



# SĂNĂTATEA MINTALĂ ȘI STAREA DE BINE LA LOCUL DE MUNCĂ



MINISTERUL SĂNĂTĂȚII  
AL REPUBLICII MOLDOVA



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development and Cooperation SDC  
Agenția Elvețiană pentru Dezvoltare și Cooperare  
Швейцарское управление по развитию и сотрудничеству



**MENSANA**

PROIECTUL MOLDO-ELVEȚIAN

SUPORT PENTRU REFORMA SERVICIILOR  
DE SĂNĂTATE MINTALĂ ÎN MOLDOVA

# | CUPRINS

## MISIUNEA prezentului ghid

Prezentul ghid vine să ofere angajatorilor suport practic, pas cu pas, în elaborarea și implementarea unei strategii instituționale de sănătate mintală, orientată spre o cultură a sănătății mintale pozitive și a stării de bine a angajaților, încurajând schimbări la nivel organizațional.

## OBIECTIVE Utilizarea prezentului ghid va ajuta angajatorii:

- să înțeleagă ce este sănătatea mintală și stresul, cum se pot manifesta simptomele legate de sănătatea mintală la angajați;
- să definească și să identifice factorii de risc psihosocial la locul de muncă;
- să descrie elementele unui loc de muncă sănătos;
- să recunoască importanța unei forțe de muncă sănătoase din punct de vedere mintal pentru angajatori și economie;
- să identifice, la elaborarea unui plan ajustat de acțiuni de sporire a bunăstării mintale în rândul angajaților, problemele, scopurile și acțiunile întreprinse, aplicând conceptele enumerate privind sănătatea mintală la locul de muncă.

# CE ESTE SĂNĂTATEA MINTALĂ

Noțiunea de „sănătate mintală” se referă mai degrabă la starea de bine decât la boală. Nu se va axa doar asupra persoanelor care trăiesc cu o problemă de sănătate mintală. Cu toții avem sănătate mintală, dar nu toți avem probleme de sănătate mintală. Organizația Mondială a Sănătății (OMS) definește sănătatea mintală ca „o stare de bine în care o persoană își valorifică abilitățile, poate face față situațiilor solicitante normale din viața sa, poate lucra în mod productiv și fructuos și își poate aduce contribuția la comunitatea în care trăiește”.



Sănătatea mintală există într-un continuum: de la funcționarea pozitivă, sănătoasă, la un capăt, până la simptome severe ale stărilor de sănătate mintală – la celălalt. Sănătatea mintală a unei persoane se poziționează pe diferite segmente ale acestui continuum, ca răspuns la diferiți factori de stres și diverse circumstanțe. La capătul verde al continuumului oamenii se simt bine, dând dovadă de reziliență și un nivel înalt al stării de bine. Ei funcționează maxim de bine în viața cotidiană și la muncă. Ajungând în zona galbenă și portocalie, oamenii înfruntă dificultăți tot mai mari pentru a face față situației. Severitatea și frecvența simptomelor poate crește. La capătul roșu este posibil ca oamenii să se confrunte cu simptome severe, funcționarea cotidiană acasă și la locul de muncă fiind puternic afectată, iar îndeplinirea sarcinilor devenind chiar imposibilă.

## Unele simptome ale persoanelor care sunt la capătul roșu al continuumului includ:

- Dereglări de somn
- Retragere socială
- Senzație de copleșeală
- Sentimente de deznădejde și de lipsă de valoare
- Productivitate joasă
- Iritabilitate
- Consum de alcool și droguri

În zona roșie, persoana poate avea probleme frecvente de sănătate mintală, cum ar fi depresia sau anxietatea (**A se vedea paginile 34 – 36**), două dintre cele mai frecvente probleme de sănătate mintală. De asemenea, există un risc sporit de suicid ori autovătămare. Aceste persoane ar putea avea nevoie de timp liber pentru a merge să solicite ajutor din partea specialiștilor.

Funcționare pozitivă, sănătoasă

Impact sever asupra funcționării cotidiene

**Sursă: Adaptată după modelul Corey Keyes mental health continuum**

## CE ESTE STRESUL

Stresul este un răspuns emoțional, fizic sau mintal la evenimente, care provoacă tensiune corporală sau mintală. Oricine poate ajunge în stare de stres. Această stare este una „de pregătire”, care implică atât reacții fizice, cât și psihologice, cunoscută și sub denumirea de „reacție de luptă sau de fugă”. Un nivel de stres limitat are efecte pozitive asupra motivației și performanței, capacitându-ne să respectăm termenele pentru realizarea sarcinilor, să gândim și să reacționăm rapid.

Un nivel de stres redus poate cauza probleme. De exemplu, poate fi greu să te motivezi pentru a finaliza o sarcină când nu ai un termen-limită stabilit. De asemenea, dacă e prea puțin stres, apare timp pentru ruminății negative, pentru senzații precum că nu faci progrese sau pentru sentimentul eșecului, mai e posibil să scadă volumul de feedback pozitiv (intern sau extern) și să se reducă sentimentul de satisfacție personală. Toate acestea pot cauza probleme de sănătate mintală.

La prea mult stres, se deteriorează performanțele. Când stresul se menține o perioadă prea lungă, se poate surpa sănătatea fizică și cea mintală. Există o legătură directă între expunerea cronică la stres, activarea prelungită a răspunsului fiziologic normal al organismului la stres și riscul sporit de depresie și anxietate. De asemenea, stresul prelungit sau repetat poate duce la burnout: stare de epuizare emoțională, mintală și, de multe ori, fizică.

Factorii de risc și factorii de protecție influențează sănătatea mintală. Factorii de risc cresc presiunea asupra sănătății mintale, în timp ce factorii de protecție îi pot contracara, ajutându-ne să ne simțim sau să începem a ne simți bine. Oamenii petrec zilnic o mare parte din timp la serviciu, astfel locul de muncă fiind un mediu cu influență enormă asupra sănătății mintale și a stării de bine. Locul de muncă poate fi un factor de risc, dar și un important factor de protecție. Un loc de muncă pozitiv și încurajator poate determina sau schimba poziția unei persoane pe continuum.



# DE CE, ÎN CALITATE DE ANGAJATOR, ESTE IMPORTANT SĂ AVEȚI GRIJĂ DE SĂNĂTATEA MINTALĂ A ANGAJAȚILOR

## Investițiile în sănătatea mentală a angajaților au un randament înalt

Studiile și rapoartele internaționale demonstrează că investițiile în sănătatea mentală a angajaților sunt profitabile pentru angajatori. O analiză efectuată în anul 2020 de către compania de consultanță Deloitte a evidențiat o rentabilitate de 500% (5 lire sterline la fiecare liră investită) ca urmare a reducerii absențelor, fluctuației personalului și prezenteismului. Un randament similar al investițiilor a fost constatat de Calculatorul costurilor de sănătate mentală pentru angajatori, în urma analizei organizațiilor care susțin sănătatea mentală – o rentabilitate de 4 dolari SUA pentru fiecare dolar investit (National Safety Council, 2021). Prin urmare, investițiile în sănătatea mentală sunt profitabile și financiar benefice pentru angajatori.

## Angajatorii pot influența sănătatea mentală a angajaților

Ne petrecem la locul de muncă o parte considerabilă din viața de adult, prin urmare, munca are un impact enorm asupra sănătății noastre mentale. În Europa, stresul la locul de muncă este a doua din cele mai frecvent raportate probleme de sănătate legate de muncă (Mental Health Europe, 2017). Chiar dacă un anumit nivel de stres are impact pozitiv asupra motivației și performanței, stresul de lungă durată la locul de muncă poate avea un efect negativ asupra motivației și performanței, poate spori riscul de anxietate, depresie și burnout (EU-OSHA, 2018). Prin urmare, angajatorii au un motiv întemeiat să ia măsuri pentru asigurarea unui mediu de lucru sănătos, în care angajații să-și poată valorifica întregul potențial.



## SĂNĂTATEA MINTALĂ LA LOCUL DE MUNCĂ ASIGURĂ O ACTIVITATE MAI PERFORMANTĂ

Investițiile în sănătatea mentală la locul de muncă fac angajații să fie mai implicați, mai motivați și cu un moral mai ridicat. De asemenea, aceștia vor fi mai dispuși să îndeplinească sarcini care depășesc cerințele aferente funcțiilor, drept efect va spori rentabilitatea investiției. Imaginea publică este importantă, iar faima unui mediu profesional ce promovează sănătatea mentală pozitivă și starea de bine vă poate poziționa drept un angajator atractiv. Studiile arată că forța de muncă talentată este atrasă de locurile de muncă unde există grijă pentru bunăstarea mentală a angajaților, deoarece acesta este un element-cheie al unui loc bun de lucru. Prin urmare, investițiile în sănătatea mentală au un impact pozitiv asupra recrutării și reținerii celor mai bune și competente persoane, precum și asupra creșterii moralului și angajamentului personalului.

## UN LOC DE MUNCĂ UNDE NU EXISTĂ PREOCUPARE PENTRU SĂNĂTATEA MINTALĂ ESTE COSTISITOR PENTRU ANGAJATORI

Din rapoartele OCDE (2015) deducem că fiecare al șaselea european trăiește cu o problemă de sănătate mentală, fapt care rezultă în costuri de peste 600 de miliarde de euro pe an

pentru economiile din cele 28 de țări ale UE. Circa 40% din aceste costuri, adică 240 miliarde de euro, sunt cauzate de costurile indirecte de pe piața muncii, determinate de ratele reduse de angajare și productivitatea redusă. Deși în prezent nu au fost identificate statistici privind situația productivității de muncă în Republica Moldova, Agenția Națională pentru Sănătate Publică spune că prevalența absolută a problemelor de sănătate mentală și comportament în anul 2020 a fost de 78 394 de persoane. Aplicând costul mediu (7,140 Euro în Uniunea Europeană) la datele privind prevalența, putem emite ipoteza că circa 560 milioane de Euro (peste 113 miliarde lei) au fost pierdute din cauza ratelor joase de ocupare a forței de muncă și a productivității reduse.

## CAPITALUL UMAN ESTE GREU DE GĂSIT ÎN MOLDOVA: INVESTIȚII ÎN CEEA CE AVEȚI

În Republica Moldova este greu de găsit. Prin urmare este și mai important ca angajatorii să aibă grijă de sănătatea fizică și mentală a persoanelor ce lucrează în echipele lor. Datele Biroului Național de Statistică arată că fiecare a patra întreprindere din Republica Moldova se confruntă cu un deficit de angajați, acest deficit simțindu-se preponderent în sectorul privat. Conform bazei de date a Agenției Naționale pentru Ocuparea Forței de Muncă, în ianuarie 2020 existau 8280 de posturi vacante. Nu numai forța de muncă este în descreștere, de asemenea și productivitatea ei este în scădere. Productivitatea muncii în Republica Moldova este una dintre cele mai joase în Europa, iar acest lucru a dus la reducerea potențialului economic al țării (Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova, 2021).

# FACTORII DE RISC PSIHOSOCIAL LA LOCUL DE MUNCĂ

Locul de muncă este nu numai un mediu fizic de lucru, dar și unul psihosocial. Factorii de risc psihosocial cresc probabilitatea confruntării angajaților cu stresul și le pot afecta bunăstarea mentală. Mediul psihosocial de muncă include cultura organizațională, precum și atitudini, valori, convingeri și practici zilnice care au efect asupra bunăstării mintale și fizice a angajaților. Factorii care pot cauza stres emoțional sau mental includ, dar nu se limitează la:

**C**ultura organizațională (lipsa politicilor și practicilor menite să asigure demnitatea sau respectul pentru toți lucrătorii, hărțuirea și bullying-ul discriminarea de gen, stigmatizarea din cauza statutului HIV, intoleranța față de diversitatea etnică sau religioasă, lipsa suportului pentru un stil de viață sănătos);

**O**rganizarea slabă a muncii (probleme privind cerințele față de muncă, managementul timpului, latitudinea decizională, recompensa și recunoașterea, suportul din partea superiorilor, claritatea postului de lucru, proiectarea postului, comunicarea insuficientă);

**S**tilul de management de comandă și control (lipsa consultărilor, negocierilor, comunicării bidirecționale, feedback-ului constructiv, managementului respectuos al performanței);

**L**ipsa suportului pentru echilibrul dintre viața profesională și viața privată;

**T**eama de a pierde locul de muncă din cauza fuziunii, achizițiilor, reorganizării pieței muncii/economiei.





# MOBBING-UL, BULLYING-UL ȘI HĂRȚUIREA LA LOCUL DE MUNCĂ

**MOBBING-UL, BULLYING-UL** și **HĂRȚUIREA** sunt concepte similare care implică un comportament negativ față de un angajat din partea colegilor sau a managerilor.

## **MOBBING-UL**

la locul de muncă este un fenomen în care o persoană este ținta umilirii, hărțuirii generale și abuzului emoțional din partea unui grup.

## **BULLYING-UL**

provine de obicei din partea unui superior sau a unui coleg, fiind direcționat către un angajat.

## **HĂRȚUIREA**

este comportamentul de dispreț sau de amenințare din care este alcătuit mobbing-ul și bullying-ul.



Mobbing-ul și bullying-ul pot lua forme subtile, de exemplu, faptul de a fi exclus sau ignorat de colegi în conversații, invitații sau informații. Exemplele implicite de hărțuire la locul de muncă din partea unui manager pot include excluderea cuiva de la promovări, stabilirea unor termene sau sarcini nerealiste sau monitorizarea excesivă a muncii persoanei respective.

Mobbing-ul și hărțuirea pot avea, de asemenea, un caracter mai pronunțat de confruntare, precum de a fi ținta unor comentarii răutăcioase sau neplăcute, a criticilor constante, de a fi tratat fără respect sau dezonorant, chiar fiind deteriorate bunurile personale. Exemplele explicite de hărțuire la locul de muncă din partea unui manager ar fi oferirea unui feedback nesincer sau lipsit de respect în raport cu ceilalți membri ai echipei sau faptul de a fi abordat cu țipete și strigăte.

## CONSECINȚE

Comportamentele descrise mai sus au impact negativ asupra persoanei/victimei, astfel sporind probabilitatea agresatului de a trece prin stres. Drept consecință, scade performanța și apare absenteismul – factori negativi pentru orice organizație. Managerii care tolerează mobbing-ul, bullying-ul și hărțuirea creează un mediu de muncă nesigur și nesănătos din punct de vedere psihosocial pentru angajații lor și dăunează propriei organizații.

# CUM ARATĂ UN LOC DE MUNCĂ FAVORABIL SĂNĂTĂȚII MINTALE

Un loc de muncă favorabil din punct de vedere al sănătății mintale este un loc de muncă unde se promovează activ sănătatea mintală pozitivă și starea de bine și unde angajații care se confruntă cu probleme de sănătate mintală sunt susținuți de către conducere și de către colegii lor. Într-un asemenea mediu se face tot posibilul pentru a se preveni prejudiciile psihosociale și fizice în rândul angajaților (Mental Health Europe, 2017).

# CUM ANGAJATORII POT TRANSFORMA LOCUL DE MUNCĂ ÎNTR-UN MEDIU PRIELNIC SĂNĂTĂȚII MINTALE

Doriți să asigurați locuri de muncă favorabile sănătății mintale, dar nu știți de unde să porniți? Prezentul ghid vă oferă câțiva pași practici pentru implementarea schimbărilor pozitive la locul de muncă.

## ABORDAREA 1 - 2 - 3 - 4 - 5



1

Implicați



2

Analizați



3

Gândiți  
strategic



4

Implementați



5

Reacționați

## PASUL 1 IMPLICAȚI: LUAȚI-I LA BORD PE TOȚI

- Conducerea trebuie să-și asume angajamentul de a gestiona riscurile psihosociale într-un mod în care membrii organizației să se simtă confortabil de a susține cauza comună.
- Conducerea trebuie să identifice un comitet pentru sănătatea mintală, format din persoane special selectate pentru această responsabilitate. Persoanele sunt numite "campioni" sau „leaderi”. Acestea își vor asuma față de organizație suportul necesar privind îmbunătățirea climatului favorabil sănătății mintale. Este important să existe o înțelegere a motivului colectiv, pentru care este esențial să fie asigurat un loc de muncă prielnic sănătății mintale, deoarece procesul va necesita atât timp, cât și resurse.
- Comitetul liderilor are o importanță majoră pentru a face ca „totul să se întâmple” și pentru a asigura luarea unor decizii comune. Trebuie să fie alcătuit din persoane de toate nivelurile, încât toți să se simtă reprezentați, să dea dovadă de corectitudine și echitate în procesul decizional.



- Cercetările efectuate de OMS (2010) sugerează că Programele de succes se bucură de implicarea angajaților la fiecare etapă a procesului, de la planificare la evaluare, astfel demonstrându-se că participarea echipei are o importanță crucială pentru succes.

## RESPONSABILITĂȚILE COMITETULUI LEADERILOR CONȚIN ÎN:

- încurajarea participării angajaților;
- coordonarea focus-grupurilor sau distribuirea sondajelor;
- analiza rezultatelor sondajelor;
- identificarea domeniilor prioritare;
- stabilirea scopurilor;
- elaborarea unui plan de acțiuni și a planului de proiect;
- monitorizarea termenelor;
- implementarea și analiza acțiunilor.

*Sursă: Heads Up*

## PASUL 2 ANALIZAȚI: CARE ESTE SITUAȚIA ACTUALĂ

- Auditul intern poate fi realizat în diferite forme. Pentru început un pas important ar fi să cereți părerea angajaților privind abordarea curentă a procesului de lucru și, în caz dacă ceva nu funcționează bine, să întrebați de ce, în opinia lor, se întâmplă acest lucru. Asigurați-vă că la chestionare angajații se simt în siguranță și pot răspunde liber la întrebări, pot discuta despre sănătatea mintală și condițiile de muncă fără teamă de răzbunare, consecințe negative sau ridiculizare. Este esențial să fie creat un spațiu sigur de

interviervare și această siguranță să fie menținută pe tot parcursul procesului.

Verificați datele disponibile din organizație referitoare la factorii potențiali de risc, din care deduceți posibilele lacune ale organizației în ceea ce privește mediul favorabil sănătății mintale.

- Nu toate organizațiile dispun de un asemenea tip de date. Solicitarea feedback-ului din partea angajaților este cea mai importantă și mai informativă modalitate de a identifica problemele ce trebuie abordate. În cazul în care nu poate fi creat un spațiu sigur pentru a discuta aceste probleme, examinați oportunitatea unor mijloace alternative de colectare a informațiilor, precum sondajele anonime sau grupurile mici de lucru.
- Colectarea opiniilor angajaților de toate nivelurile, ale actorilor externi relevanți (de exemplu, ale familiilor angajaților, sindicatelor, persoanelor care au avut probleme de sănătate mintală, organismelor profesionale și asociațiilor ramurale) (**Heads up**) permit crearea unei imagini a situației curente ce urmează a fi îmbunătățită.
- În procesul de colectare a informațiilor, păstrați confidențialitatea informațiilor documentate și nedocumentate cu privire la experiența individuală a angajatului legată de riscurile psihosociale, asigurați protecția împotriva dezvăluirii rezultatelor în urma expunerii la riscuri psihosociale, cum ar fi tratamentul medical, timpul petrecut în afara locului de muncă, aranjamentele de lucru conform unui orar flexibil, informațiile medicale (**ISO**). Prin urmare, este imperativ să fie informați lucrătorii cu privire la limitările legate de asigurarea confidențialității în timpul fazei de colectare a informațiilor.

## DATELE COLECTATE VOR INCLUDE:

- cifre privind rata absenteismului și rapoartele aferente;
- rapoarte și reclamații privind bullying-ul și hărțuirea sexuală;
- date privind revendicările de despăgubire ale lucrătorilor;
- lista cerințelor legate de stres;
- evaluările riscurilor legate de sănătate și securitatea la locul de muncă și procesele verbale ale întâlnirilor;
- cifre privind rata accidentelor și vătămărilor;
- cifre privind timpul pierdut din cauza vătămărilor;
- informații despre prestatorii de asistență și contactele lor;
- informații privind utilizarea și tendințele programului de suport de la egal la egal;
- date privind rata cifrei de afaceri;
- date provenite din interviul realizat la concediere;
- măsurători ale productivității la locul de muncă;
- informații privind cazurile de abuz auto-raportat de substanțe;
- cifre privind cazurile incidente legate de droguri/alcool;
- feedback-ul privind evaluarea performanței angajaților;
- rezultatele sondajului realizat în rândul angajaților.

*Sursă: Heads Up*



## PASUL 3 GÂNDIȚI STRATEGIC: ELABORAȚI UN PLAN DE ACȚIUNI

Conform OMS (2010), „o greșeală frecventă este de a crede că soluțiile pentru problemele legate de mediul fizic de lucru trebuie să fie întotdeauna soluții fizice, deși, de exemplu, instruirea sau schimbarea comportamentului pot fi de asemenea o soluție pentru problemă”. Elaborarea unui plan de acțiuni constă în descrierea problemelor ce urmează a fi abordate, o prognoză a rezultatul scontat în urma modificării acestor aspecte (obiectivele) și, în final, pașii întreprinși pentru realizarea acestuia (acțiunile). Pentru fiecare problemă se vor stabili obiective, mai târziu acestea pot fi divizate în sub-obiective cu acțiuni.

Astfel:

**IDENTIFICAȚI PROBLEMELE:** Împreună cu comitetul de lideri gândiți-vă ce anume ar putea fi schimbat și ce anume ar avea cel mai mare impact pentru majoritatea angajaților. Întrebați-i ce consideră că este cel mai important și evaluați care din schimbările sugerate provoacă cele mai puternice emoții. Atrăgând echipa de partea voastră și trezindu-i interesul pentru schimbări, veți putea obține un efect de durată.

**STABILIȚI SCOPURILE:** Când întocmiți planul de acțiuni, stabiliți obiective specifice, care să evidențieze modul în care se va vedea dacă schimbările efectuate funcționează. La fel, determinați acțiunile care urmează a fi întreprinse pentru a atinge aceste obiective, termenele și responsabilitățile. Obiectivele încep de obicei cu o unitate de măsură (a spori, a reduce, a începe, a opri) și conțin un element temporal (în decurs de șase luni, în anul următor, imediat).

Formularea obiectivelor care conțin aceste aspecte mărește șansele de succes, sporește responsabilitatea și facilitează monitorizarea implementării obiectivului.

**DESCRIEȚI ACȚIUNILE:** Acțiunile trebuie să fie corelate cu obiectivele, pentru a garanta că sunt realiste și accesibile. Asigurați-vă că rolurile și responsabilitățile sunt stabilite clar.

**DETERMINAȚI RESURSELE:** Pentru atingerea obiectivelor este necesar de a stabili, a aloca și a menține resurse. **Prin urmare, în faza de planificare (ISO)** se vor determina resursele umane, financiare, tehnologice și de altă natură specifice operațiunilor respective. De asemenea, se va ține cont de faptul că așteptările și nevoile diferitor grupuri de angajați vor fi distincte (de exemplu, angajații care lucrează singuri, angajații care muncesc la distanță, grupurile minoritare), precum distincte sunt și experiențele, abilitățile lingvistice, nivelul de instruire, etc.

**Vedeți mai jos exemple de probleme > obiective > acțiuni care pot fi întreprinse pentru a contribui la asigurarea unui loc de muncă favorabil sănătății mintale.**

## PASUL 4 IMPLEMENTAȚI: FACEȚI SCHIMBĂRI

- Implementați cele planificate – vorbiți tare, cu hotărâre; mențineți liderii și angajații implicați și informați, prezentându-le în cadrul întâlnirilor lunare informații actuale, expediindu-le e-mailuri, pentru a le crea o imagine generală a schimbărilor deja produse și a păstra conversația deschisă la nivel informal.

- Fiecare obiectiv și acțiunile care vor fi întreprinse în vederea realizării acestuia trebuie să fie atribuite unor lideri diferiți, care vor fi responsabili de echipa de implementare și de follow-up.

## PASUL 5 REACȚIONAȚI: URMĂRIȚI ȘI ADAPTAȚI

Asigurați-vă că se efectuează monitorizarea și evaluarea, ca urmare pot fi făcute adaptările necesare. Monitorizarea și evaluarea pot avea mai multe formate, cum ar fi analiza datelor de referință, sondaje de follow-up și interviuri cu personalul. Acest lucru va depinde de **problemele > obiectivele > acțiunile** decise la executarea pasului 3.

**URMĂRIȚI:** Este foarte important de a stabili cum va fi urmărit impactul acțiunilor întreprinse și modul în care acestea au contribuit la atingerea obiectivelor. În primul rând se va face o măsurare de referință (punctul de pornire pentru măsurarea impactului schimbărilor), astfel încât să se poată compara datele inițiale și cele curente (**Heads up**). Uneori, repetarea unui sondaj sau analiza datelor de referință oferă o evaluare generală și creează o viziune despre ce funcționează și ce nu funcționează.

**REAȚIONAȚI:** Atât schimbările care au făcut o diferență, cât și cele care nu au avut impact trebuie comunicate echipei, sinceritatea și transparența fiind esențiale în acest sens. Persoanele care au participat la obținerea rezultatului de succes (dar și a rezultatelor mai puțin reușite) trebuie să fie conștiente de realizări și de angajamentul de care dau dovadă. Spuneți în public cuvinte de încurajare.



**ADAPTAȚI:** În cele din urmă, nu este o rușine să schimbați și să adaptați obiectivele, acțiunile sau abordarea generală. Crearea unui loc de muncă favorabil sănătății mintale este mai degrabă un proces, decât o destinație finală, iar actualizările și schimbările fac parte din proces.

Există beneficii în urma împărtășirii experienței și bunelor practici cu angajații și alți actori relevanți, la nivel intern și extern. Prin schimb de bune practici se face și un schimb de cunoștințe și, în cele din urmă, se învață lecții despre ceea ce funcționează și ce ceea ce nu funcționează la locul de muncă.

## SCHIMBĂRILE CARE POT FI FĂCUTE PENTRU A REDUCE FACTORII DE STRES LA LOCUL DE MUNCĂ

Problemă → Obiectiv → Acțiune

Fiecare mediu profesional este unic și-și dezvoltă propria viziune despre cum locul de muncă poate deveni unul sănătos pentru angajații săi și ce obiective și acțiuni duc spre asta. Totodată, există o serie de factori frecvenți de stres la locul de muncă cu care se confruntă multe organizații. Prezenta secțiune conține acțiuni sugerate a fi întreprinse în vederea depășirii factorilor frecvenți de stres la locul de muncă.

1.

**PROBLEMA:** Bullying-ul la locul de muncă.

**OBIECTIV:** Implementarea în următoarele șase luni a unei politici de toleranță zero față de bullying la locul de muncă.

**ACȚIUNE:** Conducerea va prezenta modele de rol vizibile și active împotriva bullying-ului la locul de muncă. Respectând toți membrii echipei și având o politică de toleranță zero față de bullying, angajații se vor simți în siguranță la locul de muncă. Pentru a asigura că bullying-ul la locul de muncă nu se va infiltra în cultura organizației, este nevoie de timp, însă prin realizarea acțiunilor de facilitare a raportării bullying-ului printr-o abordare simplificată, bullying-ul la locul de muncă poate fi oprit drastic.

2.

**PROBLEMA:** Lipsa conexiunii.

**OBIECTIV:** Extinderea pe parcursul anului următor a rețelelor angajaților și crearea unui sistem de parteneriat între angajați.

**ACȚIUNE:** Stabiliți măsuri de suport pentru angajații care se confruntă cu un impact negativ în urma expunerii la riscuri psihosociale. Creați un sistem de parteneriat între angajații de diferite niveluri. Faceți cunoștință cu angajații la nivel personal, astfel încât să puteți observa schimbările în comportamentul lor. Organizați întâlniri informale pentru angajați și conducere într-o încurajare a relațiilor și discuțiilor despre alte subiecte decât cele profesionale.

3.

**PROBLEMA:** Echipă subevaluată și demotivată.

**OBIECTIV:** Sporirea spre finele anului a motivației echipei cu 40% față de datele de referință.

**ACȚIUNE:** Reduceți la membrii echipei sentimentele de nesiguranță și dezvoltați-le sentimentele de importanță personală, verificând în mod regulat rolurile și responsabilitățile lor. Acest lucru se poate face prin analiza fișelor postului. Este esențial să evidențiem nu doar importanța lucrului realizat, ci și importanța fiecărui membru al echipei la efectuarea acestuia. Încurajați conducerea să ofere recompense și să rostească cuvinte de apreciere angajaților. Conduceți prin exemplu și manifestați entuziasm față de echipa Dvs. Cu pași mici se poate ajunge departe.

4.

**PROBLEMA:** Angajați cu probleme cronice de sănătate.

**OBIECTIV:** Implementarea imediată a unei politici de integrare a angajaților care și-au luat o pauză pe motiv de boală.

**ACȚIUNE:** Vorbiți tare și ferm pentru a informa membrii echipei despre prevederile privind persoanele cu probleme cronice de sănătate (fizice sau mintale) atât din surse interne, cât și din surse externe. Promovați utilizarea de către persoanele care trebuie să-și ia o pauză a planurilor de menținere/reîntoarcere la muncă. Toți angajații, în special cei cu probleme cronice de sănătate, pot lucra într-o organizație care susține flexibilitatea și, prin urmare, acordă în mod evident prioritate stării de bine la locul de muncă.

5.

**PROBLEMA:** Neînțelegerea generală a modalității de a fi sănătos mintal.

**OBIECTIV:** A îmbunătăți în următorii cinci ani bunăstarea mintală la locul de muncă și înțelegerea importanței acestui aspect (în baza datelor de referință).

**ACȚIUNE:** Angajații trebuie să fie conștienți de riscurile psihosociale și să știe unde în cadrul organizației le pot raporta. Trebuie pusă în aplicare o politică clară pentru angajații care raportează riscurile psihosociale de care sunt conștienți. Angajații de toate nivelurile trebuie să participe la cursuri de instruire privind sănătatea mintală, astfel încât să existe o înțelegere comună a importanței angajamentului de a fi o forță de muncă cu o bună stare de sănătate mintală și de a avea o înțelegere universală a rolurilor pe care fiecare membru al echipei le are pentru a face posibil acest lucru. Prin intermediul atelierelor de lucru și distribuirii materialelor promovați în rândul angajaților un stil de viață sănătos, informându-i despre interdependența între alimentația sănătoasă și sănătatea fizică și cea mintală.

# CUM SĂ COMUNICĂM CÂND SE CERE SUPTUL NOSTRU

## 1 SEMNALAREA ȘI COMUNICAREA

Schimbările de comportament la un angajat pot semna o alunecare spre partea de jos a spectrului unei bune sănătăți mintale (**a se vedea pagina 4**), precum și faptul că are nevoie de sprijin. De exemplu, persoana este mai iritabilă, îngrijorată, negativă sau mai tăcută și retrasă ca de obicei. Dacă aceste schimbări de comportament se manifestă o perioadă îndelungată (mai mult de o lună), este indicat să inițiați o conversație cu persoana respectivă pentru a afla ce se întâmplă cu ea, cum poate fi ajutată și de ce fel de suport are nevoie.

**Pentru o asemenea conversație, ar putea fi utile următoarele recomandări:**

- Desfășurați conversația într-un loc unde poate fi asigurată intimitatea și unde persoana se simte în siguranță să vorbească pe teme sensibile;
- Obțineți contactul vizual, cu excepția cazului când interlocutorul nu se simte confortabil cu asta;
- Puneți întrebări directe și potrivite, cum ar fi „Ce pot face pentru a te ajuta?” sau „Ce sprijin ai dori de la mine la serviciu?”;
- Evitați să dați sfaturi de genul „așa va trece”, sau „și asta va trece”, sau „fiecare dintre noi se simte mai indispus și n-are dispoziție uneori”;
- Întrebați, de exemplu: „Am observat sau mi se pare că în ultima vreme ești ... (iritat/fără dispoziție/tăcut, etc.)”;
- Fiți deschis, inclusiv în limbajul corporal – asta înseamnă brațe deschise și o întoarcere ușoară a corpului către persoană;
- Nu insistați să obțineți mai multe detalii decât este pregătită să ofere persoana și nu faceți comentarii neplăcute, cum ar fi „lucrurile s-ar putea
- Evitați să dați sfaturi de genul „ați încercat ceai de mușețel sau să mergeți la culcare mai devreme”. Deși aveți intenții bune, este important să vă concentrați

pentru a asculta cu atenție ceea ce spune persoana. Acest lucru în sine poate fi foarte util și poate reduce presiunea. Uneori ajută însuși faptul că poți spune ce te frământă;

- Recunoașteți cele spuse cu încuviințări din cap și gesturi adecvate și repetați ceea ce vi s-a spus pentru a verifica dacă ați înțeles bine;
- La sfârșitul conversației, recapitulați despre ce ați discutat și convenit și asigurați-vă că faceți ceea ce ați promis că veți face; **Sursă: MHE**

- Ar fi util să aveți la îndemână informații despre persoanele de contact la care puteți referi colegul în cazul în care are nevoie de ajutor suplimentar sau mai urgent, de exemplu contactele serviciilor de urgență. Înregistrați în telefon numere și link-uri utile sau notați-le pe hârtie, astfel încât să le puteți transmite imediat.

## DAȚĂ PERSOANA SUSȚINE CĂ SE CONFRUNTĂ CU DIFICULTĂȚI DE ORDIN PSIHO-EMOȚIONAL, ÎNDEMNAȚI-O:

1. Să apeleze la medicul de familie. În Republica Moldova, medicii de familie au dreptul și au fost instruiți să diagnosticheze și să ofere tratament pentru formele ușoare și moderate ale depresiei și anxietății.

2. Să apeleze la Centrul Comunitar de Sănătate Mintală, conform locului de trai. Centrele Comunitare de Sănătate Mintală sunt serviciile publice unde este oferit suport pentru recuperarea persoanelor cu probleme de sănătate mintală. Acolo activează o echipă multidisciplinară formată din psihiatru, psiholog, asistent social, asistente medicale. Serviciile sunt oferite confidențial, gratuit, aproape de casă.

Lista centrelor poate fi accesată pe site-ul [www.trimbos.md](http://www.trimbos.md).

## 2 IMPLICAREA ECHIPEI

Uneori, după o discuție cu un angajat care nu se simte bine, devine clar că este util sau chiar necesar să anunțați echipa pentru a-i oferi sprijin: de exemplu, în cazul când cineva este foarte stresat și copleșit de volumul de muncă și se cere o redistribuire temporară a sarcinilor sau când cineva are nevoie de sprijinul colegilor de muncă. Scopul conversației cu echipa este de a încuraja să susțină colegul. **Pentru această conversație cu echipa, țineți cont de următoarele:**

- Înainte de a discuta cu echipa, trebuie să obțineți consimțământul persoanei care are nevoie de sprijin. Întrebați persoana ce ar dori să li se spună colegilor săi;
- Amintiți-le colegilor că imaginea pe care persoana o prezintă lumii – prin intermediul rețelelor sociale sau în echipă – ar putea să nu reflecte starea reală (**MHE**);
- Dacă este necesar, verificați dacă cineva din echipă poate prelua temporar sarcinile persoanei respective pentru a-i reduce volumul de muncă, dacă cineva dorește să-i devină partener ori s-o urmărească periodic într-un mod amical, fără a-i submina statutul, buna reputație sau profesionalismul;
- Amintiți-vă că scopul acestei conversații este de a preveni agravarea sănătății mintale a persoanei prin reducerea presiunii pe care probabil o simte în prezent la locul de muncă;
- Concentrați-vă asupra felului în care se simte persoana (foarte stresată, tristă, îngrijorată, indispusă) și cum sprijinul echipei îi poate îmbunătăți starea. Nu folosiți limbaj medicalizat, precum „deprimat” sau „tulburare de anxietate”;
- La fel ca și în cazul întâlnirii individuale, înregistrați în telefon sau notați numerele utile și link-urile către servicii, astfel încât să le puteți transmite imediat.



# SURSE

**Black Dog Institute (2020), „Workplace mental health toolkit”,** disponibil online: <https://www.blackdoginstitute.org.au/wp-content/uploads/2020/04/black-dog-institute-mental-health-toolkit-2017.pdf>.

**EU-OSHA (2018), „Healthy workers, thriving companies – a practical guide to wellbeing at work”,** disponibil online: [file:///C:/Users/thomfa/Downloads/EC\\_GUIDE\\_STRESS\\_MSD\\_WEB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/thomfa/Downloads/EC_GUIDE_STRESS_MSD_WEB%20(2).pdf).

**Heads up (2021) „Healthy Workplaces for Employers”,** disponibil online: <https://www.headsup.org.au/>.

**Heads Up () „Developing a workplace mental health strategy A how-to guide for organisations”**

**Mental Health Europe (2017) „How to create a mentally healthy workplace”,** disponibil online: [https://mhe-sme.org/wp-content/uploads/2017/11/MentalHealth\\_Infographie\\_A4.pdf](https://mhe-sme.org/wp-content/uploads/2017/11/MentalHealth_Infographie_A4.pdf).

**ISO 45003:2021 „Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks”,** disponibil online: [ISO 45003:2021\(en\), Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks.](https://www.iso.org/standard/72441.html)

**National Safety Council (2021), „New Mental Health Cost Calculator Shows Why Investing in Mental Health is Good for Business”,** disponibil online: <https://www.nsc.org/newsroom/new-mental-health-cost-calculator-demonstrates-why>.

**OECD/European Union (2018), „Promoting mental health in Europe: Why and how?”,** in Health at a Glance: Europe 2018: State of Health in the EU Cycle, OECD Publishing, Paris/European Union, Brussels. DOI: [https://doi.org/10.1787/health\\_glance\\_eur-2018-4-en](https://doi.org/10.1787/health_glance_eur-2018-4-en).

**World Health Organisation (2019), „Mental health in the workplace”,** disponibil online: <https://www.who.int/news-room/commentaries/detail/mental-health-in-the-workplace>.

**Towler, A. (2020) “Workplace bullying, mobbing and harassment: What is it, why it matters and how to deal with it”,** disponibil online: <https://www.ckju.net/en/dossier/mobbing-bullying-and-harassment-workplace-what-it-why-it-matters-and-how-deal-it>

**World Health Organisation (2010), „WHO Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices”.**

**WHO (2010), „Healthy workplaces: a model for action For employers, workers, policy-makers and practitioners”.**

**Workplace bullying, mobbing and harassment: What it is, why it matters and how to deal with it | CQ Net - Management skills for everyone (ckju.net).**



# CELE MAI FRECVENTE PROBLEME DE SĂNĂTATE MINTALĂ:

## CE ESTE DEPRESIA

**C**u toții ne simțim uneori triști, indispuși sau nu ne simțim prea bine. Totodată, o asemenea stare, care este intensă și durează o perioadă îndelungată, uneori fără vreun motiv aparent, poate influența nu numai modul în care ne simțim, ci și modul în care gândim, ne comportăm și interacționăm cu alți oameni. În astfel de situații, felul acesta de a ne simți devine depresie.

În cazul când aceste semne persistă pe parcursul mai multor zile într-o perioadă mai mare de două săptămâni și când influențează capacitatea Dvs. de a vă gestiona viața personală și cea profesională, este bine să urmați o evaluare din partea unui profesionist calificat.

### Cele mai frecvente semne ale depresiei:

- scădere a stimei de sine sau a valorii de sine;
- schimbări în rutina de somn, insomnie sau perturbare a somnului;
- schimbări în pofta de mâncare sau schimbări de greutate;
- capacitate redusă de a controla emoții precum pesimismul, furia, vinovăția, iritabilitatea și anxietatea;
- emoții variate pe parcursul zilei, de exemplu, când persoana de simte mai rău dimineața și mai bine pe parcursul zilei;
- capacitate redusă de a simți plăcere: persoana nu se poate bucura de ceea ce se întâmplă acum și nici nu așteaptă nimic cu plăcere; apetit sexual redus sau absent;

- capacități de concentrare și memorizare slabe;
- motivație redusă: pare că nimic nu merită efortul de a fi făcut, lucrurile par lipsite de sens;
- nivel scăzut de energie.

*Sursă: Black Dog*

## CE ESTE ANXIETATEA

**E**ste normal să aveți dispoziție joasă în urma unei îngrijorări excesive, tot în același timp pot apărea sentimente de depresie și anxietatea. De asemenea, este normal să vă simțiți anxioși în situații tensionate, cum ar fi un interviu de angajare, un discurs public sau momentele de schimbări în viață sau în muncă, când devine incert ce vă va rezerva viitorul. Într-o anumită măsură, o asemenea anxietate vă poate ajuta să vă concentrați și să rămâneți vigilent. Anxietatea devine o problemă atunci când vă simțiți anxioși aproape permanent, chiar și în legătură cu lucruri minore, și atunci când îngrijorarea iese de sub control și influențează viața de zi cu zi.

### Tulburările de anxietate sunt un mix de:

- simptome psihologice: îngrijorare frecventă sau excesivă, concentrare slabă, frici sau fobii specifice, de exemplu frica de a muri sau frica de a pierde controlul;
- simptome fizice: oboseală, iritabilitate, dificultăți de somn, agitație generală, tensiune musculară, stomac deranjat, transpirații și dificultăți de respirație;
- schimbări de comportament: inclusiv procrastinare, evitare, dificultăți în luarea deciziilor și retragere socială.

## CE ESTE BURNOUT-UL

**B**urnout-ul (sau arderea profesională) este o stare de oboseală extremă fizică și emoțională. Poate apărea după ce ai trecut printr-o perioadă lungă de stres la locul de muncă sau atunci când îndepliniți niște sarcini care vă seacă din punct de vedere fizic sau emoțional de mult timp. Un agajat care nu se implică în munca sa, și-a pierdut motivația sau pare neinteresat ar putea trece printr-o stare de ardere profesională.

Conform Clasificării Internaționale a Maladiilor (ICD-11), "Burnout-ul este un sindrom conceptualizat ca rezultând dintr-o stare de stres cronic la locul de muncă ce nu a fost gestionată eficient".

### Are trei caracteristici de bază:

- oboseală și lipsă completă de energie;
- distanțare mentală sporită de sarcinile de serviciu sau sentimente de negativism sau cinism legate de lucru;
- eficiență profesională redusă.
- ne simțim fără ajutor, prinși într-o capcană și/sau învinși;
- ne simțim detașați de oameni sau singuri;
- avem o viziune cinică/negativă asupra vieții;
- îndoiala de sine;
- procrastinăm sau avem nevoie de mai mult timp pentru îndeplinirea sarcinilor;
- ne simțim copleșiți.

### Semnale de alarmă în burnout:

- ne simțim obosiți și epuizați mereu;

## DIFERENȚELE DINTRE STRES ȘI BURNOUT

**S**tresul este caracterizat de senzația de a avea prea mult de lucru, prea multe de făcut și ne gândim că din aceste cauze corpul nostru reacționează negativ. Pe de altă parte, burnout-ul aduce senzații de gol, epuizare și inabilitatea de a-ți păsa de orice. Experții descriu stresul ca atunci când simți că te îneci, iar burnout-ul e ca atunci când nu mai rezști. În general, oamenii sunt conștienți când sunt stresați și când stresul este retrăit, de obicei pe durate de timp restrânse. Pe de altă parte, burnout-ul rămâne neobservat pe durate lungi de timp.


## STRES

- Se caracterizează prin implicare mult prea mare
- Emoțiile sunt exagerate
- Provoacă sentiment de alertă permanentă și hiperactivitate
- Pierderea energiei
- Provoacă tulburări de anxietate
- Dauna primară este de natură fizică
- Te poate ucide prematur

Sursa: *Help guide*

## BURNOUT

- Se caracterizează prin lipsă de implicare
- Emoțiile sunt șterse
- Produce neajutorare și disperare
- Pierderea motivației, a idealurilor și speranței
- Provoacă detașare și depresie
- Dauna primară este de natură emoțională
- Te poate face să crezi că viața nu merită trăită



Acest ghid a fost realizat în cadrul  
proiectului moldo-elvețian **MENSANA** -  
*"Suport pentru reforma serviciilor de sănătate mintală în Moldova".*  
Proiectul este implementat de Instituția Privată **Trimbos Moldova**,  
cu susținerea **Guvernului Elveției**, conform necesităților de reformare  
stabilite de **Ministerul Sănătății al Republicii Moldova**.