



## З турботою про кожного

# Про моніторинг і оцінювання програми психосоціальної підтримки на робочому місці

Рівень підприємства



Моніторинг і оцінювання (МіО) важливо проводити постійно й регулярно, а не лише на початку роботи й наприкінці виконання плану заходів. Має бути регулярний моніторинг програми психосоціальної підтримки (ПСП), щоб спостерігати за змінами й визначити тенденції. У загальному звіті наприкінці року дані об'єднуються, аналізуються і на основі результатів планується новий план заходів програми ПСП.

## ▶ 1. Що ми оцінюємо?

У процесі реалізації програми ПСП варто оцінювати:

- **Фактори, які впливають** на психологічний добробут і психічне здоров'я співробітників. Наприклад, працівник може проявляти психологічну стійкість щодо війни, але відчувати стрес через токсичну атмосферу в колективі або робоче навантаження і, навпаки, наслідки війни можуть заважати продуктивній праці. Оцінювання факторів психосоціальних ризиків (ПС ризиків) допоможе визначити, яким саме заходам важливо надати пріоритет. Таке оцінювання до й після запроваджених заходів покаже результат ефективності. Приклад оцінювання факторів ПС ризиків дивіться нижче.
- **Заходи, які вже проводяться і плануються** на вашому підприємстві щодо підтримки персоналу. Моніторинг реалізації заходів та оцінювання результатів покаже, що працює добре і чи варто це продовжувати, а що є неефективним і чому – чи варто відмовитися від цього або, можливо, вдосконалити.
- **Сприйняття персоналу** – як співробітник сприймає свій психологічний стан, який рівень задоволеності від роботи, як сприймає політику підприємства, комунікацію з керівником, підтримку з боку колег і керівника, свої умови праці тощо. Для ефективності запроваджених заходів важливо оцінити рівень сприйняття до й після.

## ▶ 2. Що може бути джерелом даних?

- **Відгуки працівників.**
- **Звіти та відгуки зацікавлених осіб** (психолог, уповноважена особа з питань ПСП або з питань безпеки й здоров'я на роботі (БЗР), керівники підрозділів, профспілкові лідери, відгуки клієнтів/партнерів/студентів/учнів та ін.).
- **Кадрові дані** (відгули, плинність кадрів) та інші дані (помилки в роботі, аварії тощо).
- **План програмних заходів** (дані щодо реалізованих заходів та охоплення).



### ▶ 3. Як збирати дані?

Збір даних не повинен бути складним. Ймовірно, у вас уже є система МіО. Наприклад, є опитування персоналу для аналізу відгуків або кадрові дані щодо кількості втрачених робочих днів тощо. Налагоджену систему МіО, яка вже добре працює, можна доповнити питаннями стосовно показників програми ПСП. Система МіО – це не обов'язково має бути один інструмент вимірювання й аналізу, наприклад загальний опитувальник, який містить усі ключові питання. Система МіО може складатися з різних інструментів:

- спостереження і структурований звіт після нього;
- анкетування для отримання зворотного зв'язку;
- пульс-опитування щодо сприйняття;
- фокус-група конкретної цільової групи щодо конкретного питання;
- інтерв'ю (індивідуальне або групове).

Подумайте про те, як можна використати те, що вже є і добре працює на вашому підприємстві щодо інструментів МіО. Або оберіть ті інструменти, які, на вашу думку, будуть найбільш зручними, економічними і водночас будуть відповідати цілям вашої програми. У процес розроблення системи МіО або інтеграції додаткових питань та інструментів до наявної системи МіО варто залучити ІТ-фахівця.

Керівники структурних підрозділів можуть формувати позитивну організаційну культуру й одночасно вимірювати «температуру» підтримки у своїх командах.

Подумайте про свій стиль управління:

- Чи знаєте ви, яку підтримку очікують від вас співробітники?
- Чи регулярно ви запитуєте своїх співробітників, як у них справи?
- Чи створюєте ви атмосферу довіри, регулярно запитуючи відгуки про підтримку, яку ви надаєте?
- Чи впевнені ви, що терміни виконання завдань для ваших співробітників є розумними?
- Чи знаєте ви про те, який психологічний клімат у вашій команді?

Вбудувати контроль «температури» підтримки в організаційну культуру підприємства можна як на індивідуальному рівні, так і на рівні команд. Наприклад, під час персональних зустрічей та командних зборів у процесі роботи. Інструментами для збору даних щодо цих показників можуть бути як анонімні опитування, так і фокус-групи, інтерв'ю і спостереження. Система МіО в межах програми ПСП може бути доповнена інструментом у формі контрольного переліку (чекліст) для керівників структурних підрозділів щодо цих п'яти запитань.



Цілі такого опитування можуть бути такі:

- Звернути увагу лінійних керівників на свій стиль управління для підвищення рівня психосоціальної підтримки.
- Зібрати дані до й після запроваджених заходів щодо ПСП.
- Порівняти дані цього опитування (до й після запровадження змін) з даними щодо плинності кадрів, відгулів, лікарняних, частотою помилок у роботі тощо (якщо такі дані збираються регулярно на вашому підприємстві).

## ▶ 4. Основні кроки напрацювання системи моніторингу й оцінювання програм ПСП

Перш ніж здійснювати заплановані дії для покращення психологічного здоров'я та безпеки на роботі, важливо визначитися зі стратегією МіО: «Як ми дізнаємося, чи досягли наші дії намічених результатів?»

Ефективна система МіО має такі характеристики:

- **Практична**, тобто відповідає очікуваним результатам, проста для сприйняття й аналізу, економічно обґрунтована.
- **Гнучка**, тобто адаптована до вашого підприємства та наявних ресурсів.
- **Безперервна**, тобто використовується підхід постійного покращення якості, коли відгуки співробітників надаються регулярно та використовуються для адаптації/покращення заходів у межах політики й програми ПСП.

### ▶ Крок 1: Визначте критерії, за якими ви будете оцінювати програму і план дій

Можна взяти за основу такі критерії:

- **Ступінь реалізації заходів і програми як наслідок** – визначення того, чи всі заходи були реалізовані відповідно до плану програми та чи було це зроблено протягом встановленого програмою і планом заходів часу.
- **Ступінь отримання очікуваних результатів**. На основі очікуваних результатів по кожному заходу в межах програми ви можете визначити відсоток досягнутих і недосягнутих результатів.



- **Наявність конкретних змін** – негайних і тих, що проявляться з часом. Мова йде про зміни, визначені як пріоритетні для організації (наприклад, зменшення рівня абсентеїзму, стресу, скарг, підвищення продуктивності праці, ефективної взаємодії в команді тощо).
- **Фактори, які сприяли та які перешкоджали досягненню результатів** і можливі коригування у відповідь.
- **Економічна ефективність** – аналіз співвідношення докладених зусиль, ресурсів та отриманих результатів.
- **Залученість співробітників** – визначення ступеня участі співробітників у розробленні й реалізації заходів, запланованих у межах програми, отримання від них зворотного зв'язку, пропозицій щодо покращення програми й заходів.
- **Життєздатність програми**, тобто можливість втілювати програму й закріплювати позитивні результати та зміни в умовах мінливого середовища і внутрішніх змін. Наприклад, якщо звільняється працівник, який координував питання реалізації програми надання першої психологічної допомоги (ППД) в межах політики ПСП на підприємстві, чи буде можливість призначити іншого, який «в темі», і його не треба буде готувати до цього завдання з нуля.

*У будь-якій програмі ми маємо розуміти, які короткострокові та довгострокові результати ми очікуємо. Це важливо, тому що це впливає на формування системи моніторингу та оцінювання, а головне – на мотивацію самої ініціативної команди підтримувати сталість програми.*

### ► **Короткострокові результати програми ПСП можуть бути такі:**

- Ухвалено політику та програму заходів.
- Підвищився рівень інформованості співробітників щодо підтримки психічного здоров'я.
- Налагоджена співпраця зі службою фахової психологічної допомоги.
- Збільшилася кількість працівників та членів їхніх сімей, які отримують доступ до різноманітних послуг у межах програми ПСП.
- З'явилися або збільшилася кількість працівників, які навчені надавати ППД та/або стали амбасадорами психічного здоров'я на підприємстві.

### ► **Варіанти довгострокових результатів програми ПСП:**

- Сформована культура психологічної безпеки.
- Знизився рівень стигми через психічні захворювання.
- Налагоджена система оцінювання та управління психосоціальними ризиками.



Зміни можуть потребувати часу. Якщо зосередитися лише на довгострокових результатах, то можна втратити мотивацію займатися програмою ПСП. Короткострокові результати забезпечують швидкий зворотний зв'язок і їх, як правило, легше виміряти.

Ми можемо виміряти зміни, що відбулися на індивідуальному та організаційному рівнях. Спочатку треба визначитися, яких змін ви очікуєте. Наприклад, результатом може бути розумне пристосування, що вплинуло на зниження рівня стресу і є прикладом психосоціальної підтримки. Або працівники стали більш відкритими, тобто ми побачили, що вони почали пропонувати свої ідеї в межах політики й програми ПСП, розмовляти один з одним та з керівником про проблеми психічного здоров'я. Можна спробувати проаналізувати кількість скарг, прогулів, помилок у роботі до й після впровадження певних заходів програми.

Усі зміни є результатом, і їх можна побачити методами спостереження, опитування чи фокус-групи.

## ► Крок 2: Визначте ключових «інформаторів даних» або джерела даних

- Кожний захід (дія) програми має ціль, а, значить, планується певний результат, який повинен фіксувати хтось із персоналу у визначеній формі. Залежно від заходу програми, можуть бути різні джерела даних. Наприклад, підприємство має договір із провайдером психологічних послуг для працівників, то в цій ситуації дані МіО надає підприємству саме цей провайдер в анонімній формі, тобто лише ті дані, які допоможуть зробити кількісний та якісний аналіз щодо такого ресурсу для персоналу загалом, а не щодо конкретного співробітника зокрема.
- Якщо є мета оцінити якість комунікації щодо психічного здоров'я по вертикалі, тоді дані надають окремо керівники структурних підрозділів та працівники окремих підрозділів в анонімній формі. Для цього треба визначити, як ці дані будуть збиратися, тобто буде це періодичне опитування, проведене визначеною людиною на підприємстві, або це буде система для зворотного зв'язку, зроблена ІТ-фахівцями для постійного збору відгуків, яка і стане джерелом даних для подальшого аналізу.

## ► Крок 3: Аналіз результатів

Використовуйте результати короткострокового оцінювання для покращення програми (плану заходів). Важливо критично підійти до аналізу результатів МіО і включити як успіхи, так і проблеми/провали/слабкі сторони програми. Звіт має бути цікавим і доступним для кожного працівника на підприємстві. Він може мати різні форми: буклет, відеорепортаж, слайд-презентація.



## ► Запитання, на які важливо відповісти

1. Які інструменти моніторингу й оцінювання ви будете використовувати під час реалізації програми ПСП на своєму підприємстві (анкети, фокус-групи, інтерв'ю, спостереження тощо)?
2. Визначте, як ви будете оцінювати кожен захід у вашому програмному плані? Якщо це анкета (опитувальник), то яка? Яка її мета? Наприклад, зібрати відгуки співробітників про цей захід, визначити розмір охоплення ним працівників, проаналізувати, чи підвищився рівень знань із теми (якщо це тренінг) або/та підвищився рівень готовності звернутися за фаховою психологічною допомогою.
3. Якщо це фокус-група, то як, коли, хто її проведе і яке питання планується для аналізу?
4. Якщо у вашій системі МіО передбачається використання стандартизованих анкет для самооцінки свого психологічного стану, наприклад для оцінювання рівня дистресу або оцінювання посттравматичного стресового розладу (ПТСР) тощо, тоді вкажіть у своєму програмному плані заходів, де саме вони плануються використовуватися та з якою метою.
5. Окрім цього, система МіО програми має містити інструмент для загального оцінювання реалізації політики й програми дій. Звіт щодо цього оцінювання складається наприкінці реалізації усіх запланованих програмних заходів. Тому варто передбачити в плані заходів джерело даних, щоб потім використати це для загального аналізу та звіту про всю програму. Система МіО також має передбачати аналіз труднощів реалізації заходів, щоб мати можливість зробити висновки та рекомендації для покращення політики й програми ПСП на наступний рік.

## ► Яка мета використання тестів для самооцінювання співробітниками власного рівня стресу?

Такі інструменти використовують для підвищення мотивації співробітників турбуватися про власне психічне здоров'я і в процесі індивідуального фахового психологічного консультування.

Такі тести не призначені для збору даних для оцінювання загального рівня стресу в колективі у зв'язку із запровадженням програмних та організаційних заходів.

**Шкала сприйманого стресу (PSS-10)** <https://www.samopomi.ch/get-tested/perceived-stress-scale-pss> — це опитувальник, розроблений у 1983 році. Він використовується для оцінювання рівня стресу, який ви відчуваєте. На відміну від інших методів вимірювання стресу, цей інструмент спирається на власне сприйняття стресу респондентом. Запитання зосереджені не на подіях (факторах стресу), а на психічному стані людини.

Цей опитувальник є прикладом. У межах програми ПСП на робочому місці ви можете використовувати будь-які науково доведені опитувальники для самооцінювання психічного і фізичного стану здоров'я. Обов'язкова умова – анонімність і конфіденційність.



## ▶ Приклад оцінювання факторів психосоціальних ризиків

Психосоціальні ризики – це ризики, що можуть впливати на психічне здоров'я і ментальний добробут співробітників.

Стрес можуть спричиняти багато факторів, як пов'язаних із роботою, так і не пов'язаних із нею. Поза робочим місцем стрес можуть викликати катастрофи, війна, сімейні та особисті проблеми. Стрес, пов'язаний із роботою, визначається психосоціальними небезпеками, виявленими в таких аспектах роботи:

- ▶ організація роботи;
- ▶ дизайн робочого місця;
- ▶ умови праці;
- ▶ стосунки в трудовому колективі (вертикальні/горизонтальні).

Щоб визначити, чи відчувають співробітники стрес у зв'язку із цими аспектами роботи, можна використати такі контрольні ствердження для анонімного опитування:

### Оцінювання робочих вимог

- Від мене вимагають виконання завдань, які важко поєднувати.
- Переді мною ставлять недосяжні терміни.
- Мені доводиться нехтувати деякими завданнями, тому що в мене надто багато справ.
- Я не можу робити достатніх перерв.
- Мене змушують працювати понаднормово.
- Я маю працювати дуже швидко.
- Я постійно відчуваю нестачу часу для виконання своєї роботи.

### Оцінювання контролю робочого навантаження

- Я можу вирішити, коли зробити перерву.
- Я можу сказати про свою власну швидкість роботи.
- Я маю вибір у вирішенні того, як я буду виконувати свою роботу.
- Я маю право голосу щодо умов своєї праці.





### Оцінювання підтримки з боку керівництва

- Мене підтримують відгуки керівництва про мою роботу.
- Я можу покласти на свого керівника.
- Я можу поговорити зі своїм керівником про те, що мене засмутило або роздратувало.
- Я відчуваю підтримку з боку керівника під час виконання важкого завдання.
- Мій керівник заохочує мене на роботі.

### Оцінювання підтримки з боку колег

- Якщо робота стане важкою, мої колеги допоможуть мені.
- Я відчуваю повагу з боку колег.
- Мої колеги готові вислухати мої проблеми, пов'язані з роботою.
- Я зазнаю знущань із боку колеги (колег).

### Оцінювання розуміння чіткості функціональної ролі

- Я чітко розумію, що від мене очікують на роботі.
- Я знаю, як виконувати свою роботу.
- Я чітко розумію свої обов'язки та відповідальність.
- Я чітко розумію цілі та завдання свого відділу.

### Оцінювання психологічної безпеки

- У мене достатньо можливостей розпитати керівництво про зміни на роботі.
- Я завжди можу звернутися до керівництва з будь-яких робочих проблем.
- Я завжди можу поговорити з керівником щодо коригування своєї роботи, якщо в мене виникнуть проблеми із психічним або фізичним здоров'ям.
- Я завжди можу надати відгук щодо будь-яких змін та заходів на роботі.

Ці запитання наведені для прикладу. Ви можете їх використати у своєму опитуванні персоналу, щоб оцінити наявність таких факторів психосоціальних ризиків, як надмірні навантаження, суперечливі вимоги до роботи, відсутність підтримки з боку керівництва, відсутність можливості для працівників брати участь в ухваленні рішень, незахищеність на роботі (дискримінація, насильство й домагання) тощо. Адже рівень стресу у зв'язку із війною або іншою проблемою поза роботою може підсилюватися небезпеками, з якими працівник може зустрічатися на роботі. Тому їхній моніторинг і оцінювання теж мають значення.

