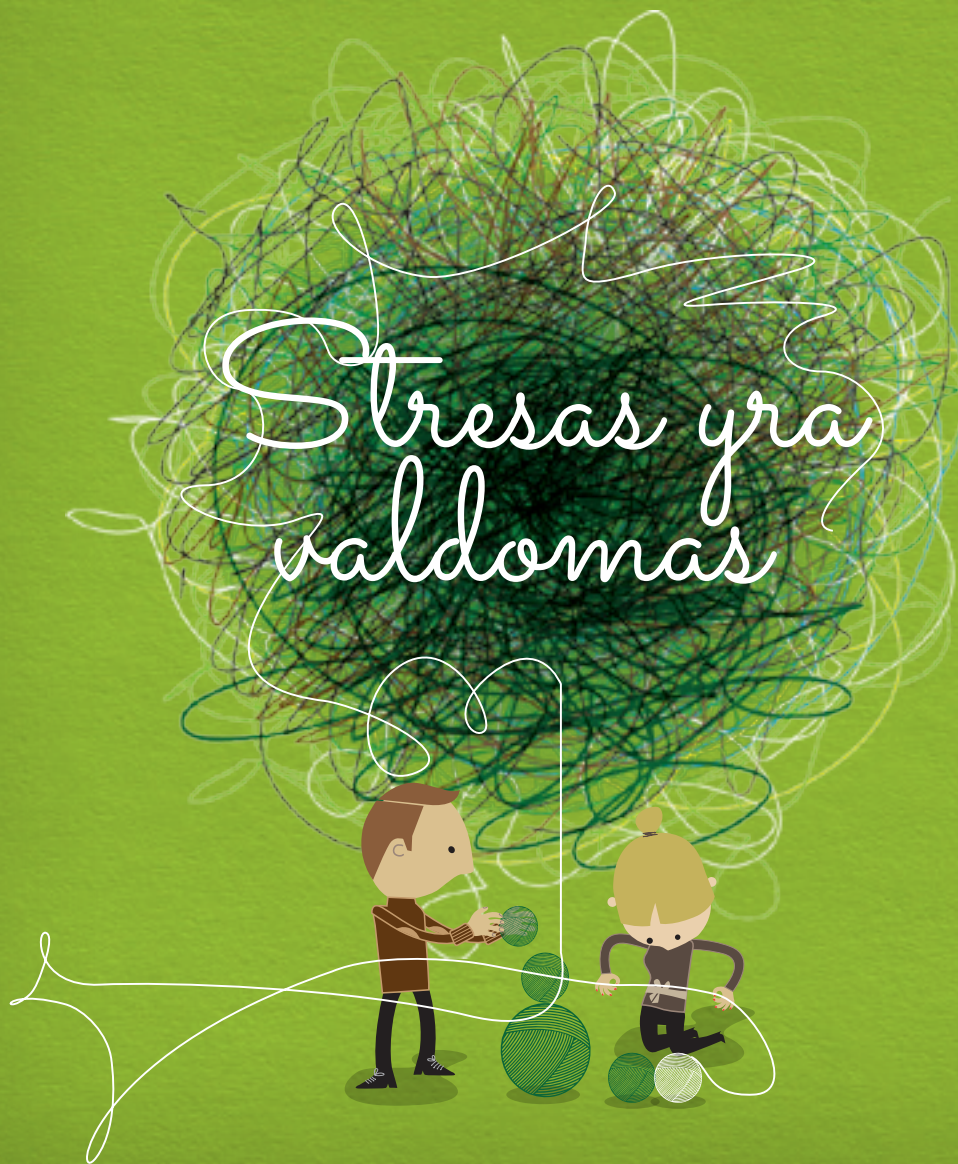


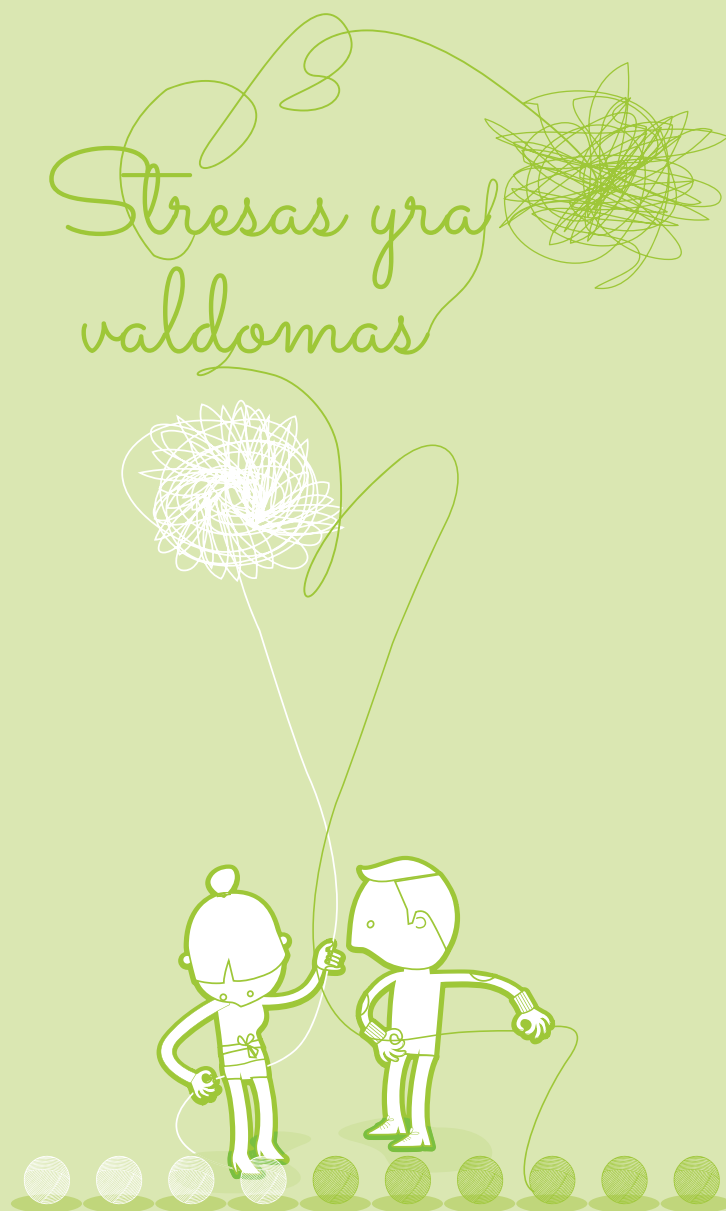
Saugi darbo vieta



www.healthy-workplaces.eu

2014–2015 m. Saugių darbo vietų geros praktikos apdovanojimai

Streso ir psichosocialinės rizikos valdymas darbe



Europe Direct – tai paslauga, padėsianti Jums rasti atsakymus į klausimus apie Europos Sąjungą.

Informacija teikiama nemokamai telefonu (*): 00 800 6 7 8 9 10 11

(*) Informacija teikiama nemokamai, skambinti paprastai taip pat galima nemokamai (nors kai kurie operatoriai gali imti mokesť, gali reikėti mokėti skambinant iš taksofonų ar viešbučių).

Daugiau informacijos apie **Europos Sąjungą** yra internete.

Ji prieinama per portalą *Europa* (<http://europa.eu>).

Liuksemburgas: Europos Sąjungos leidinių biuras, 2015

ISBN: 978-92-9240-565-6

doi:10.2802/221174

Ilustracijas pateikė apdovanojimų laureatai ir kiti pagyrimo nusipelnę dalyviai.

© Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūra, 2015

Leidžiama atgaminti nurodžius šaltinį.

Turinys

Įvadas

5

Apdovanojimų laureatų geros praktikos pavyzdžiai

Belgija, „Siemens“	7
Išsekimo ir streso prevencija: „Gyvenimo harmonijos“ link	
Danija, „Lån & Spar Bank“	9
„Gyvybingas bankas“: vadovų ir darbuotojų įtraukimas į gerovės didinimo procesą darbe	
Vokietija, „Daimler AG“	11
Vidinės pusiausvyros link: mažiau pravaikštų ir didesnis pasitenkinimas darbu gamybos pramonės sektoriuje	
Vokietija, „Deutsche Post DHL Group“	13
Visuotinis streso valdymas nelengvame paštininkų darbe	
Ispanija, „Hotel Colón, S.A.“	15
Viešbučio vadovybė ir darbuotojai bendromis pastangomis gerina darbo sąlygas	
Nyderlandai, „Schuberg Philis“	17
Sąžiningumo ir skaidrumo kultūra padeda garantuoti šimtaprocentinį rezultatą teikiant užsakomąsias IT paslaugas	
Lenkija, Košalino regiono kalėjimų priežiūros inspekcija	19
Geresnė komunikacija, konfliktų sprendimas ir streso valdymas	
Slovėnija, „Zavarovalnica Triglav, d.d.“	21
Lyderystė mažinant psichosocialinę riziką draudimo darbe	
Slovakija, „U. S. Steel Košice, s.r.o.“	23
Darbo vieta be streso – jokių traumų plieno gamybos darbe	
Suomija, „Fastems Oy Ab“	25
Rūpintis reiškia dalytis: kolektyvinis požiūris į inžinierių patiriamo streso mažinimą	
Jungtinė Karalystė, „Nottingham City Homes“	27
Dalyvavimą ir aktyvumą skatinanti politika ir procedūros	

Pagirtini pavyzdžiai

Belgija, „VitaS“	29
Didesnė įtrauktis, dalyvavimas ir sėkmingesnis bendravimas pagyvenusių žmonių priežiūros organizacijoje	
Danija, „Bolgkontoret Aarhus, AAB“, „Aarhus AAB“ ir ESL	31
Rūpinimasis sauga ir saugumu – neatsiejama darbo dalis aprūpinimo būstu asociacijoje	
Graikija, Vidurio Graikijos regiono ir Chalkidės savivaldybės profesinės rizikos prevencijos centras (KE.P.E.K.)	33
Rizikos vertinimas ir streso darbe valdymas atliekų surinkimo sektoriuje	
Ispanija, „ACCIONA ENERGIA“	35
Visapusiškas psichosocialinės rizikos prevencijos planas	
Prancūzija ir Ispanija, „Airbus“	37
Įvairios streso darbe prevencijos priemonės, taikomos įvairiomis aplinkybėmis pasaulinėje orlaivių gamybos įmonėje	
Prancūzija, „Schneider Electric“	39
Psichosocialinės rizikos prevencijos priemonės didelėje tarptautinėje pramonės įmonių grupėje	
Italija, „Cofely Italia SpA“	41
Bendrovės iniciatyvų siekiant mažinti stresą ir psichosocialinę riziką įgyvendinimas	
Malta, Viešojo administravimo žmoniškųjų išteklių skyrius Ministro Pirmininko kabinete	43
Visapusiška psichosocialinės rizikos prevencijos vyriausybės administracijoje programa	
Portugalija, Portugalijos onkologijos institutas („O Porto“)	45
Preveninis psichosocialinės rizikos valdymas vadovaujantis organizaciniu požiūriu	
Slovakija, „Slovnaft, a.s.“	47
Efektyvus psichosocialinės rizikos valdymas naftos chemijos pramonės įmonėje	
Suomija, Satakuntos rajono ligoninės	49
„Geras darbas!“ Pastangos didinti žmonių gerovę darbe	
Turkija, TOFAŞ gamykla Bursoje	51
Visapusiškas požiūris į psichosocialinės rizikos šalinimą	

Ivadas

Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūra (EUOSHA) Saugių darbo vietų geros praktikos apdovanojimus surengė vykdydama savo 2014–2015 m. kampaniją „Saugiose darbo vietose stresas yra valdomas“. Šiais 2014–2015 m. apdovanojimais siekta atkreipti dėmesį į geriausius pavyzdžius, pateiktus įmonių ir organizacijų, aktyviai valdančių stresą ir psichosocialinę riziką darbe.

Šie apdovanojimai skiriami pripažįstant išskirtinius nuopelnus ir inovacijas, ryžtingą vadovavimą ir kolektyvinį požiūrį sprendžiant psichosocialinės rizikos problemas. Šiuo apdovanojimų konkursu EU-OSHA remia gerus praktinius sprendimus darbe ir skleidžia informaciją apie gerąją praktiką visoje Europoje.

Iš viso gautos 55 dalyvių paraiškos, įskaitant 48 nacionalines paraiškas (iš 26 valstybių) ir 7 paraiškas, kurias pateikė oficialūs kampanijos partneriai. Apdovanojimuose dalyvavo visų dydžių organizacijos (įskaitant 12 mažųjų įmonių) iš labai įvairių ekonomikos sektorių.

Vertintojų grupė – Saugių darbo vietų geros praktikos apdovanojimų vertinimo komisija, kurioje dalyvavo visų keturių EU-OSHA valdybos interesų grupių atstovai ir šios srities ekspertas, – patikrino ir įvertino konkursui pateiktus pavyzdžius ir išrinko apdovanojimų laureatus bei kitus pagirtinus pavyzdžius.

Streso ir psichosocialinės rizikos valdymo svarba

Psichosocialinė rizika kyla dėl netinkamo darbo organizavimo ir valdymo, taip pat dėl nepalankios socialinės aplinkos darbe. Ši rizika apima pernelyg didelius reikalavimus, darbo vietos neužtikrintumą, priekabiavimą, smurtą ir kitus veiksnius. Esant šiai rizikai, taip pat negaudami pakankamai išteklių ar paramos, darbuotojai gali patirti stresą, todėl mažėja jų darbingumas ir prastėja savijauta ne tik darbe, o jei tai trunka ilgesnį laiką, gali kilti rimtų psichikos ir fizinės sveikatos problemų, kaip antai išsekimas, depresija, širdies ir kraujagyslių ligos ar nugaros skausmai.

Neseniai Europos Komisijos atliktas „Eurobarometro“ tyrimas¹ atskleidė, kad 53 proc. darbuotojų laiko stresą didžiausia grėsme jų saugai ir sveikatai darbe, o 27 proc. darbuotojų pranešė, kad per pastaruosius 12 mėnesių patyrė „stresą, depresiją, nerimą“ dėl darbo arba tokia jų būklė dėl darbo dar labiau pablogėjo.

Nepalanki psichosocialinė darbo aplinka taip pat gali turėti neigiamų padarinių organizacijoms ir valstybių ekonomikai. Dėl padažnėjusių pravaikštų ir darbo nepaisant ligos (kai darbuotojai į darbą atvyksta sirgdami, todėl negali tinkamai dirbti), kai susirgimų priežastis yra stresas, taip pat daugėjant nelaimingų atsitikimų ir traumų, pavyzdžiui, dėl

to, kad darbuotojai verčiami dirbti paskubomis, įmonė arba organizacija gali patirti daug išlaidų. Nacionaliniu lygmeniu įvertinta tokios netinkamos praktikos kaina įmonėms ir visuomenei siekia milijardus eurų.

Be to, psichosocialinė rizika darbe vis dar yra per mažai suprantama ir opi tema, o psichikos sveikatos problemos tebėra stigmatizuojamos. EUOSHA atliekant Europos įmonių apklausą apie naują ir kylančią riziką (ESENER)² sužinota, jog per 40 proc. darbdavių mano, kad psichosocialinė rizika yra sunkiau valdoma negu „tradicinė“ rizika saugai ir sveikatai darbe.

Saugiose darbo vietose stresas yra valdomas

Daugelis (79 proc.) įmonių vadovų, dalyvavusių Europos įmonių apklausoje ESENER, išreiškė susirūpinimą dėl streso savo darbo vietose, tačiau tik mažiau nei 30 proc. iš jų sakė turintys nustatytas psichosocialinei rizikai mažinti skirtas procedūras. Tačiau psichosocialinė rizika gali ir turi būti valdoma visų dydžių įmonėse ir tai galima daryti pagal tuos pačius principus, kuriais remiamasi valdant bet kokią kitą riziką saugai ir sveikatai darbe.

Taigi, šios kampanijos tikslas – didinti informuotumą apie stresą ir psichosocialinę riziką darbe, padėti geriau suprasti šį klausimą ir teikti paramą bei patarti darbdaviams ir darbuotojams, kaip šią riziką sėkmingai mažinti.

Psichosocialinės rizikos vertinimas ir valdymas darbe tenka darbdavio atsakomybei ir yra jo prievolė pagal įstatymus. Nepaprastai svarbu, kad vadovai įsipareigotų mažinti stresą ir įtrauktų darbuotojus į procesą, kurio metu nustatoma rizika ir planuojamos bei įgyvendinamos priemonės dėl jos. Prieš imantis individualių priemonių visada būtina pirma apsvarstyti ir atlikti pačios darbo aplinkos patobulinimus. Palanki darbo aplinka ir atviras vadovų dialogas su darbuotojais itin svarbūs sprendžiant psichosocialinės rizikos problemą, nes taip skatinamas abipusis pasitikėjimas ir darbuotojai gali drąsiai kelti jiems rūpimus klausimus. Be to, kurti gerą psichosocialinę darbo aplinką gali padėti supratingumas dėl sunkumų, su kuriais darbuotojai susiduria ne darbo metu, nors tai ir nėra privaloma pagal įstatymus.

Kaip ir bet kokios kitokios rizikos darbuotojų saugai ir sveikatai, taip ir psichosocialinės rizikos darbe mažinimo veiksmingiausia priemonė yra prevencija. Darbe įsigalint stresui ir kitokiems negalavimams, paprastai kartu padaugėja pravaikštų, taigi neišvengiamai mažėja darbo našumas ir kūrybiškumas. Todėl nepaprastai svarbu turėti parengus planą ir neleisti tokioms problemoms atsirasti.

Psichosocialinės rizikos valdymas yra visapusiškai naudingas: didėja darbuotojų gerovė ir pasitenkinimas

¹ Europos Komisija, 2014. Eurobarometras 398 „Darbo sąlygos“. Paskelbta http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_398_sum_en.pdf.

² Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūra, 2010. Europos įmonių apklausa apie naują ir kylančią riziką (ESENER). Paskelbta <https://osha.europa.eu/lt/esener-enterprise-survey>.

darbu, o vadovams svarbu sveiki, motyvuoti ir produktyvūs darbuotojai. Organizacijoms streso darbe mažinimas taip pat gali duoti įvairios naudos: galima pagerinti bendrus veiklos rezultatus, sumažinti pravaikštų ir atvejų, kai darbuotojai dirba sirgdami, sumažinti nelaimingų atsitikimų bei traumų ir ilgiau išlaikyti darbuotojus. Galiausiai neįkainojama nauda yra tai, kad sumažėja išlaidų ir palengvėja našta tiek pavieniams asmenims, tiek visuomenei.

Geros praktikos pripažinimas – į ką atsižvelgė vertinimo komisija

Rinkdama geros praktikos pavyzdžius vertinimo komisija ieškojo pavyzdžių, kaip:

- iš tikrųjų ir veiksmingai valdyta psichosocialinė rizika bei su darbu susijęs stresas;
- paisyta darbuotojų įvairovės;
- į procesą įtraukti ir dalyvavo darbuotojai bei jų atstovai;
- imtasi sėkmingų intervencijų darbo vietose;
- aktyviai pagerinta sauga ir sveikata;
- intervencijos buvo tvarios laikui bėgant;
- priemonės buvo galima pritaikyti kitose darbo vietose, net ir kitose valstybėse narėse, taip pat mažosiose ir vidutinėse įmonėse.

Apdovanojimų laureatai ir pagirtini pavyzdžiai

Šioje brošiūroje pristatomi apdovanojimų laureatų pateikti ir kiti pagirtini geros praktikos pavyzdžiai. Kiekviename pavyzdyje aprašytos problemos, su kuriomis susidurta, priemonės, kurių imtasi, ir rezultatai, kuriuos pavyko pasiekti. Šiuos pavyzdžius konkursui pateikė didelės ir mažos (mažiau nei 100 darbuotojų turinčios) įmonės, taip pat oficialūs kampanijos partneriai – ją remiančios daugiašalės organizacijos.

Apdovanotos labai įvairios organizacijos. Vokietijoje pirmaujanti pašto ir logistikos bendrovė surengė visuotinio streso valdymo kampaniją, o Danijoje gerinta darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą itin įtemptame finansų sektoriaus darbe. Viena užsakomųjų IT paslaugų bendrovė Nyderlanduose savo puoselėjamą sąžiningumo ir skaidrumo kultūrą laiko neįkainojama siekiant šimtaprocentinio rezultato diegiant IT sistemas ir mažinant stresą darbe, o Slovakijos plieno gamintojas kurdamas darbo aplinką be streso siekia, kad darbe visiškai nebūtų traumų. Iniciatyvos sėkmingai imasi ir mažosios įmonės. Vienas Ispanijos viešbutis savo darbuotojų įtaką ir pripažinimą didina organizuodamas susirinkimus ir vertinimus, kuriuose dalyvauja visi, o Lenkijos kalėjimų priežiūros tarnyba rengia praktinius seminarus ir konsultuojamojo įgūdžių ugdymo

užsiėmimus, kuriuose mokoma valdyti psichosocialinę riziką įvairiomis aplinkybėmis.

Visose darbo vietose kyla tik joms būdingų problemų, kurias reiktų spręsti joms konkrečiai pritaikytais būdais. Nepaisant to, šioje brošiūroje aprašytas idėjas ir principus galima derinti ir pritaikyti bet kokio dydžio ir bet kurio sektoriaus organizacijų poreikiams visose valstybėse narėse.

Daugiau informacijos

EU-OSHA interneto svetainėje (<https://osha.europa.eu>) pateikta daugybė informacijos apie saugą ir sveikatą darbe daugiau kaip dvidešimčia Europos kalbų.

Išsamios informacijos apie kampaniją „Saugiose darbo vietose stresas yra valdomas“ galima rasti adresu www.healthy-workplaces.eu.

Visus EU-OSHA leidinius galima nemokamai parsisiųsti iš interneto (<https://osha.europa.eu/lt/publications>).

Padėka

EU-OSHA dėkoja savo ryšių punktų valstybėse narėse, Europos ekonominėje erdvėje ir šalyse kandidatėse tinklui (kompetentingoms institucijoms arba jų paskirtoms įstaigoms, atsakingoms už darbuotojų saugą ir sveikatą) už pasiūlytų pavyzdžių įvertinimą ir nominacijų pateikimą Saugių darbo vietų geros praktikos apdovanojimams. Šis apdovanojimų konkursas nebūtų įvykęs be jų paramos.

EU-OSHA taip pat dėkoja Saugių darbo vietų geros praktikos apdovanojimų vertinimo komisijai: jos pirmininkui Peteriui Kelly iš Jungtinės Karalystės sveikatos ir saugos darbe vykdomosios įstaigos, taip pat vertinimo komisijos nariams Francisco Jesús Álvarezui iš Europos Komisijos Užimtumo, socialinių reikalų ir lygių galimybių generalinio direktorato, Janui Kahrui Frederiksenui iš Danijos profesinės sąjungos FTF, Eckhardui Metze'ui iš Vokietijos profesinės sveikatos ir saugos bei standartizacijos komisijos ir Hannu Stalhammarui iš Suomijos socialinių reikalų ir sveikatos apsaugos ministerijos.

Galiausiai labai dėkojame visoms organizacijoms, kurios dalyvavo 2014–2015 m. Saugių darbo vietų geros praktikos apdovanojimuose, ypač toms, apie kurias rašoma šiame leidinyje.

Išsekimo ir streso prevencija: „Gyvenimo harmonijos“ link



„Siemens“, Belgija

www.siemens.com



Problema, su kuria susidurta

„Siemens“ yra visame pasaulyje veiklą vykdanči technologijų bendrovė, tačiau darbuotojų sveikatos valdymo problemas joje siekiama spręsti tiek pasauliniu, tiek vietos mastu. Neseniai atlikus visuotines apklausas apie sveikatos valdymą ir psichosocialinę riziką, bendrovės vietos padalinyje Belgijoje nustatyta, kad maždaug 16 proc. darbuotojų patiria didelį stresą. Nustatyti pagrindiniai rizikos veiksniai – nereguliarios darbo valandos ar per ilgą darbo laiką, nerimas dėl neužtikrintos darbo vietos, klaidų poveikis ir darbo intensyvumas.

Priemonės, kurių imtasi

Remiantis pasauliniu mastu atliktais vertinimais ir atsiliepimais, gautais iš „Siemens“ organizacijų daugiau kaip septyniasdešimtyje šalių, sukurta visos bendrovės metodika „Pusiausvyra gyvenime“ („Life in Balance“, LiB) penkiose srityse, kurios laikomos svarbiausiomis sėkmingam psichosocialinės rizikos ir išteklių valdymui. Tai yra: informuotumas, vadovybės dalyvavimas, komunikacija, mokymas ir paramos darbuotojams programa. „Pusiausvyros gyvenime“ metodika kaip svarbi bendrosios darbuotojų sveikatos valdymo programos „Sveiki ir darbingi“ („Fit@Work“) dalis Belgijoje pradėta taikyti nuo 2013 m., pasirinktos pagal konkrečius vietos rizikos veiksnius tinkamiausios priemonės, kurios pritaikytos prie vietos kultūros ir sąlygų bendrovėje.

Nustatyti išsekimo bei streso rizikos veiksniai ir tai, kad šios problemos tebėra labai stigmatizuojamos. Siekiant didinti informuotumą ir mažinti šių problemų stigmatizavimą sukurta filmas apie vieną dėl to nukentėjusį vadybininką, kuris pasisiūlė pasidalyti savo patirtimi. Taip pat sukurta mokomasis filmas siekiant, kad kituose bendrovės padaliniuose visame pasaulyje būtų galima vadovautis panašiu požiūriu ir kurti švietimui skirtus filmus.

Siekiant labiau įtraukti vadovybę ir didinti jos sąmoningumą organizuojami mokymo valdyti stresą kursai vadovams ir dviejų dienų seminarai apie sveikatą. Abiem iniciatyvomis skatinamas sveikatingumas ir akcentuojamos galimybės gauti paramą tiek prevencijai, tiek reabilitacijai. Kviečiami

dalyvauti ir tuo besidomintys darbuotojai, net ir neturintys su personalu susijusių atsakingų pareigų; šie darbuotojai taip pat pateikia vertingų įžvalgų.

Siekiant gerinti komunikaciją 2013 m. sukurtas „Siemens“ socialinis tinklas. Belgijoje šiame tinkle įsikūrė darbo grupė „Sveiki ir darbingi“ („Fit@Work“), šiuo metu tapusi aktyvia darbuotojų, sveikatos ekspertų ir savanorių narių bendruomene, kurioje diskutuojama streso bei psichosocialiniais klausimais ir kitomis sveikatos temomis.

Darbuotojų nerimas dėl darbo vietos neužtikrintumo „Siemens“ Belgijoje mažinamas taikant vadinamąjį Darbo galimybių rodiklį („Employability Index“). Tai priemonė, pagal kurią parengiami individualios raidos planai ir pasiūloma ilgalaikio mokymosi gairių. Kiekvienam darbuotojui nustatomos tinkamos profesinės raidos trajektorijos.

Galiausiai maždaug 66 proc. „Siemens“ darbuotojų visame pasaulyje gali naudotis paramos darbuotojams programa. Remiantis neseniai atliktu vietos rizikos vertinimu ir pasauline apklausa apie paramos darbuotojams programas buvo parengti paramos darbuotojams programų kokybės valdymo dokumentai, siekiant padėti geriau naudotis šiuo vertingu ištekliumi.



Remiantis „Pusiausvyros gyvenime“ programos įgyvendinimu Belgijoje persvarstyta turima paramos darbuotojams programa ir šiuo metu pagal ją siūloma specialistų pagalba visiems psichosocialinę riziką patiriantiems bei teisinių problemų turintiems darbuotojams ir artimiausiems jų šeimos nariams.

Pasiekti rezultatai

- Sveikatos valdymo seminarai vertinimo skalėje nuo 1 (labai gerai) iki 6 (visiškai nenaudinga) įvertinti 1,8 balo. Šiuose seminaruose iki šiol jau dalyvavo apie 10 proc. visų darbuotojų.
- Maždaug 70 proc. visų vadovų savanoriškai dalyvavo mokymo valdyti stresą kursuose; 90 proc. dalyvių sakė, kad labai rekomenduos šį mokymą savo kolegoms.
- Pradėjus įgyvendinti iniciatyvą „Sveiki ir darbingi“ labai sumažėjo pravaikštų. Daugiau kaip 250 darbuotojų (apie 20 proc.) prisijungė prie socialinio tinklo bendruomenės ir per pastaruosius šešis mėnesius joje paskelbta apie 400 pranešimų, susijusių su sveikata.
- Vadovybė ir darbuotojai ėmė daugiau dėmesio skirti sveikai gyvensenai.
- 2014 m. „Siemens“ įteiktas Belgijos metų darbdavio apdovanojimas pripažįstant jos įgyvendintas „Pusiausvyros gyvenime“ ir kitas iniciatyvas; prie to labai prisidėjo ir taikomas Darbo galimybių rodiklis.



Esame tikri, kad ištis gerą fizinės bei psichikos sveikatos būklę pasiekti įmanoma tik visuotiniu sveikatos valdymu.

„Gyvybingas bankas“: vadovų ir darbuotojų įtraukimas į gerovės didinimo procesą darbe



„Lån & Spar Bank“, Danija

www.lsb.dk/lsb

Problema, su kuria susidurta

Itin įtemptoje finansų sektoriaus aplinkoje darbo tempas ir reikalavimai yra dideli. Tai didina streso riziką, todėl savo ruožtu gali didėti nedarbingumas dėl ligų. Siekiant gerinti šią padėtį, banke norima skirti dėmesio psichosocialinei rizikai ir padėti darbuotojams pasiekti geresnę darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, nors tai dažnai sunku padaryti einant atsakingas pareigas. Šioje bendrovėje tikima, kad norint pasiekti plataus užmojo verslo tikslus nepaprastai svarbu turėti sveikus ir pajėgius darbuotojus.

Priemonės, kurių imtasi

„Gyvybingas bankas“ („Bank in Motion“) – „Lån & Spar“ gyvenimo būdo koncepcija, kuria siekiama padėti darbuotojams geriau prisitaikyti prie itin įtemptos darbo aplinkos. Pagal šią koncepciją imtasi labai įvairios veiklos visuose bendrovės padaliniuose.

Siekiant mažinti stresą dėl didelio darbo krūvio ir reikalavimų banke pradėtas projektas „Padaryk tai dabar“ (DO IT NOW). Juo siekta tikslo didinti darbo našumą bendrovėje suteikiant darbuotojams priemonių, kad jie galėtų dirbti sistemingiau ir sugaištų mažiau laiko. Stresą mažinti taip pat padeda nedidelė organizacijos hierarchija, neformalus bendravimo stilius banke ir darbuotojų turima įtaka per savo darbo dieną. Ypač vengiama sistemingai planuoti viršvalandžius, kad individualus darbo krūvis nebūtų per didelis, taip pat nustatytas reikalavimas dirbant daryti mankštos pertraukėles.

Pagal „Gyvybingo banko“ iniciatyvą daug dėmesio skiriama darbuotojų gerovei. „Gero gyvenimo menas“ („The Good Life“) – mokymo kursas darbuotojams dėl jų gerovės, vertybių, pažiūrų ir įpročių darbe ir namuose. Be to, „Gerovės kompasas“ („Wellbeing Compass“) yra dialogui skirta priemonė, kuria naudodamiesi darbuotojai gali



diskutuoti apie tokias problemas kaip bauginimas darbe ar didelis darbo krūvis. Taip pat visi vadybininkai yra atestuoti ugdymo specialistai, gebantys patarti tiek asmeninio, tiek profesinio gyvenimo klausimais, ir visi darbuotojai gali naudotis bendrovės psichologinės pagalbos programa.

„Lån & Spar“ taip pat tikima, kad psichikos ir fizinė sveikata yra neatskiriama susijusios. Kasmet atliekami darbo vietų vertinimai kartu su darbuotojų sveikatos patikromis ir, remiantis šiais vertinimais, nustatomi prioritetiniai veiksmai darbo vietoms gerinti. Jei manoma, kad darbuotojo neatvykimas į darbą dėl ligos yra neįprastas, su juo pasikalbama dėl jo gerovės siekiant nustatyti, ar jo neatvykimo į darbą priežastis buvo darbo sąlygos banke ir kaip bankas galėtų jam padėti.

Galiausiai bent kartą per metus vyksta pokalbiai su darbuotojais dėl jų profesinės raidos: be kita ko, įvertinami darbuotojų gebėjimai ir parengiami jų tobulinimosi planai, taip didinant darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Pasiekti rezultatai

- Praėjus metams nuo „Gero gyvenimo“ mokymo kurso pradžios 55 proc. darbuotojų pranešė apie pagerėjusią darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.
- Nustatytas mažesnis savarankiškai vertinamo streso per dieną ir (arba) per savaitę lygis.
- Pradėjus rengti pokalbius su darbuotojais dėl jų gerovės banke perpus sumažėjo atvejų, kai neatvykstama į darbą dėl ligos ar išeinama laikinų atostogų dėl su stresu susijusių priežasčių.
- Geriausių darbdavių tyrimo rezultatų sąrašė bankas per ketverius metus pakilo iš 69 į 20 vietą. 2013 m. 93 proc. darbuotojų buvo patenkinti arba labai patenkinti savo darbu „Lån & Spar“.
- Nuo 2013 iki 2014 m. labai pagerinta psichologinė darbo aplinka.
- Taip pat padidėjo bendrovės produktyvumas, pajamos ir klientų pasitenkinimas.



Su darbuotojais vyksta pokalbiai dėl jų gerovės siekiant nustatyti, ar neatvykimo į darbą priežastis yra darbo sąlygos banke ir kaip bankas galėtų jiems padėti.

Vidinės pusiausvyros link: mažiau pravaikštų ir didesnis pasitenkinimas darbu gamybos pramonės sektoriuje



„Daimler AG“, Vokietija

www.daimler.com

Problema, su kuria susidurta

Visais motorinių transporto priemonių gamintojo „Daimler“ organizacijos lygmenimis pastebėta, kad padaugėjo su darbuotojų psichikos sveikata susijusių problemų ir padaugėjo išlaidų dėl pravaikštų. Vienas pavyzdys – techninės priežiūros inžinieriams gresianti itin didelė psichosocialinio streso rizika. Jų darbe gali tekti spręsti sudėtingus uždavinius naudojant įvairias mašinas, atsakomybė yra didelė, o laiko trūksta. Dar viena nustatyta padidėjusio streso priežastis buvo dažni pertraukimai atliekant techninės priežiūros darbus.

Priemonės, kurių imtasi

Siekiant įvertinti su konkrečiomis darbo pareigomis siejamą psichologinį stresą „Daimler“ pradėta nauja psichologinio streso rizikos vertinimo procedūra: be kita ko, aiškiai skiriami įtaką darantys išorės veiksniai, objektyviai nustatyta su darbu susijusi įtampa ir vidinis šių veiksmų poveikis asmeniui. Siekiant pagerinti darbo sąlygas, ypač techninės

priežiūros inžinieriams, išmokyta analitikų grupė kartu su tiesioginiais darbuotojų vadovais ir viršininkais ištyrė šias darbo pareigas naudodama standartizuotą analizės priemonę. Remiantis šia analize nuspręsta, kad ateityje darbo prižiūrėtojai nebeleis trikdyti techninės priežiūros darbų eigos, ir persikirstytos susijusios atsakomybės sritys.

Be to, bendrovės medicinos punktas ir darbuotojų konsultavimo skyrius kartu su kitais vidaus partneriais surengė informacinę daugialypės terpės kampaniją „Vidinės pusiausvyros link“. Ja siekta įtraukti kuo daugiau darbuotojų visais organizacijos lygmenimis didinant informuotumą asmeninės psichikos sveikatos klausimais. Per šią metus trukusią kampaniją daugiausia dėmesio skirta prevencinėms priemonėms ir sukurta svarbi intraneto platforma; parengta brošiūrų, plakatų ir skrajučių; sukurtas e. mokymosi modulis skatinant darbuotojus pačius save įvertinti; organizuoti sveikatingumo kursai, kuriuose mokytą atsipalaiduoti ir išvengti streso; vyko pokalbiai su ekspertais; surengta sveikatos viktorina ir imtasi įvairių kitų priemonių.



Pasiekti rezultatai

- Pavyko labai sumažinti nedarbingumą dėl ligų ir išlaidas, patiriamas dėl darbuotojų pravaikštų.
- Patys darbuotojai savo darbo sąlygas subjektyviai vertino geriau negu prieš šį vertinimą, padidėjo jų motyvacija ir pasitenkinimas darbu.
- Sveikatos kampanijos puslapis internete peržiūrėtas daugiau kaip 100 tūkst. kartų, o sveikatos viktorinos dalyvių buvo daugiau kaip 1 900 – tai padėjo didinti informuotumą apie psichikos sveikatos problemas darbe.
- Labai pagerėjo socialinė aplinka ir nuotaika darbe.
- Pagerinta vadovavimo kultūra psichosocialinėje srityje.
- Padidėjo našumas.

Pavyko labai sumažinti nedarbingumą dėl ligų ir išlaidas, patiriamas dėl darbuotojų pravaikštų.



Visuotinis streso valdymas nelengvame paštininkų darbe



„Deutsche Post DHL Group“, Vokietija

www.dpdhl.com

Problema, su kuria susidurta

Pasaulyje pirmaujančios pašto ir logistikos įmonių grupės „Deutsche Post DHL Group“ klientai tikisi, kad jos paslaugos bus teikiamos itin sparčiai ir kokybiškai, todėl darbo reikalavimai ir tempas yra dideli. Papildomų sunkumų DHL darbuotojams kelia naudojamos naujos technologijos, darbas naujose veiklos srityse ir darbas globaliais ryšiais susaistytame pasaulyje. Šioje apie 200 tūkst. darbuotojų vien Vokietijoje samdančioje įmonių grupėje būtina nepaliaujamai stengtis gerai valdyti stresą visais įmonės lygmenimis, nes tik taip įmanoma išlaikyti aukštą paslaugų kokybę.

Priemonės, kurių imtasi

2013 m. „Deutsche Post DHL Group“ paskelbė savo darbuotojų sveikatos, saugos ir gerovės strategiją, pagal kurią itin svarbi yra psichikos sveikata. Ši strategija daro įtaką įvairiai politikai ir principams, taikomiems visame pasaulyje, įskaitant organizacinę kultūrą, elgesio kodeksą, įmonių sveikatos politiką ir bendradarbiaujant su darbo



tarybomis dedamas pastangas skatinti sveikatingumą darbe. Tais pačiais metais ši bendrovė taip pat tapo viena iš iniciatorių, pradėjusių visos Europos iniciatyvą „Kovokime su depresija darbe“ („Target Depression in the Workplace“).

„Deutsche Post DHL Group“ itin svarbiu laikomas vadovybės įsipareigojimas rūpintis darbuotojų psichikos sveikata. Todėl 2012 m. pradėta internetinio mokymo programa vadovaujančiam personalui „Vadovavimas ir psichikos sveikata“. Taikant šią priemonę pateikiama pavyzdžių ir patarimų, kaip vadovai gali patys išlikti sveiki ir kartu apsaugoti nuo streso darbuotojus. Tuo pačiu metu vykusiame ekspertų forume „Nesijaudinkite dėl streso. Psichikos sveikata darbe“ svarstytos strategijos, kaip reikėtų gerinti psichikos sveikatos būklę darbe. Vadovai taip pat reguliariai dalyvauja praktiniuose užsiėmimuose ir seminaruose psichologinio streso darbe tema.

Pripažįstama, jog palaikyti gerą psichikos sveikatos būklę padeda ir tai, kad darbuotojams suteikiama galimybė patiems planuoti savo darbo dieną. Todėl darbuotojai tiesiogiai įtraukiami į darbo praktikos planavimo procesą.

Darbuotojų sveikatą individualiai tikrina bendrovėje dirbantis gydytojas; remiantis šių sveikatos patikrų rezultatais darbuotojams pateikiama patarimų ir rekomendacijų ir gydytojas padeda imtis bet kokių reikiamų priemonių, pradedant ugdymu konsultavimu, kaip geriau valdyti savo individualius išteklius, ir baigiant skubiomis intervencijomis sunkios depresijos atveju. Taip pat darbuotojams rengiami seminarai dėl streso valdyti profesiniame ir asmeniniame gyvenime reikalingų įgūdžių.

Be to, asmeninis suinteresuotumas ir motyvacija didinami organizuojant įvairius užsiėmimus, kaip antai Pasaulinės savanorių dienas, kurių metu darbuotojams suteikiama galimybė aktyviai dalyvauti pilietiniame gyvenime, puoselėti bendruomeniškumą ir geriau realizuoti save.

Pasiekti rezultatai

- 2013 m. pasaulinės darbuotojų apklausos rezultatai atskleidė per paskutinius aštuonerius metus padarytą pažangą, įskaitant pagerėjusias darbo sąlygas ir aktyvią vadovų lyderystę.
- Maždaug 1 500 vadovų užsiregistravo dalyvauti mokymo programoje „Vadovavimas ir psichikos sveikata“.
- Didelį darbo našumą pavyko išlaikyti, o dažnai ir padidinti.
- Su darbuotojų sergamumu susijusių išlaidų nėra daug.
- 2010 m. apdovanojimuose „Veikli Europa“ („Move Europe“) „Deutsche Post DHL Group“ apdovanota už rūpinimąsi psichikos sveikata, o jos valdymo sistema saugos ir sveikatos srityje priskirta A+ kategorijai.



Itin svarbiu laikomas vadovybės įsipareigojimas rūpintis darbuotojų psichikos sveikata.

Viešbučio vadovybė ir darbuotojai bendromis pastangomis gerina darbo sąlygas



„Hotel Colón, S.A.“, Ispanija¹

www.colonhotelbarcelona.com

Iki 100
darbuotojų

Problema, su kuria susidurta

„Hotel Colón“ – mažoji įmonė, kurioje dirba tik 78 darbuotojai. Praeityje jos darbuotojai neturėjo daug galimybių išreikšti savo nuomonę dėl to, kaip organizuojamas jų kasdienis darbas. Tačiau viešbučio vadovybė galiausiai suprato, kad sprendžiant šį klausimą galima padėti didinti darbuotojų motyvaciją, iniciatyvą ir pasitenkinimą darbu.

Priemonės, kurių imtasi

Sudaryta darbo grupė, kurioje dalyvavo ir vadovybės, ir darbuotojų atstovai. Ši grupė pradėjo taikyti psichosocialinės rizikos prevencijos procedūrą. Vienas svarbiausių atlikto rizikos vertinimo rezultatų buvo tai, kad nuspręsta pritaikyti ir pertvarkyti viešbučio darbo metodus.

Visų pirma pradėti organizuoti įvairių viešbučio padalinių susirinkimai. Šiuose susirinkimuose siekta informuoti, diskutuoti ir priimti sprendimus dėl kasdienio darbo ir dėl to, ką jame būtų galima patobulinti. Susirinkimai vyksta kas dvi savaites darbo valandomis; juose vadovybė ir darbuotojai turi galimybę aptarti kylančias problemas ir kartu ieškoti būdų, kaip jas spręsti.

Rengdamiesi šiems susirinkimams darbuotojai gali pristatyti norimas svarstyti temas dėdami anoniminius pasiūlymus į tam skirtą dėžutę. Šias temas privaloma svarstyti susirinkime ir baigiant diskusiją turi būti pateiktas pasiūlymas, kaip svarstyta klausimą reikėtų išspręsti. Tada viešbučio vadovybė privalo pateikti atsakymą į tą klausimą žodžiu ir raštu. Darbo grupės pareiga yra pranešti darbuotojams apie atliktus veiksmus arba kad pateikto pasiūlymo įvykdyti neįmanoma.

Iki šiol jau pasiūlyta įvairių sprendimų, kurie sėkmingai įgyvendinti. Šios permainos vyko nesunkiai ir labai padėjo

kurti darnesnę ir veiksmingesnę darbo procedūrą bei teisingiau paskirstyti darbą. Pavyzdžiui, kartą pasiūlyta geriau paskirstyti užduotis dengiant stalus priešpiečiams ir pietums. Pasiūlytas sprendimas, kad šiuos ruošos darbus pakaitomis atliktų įvairių pamainų darbuotojai. Kitas sėkmingai įgyvendintos priemonės pavyzdys – priešpiečių užsakymų priėmimo formos pakeitimas ir šiuo tikslu naudojamos techninės įrangos patobulinimas.



Be to, darbo grupė kas du mėnesius įvertina susirinkimų eigą bei darbuotojų pasiūlytų pakeitimų įgyvendinimą ir pasiūlo keisti tai, kas, jos nuomone, yra svarbu. Ši procedūra pradėta taikyti įvairiuose viso viešbučio padaliniuose, įskaitant restoraną, skalbinių tvarkymo patalpas, valytojų skyrių, viešbučio priimamąjį ir virtuvę. Visą šį procesą planuojama persvarstyti 2015 m.

¹ Atlikus psichosocialinės rizikos vertinimą pagal 21 CoPsoQ Istars metodiką (PsQCat, katalonų versija), projektas buvo vykdomas bendradarbiaujant su CCOO profesine sąjunga, jos techniniu biuru Higia ir šios sąjungos Darbo, aplinkos ir sveikatos institutu (ISTAS).



Pasiekti rezultatai

- Iki šiol pasiūlyta 51 priemonė, įgyvendintos 26, 13 įgyvendinama šiuo metu, o 12 priemonių įgyvendinimas atidėtas.
- Šios priemonės padarė įtaką svarbiausioms įmonės veiklos sritims, o dėl kai kurių priemonių pakeistos jos verslo strategijos.
- Tiek žmoniškųjų išteklių vadovas, tiek viešbučio darbuotojų teisiniai atstovai palankiai vertina įvykusias permainas.
- Pagerintas darbo organizavimas ir padidinta darbuotojų gerovė.

Darbuotojai siūlo temas, kurias norėtų svarstyti susirinkimuose, o baigiant diskusiją susirinkime turi būti pateiktas pasiūlymas, kaip svarstyti klausimą reikėtų išspręsti.

Sąžiningumo ir skaidrumo kultūra padeda garantuoti šimtaprocentinį rezultatą teikiant užsakomąsias IT paslaugas



„Schuberg Philis“, Nyderlandai

www.schubergphilis.com

Problema, su kuria susidurta

„Schuberg Philis“ yra užsakomąsias IT paslaugas teikianti bendrovė, tarp kurios klientų – internetiniai bankai, energetikos įmonės ir vyriausybės organizacijos. Savo klientams ji suteikia šimtaprocentinio rezultato garantiją, nes jeigu jos sistemų veikimas sutriktų, šios organizacijos nebegalėtų vykdyti savo veiklos. Todėl darbas yra ypač sunkus, o reikalavimai dideli – esama laikotarpį, kai itin padidėja įtampa, darbo krūvis ir atsakomybės našta, todėl darbuotojams nuolat gresia pavojus pervargti.

Priemonės, kurių imtasi

Šimtaprocentinio rezultato garantija galėtų reikšti, kad visiškai negalima daryti jokių klaidų, tačiau „Schuberg Philis“ tikima, kad šį rezultatą pasiekti įmanoma tik laikant klaidas neatsiejama proceso dalimi, jas visiškai sąžiningai pripažįstant ir iš jų mokantis. Sąžiningumas, skaidrumas ir

atvirumas yra pagrindiniai tarpusavio santykių bendrovėje principai, laikomi itin svarbiais siekiant jos tikslų.

Puoselėjant tokią bendrovės kultūrą ir telkiant darbą darniose bei savarankiškose grupėse darbuotojai gali prašyti pagalbos ir nebijo atvirai pripažinti savo asmeninių stiprybių bei silpnybių. Dirbdami tokioje palankioje aplinkoje darbuotojai drąsiai kelia jiems rūpimus klausimus ir geba tobulėti kaip savo srities profesionalai ir asmenybės.

Siekiant valdyti didelį darbo krūvį taikomas „spiečiaus“ metodas (siekdamas bendro tikslo išvien dirba visas kolektyvas), pagal kurį darbas vertinamas ir dalijamas į lengviau valdomas dalis. Be to, kasdien vyksta trumpi darbuotojų ratelio pasitarimai siekiant aptarti pažangą, neleisti kolegoms persidirbti ar būti atskirtiems nuo kolektyvo ir užtikrinti, kad darbai būtų atlikti iki nustatyto termino.

Darbuotojai dalyvauja kasmetiniuose susirinkimuose dėl būsimos bendrovės raidos ir turi nemažą įtaką spręsti dėl savo kasdienio profesinio gyvenimo. Be to, kolegų tarpusavio vertinimais, kurie vyksta kartu su metiniais personalo vertinimais, darbuotojai padeda vieni kitiems tobulėti. Taip darbuotojai gali prasmingai prisidėti prie bendrovės, savo profesinio gyvenimo ir bendradarbių gerovės ir jaučiasi už tai atsakingi.

Bendrovė skiria dėmesio savo darbuotojų fizinei ir psichikos sveikatai. Darbuotojai gali naudotis atestuoto bendrovės psichoterapeuto ir fizioterapeuto paslaugomis, aktyviai raginami sportuoti ir sveikai maitintis.

Vadovybės įsipareigojimas rūpintis darbuotojų gerove ypač pastebimas šeimos dienomis, kurios organizuojamos dukart per metus; šiomis dienomis vadovaujantys darbuotojai stengiasi artimiau su visais susipažinti. Be to, bendrovė maždaug ketvirtį savo pelno kiekvienais metais reinvestuoja visų savo darbuotojų ir jų šeimų gerovei didinti.



Pasiekti rezultatai

- Itin maža – mažesnė nei 1 proc. – darbuotojų kaita (kai darbuotojai išeina iš darbo prieš bendrovės norą).
- Taip pat labai mažas nedarbingumas dėl ligų: 2013 m. jis buvo 0,9 proc., kur kas mažesnis negu IRT sektoriaus vidurkis. Tai reiškia, kad per metus tiesiogiai sutaupoma 229 tūkst. EUR išlaidų, kurios kitaip būtų patirtos dėl pravaikštų.
- Klientai yra labai patenkinti: per pastaruosius penkerius metus „Schuberg Philis“ kitiems rekomendavo net 100 proc. jos klientų.



Dirbdami tokioje palankioje aplinkoje darbuotojai drąsiai kelia jiems rūpimus klausimus ir geba tobulėti kaip savo srities profesionalai ir asmenybės.

Geresnė komunikacija, konfliktų sprendimas ir streso valdymas



Košalino regiono kalėjimų priežiūros inspekcija, Lenkija

www.sw.gov.pl/pl/okregowy-inspektorat-sluzby-wieziennej-koszalin

Iki 100
darbuotojų

Problema, su kuria susidurta

Lenkijos Košalino regiono kalėjimų priežiūros inspekcija prižiūri, kontroliuoja ir koordinuoja kalinimo įstaigose atliekamas užduotis. Tai, kad tenka bendrauti su kaliniais, yra akivaizdi streso priežastis kalėjimo darbe, tačiau yra ir kitų galimų streso priežasčių, įskaitant didelį darbo krūvį, laiko ir paramos stoką. Be to, esama be galo įvairių situacijų, kuriomis darbuotojai patiria stresą.

Priemonės, kurių imtasi

Ilgą laiką patiriamas stresas išsekina, todėl kalėjimų inspekcija 2012 m. atliko apklausą, kurios metu tyrė darbuotojų išsekimą įvairiuose kalėjimų skyriuose. Gauti rezultatai parodė, kad išsekimo rizika nėra visur vienoda – ji priklauso nuo kontaktų su kaliniais, pamaininio darbo sistemų ir darbuotojo lyties. Tiesiogiai atsižvelgiant į šios apklausos rezultatus organizuoti praktiniai seminarai ir kitokia veikla siekiant šalinti šiomis įvairiomis aplinkybėmis esamus streso veiksnius.

Iš pradžių vyko praktiniai streso prevencijos seminarai, kuriuose darbuotojams pasiūlyta įvairių sprendimų, kaip elgtis susiklosčius stresinėms situacijoms ir mažinti įtampą profesiniame bei kasdiniame gyvenime. Po to surengti praktiniai seminarai, skirti streso mažinimo įgūdžiams lavinti siekiant įtvirtinti įgytus įgūdžius ir padėti darbuotojams praktiškai taikyti išmokus streso prevencijos metodus.

Taip pat įgyvendinta konsultuojamojo psichosocialinių įgūdžių ugdymo programa siekiant jos dalyviams perteikti efektyvios komunikacijos principus, ryžtingo asmeninių konfliktų sprendimo strategijas ir kovos su neetišku elgesiu, agresija, diskriminavimu ir bauginimu darbe strategijas; lavinti ir kiti darbuotojų įgūdžiai.

Be to, gauta pranešimų, jog vidurinės grandies vadovybės pareigūnų patiriamą įtampą labai didina tai, kad vyresniųjų nurodymus „iš viršaus“ tenka derinti su darbuotojų poreikiais. Todėl kalėjimų ir jų skyrių vadovams surengti praktiniai streso valdymo seminarai siekiant padėti jiems pasiekti šią pusiausvyrą ir sumažinti įtampą.

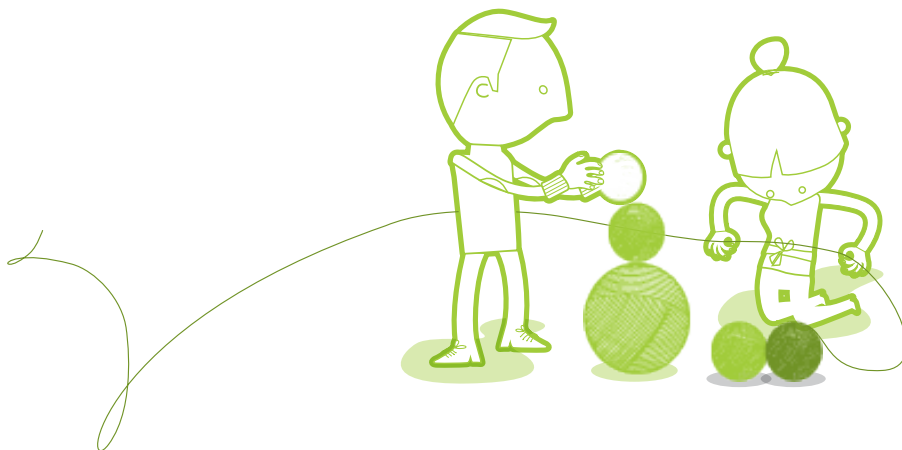


Siekiant plėtoti ir tobulinti visą šį procesą vertinama visa veikla ir praktiniai seminarai, be kita ko, atliekama apklausa siekiant įvertinti kelis svarbius veiksnius, įskaitant mokymo tikslumą ir kokybę, dėstomas temas ir gebėjimą tokio mokymo turinį pritaikyti praktikoje; taip pat vertinama dėstytojų ir konsultuojamojo ugdymo specialistų darbo kokybė.

Pagal konsultuojamojo psichosocialinių įgūdžių ugdymo programą siekta mokyti efektyvios komunikacijos ir ryžtingomis strategijomis spręsti darbe kylančius asmeninius konfliktus.

Pasiekti rezultatai

- Didesnis darbuotojų informuotumas apie tai, kaip mažinti stresą tiek profesiniame, tiek asmeniniame gyvenime.
- Daugiau darbuotojų prašo suteikti informacijos apie praktinius streso prevencijos bei valdymo seminarus ir juose dalyvauja.
- Patekę į sunkias situacijas darbuotojai yra labiau linkę atvirai ir noriai prašyti pagalbos ir paramos.
- Rečiau išeinama laikino nedarbingumo atostogų dėl sudėtingų situacijų darbe.
- Padidėjo darbuotojų pasitenkinimas darbu.



Lyderystė mažinant psichosocialinę riziką draudimo darbe



„Zavarovalnica Triglav, d.d.“, Slovėnija

www.triglav.si

Problema, su kuria susidurta

„Zavarovalnica Triglav“ – draudimo bendrovė, turinti padalinių visoje Slovėnijoje ir per 2 tūkst. darbuotojų. Nepaisant gerų rezultatų, gaunamų joje kasmet atliekant organizacinio klimato vertinimo apklausą, nustatyti keli psichosocialinės rizikos veiksniai. Tai rizika, siejama su vadovavimo ir darbo organizavimo problemomis, numanomu neteisingu elgesiu su darbuotojais, neefektyvia komunikacija ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyros trūkumu. Jos padariniai – darbuotojų patiriamas stresas, išsekimas ir nepalanki darbo atmosfera.

Priemonės, kurių imtasi

Siekdama ilgaiui pagerinti kiekvieno darbuotojo sveikatą, didinti pasitenkinimą ir entuziazmą darbe ir geriau valdyti psichosocialinę riziką bendrovė parengė programą „Triglav.smo“. Pagal šią programą vyksta daug įvairių renginių ir veiklos visuose regioniniuose bendrovės padaliniuose.

Įvairių priemonių pagal šią programą skirta vadovams, tarp jų – „lyderystės mokykla“, konsultuojamasis vadovų, įskaitant valdančiuosius direktorius, ugdymas, konferencijos vadovams apie tai, kaip gerinti komunikaciją ir informacijos

srautą, taip pat parengtos vadovams skirtos gairės dėl svarbiausių užduočių, kurias turėtų atlikti visi vadovai.

Darbuotojams gali būti teikiamos psichologo konsultacijos, ypač jeigu jie patyrė su darbu susijusių trauminių įvykių, pavyzdžiui, grasinimų, išpuolių ar apiplėšimų. Taip pat organizuojamos paskaitos, švietimo programos, stažuotės ir praktiniai seminarai tokiomis temomis kaip sėkmingas darbo krūvio valdymas, streso valdymas ir komunikacijos bei santykių darbe gerinimas.

Darbuotojų orumo apsauga yra tradicinė pagrindinė bendrovės vertybė, įtraukta į jos geros verslo praktikos kodeksą. Bendrovėje visą laiką dirba patikėtinis, kuriam galima pranešti apie konfliktus ir nepageidaujamą (priešišką, bauginamą arba žeminamą) elgesį darbe. Tokiais atvejais problemos sprendžiamos tarpininkaujant tinkamai išmokytam personalui, o rimtesnius atvejus vertina komitetas.

Be to, nustatyti tinkamesni kriterijai, pagal kuriuos vertinamas darbas ir paaugštinamos pareigos; labai skatinamas darbuotojų ir įvairių bendrovės padalinių bendradarbiavimas ir novatoriškumas. Toks darbuotojų karjeros perspektyvų gerinimas ir aktyvaus dalyvavimo skatinimas padidino jų pasitenkinimą darbu.



Pasiekti rezultatai

- Kasmetinė darbuotojų apklausa atskleidė, kad vis geriau vertinamas organizacinis klimatas; ypač pagerėjo su personalo valdymu susijusių vertinimo kategorijų rezultatai.
- Nuo 2008 m. kasmet vis mažėja darbuotojų pravaikštų.
- Nuo 2011 iki 2013 m. dėl darbuotojų laikino nedarbingumo atostogų patiriamos išlaidos sumažintos 8,6 proc. (141 tūkst. EUR).
- Didėja darbuotojų pasitenkinimas ir noras dirbti, daugiau bendradarbiaujama tarp įvairių bendrovės skyrių, padalinių ir tarnybų.
- Nelaimingų atsitikimų darbe nėra daug ir toliau mažėja.

Darbuotojų orumo apsauga yra tradicinė pagrindinė bendrovės vertybė ir čia visą laiką dirba patikėtinis, kuriam galima pranešti apie kilusius konfliktus.



Darbo vieta be streso – jokių traumų plieno gamybos darbe



„U. S. Steel Košice, s.r.o.“, Slovakija

www.usske.sk

Problema, su kuria susidurta

Plieno gamybos sektoriuje dažnai kyla įvairių pavojų ir dirbama pavojingomis sąlygomis. „U. S. Steel Košice“ (USSK) tikslas – jokių traumų darbe. Bendrovės darbuotojai mokomi, kad galėtų dirbdami jaustis saugiai ir pasikliauti savo gebėjimais bei įgūdžiais. Be to, bendrovėje tikima, kad darbe visiškai nelikus streso darbuotojai galės visą dėmesį sutelkti į savo darbą ir geriau valdyti galinčius kilti pavojus bei į juos reaguoti.

Priemonės, kurių imtasi

USSK stresas darbe mažinamas keliomis organizacinėmis strategijomis. Pagal programą „Sustok ir imk veiksmą“ („Stop & Act“) darbuotojams nustatyta procedūra, kurios reikėtų laikytis susidūrus su rizika, kad jie galėtų sustabdyti darbą ir kreiptis patarimo į darbo prižiūrėtoją ar kolegas. Taip tokiomis aplinkybėmis patiriama mažiau streso.

Be to, naudodamiesi IT taikomąja programa darbuotojai gali pranešti apie darbe patiriamą riziką ir pasiūlyti idėjų dėl galimų prevencinių priemonių. Tada vadovai ir darbo saugos bei sveikatos skyrius apsvaisto šiuos pasiūlymus ir jais remdamiesi imasi priemonių. Šioje sistemoje aktyviausi darbuotojai už iniciatyvą apdovanojami. Galiausiai renkasi „saugos rateliai“ – tai darbo prižiūrėtojo vadovaujami susirinkimai kiekvienos pamainos pradžioje, kuriuose siekiama atkreipti darbuotojų dėmesį į konkrečius pavojus, kurių reikėtų saugotis, įskaitant psichosocialinius pavojus.

Be to, bendrovėje tikima, jog jos veikla gali būti sėkminga tik tada, kai kiekvienas jos kolektyvo narys sėkmingai derina darbą su šeimos ir asmeniniu gyvenimu. Darbuotojai

nemokamai konsultuojami pagal ugdomojo vadovavimo darbe ir gyvenime programą – pagal ją tiek darbuotojai, tiek jų šeimų nariai gali neribotai konsultuotis su specialistais telefonu visą parą, visomis savaitės dienomis, taip pat el. paštu. Be to, darbuotojai gali kreiptis į USSK buveinėje dirbantį psichologą, kuris pataria tiek darbo, tiek asmeniniais klausimais. Iš tiesų dažniausiai su juo konsultuojamasi dėl tarpusavio santykių darbe. Pagal šią programą vyksta ir paskaitos tokiomis temomis kaip išsekimo prevencija, gebėjimas ginti savo interesus darbe bei asmeniniame gyvenime ir sveika gyvensena.

Renginiai organizuojami ir ne darbo metu, įskaitant sporto renginius, kaip antai USSK futbolo čempionatą ir projektą „Sportuojanti šeima“, kuriais darbuotojai ir jų šeimų nariai skatinami gyventi aktyviai ir visuomeniškai. Be to, Šeimos saugos dienos renginiais padedama geriau suvokti saugos ir sveikatos svarbą, o darbuotojai tuo metu atsipalaiduoja draugiškoje aplinkoje kartu su savo šeimomis.





Pasiekti rezultatai

- Nuo 2006 m. darbe patiriamų traumų sumažėjo 79 proc.
- Tuo pačiu laikotarpiu 95 proc. sumažėjo traumų, dėl kurių darbuotojai kelias dienas yra nedarbingi.
- Darbuotojai praneša apie didesnę asmeninį pasitenkinimą, pagerintą darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyrą ir geresnę psichologinę savijautą.
- Pranešama apie aukštesnę žinių, įgūdžių ir gebėjimų lygį, didesnę profesinį aktyvumą ir geresnius darbo rezultatus.

Streso valdymas padėjo darbe sumažinti traumų, taip pat padidinti bendrą darbuotojų gerovę ir pasitenkinimą darbu bei pagerinti darbo rezultatus.

Rūpintis reikia dalytis: kolektyvinis požiūris į inžinierių patiriamo streso mažinimą



„Fastems Oy Ab“, Suomija

www.fastems.com/en/home

Problema, su kuria susidurta

Bendrovė „Fastems“ tiekia pagal užsakymus pagamintas automatizacijos sistemas, todėl jai svarbu turėti specialistų žinių apie naujausias technologijas. Darbas yra itin sudėtingas, jo terminai griežti ir inžinieriams dažnai tenka vyksti į užsienį sistemų įdiegti. Tai reiškia, kad streso rizika yra didelė, o kadangi bendrovei reikia specialistų, šio klausimo neįmanoma išspręsti paprasčiausiai didinant išteklius. Todėl darbuotojai prašydavo pakeisti jų darbo pobūdį ar išleisti juos ilgesnių atostogų dėl šeimyninių priežasčių, taip pat nemažai darbuotojų išėjo iš darbo; kilo ir kitokių problemų.

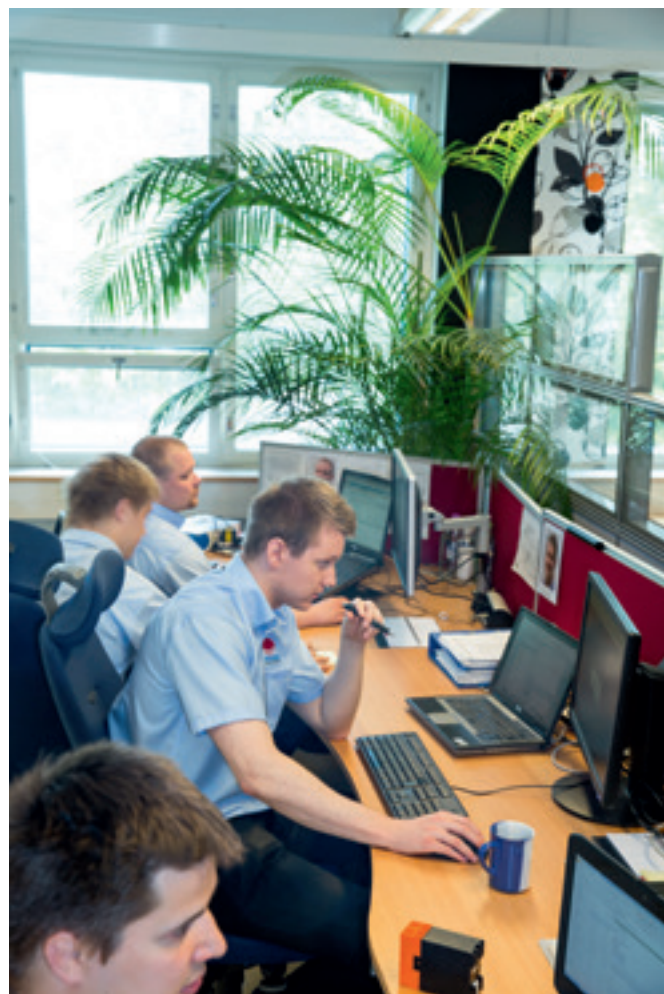
Priemonės, kurių imtasi

Nuo 2009 m. pradžios „Fastems“, bendradarbiaudama su savo partnere profesinės sveikatos tarnyba, taiko integruoto visuotinio streso darbe vertinimo (TIKKA¹) procedūrą. TIKKA – visapusiškas streso veiksnių darbe vertinimas, atliekamas per pokalbius nedidelėse grupėse, per pokalbius su darbo prižiūrėtojais, individualias apklausas raštu ir bendrus viso darbuotojų kolektyvo susitikimus.

Tokių pokalbių metu daugiausia svarstomi su darbo turiniu susiję klausimai (pvz., darbo tikslų aiškumas, darbo tempas ir krūvis, atsiliepimų teikimas) ir socialinis klimatas darbe (pvz., bendruomeniškumo dvasia, bendradarbiavimas, vienodas požiūris į visus). Gautus atsakymus ir pokalbių rezultatus, taip pat pasiūlymus, ką būtų galima vystyti ir tobulinti, kolektyviai ir konstruktyviai kartu svarsto darbuotojai, darbo prižiūrėtojai ir žmogiškųjų išteklių atstovas renginiuose, kuriuose siekiama pateikti atsiliepimų ir suteikti paramos.

Darbuotojų darbingumas ir gebėjimas efektyviai dirbti vertinami naudojant individualius klausimynus. Neigiami su stresu susiję veiksniai taip pat išaiškinami naudojant klausimyną apie sveikatą. Remiantis gautais atsakymais į šiuos klausimus, prireikus išrenkami asmenys, kurių sveikatą reikėtų nuodugniau ištirti, ir jiems teikiama parama.

„Fastems“ pakeitė savo įprastą požiūrį ir daugiau dėmesio skyrė ankstyvai intervencijai. Pagal šį ankstyvos intervencijos modelį darbo prižiūrėtojai nuolat mokomi ir raginami darbe atkreipti dėmesį į galimus darbo vykdymo sunkumus, kad kilusios problemos būtų sprendžiamos kuo anksčiau.



¹ TIKKA – suom. *Työn Integroitu KokonaisKuormituksen Arviointi*.



Pasiekti rezultatai

- Labai sumažėjo atvejų, kai dėl streso išeinama laikino nedarbingumo atostogų.
- Sumažėjo darbuotojų atsistatydinimų.
- Pakeitus darbo tvarką, procesų aprašymus ir atsakomybės sritis, taip pat pradėjus daugiau naudotis elektroninėmis priemonėmis, darbuotojams tenka kur kas mažiau keliauti.
- Po pertvarkos padidėjo darbuotojų pasitenkinimas darbu.
- Labai pagerėjo darbo atmosfera. Iš įgyvendintos procedūros akivaizdu, kad darbdavys nori skirti laiko ir pinigų darbo sąlygoms gerinti.
- Dėl „Fastems“ pasiektų TIKKA rezultatų šiuo procesu pradėjo labiau domėtis ir kitos įmonės.

***Pokalbių rezultatus darbuotojai ir
prižiūrėtojai kolektyviai ir konstruktyviai
kartu svarsto renginiuose, kuriuose siekiama
pateikti atsiliepimų ir suteikti paramos.***

Dalyvavimą ir aktyvumą skatinanti politika ir procedūros



„Nottingham City Homes“, Jungtinė Karalystė

www.nottinghamcityhomes.org.uk
satori-uk.co.uk

Problema, su kuria susidurta

Apklauso dėl streso, kurią „Nottingham City Homes“ atliko profesinių sąjungų atstovai glaudžiai bendradarbiaudami su vadovybe, rezultatai parodė, jog trys svarbiausios streso priežastys yra praktiškai neįgyvendinami uždaviniai, komunikacijos stoka organizacijoje ir tai, kad nepakanka laiko darbui atlikti. Gerindama darbo sąlygas bendrovė siekė nustatyti streso valdymo politiką ir procesą, pagal kurį būtų aktyviai vertinamas stresas bei rizika darbuotojų gerovei, taip pat didinti informuotumą apie tai, kaip svarbu valdyti stresą visoje organizacijoje.

Priemonės, kurių imtasi

„Nottingham City Homes“ pradėjo įgyvendinti oficialią streso valdymo politiką glaudžiai bendradarbiaudama su savo darbuotojų profesine sąjunga. Ši politika grindžiama Jungtinės Karalystės sveikatos ir saugos darbe vykdomosios įstaigos (HSE) nustatytais streso darbe valdymo standartais; ja siekiama valdyti su darbu susijusio streso priežastis ir įveikti stresą. Remiantis profesinės sąjungos atsiliepimais ypač daug dėmesio skiriama visų dalyvavimui ir aktyvumą skatinančioms priemonėms.

Aktyvius streso ir rizikos darbuotojų gerovei vertinimus atlieka bendrovės vadovai padedami darbo grupės sveikatos ir saugos klausimais. Bet kokias permainas, kai įmanoma, stengiamasi įgyvendinti remiantis ankstesnio profesinės sąjungos streso tyrimo rezultatais, taip pat profesinės sąjungos atsiliepimais. Remiantis šių aktyvių vertinimų rezultatais bus keičiama ir atnaujinama tiek streso valdymo politika, tiek mokymas valdyti stresą. Be to, aktyvaus vertinimo procese visiems darbuotojams išdalijamos informacinės brošiūros apie stresą, kuriose daugiausia dėmesio skiriama veiksams svarbiausiose srityse pagal HSE nustatytus valdymo standartus (reikalavimams, kontrolei, paramai, tarpusavio santykiams, vaidmenims ir permainoms).

Pagal streso valdymo politiką vyko visų tiesioginių darbuotojų vadovų mokymas psichosocialinės rizikos ir streso temomis siekiant stiprinti jų įgūdžius valdyti stresą savo darbuotojų grupėse. Darbuotojai taip pat buvo mokomi siekiant didinti jų gerovę, be kita ko, diskutuota apie tai, kaip reikėtų elgtis per sunkius pokalbius su klientais dėl tokių dalykų kaip mokesčiai.

Siekiant suteikti daugiau informacijos apie psichikos sveikatą vyko įvairūs užsiėmimai, įskaitant reguliarius „pokalbius prie arbatos“ skatinant darbuotojus kalbėtis apie dalykus, nuo kurių priklauso jų sveikata ir gerovė darbe. Taip pat neseniai įdiegta mokymosi proceso valdymo sistema siekiant, kad darbuotojams būtų lengviau dalyvauti mokymo kursuose, kuriais siekiama suteikti žinių apie stresą, ir gauti susijusios mokomosios medžiagos.

Kasmet vertinama visų darbuotojų asmeninė profesinė raida, taip pat reguliariai vyksta individualūs pokalbiai su vadovais, kuriuose apsvairstomi ir peržiūrimi darbo rezultatai bei galimi paramos poreikiai, be kita ko, dėl griežtų terminų, bendravimo problemų ir darbe keliamų reikalavimų.





Pasiekti rezultatai

- Sužinota daug apie stresą. Geriau suprantami stresą keliantys veiksniai ir siūloma naujų idėjų, kaip galima juos valdyti.
- Bendrovės streso valdymo politika ir susijęs mokymas prisidėjo prie to, kad jai įteiktas apdovanojimas – „Investuotojų į žmones aukso medalis“ („Investors in People Gold“).
- Darbuotojų nedarbingumas dėl streso, depresijos ir su kitomis psichikos sveikatos problemomis susijusių susirgimų atidžiai stebimas kiekvienais metais ir tikimasi, kad per ateinančius kelerius metus jis sumažės.

Geriau suprantami stresą keliantys veiksniai ir siūloma naujų idėjų, kaip galima juos valdyti.

Didesnė įtrauktis, dalyvavimas ir sėkmingesnis bendravimas pagyvenusių žmonių priežiūros organizacijoje

PAGIRTINAS
PAVYZDYS

„VitaS“, Belgija

www.vitas.be

Problema, su kuria susidurta

Pagyvenusių žmonių priežiūros paslaugų bendrovė „VitaS“ penkerius metus sparčiai augo ir išplėtė savo veiklą iš vienos į tris vietas. Kartu su šiais pokyčiais kilo ir tam tikrų problemų. Dėl nepakankamai aiškios komunikacijos su darbuotojais šios plėtros procese atmosfera darbe kartais būdavo įtempta. Daugėjo pravaikštų, darbe kildavo konfliktų. Tam tikrais atvejais esami darbuotojai nerimavo dėl didėjančio naujų darbuotojų skaičiaus ir nebebuvo tikri dėl savo darbo pobūdžio ir saugumo. Vadovybė pastebėjo, kad kai kuriais atvejais sumažėjo darbuotojų motyvacija, jie tapo labiau įsitempę.

Priemonės, kurių imtasi

Buvo atliktas psichosocialinės rizikos vertinimas daugiausia dėmesio skiriant trims pagrindinėms sritims: organizacinei struktūrai, personalo politikai ir darbuotojų gerovės didinimui.

Veiksmais, kurių imtasi, daugiausia siekta įtraukti darbuotojus, skatinti jų dalyvavimą ir gerinti bendravimą su jais ir tarp jų. Parengti darbo užduočių aprašymai, o darbo instrukcijos ir kiti svarbūs dokumentai pateikti skaitmeniniu formatu, kad būtų lengvai prieinami visiems darbuotojams. Pradėti rengti konfliktų valdymo kursai, nustatyta atvykimo į darbą tvarka, reguliariai vertinti darbo rezultatai ir pradėti organizuoti užsiėmimai kolektyvui stiprinti, taip pat siekiant gerinti informacijos srautą pradėtas leisti mėnesinis naujienlaiškis. Remiantis apklausos rezultatais darbuotojai buvo įtraukti aktyviai dalyvauti keičiant darbotvarkės planavimą, pereinant prie labiau kolektyvinio, savarankišku darbo planavimu grindžiamo požiūrio.

Parengtas įvairovės didinimo planas siekiant geriau įdarbinti bei mokyti žemesnės kvalifikacijos darbuotojus ir įveikti galimas kliūtis jiems kilti karjeros laiptais.

Šio projekto sėkmę galima sieti su tuo, kad jame dalyvavo visa organizacija ir laipsniškai siekta pažangos įvairiose, kaip antai infrastruktūros, personalo, mokymo

ir kolektyvinio darbo, srityse, taip palengvinant bendrųjų tikslų įgyvendinimą.

„VitaS“ įnešė permainų į savo organizacijos struktūrą ir kultūrą, jos valdymą ir personalo gerovę. „VitaS“ suvokta, kad rezultatų galima pasiekti dedant pastangas organizacijos viduje, dažnai paprasčiausiai labiau įtraukiant darbuotojus, padedant jiems pasijusti suinteresuotais ir aktyviais proceso dalyviais. Bendrovė atrado, kad kuriant didelį vis labiau motyvuotų darbuotojų kolektyvą organizacijoje galima pasiekti platesnio užmojo tikslus.



Darbuotojai buvo įtraukti aktyviai dalyvauti keičiant darbotvarkės planavimą, pereinant prie labiau kolektyvinio, savarankišku darbo planavimu grindžiamo požiūrio.

Pasiekti rezultatai

„VitaS“ atrado, kad pačių darbuotojų nurodytų sričių tobulinimas tiesiogiai prisidėjo prie asmeninės galios suteikimo jiems, o tai, kad darbuotojai jos įgijo daugiau, savo ruožtu padėjo kurti labiau motyvuotą ir produktyvią darbo jėgą, noriai padedančią spręsti visos organizacijos problemas.



Rūpinimasis sauga ir saugumu – neatsiejama darbo dalis aprūpinimo būstu asociacijoje

PAGIRTINAS
PAVYZDYS

„Boligkontoret Aarhus, AAB“, „Aarhus AAB“ ir ESL, Danija

www.bk-aarhus.dk

Iki 100
darbuotojų

Problema, su kuria susidurta

Iš gyventojų patiriamas smurtas, grasinimai susidoroti, įžeidinėjimas ir priekabiavimas pastaraisiais metais kelia vis daugiau problemų būsto priežiūros darbuotojams Danijos aprūpinimo būstu organizacijose. Darbas pavieniui kartu su tuo, kad neįprasta atvirai kalbėti apie darbe patiriamą emocinę įtampą ir stresą, ir tai, kad smurtas šiame darbe suvokiamas kaip neišvengiama, buvo didelė psichologinė našta būsto priežiūros „Boligkontoret Aarhus“ darbuotojams.

Priemonės, kurių imtasi

Sukurtas metodas, kuriuo galima sistemingai ir efektyviai apsaugoti būsto priežiūros darbuotojus nuo smurto, grasinimų ir priekabiavimo. Siekiant apžvelgti darbuotojų patirtį ir gerovę iki šio projekto ir po jo, taikyta analitinė priemonė.

Nustatytos aiškos procedūros, kaip reikėtų aprašyti patirto smurto bei grasinimų atvejus ir imtis tinkamų

priemonių: šiuo tikslu parengta smurto prevencijos politika ir atnaujinti esami krizių valdymo planai. Siekiant dalytis patirtimi sudarytos darbo grupės, kuriose būsto priežiūros darbuotojai kartu analizuoja problemines darbo situacijas ir dalijasi prevencinių priemonių taikymo patirtimi.

Itin svarbu buvo suteikti būsto priežiūros darbuotojams galimybę savarankiškai ar dirbant kartu su saugos ir sveikatos darbo grupe atlikti vertinimus ir imtis prevencinių priemonių. Be to, tai, kad vadovai aktyviai rėmė šį projektą, labai prisidėjo prie jo sėkmės. Tai žinodami darbuotojai jautėsi remiami ir matė, kad vadovybė rimtai vertina jų pranešimus apie įvykusius incidentus, o dar svarbiau tai, kad dėl jų imamasi konkrečių veiksmų. Taip pat sudarytos darbo grupės, skirtos dalytis patirtimi, siekiant skatinti būsto priežiūros darbuotojus diskutuoti apie smurtinius incidentus.

Parengta visapusiško mokymo programa, kuri įgyvendinta rengiant seminarus būsto priežiūros darbuotojams. Taip pat kaip pagalbinė mokomoji priemonė sukurti keli trumpi filmai. Su šia mokymo koncepcija supažindinami visi nauji darbuotojai.





Pasiekti rezultatai

- Sumažėjo smurtinių incidentų ir grasinimų atvejų.
- Sumažėjo būsto priežiūros darbuotojų juntamas stresas ir per didelio psichologinio krūvio simptomai.
- Būsto priežiūros darbuotojai geriau suvokia, kaip smurtas kenkia jų gerovei ir pasitenkinimui darbu.
- Labai pasikeitė būsto priežiūros darbuotojų požiūris – jie ėmė laisviau tarpusavyje kalbėtis apie patirtus smurtinius incidentus.
- Labai sustiprinta vadovybės ir kolegų teikiama parama dėl smurtinių incidentų nukentėjusiems darbuotojams.

- Seminaruose dalyvavo trys ketvirčiai visų būsto priežiūros darbuotojų ir jų vadovų.
- Būsto priežiūros darbuotojai geriau vertina savo įgūdžius valdyti tarpusavio santykius darbe.

Aiškiai matoma vadovų parama šiam projektui labai prisidėjo prie jo sėkmės.

Rizikos vertinimas ir streso darbe valdymas atliekų surinkimo sektoriuje

PAGIRTINAS
PAVYZDYS

Vidurio Graikijos regiono ir Chalkidės savivaldybės profesinės rizikos prevencijos centras (KE.P.E.K.), Graikija¹

www.dimos-xalkideon.gr
www.ypakp.gr

Problema, su kuria susidurta

Vadovų grupė, valdanti atliekų surinkimą Chalkidės savivaldybėje, suprato, jog yra tam tikrų su darbo sąlygomis susijusių problemų, kaip antai neregularus pamaininis darbas. Be to, susirūpinta ir dėl tokių dalykų kaip neaiškios pareigos ir apskritai prasta komunikacija. Paaiškėjo, jog kartais darbuotojai nėra visiškai tikri dėl savo atliekamų pareigų ir užduočių, o aktyvus dalyvavimas sprendimų priėmimo procese ne visada skatinamas. Dėl to tam tikromis aplinkybėmis kilo grėsmė nesilaikyti geros darbo praktikos, taigi daugėjo nelaimingų atsitikimų, pravaikštų ir nedarbingumo dėl ligos atvejų. Kai pirmą kartą nustatyta darbo nepaisant ligos ir streso darbe problema, vadovybei tapo aišku, kad padėti reikia keisti.

Priemonės, kurių imtasi

Preveninėmis intervencijomis siekta priimti kolektyvinius sprendimus ir skatintas aktyvus visų darbuotojų bei vadovų dalyvavimas. Vadovaujantis sisteminiu požiūriu padėti pagrindai kurti tokiai darbo aplinkai, kurioje svarbiausia būtų pasitikėjimas, bendradarbiavimas, supratingumas ir parama ir kurioje darbuotojai bei vadovybė aktyviai dalyvautų gerinant darbo sąlygas.

Pirmiausia stengtasi pašalinti organizacinius trūkumus. Pakeista darbo organizavimo tvarka rengiant darbo tvarkaraščius ir paskirstant darbą pagal įstatymų nuostatas, darbo sutartis bei darbuotojų poreikius. Išaiškintos darbuotojų užduotys ir pareigos ir skatintas jų dalyvavimas sprendimų priėmimo procese.

Skirta dėmesio ergonominiam darbo praktikos planavimui mažinant pernelyg aukštos ar žemos temperatūros poveikį darbuotojams ir sudarant atliekų surinkėjų grupes pagal patirties lygį. Šiukšliavežėse įdiegtos globalinės padėties nustatymo sistemos, kad būtų įmanoma palaikyti ryšį nelaimės atveju, o senesnės transporto priemonės pakeistos naujomis. Taip pat pakeista sveikatos ir saugos politika; šiais pakeitimais siekta stiprinti socialinius ir asmeninius santykius, suteikti darbuotojams galimybę išreikšti savo rūpesčius ir tobulinti mokymo sistemą.

Individualiu lygmeniu pradėta paramos darbuotojams programa suteikė galimybę darbuotojams įgyti reikiamų gebėjimų ir įgūdžių atpažinti ir valdyti problemines situacijas. Tai padėjo stiprinti darbuotojų gebėjimą keisti savo požiūrį ir elgesį, kad išvengtų streso.

¹ Šis projektas įgyvendintas jo valdymo grupės pastangomis. Šios grupės nariai: Toukas Dimitrios (profesinės sveikatos ir saugos inspektorius) ir Delichas Miltiadis (profesinės sveikatos ir saugos inspektorius) iš Centrinės Graikijos profesinės rizikos prevencijos centro (KE.P.E.K.); Metaxas Nikolaos (konsultantas saugos klausimais), Simitzis Athanasios (darbo medicinos gydytojas), Vrakas Alexandros (Atliekų rinkimo departamento administracijos vadovas), Basoukos Alexandros (darbuotojų atstovas sveikatos ir saugos klausimais), Boulougouras Vasilios (darbuotojų atstovas sveikatos ir saugos klausimais), Athanasopoulos Athanasios (darbuotojų atstovas sveikatos ir saugos klausimais) ir Tsokou Froso (darbuotojų atstovas sveikatos ir saugos klausimais), dirbantys Chalkidės savivaldybėje.



Pasiekti rezultatai

- Bendras rizikos patirti stresą darbe lygis sumažintas nuo „vidutinio“ iki „žemo“.
- Sumažėjo nelaimingų atsitikimų dėl žmogaus klaidų.
- Sumažėjo pravaikštų, nedarbingumo dėl ligos ir skubios medicinos pagalbos atvejų.
- Padidintas darbuotojų ir administracijos sąmoningumas ir atsakomybė sprendžiant su stresu susijusias problemas.
- Darbuotojai aktyviai dalyvauja mažinant stresą darbe.



Padėti pagrindai kurti tokiai darbo aplinkai, kurioje svarbiausia būtų pasitikėjimas, bendradarbiavimas, supratingumas ir parama.

Visapusiškas psichosocialinės rizikos prevencijos planas

PAGIRTINAS
PAVYZDYS

„ACCIONA ENERGIA“, Ispanija

www.acciona.com



Problema, su kuria susidurta

Dauguma visame pasaulyje veiklą vykdančios atsinaujinančiosios energijos sektoriaus įmonės „Acciona Energía“ darbuotojų – inžinieriai, administratoriai ir geodezininkai. Atlikus psichosocialinės rizikos vertinimą nustatyta viena itin pavojinga – valdymo centro mechaniko – pareigybė. Kai kurie šio darbo aspektai – darbo laikas, savarankiškumas, darbo krūvis ir užduočių atlikimas – pripažinti galimais psichosocialinės rizikos veiksniais. Dėl to parengtame veiksmų plane pateikta tiek prevencinių, tiek taisomųjų priemonių.

Priemonės, kurių imtasi

Nedelsiant imtasi trumpalaikių taisomųjų veiksmų konkrečioms valdymo centro mechaniko pareigoms gerinti. Be kita ko, nustatytas pranešimo protokolas, pagal kurį darbuotojai gali pranešti vadovybei, jeigu mano, kad jų darbo krūvis yra per didelis, taip pat įdiegta nauja programinė įranga, skirta įrenginiams valdyti. Šia nauja priemone padedama mažinti protinio darbo krūvį ir palengvinamas mechanikų darbas. Taip pat nustatyta nauja procedūra siekiant užtikrinti, kad informacija ir instrukcijos būtų aiškios ir suprantamos; baigiant instruktažą patikrinama, ar kiekvienas mechanikas teisingai supranta savo darbo instrukcijas, o jei ne, jos toliau aiškinamos.

Atlikti valdymo centro mechanikų darbo patobulinimai davė gerų rezultatų; jais labai susidomėjo kitų bendrovės padalinių darbuotojai ir tai paskatino „Acciona“ įgyvendinti labiau ilgalaikį visai bendrovei skirtą visapusišką psichosocialinės rizikos prevencijos planą.

Imtasi tiek kolektyvinių veiksmų visos bendrovės mastu ar atskiruose jos padaliniuose, tiek individualių veiksmų dėl konkrečių darbuotojų arba patys darbuotojai veiksmų ėmėsi savarankiškai.

Norint imtis kolektyvinių prevencinių priemonių reikėjo tvirto vadovų pasiryžimo tai daryti. „Acciona“ pripažinta, kad vadovai daro lemiamą įtaką skatinant puoselėti tokią kultūrą, kurioje svarbiausia būtų tarpusavio pagarba, būtų skatinamas kolektyvinis darbas ir asmeninė darbuotojų bei viso kolektyvo raida. „Acciona“ būdingi valdymo principai yra giliai įsišakniję jos direktorių ir vadybininkų kolektyve, tačiau pripažįstama, kad norint išsaugoti šią kultūrą reikia perduoti tokį požiūrį ir būsimiems vadovams. Šiuo tikslu parengta ugdomojo konsultavimo programa, kuriai remti organizuota sistemingo mokymo veikla. Taip pat nustatytas protokolas, pagal kurį imamasi priemonių kovojant su priekabiavimu darbe.

Pavieniais veiksmiais, įskaitant streso valdymo ir sveikatingumo skatinimo seminarus ir streso stebėsenai skirtas kompiuterines taikomąsias programas, padedama skatinti darbuotojus tobulėti, išlikti sveikiems ir motyvuotiems.





Pasiekti rezultatai

Jau nebebūna atvejų, kai darbuotojai neatvyksta į darbą dėl psichosocialinio pobūdžio susirgimų. Taip pat pagerintas bendradarbiavimas, aktyvus darbuotojų dalyvavimas ir psichosocialinė darbo aplinka. Visapusiškas „Acciona“ planas labai prisidėjo puoselėjant palankią darbo aplinką, kurioje su žmonėmis elgiamasi pagarbiai ir kurioje skatinamas darbuotojų sveikatingumas bei tobulėjimas. Tai padėjo bendrovei „Acciona“ sustiprinti savo pozicijas ir padidinti veiklos tvarumą.

Norint imtis kolektyvinių psichosocialinės rizikos prevencijos priemonių reikėjo tvirto vadovų pasiryžimo puoselėti tokią kultūrą, kurioje svarbiausia būtų tarpusavio pagarba, kolektyvinis darbas ir tobulėjimas.

Įvairios streso darbe prevencijos priemonės, taikomos įvairiomis aplinkybėmis pasaulinėje orlaivių gamybos įmonėje

PAGIRTINAS
PAVYZDYS

„Airbus“, Prancūzija ir Ispanija

www.airbus.com



Problema, su kuria susidurta

Pastaraisiais metais „Airbus“, siekdama išlikti orlaivių gamybos rinkos lydere, sukūrė daug naujų produktų. Siekiant dirbti našiau ir remti permainas įgyvendinta šimtai tobulinimo projektų. Tobulinimas apima ir organizacinius pokyčius, įskaitant įmonių susijungimus ir įsigijimus.

Siekiant norimo didesnio darbo našumo ir kartu rūpinantis, kad susiję darbuotojai prisitaikytų prie permainų, reikėjo kruopščiai apsvarstyti pokyčių poveikį darbo sąlygoms ir darbuotojų gerovei įgyvendinant tinkamas pokyčių valdymo ir darbuotojų įtraukimo procedūras.

Be to, reikėjo gerinti streso darbe prevenciją, šį „Airbus Group“ politikos reikalavimą derinant su vietos teisės normomis ir priemonėmis.

Priemonės, kurių imtasi

„Airbus France“

„Airbus France“ sukūrė prevencijos metodiką, pagal kurią nuodugniai ir skatinant visų dalyvavimą vertinamas pokyčių poveikis, dėl kurio bendrovėje gali kilti psichosocialinė rizika, ir pateikiama svarbiausių rekomendacijų, kuriomis remiantis bus parengtas veiksmų planas.

Pirmame šio proceso etape naudojant kontrolinį sąrašą išrenkami tik psichosocialinės rizikos požiūriu svarbūs projektai, kuriuos vertėtų visapusiškai išanalizuoti. Pagal antrame etape taikomą metodiką vyksta praktinis seminaras, skirtas poveikiui aptarti, kuriame dalyvaujantys įvairių organizacijos hierarchijos pakopų darbuotojai pateikia savo pastabų nuodugniai svarstant žmogaus veiksmų ir socialinę riziką, susijusią su vertinamu projektu arba pokyčiu, remiantis sistemingu klausimynu. Šiame užsiėmime, kurį veda du kvalifikuoti koordinatoriai, svarstomi tikslai, veikiamos darbuotojų grupės ir bet kokie susiję reiškiniai arba projektai. Sistemingai apžvelgiamas permainų poveikis darbo sąlygoms, įskaitant darbo krūvį, savarankiškumą ir pripažinimą darbe. Kartu gali būti vertinamas pradinis darbuotojų pažeidžiamumas psichosocialinės rizikos atžvilgiu. Parengiama suvestinė ataskaita, kurioje apibendrinami svarbiausi nustatyti poveikio būdai ir dėl kiekvieno rizikos veiksnio pateikiama rekomendacijų. Tada projektų vadovas pagal šias rekomendacijas parengia veiksmų planą, kuris maždaug po trijų mėnesių peržiūrimas.



© Airbus Military, fotografas Louis Olivas

Ši metodika iki šiol jau maždaug 15 kartų taikyta įvairiems projektams, pradedant galutinio orlaivio surinkimo konvejerio veikimu ir baigiant IT skyriaus reorganizavimu.

„Airbus Spain“

„Airbus Spain“ reguliariai atliekamos patikros siekiant nustatyti darbuotojų rizikos grupes, kurioms gresia patirti psichosocialinių problemų. Tada atliekami šių grupių vertinimai siekiant diagnozuoti problemas ir padėti imtis kolektyvinių taisomųjų priemonių praktiniuose seminaruose ir užsiėmimuose, kuriuose pateikiama atsiliepiam. Rizikos sričių nustatymas atliekant patikras yra prevencinė priemonė, kurią taikant mažinama tikimybė, kad gali susiklostyti pavojingų situacijų, ir padedama mažinti tokių situacijų pavojingumą.



©AIRBUS, fotografas Hermann Jansen

Be to, darbuotojų būklę individualiai stebi medicinos tarnybos siekiant nustatyti tuos iš jų, kuriems kyla rizika, o prireikus darbuotojai gali prašyti psichologinės pagalbos per profesines sąjungas, vadovus arba žmogiškųjų išteklių skyrių. Psichologinės konsultacijos teikiamos individualiuose susitikimuose, taip pat internetu (pastarasis bandomasis projektas šiuo metu tebevykdomas).

Po 6–8 mėnesių pakartotinai vertinama esama padėtis ir intervencijos. Taip pat parengtas vadovas, kuriame išsamiai aprašytos priemonės, skirtos padėčiai gerinti. Jis gali būti taikomas įvairiose srityse ir yra veiksminga šios metodikos praktinio įgyvendinimo priemonė.

Pasiekti rezultatai

„Airbus France“

- Aiškiau suvokiama pokyčių valdymo svarba ir tai, kaip nuo psichosocialinės rizikos poveikio gali priklausyti viso projekto sėkmė.
- Pastebėta, kad per palyginti trumpą laiką (apie 6 darbo valandas, dalyvaujant maždaug 15 žmonių) gaunama svarbios naudos vadovams ir kitiems dalyviams.
- Pagal standartinę „Airbus“ projektų valdymo metodiką nuo šiol bus nuosekliau valdomi pokyčiai, įskaitant psichosocialinės rizikos prevenciją.
- „Airbus Spain“ Didėja informuotumas apie psichosocialinę riziką ir psichikos sveikatą darbe.
- Po pakartotinio vertinimo beveik visose ataskaitose nustatyta pažanga, susijusi su dalyvavimu ir darbo užduočių atlikimui svarbiais veiksniais.
- Toks požiūris sėkmingai perimtas kitose provincijose esančiose darbo vietose.
- Galimų taikyti priemonių toliau daugėja ir šis procesas dabar gali būti naudingas didesniai darbuotojų skaičiui.

Sistemiškai apžvelgiamas permainų poveikis darbo sąlygoms, įskaitant darbo krūvį, savarankiškumą ir pripažinimą darbe.

Psichosocialinės rizikos prevencijos priemonės didelėje tarptautinėje pramonės įmonių grupėje

PAGIRTINAS
PAVYZDYS

„Schneider Electric“, Prancūzija

www.schneider-electric.com

Problema, su kuria susidurta

Elektros tiekimo įmonių grupė „Schneider Electric“ jau nuo 2002 m. pripažįsta, kad darbe labai svarbu valdyti psichosocialinę riziką. Turint 20 tūkst. darbuotojų dvidešimtyje veiklos vietų, tai – nepaliaujamai vykdomas uždavinys, todėl nuo 2009 m. bendrovė pradėjo vadovautis sistemingesniu požiūriu į psichosocialinės rizikos valdymą. Nustatytos tam tikros sritys, kuriose reikia skirti daugiau dėmesio psichosocialinėms darbo sąlygoms ir rizikai. Todėl vadovybė nusprendė imtis reikiamų priemonių šiose srityse.

Priemonės, kurių imtasi

Bendrovė ėmė vadovautis prevenciniu požiūriu, išdėstytu jos susitarime su socialiniais partneriais, šiuo tikslu naudodama savo personalą ir kitus turimus išteklius. Ji atrado, jog visai nereikia daug išlaidų norint pripažinti žmonių atliekamo vaidmens svarbą visais organizacijos lygmenimis. Sėkmingai įgyvendinti šią strategiją itin padėjo sistemingas psichosocialinės rizikos vertinimas (pvz., išsamūs rizikos vertinimai, atliekami darbo grupėje, kurioje svarbu visų dalyvavimas).

Kiekvienoje veiklos vietoje parengta prevencijos programa, prireikus taikoma atskirais organizaciniais lygmenimis. Ši programa parengta siekiant nustatyti pavojus ir vertinti riziką taikant rizikos darbe vertinimo dalyvaujant visiems metodą. Ja taip pat siekta prevencijos srityje dirbantį personalą mokyti atrasti bendrą kalbą, atidžiai sekti psichosocialinę, be kita ko, išsekimo riziką, parengti priemonių siekiant kovoti su bauginimu darbe ar savižudybių rizika ir padėti nukentėjusiems darbuotojams neprarasti savo darbo vietos.

Siekiant suteikti daugiau informacijos apie su psichosocialine rizika siejamus pavojus, rizikos veiksnius, jos padarinius ir prevencijos būdus, pradėta mokymo programa, kuri pritaikyta įvairioms darbuotojų grupėms. Psichosocialinės rizikos vertinimas taip pat įtrauktas į kiekvieno reorganizavimo projekto planavimą. Be to, pagal programą „Šauni darbo vieta“ darbo vietos ergonomiškai pagerintos siekiant, kad jos būtų patogesnės ir pagerėtų darbuotojų gyvenimo kokybė.

Sudarytas komitetas, kuriam pavesta stebėti susitarimo vykdymą ir apibendrinti psichosocialinės rizikos vertinimų duomenis siekiant parengti veiksmų planus, skirtus įgyvendinti visoje šalyje.



*Visi už sveikatą ir saugą darbe atsakingi
asmenys dirba išvien siekdami bendro
tikslą – gerinti darbuotojų gyvenimo kokybę ir
sėkmingai išvengti psichosocialinės rizikos.*



Pasiekti rezultatai

„Schneider Electric“ pavyko sutelkti visus už sveikatą ir saugą darbe atsakingus asmenis – vadovus, personalo skyrių ir darbuotojų sveikatos bei saugos komitetą – kartu su darbuotojais ir jų atstovais išvien dirbti siekiant bendro tikslo gerinti gyvenimo kokybę darbe.

Mokymo apie psichosocialinę riziką veikloje iki šiol jau dalyvavo nemažai vadovų, sveikatos bei saugos srities pareigūnų ir darbuotojų. Viena prioritetinių 2015 m. mokymo temų yra informuotumo apie psichosocialinę riziką didinimas.

Pirmieji įgyvendintų priemonių rezultatai rodo, kad išsekimą dėl darbo patiriančių vadovų sumažėjo daugiau kaip 50 proc.

Bendrovės iniciatyvų siekiant mažinti stresą ir psichosocialinę riziką įgyvendinimas

PAGIRTINAS
PAVYZDYS

„Cofely Italia SpA“, Italija

www.cofely-gdfsuez.it

Problema, su kuria susidurta

Kaip ir daugelis kitų organizacijų, besistengiančių išlikti per pasaulio finansų krizę, statybos bendrovė „Cofely Italia“ buvo priversta išlaikyti aukštą gamybos lygį ir kartu mažinti sąnaudas, todėl didėjo darbuotojų darbo krūvis. Sujungus kelias bendroves į vieną, darbuotojų skaičius joje laipsniškai mažintas ir likę darbuotojai nesijautė tikri dėl savo darbo vietų ateities. Kadangi dėl visų šių veiksmų galėjo daugėti pravaikštų ir nelaimingų atsitikimų, imtasi priemonių gerai psichosocialinei darbo aplinkai kurti.

Priemonės, kurių imtasi

Siekiant nustatyti psichosocialinės rizikos priežastis 2010 m. atlikti du atskiri tyrimai: streso darbe rizikos vertinimas ir darbo aplinkos tyrimas. Abiejų tyrimų rezultatai patvirtino, kad reikia didinti vadovybės dalyvavimą sprendžiant su sveikata ir sauga susijusius klausimus, gerinti komunikaciją su darbuotojais, didinti jų informuotumą ir aktyvų dalyvavimą. Taip pat nustatyta, kad labai svarbu imtis iniciatyvų gerinti organizacinę struktūrą, į tai visų pirma įtraukiant bendrovės vadovus ir darbo prižiūrėtojus.

Siekiant sėkmingai įgyvendinti šį projektą itin svarbios buvo darbo gerinimo iniciatyvos, kuriomis siekta atkreipti dėmesį į pagrindinį darbuotojų vaidmenį didinant asmeninę gerovę, taip pat veiklos produktyvumą ir augimą. Pavyzdžiui, pradėta rengti prevencines saugos patikras siekiant atkreipti dėmesį į bet kokias galimas problemas ar sunkumus ir juos visiems kartu spręsti, imtis iniciatyvų gerinti padėti ir stiprinti gerą praktiką. Per šias patikras vertinti tokie aspektai kaip darbo organizavimas, darbo aplinka ir vykdoma veikla. Viena svarbiausių spęstų problemų buvo tai, kaip įveikti numanomus barjerus, skiriančius darbuotojus nuo vadovų, – tam reikėjo kurti abipusio pasitikėjimo aplinką.

„Cofely Italia“ pripažino komunikacijos svarbą ir būtinumą bendrovėje. Komunikacija su darbuotojais tapo efektyvesnė vadovams labiau įsitraukus į darbo procesą ir dalyvaujant cecho gamybinėje veikloje, o ne vien iš viršaus vadovaujant visai organizacijai. Toks vadovų suinteresuotumas kartu su visų darbuotojų įtraukimu bei dalyvavimu padėjo pereiti prie iniciatyvesnio požiūrio bendrovėje ir bendromis pastangomis puoselėti prevencijos kultūrą.

Be to, 2014 m. pradėtos dvi sveikatos profilaktikos iniciatyvos: vyresnio amžiaus darbuotojų sveikatos patikros dėl širdies ir kraujagyslių ligų ir specialistų konsultavimo bei psichologinės paramos paslaugos telefonu. Abi iniciatyvos visiems darbuotojams yra nemokamos.





Pasiekti rezultatai

- Nuo 2010 m. iki 2013 m. nelaimingų atsitikimų darbe sumažėjo 85 proc.
- 2011 m. atliktos 208 prevencinės saugos patikros vietoje, o 2013 m. – jau 438. Taip pat labai (apie 80 proc.) sumažėjo pastebėto „nesaugaus“ elgesio darbe atvejų.
- Atliekant apklausą 2013 m. į teiginį „Man patinka dirbti tokioje aplinkoje“ beveik 5 proc. darbuotojų atsakė „nelabai“ arba „visiškai ne“, palyginti su daugiau kaip 30 proc. 2010 m. Iš šios apklausos taip pat sužinota apie padidėjusią darbuotojų motyvaciją, lojalumą bendrovei ir geriau suvokiamą savo vaidmenį joje.

Siekiant sėkmingai įgyvendinti šį projektą itin svarbios buvo darbo gerinimo iniciatyvos, kuriomis siekta atkreipti dėmesį į pagrindinį darbuotojų vaidmenį.

Visapusiška psichosocialinės rizikos prevencijos vyriausybės administracijoje programa

PAGIRTINAS
PAVYZDYS

Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių skyrius Ministro Pirmininko kabinete, Malta

opm.gov.mt/en/PAHRO/Pages/PAHRO.aspx

Problema, su kuria susidurta

Keliuose administracijos departamentuose nustatyta tam tikrų problemų, įskaitant nedarbingumo dėl ligų didėjimą, didesnę personalo kaitą, didelį darbo krūvį ir darbo reikalavimus. Sužinota, kad atliekama per mažai rizikos vertinimų ir per mažai intervencijų psichosocialinei rizikai mažinti.

Priemonės, kurių imtasi

Psichosocialinės rizikos problemą Maltos viešojoje administracijoje imtasi spręsti visais organizaciniais lygmenimis – pradedant vadovybe ir baigiant eiliniaus darbuotojais.

Personalo skyrius parengė sistemingo paramos paslaugų teikimo darbuotojams programą, pagal kurią siekta nustatyti psichosocialinę riziką ir parengti bei įgyvendinti tinkamas kontrolės priemones šiai rizikai mažinti. Pagal šią programą, kurioje vadovaujama prevenciniu požiūriu į psichosocialinę riziką, atliekami rizikos vertinimai, įgyvendinamos konkrečios kontrolės priemonės, vyksta mokymo kursai ir seminarai, teikiamos informavimo ir konsultavimo paslaugos. Programoje pabrėžta, kad reikia skirti daugiausia dėmesio pirmosios pakopos intervencijoms, be kita ko, nustatyti streso darbe mažinimo ir kovos su bauginimu bei priekabiavimu darbe politiką, ir numatytos antrosios pakopos (mokymas ir informuotumo didinimo užsiėmimai) bei trečiosios pakopos (individuali parama) intervencijos.

Pirmiausia atlikti psichosocialinės rizikos vertinimai visose ministerijose siekiant rinkti duomenis apie psichosocialinę riziką ir jos poveikį darbuotojų gerovei; be kita ko, pateikti oficialūs klausimynai, taip pat vyko pusiau suplanuoti individualūs pokalbiai ir darbas tikslinėse grupėse.

Po to organizuotos mokymo iniciatyvos. Tarp jų buvo įvadinis 32 valandų mokymo apie psichosocialinę riziką kursas vyresniajai vadovybei, kurio metu taip pat pristatyti ir apsvaistyti pradinių rizikos vertinimų rezultatai. Surengta dešimt bendro pobūdžio informacinių renginių, taip



pat įžanginė konferencija vadovybei siekiant pristatyti naująją programą ir paslaugas, po to 33 informuotumo didinimo renginiai vidurinės grandies vadovybei ir per 300 užsiėmimų darbuotojams, kuriuose svarstyti su darbu susijusio streso, psichikos sveikatos ir kiti psichosocialinės rizikos klausimai.

Galiausiai pradėta teikti konsultavimo paslauga darbuotojams, kurių darbingumą mažino su darbu susijusios ir (arba) asmeninės problemos, įskaitant stresą. Siekiant skatinti darbuotojus naudotis šia paslauga organizuoti informaciniai renginiai ir platintos skrajutės.



Pasiekti rezultatai

Akivaizdu, jog didėja tiek darbuotojų, tiek vadovybės informuotumas apie psichosocialinę riziką darbe, taip pat apie su darbu susijusį stresą. Tokio padėties gerėjimo neįmanoma išreikšti skaičiais, tačiau apie jį galima spręsti iš to, kiek pagalbos prašymų dėl psichosocialinės rizikos darbe gaunama iš įvairių administracijos padalinių ir darbuotojų.

Dauguma dalyvių vertinant mokymą sakė esą patenkinti šiomis iniciatyvomis ir siūlė toliau organizuoti nuolatinius užsiėmimus informuotumui didinti. Dauguma darbuotojų taip pat sakė, kad yra labai patenkinti teikiama konsultavimo paslauga ir kad rekomenduos ją savo kolegoms.

Psichosocialinės rizikos vertinimai atlikti visose ministerijose siekiant rinkti duomenis apie bendrą darbuotojų gerovę ir parengti prevencinių priemonių.

Preveninis psichosocialinės rizikos valdymas vadovaujantis organizaciniu požiūriu

PAGIRTINAS
PAVYZDYS

Portugalijos onkologijos institutas („O Porto“), Portugalija¹

www.ipoport.min-saude.pt

Problema, su kuria susidurta

Portugalijos onkologijos institutas „O Porto“ – specializuota ligoninė ir sudėtinga organizacija, kurioje dirba įvairių sričių specialistų grupių ir teikiama įvairių paslaugų. Šio instituto uždavinys – užtikrinti veiksmingą visų rūšių psichosocialinės rizikos, kaip antai streso, išsekimo, emocinės įtampos, smurto ir priekabiavimo darbe, prevenciją visoje organizacijoje.

Priemonės, kurių imtasi

Rizikos valdymas institute grindžiamas organizaciniu požiūriu į prevenciją ir sveikatingumo skatinimą; tai – viena strateginių organizacijos užduočių.

Sistemu rizikos vertinimu grindžiama instituto bendroji psichosocialinės rizikos valdymo darbe sistema. Kiekvienoje darbo vietoje vyksta rizikos vertinimo procesas. Naudojant bendrą vertinimui skirtą klausimyną nustatomi pagrindiniai psichosocialinės rizikos veiksniai ir parengiama vertinimo ataskaita kartu su siūlomų psichosocialinių intervencijų planu, kuriuos apsvarsto tikslinė darbo grupė.

Raštu nustatyta psichosocialinės rizikos prevencijos politika užtikrinamas vadovybės įsipareigojimas ir vadovų bei darbuotojų dalyvavimas prevencinio valdymo procese. Organizacija padalyta į 80 atskirų rizikos valdymo sričių, kurių kiekvieną koordinuoja vietoje paskirtas rizikos vadybininkas. Vidurinėsios grandies vadovai atsako už psichosocialinės rizikos valdymo veiklą savo padaliniuose. Tiek vadovai, tiek darbuotojai dalyvauja rizikos valdymo veikloje, įskaitant idėjų aptarimus, tikslines grupes, klausimynus, sveikatos poreikių tyrimus ir sveikatos bei mokymo planų rengimą. Parengtas metinis mokymo planas, į kurį įtraukti su psichosocialinės rizikos prevencija

susiję veiksmai. Taip pat reguliariai platinami naujienlaiškiai ir ataskaitos.

Užtikrinti psichosocialinės rizikos prevenciją ir skatinti sveikatingumą padeda psichologas – profesinės sveikatos specialistas, taip pat prireikus bendradarbiaujama su profesiniu gydytoju ir už saugą darbe atsakingu techniniu specialistu. Sudėtingiausius atvejus spręsti padeda psichologas ar kitas išorės ekspertas.

Galiausiai imtasi iniciatyvų skatinti darbuotojus rūpintis savo sveikata, kaip antai organizuotos kampanijos prieš rūkymą, skatinta dirbant daryti mankštos pertraukėles, taip pat užmegzti partnerystės ryšiai su vietos sporto centrais.



Sistemu rizikos vertinimu grindžiama instituto bendroji psichosocialinės rizikos valdymo darbe sistema.

¹ Įgyvendinant veiklą remtasi ligoninės administratoriaus prof. J. Aguiar Coelho indėliu. Profesorius yra streso ir psichosocialinės rizikos prevencijos praktikos tyrimų, sklaidos ir įgyvendinimo Portugalijos ligoninėse pradininkas.

Pasiekti rezultatai

- Nuo 2006 m. atlikti 25 psichosocialinės rizikos vertinimai. Taip pat pradėti keli su sveikata darbe susiję projektai.
- Nuo 2010 m. įvyko 57 mokymo užsiėmimai psichosocialinės rizikos valdymo tema.
- Ligoninėje pastebėta, kad sumažėjo darbuotojų pravaikštų ir patiriamo streso.
- Kadangi problemos sprendžiamos, užuot jas ignoravus, padidėjo darbuotojų pasitenkinimas darbu ir pagerėjo psichosocialinė darbo aplinka.



Efektyvus psichosocialinės rizikos valdymas naftos chemijos pramonės įmonėje

PAGIRTINAS
PAVYZDYS

„Slovnaft, a.s.“, Slovakija

slovnaft.sk/sk

Problema, su kuria susidurta

Darbas naftos chemijos pramonės bendrovėje „Slovnaft“ daugiausia apima kontrolės sistemų ir mašinų valdymą. Bendrovėje siekta nustatyti, kurios darbo vietos ir veikla kelia didžiausią pavojų ne tik darbuotojų sveikatai, bet ir visos bendrovės gerovei. Daugelis didžiausių nelaimių pramonėje įvyksta dėl žmogaus klaidų, todėl „Slovnaft“ sistemingai vertindama psichosocialinę riziką siekė, kad žmonės darytų mažiau klaidų ir būtų išvengta nelaimingų atsitikimų bei sveikatos problemų dėl streso.

Priemonės, kurių imtasi

2012 m. „Slovnaft“ pradėjo savo projektą COHESIO („Atitiktis profesinės sveikatos ergonomikos reikalavimams ir optimali streso diagnostika“), pagal kurį svarbiausios yra trys – streso valdymo, pamaininio darbo ir ergonomikos – sritys. Pirmojoje srityje siekta tikslų pašalinti arba kiek įmanoma sumažinti psichosocialinę riziką, padidinti darbo našumą ir sumažinti nedarbingumą dėl ligų, kuriomis sergama dėl neigiamo psichosocialinės rizikos poveikio.

Bendradarbiaujant su profesinės sveikatos tarnyba atlikti psichosocialinės rizikos vertinimai aštuoniose bendrovės gamybos vietose, dalyvaujant iš viso 800 darbuotojų.

Prevencinio požiūrio diegimą visapusiškai rėmė vadovybė, taip pat įtrauktas visas personalas – darbuotojai dalyvauja

sveikatos apsaugai skirtoje veikloje ir supranta, kaip tai svarbu jų darbe.

Vienas svarbiausių šio projekto tikslų buvo nustatyti, kokios darbo pareigos ir veikla yra pavojingos ir kurioms iš jų didelę įtaką turi žmogaus veiksniai. Netinkamai jas valdant gali kilti grėsmė darbuotojo gyvybei ir sveikatai, aplinkiniams gyventojams, aplinkai ir pačios bendrovės gerovei. Pradėtas praktinis imituojamasis mokymas valdyti krizes siekiant mažinti tikimybę, kad darbuotojai patirs stresą įvairiomis aplinkybėmis, ir stiprinti darbuotojų įgūdžius tokias situacijas valdyti. Taip pat patikrintas naudojamų asmeninių apsaugos priemonių patogumas.

Be to, siekiant, kad darbuotojai geriau suprastų šį klausimą, surengtas streso valdymo seminaras. Šiame vieną dieną trukusiame mokymo renginyje kartu su kitomis temomis suteikta pagrindinių žinių ir šia tema, stiprinti komunikacijos gebėjimai ir mokyta taikyti streso mažinimo strategijas.

Kita veikla apėmė, be kita ko, profilaktines sveikatos apžiūras, kurių metu visapusiškai ir tiksliai tikrinta darbuotojų sveikatos ir psichologinė būklė.

Taip pat organizuota sveikatingumo skatinimo veikla, pavyzdžiui, vyko pilateso užsiėmimai ir įkurti sporto klubai siekiant skatinti darbuotojus reguliariai mankštintis. Pagal „Sveiko maisto“ programą mitybos specialistas įvertino darbuotojams valgykloje tiekiamą maistą ir pasiūlė papildyti meniu ir sveikesniais patiekalais.





Pasiekti rezultatai

Pačių darbuotojų manymu, naudingiausia mokymo veikla buvo praktinis imituojamasis mokymas valdyti krizes. Nuo tada, kai pradėta naudoti šio bandomojo krizių imitavimo priemonė, per ketverius metus kilo dvi rimtos krizės ir abiem atvejais darbuotojai patvirtino, kad sėkmingiau valdė kiekvieną iš šių situacijų. Trys ketvirčiai darbo saugos tyrime dalyvavusių darbuotojų sakė, kad yra patenkinti vykdyta veikla.

Bendrovėje sumažėjo traumų ir nedarbingumo dėl ligų atvejų.

Darbuotojai yra patenkinti patogesnėmis asmeninėmis apsaugos priemonėmis.

Praktiniu imituojamuoju mokymu valdyti krizes sumažinta tikimybė, kad darbuotojai patirs stresą susiklosčius sudėtingoms situacijoms, ir sustiprinti darbuotojų įgūdžiai.

„Geras darbas!“ Pastangos didinti žmonių gerovę darbe

PAGIRTINAS
PAVYZDYS

Satakuntos rajono ligoninės, Suomija

www.satshp.fi

Problema, su kuria susidurta

Socialinės rūpybos ir sveikatos priežiūros srityje kartu su pagrindinių sričių medicinos specialistais – gydytojais ir slaugytojais – dirba ir techniniai darbuotojai, valytojai, maitinimo paslaugų darbuotojai ir administratoriai. Kadangi šių įvairių profesinių grupių darbo kultūros yra skirtingos, taip pat dėl to, kad jų darbo vietos išsibarsčiusios visame regione, Satakuntos regiono ligoninėse, kuriose iš viso esama 3 600 darbuotojų, buvo sunku visuotinėmis priemonėmis užtikrinti profesinę darbuotojų gerovę.

Priemonės, kurių imtasi

2008 m. Satakuntos regiono ligoninėse pradėta įgyvendinti visapusiško gerovės didinimo darbe programa, pavadinta „Geras darbas!“, pagal kurią akcentuotos keturios svarbiausios sritys: produktyvus vadovavimas, kompetencijos užtikrinimas, darnus bendradarbių kolektyvas ir įkvepiantis bei prasmingas darbas.

Pirmame programos etape (2008–2010 m.) atnaujintos kai kurios personalo valdymo ir saugos bei sveikatos darbe gairės. Antrame etape (2011–2013 m.) kiekvieno padalinio darbuotojai parengė savo gerovės didinimo darbe planą. Dabartiniame etape (2014–2016 m.) daugiausia dėmesio skiriama darbo organizavimui ir procesams; pripažįstama,

kad gerovės darbe neįmanoma „sukurti“ iš nieko – ji įmanoma tik esant geram darbo organizavimui.

Darbą prižiūrintis personalas yra atsakingas už tokius struktūrinius veiksmus kaip lyderystė, kompetencijos valdymas, sklandžios procedūros, gera darbo atmosfera ir darbo aplinkos gerinimas. Parengta įvairių tam skirtų priemonių ir procedūrų. Ne mažiau svarbus yra ir darbuotojų vaidmuo. Darbuotojai raginami stiprinti savo gebėjimus ir naudotis galimybėmis mokytis.

Kitos priemonės, kuriomis gerinamas darbo organizavimas ir darbe puoselėjama saugos bei sveikatos kultūra, yra vidaus ryšių gerinimas, parama reorganizuojamiems skyriams ir darbo saugos bei sveikatos priemonių taikymas darbo padaliniuose. Sukurtas paramos darbingumui modelis, skirtas darbuotojams, kurie gali dirbti ne visą darbo dieną, siekiant, kad jie per anksti neišeitų į pensiją. Darbo prižiūrėtojai mokyti tinkamai vadovauti ir rūpintis darbuotojų kompetencija. Nustatytas darbo problemų sprendimo procesas, o susiklosčius sudėtingoms situacijoms problemos sprendžiamos kolektyvinėmis pastangomis.

2014 m. pradėta „Darbingos dienos“ kampanija siekiant didinti fizinį darbuotojų aktyvumą. Šios kampanijos pradžioje atlikta pirminė darbuotojų fizinės būklės patikra. Į šią programą įsitraukė daugiau kaip 1 500 darbuotojų.





Pasiekti rezultatai

- Nedarbingumas dėl ligų 2013–2014 m. laikotarpiu sumažėjo 9,1 proc. (dėl to sutaupyta beveik 1,5 mln. EUR).
- Planuojant paramą darbingumui sutaupyta gryna suma vien 2013 m. viršijo 1 mln. EUR.
- Sumažėjo (net iki 25 proc. per metus mažiau) nelaimingų atsitikimų darbe.
- Atlikta darbuotojų apklausa atskleidė, kad padidėjo pasitenkinimas darbu.

Gerovės darbe neįmanoma „sukurti“ iš nieko – ji įmanoma tik esant geram darbo organizavimui.

Visapusiškas požiūris į psichosocialinės rizikos šalinimą

PAGIRTINAS
PAVYZDYS

TOFAŞ gamykla Bursoje, Turkija

www.tofas.com.tr

Problema, su kuria susidurta

Transporto priemonių gamintojas TOFAŞ žino, kad netinkamos darbo sąlygos, naudojama netinkama įranga ir fizinio aktyvumo stoka kelia grėsmę darbuotojų fizinei ir psichikos sveikatai. Bendrovė siekė sukurti gerą ir malonią darbo aplinką ir skatinti savo darbuotojų sveikatingumą.

Priemonės, kurių imtasi

TOFAŞ pradėjo visapusišką „Laimingų darbuotojų programą“, pagal kurią daugiau dėmesio skyrė darbuotojų sveikatai ir gerovei ir kuri apėmė tiek darbo aplinkos, tiek darbuotojų veiklos gerinimą. Pripažinta, jog galutinio tikslo,



kad darbuotojai būtų sveiki ir laimingi, pasiekti neįmanoma be nuolatinės vadovybės paramos.

Šios programos „Streso analizės“ dalimi siekta imtis spręsti streso darbe problemas. Gauti rezultatai svarstomi specialiuose komitetuose, planuojama atitinkama veikla siekiant mažinti problemas ir imamasi reikiamų administracinių priemonių. Atliekamus patobulinimus, pavyzdžiui, skirtus darbo tempui stebėti ir gerinti, remia vyresnioji vadovybė ir jie yra svarbūs mažinant įtampą darbe, siekiant sukurti tokią darbo aplinką, kurioje visiškai nebūtų streso.

Darbo sąlygas siekta gerinti ir priemone „Laimingo gyvenimo erdvės“, kuria pagerinta ergonomika ir įrengta įvairių darbuotojams skirtų patogumų, be kita ko, įrengtos poilsio zonos, prekyvietė ir mažas kino teatras.

Taip pat įdiegta speciali programinė įranga siekiant mažinti stresą, padedant darbuotojams išvengti rutinos darbe. Kiekvieną darbo pamainą darbuotojai pradeda penkių minučių mankšta, kurią atlikdami atsipalaiduoja ir pasirengia dirbti. Be to, 11 savanorių įkurtų laisvalaikio klubų ir 9 sporto klubai pagyvina darbuotojų bendruomeninį ir kultūrinį gyvenimą ir padeda skatinti aktyvų dalyvavimą, kūrybišką mąstyseną ir naujas pažintis.

Galiausiai darbuotojams teikiamos paramos paslaugos – jie visą parą, visomis savaitės dienomis gali kreiptis informacijos ir konsultacijų į psichikos sveikatos specialistus. Ši paslauga skirta naudotis ne tik darbuotojams, bet ir jų šeimų nariams; taip siekiama padėti darbuotojams sunkiu metu, užtikrinant, kad jie ir toliau prisidėtų prie bendrovės gerovės.



Pasiekti rezultatai

Apskritai padidinta bendra darbuotojų gerovė, taip pat padidintas darbo našumas ir pagerinta kokybė. Taip pat sumažėjo sveikatos problemų, nelaimingų atsitikimų darbe ir žmogaus klaidų.

Darbuotojų atsiliepimai patvirtina, kad įdėtos pastangos davė rezultatų. Psichikos ir fizinės sveikatos būklei svarbūs veiksniai yra valdomi, o streso rizika ir galimos psichosocialinės problemos, kiek tik įmanoma, sumažintos.

Mažinant įtampą darbe ir sudarant geresnes darbo sąlygas, suteikiant daugiau galimybių dalyvauti socialiniame gyvenime ir skatinant sveikatingumą darbuotojai tampa sveikesni ir laimingesni.



KAIP ĮSIGYTI EUROPOS SĄJUNGOS LEIDINIŲ

Nemokamų leidinių galite įsigyti:

- vieną egzempliorių:
svetainėje *EU Bookshop* (<http://bookshop.europa.eu>);
- daugiau negu vieną egzempliorių / plakatą / žemėlapi:
Europos Sąjungos atstovybėse (http://ec.europa.eu/represent_lt.htm),
ES nepriklausančių šalių delegacijose (http://eeas.europa.eu/delegations/index_lt.htm),
susisiekę su tarnyba *Europe Direct* (http://europa.eu/europedirect/index_lt.htm)
arba paskambinę numeriu 00 800 6 7 8 9 10 11 (nemokamai visoje ES) (*).

(*) Informacija teikiama nemokamai, daugelis skambučių taip pat nemokami (nors kai kurie ryšio paslaugų teikėjai gali imti mokesť, taip pat gali reikėti mokėti, jeigu skambinsite taksofonu arba viešbučio telefonu).

Parduodamų leidinių galite įsigyti:

- svetainėje *EU Bookshop* (<http://bookshop.europa.eu>).

Vykdam 2014–2015 m. Saugių darbo vietų kampaniją „Saugiose darbo vietose stresas yra valdomas“ pabrėžiama, kad be galo svarbu pripažinti streso darbe ir kitokios psichosocialinės rizikos problemas, ir skatinama jas valdyti vadovaujantis darniu požiūriu į sveikų darbo vietų priežiūrą.

Psichosocialinio pobūdžio pavojų esama kiekvienoje darbo vietoje, tačiau juos galima sėkmingai valdyti net ir turint ribotus išteklius. Per šią kampaniją teikiama su darbu susijusiam stresui ir psichosocialinei rizikai valdyti reikiamos paramos, gairių ir priemonių.

Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūra (EU-OSHA)

padeda siekti, kad Europa taptų saugesne, sveikesne ir našesne vieta dirbti. Agentūra atlieka tyrimus, kuria ir platina patikimą, esminę, nešališką su sauga ir sveikata susijusią informaciją bei rengia informacines kampanijas visoje Europoje. 1994 m. Europos Sąjungos įsteigta agentūra yra įsikūrusi Bilbao mieste, Ispanijoje, ir vienija Europos Komisijos, valstybių narių vyriausybių, darbdavių ir darbuotojų organizacijų atstovus bei geriausius specialistus kiekvienoje ES valstybėje narėje ir už ES ribų.

Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūra

C/Santiago de Compostela 12
48003 Bilbao, SPAIN
El. paštas: information@osha.europa.eu

<http://osha.europa.eu>

