



IWorCon | Proiect 101 102 314

Îmbunătățirea condițiilor de muncă în serviciile sociale



Co-funded by
the European Union

Îmbunătățirea condițiilor de muncă în sectorul serviciilor sociale: 10 recomandări



Cuprins

Introducere	2
Recomandarea 1: Evaluarea riscurilor de SSM la nivelul organizației	3
Recomandarea 2: Îmbunătățirea sănătății fizice la locul de muncă	6
Recomandarea 3: Îmbunătățirea sănătății mintale la locul de muncă	11
Recomandarea 4: Formarea managementului cu privire la prevenirea riscurilor de SSM	14
Recomandarea 5: Managementul schimbării	18
Recomandarea 6: Prevenirea dezintegrării profesionale și reintegrarea angajaților	21
Recomandarea 7: Echilibrul între viața profesională și cea personală	26
Recomandarea 8: Managementul diversității și al egalității de gen	29
Recomandarea 9: Managementul vârstei	35
Recomandarea 10: Îmbunătățirea competențelor care să conducă la locuri de muncă mai bune	38
Observație finală: Indicatori pentru monitorizarea progreselor și adaptarea măsurilor	43

Finanțat de Uniunea Europeană. Cu toate acestea, punctele de vedere și opiniile exprimate aparțin exclusiv autorilor și nu le reflectă neapărat pe cele ale Uniunii Europene sau ale Direcției Generale de Ocupare a Forței de Muncă, Afaceri Sociale și Incluziune. Nici Uniunea Europeană și nici autoritatea finanțatoare nu pot fi trase la răspundere pentru acestea.



Co-funded by
the European Union



Introducere

Sectorul serviciilor sociale și al îngrijirii este caracterizat de condiții de muncă dificile care contribuie la un exod alarmant al forței de muncă și la obstacole majore în atragerea de personal nou.

Acest lucru a fost deja identificat în cadrul activităților anterioare ale proiectului, cum ar fi raportul 2022 "[Îmbunătățirea atractivității locurilor de muncă în domeniul serviciilor sociale în Europa: inițiativele partenerilor sociali](#)", elaborat în cadrul proiectului FORESEE.

Acesta a fost urmat de o colecție de bune practici în cadrul [proiectului FORTE](#), "[Îmbunătățirea condițiilor de muncă: bune practici din întreaga Europă](#)".

Dotarea angajatorilor din serviciile sociale cu informații, resurse și strategii adecvate este esențială pentru managementul și minimizarea riscurilor, permițându-le să protejeze sănătatea fizică și mintală. Acest raport merge dincolo de îmbunătățirea sănătății fizice și psihosociale și își propune să contribuie la îmbunătățirea condițiilor de muncă și a bunăstării la locul de muncă a personalului din serviciile sociale.

Partenerii proiectului IWorCon au lucrat la un set de 10 subiecte-cheie care afectează în prezent condițiile de muncă din sector. Pentru a aborda aceste subiecte, recomandările invită părțile implicate la o abordare ascendentă, invitând angajații și reprezentanții acestora la dialog social.

În ceea ce privește metodologia, [HIVA - Institutul de Cercetare pentru Muncă și Societate](#) al universității KU Leuven a prezentat o evaluare a situației pentru fiecare subiect, urmată de discuții în cadrul grupurilor de lucru formate din 5-8 parteneri de proiect. Pentru fiecare subiect, unul dintre parteneri a condus procesul de elaborare al unui document preliminar, înainte de validarea acestuia de către grupul de lucru.

Prezentul raport oferă un rezumat al celor 10 recomandări. Pentru informații suplimentare, documentele de lucru și evaluările HIVA sunt disponibile [pe pagina web a proiectului](#). Vă invităm să consultați aceste resurse pentru a înțelege cât mai bine proiectul.

Recomandarea 1: Evaluarea riscurilor de SSM la nivelul organizației

Introducere

Evaluarea riscurilor este procesul de identificare, analiză și evaluare a riscurilor pentru sănătatea și siguranța angajaților care rezultă din apariția pericolelor la locul de muncă.

[Directiva-cadru din 1989](#) privind punerea în aplicare de măsuri pentru promovarea îmbunătățirii securității și sănătății angajaților la locul de muncă, transpusă în toate statele membre, impune angajatorului să "dispună de o evaluare a riscurilor pentru siguranța și sănătatea la locul de muncă, inclusiv a celor cu care se confruntă grupurile de angajați expuse la riscuri speciale". Evaluarea riscurilor este prima acțiune ce trebuie pusă în aplicare pentru a iniția o politică de prevenire a riscurilor în cadrul întreprinderii. Ea facilitează angajatorilor punerea în aplicare a unor măsuri specifice și adecvate pentru eliminarea riscurilor profesionale.

Evaluarea securității și sănătății în muncă (SSM) în sectorul serviciilor sociale implică evaluarea mediului de lucru, a practicilor și a politicilor menite să asigure bunăstarea emoțională și siguranța angajaților din diferite categorii de servicii sociale. Într-adevăr, se recomandă să se efectueze o evaluare nu numai la nivelul organizației, ci și pentru fiecare unitate de lucru (care reunește angajați ce îndeplinesc sarcini comparabile în condiții comparabile în același loc).

Trebuie remarcat faptul că evaluarea trebuie să fie obiectivă prin analizarea locului de muncă și a cerințelor posturilor. Cu toate acestea, diversitatea forței de muncă nu poate fi neglijată. Într-adevăr, riscurile pot fi diferite în funcție de sexul, vârsta, handicapul și caracteristicile fizice ale fiecărui angajat.

Propuneri de acțiuni

Cum se face evaluarea riscurilor?

Există diferite metode și opțiuni pentru realizarea evaluării:

1. **Se identifică reglementările și normele aplicabile** pentru a vă familiariza cu cele specifice sectorului serviciilor sociale. Acestea pot include legi referitoare la siguranța la locul de muncă, sănătate și bunăstare.
2. **Se efectuează o evaluare completă a locului de muncă din sectorul serviciilor sociale.** Se identifică pericolele potențiale, precum riscurile fizice, chimice, biologice, ergonomice și psihosociale. Se iau în considerare factori precum ridicarea de greutăți, expunerea la substanțe periculoase, stresul și violența.
3. **Se evaluează probabilitatea producerii riscului și a gravității consecințelor potențiale.** Organizațiile din sectorul serviciilor sociale ar trebui să dispună de un clasament al riscurilor evaluate și o clasificare a riscurilor în funcție de acceptabilitatea lor. Pentru evaluarea



Co-funded by
the European Union



riscurilor se poate utiliza o matrice a riscurilor, vezi exemplul de mai jos (există și alte opțiuni și vizualizări).

Likelihood of harm	Severity of harm		
	Slight harm	Moderate harm	Extreme harm
Very unlikely	Very low risk	Very low risk	High risk
Unlikely	Very low risk	Medium risk	Very high risk
Likely	Low risk	High risk	Very high risk
Very likely	Low risk	Very high risk	Very high risk

O astfel de clasificare permite construirea unui plan de acțiuni preventive. Această clasificare trebuie să illustreze probabilitatea și gravitatea daunelor și trebuie luată în considerare relația reciprocă și probabilitatea de apariție, pentru a determina setul de acțiuni preventive.

- Se identifică pericolele și se evaluează conformitatea cu normele de siguranță.** Această inspecție ar trebui să acopere toate zonele, inclusiv birourile, locuințele utilizatorilor de servicii, dacă este posibil, centrele comunitare sau orice alte locații în care se desfășoară activitatea serviciilor sociale. Politicile și procedurile de siguranță ar trebui, de asemenea, revizuite și evaluate pentru a verifica dacă sunt complete, actualizate și comunicate în mod eficient angajaților. Politicile ar trebui să acopere domenii precum raportarea accidentelor, procedurile de urgență, utilizarea echipamentelor de protecție individuală (EPI) și manipularea materialelor periculoase, inclusiv a acelor. Angajatorul ar trebui să facă instrucțiuni cât mai clare posibil și să se asigure că acestea sunt puse în aplicare de către angajați.
- Evaluarea securității și sănătății în muncă este un proces continuu.** Aceasta ar trebui actualizată în mod regulat, în special atunci când are loc o schimbare în organizarea muncii sau în mediul de lucru. Monitorizați și evaluați în permanență eficacitatea măsurilor de siguranță, actualizați politicile și procedurile, după caz, și oferiți formare și sprijin continuu angajaților. Abordarea PDCA (Plan, Do, Check, Act) a managementului de proiect poate fi foarte relevantă în acest domeniu.
- Se păstrează o documentație completă a evaluărilor de SSM, a sesiunilor de formare, a incidentelor și a măsurilor corective luate.** Această documentație este esențială în scopuri de conformitate și pentru urmărirea progreselor în timp. Urmând acești pași, organizațiile pot evalua și îmbunătăți în mod eficient siguranța și sănătatea la locul de muncă pentru angajații lor.

Colaborarea la evaluarea riscurilor în domeniul securității și sănătății în muncă este o necesitate



Co-funded by
the European Union



Activitatea de colaborare la evaluarea riscurilor de SSM în serviciile sociale presupune reunirea diferitelor părți implicate, inclusiv a angajatorului, a angajaților și a reprezentanților acestora, a experților în siguranță și a autorităților relevante, pentru a identifica, analiza, evalua și atenua riscurile în mod colectiv.

- **Formarea de echipe multidisciplinare** alcătuite din reprezentanți ai tuturor nivelurilor și sectoarelor din cadrul organizației. Această echipă poate include manageri, personal de resurse umane, lucrători din prima linie, responsabili cu siguranța și profesioniști din domeniul sănătății.
- **Identificarea colaborativă a riscurilor** - desfășurarea de sesiuni colaborative de identificare a riscurilor, în cadrul cărora membrii echipei fac un brainstorming colectiv cu privire la pericolele și riscurile potențiale prezente în cadrul serviciilor sociale, luând în considerare pericolele fizice, chimice, biologice, ergonomice și riscurile psihosociale ce pot afecta siguranța și sănătatea angajaților.
- **Utilizarea diverselor instrumente și tehnici de evaluare a riscurilor** pentru a evalua pericolele identificate. Aceasta poate implica evaluări calitative, cum ar fi listele de verificare pentru identificarea pericolelor, precum și evaluări cantitative, cum ar fi parametrii de măsurare ale expunerii sau evaluări ergonomice.

Exemplu din [proiectul Forte](#)

Două organizații franceze, Nexem și Elisfa, au contractat un consultant pentru a crea o platformă digitală dedicată sectorului social, care facilitează evaluarea riscurilor profesionale. Cu ajutorul unei baze de date importante, platforma propune măsuri de prevenire simple și acțiuni corective care trebuie puse în aplicare de angajatori.

Instrumente UE de evaluare a riscurilor OSHA

[OiRA - Online interactive Risk Assessment](#) oferă resursele și cunoștințele necesare pentru a permite organizațiilor mici să își evalueze singure riscurile. Disponibil gratuit, instrumentele OiRA oferă o abordare pas cu pas a procesului de evaluare a riscurilor; - identificarea riscurilor la locul de muncă - implementarea acțiunilor preventive - monitorizarea și raportarea riscurilor.



Co-funded by
the European Union



Recomandarea 2: Îmbunătățirea sănătății fizice la locul de muncă

Introducere

Definirea riscurilor fizice

Riscurile fizice pot fi înțelese ca:

- **Riscuri biologice**, care includ expunerea la agenți biologici și infecții. Expunerea la Covid-19 este considerată un risc biologic, la fel ca epidemiile regulate de gripă.
- **Riscuri chimice**, care includ expunerea la substanțe chimice, cum ar fi medicamentele, dar și produsele de curățare și dezinfectare.
- **Riscuri fizice** ce pot consta în coliziuni, alunecări, împiedicări și căderi, dar pot proveni și din calitatea aerului, zgomot și temperaturi extreme. Acestea includ, de asemenea, riscuri ergonomice, care apar atunci când se ridică și se manipulează persoane, se împing echipamente, se lucrează în poziții incomode, se efectuează mișcări repetitive, se stă în picioare sau așezat pe perioade lungi etc.

Potrivit EU-OSHA, în sectorul sănătății și asistenței medicale, cele mai frecvente probleme de sănătate fizică sunt "problemele sau durerile osoase, articulare sau musculare". Datele EU-OSHA potrivit Studiului european al întreprinderilor privind riscurile noi și emergente (ESENER) arată că riscurile ergonomice, inclusiv tulburările musculo-scheletice (TMS), sunt cele mai răspândite. Cea mai frecventă leziune în rândul asistentelor medicale este durerea lombară care rezultă, de exemplu, din deplasarea echipamentelor și a pacienților.

Întrucât există o legătură între TMS și riscurile psihosociale, evaluarea riscurilor și măsurile de prevenire privind TMS trebuie să fie holistică și să ia în considerare și prevenirea riscurilor psihologice (a se vedea recomandarea 3).

Prevenirea în vigoare: Se raportează că măsurile care vizează riscurile ergonomice sunt mai frecvente în sectorul sănătății și social în comparație cu alte sectoare de activitate. Cu toate acestea, având în vedere ratele accidentelor de muncă și ale bolilor profesionale în acest sector, trebuie făcut și mai mult.

Propuneri de acțiuni

Primul pas pentru toate măsurile de prevenire este o **evaluare holistică a riscurilor** (a se vedea recomandarea 1). Această evaluare a riscurilor trebuie să ia în considerare sarcinile de executat, precum și contextul în care acestea sunt efectuate. De exemplu, ridicarea unei sarcini grele este diferită dacă cel sau cea care o execută se află sau nu sub presiunea timpului. Contextul organizațional poate juca, de asemenea, un rol esențial.



Co-funded by
the European Union



Evaluarea riscurilor poate evidenția probleme specifice și măsuri ce trebuie luate pentru a controla sau minimiza riscurile; mai jos sunt menționate cele mai comune riscuri fizice și măsurile de prevenire a acestora.

Procesul trebuie să implice toate nivelurile ierarhice; de la managementul de vârf (prezentarea subiectului este esențială), până la lucrătorii din prima linie, care știu cel mai bine cum arată munca lor de zi cu zi (și nu numai cerințele din fișa postului).

Ca și în cazul tuturor măsurilor de prevenire, în ceea ce privește SSM, principiile generale de prevenire din Directiva-cadru din 1989 ar trebui puse în aplicare (în următoarea ordine):

1. Evitarea riscurilor;
2. Evaluarea riscurilor ce nu pot fi evitate;
3. Combaterea riscurilor la sursă;
4. Adaptarea muncii la individ, în special prin amenajarea locurilor de muncă, alegerea echipamentelor de lucru și alegerea metodelor de lucru și de producție, în special în vederea reducerii muncii monotone și a muncii la un ritm de lucru prestabilit și a reducerii efectelor acestora asupra sănătății.
5. Adaptarea la progresul tehnic;
6. Înlocuirea a ceea ce e periculos cu ce nu e periculos sau cu ce e mai puțin periculos;
7. Dezvoltarea unei politici globale coerente de prevenire, ce include tehnologia, organizarea muncii, condițiile de muncă, relațiile sociale și influența factorilor legați de mediul de lucru;
8. Prioritizarea măsurilor de protecție colectivă asupra măsurilor de protecție individuală;
9. Oferirea de instrucțiuni adecvate angajaților.

Organizarea muncii

După evitarea anumitor riscuri și evaluarea altora, accentul ar trebui pus pe organizarea muncii. **Modul în care este structurată munca este esențial pentru prevenirea accidentelor și a bolilor la sursă**, având grijă ca măsurile de prevenire să fie accesibile tuturor. Acest lucru implică abordarea unor chestiuni-cheie la toate nivelurile ierarhice, cum ar fi definirea clară a sarcinilor, stabilirea unor termene realiste, instrucțiuni clare, și acordarea unui grad de autonomie angajaților în îndeplinirea responsabilităților lor.

Organizarea **timpului de lucru** este, de asemenea, esențială. De exemplu, este important să se evite atribuirea simultană sau repetată a unor sarcini solicitante aceluiași angajați și să se acorde pauze atunci când este necesar. În plus, se recomandă evaluarea diferitor tipuri de unități de lucru pentru a se asigura că aceste practici sunt aplicate în mod eficient.

Lucrătorii din prima linie trebuie să fie în centrul atenției, ei fiind cei mai expuși în mod vizibil la factorii de risc, cum ar fi manipularea persoanelor. Cu toate acestea, și alți angajați se confruntă cu o expunere semnificativă la riscuri fizice. De exemplu, cei care lucrează cu produse chimice de curățare nu numai că sunt expuși la substanțe periculoase, dar pot lucra



Co-funded by
the European Union

unipso



EPSU



și în poziții incomode și pot efectua mișcări repetitive, ceea ce duce la tulburări musculo-scheletice (TMS). Lucrătorii la birou sunt un alt grup expus riscului; după cum se știe, petrecerea multor ore așezat și munca la calculator pot duce la probleme de sănătate legate de muncă.

Fiecare angajat este unic și poate necesita adaptări sau acomodări specifice, cum ar fi angajații cu handicap sau angajații în vârstă (a se vedea recomandarea 8 privind managementul diversității).

Echipamentul

Echipamentul de lucru trebuie să fie adaptat lucrătorului, nu invers. Aceasta înseamnă că ar trebui să se poată adapta nevoilor fiecărui individ. Uneori, echipamentul este disponibil, dar nu este utilizat deoarece angajații îl consideră incomod. Angajații ar trebui implicați în proces pentru a evalua dacă echipamentul este adecvat și cum le poate fi util în sarcinile lor. În plus, formarea adecvată, în special formarea la locul de muncă, este esențială pentru a se verifica că echipamentul este utilizat corect.

Cu toate acestea, astfel de instrumente nu sunt întotdeauna disponibile, în special atunci când serviciile sunt furnizate la domiciliul utilizatorilor de servicii.

Formarea și cultura prevenirii

Deși formarea angajaților nu elimină mereu riscurile, aceasta poate reduce semnificativ probabilitatea accidentelor și a vătămărilor. Formarea periodică este esențială pentru a spori gradul de conștientizare cu privire la riscurile inerente muncii fiecăruia, cu scopul ca angajații să înțeleagă ce acțiuni să evite și ce practici recomandate să urmeze. Această abordare promovează o cultură a prevenirii la locul de muncă, în care toți angajații contribuie activ la siguranța lor și a celorlalți.

O altă modalitate eficientă de a consolida eforturile de prevenire este numirea unor **instructori de prevenire** formați în acest scop. Aceștia îi pot instrui și forma pe colegii lor, asigurând menținerea unor condiții de muncă bune în fiecare zi.

Exemplu: Mutarea și manipularea persoanelor îngrijite (din [proiectul Forte](#))

În Franța, "Institutul Național de Cercetare pentru Securitate" a dezvoltat un program de prevenire pentru îngrijitori și persoanele îngrijite. Instructorii interni își formează colegii în noi tehnici de manipulare a pacienților și a rezidenților, pentru a-și proteja propria sănătate și pentru a accelera autonomia și recuperarea celor îngrijiiți.

Spre deosebire de practicile anterioare, angajații sunt învățați nu numai să manipuleze și să transporte corect persoana îngrijită, ci și să facă acest lucru cât mai puțin posibil și, după evaluarea abilităților acestora înainte de fiecare mișcare, să încurajeze cât mai mult posibil mobilitatea persoanelor sprijinite cu ajutorul potențial al unor instrumente simple, cum ar fi foile glisante.



Co-funded by
the European Union



Acolo unde a fost experimentată, formarea a redus semnificativ numărul de accidente, boli și absențe și a contribuit la stabilirea unei culturi a prevenirii în cadrul echipelor, determinând chiar personalul să sugereze echipamente și procese legate de sarcinile lor.

Ce zici de sala de sport, yoga sau cursuri de Pilates?

Astfel de inițiative la locul de muncă sunt din ce în ce mai frecvente și pot avea un impact pozitiv asupra sănătății angajaților și a condițiilor generale de muncă. Cu toate acestea, ele nu trebuie considerate un substitut pentru prevenirea primară a riscurilor. Accentul trebuie pus în primul rând pe evitarea și reducerea riscurilor. Odată ce aceste măsuri sunt puse în aplicare, promovarea activităților care îmbunătățesc sănătatea angajaților și le întăresc mușchii poate fi o completare dorită.

Comunicare

O abordare activă ar trebui să fie completată de o comunicare eficientă care să convingă angajații de beneficiile personale ale acestor măsuri, în special atunci când aceștia le pot percepe ca fiind constrângeri suplimentare (a se vedea recomandarea 5 privind managementul schimbării). Aceasta ar trebui să fie integrată într-un proces de management al schimbării pentru a spori eficacitatea noii politici.

Elaborarea unui plan de acțiune

Un plan de acțiune pentru prevenirea riscurilor fizice nu reprezintă un efort punctual, ci un proces continuu. Riscurile fizice trebuie evaluate și actualizate în mod regulat, în mod ideal o dată pe an sau ori de câte ori se produc schimbări sau modificări semnificative la locul de muncă. Instrumente precum ciclul PDCA (Plan, Do, Check, Act) sunt utile pentru managementul eficient al acestor procese.

Identificarea indicatorilor-cheie este esențială pentru măsurarea progreselor și determinarea modificărilor sau acțiunilor necesare pentru a avansa. Evaluarea anuală a acestor indicatori este, în general, cea mai eficientă abordare.

Indicatorii de bază, implementați continuu, pot fi:

- Numărul de accidente de muncă
- Numărul de concedii medicale
- Numărul de boli profesionale
- Numărul de concedieri sau pensionări anticipate legate de accidente de muncă sau boli profesionale



Co-funded by
the European Union



- Rezultatele sondajelor periodice privind condițiile de muncă
- Procesul poate fi măsurat și prin verificarea numărului de situații de lucru adaptate, a numărului de întâlniri cu reprezentanții angajaților, dedicate sănătății la locul de muncă.

Recomandarea 3: Îmbunătățirea sănătății mintale la locul de muncă

Introducere

Riscurile psihosociale legate de muncă reprezintă o provocare semnificativă pentru sănătatea și bunăstarea emoțională a angajaților din întreaga UE, afectând toate sectoarele și grupurile de angajați, angajații din domeniul îngrijirii și asistenței sociale fiind deosebit de vulnerabili. În comparație cu alte sectoare, acești angajați se confruntă adesea cu o presiune de timp severă, cu o suprasolicitare în muncă și cu rate ridicate de violență și agresiuni verbale din partea utilizatorilor de servicii. În domeniul asistenței și îngrijirii, riscurile psihosociale sunt și mai grave din cauza deficitului cronic de personal; acestea includ volum mare de muncă, presiune de timp intensă, solicitări emoționale și cognitive, violență din partea terților, intimidare la locul de muncă, program de lucru prelungit și muncă în ture, adesea fără a dispune de suficient timp, competențe, control sau sprijin social.

În conformitate cu EU OSHA, factorii de risc psihosocial sunt acele domenii ale muncii care pot provoca daune psihice sau fizice, în principal din cauza planificării și managementului muncii și/sau a contextelor sociale și organizaționale ale muncii.

Enumerăm mai jos câteva exemple de riscuri psihosociale:

- Violență și hărțuire din partea terților, intimidare, discriminare
- Volum mare de muncă și presiunea timpului
- Dezechilibru între viața profesională și cea personală
- Cerințe emoționale (de exemplu, gestionarea emoțiilor în timpul evenimentelor traumatiche)
- Cerințe cognitive (de exemplu, multitasking, sarcini ce necesită concentrare totală)
- Lipsă de claritate în definirea sarcinilor, conflict de sarcini, comunicare ineficientă
- Muncă în ture, ore de lucru neregulate, ore de lucru lungi, serviciu de gardă
- Lucrul singur (izolarea), lucrul în locuri de muncă neconvenționale
- Nesiguranța locului de muncă și a veniturilor
- Lipsa de participare, lipsa de control asupra muncii, lipsa de sprijin din partea colegilor și a managementului
- Lipsa feedback-ului pozitiv sau a satisfacției în muncă

Conform datelor ESENER 2019, majoritatea riscurilor psihosociale legate de organizarea muncii, cum ar fi gestionarea pacienților dificili și orele de lucru lungi, au crescut. Femeile se confruntă cu aceste riscuri mai frecvent decât bărbații, în timp ce angajații mai tineri raportează presiuni de timp și suprasolicitări în muncă mai puțin severe. Pandemia COVID-19 a agravat aceste probleme, crescând anxietatea, stresul, depresia, epuizarea profesională și alte probleme de sănătate mintală în rândul angajaților din domeniul îngrijirii și asistenței medicale și sociale. Sondajul [OSH Pulse din 2022](#) a evidențiat că peste 40 % dintre acești



Co-funded by
the European Union



angajați au raportat o creștere a stresului la locul de muncă din cauza pandemiei, deși aproximativ jumătate au menționat că aceasta a facilitat și discutarea stresului și a sănătății mintale la locul de muncă.

Prevenirea și managementul riscurilor psihosociale reprezintă o provocare din cauza abordărilor naționale diferite și a naturii sensibile a acestor probleme.

Propuneri de acțiuni

Toți angajatorii ar trebui să identifice situațiile ce pot cauza riscuri psihosociale la locul de muncă, să definească riscurile și să le evalueze. Acest lucru ar trebui să îi ajute să elaboreze planuri de acțiune în conformitate cu cele 9 principii menționate de Directiva din 1989 (a se vedea recomandarea 2).

Prin punerea în aplicare a recomandărilor menționate mai jos, organizațiile din sectorul social și al asistenței medicale ar putea preveni și gestiona mai bine riscurile psihosociale, promovând astfel sănătatea, bunăstarea emoțională și productivitatea forței lor de muncă. Realizarea de interviuri anuale sau bianuale cu angajații și cu managerii lor ierarhici permite angajaților să își exprime satisfacția în muncă, să discute despre nevoile lor și să își comunice dorințele de formare. Această măsură de bază ar trebui să fie completată de cel puțin unele dintre următoarele practici.

1. **Evaluarea riscurilor:** Evaluați și monitorizați în mod regulat riscurile psihosociale, precum volumul de muncă, presiunea timpului, solicitările emoționale, cerințele cognitive, munca în ture, nesiguranța locului de muncă și lipsa de sprijin. A se vedea subiectul 1.
2. **Formare și sensibilizare:** Programe de formare pentru conducere și angajați privind recunoașterea, managementul și prevenirea riscurilor psihosociale, inclusiv rezolvarea conflictelor și gestionarea stresului.
3. **Echilibrul între viața profesională și cea personală:** Încurajați orele de lucru flexibile, telemunca și pauzele regulate pentru a reduce stresul și epuizarea profesională. A se vedea subiectul 4.
4. **Sprijin social:** Promovați o cultură a muncii în echipă prin sprijin reciproc, inclusiv grupuri de sprijin reciproc, comunicare deschisă și acces la servicii de consiliere.
5. **Utilizarea tehnologiei:** Utilizați instrumente digitale pentru gestionarea stresului, consiliere și autoîngrijire pentru angajații din sectorul asistenței sociale.
6. **Cultura bunăstării emoționale:** Promovați sănătatea mintală și bunăstarea emoțională a angajaților prin programe de asistență, activități de bunăstare emoțională și recunoașterea realizărilor.
7. **Abordarea obstacolelor:** Identificați și abordați provocări precum reticenta de a discuta despre probleme, lipsa de expertiză și normele culturale care normalizează stresul.



Co-funded by
the European Union



8. **Îmbunătățirea continuă:** Evaluați și îmbunătățiți periodic gestionarea riscurilor psihosociale pe baza feedback-ului, a schimbărilor de la locul de muncă și a celor mai bune practici.
9. **Prevenirea hărțuirii:** Implementați și puneți în aplicare politici împotriva hărțuirii, formați angajații pentru recunoașterea și raportarea hărțuirii și impuneți consecințe clare pentru agresori.
10. **Controale de sănătate:** Asigurați-vă că bilanțurile de sănătate conduc la acțiune, acordând sprijin și intervenind pentru angajații stresați și abordând cauzele profunde.



Co-funded by
the European Union



Recomandarea 4: Formarea managementului cu privire la prevenirea riscurilor de SSM

Introducere

Subiectele deja discutate (evaluarea riscurilor, sănătatea psihologică și prevenirea riscurilor fizice) sunt trei piese ale puzzle-ului SST. Un puzzle care, odată asamblat, ar putea contribui la evitarea multor probleme. Printre numeroasele provocări cărora angajatorii din domeniul serviciilor sociale trebuie să le facă față în ceea ce privește prezentul și viitorul organizației lor, asigurarea faptului că angajații lucrează într-un mediu sănătos și sigur este vitală. Acest mediu ar trebui să le permită să își dezvolte potențialul cu liniște sufletească. Securitatea și sănătatea în muncă (SSM) joacă un rol crucial în acest sens, iar managerii sunt principalii autori în elaborarea și punerea în aplicare a unei politici complete în materie de securitate și sănătate în muncă (SSM).

Există puține cursuri de formare inițială pentru manageri ce includ componente specifice privind securitatea și sănătatea în muncă (SSM). Studiul ESENER 2019 arată că, în toate sectoarele, gestionarea riscurilor psihosociale devine și mai complicată sub influența anumitor factori precum lipsa de conștientizare în rândul managementului și al personalului, reticența de a discuta deschis aceste probleme și a expertizei sau a sprijinului specializat insuficiente.

Domeniul de aplicare al SSM, inclusiv aspectele sale juridice, etice și de eficiență, nu este întotdeauna înțeles sau recunoscut de către management, care este adesea mai familiarizat cu riscurile fizice, mai ușor de detectat.

Două modele teoretice subliniază importanța managementului și modul în care acțiunile sale pot influența atmosfera de lucru și bunăstarea emoțională la locul de muncă:

- În **modelul Job-demands resources (JD-R)**, managerii joacă un rol crucial în optimizarea echilibrului dintre cerințele și resursele postului.
- **Climatul de siguranță psihosocială (PSC)** constă în patru elemente: Angajamentul managementului, Prioritatea managementului, Comunicarea organizațională, Participarea organizațională. Aici, managementul joacă un rol crucial în menținerea conformității cu reglementările și normele în materie de sănătate și siguranță la locul de muncă.



Co-funded by
the European Union



Propuneri de acțiuni

În contextul SSM, diferitele niveluri de management - cum ar fi managementul de vârf, managerii de linie, managerii de resurse umane și profesioniștii din domeniul siguranței - necesită diferite grade de sensibilizare și formare.

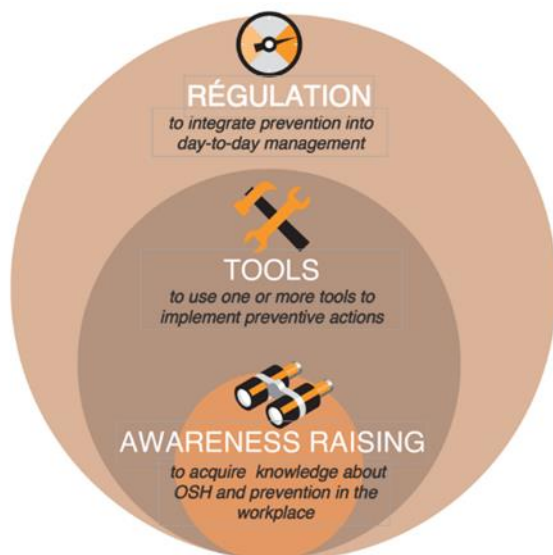


Figura concepută de Anact (Agenția națională franceză pentru îmbunătățirea condițiilor de muncă) sugerează 3 niveluri.

Poate fi eficient să se înceapă cu un program amplu de sensibilizare și apoi să se treacă la module de formare mai specifice, deoarece nevoile de formare în domeniul securității și sănătății în muncă cuprind o gamă largă de subiecte.

Câteva principii pedagogice:

- Cercetarea prin acțiune: apropie lumea cercetării de cea a muncii pentru a investiga și rezolva simultan o problemă.
- Formarea colectivă și colaborativă, permițând analiza situațiilor reale, a soluțiilor propuse de colegi și crearea unei rețele și a unor resurse colective elaborate. Aceasta ar contribui, de asemenea, la combaterea fenomenului de "singurătate managerială".
- Alternarea sesiunilor în cadrul organizației de formare și în cadrul întreprinderii. Este important să se ia în considerare faptul că formarea nu este un proces unic, ci un proces în desfășurare, în funcție de evoluția nevoilor, în scopul de a rafina și actualiza continuu cunoștințele.

Conținut

Luați în considerare două tipuri de competențe: cele legate în mod specific de SSM și cele asociate cu leadership-ul în contextul SSM.

Competențe legate de SSM



Co-funded by
the European Union



- **Legislația** europeană, națională și sectorială, drepturile și obligațiile angajatorilor și angajaților. Persoanele implicate în prevenirea riscurilor profesionale din cadrul întreprinderii (sindicate, coordonatorul sănătății angajaților).
- **Cunoștințe privind riscurile specifice de SSM în serviciile sociale** (profesii bazate pe relații umane, violență, lipsa perspectivelor de carieră, condiții de muncă uneori precare și efectele potențiale ale lipsei de personal etc.) și consecințele pentru utilizatorii serviciilor, angajați, organizație. Informații și studii online, principalele organizații naționale sau regionale care se ocupă de SSM și care pot oferi informații sau instrumente.
- **Procesul de prevenire a riscurilor:** evaluare, plan de acțiune, implementare, riscuri în urma acțiunilor întreprinse. Concentrați-vă asupra riscurilor psihosociale, ce pot fi mai dificil de identificat.

Leadership în contextul SSM

- **Leadership** înseamnă conceperea, planificarea și punerea în aplicare a unor măsuri care să asigure buna funcționare a organizației, să aibă un impact social pozitiv și să ne protejeze mediul. Leadership înseamnă, de asemenea, coaching, îndrumare, conducere și încurajare a forței de muncă.
- **Organizarea muncii:** echilibrul necesar între cerere și resurse, monitorizarea volumului de muncă și distribuirea muncii, furnizarea echipamentului adecvat pentru a evita riscurile fizice, cum și unde se găsesc resursele necesare pentru punerea în aplicare a unei politici de SSM.
- **Ca parte la dialogul social:** prin formarea de grupuri de lucru cu angajații și reprezentanții acestora pentru a propune instrumente de analiză și construcție a indicatorilor de SSM relevanți și operaționali, pentru a defini planul strategic de prevenire a riscurilor, pentru a prioritiza acțiuni și a propune acorduri.
- **Organizarea formării în domeniul prevenirii pentru toți angajații:** formare internă și/sau externă, colectivă/colaborativă și/sau individuală, formare teoretică și formare mai practică la locul de muncă, scurtă, dar regulată și, eventual, pe teme specifice.
- **Deprinderea de a detecta semnalele slabe,** precum oboseala angajaților, moral scăzut, conflicte frecvente, creșterea absenteismului, schimbări de comportament, semne de hărțuire. Atmosfera organizației trebuie să sprijine angajații, oferindu-le siguranța locului de muncă și dezvoltarea acestuia pentru a minimiza riscurile de SSM.
- **Învățarea conceptelor și instrumentelor de management al schimbării,** comunicarea cu angajații, implicarea lor. Împărtășirea cu ei a rezultatelor studiilor și sondajelor.



Co-funded by
the European Union



- Mai pe larg: există mulți experți în domeniul securității și sănătății în muncă, iar managerii ar trebui să apeleze la aceștia pentru a rezolva situații dificile la locul de muncă sau pentru a implementa un proces de securitate și sănătate în muncă.

Rețineți că managerii sunt și ei angajați. Ei sunt responsabili pentru orice probleme din cadrul structurii pe care o gestionează, ceea ce poate fi o sursă semnificativă de stres. Prin urmare, este esențial ca managerii să se includă în proces și să își abordeze și propriile nevoi.

Recomandarea 5: Managementul schimbării

Introducere

Serviciile sociale sunt influențate de schimbări societale mai ample și sunt puternic afectate de efectele transformatoare ale megatendințelor. Aceste schimbări trebuie abordate prin implementarea practică la nivel organizațional.

Managementul schimbării este un instrument de management caracterizat printr-un leadership 'suportiv' /de sprijin care oferă angajaților spațiu pentru a-și dezvolta și pune în practică diferitele lor stiluri, opinii și idei. Aceasta îi încurajează să propună soluții și să își împărtășească experiențele, aducând totodată cunoștințe valoroase organizației.

Un motiv important pentru a implementa managementul schimbării în serviciile sociale este reprezentat de condițiile-cadru adesea în schimbare. În prezent, acestea includ tranziția digitală și tranziția verde, creșterea treptată a utilizării platformelor de îngrijire, deficitul de forță de muncă sau îmbătrânirea populației. Există, de asemenea, o tendință către o îngrijire mai individuală, combinată cu dorința de a beneficia de servicii de îngrijire la domiciliu, mai degrabă decât într-un cadru rezidențial

Propuneri de acțiuni

A nu implica angajații încă de la început în procesul de schimbare poate duce la probleme precum teama de a nu îndeplini noile cerințe sau rezistența la schimbare. Acest lucru poate avea un impact negativ asupra bunăstării lor emoționale, putând duce la o scădere a performanței și eficacității în muncă. În plus, excluderea angajaților din procesul de schimbare poate eroda încrederea în cadrul organizației.

Pentru a implementa cu succes procesele de schimbare în cadrul organizațiilor, managementul schimbării trebuie să se concentreze mai întâi pe sprijin și colaborare. Aceasta implică organizarea de seminarii, formare, instrucțiuni, comunicare și înțelegere, precum și sponsorizarea și dezvoltarea de planuri de management. Aceste eforturi contribuie la promovarea competențelor atât ale managerilor, cât și ale angajaților, permițându-le acestora să dobândească noi cunoștințe și să se adapteze la noi moduri de lucru.

În prima fază (dezghețarea), toți cei implicați ar trebui să fie pregătiți pentru procesul de schimbare, pentru a învinge rezistența (la schimbare) și pentru a crea disponibilitate. Pe parcursul întregului proces, acordați importanță și abordați orice teamă pe care angajații o pot avea cu privire la schimbarea activităților și proceselor lor obișnuite.

În a doua fază (schimbarea), persoanele implicate beneficiază de formare în noile activități prin diverse metode, inclusiv sesiuni de formare și ateliere.

A treia etapă (consolidarea) se concentrează pe integrarea noilor procese sau tehnologii la locul de muncă, astfel încât acestea să devină rutină și obișnuință.



Co-funded by
the European Union



În continuare, vom evidenția două provocări cu care se confruntă în prezent serviciile sociale. Este important să amintim că managementul schimbării este un instrument ce poate facilita, de asemenea, abordarea multor alte provocări organizaționale, cum ar fi reorganizarea serviciilor și trecerea la furnizarea de servicii mai personalizate și dezinstituționalizate.

Tranziția verde

Deși tranziția verde și protecția mediului înconjurător nu par a fi o preocupare esențială pentru serviciile sociale, acestea sunt influențate în mod semnificativ de aceste obiective. Necesitatea unei tranziții verzi în sectorul serviciilor sociale decurge din diverși factori, inclusiv obiective generale de reducere (de exemplu, mandatele UE) și reglementări naționale specifice (de exemplu, separarea obligatorie/reciclarea deșeurilor). De asemenea, serviciile sociale trebuie să contribuie la protecția sustenabilă a mediului și la angajamentele de sustenabilitate. Managementul schimbării poate fi utilizat pentru o abordare eficientă a acestor provocări la nivel organizațional.

De exemplu, Organizația pentru bunăstarea angajaților (AWO) din Germania s-a angajat prin contribuții voluntare să atingă neutralitatea climatică pentru AWO și toate instalațiile și serviciile sale până în 2040.

Pentru a implementa cu succes astfel de schimbări, se recomandă să se ia în considerare următoarele aspecte:

Conștientizarea și sensibilizarea managementului și a angajaților

- Comunicare eficientă: Implicarea tuturor participanților, deoarece comunicarea este esențială pentru succes.
- Demonstrați beneficiile: Convingeți atât angajații, cât și managerii de avantajele măsurilor și motivați-i să participe.
- Implicare colaborativă: Implicați managerii și angajații în procesul de planificare, deoarece tranziția verde are impact asupra tuturor.
- Sărbătoriți succesul: Promovați și celebrați măsurile implementate cu succes pentru a obține sprijin și angajament pentru inițiativele viitoare.

Repartizarea clară a sarcinilor

- Definirea rolurilor și a responsabilităților
- Formarea unei echipe de proiect și a unor grupuri de lucru care să includă toate părțile implicate
- Alegeți un manager de proiect implicat, motivat și competent, ce are cunoștințele necesare, un angajament total, abilități interpersonale excelente, personalitate și resurse de timp

Finanțe

- Angajați resurse financiare suficiente
- Utilizați programe de finanțare pentru tranziția verde



Co-funded by
the European Union



Managementul timpului

- **Elaborați și programați:** Colaborați cu toate părțile implicate pentru a crea și a respecta anumite date din calendar în vederea implementării cu succes a măsurilor.
- **Monitorizați progresele:** Urmăriți și revizuiți statusul implementării la intervale regulate, schimbând informații cu cei implicați.

Dezvoltare continuă

- **Implementați un sistem de management al mediului:** Introduceți un sistem pentru îmbunătățirea continuă a tranziției verzi. Acest sistem va gestiona sistematic impactul asupra mediului și va permite evaluarea și îmbunătățirea continuă a performanței mediului.
- **Managementul schimbării în tranziția verde** poate spori, de asemenea, coeziunea și motivația angajaților. Mulți profesioniști doresc să contribuie în mod pozitiv la modelarea viitorului și caută angajatori care demonstrează inovație și un angajament în favoarea sustenabilității.

Tranziția digitală

Așa cum s-a menționat anterior, dezvoltarea competențelor este esențială pentru un management eficient al schimbării. Utilizarea soluțiilor tehnologice digitale în furnizarea serviciilor sociale a devenit din ce în ce mai importantă în ultimii ani, în special în urma pandemiei Covid-19. În zilele noastre, utilizarea profesională a software-ului, a smartphone-urilor și a tabletelor este un lucru banal.

În plus, utilizarea telemedicinii și a teleasistenței, a tehnologiilor de asistență și a accesoriilor de transport și de ridicare devine din ce în ce mai frecvente în îngrijirea pe termen lung. Scopul acestor tehnologii este de a ajuta persoanele cu nevoi de sprijin să trăiască cât mai independent posibil. Soluțiile digitale din serviciile sociale oferă, de asemenea, oportunități de îngrijire și sprijin la distanță. Implementarea acestora ar trebui concepută în scopul comun de a îmbunătăți organizarea muncii, a optimiza procesele, a oferi consiliere online și a constitui platforme online pentru furnizarea de servicii. Această tendință evidențiază necesitatea unei formări continue și a unui management eficient al schimbării pentru a se asigura că aceste progrese sunt privite mai degrabă ca oportunități decât ca poveri pentru asistenții sociali.

Este esențial ca angajaților să li se ofere posibilitatea și sprijinul de a se adapta la noile condiții generate de progresele tehnologice. Deoarece aceștia vor fi utilizatorii finali, **implicarea angajaților încă de la început** este esențială. Dincolo de cursurile de formare tradiționale, ar trebui utilizate instrumente digitale de învățare inovatoare și intuitive, cum ar fi scurte videoclipuri explicative, conținut instructiv cu chestionare și aplicații de învățare. Angajatorii ar trebui, de asemenea, să sprijine învățarea independentă și schimbul de cunoștințe de la egal la egal (învățarea la locul de muncă). Abordarea preocupărilor legate de potențialele compromisuri în ceea ce privește calitatea îngrijirii este o provocare cheie de care managementul schimbării trebuie să se ocupe.



Co-funded by
the European Union



Recomandarea 6: Prevenirea dezintegrării profesionale și reintegrarea angajaților

Introducere

Sectorul serviciilor sociale se confruntă cu riscuri importante de dezintegrare profesională și cu provocări în reintegrarea profesională.

Dezintegrarea profesională se referă la pierderea activității profesionale din cauza problemelor de sănătate fizică sau mintală sau a unui handicap. Această afecțiune se dezvoltă adesea treptat, începând cu un declin al implicării în muncă și al bunăstării emoționale care poate trece neobservat până când se agravează. Ea nu este cauzată de un incident specific izolat, ci mai degrabă de o situație care se dezvoltă treptat din cauza unor probleme nerezolvate care nu sunt abordate la timp. Se poate manifesta prin schimbări comportamentale, absențe de scurtă durată, lipsă de interes pentru muncă, probleme familiale, abuz de substanțe nocive pentru organism și creier, etc.

Reintegrarea profesională se referă la reluarea activității profesionale a oricărui angajat după o perioadă de incapacitate de muncă cauzată de o absență de lungă durată, indiferent dacă este legată de boală sau de handicap, dacă este legată de profesie sau nu, și pentru orice tip contract de muncă (cu fracțiuni de normă, pe durată determinată sau altele).

Propuneri de acțiuni

Propunerile fac apel la adoptarea unei politici proactive de ocupare a forței de muncă ca măsură de prevenire a dezintegrării ocupaționale și la punerea în aplicare a unui management eficient al revenirii la locul de muncă, deoarece absența acestor două condiții poate duce la deficite suplimentare de personal.

Măsuri de prevenire a dezintegrării profesionale

Aceste măsuri vizează atât mediul de lucru (cultura organizațională, condițiile fizice de muncă), cât și sfera individuală (sănătate, stare fizică sau mintală, istoricul personal și situația de viață).

Organizațiile ar trebui să încheie acorduri structurale, elaborate în colaborare cu angajații sau cu reprezentanții acestora, pentru a asigura un management proactiv al resurselor umane și măsuri personalizate. Ignorarea acestor aspecte nu numai că ridică probleme juridice și etice cu privire la bunăstarea angajaților, dar afectează și capacitatea sectorului de a oferi îngrijire de calitate populațiilor vulnerabile.

Măsuri proactive din partea resurselor umane



Co-funded by
the European Union



- **Comunicați riscurile pentru sănătate și politicile:** Informați angajații cu privire la potențialele riscuri pentru sănătate și la politica organizației privind concediile medicale, încă din faza recrutării, și oferiți actualizări anuale ale acestei politici.
- **Planificați evaluări periodice:** Planificați evaluări medicale și psihologice de rutină care să aibă o abordare holistică, multidisciplinară, care să încorporeze informații de la un medic de medicina muncii, sondaje efectuate în rândul angajaților și interviuri privind performanța și cariera. Analizați rezultatele și implementați acțiuni corective, după caz.
- **Dezvoltarea sistemelor de avertizare la timp:** Instituiți sisteme de detectare și semnalizare din timp a problemelor, cum ar fi creșterea numărului de zile de concediu medical, fluctuația mai mare de personal, accidentele de muncă sau concedierile ca urmare a absențelor de lungă durată legate de condițiile de sănătate.
- **Oferiți măsuri de promovare a sănătății,** cum ar fi o alimentație sănătoasă, fitness și ergonomie.
- **Instituiți proceduri de gestionare a conflictelor pe mai multe niveluri:** Implementați proceduri pentru abordarea abuzurilor și a comportamentelor inacceptabile prin numirea unui mediator independent care nu este implicat în conflict.
- **Creșterea gradului de conștientizare în rândul managementului de linie:** Formați managerii ierarhici pentru a identifica semnele de dezangajare față de sarcini, colegi și procese. Inițiați cu promptitudine soluții adecvate pentru a aborda aceste probleme.
- **Planificați absențele temporare:** Fiți pregătiți pentru eventuale plecări temporare prin luarea în considerare a diferitelor scenarii, atât la nivel general, cât și la nivelul echipei. Această planificare are ca scop minimizarea perturbărilor organizaționale și sprijinirea echipei rămase. Elaborați strategii de gestionare a absențelor de scurtă durată prin înlocuiri temporare și a absențelor de lungă durată prin măsuri de înlocuire.

Măsuri organizatorice

- Reflectați asupra restructurării organizării muncii de la o structură departamentală (orientată spre sarcini) la o **structură de lucru în echipă** (orientată spre utilizatorii serviciilor). Aceasta ar însemna optarea pentru echipe mici, semi-autonome (unități autoreglementate cu sarcini complete).
- Elaborați **planuri de alocare a personalului**, cu contribuția angajaților, care să permită mobilitatea internă între echipe. Acest lucru necesită un planificator de resurse umane aflat în centru, conectat în rețea la nivel intern, cu o viziune de ansamblu. Poate fi necesar sau mai adecvat ca această persoană să fie din exteriorul organizației. Planificarea ar trebui să includă și alte forme de concediu pe termen lung (parental, de studii, de îngrijire paliativă etc.).



Co-funded by
the European Union



- **Adaptați posturile la motivația intrinsecă** (conținut, competențe și interese) și echilibrați **cerințele postului** (volum de muncă, complexitate) cu **nivelul de control** (autonomie, autoeficacitate, sprijin, comunicare, ritm de lucru accesibil, instruire suficientă).
- Implementați **obiective sau ținte transparente** și promovați **tratamentul egal**.
- Acordați atenție **sarcinilor administrative digitale** prin menținerea introducerii datelor la un nivel simplificat sau prin adaptarea instrumentelor digitale care, deseori, sporesc volumul de muncă în loc să îl reducă. Implicați oamenii în proiectare, astfel încât produsul final să fie ușor de utilizat și relevant. Asigurați-vă că li se oferă formare și că au încrederea necesară pentru a utiliza instrumentele digitale. Luați în considerare utilizarea aplicațiilor pe telefoanele mobile sau înregistrarea mesajelor, reducând astfel necesitatea de a tasta.
- Acordați atenție orelor de lucru, respectând **echilibrul între viața profesională și cea personală**.
- Asigurați un **proces de comunicare sigur**, cu canale prin care angajații să împărtășească informații managementului cu privire la deteriorarea condițiilor. Organizațiile vor fi mai bine pregătite să identifice aceste semne atunci când creează un climat sigur de comunicare deschisă (fără amenințări; fără tabuuri privind mobilitatea internă/externă a locurilor de muncă).

Măsuri individualizate

- Organizați **reuniuni periodice de evaluare a postului** pentru a stabili și a înțelege motivațiile, așteptările și aspectele de nemulțumire ale personalului.
- Încurajați angajații să informeze medicul de medicina muncii cu privire la orice probleme sau dizabilități legate de sănătate.
- Fiți atenți la semnele bruște de dezangajare sau de neliniște și organizați **imediat o întâlnire de evaluare personală**. Căutați probleme ascunse de sănătate fizică sau mintală. Dacă se identifică semne ale unor probleme de sănătate fizică sau mintală, luați în considerare soluții personalizate **convenite de comun acord**.
- Abordați incidentele de comportament advers din partea colegilor/managementului/utilizatorilor serviciilor/altor persoane supervizând și discutând despre comportamentul advers. Sprijiniți **acțiunile adecvate pentru a elimina comportamentul** și oferiți formare personalului pentru a face față acestui tip de comportamente.

Măsuri pentru asigurarea reintegrării profesionale



Co-funded by
the European Union



Facilitarea unei reintegrări reușite ajută organizațiile să păstreze personalul cu experiență, să reducă rata fluctuației de personal și să atenueze problema persistentă a lipsei de personal. O reintegrare reușită a angajatului care revine după o absență de lungă durată se poate realiza prin punerea în aplicare a următoarelor măsuri concepute și convenite împreună cu angajatul:

- Atunci când este oportun și posibil, organizați un **interviu de ieșire (din organizație) provizoriu**, punând accentul pe cauzele legate de muncă și pe perspectivele de revenire.
- **Oferiți sprijin în timpul absenței.** Contactați din timp persoana absentă (dacă este de acord) și comunicați cu aceasta în mod regulat. Oferiți-i sprijin moral, informații cu privire la aspectele practice și juridice (drepturi, venituri etc.) și pregătiți-o pentru întoarcere. Serviciile ar trebui să definească persoana de contact (de exemplu, medicul, psihologul, managerul sau supervizorul) și frecvența contactelor în funcție de motivul absenței. Stabiliți cât timp se așteaptă angajatul să lipsească de la locul de muncă, discutați soluțiile susceptibile de a scurta perioada de absență și planificați împreună întoarcerea la locul de muncă. Asigurați-vă că numele și numerele de telefon ale persoanelor de contact sunt actualizate.
- **Desemnați un responsabil cu reintegrarea și creați un plan de management** pentru a asigura succesul reintegrării. Acesta ar putea fi o persoană din cadrul resurselor umane, persoana de contact specifică sau ar putea necesita o abordare mai specifică (de exemplu, un consilier intern/extern sau o abordare managerială).
- **Adaptați scenariul de întoarcere la muncă** la circumstanțele absenței, în cazul în care acestea au fost dezvăluite (un eveniment de viață, de exemplu, creșterea copilului / sau un eveniment legat de muncă, de exemplu, epuizare profesională). Luați în considerare nevoia de sprijin, schimbări de post sau adaptări prin discuții prealabile cu angajatul. Respectați confidențialitatea și caracterul voluntar al schimbărilor.
- **Pregătiți-vă pentru întoarcere** într-un mod individualizat, creând un plan de management în colaborare cu alții, de exemplu:
 - Planificați împreună cu medicul de medicina muncii. Luați în considerare nevoia de monitorizare și asistență medicală, precum și nevoia de ore și posturi de lucru adaptate și sprijin pentru transport.
 - Planificați împreună cu conducerea ierarhică. Luați în considerare necesitatea reintegrării în același loc de muncă sau într-un loc de muncă comparabil, un loc de muncă adaptat, un loc de muncă cu jumătate de normă sau, după caz, o nouă repartizare internă a sarcinilor. Luați în considerare nevoia de adaptări la locul de muncă, de adaptare a pachetelor de sarcini, de sprijin și asistență. Luați în considerare necesitatea recalificării sau a reintegrării treptate.



Co-funded by
the European Union



- Sprijiniți colegii și echipele directe. Revizuiți volumul general de muncă în perspectiva întoarcerii. Revizuiți repartizarea sarcinilor și a orelor de lucru.
- **Implementați măsuri de sprijin la întoarcere**, în funcție de planul de management al reintegrării. Furnizați sprijin intern prin implicarea managementului ierarhic, a colegilor și/sau a profesioniștilor din domeniul sănătății. Acordați atenție programului de lucru, respectând echilibrul între viața profesională și cea personală.

Recomandarea 7: Echilibrul între viața profesională și cea personală

Introducere

Echilibrul între viața profesională și cea personală (WLB) înseamnă găsirea unui echilibru sănătos între viața profesională și cea personală, ceea ce conduce la o mai mare satisfacție și fericire. Este important pentru îmbunătățirea bunăstării emoționale la locul de muncă, fiind totodată o parte esențială a responsabilității unei companii față de angajații săi.

Mai multe inițiative europene abordează WLB

- [Directiva privind echilibrul între viața profesională și cea personală \(2019\)](#),
- [Strategia privind egalitatea de gen 2020-2025](#),
- [Strategia europeană privind serviciile de îngrijire \(2022\)](#),
- [Rezoluția Parlamentului European privind telemunca și dreptul la deconectare \(2021\)](#).

Aceste inițiative se concentrează în principal pe sprijinirea vieții de familie, a parentalității, a accesului egal la muncă și a egalității de gen. Este important de reamintit că, în sectorul serviciilor sociale, peste 80% dintre angajați sunt femei. Numeroase studii arată că femeile suportă adesea o sarcină mentală mai mare, în special în domenii precum îngrijirea copiilor, deciziile privind creșterea copiilor și alte responsabilități de îngrijire, cum ar fi îngrijirea informală pe termen lung. Acest dezechilibru poate duce la rezultate negative pentru femei, inclusiv stres crescut, satisfacție mai scăzută în viață și în relațiile sociale, și un impact negativ asupra carierei lor.

Propuneri de acțiuni

Echilibrul între viața profesională și cea personală poate varia foarte mult de la o persoană la alta, deoarece fiecare are nevoi și priorități unice. Nu există un model unic pentru atingerea echilibrului între viața profesională și cea personală, iar echilibrul nu înseamnă neapărat împărțirea în mod egal a timpului între viața profesională și cea personală.

Anumite acțiuni pot fi întreprinse atât colectiv, cât și individual, responsabilitatea principală revenindu-i angajatorului. Cu toate acestea, implicarea angajaților este esențială pentru reușita acestor eforturi.

1. Fiți în permanență bine informați cu privire la inițiativele europene și cadrele juridice naționale ce afectează echilibrul între viața profesională și cea personală (engl : WLB-work-life balance) și asigurați-vă de punerea lor în aplicare (de exemplu, concediul parental și pentru îngrijitori, concediul pentru al doilea părinte etc.).
2. Elaborați o strategie WLB care să răspundă atât nevoilor angajaților, cât și ale beneficiarilor. Aceasta include:



Co-funded by
the European Union



- Efectuarea unui sondaj intern pentru a evalua satisfacția în muncă și nivelurile de stres (în mod ideal, acest sondaj ar trebui efectuat anual pentru a urmări progresul în timp).
- Evaluarea sentimentului de apartenență, a nevoilor și a așteptărilor angajaților. Încurajați activ angajații să participe și să contribuie cu idei de îmbunătățire.
- Colaborarea cu reprezentanții angajaților pentru a evalua problemele recurente, sentimentele de dezechilibru între viața privată și cea profesională și pentru a stabili prioritatea acțiunilor pe care compania le poate propune.
- Convingeți partenerii de guvernare și de finanțare de importanța unei strategii WLB.
- Propuneți un plan multianual care să ia în considerare nevoile tuturor angajaților și ale celor aflați în situații specifice (îngrijitori).

Ce acțiuni și tipuri de organizare a muncii pot fi incluse într-un astfel de plan? Planul va trebui să țină seama de diversitatea nevoilor, în funcție de individ, de situația angajatorului, de dinamica locală și de nevoile utilizatorilor serviciilor. Unele elemente posibile ar putea include:

- O politică clară ce fixează limite ferme între viața profesională și cea personală. Aceasta ar putea implica:
 - Limitarea numărului de ore lucrate pe zi sau pe săptămână.
 - Asigurarea unor pauze regulate în timpul zilei de lucru.
 - Încurajarea angajaților să lase munca la birou și să nu o aducă acasă.
 - Punerea în aplicare a măsurilor care sprijină dreptul la deconectare, asigurându-se că angajaților nu li se cere să răspundă la comunicările legate de muncă în afara orelor de lucru.

Flexibilitate

Aceasta ar putea include programe de lucru flexibile, opțiuni de muncă online/ de acasă, permiterea angajaților să își aleagă turele de lucru sau perioadele de vacanță, și împărțirea orelor de lucru celor mai perturbatoare pentru viața de familie.

Un exemplu în acest sens este un model de planificare a sarcinilor de către SERVICE MENSCH GmbH din Austria, care se concentrează pe sectorul îngrijirii la domiciliu:



Co-funded by
the European Union



Elaboration of a new duty scheduling models which consider needs, employees wishes regarding to allocation, duration and distribution of working time as well as individual life situation. **Morning model:** Monday to Friday morning, no evening and no week-end duties. **Leisure time model:** work on as few days as possible (many consecutive days off, weekend bonuses) Holiday replacement team: take over tours due to pre-planned absence

- Datorită caracteristicilor muncii în sectorul social, bazată în mare măsură pe interacțiunile față în față, telemunca nu poate fi norma în acest sector. Cu toate acestea, pentru anumite funcții, aceasta poate fi oferită cel puțin cu jumătate de normă, pentru un echilibru mai bun între viața profesională și cea personală pentru angajații care preferă acest aranjament.
- Încorporarea timpului parțial și a altor opțiuni de lucru flexibile în carieră, asigurându-se că angajații care profită de aceste opțiuni nu sunt penalizați.
- Facilitarea sistemelor de sprijin continuu pentru îngrijirea familiei (copii, persoane cu handicap, rude în vârstă), astfel încât angajații să se poată implica pe deplin în exercițiul muncii lor fără alte probleme, cum ar fi îngrijirea copiilor după programul școlar.
- Oferiți sprijin angajaților care se întorc din concediu medical, concediu de maternitate sau concediul celui de-al doilea părinte pentru creșterea copilului, sau care trec de la un regim cu normă fracționată la unul cu normă întreagă.
- **Managementul timpului:** Aceasta implică capacitatea de a gestiona eficient timpul folosind o serie de abilități, instrumente și tehnici pentru a gestiona sarcini, proiecte, obiective și programări conform calendarului. Angajații ar trebui să beneficieze de o formare adecvată pentru a utiliza aceste instrumente, deoarece există multe tehnici disponibile pentru a-i ajuta să-și organizeze timpul în mod eficient.
- **Construiți un sistem de sprijin:**
 - La locul de muncă: analiza practicii profesionale
 - În afara locului de muncă: sprijin din partea unui expert (pentru a aborda stresul, epuizarea profesională, dependențele, consilierea)



Co-funded by
the European Union



Recomandarea 8: Managementul diversității și al egalității de gen

Introducere

Managementul diversității este definit ca fiind "abordarea proactivă și strategică adoptată de organizații pentru a valorifica și gestiona diversele apartenențe, perspective, talente și experiențe ale angajaților lor, cu scopul de a spori performanța și eficiența organizațională. Aceasta implică crearea unui mediu de lucru incluziv, care respectă și apreciază diferențele individuale".¹

Diferitele forme de diversitate includ "presupusa rasă", sexul, etnia, vârsta, capacitatea, religia atât a angajaților, cât și a utilizatorilor de servicii.

Prin managementul diversității, se pot aborda următoarele aspecte:

- **Stereotipuri și prejudecăți:** Stereotipurile și prejudecățile preexistente pot conduce la un tratament inechitabil și pot împiedica progresul persoanelor din diferite grupuri sociale.
- **Bariere de comunicare:** Diferențele de limbă, stiluri de comunicare și norme culturale pot crea neînțelegeri și pot împiedica colaborarea eficientă.
- **Rezistența la schimbare:** Unele persoane pot fi rezistente la adoptarea inițiativelor de diversitate, considerându-le inutile sau perturbatoare pentru normele stabilite.
- **Prejudecăți implicite:** Prejudecățile inconștiente pot influența luarea deciziilor, de la angajare la promovare, și pot duce la un tratament inegal al angajaților.
- **Tokenism:** O abordare superficială a diversității, în care persoanele din grupurile subreprezentate sunt incluse doar pentru aparență, fără a li se oferi oportunități semnificative sau o voce reală.
- Trebuie luate în considerare **nevoile diversificate ale angajaților**, așadar nevoile diferite în funcție de etapele vieții. Pe de o parte, forța de muncă din serviciile sociale îmbătrânește, cu toate provocările fizice și psihologice cunoscute, cum ar fi TMS și altele, iar pe de altă parte, sectorul manifestă multe dificultăți în atragerea tinerilor profesioniști.
- **Intersecționalitate:** "Intersecționalitatea este un concept și un cadru teoretic ce facilitează recunoașterea modurilor complexe în care identitățile sociale se suprapun și creează experiențe combinate de discriminare și forme concurente de opresiune bazate pe două sau mai multe cauze, cum ar fi identitatea de gen sau exprimarea, sexul, orientarea sexuală, etnia, rasa, descendența sau statutul ereditar, vârsta, clasa socială, dizabilitatea sau starea de sănătate." (Rețeaua Națiunilor Unite privind discriminarea rasială și protecția minorităților, pagina 11).

¹ Cox, T. (1991): The Multicultural Organization. <https://journals>.



Co-funded by
the European Union

unipso



EPSU



- **Deficit sever de forță de muncă**, într-un sector puternic segregat în funcție de gen, care ar putea fi mai bine abordat prin luarea în considerare a forței de muncă potențiale în toată diversitatea sa.
- **Utilizatori de servicii** cu apartenențe multiculturale.

Toate acestea duc la crearea unor medii sigure și incluzive în care toți angajații și utilizatorii serviciilor se simt respectați și valorizați.

Propuneri de acțiuni

Elaborarea unui plan de acțiune în favoarea diversității

Înainte de a întreprinde orice acțiune, ar trebui efectuată o evaluare a situației din organizație. Aceasta se poate realiza prin utilizarea unei liste de verificare ca instrument de autoevaluare ce oferă o structură și o metodologie pentru a face un diagnostic, de ex:

- Structura (procentul de grupuri pe identitate de gen, nivel de educație, limbi vorbite etc. în cadrul organizației)
- Ar trebui strânse toate datele împărțite după categorii de gen, iar rezultatele obținute vor fi evaluate în termeni de egalitate de gen. În acest fel, se vor analiza informațiile referitoare la distribuția forței de muncă
 - în funcție de sex și vârstă,
 - în funcție de sex și de nivelul studiilor,
 - în funcție de sex și de post,
 - în funcție de sex și vechime,
 - în funcție de sex și de tipul de contract de muncă,
 - în funcție de sex, de tipul de contract și de ziua de lucru,
 - în funcție de sex și de nivelul ierarhic,
 - în funcție de sex și de grupurile profesionale,
 - în funcție de sex și de nivelul de formare etc.
- Stilul și frecvența comunicării (în cadrul și în afara companiei, de exemplu, luarea în considerare a unei populații mai diversificate în imaginile utilizate, precum și a unui limbaj incluziv)
- Management: procentul de femei sau de persoane cu profil non-mainstream (origine, persoane cu anumite dizabilități, traseu de viață etc.) ocupând posturi de leadership și la toate nivelurile organizației
- Recrutare (anunțuri de angajare, interviuri, selecție), adică modul în care se desfășoară procesele de selecție și angajare
- Retenție: Toate grupurile se simt în siguranță, incluse și apreciate?



Co-funded by
the European Union



- Formarea profesională și managementul talentelor: trebuie să ofere informații privind formarea în cadrul întreprinderii, acordând o atenție deosebită, printre altele, criteriilor de definire a planului de formare, obiectivelor, modului de difuzare a ofertei de formare, dacă conținutul are o perspectivă de gen, dacă activitățile de formare se desfășoară în timpul sau în afara zilei de lucru, modalitatea, instrumentele de cunoaștere a nevoilor de formare ale personalului.
- Dezvoltare profesională și parcursuri profesionale
- Condiții de muncă: strângeți informații cantitative și calitative referitoare la orele de muncă, orele suplimentare, munca în ture, telemunca sau munca la distanță, luarea în considerare a cerințelor religioase și de altă natură, mobilitatea funcțională și geografică, măsurile motivaționale, măsurile de prevenire a riscurilor profesionale, accesibilitatea și incluziunea în localurile profesionale, modificările posturilor de lucru, toaletele etc.

Aceste teme sunt apoi evaluate de un grup de autoevaluare care cuprinde o varietate de angajați și manageri din medii și cu apartenențe diferite (acest grup de autoevaluare trebuie să reflecte diversitatea).

O alternativă este utilizarea [instrumentului UE de autoevaluare a diversității](#).

Pe baza evaluării inițiale, organizația poate crea apoi un plan de acțiune privind diversitatea. Acesta constă într-o definiție clară a acțiunii specifice și a obiectivului său specific, măsurabil și realizabil în materie de diversitate. Membrii personalului și reprezentanții acestora sunt implicați în crearea planului de acțiune.

Măsuri ce trebuie luate de către organizație

- **Elaborați un angajament clar, scris, din partea leadership-ului față de diversitate și gen:** Acesta ar trebui să demonstreze o dedicare vizibilă și sustenabilă în favoarea diversității și incluziunii la toate nivelurile de leadership. Liderii trebuie să promoveze în mod activ egalitatea de gen și inițiativele privind diversitatea, oferind un exemplu autentic pentru întreaga organizație.
- **Înființați un grup de lucru pentru diversitate:** Acest grup va fi responsabil pentru elaborarea unei politici cuprinzătoare privind diversitatea și egalitatea de gen, precum și pentru stabilirea obiectivelor organizaționale. Grupul de lucru trebuie să fie divers, să reflecte o gamă largă de genuri, origini etnice, abilități, medii și apartenențe sociale și funcții, și să includă reprezentanți ai angajaților.
- **Introduceți postul de corespondent pentru diversitate și gen:** Această persoană va supraveghea punerea în aplicare a politicilor și acțiunilor privind diversitatea forței de muncă, fiind în același timp persoana de contact pentru orice dificultăți sau discriminări raportate în rândul forței de muncă. Acești corespondenți ar trebui să



Co-funded by
the European Union



beneficieze atât de formare inițială, cât și de formare continuă, pentru a dispune de toate competențele necesare pentru rolul lor.

- **Analizați situația organizației:** Care este poziția companiei sau organizației mele în ceea ce privește diversitatea? Care este misiunea și viziunea noastră, care sunt valorile noastre corporative? Cum integrăm diversitatea și incluziunea? Cum se integrează diversitatea și incluziunea în abordarea noastră privind bunăstarea emoțională la locul de muncă? Și cum abordăm aceste probleme într-un mod preventiv? Oferim managerilor noștri resursele și instrumentele de care au nevoie pentru a juca un rol central? Cum comunicăm în interiorul și în exteriorul companiei noastre? Cum încorporăm diversitatea și incluziunea în toate fațetele politicii noastre corporative?
- **Măsurați diversitatea forței de muncă:** autopercepția angajaților prin intermediul unui sondaj anonim și pe baza datelor administrative.
- **Elaborați un plan strategic și operațional împreună cu personalul sau cu reprezentanții acestuia**
- **Aveți în vedere** egalitatea salariilor prin revizuri periodice pentru a vă asigura că persoanele de toate genurile și apartenențele sociale primesc salarii egale și beneficiază de oportunități egale (promovări etc.)
- **Diversitatea și conceperea de programe sensibile la gen:** Asigurați-vă că programele și serviciile sunt concepute pentru a răspunde nevoilor specifice ale indivizilor, indiferent de sex, vârstă, apartenență etnică etc.
- **Sprijin pentru concediul parental și îngrijirea copiilor:** Asigurați politici de incluziune a tuturor genurilor în ceea ce privește concediul parental și oferiți servicii de îngrijire a copiilor accesibile, la prețuri accesibile și de înaltă calitate pentru a sprijini părinții care lucrează.
- **Creați un mediu de lucru cu adevărat incluziv**, care să respecte, să pună în valoare și să utilizeze diversele apartenențe, perspective, talente și experiențe ale angajaților lor. Utilizați un limbaj simplu și incluziv, care să recunoască diversitatea și să transmită respect față de toți oamenii.

Măsurile legate de resursele umane

- **Implementați un proces de recrutare incluziv**
 - Definiți criteriile omogene în cadrul testelor de selecție în raport cu cerințele fiecărui post, evitând prejudecățile de gen.
 - Utilizați un limbaj incluziv în ofertele de locuri de muncă
 - Extindeți canalele de recrutare, prin mijloace accesibile tuturor grupurilor.



Co-funded by
the European Union



- Includeți ca criteriu de selecție preferința sexului subreprezentat pe baza egalității de gen și de abilități (atunci când sistemul juridic permite acest lucru).
 - Desfășurați activități de formare și sensibilizare în domeniul egalității, destinate persoanelor implicate în procesul de selecție și în decizia de angajare.
 - Elaborați un "manual de bun venit" care să includă informații relevante privind egalitatea de gen: angajamentul în favoarea egalității, planul pentru egalitate, protocolul de acțiune și egalitate, protocolul de acțiune și prevenire a hărțuirii sexuale la locul de muncă, limbajul și comunicarea incluzive etc.
 - CV-ul neutru sau nespecific de gen
 - acțiuni de informare orientate către grupurile subreprezentate, de exemplu prin anunțuri de angajare sau rețele de socializare care să prezinte îngrijitori bărbați sau minorități, pentru a preveni consolidarea stereotipurilor
 - comisii de evaluatori diversificate
 - descrieri de post fără limbaj tendențios
 - atenție acordată abilităților interpersonale, de exemplu empatia, curiozitatea
- **Promovați diversitatea în pozițiile de leadership**
 - Practicați o abordare sensibilă la gen și cultură care garantează că procesul de carieră se bazează pe criterii obiective, cuantificabile, publice, transparente, nediscriminatorii (nu bazate pe gen, vârstă etc.), istorice și omogene.
 - Partajarea sarcinilor în posturile de management, posturi de conducere cu normă fracționată, sesiuni de formare în leadership, rețele, coaching, mentorat sau cote de femei în posturi de conducere pentru a combate problema lipsei modelelor de urmat, etc.
 - Verificați criteriile pentru posturile de management pentru a vedea dacă acestea exclud anumite grupuri
 - Reprezentarea echilibrată a genurilor în posturi de management
 - **Promovați dispozitive alternative de îngrijire a copiilor** pentru a reduce diversele responsabilități ale femeilor și a sensibiliza cu privire la egalitatea de gen în ceea ce privește participarea la sarcinile domestice - atât acasă, cât și la locul de muncă.
 - **Acces egal la educație și formare: se includ aici** oferirea de cursuri, ateliere și programe de mentorat care sprijină dezvoltarea competențelor și dezvoltarea profesională.



Co-funded by
the European Union



- **Rotația posturilor:** Implementați programe de rotație între posturi pentru a permite personalului să lucreze în diferite departamente, punându-și în valoare competențele, indiferent de vârstă, sex sau apartenență culturală.
- **Aranjamente flexibile de muncă:** Oferiți opțiuni de lucru flexibile, cum ar fi telemunca sau programul de lucru flexibil, pentru a răspunde diverselor nevoi ale angajaților, în special celor care au responsabilități de îngrijire.
- **Runde de discuții moderate:** Organizați periodic discuții moderate cu angajații pentru a încuraja schimbul deschis de informații.
- **Asigurați accesibilitatea informațiilor la locul de muncă:** Asigurați accesul facil și rapid pentru toți angajații la toate informațiile relevante privind normele, obligațiile și drepturile la locul de muncă.
- **Implementați inițiative de incluziune:** Introduceți inițiative la locul de muncă care promovează incluziunea, cum ar fi activități de team-building sau schimburi culturale între angajați.



Co-funded by
the European Union



Recomandarea 9: Managementul vârstei

Introducere

Conform unui [articol EU-OSHA](#), definiția managementului vârstei subliniază faptul că "factorii legați de vârstă ar trebui luați în considerare în managementul zilnic, inclusiv în organizarea muncii și în sarcinile de lucru individuale, astfel încât fiecare persoană, indiferent de vârstă, să se simtă împuternicită în atingerea obiectivelor proprii și ale companiei". Cele opt obiective ale managementului vârstei sunt:

1. O mai bună conștientizare și sensibilizare cu privire la îmbătrânire
2. Atitudini corecte față de îmbătrânire
3. Managementul vârstei ca sarcină- și datorie-cheie a managerilor și supervizorilor
4. Managementul vârstei ca parte a politicii de resurse umane
5. Promovarea capacității de muncă și a productivității
6. Învățarea pe tot parcursul vieții
7. Acorduri de muncă adaptate vârstei
8. Pregătirea pentru pensionare în condiții de siguranță și demnitate

Înțelegând mai bine procesul de îmbătrânire, organizațiile proactive pot ajuta oamenii să își dezvolte competențele și pot încuraja învățarea la nivelul diferitelor grupuri de vârstă. Un bun management al vârstei sprijină pe toată lumea, indiferent de vârstă, și creează oportunități egale pentru toate generațiile.

Propuneri de acțiuni

Majoritatea factorilor ce influențează retenția angajaților în vârstă sunt legați de deciziile organizaționale generale și de practicile de resurse umane. Cu toate acestea, unii factori se referă direct la problemele legate de vârstă și la politicile concepute pentru a le aborda. Prin urmare, este important să se ia în considerare atât factorii generali, cât și cei legați în mod specific de sectorul de activitate și de angajații în vârstă.

Combaterea discriminării pe criterii de vârstă

Numeroase studii au arătat că ageismul este cea mai frecventă formă de discriminare în recrutarea forței de muncă, mult mai frecventă decât discriminarea pe bază de rasă sau sex. Ageismul este, de asemenea, o realitate la locul de muncă ce se manifestă prin anumiți factori de excludere (de exemplu, evoluția rapidă a competențelor digitale, fluxurile de comunicare...).

Abordarea naturii muncii, inclusiv a elementelor motivaționale, împreună cu strategii eficiente de management al vârstei, pot contribui la rezolvarea acestor probleme. Aceasta include formarea în domeniul discriminării și sensibilizarea profesioniștilor din domeniul resurselor umane, a managerilor și a recrutorilor cu privire la beneficiile diversității forței de muncă. În plus, ca parte a unei strategii mai ample de management al diversității, formarea personalului



Co-funded by
the European Union



mai tânăr la nivelul organizației îl poate ajuta să înțeleagă procesul de îmbătrânire și provocările pe care acesta le prezintă.

Un element-cheie este acela de a considera vârsta nu doar ca o provocare, ci și ca o oportunitate. În plus, învățarea intergenerațională și mentoratul pot spori stima de sine și motivația profesională în rândul angajaților în vârstă, ceea ce ar veni în compensația condițiilor de muncă uneori extenuante.

Îmbunătățirea condițiilor de muncă, în general și pentru angajații în vârstă, în special

Caracteristicile muncii în sectorul îngrijirii și asistenței sociale pot deveni o povară mai mare pe măsură ce angajații îmbătrânesc. Bonusuri salariale și un tratament flexibil al orelor de lucru și al sarcinilor pot face această povară mai suportabilă și pot promova performanța și retenția personalului în vârstă. Dispozitive de asistență, cum ar fi dispozitivele de ridicare a pacienților, modele de formare sau de rotație pentru sarcinile speciale etc., ar putea și ar trebui să îmbunătățească condițiile de muncă. Instrumente de sprijin pentru sănătatea mintală, asistență medicală suplimentară pot fi, de asemenea, un sprijin.

Managementul schimbării poate avea, de asemenea, un rol important în a ajuta angajații să accepte natura evolutivă a job-urilor lor.

Inovarea prin alegeri organizaționale

Calitatea locului de muncă (și, prin urmare, atractivitatea acestuia) poate fi influențată de anumite alegeri organizaționale. Deși nu există o soluție unică, unitățile mici, diviziunea sarcinilor în sarcini cât mai mici, variația sarcinilor (de exemplu, prin rotație în cadrul unei echipe), autonomia sarcinilor la cel mai scăzut nivel (individual sau în echipe mici) tind să creeze locuri de muncă mai sănătoase și mai sustenabile.

Munca centrată pe utilizatorul de servicii (un îngrijitor efectuează majoritatea sarcinilor pentru o persoană) este preferabilă muncii centrate pe sarcină (un îngrijitor efectuează o singură sarcină pentru mai multe persoane ce trebuie îngrijite) în ceea ce privește calitatea serviciilor și calitatea muncii (așa-numita îngrijire relațională).

Lucrând într-o echipă mică, tind să apară legături personale, ceea ce îi determină pe colegi să se preocupe mai mult de problemele (de sănătate) ale celorlalți, în contextul în care o presiune fizică mai mare este resimțită în special de către colegii mai în vârstă. Într-o echipă mică, colegii se pot simți mai susținuți și îi pot sprijini mai bine pe ceilalți.

Adaptarea proporției de angajați în organizațiile de îngrijire pe termen lung

Efectivele scăzute de personal din sectorul îngrijirii sociale este atât o problemă majoră, cât și un factor negativ semnificativ, deoarece pune o presiune suplimentară asupra personalului rămas, ducând la creșterea absenteismului și a fluctuației de personal.

Pentru a rezolva această problemă, este esențial să se ajusteze numărul de ore de îngrijire pentru fiecare beneficiar, astfel încât raportul dintre personal și pacient să răspundă nevoilor



Co-funded by
the European Union



fiecărui utilizator al serviciilor. Neasigurarea unei îngrijiri personale adecvate subminează rolul sectorului în societate, **conducând și la o demotivare** a personalului. Deși această problemă afectează toate grupele de vârstă, angajații în vârstă pot fi deosebit de sensibili la aceste presiuni.

Încercarea de a găsi elemente motivaționale legate de vârstă

Unele caracteristici ale muncii pot atrage angajații în vârstă:

- Opțiunea de a lucra cu normă fracționată (ca o alegere reală și nu ca singura ofertă)
- Jobul cu un scop (dimensiune etică)
- colegi care gândesc la fel (chiar dacă acest lucru este valabil și pentru angajații tineri)
- a se identifica din ce în ce mai mult cu organizația: Atunci când angajații simt o legătură puternică cu organizația lor, acesta este întotdeauna un avantaj. Acest sentiment de identificare crește adesea odată cu vechimea în muncă, devenind un avantaj semnificativ pentru forța de muncă mai în vârstă.
- Garanția locului de muncă - fără teama de a fi concediat
- Capacitatea de a utiliza și de a împărtăși competențele și cunoștințele dobândite de-a lungul vieții profesionale
- Să fie un tutore pentru colegii mai tineri

Acești factori motivaționali pot face ca angajații în vârstă să fie mai puțin concentrați pe salariu și statut, dar nu pot compensa condițiile de muncă dificile.

Introducerea managementului vârstei

Organizațiile pot aborda problemele legate de vârstă fie reactiv (de exemplu, prin reducerea cerințelor sau ajustarea sarcinilor), fie proactiv (de exemplu, prin îmbunătățirea resurselor individuale și sprijinirea învățării între generații).

O abordare proactivă necesită conștientizarea problemelor și beneficiilor legate de vârstă la toate nivelurile organizației, cu angajamentul de a integra aceste considerente în toate practicile de management, inclusiv în politicile de resurse umane.



Co-funded by
the European Union



Recomandarea 10: Îmbunătățirea competențelor care să conducă la locuri de muncă mai bune

Introducere

O modalitate de a spori calitatea locurilor de muncă în serviciile sociale este îmbunătățirea competențelor profesioniștilor din domeniul serviciilor sociale. Dezvoltarea acestor competențe poate duce la creșterea siguranței locului de muncă, poate introduce aspecte mai atractive în carieră și poate permite parcursuri profesionale mai flexibile.²

Tendențele actuale, cum ar fi îmbătrânirea populației, evoluția nevoilor de sprijin și digitalizarea, subliniază importanța tot mai mare a dezvoltării competențelor și a învățării pe tot parcursul vieții în serviciile sociale. Sprijinirea dezvoltării competențelor personalului din serviciile sociale nu numai că le sporește sentimentul de sprijin și bunăstare emoțională, dar creează și un mediu de lucru mai pozitiv.

În plus, facilitarea dezvoltării competențelor poate extinde oportunitățile de carieră și permite tranziția către funcții mai puțin solicitante, în special în ultimele etape ale carierei.

Propuneri de acțiuni

Analiza competențelor

- **Elaborarea unei strategii privind competențele la nivelul întregii organizații:** O astfel de strategie ar trebui să se bazeze pe evaluarea situației actuale și pe potențialele deficite de competențe din cadrul organizației, care ar trebui să evalueze și nevoile utilizatorilor de servicii. Aceasta ar trebui discutată și convenită între angajator și reprezentanții angajaților. Aceasta ar trebui să abordeze educația și formarea profesională pentru toate tipurile de angajați și să ia în considerare perspectivele de gen și necesitatea de a construi trasee profesionale care să ofere perspective și să consolideze motivația, precum și sprijinul oferit.

Exemplu: În Franța, toți angajații, indiferent de mărimea întreprinderii, au dreptul la un "interviu profesional" la fiecare doi ani, inițiat de angajatorul lor. La fiecare șase ani, acest interviu include, de asemenea, o evaluare a participării angajatului la formare și a progresului său în carieră. Profitând la maximum de aceste interviuri, întreprinderile își pot elabora planul de dezvoltare a competențelor, își

² Wicht et al., 2023



pot alinia mai bine strategia în funcție de aspirațiile și potențialul angajaților și pot adopta o abordare mai prospectivă a managementului locurilor de muncă și al competențelor

- **Identificarea deficitelor de competențe în cadrul organizației:** Acest lucru se poate realiza prin evaluarea competențelor necesare pentru îndeplinirea sarcinilor, cu competențele și cunoștințele actuale ale angajaților. Cunoașterea deficitului de competențe din cadrul organizațiilor poate favoriza o mai bună înțelegere a formării necesare pentru personalul actual și viitor.
- **Construirea unui parteneriat puternic între formatori și angajatori,** pentru a fi siguri că formările oferite corespund nevoilor persoanelor sprijinite și ale angajatorilor.
- **Crearea unui sistem de monitorizare comun cu angajatorii și reprezentanții angajaților, axat pe competențele necesare:** De exemplu, prin evaluarea numărului de profesioniști necesari la anumite niveluri și în anumite sectoare ale serviciilor sociale. Prin monitorizarea acestor tendințe, atât angajatorii, cât și reprezentanții angajaților dispun de instrumentele necesare pentru a pune în aplicare măsurile politice. Acest sistem de monitorizare poate fi pus în aplicare de partenerii sociali și de fondurile de formare.
- **Crearea de rețele de feedback pentru utilizatorii serviciilor și îngrijitorii informali, deoarece** aceștia sunt bine plasați pentru a oferi informații cu privire la serviciile pe care le primesc ei și rudele lor. Prin încorporarea feedback-ului acestora în programele de formare, aceste programe pot fi mai bine adaptate la nevoile utilizatorilor de servicii, asigurând o îngrijire de calitate în timp util, bazată pe nevoi. În plus, crearea de programe de formare specifice pentru îngrijitorii informali și încurajarea participării acestora pot face parte dintr-o abordare mai integrată.

Politica de formare

- **Promovați o cultură ce încurajează învățarea în cadrul organizației,** prin valorizarea participării la formare și la dobândirea de competențe și prin reflectarea acestor eforturi în sarcinile profesionale și în evoluția în carieră. Recunoașteți și susțineți importanța învățării informale în cadrul organizației.
- **Oferiți fiecărui angajat un număr minim de ore de formare pe an.** Introduceți acest minim în convențiile colective și contractele încheiate cu angajații. Oferiți sprijinul necesar, cum ar fi asistență financiară și timp liber, pentru a încuraja angajații să profite pe deplin de această oportunitate.
- **Încurajați traseele flexibile de învățare** prin elaborarea unei viziuni și a unei strategii clare privind traseele de învățare/cariere atât în interiorul, cât și în exteriorul



Co-funded by
the European Union



organizației. Încorporați-le în sesiunile anuale de feedback/sesiunile preliminare cu angajații.

- **Oferiți programe de formare interne personalizate**, deoarece învățarea intercolegială permite o formare practică, ușor de implementat, motivând în același timp formatorii, care se simt valorizați, și responsabilizând angajații, permițându-le să contribuie la dezvoltarea colegilor lor

Exemplu: În Finlanda, Fundația Tukena (fostă KVPS) a identificat necesitatea de a îmbunătăți bunăstarea emoțională la locul de muncă și de a consolida colectivele de muncă prin crearea de noi oportunități de partajare a competențelor și a expertizei între servicii și membrii personalului. În acest scop, a dezvoltat un hub care oferă profesioniștilor o platformă digitală pentru schimbul de cunoștințe, învățare și sprijin reciproc. Această platformă sprijină, de asemenea, bunăstarea emoțională și menține colectivul de muncă la curent cu cele mai recente evoluții și inovații.

- **Promovați utilizarea pașapoartelor de competențe și a sistemelor de management al învățării.**
- **Încurajați adoptarea inovațiilor în materie de învățare.** Acest lucru se poate realiza prin programe și rețele axate pe cele mai bune practici, prin schimbul de cunoștințe și prin stimularea formatorilor VET (din engl. Vocational education and training provider) să pună în aplicare inovațiile în materie de învățare.
- **Pledați pentru rate de acoperire a costurilor pentru învățarea pe tot parcursul vieții** prin utilizarea fondurilor de formare gestionate de partenerii sociali sau prin încorporarea cheltuielilor de formare în costurile generale ale serviciilor sociale. De exemplu, luați în considerare alocarea a 3% din costurile serviciilor special pentru programele de formare.
- **Asigurați un mediu sigur pentru învățare.** Aceasta înseamnă crearea unui mediu în care cursanții se simt confortabil să pună întrebări, să solicite asistență și să se exprime liber. Acest lucru se poate realiza prin punerea în aplicare a unor programe la nivelul întregii organizații care să abordeze aceste preocupări.
- **Implementați programe de mentorat, tutorat sau îndrumare**, de exemplu **recrutând pensionari** care să lucreze ca mentori sau tutori, acordând mai mult spațiu **angajaților** cu experiență pentru a-și împărtăși abilitățile și cunoștințele, construind rețele de tutori și organizând comunități de la egal la egal.

Competențe care conduc la condiții de muncă mai puțin solicitante



Co-funded by
the European Union



Efectuarea unei cariere complete cu sarcini foarte solicitante din punct de vedere fizic - cum ar fi cele care implică ture de noapte, interacțiunea directă cu utilizatorii serviciilor și expunerea semnificativă la riscuri psihosociale - poate fi foarte dificilă și conduce frecvent la concedii medicale sau concedieri din cauza incapacității. Această problemă ar trebui abordată prin intermediul unui sistem de analiză a competențelor care explorează oportunități de schimbare a carierei prin formare continuă și dobândirea de noi competențe pe parcursul

Exemplu: În Franța, partenerii sociali din sectoarele sănătății și serviciilor sociale au convenit recent asupra unei liste a celor mai solicitante locuri de muncă din cele două sectoare, ceea ce le permite să beneficieze de subvenții destinate punerii în aplicare a măsurilor de prevenire.

carierei.

Servicii centrate pe persoană și digitalizare

Competențele digitale sunt esențiale pentru utilizarea inovațiilor, cum ar fi fișierele digitale ale utilizatorilor, asistența digitală (e-sănătate), comunicarea online și alte progrese. Pentru a răspunde pozitiv acestui aspect, este benefică organizarea de programe complete care vizează îmbunătățirea competențelor digitale atât pentru lucrători, cât și pentru utilizatorii serviciilor.

Exemplu: proiectul DigIT, finanțat de FSE, s-a axat pe îmbunătățirea competențelor digitale ale îngrijitorilor profesioniști pentru persoanele în vârstă și persoanele cu handicap. Proiectul a urmărit să îmbunătățească cunoștințele, dorința și capacitatea angajaților de a utiliza instrumentele digitale în beneficiul utilizatorilor. Acoperind regiunea Stockholm, inițiativa la scară largă a fost împărțită în etape, începând cu cartografierea aptitudinilor și competențelor digitale, urmată de etapa de implementare. Aceasta a inclus diverse oportunități de dezvoltare a competențelor atât la nivel de bază, cât și la nivel avansat, sprijinirea managementului în conducerea transformării digitale și organizarea învățării la locul de muncă.

Trecerea progresivă către servicii sociale centrate mai mult pe persoană în cadrul comunității și la domiciliul utilizatorilor de servicii implică schimbări majore în ceea ce privește competențele angajaților. Această nevoie de actualizare a competențelor trebuie abordată pentru a evita potențialele efecte negative asupra condițiilor de muncă.

Raportul proiectului FORTE "[Evoluția locurilor de muncă, a competențelor și a nevoilor de formare în sectorul serviciilor sociale și rolul partenerilor sociali în managementul schimbării](#)" a pus în lumină acest subiect.

În plus, proiectul în curs de desfășurare Care4Skills își propune să creeze o forță de muncă în domeniul social pe termen lung (din engl: LTC – Long-term care) mai solidă și mai adaptabilă

în întreaga Europă, pregătită să ofere îngrijire de înaltă calitate, centrată pe persoană, într-un mediu din ce în ce mai digitalizat.

Aspecte de gen

Femeile au adesea acces mai redus la formare și la oportunități de carieră în comparație cu bărbații, în principal din cauza responsabilităților familiale care le revin în cea mai mare măsură. Angajatorii ar trebui să monitorizeze participarea la formare și să pună în aplicare măsuri care să faciliteze implicarea femeilor, cum ar fi organizarea de sesiuni interne de formare la locul de muncă sau în apropierea acestuia, nu în afara acestuia. Abordarea acestei probleme ar trebui să fie o componentă cheie a oricărei strategii de management al diversității la locul de muncă.



Observație finală: Indicatori pentru monitorizarea progreselor și adaptarea măsurilor

În toate proiectele, indicatorii sunt esențiali pentru măsurarea și monitorizarea progresului, performanței sau tendințelor în timp. Ei furnizează date cuantificabile care ajută la evaluarea eficacității intervențiilor, politicilor sau programelor.

În cadrul acțiunilor de prevenire a SSM, sunt utilizați indicatori pentru a evalua succesul planurilor de prevenire pentru fiecare subiect specific. Acești indicatori variază în funcție de subiect și ar trebui să corespundă măsurilor puse în aplicare. Exemplele includ numărul și tipurile de accidente legate de locul de muncă, numărul de zile de concediu medical, durata medie a concediului medical, precum și numărul și durata concediilor legate de muncă. În plus, unele date calitative din sondaje pot oferi informații valoroase.

Este benefică compararea acestor indicatori cu datele din sistemele de securitate socială sau de protecție socială, precum și cu alți furnizori de servicii sociale din cadrul acelorași rețele.

Monitorizarea consecventă, de la an la an, este esențială pentru evaluarea progreselor, actualizarea și îmbunătățirea orientărilor și punerea în aplicare a acțiunilor corective.



Co-funded by
the European Union

