

STRESO DARBE VALDYMO STANDARTŲ

DIEGIMO VADOVAS



PAGAL JUNGTINĖS KARALYSTĖS
SVEIKATOS IR SAUGOS AGENTŪROS
STRESO DARBE VALDYMO STANDARTUS



TURINYS

1. ĮVADAS	3
2. PSICHOSOCIALINĖS DARBO APLINKOS SRITYS	5
3. STANDARTŲ DIEGIMO ETAPAI	7
3.1. Organizacijos paruošimas.....	8
3.2. I etapas. Standartų esmės supratimas	13
3.3. II etapas. Duomenų rinkimas.....	14
3.4. III etapas. Problemų ištyrimas ir sprendimų paieška.....	16
3.5. IV etapas. Veiksmų plano sukūrimas ir įgyvendinimas	24
3.6. V etapas. Veiksmų plano vykdymo kontrolė ir efektyvumo vertinimas	27
3.7. Pabaigos žodis	28

1. ĮVADAS

Kas yra stresas? Nereikėtų painioti sąvokų „įtampa“ ir „stresas“. Mes reguliariai patiriame įtampą, kuri motyvuoja susitelkti ir darbe pritaikyti savo gebėjimus. Stresas kyla tuomet, kai įtampa tampa pernelyg didelė. Stresas darbe gali neigiamai veikti tiek darbuotojus, tiek visą organizaciją. Užsitęsęs stresas gali turėti neigiamą poveikį darbuotojų fizinei (širdies ligos, nugaros, galvos skausmai, virškinamojo trakto ir kiti sutrikimai) ir psichikos sveikatai (nerimas, depresija, dėmesio sutrikimai ir priimami netinkami sprendimai). Stresas gali lemti darbuotojų žalingą elgesį, kuris netiesiogiai veikia sveikatą bei gerovę, pavyzdžiui, atsiribojimas nuo socialinės aplinkos, agresyvus elgesys, alkoholinarkotinių medžiagų vartojimas, valgymo sutrikimai ir pan. Streso darbe patyrimas taip pat siejamas su žemu darbuotojų produktyvumu lygiu ir daromomis klaidomis. Neigiamos pasekmės organizacijai – tai padidėjęs dėl ligos praleistų darbo dienų skaičius, dažna darbuotojų kaita, ketinimai išeiti iš darbo, galimų kandidatų įsidarbinti organizacijoje trūkumas, prastesni veiklos rezultatai, dažnesni nelaimingų atsitikimų darbe atvejai, klientų nepasitenkinimas, prastas organizacijos įvaizdis ir galimas bylinėjimasis. Darbuotojų streso darbe patyrimas gali neigiamai veikti likusį personalą. Pavyzdžiui, su stresu susijusi darbuotojo liga gali turėti neigiamą poveikį kolegų nuotaikai ir jų darbui.

Kas yra Streso darbe valdymo standartai? Jungtinės Karalystės Sveikatos ir saugos agentūra (angl. *Health and Safety Executive* – HSE) yra parengusi Streso darbe valdymo standartus, skirtus valdyti stresą darbo vietoje. Standartai apibūdina septynias psichosocialinės darbo aplinkos sritis (arba organizacijos kultūros savybes), kurios siejamos su tinkamai valdoma streso darbe rizika:

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* – padaršinimai, pagalba ir ištekliai, 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 konfliktiško vaidmens neįvykdymas.
7. *Pokyčiai* – įvairaus masto pokyčių organizacijoje valdymas ir informavimas apie juos.

Standartai yra siekiamybė. Jie turėtų padėti atpažinti, ko jūsų organizacijoje trūksta, kad būtų užtikrinta palanki psichosocialinė darbo aplinka ir rasti susidariusių problemų sprendimai. Standartai diegiami keliais etapais, kurių metu, pasitelkiant apklausas ir kitas technikas, vertinama rizika, o aktyvių diskusijų su darbuotojais metu ieškoma būdų nustatytoms problemoms spręsti. Tačiau pabrėžiama, kad darbdaviai ir jų atstovai turėtų siekti neapsiriboti vienu Standartų diegimo ciklu ir kas dieną gerinti streso darbe valdymo būdus.

Šis vadovas yra pagalbiniė priemonė darbdaviams, savo organizacijose diegiantiems Streso darbe valdymo standartus. Jis yra rekomendacinio pobūdžio, skirtas valdyti stresą darbe, tačiau gali prisidėti užtikrinant, kad būtų laikomasi teisės aktais reglamentuotų psichosocialinės rizikos darbe valdymo nuostatų.

Naudojimo vadovas skirtas organizacijoms, kuriose dirba daugiau kaip 50 žmonių, bet jame pateikiamos rekomendacijos gali būti pritaikomos ir mažesnėse įmonėse. Informacija apie Standartus parengta vadovams ir darbuotojams, kurie atsakingi už streso rizikos valdymą organizacijoje (tiesioginiai vadovai, asmenys, vertinantys profesinės sveikatos riziką organizacijoje, žmogiškųjų išteklių, darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybų specialistai, profesinių sąjungų atstovai).

Streso darbe valdymo standartų privalumai:

- supaprastina streso vertinimą nurodydami pagrindines psichosocialinės darbo aplinkos sritis;
- nurodo, koks streso rizikos vertinimas ir valdymas yra tinkamas;
- pateikia įrankius rizikai vertinti (klausimynas, kitos technikos);
- į rizikos vertinimą ir problemų sprendimą padeda įtraukti darbuotojus;
- pabrėžia streso darbe prevenciją.

2. 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

Padėrinimai, 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 nejautimas.

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 siūlomiesiems 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.

3. STANDARTŲ DIEGIMO ETAPAI

Rizikos vertinimo tikslas yra išsiaiškinti, ar egzistuojančios streso darbe valdymo priemonės yra pakankamos. Jei jos nėra pakankamos, vien rizikos vertinimas neišspręs su stresu darbe susijusių problemų – tam reikia stresui darbe valdyti skirtų veiksmų. Todėl Streso darbe valdymo standartai diegiami keliais etapais, kurie pavaizduoti 1 pav.

Įprastas Streso darbe valdymo standartų ciklo įgyvendinimo laikotarpis. Didelėms organizacijoms atlikti visus Standartų diegimo žingsnius prireikia 18 mėnesių. Iki 6 mėn. atliekamas rizikos vertinimas ir suformuojamas veiksmų planas, o likę 12 mėnesių skirti numatytiems veiksams įgyvendinti ir išmatuojamiems rezultatams pasiekti. Tačiau nurodytas laikotarpis yra apytikslis – daugeliui intervencijų įgyvendinti reikia mažiau laiko. Mažoms organizacijoms Standartams įgyvendinti gali prireikti gerokai mažiau laiko, pvz., trumpiau užtrunka paruošiamieji darbai ir Koordinavimo grupės formavimas. Vertėtų atkreipti dėmesį, kad dalis Standartų diegimo etapų gali vykti vienu metu (pvz., atliekant darbuotojų apklausą, galima pradėti planuoti diskusijų grupes).



1 pav. Streso darbe valdymo standartų diegimo etapai.

3.1. Organizacijos paruošimas

Gali būti, kad jūsų organizacijoje jau egzistuoja svarbios prielaidos, būtinos Standartams diegti. Prieš pradėdant rizikos valdymą, svarbu numatyti, kaip bus užtikrintas:

- aukščiausio lygio vadovų įsipareigojimas;
- darbuotojų ir jų atstovų įsitraukimas;
- Koordinavimo grupės suformavimas;
- darbų plano paruošimas;
- pakankami resursai, ypač darbuotojų laikas;
- komunikacijos / darbuotojų informavimo strategija.

Aukščiausio lygio vadovų įsipareigojimas. Streso darbe valdymo standartų įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo to ar į darbą įsitrauks aukščiausio lygio vadovai. Darbuotojai dažniausiai įsitraukia į Standartų diegimo procesą tik tuomet, kai vadovai yra įsipareigoję spręsti su darbu susijusio streso priežastis.

Aukščiausio lygio vadovų įsitraukimas pasižymi tuo, kad:

- matoma jų teikiama parama;
- suteikiami resursai, pvz., finansavimas ar darbuotojų laikas;
- įgaliojimai deleguojami svarbioms grupėms, pvz., Koordinavimo grupei.

Darbuotojų ir jų atstovų įsitraukimas. Tam, kad Streso darbe valdymo standartai būtų sėkmingai įgyvendinti, labai svarbu, kad vadovai bendradarbiautų su darbuotojais. Vadovai paprastai užtikrina vadovavimą procesui ir tam reikalingus išteklius, o darbuotojų požiūris svarbus nustatant organizacijoje esančias problemas ir siūlant realiai veikiančius problemų sprendimus. Siekiant užtikrinti darbuotojų įsitraukimą, svarbu atsižvelgti į šiuos aspektus:

- pradėti bendradarbiauti su darbuotojais ir jų atstovais (pvz., profesinėmis sąjungomis) nuo pat pirmųjų Standartų diegimo etapų;
- kviešti darbuotojus ir darbuotojų atstovus į darbo grupes;
- jei bendradarbiaujate tik su dalimi darbuotojų, apgalvoti, kaip bus informuojami kiti darbuotojai.

Koordinavimo grupės formavimas. Koordinavimo grupė – tai grupė, kuri formuojama iš įvairių darbuotojų grupių atstovų ir kuri reguliarių susitikimų metu organizacijoje priima esminius Standartų diegimo sprendimus. Koordinavimo grupės kūrimas padeda įtraukti vadovus ir skatina juos įsipareigoti. Formuojant Koordinavimo grupę potencialiems jos nariams reikia paaiškinti, kokias užduotis grupė turės atlikti ir kokia turėtų būti jos sudėtis. Koordinavimo grupė gali būti formuojama įvairiais būdais. Pvz., didelės organizacijos be pagrindinės Koordinavimo grupės gali sukurti koordinavimo pogrupius skirtingiems organizacijos padaliniams. Taip pat galima pasitelkti organizacijoje egzistuojančias darbo grupes.

Keletas patarimų formuojant Koordinavimo grupes:

- įtraukti asmenis, galinčius spręsti dėl pasiūlytų sprendimų įgyvendinimo galimybių;
- įtraukti asmenis, kurie turi projektų valdymo patirties;
- įtraukti profesinės sąjungos atstovus;
- grupės nariai motyvuoti įdiegti Streso darbe valdymo standartus organizacijoje;
- grupės nariai pajėgūs vieni su kitais bendradarbiauti.

RIZIKOS VALDYMO KOORDINAVIMO GRUPĖ

Grupės tikslas ir sudėtis

Vienas pirmųjų žingsnių vertinant su darbu susijusio streso riziką vidutinėse ar didelėse organizacijose yra įsteigti Rizikos valdymo koordinavimo grupę (toliau – Koordinavimo grupė). Tokios grupės tikslas – prižiūrėti ir palengvinti Streso darbe valdymo standartų diegimą. Svarbu, kad Koordinavimo grupė būtų autoritetinga ir patikima, todėl ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas grupės sudėčiai.

Grupės sudėtis priklauso nuo organizacijos dydžio ir struktūros. Grupėje turėtų būti pagrindinių suinteresuotų šalių, tarp jų ir darbuotojų atstovai. Itin svarbu, kad visi grupės nariai suprastų savo vaidmenis ir atsakomybes.

Koordinavimo grupę paprastai sudaro:

- aukščiausio lygmens vadovai;
- padalinių vadovai;
- profesinių sąjungų, darbuotojų susivienijimų ar kiti darbuotojų atstovai;
- žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai;
- už darbuotojų saugą ir sveikatą atsakingas asmuo;
- profesinės sveikatos specialistai;
- kiti.

Standartai sukurti remiantis partnerystės principu, t. y. svarbu, kad visos darbuotojų grupės būtų įtrauktos į procesą. Jei remsitės šiuo principu, labiau tikėtina, kad diegiant Standartus situacija realiai pagerės ir keisis organizacijos kultūra.

Formuojant Koordinavimo grupę reikia, kad joje būtų asmenų, kurie:

- žino ir supranta, kaip vertinti riziką;
- išmano organizacijos vidaus politiką, sistemas ir struktūrą;
- įgudę valdyti projektus;
- įgudę rinkti duomenis, juos analizuoti ir interpretuoti; išmano komunikaciją.

Kai kurie grupės nariai neprivalo dalyvauti visuose susitikimuose ir yra įtraukiami, kai reikia jų kompetencijos.

Grupės vaidmenys ir atsakomybės

Koordinavimo grupėje išskiriami du pagrindiniai vaidmenys:

<i>Tarpininkas</i>	<i>Vadovas</i>
<ul style="list-style-type: none">• Bendrauja su vadovais dėl Standartų diegimo.• Informuoja vadovus apie pažangą diegiant Standartus.• Užtikrina, kad Standartams diegti būtų skiriama pakankamai išteklių.	<ul style="list-style-type: none">• Vadovauja Koordinavimo grupei.• Organizuoja ir moderuoja susitikimus.• Dokumentuoja sprendimus (protokoluoja).• Užtikrina, kad Standartai būtų diegiami pagal grafiką ir atitiktų numatytą biudžetą.

Koordinavimo grupė ne tik pataria ir konsultuoja – tai darbo grupė, kurios veiksmingumas priklauso nuo jos narių aktyvaus dalyvavimo ir įsipareigojimo. Pagrindinės grupės atsakomybės:

- *Pavadinimo Standartų diegimo procesui suteikimas.*
Pavadinimas priklauso nuo organizacijos struktūros ir kultūros. Jis turėtų patraukti visus darbuotojus. Renkant pavadinimą vertėtų apgalvoti, ar naudoti sąvoką „stresas“; ją galima keisti alternatyviu žodžiu „gerovė“ ar kt.
- *Standartų diegimo proceso planavimas.*
Prieš diegiant Standartus rekomenduotina parengti šio proceso planą. Tinkamas pasirengimas labai svarbus siekiant sėkmingai valdyti streso darbe riziką. Be to, tinkamai parengtas planas padeda užtikrinti aukščiausio lygmens vadovų nuolatinį įsipareigojimą diegiant Standartus. Planas apima veiklas, atsakomybes ir grafiko aspektus; jame gali būti numatyti reikalingi ištekliai, diskusijų grupių ir apklausų laikas ir pan.
- *Išteklių užtikrinimas.*
Koordinavimo grupė užtikrina visapusiškus išteklius, kurių reikia diegti Standartus. Siekiant užtikrinti reikalingus materialius ir socialinius išteklius, būtina tinkamai informuoti apie Standartų svarbą grupės narius ir juos motyvuoti. Ypač reikšminga aukščiausio lygmens vadovų parama, kuri turėtų būti užtikrinama dar Standartų diegimo pradžioje ir būti matoma visai organizacijai viso proceso metu. Taip pat labai svarbi padalinių vadovų parama, nes jų vaidmuo yra lemiamas sėkmingai diegiant Standartus, be to, jų veiksmai gali turėti įtakos rizikos vertinimo kokybei ir poveikiui. Padalinių vadovai turi komunikuoti su darbuotojais dėl diegiamų Standartų, skatinti juos dalyvauti apklausose, diskusijų grupėse ir kitose su rizikos vertinimu susijusiose veiklose.
- *Komunikacijos valdymas.*
Veiksminga komunikacija turėtų apimti nuolatinį grįžtamąjį ryšį apie Standartų diegimo pažangą, skirtą darbuotojams. Informacija apie Standartų diegimo procesą gali būti skleidžiama įvairiais būdais – spausdinant ar elektroninėmis ryšio priemonėmis, susitikimuose, diskusijose skatinant aktyviai dalyvauti darbuotojus. Labai svarbu, kad visi rizikos vertinime dalyvaujantys asmenys suprastų, kodėl tai vertinga. Tikslinga skatinti supratimą ir pasitikėjimą, formuoti tinkamus lūkesčius apie tai, ką pasiekti realu, o ką – ne, taip pat raginti skirti laiko dalyvauti.
- *Pažangos stebėjimas.*
Įgyvendintų problemų sprendimus reikia įvertinti, t. y. užtikrinti, kad veiksmų plano veiklos būtų vykdomos bei įvertintas įgyvendintų sprendimų veiksmingumas. Jei reikia, sprendžiama dėl tolimesnių veiksmų ar duomenų rinkimo.

Planavimas. Dalis organizacijų Streso darbe valdymo standartų diegimo metu susiduria su problemomis, kurių išvengti padeda tinkamas planavimas. Planuojant Standartų diegimo darbus ypatingą dėmesį siūloma atkreipti į šiuos klausimus:

- kaip paskatinti aukščiausio lygio vadovus atvykti į Koordinavimo grupės susirinkimus;
- kaip suburti darbuotojus į diskusijų grupes (koks grupių skaičius; kaip atrinkti, pritraukti dalyvius; kaip suderinti dalyvių laiką; patalpų rezervavimas; vedėjų paieška ar jų apmokymas; medžiagos parengimas ir pan.);
- kaip užtikrinti tinkamą laiko valdymą (pvz., nederėtų palikti didelio laiko tarpo tarp anketų išdalijimo ir veiksmų plano sudarymo);
- kaip tinkamai panaudoti numatytus išteklius (pvz., nenaudoti kitiems tikslams);
- kaip numatyti, kiek darbo reikės atlikti (pvz., didelėse organizacijose Standartus kartais nusprendžiama diegti viename padalinyje – šitaip mokomasi iš patirties, kuri vėliau pritaikoma Standartus diegiant visoje organizacijoje).

Ištekliai. Paprastai daugiausiai išteklių reikia darbuotojų apklausai ir diskusijoms su darbuotojais. Pagrindiniai ištekliai diegiant Standartus:

- darbuotojų laikas ir įsipareigojimas, ypač Koordinavimo grupės narių;
- darbuotojų patirtis ir įgūdžiai – projektų valdymo, duomenų analizės, komunikaciniai (pvz., diskusijų grupės vedimo) gebėjimai;
- finansai, įtraukiant išorės paslaugų samdymo išlaidas (diskusijų grupių vedėjų samdymas ir pan.).

Komunikacijos strategija. Svarbu numatyti, kaip darbuotojai bus informuojami apie visą Streso darbe standartų diegimo procesą. Gali būti svarbu apgalvoti būdus, kaip subtiliau pranešti neigiamą informaciją (pvz., darbuotojų apklausa gali rodyti neigiamus aspektus organizacijoje – tai gali būti ypač nepriimtina vadovams). Vienas iš būdų, padedančių lengviau surinkti informaciją, kurios reikia darbuotojams informuoti, – protokoluoti kiekvieną Standartų diegimo etapą.

Darbuotojai turėtų būti informuojami apie:

- Standartų diegimo tikslus ir jų principus;
- Standartų diegimo planą;
- Koordinavimo grupėje dalyvaujančius narius;
- kaip dalyvauti Standartų diegimo veiklose (apklausos, diskusijų grupės);
- kada Standartų diegimo veiklos bus organizuojamos (apklausos, diskusijų grupės);
- asmens, galinčio suteikti daugiau informacijos, kontaktus;
- darbuotojų apklausos rezultatus;
- veiksmų planą;
- kaip sekasi įgyvendinti veiksmų planą.

Svarbu, kad informacija apie Standartų diegimo etapus pasiektų darbuotojus laiku, nes tarp jų gali imti skisti gandai ir klaidingos žinios. Rekomenduojama informuoti darbuotojus daugiau nei vienu būdu. Svarbu atsižvelgti į tas informavimo priemones, kurios leistų pasiektų kuo daugiau darbuotojų.

Komunikacijos kanalų pavyzdžiai:

- trumpų pasitarimų metu (komandos susitikimai ir pan.);
- intranetu;
- elektroniniais laiškais;
- skelbimų lentose;
- naujienlaiškiais;
- lankstinukais.

Vienas iš būdų pranešti darbuotojams apie vadovybės pasiryžimą spręsti streso organizacijoje problemas – suformuoti darbuotojų saugos ir sveikatos politiką, kurioje būtų paminėti nuostatai, susiję su streso valdymu darbe.

PARUOŠIAMOJO ETAPO METU TURI BŪTI

Užtikrinamas aukščiausio lygmens vadovų įsipareigojimas.

Užtikrinamas darbuotojų ir jų atstovų įsitraukimas.

Suformuojama Koordinavimo grupė.

Suplanuojami darbai.

Užtikrinami reikalingi ištekliai, ypač darbuotojų laikas.

Suplanuojama komunikacijos / darbuotojų informavimo strategija.

Jei įmanoma, suformuojama organizacijos streso politika.

Parengiamas atliktų darbų protokolas.

3.2. I etapas. Standartų esmės supratimas

Prieš pradėdant rizikos vertinimą svarbu, kad Koordinavimo grupės nariai ir kiti į rizikos vertinimą įtraukti asmenys suprastų, kas yra Streso darbe valdymo standartai ir kokios yra septynios psichosocialinės darbo aplinkos sritys, siejamos su tinkamai valdoma streso darbe rizika.

Svarbu numatyti, kaip Standartuose pateiktos siekiamybės gali būti perkeltos į jūsų organizaciją, taip pat apgalvoti, kaip situacija organizacijoje atspindi „gerą streso darbe valdymo praktiką“. Atkreiptinas dėmesys, kad septynios psichosocialinės darbo aplinkos sritys nėra atskiros – jos susijusios ir sąveikauja tarpusavyje.

Galvojant apie streso patyrimo darbe priežastis, pirmiausia reiktų atkreipti dėmesį į darbų organizavimo problemas. Vertinga numatyti tas darbo sritis, kurios veikia daugiau darbuotojų, ne vien atskirus asmenis. Diegiant Standartus svarbi prevencija arba priežasčių, dėl kurių kyla stresas, valdymas. Geriau šias priežastis valdyti prieš stresui kylant, nei bandyti spręsti streso pasekmes.

Galiausiai svarbu pagalvoti, kokios su stresu susijusios sritys būdingos jūsų organizacijai. Vertinga išryškinti jūsų organizacijai specifinę riziką, kuri nėra apibūdinta Streso darbe valdymo standartuose, ir apgalvoti, kaip ji bus vertinama.

I ETAPU METU TURI BŪTI

Įsitikinama, kad Koordinavimo grupės nariai ir kiti į rizikos vertinimo procesą įtraukti asmenys supranta Streso darbe valdymo standartų esmę:

- septynias psichosocialinės darbo aplinkos sritis;
- kaip Standartai bus pritaikyti organizacijoje;
- būtinybę atpažinti organizacijai būdingas problemas;
- būtinybę dėmesį sutelkti į prevenciją ir pagrindinių priežasčių, susijusių su stresu, valdymą;
- identifikuojama specifinė organizacijos rizika.

3.3. II etapas. Duomenų rinkimas

Šio etapo metu įvertinama, ar organizacijoje yra streso patyrimo problema ir, jei taip, kuriuos darbuotojus stresas veikia. Daugelis organizacijų kaupia duomenis, kurie gali atskleisti streso darbe patyrimo problemą. Juos tinkamai surinkus ir išanalizavus galima identifikuoti sritis, kurios labiausiai susijusios su patiriamu stresu ir jo atsiradimo priežastimis. Pagrindiniai informacijos šaltiniai:

- **Dėl ligos praleistų darbo dienų skaičius.** Didelis tokių dienų skaičius gali rodyti, kad darbuotojai patiria stresą, todėl reikėtų išsiaiškinti priežastis. Vertinga žinoti, kad su stresu susijusios ligos gali būti slepiamos dėl neigiamų stereotipų.
- **Produktyvumo duomenys.** Jei produktyvumo rodikliai yra žemesni nei tikėtasi (lyginant su praėjusiais metais ar lyginant skirtingų organizacijos padalinių veiklą), gali būti, kad darbų organizavimas darbuotojams kelia stresą.
- **Darbuotojų kaitos duomenys.** Dažna darbuotojų kaita organizacijoje ar jos padaliniuose gali rodyti, kad darbe jie patiria stresą. Iš darbo išeinančius darbuotojus galima apklausti aptariant jų išėjimo iš darbo priežastis ir išsiaiškinant, ar jos nesusijusios su darbe patiriamu stresu.
- **Duomenys, surinkti pokalbių su darbuotojais metu.** Rekomenduojama su darbuotojais kalbėtis apie patiriamą stresą darbo komandų pasitarimų, veiklos rezultatų vertinimo (galimybė su kiekvienu darbuotoju atskirtai kalbėtis apie jos / jo darbo sąlygas) metu, taip pat neformaliai užkalbinant darbuotojus (ypač jei matote, kad darbuotojas pastaruoju metu atrodo prislėgtas, prastai dirba). Vadovas arba supervizorius gali imtis konsultuojamojo ugdymo ir nustatyti metu stebėti darbuotojų darbą (kad identifikuotų stresą keliančias darbo sritis), arba paprašyti darbuotojų darbo užduoties vykdymo metu papasakoti, ką jie daro (ir taip padėti darbuotojams suprasti, kas jiems kelia stresą).

Vertinant streso riziką siūloma naudoti apklausas. Remiantis moksliniais įrodymais, subjektyvi darbuotojų nuomonė gali padėti prognozuoti su stresu susijusias sveikatos problemas. Todėl apklausus darbuotojus galima gauti naudingos informacijos apie organizacijoje esančias problemas. Organizuojant darbuotojų apklausą galima naudoti HSE sukurtą ir Higienos Institute Lietuvos įmonėms pritaikytą *Streso darbe vertinimo klausimyną (patalpintas puslapis hi.lt/lt/streso-darbe-valdymo-standartai.html įrankų skiltyje)*. Vertinant psichosocialinę riziką pagal HSE Streso darbe valdymo standartus, orientuojamasi į 35 klausimus apie septynias psichosocialinės darbo aplinkos sritis. Apklausoje dalyvaujantys darbuotojai atsako, kaip jie jaučiasi dėl šių darbo aplinkos sričių. Rezultatų analizei rekomenduojama pasitelkti *rezultatų analizės instrumentą (patalpintas puslapis hi.lt/lt/streso-darbe-valdymo-standartai.html įrankų skiltyje)*. Apklausoje rezultatus suvedus į analizės instrumentą gaunami darbuotojų darbo aplinkos vertinimo vidurkiai.

Streso rizikai vertinti galima naudoti ir kitus klausimynus – svarbiausia įsitikinti, kad jie apima Standartuose pateikiamas septynias darbo aplinkos sritis. Pasirinkus SDV klausimyną svarbu nuspręsti, ar Standartai jūsų organizacijoje apima visus psichosocialinės rizikos veiksnius. Jeigu organizacijoje esama specifinių rizikos veiksnių, svarbu įtraukti papildomų klausimų. Reikėtų atkreipti dėmesį, kad organizacijoje vertinant streso riziką vien apklausos nepakaks, rekomenduojama naudoti ir kitus informacijos šaltinius.

Apie apklausos rezultatus reikia informuoti vadovus ir darbuotojus. Svarbu pabrėžti, kad apklausa yra tik rizikos vertinimo pradžia. Jos rezultatai skirti suteikti informacijos diskusijoms. Be to, reikėtų apgalvoti, kaip subtiliai pranešti neigiamus rezultatus, ypač jei pirminiai rezultatai rodo didelius skirtumus tarp organizacijos padalinių.

Mažesnėse organizacijose duomenis galima rinkti tiesioginių diskusijų su darbuotojų grupėmis metu. Pvz., planuojant darbus skiriamas laikas aptarti potencialiai stresą darbe keliančias sritis. Vietoj

apklausų mažesnio dydžio organizacijose galima organizuoti diskusijų grupes (diskusijų grupės plačiau aprašomos kito etapo skyriuje).

Surinkus streso darbe patyrimo duomenis rekomenduojama parengti ataskaitą, kurioje būtų nurodyta:

- visų informacijos šaltinių apie riziką sąrašas;
- teigiamus darbo aspektus atskleidžiančios sritys organizacijoje;
- probleminės sritys organizacijoje;
- siekiamybės;
- galimų gerosios praktikos kūrimo pavyzdžių;
- tinkamų veiksmų pasiekti siekinius sąrašas.

Ataskaitoje derėtų išryškinti svarbiausius duomenų analizės rezultatus, pvz., dėl ligos praleistų darbo dienų skaičius išauga padidėjus darbo reikalavimams; pastebėta didelė darbuotojų kaita viename iš padalinių ir pan. Šie duomenys turėtų būti aptariami diskusijų grupėse.

II ETAPO METU TURI BŪTI

Surenkami duomenys, padedantys nustatyti organizacijai būdingas problemines psichosocialinės darbo aplinkos sritis.

Atliekama pirminė duomenų analizė.

Nustatomos organizacijos gerosios praktikos ir probleminės sritys.

Parengiamas atliktų darbų protokolai.

3.4. III etapas. Problemų ištyrimas ir sprendimų paieška

Duomenys, gauti apklausus darbuotojus ir analizuojant kitus informacijos šaltinius, yra tik pirminiai. Jie turėtų padėti identifikuoti problemines sritis, kurios vėliau konkrečiau aptariamoms diskusijoms su darbuotojais ir jų atstovais metu. Surinkus pirminę informaciją rezultatus svarbu paneigti arba patvirtinti bendraujant su darbuotojais, ir nutarti kokie galimi problemų sprendimo būdai.

Diskusijos su darbuotojais diegiant Streso darbe valdymo standartus vertingos dėl kelių priežasčių. Pirma, darbuotojai geriausiai išmano realią situaciją darbe ir gali patvirtinti ar paneigti pirminius duomenis, taip pat nurodyti problemas, kurios nebuvo nustatytos. Antra, diskusijos padeda atskleisti problemas, susijusias su neseniai įvykusiais darbo sąlygų pokyčiais (pvz., dėl organizacinių pokyčių), kurių reikšmė renkant pirminius duomenis gali likti neatskleista. Be to, tinkamai valdomos grupių diskusijų technikos gali paskatinti darbuotojus pasidalyti problemomis, apie kurias jie anksčiau neturėjo galimybių kalbėtis.

Diskusijų grupės ar kitokio pobūdžio pasitarimai suteikia progą darbuotojams aptarti ir potencialius problemų sprendimus. Darbuotojų ir jų atstovų indėlis svarstant galimas intervencijas nepaprastai svarbus, nes jie:

- geriausiai išmano sritis, kurios identifikuotos rizikos vertinimo metu;
- turi žinių, kurie problemų sprendimai gali veikti / neveikti praktiškai;
- jei darbuotojai dalyvauja formuluojant sprendimus, didesnė tikimybė, kad intervencijos pavyks (aktyviai dalyvaus pritaikant sprendimus).

Rekomenduojamas diskusijų grupės dydis – 6–10 žmonių. Mažas grupės dydis svarbus, kai kalbama jautriomis temomis. Diskusijų turinys gali būti paremtas septyniais Streso darbe valdymo standartų siekiniais. Svarbu, kad pakankamai laiko būtų skiriama išsamiai aptarti situaciją, nes tai padeda kuriant veiksmingas intervencijas, kurios padės spręsti susidariusias problemas. Grupės dalyviams užduokite klausimus apie tai, kaip nustatyta sritis tapo problemine, ar visuomet buvo susiduriama su šia problema; jei ne, kas pasikeitė? Kaip reikėtų diegti situacijai spręsti skirtus sprendimus? Kas įgyvendins intervencijas? Kokie asmenys turi būti įtraukti intervencijų diegimo metu? Kokie bus pirmieji žingsniai? Kaip bus vykdoma pažangos stebėseną? Ar problema yra vienkartinė? Ar tikrai problemai spręsti reikia imtis veiksmų? Kaip veiksmai išspręs problemas?

Išsamesnė informacija apie tai, kaip sudaromos ir rengiamos diskusijų grupės, pateikiama dokumente ([patalpinta puslapio hi.lt/lt/streso-darbe-valdymo-standartai.html](http://patalpinta.puslapio.hi.lt/lt/streso-darbe-valdymo-standartai.html) įrankų skiltyje).

Sukurtos intervencijos arba veiksmai, skirti streso darbe problemoms spręsti, gali būti skirstomi pagal:

Intervencijos tipą

- Pirminės: nukreiptos į priežastis, dėl kurių darbuotojams kyla stresas. Šios intervencijos yra prevencinio pobūdžio ir padeda išvengti darbuotojų sveikatos problemų. Tai pačios veiksmingiausios intervencijos ir joms turėtų būti teikiama pirmenybė.
- Antrinės: nukreiptos į darbuotojus, siekiant padėti jiems susidoroti su patiriamu stresu.
- Tretinės: nukreiptos į darbuotojus, kurie dėl patirto streso patiria sveikatos problemų.

Intervencijos lygmenį

- Organizacinis (strateginis): stresas sukelia žalingas pasekmes didžiajai daliai organizacijos darbuotojų.
- Komandos ar grupės (makro): stresas veikia dalį arba kelias grupes darbuotojų.
- Individualus (mikro): stresas veikia mažą dalį darbuotojų.

Intervencijos įgyvendinimo laikotarpį

- Trumpos trukmės: intervencijos gali padėti pasiekti teigiamų rezultatų per trumpą laiką.
- Vidutinės trukmės: intervencijos, kurių rezultatų reiks laukti kelis mėnesius. Kai taikomos šios intervencijos, svarbu apgalvoti, kaip darbuotojai bus informuojami apie dėl intervencijos daromą pažangą.
- Ilgos trukmės: intervencijos rezultatams pasiekti prireiks mėnesių ar net metų. Kai taikomos šios intervencijos, taip pat svarbu apgalvoti, kaip darbuotojai bus informuojami apie intervencijos daromą pažangą.

Toliau pateikiama keletas idėjų, kaip būtų galima spręsti problemas, nustačius jas viename iš 7 siekinių.

1. DARBO REIKALAVIMAI

Galimi sprendimai

Darbo krūvis

- Sukurti individualius darbo planus, kad darbuotojai žinotų, kokias užduotis jų darbas apima.
- Kartą per savaitę organizuoti darbo komandos pasitarimus, skirtus aptarti būsimos savaitės darbo krūvį ir, jei sumažėjęs darbuotojų skaičius, – susitvarkyti su papildomu darbo krūviu.

Pasitarimai su komanda padeda:

- vadovams suprasti, su kokiomis problemomis ir įtampa darbuotojai susiduria;
 - paskirstyti darbus pagal darbuotojų galimybes;
 - užtikrinti komandos narių įsipareigojimą atlikti planuojamus darbus;
 - įsitikinti, kad dėl pamainų buvo tartasi su darbuotojais ir jos paskirstytos teisingai,
 - užtikrinti, kad darbuotojai supranta planuojamus darbus ar kodėl atsirado didelio darbo krūvio periodų;
 - užtikrinti darbų tęstinumą, jei komandos nariai nedirbitų dėl ligos ar išėitų iš darbo.
- Kiekvieną mėnesį organizuoti susitikimus, skirtus aptarti darbuotojų darbo krūvį ir jiems kylančius sunkumus.
 - Užtikrinti pakankamus išteklius, reikalingus darbams atlikti (laikas, įranga ir kt.).
 - Skatinti darbuotojus tartis su vadovais iš karto, kai tik jie pajaučia, kad nebegali susitvarkyti su darbais. Jei nepakanka išteklių, informuoti apie galimybę pakartotinai tartis su vadovais dėl darbo užduočių įvykdymo laiko ir prioritetinių darbų.
 - Pritaikyti darbo būdus siekiant sėkmingai susidoroti su didelio darbo krūvio periodais ir darbuotojų nebuvimu darbe (svarbu tai aptarti su darbuotojais ir laikytis teisingumo principo).
 - Įsitikinti, kad darbo krūvis darbuotojams pakankamas (ne per mažas ir ne per didelis).
 - Pasirūpinti, kad būtų atlikti suplanuoti darbai, darbuotojui neatvykus į darbą.
 - Organizuoti mokymus (formalius ar neformalius), skirtus padėti darbuotojams pasirinkti tinkamus prioritetus darbe ar gauti informacijos apie galimą pagalbą, kai darbe iškyla prieštaringi prioritetai.

Kompetencija

- Apmokyti darbuotojus, kad jie galėtų atlikti darbą.
- Sukurti mokymų dokumentavimo sistemą (kokius mokymus kurie darbuotojai gauna), kuri užtikrintų, kad darbuotojams pakanka kompetencijos ir pasitikėjimo savimi vykdant pagrindines darbo funkcijas.
- Formuoti individualius ugdymo / mokymų planus, kuriuose darbuotojai galėtų nurodyti mokymų poreikius.
- Susieti mokymus su veiklos darbe rezultatais, vertinant, kokie mokymai veiksmingi ir pakankami.

Darbo organizavimas

- Peržiūrėti darbo valandas ir pamainų rotavimą – ar dėl jų buvo tartasi su darbuotojais?
- Atsižvelgti į darbo pradžios ir pabaigos laiką, kad darbuotojai galėtų lengviau susidoroti su įtampa, kylančia už darbo ribų (pvz., vaikų priežiūra, spūstys keliuose ir pan.).
- Sukurti sistemą, kuri padėtų darbuotojus kuo greičiau informuoti apie neplanuotus, skubos reikalaujančius darbus ir poreikį dirbti viršvalandžius.

Fizinė aplinka ir smurtas

- Užtikrinti savalaikį fizinės aplinkos rizikos vertinimą.
- Įvertinti fizinio ir žodinio smurto riziką. Spręsti smurto problemą konsultuojantis su darbuotojais ir kitais asmenimis ar institucijomis (pvz., policija).
- Rengti darbuotojams mokymus, kurie padėtų susidoroti su sunkiomis situacijomis darbe (pvz., sudėtingi telefono skambučiai, agresyvūs klientai ir pan.).

Kas veiksminga?

- Reguliaros pertraukos, ypač tais atvejais, kai darbas sudėtingas ar reikalaujantis emocinių pastangų.
- Adekvatūs darbų įvykdymo terminai.
- Pakankami mokymai ir išteklių, reikalingi darbui atlikti.
- Pakankamai stimuliuojantys darbai ir suteikiamos galimybės juos atliekant panaudoti gebėjimus.
- Pakankamai iššūkių, kad darbuotojai išliktų motyvuoti ir jų darbas jiems būtų įdomus.
- Tinkama fizinė aplinka – mažinti nepageidaujamus dėmesį blaškančius dirgiklius, trukdžius, triukšmo lygį, vibraciją, oro taršą ir pan.
- Įvertinti fizinio ir žodinio smurto riziką ir spręsti smurto problemą.

Kas neveiksminga?

- Darbuotojams keliami reikalavimai atlikti užduotis, kurioms jie nėra apmokyti.
- Darbuotojai nešasi darbus namo.
- Darbuotojams skiriama daugiau darbo, kai nėra pakankamai išteklių jiems įvykdyti.
- Darbuotojams leidžiama įvykdyti užduotis dirbant ilgiau (viršvalandžius).
- Jaunesniems kaip 18 metų žmonėms skiriamos darbo užduotys, kurioms jie nėra emociškai pasirengę.

2. KONTROLĖ DARBE

Galimi sprendimai

- Sukurti sistemą ir procedūras, kurios įgalintų darbuotojus pareikšti nuomonę apie savo darbo būdus, pvz., skirti tam laiko susirinkimų, individualių pokalbių ar veiklos rezultatų aptarimo metu.
- Planuojant darbus reguliariai rengti pasitarimus. Sudaryti galimybių diskusijai ir pasiūlymams.
- Kai įmanoma, atsakomybę už darbą priskirti komandai, o ne atskiriems darbuotojams. Projekto pradžioje nutarti dėl:
 - komandos sudėties;
 - projekto tikslų;
 - vaidmenų komandoje;
 - darbų tvarkaraščio;
 - vadovo paramos, pvz., reguliarių susirinkimų organizavimas projekto progresui aptarti.
- Aptarti, kaip priimami sprendimai – ar yra galimybių darbuotojus labiau įtraukti priimant sprendimus?
- Kalbėti apie tai, kokius įgūdžius darbuotojai turi ir kaip jie galėtų juos panaudoti siekdami tinkamų rezultatų. Ar yra kitų būdų, kaip jie galėtų / norėtų panaudoti savo įgūdžius?

Kas veiksminga?

- Galimybės kontroliuoti savo darbo tempą.
- Darbuotojų įtraukimas priimant sprendimus.
- Galimybės spręsti dėl savo darbo būdų.
- Pamainų tvarkaraščių derinimas su darbuotojais.

Kas neveiksminga?

- Pernelyg didelė darbuotojų kontrolė (įskaitant pertraukas).
- Darbo stiliaus stebėjimas, nebent būtina (pvz., pedagoginio darbo atvejais).
- Prašyti darbuotojų pasilikti darbe iki vėlumos neįspėjus iš anksto.

3, 4. KOLEGŲ IR VADOVŲ PARAMA

Galimi sprendimai

- Reguliariai kalbėtis su darbuotojais apie patiriamą įtampą darbe.
- Reguliariai susitikti su komanda aptarti skyriui keliamo spaudimo.
- Nuolat kalbėtis apie patiriamą stresą susirinkimų su darbuotojais ir / arba darbo rezultatų aptarimo metu.
- Ieškoti gerosios praktikos pavyzdžių apie tinkamos paramos darbuotojams arba kolegoms teikimo būdus – ar tai gali būti pritaikoma padalinyje?
- Klausiti, kokios paramos darbuotojai norėtų, pavyzdžiui, atvirumas tarp vadovų ir darbuotojų ar sutartas laikas, kurio metu vadovai su darbuotojais galėtų aptarti darbe kylančią įtampą.
- Kai įmanoma, sudaryti lankstaus darbo laiko galimybių, kad darbuotojai galėtų derinti darbą ir įsipareigojimus namuose.
- Skatinti darbuotojus derinti asmeninį gyvenimą ir darbą. Paraginti darbuotojus pasinaudoti visomis jiems suteikiamomis atostogomis ir nedirbti pietų pertraukų metu.
- Suteikti galimybių mokytis ir dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose, kad darbuotojai galėtų tinkamai vykdyti esmines darbo funkcijas.
- Aptarti, kaip organizacija galėtų padėti darbuotojams, kurie susiduria su problemomis už darbo ribų.
- Skleisti informaciją apie kitus darbuotojams prieinamus paramos šaltinius (žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai, profesinės sveikatos specialistai, konsultantai).
- Suteikti bendravimo įgūdžių, nuomonės reiškinio (ang. *assertiveness training*) ir pan. darbe mokymus.
- Sukurti tinkamą naujų darbuotojų adaptavimo sistemą.

Kas veiksminga?

- Pakankami mokymai darbuotojams.
- Metinių pokalbių metu teikiamas konstruktyvus, skatinantis grįžtamas ryšys.
- Kai įmanoma, sudaromos lankstaus darbo laiko galimybės.
- Sudaromos galimybės palaiapsniui grįžti į darbą po ilgo laikotarpio, praleisto dėl ligos.
- Reguliarūs komandos / skyriaus susitikimai.
- Karjeros galimybės.
- Ieškoma būdų, kaip padėti darbuotojams, kurie susiduria su problemomis už darbo ribų.

Kas neveiksminga?

- Darbuotojų problemų sumenkinimas.
- Diskriminacija lyties, tautybės, negalios ar kt.

5. SANTYKIAI

Galimi sprendimai

- Aprašyti politiką, kaip organizacijoje reikėtų elgtis nepriimtino elgesio atvejais ir informuoti apie ją darbuotojus.
- Sutarti ir organizacijoje pritaikyti procedūras, skirtas konfliktų darbe prevencijai ar greitam jų sprendimui ir informuoti apie šias procedūras darbuotojus.
- Sutarti ir pritaikyti organizacijoje anonimiškų pranešimų sistemą, kad darbuotojai galėtų saugiai pranešti apie netinkamą elgesį.
- Sutarti ir pritaikyti organizacijoje nusiskundimų ir drausminimo priemonių sistemą, kad būtų užkirstas kelias netinkamam elgesiui, ir informuoti apie šią sistemą darbuotojus.
- Darbo komandas formuoti taip, kad joms pakaktų kompetencijos ir patirties naujiems projektams turinčių darbuotojų.
- Apmokyti darbuotojus, kaip elgtis darbe susidarius sudėtingoms situacijoms.
- Skatinti tinkamą bendravimą organizacijoje ir rengti mokymus, skirtus skatinti kolegas vieni kitiems teikti pagalbą (pvz., klausymo įgūdžiai, pasitikėjimas savimi ir pan.).
- Aptarti, kaip darbuotojai dirba kartu ir kaip jie galėtų kurti teigiamus tarpusavio santykius.
- Numatyti, kaip būtų galima paminėti darbuotojų pasiekimus / gerus darbo rezultatus (pvz., neformalus pietūs, projekto pabaigos šventimas).
- Skatinti darbuotojų gebėjimą pripažinti, pagirti kolegų nuopelnus atliekant bendrą darbą ir džiaugtis komandinio darbo vaisiais.

Kas veiksminga?

- Teigiama, nuoširdaus, atviro darbuotojų tarpusavio bendravimo skatinimas.
- Galimybės darbuotojams bendrauti darbe.
- Parama atskirai dirbantiems darbuotojams.
- Organizacinė kultūra, skatinanti kolegų tarpusavio pasitikėjimą ir paramą.
- Nepriimtinių elgesio būdų organizacijoje įvardijimas ir darbuotojų informavimas apie tai.

Kas neveiksminga?

- Ujimo ir priekabiavimo toleravimas.

6. VAIDMUO

Galimi sprendimai

- Organizuoti komandos pasitarimus, kuriuose darbuotojai turėtų galimybę aiškintis savo darbo vaidmenį ir aptarti potencialius vaidmenų konfliktus.
- Suformuoti organizacijos padalinių, komandų tikslus, kad darbuotojai žinotų savo vaidmenis.
- Sutarti dėl darbo atlikimo ir individualių užduočių kriterijų, reguliariai juos peržiūrėti.
- Sukurti individualius darbuotojų darbo planus, kurie būtų susiję su skyriuje keliamais tikslais ir juose numatomais rezultatais.
- Suformuoti darbo nuostatus, kad būtų aiškios pagrindinės darbo funkcijos ir prioritetai.
- Reguliariai organizuoti susitikimus su atskirais darbuotojais, kad jie žinotų savo vaidmenį organizacijoje ir planus ateinantiems mėnesiams.
- Sukurti tinkamą naujų darbuotojų adaptavimo sistemą, įsitikinti, kad kiti komandos nariai žino naujoko vaidmenį ir atsakomybes.

Kas veiksminga?

- Aiškūs darbų aprašymai.
- Aiškūs darbų organizavimas, kai visi komandos nariai žino, kas ką ir kodėl daro.
- Naujų darbuotojų supažindinimas su organizacija.
- Suformuoti aiškūs darbo tikslai.
- Prieštaringų reikalavimų darbe vengimas, pvz., kai reikia suderinti verslo ir klientų poreikius.

Kas neveiksminga?

- Darbuotojų atsakomybių keitimas negavus jų sutikimo ir jiems nežinant, kokie bus nauji reikalavimai.

7. POKYČIAI

Galimi sprendimai

- Įsitikinti, kad darbuotojai žino, kodėl organizacijoje vyksta pokyčiai.
- Apibrėžti ir paaiškinti pagrindinius pokyčių etapus. Įsitikinti, kad su darbuotojais yra pakankamai tariamasi ir jiems teikiama parama. Aptarti mokymosi poreikius, kurie gali atsirasti dėl pokyčių.
- Sukurti darbuotojų informavimo sistemą, kuri leistų perduoti naujausias žinias pokyčių diegimo metu. Informacija apie pokyčius turėtų pasiekti darbuotojus nedelsiant.
- Numatyti komunikacijos būdus (pvz., susitikimai, skelbimų lenta, laiškai, elektroniniai laiškai, intranetas ir kt.) bei informacijos sklaidos dažnumą (kas savaitę, mėnesį...).
- Įsitikinti, kad darbuotojai žino, kaip pokyčiai paveiks jų darbus.
- Sukurti sistemą, kuri leistų darbuotojams pareikšti nuomonę dėl pokyčių ir užduoti su jais susijusius klausimus pokyčių įgyvendinimo metu. Sudaryti sąlygas darbuotojams bet kada kreiptis į vadovus dėl kylančių klausimų. Įtraukti darbuotojus į diskusijas apie tai, kaip darbai galėtų būti patobulinti ir pakeisti.
- Peržiūrėti skyriaus ir darbuotojų darbo planus pokyčiams įvykus, kad būtų užtikrintas skyriaus ir darbuotojų darbo tikslų aiškumas.
- Peržiūrėti rizikos vertinimą ir / arba veiksmų planus, kad būtų įsitikinta ar pokyčiai nepadidino rizikos darbo vietoje.

Kas veiksminga?

- Vykdomų pokyčių siekinių ir priežasčių darbuotojams išaiškinimas.
- Su darbuotojais tariamasi pokyčių diegimo metu.
- Darbuotojai įtraukiami į pokyčių planavimą, kad jie žinotų, kaip pritaikyti savo darbą.

Kas neveiksminga?

- Nepakankama informacijos apie pokyčių raidą sklaida.
- Nedidelių pokyčių poveikio darbuotojams nuvertinimas.

Pagrindinis diskusijų grupės rezultatas turėtų būti pirminis veiksmų planas, kuriame būtų išvardyti pasiūlymai ir rekomendacijos, padedančios spręsti nustatytas streso patyrimo problemas. Greičiausiai organizacijoje reikės organizuoti kelias diskusijų grupes, todėl bus sukurti keli pirminiai veiksmų planai. Koordinavimo grupė peržiūrės pirminius planus ir paruos vieną organizacijos veiksmų planą (IV etapo metu).

Sudarant pirminį veiksmų planą, svarbu akcentuoti prioritetinius problemų sprendimų būdus. Taip pat, sudarant pirminį veiksmų planą, rekomenduojama numatytus veiksmus grupuoti į:

- strateginius, organizacinius veiksmus, dėl kurio įgyvendinimo spręš Koordinavimo grupė;
- veiksmus, kuriuos diskusijų grupių dalyviai gali savarankiškai įgyvendinti savo darbo komandose. Dalis problemų, kurios nustatomos diskusijų grupių pagalba, yra nedidelio masto ir gali būti lengvai ir greitai išsprendžiamos.

Svarbu, kad apie diskusijas su darbuotojais būtų informuojami vadovybė, darbuotojai ir jų atstovai. Pavyzdžiui, po kiekvienos diskusijų grupės, jos nariai informuojami apie diskusijų grupės rezultatus.

Atskirų darbuotojų problemų sprendimas. Darbuotojų apklausa arba diskusijų grupės gali parodyti, kad su tam tikromis problemomis susiduria tik dalis darbuotojų. Todėl veiksmų planas, skirtas visos organizacijos problemoms spręsti, gali nepadėti išspręsti atskirų asmenų problemų. Rekomenduojama, organizacijoje sukurti sistemą, kuri padėtų pavieniams darbuotojams kreiptis dėl problemų, susijusių su stresu. Tam reiktų:

- puoselėti kultūrą organizacijoje, kuri leistų darbuotojams bendrauti su vadovais tiek formaliai, tiek neformaliai;
- priminti darbuotojams, kad iškilus problemoms jie gali kreiptis į profesinės sąjungos atstovus, darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybų specialistus, žmogiškųjų išteklių skyriaus darbuotojus;
- sukurti mentorystės ar kitą bendradarbių paramos programą;
- nukreipti darbuotojus pas tinkamus specialistus.

Nors tiesioginiai vadovai paprastai nėra streso darbe valdymo specialistai, tačiau jų kompetencijos turėtų pakakti apriboti darbuotojus nuo neigiamo streso poveikio. Rekomenduojama su asmeniu, kuris kreipiasi dėl streso darbe, tartis dėl problemos galimų sprendimų. Problemos sprendimo nereiktų atidėti. Reaguokite į nusiskundimus rimtai, neignorukite, nemenkinkite darbuotojų problemų. Rekomenduojama atsižvelgti ir į problemas, su kuriomis darbuotojas susiduria už darbovietės ribų – jos daro įtaką asmenų darbui ir gali neigiamai paveikti kitus organizacijos darbuotojus.

Nemažai organizacijų vadovų teikia pagalbą darbuotojams rekomenduodami išorės specialistus, suteikdami galimybes lanksčiai derinti darbo laiką ir pan. Jei žinių ir kompetencijos nepakanka, kreipkitės patarimo į specialistus. Kai darbuotojai susiduria su problemomis, susijusiomis su tiesioginiais vadovais ar kitais komandos nariais, jie turėtų turėti galimybių kreiptis į žmogiškųjų išteklių specialistus, darbuotojų atstovus ar profesinės sveikatos specialistus.

III ETAPO METU TURI BŪTI

Su darbuotojais ir jų atstovais išsamiau aptariamos problemos organizacijoje.
Su darbuotojais ir jų atstovais formuojami nustatytų problemų sprendimai.
Suteikiamas grįžtamasis ryšys vadovams, darbuotojams ir darbuotojų atstovams.
Parengiamas atliktų darbų protokolas.

3.5. IV etapas. Veiksmų plano sukūrimas ir įgyvendinimas

Diskusijų su darbuotojais metu nustatytas problemas ir generuotas idėjas problemoms spręsti svarbu įtraukti į bendrą organizacijos veiksmų planą. Koordinavimo grupė turi palyginti pirminius veiksmų planus ir sudaryti bendrą organizacijos veiksmų planą. Greičiausiai Koordinavimo grupė daugiausiai dėmesio skirs strateginiams, organizacijos lygio veiksams. Veiksmų planas padeda išgryninti streso darbe valdymo tikslus ir veiksmų prioritetus, įvardija kriterijus, pagal kuriuos bus vertinamas intervencijų veiksmingumas. Taip pat tokio pobūdžio dokumentas darbuotojams rodo, kad organizacijos vadovybė yra pasiryžusi spręsti problemas, kurios kyla darbuotojams.

Rašant veiksmų planą, svarbu atsižvelgti, kad būtų:

- surašomi veiksmų prioritetai;
- numatomi pakankami resursai veiksams įgyvendinti;
- už veiksmus atsakingi konkretūs asmenys ar padaliniai;
- numatytas konkretus laiko tarpas veiksams įvykdyti.

Veiksmų planas galėtų apimti:

- problemos įvardinimą;
- kaip problema buvo nustatyta;
- kaip atsirado dabartinė situacija;
- kokie veiksmai bus atliekami;
- kelios pagrindinės gairės ir datos, kada bus siekiama įvykdyti įvardintus veiksmus;
- įsipareigojimas darbuotojams suteikti grįžtamąjį ryšį apie daromą pažangą;
- kada bus peržvelgiamas veiksmų planas.

Veiksmų planą turi patvirtinti aukščiausio lygio vadovai ir darbuotojų atstovai. Darbuotojai turi būti supažindinti su galutiniu veiksmų planu. Veiksmai turėtų būti įgyvendinami pagal numatytą planą. Visi veiksmai, kurių buvo imtasi, turi būti dokumentuojami.

IV ETAPO METU TURI BŪTI

Sukuriamas visos organizacijos veiksmų planas, kuriam pritaria aukščiausio lygmens vadovai, darbuotojai ir jų atstovai.

Visi darbuotojai supažindinami su veiksmų planu, informuojama dėl laikotarpio, kai bus vykdoma veiksmų kontrolė ir peržiūrimas veiksmų planas.

Įgyvendinamos veiksmų plano ir atskirų darbuotojų grupių intervencijos.

Parengiamas atliktų darbų protokolas.

VEIKSMŲ PLANO PAVYZDYS

Su stresu siejama sritis	Siekiamybė: ką tikimasi pasiekti?	Dabartinė situacija	Praktiniai sprendimai	Kas įgyvendins veiksmus?	Kada?	Kaip darbuotojams bus teikiamas grįžtamasis ryšys?	Ar veiksmas įvykdytas?

VEIKSMŲ PLANO PAVYZDYS, KAI DARBO APLINKOS VEIKSNYS – REIKALAVIMAI

<i>Reikalavimai</i>	<i>Siekiamybė: ką tikimasi pasiekti?</i>	<i>Dabartinė situacija</i>	<i>Praktiniai sprendimai</i>	<i>Kas įgyvendins veiksmus?</i>	<i>Kada?</i>	<i>Kaip darbuotojams bus teikiamas grįžtamasis ryšys?</i>	<i>Ar veiksmas įvykdytas?</i>
Darbuotojams organizacijoje keliami sutartoms darbo valandoms adekvatūs ir įvykdomi reikalavimai	<i>Pasiekti vidutinį / gerą įvertį</i>	<i>Prastas / labai prastas įvertis</i>	<p>1. Geriau planuoti darbą; jei daugiausiai jo būna darbuotojams atostogaujant, apsvarstyti galimybę tuo metu darbus skirti kitiems padaliniams, tokiu būdu įvertinant, ar situaciją galima išspręsti pasitelkiant laikinus išteklius</p> <p>2. Kartą per mėnesį organizuojamų susitikimų metu darbuotojams kalbėtis su tiesioginiais vadovais apie artėjančias jų atostogas ir galimus su darbo krūviu susijusius sunkumus</p>	<p>1. Tiesioginiai vadovai; veiksmų idėją jie pasiūlys aukštesnio lygmens vadovams</p> <p>2. Visi, vadovaujami tiesioginio vadovo</p>	<p>Kito aukštesnio lygmens vadovų susitikimo metu</p> <p>Nedelsiant</p>	<p>1. Kartą per mėnesį organizuojamų susitikimų metu, intranetu</p> <p>2. Kartą per mėnesį organizuojamų susitikimų metu</p>	<p>Taip [data]</p> <p>Taip – veiksmi tęsiami</p>

3.6. V etapas. Veiksmų plano vykdymo kontrolė ir efektyvumo vertinimas

Bet koks veiksmas, kurio imatės stresui darbe sumažinti, turi būti įvertintas. Svarbu:

- stebėti, ar veiksmų plano veiklos yra vykdomos ir tai dokumentuoti (pvz., reguliariai patikrinti ar vyksta susitikimai, dėl kurių buvo nutarta);
- įvertinti, koks priimtų sprendimų veiksmingumas;
- jei reikia, nuspręsti, kokie turi būti tolimesni veiksmai ar renkami duomenys.

Laikas, kurio reikia įvertinti, ar problema išspręsta, gali būti įvairus: gali praeiti mėnesiai, ar net daugiau laiko (pvz., jeigu keičiama organizacijos kultūra). Laiką, kurio prireiks intervencijų poveikiui pasiekti, turi numatyti diskusijų ir Koordinavimo grupės. Reiktų atsižvelgti ir į tai, kiek laiko užtruks pats sprendimų įgyvendinimo laikotarpis.

Kaip įvertinti, ar problemų sprendimai buvo veiksmingi? Pirmiausia, turi būti siekiama kalbėtis su darbuotojais, ar jie jaučia, kad veiksmai buvo veiksmingi. Tokias diskusijas galima organizuoti įvairiais būdais:

- organizuoti susitikimus ir peržvelgti pagrindinių veiksmų pažangą;
- numatyti reguliary laiką, kai su darbuotais bus aptariamas su darbu susijęs stresas (pvz., darbinių komandų susirinkimų metu);
- kalbėti apie sprendimų veiksmingumą neformalių pokalbių su darbuotojais metu.

Kitas būdas įvertinti sprendimų veiksmingumą – lyginant dabartinę situaciją darbovietėje su prieš tai buvusia situacija vertinant darbuotojų kaitos, dėl ligos praleistų darbo dienų skaičių ir produktyvumo duomenų pokyčius.

Taip pat įvertinti pokyčius galima pakartotinai paprašius darbuotojų užpildyti streso darbe klausimyną, kuris buvo taikytas II etape. Tokią darbuotojų apklausą galima atlikti kas metus.

V ETAPO METU TURI BŪTI

Stebima, ar veiksmų plano veiklos yra įvykdytos.

Įvertinamas sprendimų veiksmingumas.

Jei reikia, nusprendžiama dėl tolimesnių veiksmų ar duomenų rinkimo.

Parengiamas atliktų darbų protokolas.

3.7. Pabaigos žodis

Rekomenduojama nuspręsti, ar po rizikos vertinimo keisite organizacijos politiką ir procedūras. Vertėtų apmąstyti priežastis, kodėl organizacijoje kilo problemų, ir, atsižvelgiant į rizikos vertinimo rezultatus, pertvarkyti organizacijos politiką bei procedūras. Pasitaiko, kad politika ir procedūros organizacijoje paseno ir neatspindi dabartinės situacijos. Tai gali prisidėti prie įtampos darbovietėje.

Taip pat rekomenduojama įtraukti Streso darbe valdymo standartus į kasdieninę vadovavimo praktiką. Standartuose pabrėžiama streso darbe prevencija, todėl svarbu išsipareigoti nuolatos atpažinti galimas problemas ir jas nedelsiant spręsti. Kadangi šis procesas yra tęstinis, toks požiūris turėtų tapti vadovavimo įpročiu (t.y. V etapas turėtų būti įtrauktas į kasdieninę vadovavimo veiklą). Tam svarbu ugdyti vadovų kompetencijas, kurios padeda veiksmingai valdyti stresą darbe.