

## STRESO DARBE VALDYMO STANDARTAI

### Santrauka

Darbuotojų apsauga nuo streso keliamų sveikatos sutrikimų yra viena iš būtinų sąlygų, kuriant saugią darbo aplinką.

*Kas yra stresas ir kodėl jį reikia valdyti?* Terminai „įtampa“ ir „stresas“ yra dažnai painiojami. Mes reguliariai patiriame įtampą, kuri motyvuoja susitelkti ir demonstruoti savo gebėjimus. Problemų kyla tuomet, kai įtampa yra per didelė ir ji pradeda kelti stresą. Tyrimų rezultatai ir įvairių organizacijų praktika rodo, kad stresas darbo vietoje neigiamai veikia darbuotojų produktyvumą, didina personalo kaitą bei yra sietinas su didesniu dėl ligos praleistų darbo dienų skaičiumi. Dėl šios priežasties streso darbe valdymas yra svarbus sėkmingą organizacijos veiklą lemiantis veiksnys.

*Kaip valdyti stresą darbe?* Didžiosios Britanijos sveikatos ir saugos agentūra (angl. *Health and Safety Executive* – HSE) yra parengusi Streso darbe valdymo standartus, skirtus padėti darbdaviams valdyti stresą darbo vietoje. Standartai (plačiau apibūdinti šio dokumento pabaigoje) apibūdina septynias psichosocialinės darbo aplinkos sritis, kurios siejamos su tinkamai valdoma streso darbe rizika. Įprastas Streso darbe valdymo standartų ciklo įgyvendinimo laikotarpis yra gan ilgas. Didžiosios Britanijos HSE atstovai nurodo, kad didelėms organizacijoms atlikti visus Standartų diegimo žingsnius gali prireikti 18 mėnesių. Tačiau nurodytas laikotarpis yra apytikslis – daugeliui intervencijų įgyvendinti prireikia mažiau laiko, ypač mažoms organizacijoms.

*Kam skirti Standartai?* Standartai skirti organizacijoms, kuriose dirba daugiau kaip 50 žmonių, bet juose pateikiamos rekomendacijos gali būti pritaikytos ir mažesnėse įmonėse. Informacija apie Standartus parengta vadovams ir darbuotojams, kurie atsakingi už streso rizikos valdymą organizacijoje (tiesioginiai vadovai, asmenys, vertinantys profesinę riziką organizacijoje, žmogiškųjų išteklių, darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybų specialistai, profesinių sąjungų atstovai).

Standartai diegiami keliais etapais (žr. pav.)

### **Prieš pradant: organizacijos paruošimas**

Prieš diegiant Streso darbe valdymo standartus būtina suplanuoti veiksmus ir paruošti organizaciją pokyčiams. Ypač svarbu užtikrinti, kad pokyčius palaikytų tiesioginiai vadovai ir darbuotojai. Tai pasiekama padedant jiems suprasti streso valdymo darbe svarbą ir tikėtinas sėkmingai įgyvendintų Standartų pasekmes darbuotojams asmeniškai bei organizacijai kaip visumai. Aukščiausio lygmens vadovai turi didelę įtaką tam, kaip Standartai būtų priimami organizacijoje, todėl labai svarbu, kad jie domėtųsi streso valdymu bei įsitrauktų diegiant šiuos Standartus.

### ***Psichosocialinės darbo aplinkos sritys:***

- 1. Darbo reikalavimai** – veiksniai, susiję su darbo krūviu, struktūra ir darbo aplinka.
- 2. Darbo kontrolė** – darbuotojo įtaka darbo atlikimui.
- 3,4. Kolegų ir vadovų parama** – padrąsinimai, pagalba ir išteklių, kuriuos teikia organizacija, tiesioginiai vadovai ir kolegos.
- 5. Santykiai** – teigiamų santykių darbe skatinimas, kad būtų išvengta konfliktų ir nepageidaujamo elgesio.
- 6. Darbo vaidmuo** – darbuotojo savo vaidmens organizacijoje supratimas ir prieštaringo vaidmens nebuvimas.
- 7. Pokyčiai** – įvairaus masto pokyčių organizacijoje valdymas ir informavimas apie juos.

## 1. Streso darbe valdymo standartų supratimas

Šiame etape Streso valdymo darbe standartai turi būti paaiškinti taip, kad visi organizacijos darbuotojai suprastų:

- septynias psichosocialinės darbo aplinkos sritis;
- kaip šios sritys reiškiasi jūsų organizacijoje;
- kaip galima palyginti situaciją jūsų organizacijoje su Standartais;
- kokia rizika yra specifinė jūsų organizacijoje;
- kodėl svarbu valdyti pirmines streso priežastis;
- kodėl svarbu skirti dėmesį organizacijos lygmens veiksniams.

## 2. Duomenų rinkimas

Šiame etape svarbu surinkti kuo įvairesnių duomenų, leisiančių daryti išvadas apie esamą situaciją darbo vietoje. Tam galima pasitelkti įvairias priemones:

- streso darbe klausimyną.
- dėl ligos praleistų darbo dienų duomenis;
- personalo kaitos duomenis;
- iš darbo išeinančių darbuotojų interviu ir pan.

Nerekomenduojama kliautis tik vienu informacijos šaltiniu, nes tai neužtikrina gautų duomenų patikimumo.

## 3. Problemų ištyrimas ir sprendimų paieška

Remiantis II etapo metu gautais rezultatais siūloma išskirti prioritетines sritis tolesniems veiksams. Gera praktika yra kartu su darbuotojais aptarti duomenų analizės rezultatus ir drauge ieškoti būdų sumažinti skirtumą tarp esamos situacijos organizacijoje ir Standartuose pateikiamų siekiamybių. Darbuotojų įtraukimas ypač svarbus, nes dažnai jie yra labiausiai su esama situacija susipažinę asmenys, galintys pasiūlyti svarbių įžvalgų. Be to, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą didina jų motyvaciją įgyvendinti priimtus sprendimus.

Vienas iš būdų komunikuoti su darbuotojais yra diskusijų grupės.

## 4. Veiksmų plano sukūrimas ir įgyvendinimas

Sudarant veiksmų planą svarbu, kad:

- būtų nurodyti veiksmų prioritetai;
- kiekvienam veiksmui įgyvendinti būtų skiriama pakankamai išteklių;
- užduotys būtų paskirtos konkrečiam individui arba skyriui;
- būtų aiškiai apibrėžtas laikas, skirtas veiksams įgyvendinti.

Veiksmų planą rekomenduojama pradėti įgyvendinti tik po to, kai dėl jo sutariama su visais darbuotojais. Taip pat svarbu numatyti procedūras, kaip veiksmų įgyvendinimas bus stebimas ir vertinamas.

### *Galimų veiksmų pavyzdžiai:*

- darbuotojams suteikti daugiau laisvės sprendžiant, kaip atlikti savo darbą;
- pagerinti komunikaciją tarp darbuotojų ir vadovų;
- lavinti vadovų bendravimo įgūdžius;
- peržiūrėti ir perskirstyti darbuotojų užduotis;
- atsisakyti neveiksmingų procedūrų.

## 5. Veiksmų plano vykdymo kontrolė ir veiksmingumo vertinimas

Šiame etape stebimas veiksmų plano įgyvendinimas siekiant užtikrinti, kad bus pasiektas pageidaujamas poveikis per adekvatų laiką. Tai taip pat tinkamas laikas peržvelgti, ką pavyko išsiaiškinti apie situaciją organizacijoje. Remiantis šiais duomenimis galima sudaryti planą, kaip išvengti streso keliamų problemų ateityje. Svarbu suprasti, kad streso darbe valdymas yra ne vienkartinis veiksmas, bet nuolatinis procesas, todėl rekomenduojama reguliariai vertinti situaciją darbo aplinkoje ir inicijuoti reikiamus pokyčius.



1 pav. Streso darbe valdymo standartų diegimo etapai

## PSICHOSOCIALINĖS DARBO APLINKOS SRITYS

### **1. Reikalavimai**

Veiksniai, susiję su darbo krūviu, struktūra ir darbo aplinka.

Standartas:

- darbuotojų kvalifikacija ir gebėjimai atitinka jiems darbe keliamus reikalavimus;
- numatytos procedūros padeda reaguoti į darbuotojams susirūpinimą keliančias problemas.

Kas turi būti pasiekta / siekiamybės:

- darbuotojams organizacijoje keliami adekvatūs, pagal sutartas darbo valandas įvykdomi reikalavimai;
- darbuotojų įgūdžiai ir gebėjimai atitinka darbo reikalavimus;
- darbai planuojami atsižvelgiant į darbuotojų galimybes;
- organizacijoje yra atsižvelgiama į darbuotojų nusiskundimus dėl darbo aplinkos.

### **2. Kontrolė**

Darbuotojo įtaka darbo atlikimui.

Standartas:

- darbuotojai gali turėti įtakos darbo atlikimui;
- numatytos procedūros padeda reaguoti į darbuotojams susirūpinimą keliančias problemas.

Kas turi būti pasiekta/siekiamybės:

- kai įmanoma, darbuotojai kontroliuoja savo darbo tempą;
- darbuotojai atlikdami darbą skatinami panaudoti įgūdžius ir rodyti iniciatyvą;
- kai įmanoma, darbuotojai skatinami įgyti naujų įgūdžių, kurie padėtų jiems atlikti naujas ir sudėtingas darbo užduotis;
- organizacija skatina darbuotojus tobulinti įgūdžius;
- darbuotojai gali dalyvauti sprendžiant, kada daryti pertraukas;
- su darbuotojais tariamasi dėl jų darbo atlikimo metodo.

### **3, 4. Vadovų ir kolegų parama**

Padrąsinimai, pagalba ir ištekliai, kuriuos teikia organizacija, tiesioginiai vadovai bei kolegos.

Standartas:

- darbuotojai gauna pakankamai informacijos ir paramos iš kolegų bei vadovų;
- numatytos procedūros padeda reaguoti į darbuotojams susirūpinimą keliančias problemas.

Kas turi būti pasiekta/siekiamybės:

- organizacijoje numatytos strategijos ir procedūros, užtikrinančios pakankamą paramą darbuotojams;
- vadovai gali teikti paramą pavaldiniams ir jie skatinami tai daryti;
- darbuotojai gali teikti paramą kolegoms ir jie skatinami tai daryti;
- darbuotojai žino apie tai, kokia parama organizacijoje yra prieinama bei kaip ir kada ją galima gauti;
- darbuotojai žino, kaip gauti išteklius, kurių reikia atlikti darbą;
- darbuotojai gauna reguliarių ir tinkamą grįžtamąjį ryšį.

### **5. Santykiai**

Teigiamų santykių darbe skatinimas, kad būtų išvengta konfliktų ir nepageidaujamo elgesio.

Standartas:

- darbuotojai nesusiduria su nepageidajamu elgesiu darbo vietoje, pvz., ujimu;
- numatytos procedūros padeda reaguoti į darbuotojams susirūpinimą keliančias problemas.

Kas turi būti pasiekta/siekiamybės:

- organizacijoje skatinamas teigiamas elgesys, padedantis išvengti konfliktų ir užtikrinti teisingumą;
- darbuotojai vieni su kitais dalijasi su darbu susijusia informacija;
- organizacijoje numatytos strategijos ir procedūros, skirtos išvengti nepageidaujamo elgesio atvejų arba juos pašalinti;
- vadovai turi tinkamai reaguoti į nepageidajamą elgesį ir jie skatinami tai daryti;
- darbuotojams gali pranešti apie nepageidajamą elgesį ir jie skatinami tai daryti.

### **6. Vaidmuo**

Darbuotojo savo vaidmens organizacijoje supratimas ir konfliktiško vaidmens neįjautimas.

Standartas:

- darbuotojai supranta pareigas ir atsakomybes;
- numatytos procedūros padeda reaguoti į darbuotojams susirūpinimą keliančias problemas.

Kas turi būti pasiekta/siekiamybės:

- kai įmanoma, organizacijoje užtikrinamas skirtingų reikalavimų, keliamų darbuotojams, suderinamumas;
- darbuotojams teikiama informacija padeda jiems suprasti pareigas ir atsakomybes;;
- organizacijoje užtikrinama, kad darbuotojams keliami reikalavimai yra aiškūs;
- darbuotojai gali klausti kilus neaiškumams dėl atsakomybių ar patyrus vaidmenų konfliktus.

### **7. Pokyčiai**

Įvairaus masto pokyčių organizacijoje valdymas ir informavimas apie juos.

Standartas:

- darbuotojai jaučiasi įtraukti visą laiką, kai organizacijoje vykdomi pokyčiai;
- numatytos procedūros padeda reaguoti į darbuotojams susirūpinimą keliančias problemas.

Kas turi būti pasiekta/siekiamybės:

- darbuotojai laiku gauna informaciją, leidžiančią jiems suprasti vykdomų pokyčių priežastis;
- su darbuotojais tariamasi dėl vykdomų pokyčių ir jiems suteikiamos galimybės daryti įtaką siūlomiems sprendimams;
- darbuotojai suvokia galimą pokyčių įtaką jų darbui. Esant būtinybei, darbuotojai yra apmokomi, kad būtų tinkamai pasiruošę tęsti darbą įvykus pokyčiams.
- darbuotojai yra informuoti kada vyks pokyčiai;
- pokyčių metu darbuotojai gali gauti reikiamą paramą.