата на избраните мерки:

- ✓ финансови средства за оценяване, обучение и професионална подкрепа;
- ✓ необходимия персонал и възможности за заместване;
- ✓ работно време за участие в срещи, обучения, консултации и работни групи;
- ✓ вътрешна или външна експертна помощ;
- ✓ технически и комуникационни средства;
- ✓ ресурси за адаптиране на работните процеси и условията на труд;
- ✓ средства за проследяване и оценяване на ефективността.

Конкретните ресурси за всяка мярка се определят в съответния план за действие или в годишния оперативен и финансов план на организацията.

Когато трайното решение не може да бъде въведено незабавно, ръководството осигурява временни защитни мерки до реализирането му.

Комуникация

Информацията за програмата се предоставя чрез срещи с ръководителите и екипите, вътрешна електронна система, информационни табла, електронна поща, обучения и инструктажи, материали за новоназначените работещи, заседания на комитетите и групите по условия на труд и др.

При комуникацията се представят целите на програмата, приоритетните рискове, планираните действия, отговорните лица, сроковете, начините за участие, наличните канали за подкрепа, резултатите от проследяването и предприетите мерки.

Работещите имат възможност да задават въпроси, да предоставят обратна връзка и да съобщават за практически затруднения при прилагането на мерките.

Поверителност и защита на информацията

При изпълнението на програмата:

- ✓ се събират само данни, необходими за определената цел;
- ✓ резултатите се представят в обобщен вид;
- ✓ не се публикуват резултати за групи, при които участниците могат да бъдат разпознати;
- ✓ индивидуалните здравни данни се обработват само от компетентните лица;
- ✓ достъпът до чувствителна информация се ограничава;
- ✓ сигналите се разглеждат по поверителен ред;

- ✓ работещите се информират предварително как ще бъдат използвани данните;
- ✓ лична информация се споделя само в необходимия обем и при наличие на законово основание.

Проследяване, оценяване и актуализиране на програмата

Изпълнението на програмата се оценява на три равнища:

- ✓ **Изпълнение** - установява се дали дейностите са реализирани, сроковете са спазени, отговорните лица са изпълнили задачите си, целевите групи са обхванати, мерките действително се прилагат, възникналите отклонения са документирани и коригирани.
- ✓ **Промяна в работните условия** - установява се дали са настъпили промени в работното натоварване, възможностите за почивка и възстановяване, ролите и отговорностите, организационната координация, подкрепата от преките ръководители и екипите, психологическата безопасност, управлението на конфликтите, условията при организационна промяна.
- ✓ **По-широки резултати**³ - проследяват се подходящи показатели, свързани с възприемания стрес, благополучието, трудоспособността, ангажираността, отсъствията, текучеството, грешките, инцидентите, конфликтите, сигналите, устойчивото връщане към работа.

Програмата се актуализира след междинното оценяване, след прегледа на ръководството, при установяване на нов критичен риск, при значима организационна или технологична промяна, при съществена промяна на работното време, числеността или организацията на труда, при данни за недостатъчна ефективност на мерките, при промени в нормативните или корпоративните изисквания.

Оперативните промени, които не изменят основната цел на мярката, могат да бъдат одобрявани от ръководителя на програмата.

Съществените промени в целите, отговорностите, сроковете и общото ресурсно обезпечаване се утвърждават от висшето ръководство.

Заключителни разпоредби

Настоящата програма влиза в сила от датата на утвърждаването ѝ.

Ръководителите на структурни звена носят отговорност за прилагането на относимите към тях мерки.

Ръководителят на програмата организира проследяването, отчетността и подготовката на прегледа от ръководството.

Програмата и свързаните с нея планове за действие се предоставят на работещите и техните представители при спазване на правилата за поверителност.

³ Показателите се интерпретират в контекста на работните условия. Увеличаването на подадените сигнали например може да бъде признак за влошаване, но може да показва и по-високо доверие в новосъздадения канал.