



IWorCon | Projekto Nr. 101 102 314
Darbo sąlygų gerinimas socialinių paslaugų srityje



Darbo sąlygų gerinimas socialinių paslaugų srityje: 10 rekomendacijų



Turinys

Ivadas	2
1 rekomendacija. Darbuotojų saugos ir sveikatos rizikos vertinimas organizacijos lygmeniu	3
2 rekomendacija. Fizinės sveikatos darbe gerinimas	6
3 rekomendacija. Psichinės sveikatos darbe gerinimas	10
4 rekomendacija. Valdymo mokymai apie darbuotojų saugos ir sveikatos rizikos prevenciją	12
5 rekomendacija. Pokyčių valdymas	16
6 rekomendacija. Profesinės dezintegracijos prevencija ir darbuotojų reintegracija	19
7 rekomendacija. Profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą	23
8 rekomendacija. Įvairovės ir lyčių valdymas	26
9 rekomendacija. Amžiaus valdymas	31
10 rekomendacija. Geresni įgūdžiai, padedantys kurti geresnes darbo vietas	34
Galutinė pastaba. Pažangos stebėjimo ir priemonių pritaikymo rodikliai	38

Finansuoja Europos Sąjunga. Išsakytos nuomonės ir požiūriai yra tik autorių ir nebūtinai atspindi Europos Sąjungos ar Užimtumo, socialinių reikalų ir įtraukties generalinio direktorato požiūrį ir nuomonę. Nei Europos Sąjunga, nei pagalbai teikianti institucija negali būti už tai atsakingos.



Co-funded by
the European Union



Ivadas

Sveikatos priežiūros srityje vyrauja sudėtingos darbo sąlygos, kurios lemia nerimą keliantį darbo jėgos nutekėjimą ir kyla didelių kliūčių pritraukiant naujus darbuotojus.

Tai jau buvo nustatyta vykdant ankstesnę projekto veiklą, pavyzdžiui, 2022 m. atliktoje ataskaitoje „[Darbo vietų patrauklumo didinimas socialinių paslaugų srityje Europoje: socialinių partnerių iniciatyvos](#)“, parengtoje pagal projektą FORESEE.

Po to buvo pristatytos projekto [FORTE „Darbo sąlygų gerinimas: geroji patirtis iš visos Europos“](#) gerosios patirtys.

Kad socialinių paslaugų srities darbdaviai tinkamai vadovautų ir mažintų riziką, jiems būtina suteikti tinkamą informaciją, išteklius ir strategijas, kad būtų galima apsaugoti darbuotojų fizinę ir psichinę sveikatą. Šioje ataskaitoje neapsiribojama tik fizinės ir psichosocialinės sveikatos gerinimu, o siekiama prisidėti prie socialinių paslaugų srities darbuotojų darbo sąlygų ir gerovės darbe gerinimo.

Projekto „IWorCon“ partneriai nagrinėjo 10 svarbiausių temų, kurios šiuo metu turi įtakos darbo sąlygoms šiame sektoriuje. Nagrinėjant šias temas rekomendacijose suinteresuotosios šalys kviečiamos laikytis metodo „iš apačios į viršų“ – įtraukiant darbuotojus ir jų atstovus į socialinį dialogą.

Pagal metodologiją kiekvienos temos situacijos vertinimą atliko „KU Leuven HIVA“ – [Darbo ir visuomenės tyrimų institutas](#), po to vyko diskusijos darbo grupėse, kurias sudarė 5–8 projekto partneriai. Vienas iš partnerių vadovavo rengiant kiekvienos temos dokumento projektą, o po to dokumentą patvirtino darbo grupė.

Šioje ataskaitoje pateikiama 10 rekomendacijų santrauka. Daugiau informacijos apie darbo dokumentus ir HIVA vertinimus galima rasti [projekto tinklalapyje](#). Kad geriau suprastumėte šią temą, kviečiame susipažinti su šaltiniais.



Co-funded by
the European Union



1 rekomendacija. Darbuotojų saugos ir sveikatos rizikos vertinimas

Ivadas

Rizikos vertinimas – tai rizikos darbuotojų sveikatai ir saugai, atsirandančios dėl darbo vietoje kylančių pavojų, nustatymo, analizės ir vertinimo procesas.

1989 m. bendroje direktyvoje dėl priemonių darbuotojų saugai ir sveikatai darbe gerinti nustatymo (kuri buvo perkelta į visų valstybių narių nacionalinę teisę) reikalaujama, kad darbdavys „pasirūpina rizikos darbuotojų saugai ir sveikatai rūšių, įskaitant tas, su kuriomis susiduria darbuotojų grupės, kurioms daro poveikį konkrečios rizikos rūšys, įvertinimu“. Rizikos vertinimas – pirmasis veiksmas, kurį reikia atlikti pradėdant įgyvendinti rizikos prevencijos politiką. Tai padeda darbdaviams įdiegti konkrečias ir tinkamas priemones pašalinti profesinę riziką.

Darbuotojų saugos ir sveikatos (DSS) vertinimas socialinių paslaugų sektoriuje apima darbo aplinkos, praktikos ir politikos vertinimą, siekiant užtikrinti darbuotojų gerovę ir saugą įvairiose socialines paslaugas teikiančiose įstaigose. Iš tiesų rekomenduojama vertinimą atlikti ne tik organizacijos, bet ir kiekvieno darbo padalinio lygmeniu (surenkant darbuotojus, atliekančius panašų darbą panašiomis darbo sąlygomis toje pačioje vietoje).

Pažymima, kad vertinimas turi būti objektyvus, nes reikia ištirti darbo vietą ir darbo vietas reikalavimus. Tačiau negalima neatsižvelgti į darbuotojų įvairovę. Iš tiesų rizika gali skirtis priklausomai nuo darbuotojo lyties, amžiaus, negalios ir fizinių savybių.

Veiksmų pasiūlymai

Kaip atlikti rizikos vertinimą?

Vertinimą galima atlikti įvairiais metodais ir būdais.

1. **Nustatykite taikomus reglamentus ir standartus**, kad susipažintumėte su socialinių paslaugų sektoriui būdingais teisės aktais. Tai gali apimti įstatymus, susijusius su darbo vietų sauga, sveikata ir gerove.
2. **Atlikite išsamų socialinių paslaugų sektoriaus darbo vietos įvertinimą**. Nustatykite galimus pavojus, pavyzdžiui, fizinius, cheminius, biologinius, ergonominius ir psichosocialinius. Atsižvelkite į įvairius veiksnius: didelių svorių kėlimą, pavojingų medžiagų poveikį, įtampą ir smurtą.
3. **Įvertinkite rizikos pasireiškimo tikimybę ir galimų pasekmių sunkumą**. Socialinių paslaugų teikėjai turėtų pateikti įvertintų rizikų eiliškumą ir rizikų klasifikaciją dėl jų priimtumo. Rizikoms vertinti galima naudoti rizikos matricą, pavyzdžiui, kaip toliau pateiktame pavyzdyje (yra ir kitų variantų bei vizualizacijų).



Co-funded by
the European Union



Likelihood of harm	Severity of harm		
	Slight harm	Moderate harm	Extreme harm
Very unlikely	Very low risk	Very low risk	High risk
Unlikely	Very low risk	Medium risk	Very high risk
Likely	Low risk	High risk	Very high risk
Very likely	Low risk	Very high risk	Very high risk

remiantis šiuo įvertinimu galima sudaryti prevencinių veikslių planą. Svarbu įvertinti žalos tikimybę ir žalos sunkumą bei atsižvelgti į tarpusavio ryšį ir įvykių tikimybę, nes nuo to priklauso prevencinių veikslių rinkinys.

- Nustatykite pavojus ir įvertinkite, kaip laikomasi saugos taisyklių.** Šis patikrinimas turėtų apimti visas patalpas, įskaitant biurus, paslaugų gavėjų namus, jei įmanoma, bendruomenės centrus ar kitas vietas, kuriose teikiamos socialinės paslaugos. Taip pat reikėtų peržiūrėti ir įvertinti saugos politiką ir procedūras, siekiant patikrinti, ar jos yra išsamios, atnaujintos ir ar veiksmingai paaikškintos darbuotojams. Politika turėtų apimti įvairias sritis, pvz., pranešimus apie nelaimingus atsitikimus, skubios pagalbos procedūras, asmeninių apsaugos priemonių (AAP) naudojimą ir darbą su pavojingomis medžiagomis, įskaitant adatas. Darbdavys turėtų kuo aiškiau pateikti nurodymus ir užtikrinti, kad darbuotojai juos įgyvendintų.
- DSS vertinimas – nuolatinis procesas,** kuris turėtų būti reguliariai atnaujinamas, ypač pasikeitus darbinės veiklos organizavimui ar darbo sąlygoms. Nuolat stebėkite ir vertinkite saugos priemonių veiksmingumą, prireikus atnaujinkite politiką ir procedūras, nuolat mokykite darbuotojus ir teikite jiems palaikymą. Šioje srityje gali labai praversti projektų valdymo metodas PDTV (planuoti, daryti, tikrinti, veikti).
- Stropiai tvarkykite darbuotojų saugos ir sveikatos vertinimų, mokymų, incidentų ir taikomų taisyklių veikslių dokumentaciją.** Ši dokumentacija yra labai svarbi siekiant užtikrinti atitiktį reikalavimams ir stebėti pažangą laikui bėgant. Laikydamosi šių žingsnių organizacijos gali veiksmingai įvertinti ir pagerinti darbuotojų saugą ir sveikatą darbe.

Atliekant DSS rizikos vertinimą būtina bendradarbiauti

Bendradarbiavimas vertinant DSS riziką socialinių paslaugų srityje apima įvairių suinteresuotųjų šalių (darbdavio, darbuotojų ir jų atstovų, saugos ekspertų ir atitinkamų valdžios institucijų) dalyvavimą, siekiant bendrai nustatyti, išanalizuoti, įvertinti ir sumažinti riziką.

- Įvairių sričių komandų formavimas** – įtraukite visų organizacijos lygių ir sektorių atstovus. Šią komandą gali sudaryti vadovai, žmogiškųjų išteklių darbuotojai,



Co-funded by
the European Union



būtiniausias paslaugas teikiantys darbuotojai, saugos pareigūnai ir sveikatos specialistai.

- **Bendras rizikos nustatymas** – renkite bendras rizikos nustatymo sesijas, kuriose komandos nariai kartu aptartų socialinių paslaugų įstaigose kilti galinčius pavojus ir riziką, atsižvelgiant į fizinius, cheminius, biologinius, ergonominius ir psichosocialinius pavojus, galinčius turėti įtakos darbuotojų saugai ir sveikatai.
- **Naudokite įvairias rizikos vertinimo priemones ir metodus** nustatytiems pavojams įvertinti. Tai gali būti kokybiniai vertinimai (pavyzdžiui, pavojų nustatymo kontroliniai sąrašai), kiekybiniai vertinimai (pavyzdžiui, poveikio matavimai) arba ergonominiai vertinimai.

Pavyzdys iš „Forte“ projekto

Dvi Prancūzijos organizacijos – „Nexem“ ir „Elisfa“ – pasirašė sutartis su konsultantu, kad sukurtų socialiniam sektoriui skirtą skaitmeninę platformą, kuri palengvintų profesinės rizikos vertinimą. Remiantis didele duomenų baze, platformoje siūlomos paprastos prevencinės priemonės ir taisomieji veiksmai, kuriuos turi įgyvendinti darbdaviai.

EU-OSHA rizikos vertinimo priemonės

OIRA – interaktyvus internetinis rizikos vertinimas – suteikia išteklių ir žinių, reikalingų tam, kad mažos organizacijos galėtų pačios įvertinti savo riziką. Nemokamai prieinamoje OIRA priemonėje siūloma žingsnis po žingsnio atlikti rizikos vertinimo procesą, nustatyti riziką darbo vietoje, įgyvendinti prevencinius veiksmus ir kontroliuoti riziką bei apie ją pranešti.

2 rekomendacija. Fizinės sveikatos darbe gerinimas

Ivadas

Fizinės rizikos apibrėžimas

Fizinę riziką būtų galima apibūdinti kaip:

- **biologinę riziką**, apimančią biologinių veiksnių ir infekcijų poveikį. COVID-19 poveikis laikomas biologine rizika, kaip ir įprastos gripo epidemijos;
- **cheminę riziką**, apimančią cheminių medžiagų, pavyzdžiui, vaistų, taip pat valymo ir dezinfekavimo priemonių, poveikį;
- **fizinę riziką**, kurią gali kelti susidūrimai, paslydimai, užkliuvimai ir kritimai, taip pat oro kokybė, triukšmas ir ekstremali temperatūra. Šiai grupei taip pat priskiriama ergonominė rizika, kylanti fiziškai keliant ir prižiūrint asmenis, stumiant įrangą, dirbant nepatogia poza, atliekant pasikartojančius judesius, ilgai stovint ar sėdint ir pan.

EU-OSHA duomenimis, sveikatos priežiūros ir socialinės rūpybos sektoriuje labiausiai paplitusios fizinės sveikatos problemos yra „kaulų, sąnarių ar raumenų problemos arba skausmas“. EU-OSHA Europos įmonių apklausos dėl naujos ir kylančios rizikos (ESENER) duomenimis, labiausiai paplitusi ergonominė rizika, įskaitant raumenų ir kaulų sistemos sutrikimus. Dažniausia slaugytojų trauma yra apatinės nugaros dalies skausmas, atsirandantis, pavyzdžiui, dėl įrangos ir pacientų kėlimo.

Kadangi DSS ir psychosocialinė rizika yra susiję, DSS rizikos vertinimas ir prevencinės priemonės turi būti holistinės bei apimti ir psichologinės rizikos prevenciją (žr. 3 rekomendaciją).

Prevencija vietoje. Pranešama, kad sveikatos priežiūros ir socialiniame sektoriuje, palyginti su visais sektoriais, dažniau imamasi priemonių, siekiant išvengti ergonominės rizikos. Tačiau, atsižvelgiant į šio sektoriaus nelaimingų atsitikimų darbe ir profesinių ligų rodiklius, reikia įdėti daugiau pastangų.

Veiksmų pasiūlymai

Pirmasis visų prevencinių priemonių žingsnis yra **holistinis rizikos vertinimas** (žr. 1 rekomendaciją). Atliekant rizikos vertinimą reikia atsižvelgti į darbo užduotis ir jų atlikimo aplinkybes. Pavyzdžiui, sunkaus krovinio kėlimas skiriasi priklausomai nuo to, ar darbuotojas turi jį atlikti itin sparčiai. Organizacinis kontekstas taip pat gali būti labai svarbus.



Co-funded by
the European Union



Atlikus rizikos vertinimą galima nustatyti konkrečias problemas ir priemones, kurių reikia imtis rizikai kontroliuoti arba sumažinti, o toliau paminėta dažniausiai pasitaikanti fizinė rizika ir jos prevencinės priemonės.

Į šį procesą turi būti įtraukti visi hierarchijos lygiai: nuo aukščiausio vadovo (svarbiausia – pristatyti temą) iki būtiniausias paslaugas teikiančių darbuotojų, kurie geriausiai žino, kaip atrodo jų kasdienis darbas (ne vien tik pareigybės aprašymo reikalavimus).

Kaip ir taikant visas darbuotojų saugos ir sveikatos prevencines priemones, turėtų būti įgyvendinami 1989 m. bendros direktyvos bendrieji prevencijos principai (nurodyta tvarka):

- 1) rizikos vengimas;
- 2) rizikos, kurios neįmanoma išvengti, įvertinimas;
- 3) kova su rizika pačioje pradžioje;
- 4) darbo vietos pritaikymas žmogui (ypač darbo vietų įrengimo, darbo įrangos ir darbo bei gamybos metodų parinkimo požiūriu), o konkrečiai – siekiant sumažinti monotoniško darbo ir darbo iš anksto nustatytu tempu trukmę bei jų poveikį sveikatai;
- 5) prisitaikymas prie techninės pažangos;
- 6) pavojingų dalykų pakeitimas nepavojingais arba mažiau pavojingais;
- 7) nuoseklios bendros prevencijos politikos parengimas, įtraukiant technologijas, darbinės veiklos organizavimą, darbo sąlygas, socialinius santykius ir su darbo aplinka susijusių veiksnių įtaką;
- 8) teikti pirmenybę kolektyvinėms apsaugos priemonėms, o ne asmeninėms apsaugos priemonėms;
- 9) tinkamų nurodymų darbuotojams teikimas.

Darbo organizavimas

Išvengus tam tikros rizikos ir įvertinus kitus pavojus, dėmesį reikėtų sutelkti į darbo organizavimą. **Darbo struktūra yra labai svarbi siekiant iš pat pradžių išvengti nelaimingų atsitikimų ir ligų** bei užtikrinti, kad prevencinės priemonės būtų prieinamos visiems. Tam reikia spręsti pagrindinius klausimus visuose hierarchijos lygmenyse, pavyzdžiui, aiškiai apibrėžti užduotis, nustatyti realius terminus, pateikti aiškias instrukcijas ir suteikti darbuotojams tam tikrą savarankiškumą vykdant savo pareigas.

Taip pat labai svarbu organizuoti **darbo laiką**. Pavyzdžiui, svarbu neskirti sudėtingų užduočių tiems patiems darbuotojams vienu metu arba pakartotinai, o prireikus – leisti daryti pertraukas. Be to, siekiant užtikrinti veiksmingą šios praktikos taikymą, reikėtų įvertinti įvairių tipų darbo vienetus.

Pagrindinį dėmesį reikėtų skirti būtiniausias paslaugas teikiantiems darbuotojams, nes jie labiausiai susiduria su rizikos veiksniais, pvz., fiziškai dirba su žmonėmis. Tačiau kiti darbuotojai taip pat susiduria su didele fizine rizika. Pavyzdžiui, su valomosiomis cheminėmis medžiagomis dirbantys darbuotojai ne tik susiduria su pavojais, bet gali dirbti nepatogiose padėtyse ir atlikti



Co-funded by
the European Union



pasikartojančius judesius, dėl kurių gali atsirasti raumenų ir kaulų sistemos sutrikimų. Kita rizikos grupė – biuro darbuotojai. Gerai žinoma, kad ilgos sėdėjimo valandos ir darbas kompiuteriu gali sukelti su darbu susijusių sveikatos problemų.

Kiekvienas darbuotojas yra unikalus, todėl prireikti specialiai pritaikyti aplinką ar sudaryti reikiamas sąlygas, pavyzdžiui, neįgaliesiems ar vyresnio amžiaus darbuotojams (žr. 8 rekomendaciją dėl įvairovės valdymo).

Įranga

Darbo įranga turi būti pritaikyta darbuotojui, o ne atvirkščiai. Tai reiškia, kad įranga turi būti pritaikoma prie asmens poreikių. Kartais įranga yra prieinama, bet nenaudojama, nes darbuotojams ji atrodo nepatogi. Darbuotojai turėtų būti įtraukti į vertinimo procesą ir patvirtinti, ar įranga yra tinkama ir kaip ji gali būti naudinga jų užduotims atlikti. Be to, norint užtikrinti, kad įranga būtų tinkamai naudojama, būtina tinkamai apmokyti, ypač darbo vietoje.

Tokios priemonės ne visada prieinamos, ypač kai paslaugos teikiamos paslaugų gavėjų namuose.

Mokymai ir prevencijos kultūra

Nors darbuotojų mokymai ne visada pašalina riziką, tai gali gerokai sumažinti nelaimingų atsitikimų ir žalos tikimybę. Reguliarūs mokymai yra būtini siekiant didinti darbuotojų žinias apie jų darbui būdingą riziką užtikrinant, kad darbuotojai suprastų, kokių veiksmų reikia vengti ir kokios rekomenduojamos praktikos laikytis. Toks požiūris skatina prevencijos kultūrą darbo vietoje, kai visi darbuotojai aktyviai prisideda prie savo ir kitų saugos užtikrinimo.

Kitas veiksmingas būdas sėkmingai prevencijai – paskirti apmokytus **prevencijos korespondentus**. Jie gali rengti mokymus savo kolegoms ir kasdien padėti palaikyti geras darbo sąlygas.

Pavyzdys. Asmenų, kuriems reikia fizinės pagalbos, perkėlimas ir darbas su jais (iš [projekto „Forte“](#))

Prancūzijoje „Institut National de Recherche pour la Sécurité“ parengė prevencinę programą, skirtą globėjams ir globojamiems asmenims. Įmonėje dirbantys instruktoriai moko kolegas naujų elgesio su pacientais ir gyventojais metodų, kad apsaugotų savo sveikatą ir skatintų slaugomų asmenų savarankiškumą bei sveikimą.

Priešingai nei anksčiau, darbuotojai mokomi ne tik tinkamai fiziškai perkelti ar vežti slaugomą asmenį, bet ir daryti tai kuo rečiau, o prieš kiekvieną judesį (įvertinus asmens galimybes) kiek įmanoma labiau skatinti fiziškai palaikomų asmenų judrumą, naudojant paprastas priemones, pavyzdžiui, slankiojamas paklodes.



Co-funded by
the European Union



Bandomųjų mokymų metu gerokai sumažėjo nelaimingų atsitikimų, susirgimų ir neatvykimų į darbą skaičius, komandose buvo įdiegta prevencijos kultūra, o darbuotojai netgi siūlė įrangą ir procesus, susijusius su jų užduotimis.

Ar patartina lankytis sporto salėje, atlikti jogos ar „Pilates“ užsiėmimus?

Tokios iniciatyvos darbo vietoje vis dažniau taikomos ir gali turėti teigiamos įtakos darbuotojų sveikatai ir bendroms darbo sąlygoms. Tačiau šios veiklos neturėtų būti laikomos pirminės rizikos prevencijos pakaitalu. Pagrindinį dėmesį reikia skirti tam, kad rizikos būtų išvengta ar ji būtų sumažinta. Įgyvendinus šias priemones, vertingas papildymas gali būti skatinti veiklos, stiprinančios darbuotojų sveikatą ir stiprinančios jų raumenis.

Bendravimas

Aktyvų požiūrį turėtų papildyti veiksminga komunikacija, įtikinanti darbuotojus asmenine šių priemonių nauda, ypač kad darbuotojai šių priemonių nelaikytų papildomais apribojimais (žr. 5 rekomendaciją dėl pokyčių valdymo). Tai reiktų įtraukti į pokyčių valdymo procesą, kad naujoji politika taptų veiksmingesnė.

Veiksmų plano rengimas

Fizinės rizikos prevencijos veiksmų planas yra ne vienkartinis, o nuolatinis procesas. Fizinė rizika turėtų būti reguliariai vertinama ir atnaujinama, geriausia kartą per metus arba kai darbo vietoje atliekami reikšmingi pakeitimai ar modifikacijos. Šiems procesams veiksmingai valdyti puikiai tinka PDTV priemonės (planuoti, daryti, tikrinti, veikti).

Pagrindinių rodiklių nustatymas yra labai svarbus vertinant pažangą ir nustatant tolesnius būtinus pataisymus ar veiksmus. Paprastai veiksmingiausia šiuos rodiklius vertinti kasmet.

Pagrindiniai nuolat įgyvendinami rodikliai gali būti:

- nelaimingų atsitikimų darbe skaičius;
- laikinų nedarbingumo atostogų skaičius;
- profesinių ligų skaičius;
- su nelaimingais atsitikimais darbe ar profesinėmis ligomis susijusių atleidimų iš darbo ar ankstyvo išėjimo į pensiją atvejų skaičius;
- reguliarių apklausų apie darbo sąlygas rezultatai;
- šį procesą taip pat galima vertinti tikrinant pritaikytų darbo vietų skaičių, profesinei sveikatai skirtų susitikimų su darbuotojų atstovais skaičių.



Co-funded by
the European Union



3 rekomendacija. Psichinės sveikatos darbe gerinimas

Ivadas

Su darbu susijusi psichosocialinė rizika kelia didelę grėsmę darbuotojų sveikatai ir gerovei visoje ES ir daro poveikį visiems sektoriams ir darbuotojų grupėms, o socialinės priežiūros srities darbuotojai yra ypač pažeidžiami. Šie darbuotojai, palyginti su kitais sektoriais, dažnai patiria didelį laiko trūkumą, intensyvių darbo krūvių ir didesnį paslaugų gavėjų smurto ir žodinių išpuolių skaičių nei kituose sektoriuose. Socialinės priežiūros srityje psichosocialinę riziką didina nuolatinis darbuotojų trūkumas, o tai apima didelį darbo krūvį, didelį laiko trūkumą, emocinius ir kognityvinius reikalavimus, trečiųjų šalių smurtą, patyčias įmonės viduje, ilgas darbo valandas ir darbą pamainomis, dažnai neturint pakankamai laiko, įgūdžių, kontrolės ar socialinio palaikymo.

Pagal EU OSHA, psichosocialinė rizika – tai tos darbo sritys, kurios gali sukelti psichinę ar fizinę žalą, daugiausia dėl darbo planavimo ir valdymo ir (arba) socialinio ir organizacinio darbo konteksto.

Psichosocialinės rizikos pavyzdžiai

- Trečiųjų šalių smurtas ir priekabiavimas, patyčios, diskriminacija.
- Didelis darbo krūvis ir laiko trūkumas.
- Sutrikusi darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.
- Emociniai poreikiai (pvz., emocijų valdymas traumuojančių įvykių metu).
- Kognityviniai reikalavimai (pvz., daug užduočių vienu metu, visiško susikaupimo reikalaujančios užduotys).
- Neaiškūs vaidmenys, vaidmenų konfliktai, neveiksmingas bendravimas.
- Darbas pamainomis, nereguliarus darbo laikas, ilgos darbo valandos, budėjimas pagal iškvietimą.
- Darbas vienuoje (izoliacija), darbas netradicinėse darbo vietose.
- Darbo ir pajamų nestabilumas.
- Įsitraukimo stoka, nepakankama darbo kontrolė, trūksta kolegų ir vadovų palaikymo.
- Trūksta teigiamo grįžtamojo ryšio ar patenkinimo darbu.

Remiantis 2019 m. ESENER duomenimis, dauguma psichosocialinės rizikos veiksnių, susijusių su darbinės veiklos organizavimu (darbas su sunkiais pacientais ir ilgos darbo valandos) padidėjo. Moterys su šia rizika susiduria dažniau nei vyrai, nors jaunesni darbuotojai praneša apie mažesnę laiko spaudimą ir mažesnę krūvį. COVID-19 pandemija paaštrino šias problemas, padidindama sveikatos priežiūros ir socialinės rūpybos darbuotojų nerimą, įtampą, depresiją, perdegimą ir sukeldama kitas psichinės sveikatos problemas. Atlikus [2022 m. „OSH Pulse“](#) apklausą nustatyta, kad daugiau kaip 40 % šių darbuotojų nurodė, jog dėl pandemijos padidėjo įtampa darbe, nors maždaug pusė jų pažymėjo, kad dėl pandemijos darbe tapo lengviau kalbėti apie stresą ir psichinę sveikatą.

Psichosocialinės rizikos prevencija ir valdymas yra sudėtingas uždavinys dėl skirtingo šalių požiūrio ir šių klausimų jautraus pobūdžio.



Co-funded by
the European Union



Veiksmų pasiūlymai

Visi darbdaviai turėtų nustatyti situacijas, kurios gali sukelti psichosocialinę riziką darbo vietoje, apibrėžti riziką ir ją įvertinti. Tai turėtų padėti sudaryti veiksmų planus pagal 1989 m. direktyvoje paminėtus 9 principus (žr. 2 rekomendaciją).

Įgyvendindamos toliau nurodytas rekomendacijas, socialinio ir sveikatos priežiūros sektoriaus organizacijos galėtų veiksmingiau užkirsti kelią psichosocialinei rizikai ir ją valdyti, taip gerindamos savo darbuotojų sveikatą, gerovę ir produktyvumą. Kartą ar du kartus per metus rengiami pokalbiai su darbuotojais ir jų tiesioginiais vadovais leidžia darbuotojams išreikšti pasitenkinimą darbu, aptarti savo poreikius ir pranešti apie pageidavimus dėl mokymų. Šią pagrindinę priemonę reikėtų papildyti bent kai kuriomis toliau nurodytomis praktikomis.

1. **Rizikos vertinimas.** Reguliariai vertinkite ir stebėkite psichosocialinę riziką, pavyzdžiui, darbo krūvį, laiko trūkumą, emocinius reikalavimus, kognityvinius reikalavimus, darbą pamainomis, nesaugumą darbe ir palaikymo trūkumą (žr. 1 temą).
2. **Mokymai ir informuotumas.** Organizuokite mokymus vadovams ir darbuotojams apie psichosocialinės rizikos atpažinimą, valdymą ir prevenciją, įskaitant konfliktų sprendimą ir įtampos valdymą.
3. **Profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.** Skatinkite lanksčias darbo valandas, nuotolinį darbą ir reguliarias pertraukas, kad sumažintumėte įtampą ir perdegimą (žr. 4 temą).
4. **Socialinis palaikymas.** Dirbdami komandoje skatinkite palaikymo kultūrą ir įtraukite partnerių paramos grupes, atvirą bendravimą ir galimybę naudotis konsultavimo paslaugomis.
5. **Technologijų naudojimas.** Naudokite skaitmenines priemones socialinių darbuotojų įtampos valdymui, konsultavimui ir asmeninei sveikatos priežiūrai.
6. **Gerovės kultūra.** Skatinkite gerą psichinės sveikatos būklę ir gerovę naudodami darbuotojų pagalbos programas, sveikatingumo veiklas ir pasiekimų pripažinimą.
7. **Kliūtys.** Nustatykite ir spręskite iškylančius sunkumus (nenorą diskutuoti apie problemas, kompetencijos trūkumą ir kultūrinės normas, kurios normalizuoja įtampą).
8. **Nuolatinis tobulinimas.** Reguliariai vertinkite ir tobulinkite psichosocialinės rizikos valdymą, remdamiesi grįžtamuju ryšiu, pokyčiais darbo vietoje ir gerąja patirtimi.
9. **Užkirskite kelią patyčioms.** Įgyvendinkite ir vykdykite kovos su patyčiomis politiką, mokykite, kaip atpažinti ir pranešti apie patyčias, ir nustatykite aiškias pasekmes kaltininkams.
10. **Sveikatos patikrinimai.** Užtikrinkite, kad po sveikatos patikrinimų būtų imtasi veiksmų teikiant palaikymą ir intervencines priemones įtampą patiriantiems darbuotojams bei šalinant pagrindines priežastis.



Co-funded by
the European Union



4 rekomendacija. Valdymo mokymai apie darbuotojų saugos ir sveikatos rizikos prevenciją

Įvadas

Jau aptartos temos (rizikos vertinimas, psichologinė sveikata ir fizinės rizikos prevencija) yra trys darbuotojų saugos ir sveikatos (DSS) dėlionės dalys. Dėlionė, kurią sudėjus galima išvengti daugelio problemų. Tarp daugybės iššūkių, kuriuos socialinių paslaugų srities darbdaviai turi spręsti dėl savo organizacijos dabarties ir ateities, labai svarbu užtikrinti, kad darbuotojai dirbtų sveikoje ir saugioje aplinkoje. Tokia aplinka turėtų leisti jiems ramiai vystyti savo potencialą. Darbuotojų sauga ir sveikata čia vaidina esminį vaidmenį, o vadovų vaidmuo yra labai svarbus rengiant ir įgyvendinant išsamią darbuotojų saugos ir sveikatos politiką.

Tik nedaugelyje vadovams skirtų pirminio mokymo kursų yra specialūs darbuotojų saugos ir sveikatos (DSS) komponentai. 2019 m. ESENER tyrimas atskleidė, kad visuose sektoriuose psichosocialinės rizikos valdymą apsunkina įvairūs veiksniai, pvz., nepakankamas vadovų ir darbuotojų informuotumas, nenoras atvirai diskutuoti šiais klausimais ir nepakankama kompetencija ar trūksta specialistų palaikymo.

Vadovai, kurie dažnai yra geriau susipažinę su fiziniais pavojais, kuriuos lengviau aptikti, ne visada supranta ar pripažįsta DSS apimtį, įskaitant teisinius, etinius ir efektyvumo aspektus.

Dviejuose teoriniuose modeliuose pabrėžiama vadovų svarba ir tai, kaip jų veiksmai gali paveikti darbo atmosferą ir gerovę darbe:

- pagal **darbo poreikių ir darbo išteklių modelį (angl. JD-R)** vadovų vaidmuo yra lemiamas optimizuojant darbo poreikių ir darbo išteklių pusiausvyrą;
- **psichosocialinės saugos klimatą (angl. PSC)** sudaro keturi elementai: vadovų įsipareigojimas, vadovų prioritetai, organizacinis bendravimas, organizacinis dalyvavimas. Šiuo atveju vadovai vaidina lemiamą vaidmenį palaikant sveikatos ir saugos nuostatų ir standartų laikymąsi darbo vietoje.

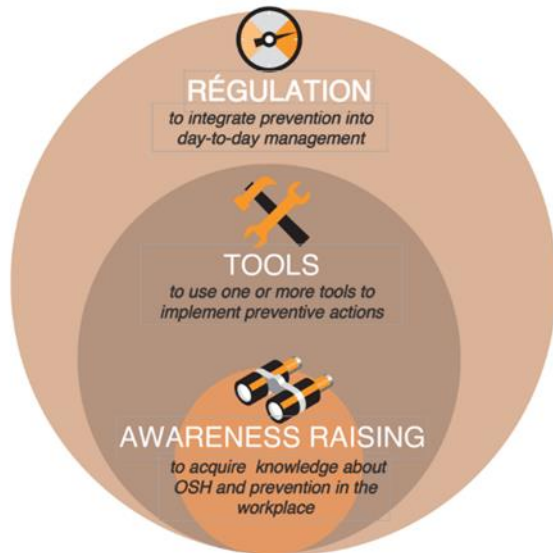


Co-funded by
the European Union



Veiksmų pasiūlymai

Kalbant apie DSS, skirtingo lygio vadovams (aukščiausio lygio vadovams, tiesioginiams vadovams, žmogiškųjų išteklių vadovams ir saugos specialistams) reikia skirtingo informuotumo didinimo ir mokymų.



Prancūzijos nacionalinės darbo sąlygų gerinimo agentūros (Anact) parengtame paveikslėlyje pateikiami 3 lygiai.

Veiksmingiausia būtų pradėti nuo plačios informuotumo didinimo programos, o vėliau pereiti prie tikslingesnių mokymo modulių, nes DSS mokymo poreikiai apima daugybę temų.

Kai kurie pedagoginiai principai

- Veiksmų tyrimai: suartina mokslinių tyrimų ir darbo sritis, kad vienu metu būtų tiriama ir sprendžiama problema.
- Kolektyviniai ir bendri mokymai, leidžiantys analizuoti realias situacijas, ieškoti kolegų siūlomų sprendimų, kurti tinklą ir tobulinti kolektyvinius išteklius. Tai taip pat padėtų kovoti su „vadovo vienišumo“ reiškiniu.
- Mokymai mokymo organizacijoje ir įmonėje atliekami pakaitomis. Svarbu atsižvelgti į tai, kad mokymai nėra vienkartiniai – tai nuolatinis procesas, atsižvelgiant į kintančius poreikius, siekiant nuolat tobulinti ir atnaujinti žinias.

Turinys

Apsvarstykite dviejų rūšių įgūdžius: konkrečiai su DSS susijusius įgūdžius ir įgūdžius, susijusius su lyderyste DSS kontekste.

Įgūdžiai, susiję su DSS



Co-funded by
the European Union



- Europos, nacionaliniai ir atskirų sektorių **teisės aktai**, darbdavių ir darbuotojų teisės ir pareigos. Asmenys, dalyvaujantys įmonės profesinės rizikos prevencijoje (profesinėse sąjungose, darbuotojų sveikatos koordinatoriaus veikloje).
- **Žinios apie konkrečią DSS riziką socialinių paslaugų srityje** (profesijos, kuriose bendraujama su žmonėmis, neapsaugotos nuo smurto, karjeros perspektyvų stoka, kartais prastos darbo sąlygos ir galimas darbuotojų trūkumo poveikis ir t. t.) ir pasekmės paslaugų naudotojams, darbuotojams, darbo organizavimui. Informacija ir tyrimai internete, pagrindinės nacionalinės ar regioninės organizacijos, dirbančios DSS srityje ir galinčios suteikti informacijos ar priemonių.
- **Rizikos prevencijos procesas:** įvertinimas, veiksmų planas, įgyvendinimas, rizika po atliktų veiksmų. Dėmesys skiriamas psichosocialinei rizikai, kurią gali būti sunkiau nustatyti.

Lyderystė DSS kontekste

- **Lyderystė** – tai priemonių, kuriomis siekiama užtikrinti sklandų organizacijos darbą, daryti teigiamą socialinį poveikį ir saugoti aplinką, kūrimas, planavimas ir įgyvendinimas. Lyderystė taip pat reiškia darbuotojų instruktavimą, vadovavimą, nukreipimą ir skatinimą.
- **Darbinės veiklos organizavimas:** poreikių ir išteklių pusiausvyra, darbo krūvio ir darbo paskirstymo stebėseną, tinkamos įrangos suteikimas, kad būtų išvengta fizinės rizikos, kaip ir kur rasti išteklių, reikalingų DSS politikai įgyvendinti.
- **Lyderystė kaip socialinio dialogo dalis:** kaip sudaryti darbo grupes su darbuotojais ir jų atstovais, kad būtų galima pasiūlyti priemones, skirtas analizuoti ir sudaryti atitinkamus ir operatyvius DSS rodiklius, apibrėžti strateginį rizikos prevencijos planą, nustatyti prioritetinius veiksmus ir pasiūlyti susitarimus.
- **Prevenčių mokymų organizavimas visiems darbuotojams:** vidiniai ir (arba) išoriniai mokymai, kolektyviniai ir (arba) bendri ar individualūs, teoriniai mokymai ir labiau praktiniai mokymai vietoje, trumpi, bet reguliarūs ir galbūt konkrečiomis temomis.
- **Nusilpimo požymių pastebėjimas**, pavyzdžiui, darbuotojų nuovargio, prastos nuotaikos, dažnų konfliktų, didėjančio pravaikštų skaičiaus, elgesio pokyčių, priekabiavimo požymių. Organizacijos atmosfera turi palaikyti darbuotojus, siūlyti darbo vietos garantijas ir plėtrą, kad būtų sumažinta DSS rizika.
- **Mokytis pokyčių valdymo koncepcijų ir priemonių, bendrauti** su darbuotojais, įtraukti juos į darbo kolektyvą. Pasidalykite su darbuotojais tyrimų ir apklausų rezultatais.
- Plačiau žvelgiant: yra daug DSS srities ekspertų, todėl vadovai turėtų nedvejodami kreiptis į juos, kad jie padėtų išspręsti sudėtingas situacijas darbe arba nustatyti DSS veiksmus.



Co-funded by
the European Union



Atkreipkite dėmesį, kad vadovai taip pat yra darbuotojai. Jie yra atsakingi už bet kokias problemas, kylančias jų valdomoje struktūroje, o tai gali sukelti daug įtampos. Todėl labai svarbu, kad vadovai įtrauktų ir save į šį procesą bei atsižvelgtų į savo poreikius.



Co-funded by
the European Union



5 rekomendacija. Pokyčių valdymas

Ivadas

Socialinėms paslaugoms daro įtaką platesni visuomenės pokyčiai, o jų transformacinis poveikis yra labai didelis. Į šiuos pokyčius reikia reaguoti praktiškai juos įgyvendinant organizacijos lygmeniu.

Pokyčių valdymas – tai valdymo priemonė, kuriai būdinga palaikanti lyderystė, suteikianti darbuotojams galimybę tobulėti ir taikyti įvairius stilius, nuomones ir idėjas. Ši lyderystė skatina darbuotojus siūlyti sprendimus ir dalytis patirtimi, taip prisidedant prie vertingų žinių suteikimo organizacijai.

Svarbi priežastis, dėl kurios socialinių paslaugų srityje reikia įgyvendinti pokyčių valdymą, yra dažnai besikeičiančios pagrindinės sąlygos. Šiuo metu tai apima skaitmeninę ir žaliąją pertvarką, laipsniškai didėjantį priežiūros platformų naudojimą, darbuotojų trūkumą arba visuomenės senėjimą. Be to, pastebima tendencija, kad didėja individualios priežiūros apimtis, o kartu – noras naudotis ne apgyvendinimo įstaigose, o namų sąlygomis teikiamomis paslaugomis.

Veiksmų pasiūlymai

Jei darbuotojai nuo pat pradžių nedalyvauja pokyčių procese, gali kilti įvairių problemų, pvz., baimė, kad nebus laikomasi naujų reikalavimų, arba pasipriešinimas pokyčiams. Tai gali neigiamai paveikti darbuotojų psichologinę gerovę ir gali sumažėti darbo našumas bei efektyvumas. Be to, darbuotojų neįtraukimas į pokyčių procesą gali sumažinti pasitikėjimą organizacija.

Norint sėkmingai įgyvendinti pokyčių procesus organizacijose, pokyčių valdymas pirmiausia turi būti orientuotas į palaikymą ir bendradarbiavimą. Tai apima seminarų, mokymų, instrukcijų, bendravimo ir supratimo teikimą, taip pat rėmimą ir valdymo planų kūrimą. Šios pastangos padeda gerinti tiek vadovų, tiek darbuotojų įgūdžius, leidžia įgyti naujų žinių ir prisitaikyti prie naujų darbo būdų.

Pirmajame („ledų pralaužimo“) etape visi dalyvaujantys asmenys turėtų būti pasirengę pokyčių procesui, įveikti pasipriešinimą ir ugdyti pasirengimą. Viso proceso metu skirkite dėmesio ir reaguokite bet kokią darbuotojų baimę, kurią jie gali jausti keičiant įprastą veiklą ir procesus.

Antrajame (pokyčių) etape dalyvaujantys asmenys įvairiais būdais, įskaitant mokymus ir seminarus, mokomi naujos veiklos.

Trečiajame (įtvirtinimo) etape daugiausia dėmesio skiriama naujų procesų ar technologijų diegimui darbo vietoje, kad taptų įprastais ir kasdieniais veiksmais.

Toliau pateikiame du iššūkius, su kuriais šiuo metu susiduria socialinių paslaugų sektorius. Svarbu nepamiršti, kad pokyčių valdymas yra priemonė, kuri taip pat gali padėti spręsti daugybę kitų organizacinių iššūkių, pavyzdžiui, paslaugų reorganizavimą ir perėjimą prie labiau individualizuoto ir deinstitucionalizuoto paslaugų teikimo.

Žalioji pertvarka

Nors gali atrodyti, kad žalioji pertvarka ir klimato apsauga nėra pagrindiniai socialinių paslaugų srities tikslai, bet šie elementai daro didelį poveikį minėtam sektoriui. Socialinių paslaugų sektoriaus poreikis pereiti prie žaliosios pertvarkos kyla dėl įvairių veiksnių, įskaitant bendrus mažinimo tikslus (pvz., ES įgaliojimus) ir konkrečius šalies reglamentus (pvz., privalomą atliekų rūšiavimą). Socialinės paslaugos taip pat turi prisidėti prie klimato apsaugos ir tvarumo įsipareigojimų. Siekiant veiksmingai spręsti šiuos iššūkius organizacijos lygmeniu galima pasitelkti pokyčių valdymą.

Pavyzdžiui, Vokietijoje veikianti Darbuotojų gerovės organizacija (angl. AWO) savanoriškai įsipareigojo iki 2040 m. pasiekti, kad AWO ir visos jos patalpos bei paslaugos būtų neutralios klimato požiūriu.

Norint sėkmingai įgyvendinti tokius pokyčius, patartina atsižvelgti į pateiktus aspektus.

Vadovų ir darbuotojų sąmoningumo ugdymas

- Efektyvus bendravimas: bendraukite su visais, nes bendravimas yra labai svarbus sėkmei.
- Parodykite naudą: įtikinkite darbuotojus ir vadovus priemonių nauda ir motyvuokite juos dalyvauti.
- Dalyvavimas bendradarbiaujant: į planavimo procesą įtraukite vadovus ir darbuotojus, nes žalioji pertvarka turi įtakos visiems.
- Švęskite sėkmę: skatinkite imtis veiksmų ir skelbkite apie sėkmingai įgyvendintas priemones, kad būsimos iniciatyvos sulauktų dar daugiau palaikymo ir gausaus dalyvavimo.

Aiškūs vaidmenų pasiskirstymas

- Apibrėžkite vaidmenis ir atsakomybę.
- Sukurkite visa apimančią projekto komandą ir darbo grupes.
- Pasirinkite atsidavusį, motyvuotą ir kompetentingą projekto vadovą, turintį reikiamų žinių, nuoširdžiai įsipareigojusį, su puikiais bendravimo įgūdžiais, patrauklia asmenybe ir galintį skirti laiko.

Finansai

- Užtikrinkite pakankamus finansinius išteklius.
- Pasinaudokite žaliosios pertvarkos finansavimo programomis.

Laiko valdymas



- Sukurkite tvarkaraščius ir jų laikykitės: bendradarbiaukite su visomis susijusiomis šalimis, kad sukurtumėte tvarkaraščius ir jų laikytumėtės – to reikia sėkmingam priemonių įgyvendinimui.
- Stebėti pažangą: sekite ir reguliariai peržiūrėkite įgyvendinimo būklę, keisdami informaciją su dalyvaujančiais asmenimis.

Nuolatinis vystymasis

- Įdiekite aplinkosaugos valdymo sistemą: įdiekite sistemą, skirtą nuolatiniam žaliosios pertvarkos tobulinimui. Tai leis sistemingai valdyti poveikį aplinkai ir nuolat vertinti bei gerinti veiksmingumą aplinkosaugai.
- Pokyčių valdymas žalioje pertvarkoje taip pat gali padidinti darbuotojų sanglaudą ir motyvaciją. Daugelis specialistų nori teigiamai prisidėti prie ateities kūrimo ir ieško darbdavių, kurie diegia naujoves ir įsipareigą siekti tvarumo.

Skaitmeninė pertvarka

Kaip minėta anksčiau, kompetencijų ugdymas yra labai svarbus veiksmingam pokyčių valdymui. Skaitmeninių technologijų sprendimų naudojimas teikiant socialinės priežiūros paslaugas pastaraisiais metais tapo vis svarbesnis, ypač po COVID-19 pandemijos. Šiandien profesionalus programinės įrangos, išmaniųjų telefonų ir planšetinių kompiuterių naudojimas yra gana įprastas.

Be to, atliekant ilgalaikę priežiūrą vis dažniau naudojama nuotolinė medicina ir nuotolinė pagalba, pagalbinės technologijos, pervežimo ir kėlimo priemonės. Šiomis technologijomis siekiama padėti asmenims, kuriems reikia fizinės pagalbos, gyventi kuo savarankiškiau. Skaitmeniniai sprendimai socialinių paslaugų srityje taip pat suteikia nuotolinės priežiūros ir pagalbos galimybių. Tai įgyvendinama bendradarbiaujant, siekiant pagerinti darbo veiklos organizavimą, optimizuoti procesus, teikti konsultacijas internetu ir sukurti internetines paslaugų teikimo platformas. Ši tendencija išryškina nuolatinio mokymo ir veiksmingo pokyčių valdymo poreikį. Be to, siekiama užtikrinti, kad ši pažanga būtų laikoma galimybėmis, o ne našta profesionaliems slaugytojams.

Labai svarbu, kad darbuotojams būtų suteikta galimybė ir palaikymas prisitaikyti prie naujų sąlygų, atsiradusių dėl technologijų pažangos. Labai svarbu **įtraukti darbuotojus nuo pat pradžių**, kadangi jie bus galutiniai naudotojai. Be tradicinių mokymų reikėtų naudoti naujoviškas ir intuityvias skaitmenines mokymosi priemones, pavyzdžiui, trumpus aiškinamuosius vaizdo įrašus, mokomąjį turinį su viktorinomis ir mokymosi programėles. Darbdaviai taip pat turėtų palaikyti savarankišką mokymąsi ir dalijimąsi žiniomis tarpusavyje (mokymąsi darbo vietoje). Pagrindinė problema, kurią reikia spręsti pokyčių valdymu – susirūpinimas dėl galimo priežiūros kokybės pablogėjimo.



Co-funded by
the European Union



6 rekomendacija. Profesinės dezintegracijos prevencija ir darbuotojų reintegracija

Ivadas

Socialinių paslaugų sektoriuje kyla didelė profesinės dezintegracijos rizika ir reintegracijos į darbą iššūkiai.

Profesinė dezintegracija – tai profesinės veiklos praradimas dėl fizinės ar psichinės sveikatos problemų arba negalios. Ši būklė dažnai vystosi palaipsniui, pradedant nuo įsitraukimo į darbą ir gerovės sumažėjimo – to galima nepastebėti, kol būklė tampa sunki. Ją sukelia ne konkretus pavienis incidentas, o situacija, susidariusi palaipsniui dėl susikaupusių problemų, kurių nepavyko išspręsti laikui bėgant. Tai gali pasireikšti elgesio pokyčiais, trumpalaikėmis pravaikštomis, nesidomėjimu darbu, šeimyninėmis problemomis, piktnaudžiavimu narkotinėmis medžiagomis ir pan.

Reintegracija į darbą – tai bet kurio darbuotojo profesinės veiklos atnaujinimas po ilgalaikio nedarbingumo laikotarpio, susijusio su liga ar negalia, susijusio arba nesusijusio su profesija, ir visų užimtumo formų (dirbant ne visą darbo dieną, pagal terminuotą darbo sutartį ar kt.).

Veiksmų pasiūlymai

Pasiūlymuose raginama priimti aktyvią užimtumo politiką, kad būtų išvengta profesinės dezintegracijos, ir veiksmingai įgyvendinti grįžimą į darbą, nes šių dviejų sąlygų nebuvimas gali lemti tolesnį darbuotojų trūkumą.

Profesinės dezintegracijos prevencijos priemonės

Šios priemonės susijusios tiek su darbo aplinka (organizacijos kultūra, darbo sąlygos), tiek su individualia sritimi (sveikata, fizine ar psichine būkle, asmenine istorija ir gyvenimo situacija).

Organizacijos turėtų sudaryti struktūrinius susitarimus, parengtus bendradarbiaujant su darbuotojais arba jų atstovais, kad būtų užtikrintas aktyvus žmogiškųjų išteklių valdymas ir asmeniškai pritaikytos priemonės. Šių klausimų ignoravimas ne tik kelia teisinį ir etinį susirūpinimą dėl darbuotojų gerovės, bet ir mažina sektoriaus gebėjimą teikti kokybišką priežiūrą pažeidžiamoms gyventojų grupėms.

Proaktyvios žmogiškųjų išteklių priemonės

- **Praneškite apie sveikatos riziką ir naudojamą politiką:** informuokite darbuotojus apie galimus pavojus sveikatai ir organizacijos nedarbingumo atostogų politiką įdarbinimo metu ir kasmet atnaujinkite informaciją apie šią politiką.
- **Planuokite reguliarius vertinimus:** sudarykite tvarkaraštį reguliarių medicininių ir psichologinių vertinimų, kurie atliekami remiantis holistiniu, daugiadisciplininiu požiūriu, įtraukiant darbo medicinos gydytojo, darbuotojų apklausų, darbo rezultatų ir



Co-funded by
the European Union



karjeros pokalbių duomenis. Išanalizuokite rezultatus ir, jei reikia, įgyvendinkite taisomuosius veiksmus.

- **Sukurkite ankstyvojo įspėjimo sistemas:** sukurkite sistemas, kurios padėtų aptikti ir pranešti apie ankstyvus problemų požymius, pvz., padidėjusį nedarbingumo dienų skaičių, didesnę darbuotojų kaitą, nelaimingus atsitikimus darbe ar atleidimus iš darbo po ilgalaikių neatvykimų į darbą dėl sveikatos sutrikimų.
- **Teikite sveikatingumo skatinimo priemones,** pavyzdžiui, sveikos mitybos, fizinio pasirengimo ir ergonomikos priemones.
- **Nustatykite kelių lygių konfliktų valdymo procedūras:** įdiekite piktnaudžiavimo ir nepriimtino elgesio sprendimo procedūras, paskirdami nepriklausomą tarpininką, kuris nėra įsitraukęs į konfliktą.
- **Didinkite tiesioginės vadovybės informuotumą:** mokykite tiesioginius vadovus atpažinti neįsitraukimo į užduotis, atskirties nuo kolegų ir procesų požymius. Nedelsdami inicijuokite tinkamus sprendimus šioms problemoms spręsti.
- **Planuokite laikinus pasitraukimus:** pasiruoškite galimiems laikiniams pasitraukimams, apsvarstydami įvairius scenarijus tiek bendrai, tiek komandos lygmeniu. Šiuo planu siekiama kuo labiau sumažinti organizacinius trikdžius ir palaikyti likusią komandą. Parenkite strategijas, kaip valdyti trumpalaikį nebuvimą darbe (įdARBINTI laikinus pakaitinius darbuotojus) ir ilgesnį nebuvimą darbe taikant darbuotojų pakeitimo priemones.

Organizacinės priemonės

- Apmąstykite, kaip pertvarkyti darbinės veiklos organizavimą iš departamento struktūros (orientuotos į užduotis) į komandinio darbo **struktūrą** (orientuotą į paslaugų vartotoją). Tai galėtų būti mažų, pusiau savarankiškų komandų (savireguliacinių vienetų su įgyvendintomis užduotimis) kūrimas.
- Parenkite **darbuotojų paskirstymo planus**, kuriuose būtų sudarytos sąlygos vidiniam mobilumui tarp komandų, dalyvaujant darbuotojams. Tam reikia centralizuoto, plačiai apimančio, organizacijos viduje veikiančio žmogiškųjų išteklių planavimo įrankio. Viena iš privalomų, o gal labiau tinkamų aplinkybių – kad tai būtų išorinis asmuo. Planavimas turėtų apimti ir kitas ilgalaikių atostogų formas (vaiko priežiūros, studijų, palaikomiosios slaugos ir kt.).
- **Suderinkite darbą su vidine motyvacija** (turiniu, įgūdžiais ir interesais) ir suderinkite **darbo reikalavimus** (darbo krūvį, sudėtingumą) su **kontrolės lygiu** (autonomija, savarankiškumu, palaikymu, bendravimu, prieinamo darbo ritmo, pakankamo instruktazo).
- Įgyvendinkite **skaidrius tikslus** ar uždavinius ir skatinkite **vienodą požiūrį**.



Co-funded by
the European Union



- Atkreipkite dėmesį į **skaitmeninę administracinę našą**, kad duomenų įvedimas būtų supaprastintas, arba pritaikykite skaitmenines priemones, kurios pernelyg dažnai didina darbo krūvį, užuot jį mažinusios. Kurkite kartu su žmonėmis, kad galutinį produktą būtų lengva naudoti ir jis būtų tinkamas. Užtikrinkite, kad darbuotojai būtų apmokyti ir šias priemones naudotų su pasitikėjimu. Apsvarstykite galimybę naudoti programėles mobiliuosiuose telefonuose arba įrašyti pranešimus – nereikės rašyti teksto ranka.
- Atkreipkite dėmesį į darbo valandas, kad būtų užtikrinta **profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra**.
- Užtikrinkite **saugų komunikacijos procesą**, kuriame būtų numatyti kanalai, kuriais darbuotojai galėtų vadovui pranešti apie blogėjančias sąlygas. Organizacijos bus geriau pasirengusios atpažinti šiuos požymius, kai sukurs saugią atviro bendravimo atmosferą (nekeliančią grėsmės, nebus tabu dėl vidinio ir (arba) išorinio darbo mobilumo).

Individualizuotos priemonės

- Reguliariai organizuokite **darbo pozicijos peržiūros susitikimus**, kad išsiaiškintumėte ir suprastumėte darbuotojų motyvaciją, lūkesčius ir nepasitenkinimo aspektus.
- Skatinkite darbuotojus informuoti darbo medicinos gydytoją apie bet kokias su sveikata susijusias problemas ar negalią.
- Būkite atidūs staiga atsiradusiems atsiskyrimo ar nerimo požymiams ir **nedelsdami** surenkite **asmeninį susitikimą**. Atkreipkite dėmesį į paslėptas fizinės ar psichinės sveikatos problemas. Jei nustatomi fizinės ar psichinės sveikatos problemų požymiai, apsvarstykite **bendrai sutartus individualius sprendimus**.
- Spręskite kolegų, valdymo, paslaugų vartotojų ir (arba) kitų asmenų nepageidaujamo elgesio atvejus prižiūradami ir aptardami nepageidaujamą elgesį. Palaikykite atitinkamus **veiksmus šiam elgesiui pašalinti** ir apmokykite darbuotojus, kaip elgtis pasireiškus šiam elgesiui.

Profesinės reintegracijos užtikrinimo priemonės

Sėkmingos reintegracijos palengvinimas padeda organizacijoms išlaikyti patyrusius darbuotojus, sumažinti darbuotojų kaitą ir sumažinti nuolatinę darbuotojų trūkumo problemą. Sėkmingą darbuotojų, grįžusių po ilgalaikio nebuvimo darbe, reintegraciją galima užtikrinti įgyvendinant nurodytas priemones, parengtas ir suderintas kartu su darbuotoju.

- Jei tinka ir įmanoma, surenkite **preliminarų išėjimo iš darbo pokalbį**, kuriame daugiausia dėmesio skirkite su darbu susijusioms priežastims ir grįžimo perspektyvoms.



Co-funded by
the European Union



- **Teikite paramą nebuvimo metu.** Iš anksto susisiekite su neatvykusi darbuotoju (jei jis sutinka) ir palaikykite nuolatinį ryšį. Teikite moralinį palaikymą, informaciją praktiniais ir teisiniais klausimais (apie teises, pajamas ir pan.) ir pasiruoškite darbuotojo grįžimui. Tarnybos turėtų nustatyti kontaktinį asmenį (pvz., gydytoją, psichologą, vadovą ar prižiūrėtoją) ir ryšio dažnumą, atsižvelgiant į nebuvimo darbe priežastį. Nustatykite, kiek laiko darbuotojas tikisi būti nedarbingas, aptarkite sprendimus, galinčius sutrumpinti nedarbingumo laikotarpį, ir kartu suplanuokite grįžimą į darbą. Užtikrinkite, kad būtų atnaujinti vardai ir numeriai, kuriais galima susisiekti.
- **Paskirkite reintegracijos vadovą ir sukurkite valdymo planą,** kad užtikrintumėte sėkmingą reintegraciją. Tai gali būti personalo skyriaus darbuotojas, konkretus kontaktinis asmuo arba gali prireikti konkretesnio metodo (pvz., vidinio ir (arba) išorinio konsultanto arba vadovo įsikišimo).
- **Pritaikykite grįžimo scenarijų** prie nebuvimo darbe aplinkybių, jei žinote šią informaciją (dėl pasikeitusios asmeninės situacijos, pvz., tėvystės, ar su darbu susijusio įvykio, pvz., perdegimo). Iš anksto aptardami su darbuotoju išsiaiškinkite, ar reikia pagalbos, pareigų pakeitimo ar pritaikymo. Gerbkite konfidencialumą ir savanoriškus pokyčius.
- **Individualiai pasirenkite grįžimui,** pavyzdžiui, bendradarbiaudami su kitais asmenimis parenkite valdymo planą:
 - planuokite kartu su darbo medicinos gydytoju. Apsvarstykite medicininės stebėsenos ir pagalbos poreikį, taip pat pritaikytų darbo valandų ir darbo vietų bei transporto palaikymo poreikį;
 - planuokite kartu su tiesioginiu vadovu. Apsvarstykite, ar reikia reintegruoti j tą patį ar panašų darbą, adaptuotą darbą, darbą ne visą darbo dieną ir ar reikia perskirstyti darbą viduje. Apsvarstykite, ar reikia pritaikyti darbo vietą, pritaikyti užduočių paketus, suteikti paramą ir pagalbą. Apsvarstykite, ar reikia persikvalifikuoti arba palaipsniui reintegruoti;
 - palaikykite tiesioginius kolegų ir komandų ryšius. Peržiūrėkite bendrą darbo krūvį, kad jis būtų pritaikytas grįžimui. Peržiūrėkite užduočių pasiskirstymą ir darbo valandas.
- **Igyvendinkite palaikymo priemones grįžus,** atsižvelgdami į reintegracijos valdymo planą. Teikite vidinį palaikymą, įtraukdami tiesioginį vadovą, kolegas ir (arba) sveikatos priežiūros specialistus. Atkreipkite dėmesį į darbo valandas, paisydami profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros.



Co-funded by
the European Union



7 rekomendacija. Profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra

Ivadas

Profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra – tai sveikas darbo ir asmeninio gyvenimo derinys, kuris padeda pasiekti didesnę pasitenkinimą ir laimę. Šis veiksnys svarbus siekiant pagerinti darbuotojų gerovę, be to, tai yra pagrindinė įmonės atsakomybės savo darbuotojams dalis.

Keletas šiai sričiai skirtų Europos iniciatyvų:

- [Direktyva dėl profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros](#) (2019 m.);
- [2020–2025 m. lyčių lygybės strategija](#);
- [Europos priežiūros strategija](#) (2022 m.);
- [Europos Parlamento rezoliucija dėl nuotolinio darbo ir teisės atsijungti](#) (2021 m.).

Šiose iniciatyvose daugiausia dėmesio skiriama šeimyniniam gyvenimui, tėvystei, lygioms galimybėms įsidarbinimui ir lyčių lygybei. Svarbu priminti, kad socialinių paslaugų sektoriuje daugiau kaip 80 % darbuotojų yra moterys. Daugybė tyrimų rodo, kad moterims dažnai tenka didesnis protinis krūvis, ypač vaikų priežiūros, auklėjimo sprendimų srityse ir atliekant kitas priežiūros pareigas, pavyzdžiui, neformalią ilgalaikę priežiūrą. Šis disbalansas gali sukelti neigiamų pasekmių moterims, įskaitant didesnę įtampą, mažesnę pasitenkinimą gyvenimu ir santykiais bei neigiamą poveikį karjerai.

Veiksmų pasiūlymai

Profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra gali būti labai skirtinga, nes kiekvienas žmogus turi unikalių poreikių ir prioritetų. Nėra vieno universalus modelio, kaip pasiekti pusiausvyrą, be to, tai nebūtinai reiškia, kad profesinio ir asmeninio gyvenimo laikas turi būti padalytas po lygiai.

Veiksmų galima imtis tiek kolektyviai, tiek individualiai, o pagrindinė atsakomybė tenka darbdaviui. Tačiau šių pastangų sėkmę lemia darbuotojų įsitraukimas.

1. Sekite informaciją apie Europos iniciatyvas ir šalių teisinės sistemas, darančias įtaką profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai, ir užtikrinkite jų įgyvendinimą (pvz., tėvystės ir slaugos atostogos, antrojo iš tėvų tėvystės atostogos ir t. t.).
2. Sukurkite profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros strategiją, kuri atitiktų ir darbuotojų, ir naudos gavėjų poreikius. Tai apima šiuos veiksmus:
 - atlikite vidinę apklausą, kad įvertintumėte pasitenkinimą darbu ir patiriamą įtampą (idealiu atveju tai reikėtų daryti kasmet, kad būtų galima stebėti pakyčius laiko atžvilgiu);



Co-funded by
the European Union



- įvertinkite darbuotojų įsitraukimo jausmą, poreikius ir lūkesčius. Aktyviai skatinkite darbuotojus dalyvauti ir prisidėti prie tobulinimo idėjų;
- bendradarbiaukite su darbuotojų atstovais, kad įvertintumėte pasikartojančias problemas, asmeninio ir profesinio gyvenimo disbalanso jausmą ir nustatytumėte prioritetinius veiksmus, kuriuos įmonė siūlytų;
- įtikinkite valdančiuosius ir finansavimo partnerius, kad profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros strategija yra svarbi.
- Pasiūlykite daugiametį planą, kuriame būtų atsižvelgta į visų darbuotojų ir konkrečiose situacijose esančių asmenų (slaugytojų) poreikius.

Kokius veiksmus ir darbo organizavimo tipus galima įtraukti į šį planą? Plane reikės atsižvelgti į poreikių įvairovę, priklausomai nuo asmens, darbdavio aplinkybių, vietos dinamikos ir paslaugų vartotojų poreikių. Tai galėtų apimti nurodytus elementus.

- Aiški politika, kuria nustatomos griežtos ribos tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, įskaitant:
 - darbo valandų per dieną ar savaitę skaičiaus ribojimą;
 - reguliarių pertraukų darbo dienos metu užtikrinimą;
 - skatinimą darbuotojus palikti darbą biure ir nesinešti jo namo;
 - priemonių, kuriomis palaikoma teisė atsijungti, užtikrinant, kad iš darbuotojų nebūtų reikalaujama atsakyti į su darbu susijusius pranešimus ne darbo valandomis, įgyvendinimą.

Lankstumas

Tai gali apimti lanksčius darbo grafikus, nuotolinio darbo galimybes, galimybę darbuotojams pasirinkti darbo pamainas ar atostogų laikotarpius ir dalytis darbo valandomis, kurios yra sudėtingiausios šeimyniniam gyvenimui.

Kaip pavyzdį galima paminėti Austrijoje veikiančios įmonės „SERVICE MENSCH GmbH“, kuri daugiausia dėmesio skiria slaugos namuose sektoriui, pareigų planavimo modelį.

Elaboration of a new duty scheduling models which consider needs, employees wishes regarding to allocation, duration and distribution of working time as well as individual life situation. **Morning model:** Monday to Friday morning, no evening and no week-end duties. **Leisure time model:** work on as few days as possible (many consecutive days off, weekend bonuses) Holiday replacement team: take over tours due to pre-planned absence

- Dėl socialinio darbo pobūdžio, kuris labai priklauso nuo tiesioginio bendravimo, nuotolinis darbas negali tapti standarte darbo forma. Tačiau tam tikrose pareigose tai



Co-funded by
the European Union



gali būti siūloma bent ne visą darbo dieną, taip užtikrinant geresnę profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą darbuotojams, kuriems taip patogiau.

- Į karjeros planus įtraukite darbą ne visą darbo dieną ir **kitas lanksčias darbo galimybes**, užtikrindami, kad šiomis galimybėmis besinaudojantys darbuotojai nebūtų baudžiami.
- Palengvinkite **nuolatines palaikymo sistemas**, skirtas šeimos (vaikų, neįgaliųjų, vyresnio amžiaus giminaičių) priežiūrai, kad darbuotojai galėtų be rūpesčių visapusiškai įsitraukti į darbo veiklą, pvz., užtikrinti vaikų priežiūrą po pamokų.
- Teikite paramą **darbuotojams, grįžtantiems** iš nedarbingumo, motinystės ar tėvystės atostogų arba asmenims, pereinantiems nuo darbo ne visą darbo dieną prie darbo visą darbo dieną.
- **Laiko valdymas** – apima gebėjimą veiksmingai valdyti laiką, naudojant įvairius įgūdžius, priemones ir būdus užduotims, projektams, tikslams ir dienotvarkėms įgyvendinti. Darbuotojai turėtų būti tinkamai apmokyti naudotis šiomis priemonėmis, nes yra daugybė veiksmingų laiko planavimo būdų.
- **Sukurkite palaikymo sistemą:**
 - darbo vietoje atlikite profesinės praktikos analizę;
 - už darbo vietos ribų palaikymą turėtų teikti specialistai (įtampos, perdegimo, priklausomybių, konsultavimo klausimais).



Co-funded by
the European Union



8 rekomendacija. Įvairovės ir lyčių valdymas

Įvadas

Įvairovės valdymas apibrėžiamas kaip „proaktyvus ir strateginis požiūris, kurio organizacijos laikosi siekdamos įvertinti ir panaudoti įvairių savo darbuotojų kilmę, požiūrį, talentus ir patirtį, kad pagerintų organizacijos veiklą ir efektyvumą. Jis apima įtraukios darbo aplinkos, kurioje gerbiami ir vertinami individualūs skirtumai, kūrimą.“¹

Skirtingos įvairovės formos apima darbuotojų ir paslaugų vartotojų „nuspėjamą rasę“, lytį, etninę kilmę, amžių, gebėjimus ir religiją.

Valdydami įvairovę galite spręsti žemiau nurodytus klausimus.

- **Stereotipai ir šališkumas:** stereotipai ir šališkumas gali lemti neteisingą elgesį ir trukdyti įvairių socialinių grupių atstovams tobulėti.
- **Bendravimo kliūtys:** kalbos, bendravimo stilių ir kultūrinių normų skirtumai gali sukelti nesusipratimų ir trukdyti veiksmingai bendradarbiauti.
- **Pasipriešinimas pokyčiams:** kai kurie asmenys gali priešintis įvairovės iniciatyvoms, laikydami jas nereikalingomis arba pažeidžiančiomis nusistovėjusias normas.
- **Paslėptas šališkumas:** nesąmoningas šališkumas gali turėti įtakos priimant sprendimus, pradedant įdarbinimu ir baigiant paaukštinimu, ir lemti nevienodą požiūrį į darbuotojus.
- **Veikimas tik dėl akių:** tai paviršutiniškas požiūris į įvairovę, kai nepakankamai atstovaujamos grupės priklausantys asmenys įtraukiami tik dėl išvaizdos, nesuteikiant jiems reikšmingų galimybių ar tikro balso.
- **Darbuotojų poreikių įvairovė** atsiranda skirtingais gyvenimo etapais. Viena vertus, socialinių paslaugų sektoriaus darbuotojai sensta ir susiduria su visomis žinomomis fizinėmis ir psichologinėmis problemomis, pavyzdžiui, raumenų ir kaulų sistemos sutrikimais ir kt. Be to, į šį sektorių labai sunku pritraukti jaunos specialistas.
- **Sąveikiškumas** – „tai sąvoka ir teorinė sistema, padedanti pripažinti sudėtingus būdus, kuriais socialinės tapatybės persidengia ir sukuria sudėtingą diskriminacijos patirtį bei tuo pačiu metu patiriamą spaudimą, pagrįstą dviem ar daugiau priežasčių, pavyzdžiui, lyties tapatybės ar išraiškos, lyties, seksualinės orientacijos, etninės priklausomybės, kastos, kilmės ar paveldėto statuso, amžiaus, klasės, negalios ar sveikatos būklės.“ (Jungtinių Tautų Rasinės diskriminacijos ir mažumų apsaugos tinklas, 11 p.).

¹ Cox, T. *Daugiakultūre organizacija*, 1991.
<https://journals.aom.org/doi/10.5465/AME.1991.4274675>



Co-funded by
the European Union

unipso



EPSU



- **Didelis darbuotojų trūkumas** sektoriuje, kuriame vyrauja didelis pasidalinimas pagal lytis, ir šį trūkumą būtų galima geriau spręsti atsižvelgiant į visą potencialios darbo jėgos įvairovę.
- **Paslaugų gavėjai**, kuriems būdinga daugiakultūrinė aplinka.

Visa tai padeda kurti saugią ir įtraukią aplinką, kurioje visi darbuotojai ir paslaugų vartotojai jaučiasi gerbiami ir vertinami.

Veiksmų pasiūlymai

Parengti įvairėms veiksmų planą

Prieš imantis bet kokių veiksmų, reikėtų įvertinti situaciją organizacijoje. Tai galima padaryti naudojant kontrolinį sąrašą kaip įsivertinimo priemonę, kuri suteikia struktūrą ir metodiką situacijai įvardinti, pvz.:

- struktūra (grupių procentinė dalis *pagal lytinę tapatybę*, išsilavinimo lygį, kalbas, kuriomis kalbama, ir pan. organizacijoje);
- turėtų būti renkami visi pagal lytį suskirstyti duomenys, o gauti rezultatai vertinami lyčių lygybės požiūriu. Taip bus analizuojama informacija, susijusi su darbo jėgos pasiskirstymu:
 - pagal lytį ir amžių;
 - pagal lytį ir studijų lygį;
 - pagal lytį ir pareigybes;
 - pagal lytį ir darbo stažą;
 - pagal lytį ir darbo santykių rūšį;
 - pagal lytį, sutarties tipą ir darbo dieną;
 - pagal lytį ir hierarchinį lygį;
 - pagal lytį ir profesines grupes;
 - pagal lytį, mokymų lygį ir kt.;
- bendravimo stilius ir dažnumas (įmonėje ir už jos ribų, pvz., atsižvelgiant į įvairesnių gyventojų skaičių naudojamuose paveikslėliuose, taip pat įtraukią kalbą);
- vadovai: procentinė dalis moterų arba neįprasto profilio žmonių (dėl kilmės, ribotų gebėjimų, gyvenimo kelio ir t. t.), užimančių lyderystės pareigas ir visuose organizacijos lygmenyse;
- įdarbinimas (darbo skelbimai, pokalbiai, atranka), t. y. kokie naudojami atrankos ir įdarbinimo procesai ir kaip jie vykdomi;
- išsaugojimas: ar visos grupės jaučiasi saugios, įtrauktos ir vertinamos;
- profesinis mokymas ir talentų valdymas: reikia pateikti informaciją apie mokymus įmonėje, ypatingą dėmesį skiriant, be kita ko, mokymų plano nustatymo kriterijams, tikslams, kaip skleidžiama mokymo pasiūla, ar turinys turi lyčių aspektą, mokymai vyksta darbo dienos metu ar ne darbo dienos metu, metodams, priemonėms, kuriomis galima sužinoti darbuotojų mokymo poreikius;



Co-funded by
the European Union



- profesinis tobulėjimas ir karjeros galimybės;
- darbo sąlygos: rinkite kiekybinę ir kokybinę informaciją, susijusią su darbo valandomis, viršvalandžiais, darbu pamainomis, nuotoliniu darbu, atsižvelgiant į religinius ir kitus reikalavimus, funkcinio ir geografinio mobilumo, paskatomis, profesinės rizikos prevencinėmis priemonėmis, patalpų prieinamumu ir įtraukimu, pakeitimais darbo vietoje, įrengtais tualetais ir kt.

Po to šias temas vertina tikslinė įsivertinimo grupė, sudaryta iš įvairių sričių darbuotojų ir vadovų (įsivertinimo grupėje turėtų atsispindėti įvairovė).

Alternatyva – pasinaudoti [ES įvairovės įsivertinimo priemone](#).

Remdamasi pradiniu vertinimu organizacija gali parengti įvairovės veiksmų planą. Jį sudaro aiškus konkretaus veiksmo apibrėžimas ir konkretus, išmatuojamas ir pasiekiamas su įvairove susijęs tikslas. Į veiksmų plano kūrimą įtraukiami darbuotojai ir jų atstovai.

Priemonės, kurių turi imtis organizacija

- **Parengti aiškų, raštišką lyderystės įsipareigojimą dėl įvairovės ir lyčių lygybės.** Tai turėtų rodyti aiškų nuolatinį įsipareigojimą siekti įvairovės ir įtraukties visais lyderystės lygmenimis. Vadovai turi aktyviai skatinti lyčių lygybės ir įvairovės iniciatyvas, rodydami autentišką pavyzdį visai organizacijai.
- **Įsteigti įvairovės darbo grupę.** Ši grupė bus atsakinga už išsamios įvairovės ir lyčių lygybės politikos kūrimą bei organizacijos tikslų nustatymą. Darbo grupėje turėtų atsispindėti įvairovė ir įtraukti skirtingas lytis, etninę kilmę, gebėjimus, socialinę aplinką ir darbo pareigas. Į grupę turėtų būti įtraukti darbuotojų atstovai.
- **Sukurkti įvairovės ir lyčių lygybės korespondento pareigybę.** Šis asmuo prižiūrės, kaip įgyvendinama įvairovės politika ir veiksmai, taip pat bus kontaktinis asmuo, į kurį bus kreipiamasi, kai bus pranešta apie bet kokius sunkumus ar diskriminaciją darbuotojų įvairovės srityje. Korespondentai turėtų būti tiek pradinio, tiek tęstinio mokymo specialistai, kad būtų gerai pasirengę atlikti savo vaidmenį.
- **Išanalizuoti organizacijos padėtį.** Kokia yra mano įmonės ar organizacijos padėtis įvairovės požiūriu? Kokia yra mūsų misija ir vizija, kokios yra mūsų įmonės vertybės? Kaip integruojame įvairovę ir įtrauktį? Kaip įvairovė ir įtrauktis dera su mūsų požiūriu į gerovę darbe? Kaip prevenciškai sprendžiame šiuos klausimus? Ar savo tiesioginiams vadovams suteikiame reikiamus išteklius ir priemones, kad jie galėtų atlikti pagrindinį vaidmenį? Kaip bendraujame įmonėje ir už jos ribų? Kaip įtraukiame įvairovę ir įtrauktį į visus mūsų įmonės politikos aspektus?
- **Darbuotojų įvairovės vertinimas.** Darbuotojų įsivertinimas pagal anoniminę apklausą ir administracinius duomenis.



Co-funded by
the European Union



- **Kartu su darbuotojais ar jų atstovais sudaryti strateginį ir veiklos planą.**
- **Spręsti** darbo užmokesčio lygybės klausimą, reguliariai atliekant peržiūras, siekiant užtikrinti, kad visų lyčių ir kilmės asmenys gautų vienodą darbo užmokestį ir vienodas galimybes (paaukštintimus pareigose ir pan.).
- **Kurti įvairovę ir lyčių aspektą atitinkančias programas.** Užtikrinti, kad programos ir paslaugos būtų kuriamos taip, kad atitiktų konkrečius asmenų poreikius, nepriklausomai nuo jų lyties, amžiaus, etninės kilmės ir pan.
- **Teikti paramą vaiko priežiūros atostogoms ir vaiko priežiūrai.** Užtikrinti, kad vaiko priežiūros atostogų politika apimtų visas lytis, ir teikti prieinamas, įperkamas ir aukštos kokybės vaiko priežiūros paslaugas dirbantiems tėvams.
- **Sukurti iš tiesų įtraukią darbo aplinką,** kurioje būtų gerbiamos, vertinamos ir naudojamos įvairios darbuotojų patirtys, perspektyvos, talentai ir patirtis. Naudoti įtraukią ir paprastą kalbą, kuria pripažįstama įvairovė ir išreiškiama pagarba visiems žmonėms.

Su žmogiškaisiais ištekliais susijusios priemonės

- **Įdiekite įtraukiantį įdarbinimo procesą**
 - Nustatykite vienodus atrankos testų kriterijus, susijusius su kiekvienos pareigybės reikalavimais, kad būtų išvengta lyčių šališkumo.
 - Darbo pasiūlymuose naudokite įtraukią kalbą.
 - Išplėskite įdarbinimo būdus, užtikrindami visoms grupėms prieinamas priemones.
 - Kaip atrankos kriterijų įtraukite nepakankamai atstovaujamos lyties atstovų pirmenybę, remiamdamiesi vienodais nuopelnais ir gebėjimais (kai tai leidžia teisinė sistema).
 - Vykdykite mokymus ir didinkite informuotumą lygybės srityje, skirtą asmenims, dalyvaujantiems atrankos procese ir priimantiems sprendimus dėl įdarbinimo.
 - Parenkite priėmimo į darbą vadovą, į kurį būtų įtraukta atitinkama informacija apie lyčių lygybę: įsipareigojimas siekti lygybės, lygybės planas, veiksmų ir lygybės protokolas, seksualinio priekabiavimo darbe prevencijos ir veiksmų protokolas, įtrauki kalba ir bendravimas ir t. t.
 - Neutralus arba nesusijęs su lytimi gyvenimo aprašymas.
 - Tikslingai informuokite nepakankamai atstovaujamas grupes, pavyzdžiui, darbo skelbimuose ar socialinėje žiniasklaidoje rodykite profesionalius slaugytojus vyrus ar mažumų atstovus, kad būtų išvengta stereotipų stiprinimo.



Co-funded by
the European Union



- Pokalbių grupių įvairovė.
- Pareigybių aprašymai be šališkų formuluočių.
- Atkreipkite dėmesį į socialinius įgūdžius, pvz., empatiją, smalsumą.
- **Skatinkite įvairovę lyderystės srityse**
 - Nustatykite lyčių ir kultūrinį požiūrį, kad karjeros procesas vyktų pagal objektyvius, kiekybiškai įvertinamus, viešus, skaidrius, nediskriminacinius (ne dėl lyties, amžiaus ir pan.), istorinius ir vienodus kriterijus.
 - Darbo užduočių dalijimasis tarp vadovų, vadovavimo pareigos ne visą darbo dieną, vadovavimo mokymai, tinklai, instruktažas, mentorystė arba moterų kvotos valdymo pareigose, kad būtų išspręsta trūkstamų vaidmenų problema ir pan.
 - Patikrinkite vadovų pareigybių kriterijus – ar jie neatmeta tam tikrų grupių.
 - Subalansuotas lyčių atstovavimas valdymo organuose.
- **Skatinkite vaikų priežiūros priemones**, kad sumažėtų keleriopa našta moterims, ir didinkite informuotumą apie lyčių lygybę atliekant namų ruošos darbus – tiek namuose, tiek darbo vietoje.
- **Vienodos galimybės įgyti išsilavinimą ir mokytis.** Tai apima kursus, seminarus ir mentorystės programas, kuriomis palaikomas įgūdžių ugdymas ir profesinis tobulėjimas.
- **Darbo rotacija.** Įgyvendinkite rotacijos programas, kad darbuotojai galėtų dirbti skirtinguose skyriuose ir atskleisti savo įgūdžius, nepriklausomai nuo amžiaus, lyties ar kultūrinės kilmės.
- **Lankstus darbo organizavimas.** Suteikite lanksčias darbo galimybes, pvz., nuotolinį darbą ar lankstų darbo grafiką, kad būtų atsižvelgta į įvairovę, ypač į tų, kurie rūpinasi vaikais, poreikius.
- **Moderuojamos diskusijos.** Organizuokite reguliarias moderuojamas diskusijas su darbuotojais, kad skatintumėte atvirą dalijimąsi ir keitimąsi informacija.
- **Užtikrinkite informacijos darbo vietoje prieinamumą.** Užtikrinkite, kad visa svarbi informacija apie darbo vietos taisykles, pareigas ir teises būtų lengvai prieinama visiems darbuotojams.
- **Įgyvendinkite įtraukias iniciatyvas.** Darbo vietoje įgyvendinkite iniciatyvas, skatinančias įtrauktį, pvz., komandos formavimo veiklą ar darbuotojų kultūrinius mainus.



Co-funded by
the European Union



9 rekomendacija. Amžiaus valdymas

Ivadas

[EU-OSHA straipsnyje](#) teigiama, kad amžiaus valdymo apibrėžtyje nurodoma: „organizuojant kasdienę veiklą, taip pat nustatant darbo tvarką ir pavienes darbo užduotis, reikia atsižvelgti į su darbuotojų amžiumi susijusius veiksnius, kad kiekvienas darbuotojas, nesvarbu, koks jo amžius, jaustųsi galįs siekti savo asmeninių ir bendrų įmonės tikslų“. Aštuoni amžiaus valdymo tikslai yra šie:

- 1) geresnis informuotumas senėjimo klausimais;
- 2) nešališkas požiūris į senėjimą;
- 3) amžiaus valdymas – kaip pagrindinė vadovų ir darbuotojams vadovaujančių asmenų užduotis ir pareiga;
- 4) amžiaus valdymo aspektai įtraukti į žmogiškųjų išteklių planavimą;
- 5) gebos dirbti ir našumo skatinimas;
- 6) mokymasis visą gyvenimą;
- 7) visų amžiaus grupių darbuotojams palanki darbo tvarka;
- 8) saugus ir orus pereinamasis laikotarpis iki pensijos.

Geriau suprasdamos senėjimo procesą iniciatyvios organizacijos gali padėti žmonėms ugdyti savo įgūdžius ir skatinti skirtingų amžiaus grupių mokymąsi. Geras amžiaus valdymas teikia pagalbą visiems, nepriklausomai nuo amžiaus, ir sukuria lygias galimybes visoms kartoms.

Veiksmų pasiūlymai

Dauguma veiksmų, darančių įtaką vyresnio amžiaus darbuotojų išsaugojimui, yra susiję su bendrais organizacijos sprendimais ir žmogiškųjų išteklių valdymo praktika. Tačiau kai kurie veiksniai tiesiogiai susiję su nuo amžiaus priklausančiomis problemomis ir jų sprendimui skirta politika. Todėl svarbu atsižvelgti ir į bendruosius veiksnius, ir į tuos, kurie konkrečiai susiję su sektoriumi ir vyresnio amžiaus darbuotojais.

Kova su diskriminacija dėl amžiaus

Daugelis tyrimų parodė, kad diskriminacija dėl amžiaus yra dažniausia diskriminacijos forma įdarbinant darbuotojus, daug dažnesnė nei diskriminacija dėl rasės ar lyties. Diskriminacija dėl vyresnio amžiaus taip pat vyksta darbo vietoje dėl tam tikrų pašalinių veiksnių (pavyzdžiui, greitai besikeičiančių skaitmeninių įgūdžių, bendravimo srautų ir kt.).

Šias problemas gali padėti spręsti darbo pobūdis, įskaitant motyvacinius elementus, ir veiksmingos amžiaus valdymo strategijos. Tai apima mokymus apie diskriminaciją ir informuotumą apie darbo jėgos įvairovės naudą didinimą žmogiškųjų išteklių specialistams, vadovams ir įdarbinantiems asmenims. Be to, kaip platesnės įvairovės valdymo strategijos dalis, organizaciniai mokymai jaunesniems darbuotojams gali padėti suprasti senėjimo procesą ir jo keliamus iššūkius.



Co-funded by
the European Union

unipso



EPSU



KU LEUVEN

Lares



nexem



volkshilfe



Svarbiausias elementas – suvokti amžių ne tik kaip iššūkį, bet ir kaip galimybę. Be to, kartų mokymasis ir mentorystė gali teigiamai sustiprinti vyresnio amžiaus darbuotojų savigarbą ir padidinti motyvaciją dirbti, o tai kompensuotų kartais įtemptas darbo sąlygas.

Darbo sąlygų gerinimas apskritai ir konkrečiai vyresnio amžiaus darbuotojams

Sveikatos priežiūros sektoriaus darbo ypatumai gali tapti vis didesne našta darbuotojams senstant. Priedai prie atlyginimo ir lankstus darbo valandų ir užduočių traktavimas gali padaryti šią našta lengviau pakeliamą ir paskatinti vyresnio amžiaus darbuotojų darbo našumą bei pačių darbuotojų išsaugojimą. Pagalbiniai įrengimai (pavyzdžiui, pacientų keltuvai), mokymai ar specialūs budėjimo grafiko modeliai ir kiti būdai galėtų ir turėtų pagerinti darbo sąlygas. Psichinės sveikatos palaikymo priemonės, papildoma sveikatos priežiūra taip pat gali būti pagalbinių priemonė.

Pokyčių valdymas taip pat gali atlikti svarbų vaidmenį padedant darbuotojams priimti kintantį darbo pobūdį.

Naujovių diegimas naudojant organizacinius sprendimus

Organizaciniai sprendimai gali turėti įtakos darbo vietų kokybei ir jų patrauklumui. Nors nėra vieno universalus sprendimo, tačiau maži padaliniai, minimalus užduočių pasidalijimas, užduočių įvairovė (pvz., rotacija komandoje), užduočių autonomija žemiausiu lygmeniu (individualiai ar mažoje komandoje) paprastai užtikrina sveikesnes ir tvaresnes darbo vietas.

Darbas, orientuotas į paslaugų vartotoją (vienas slaugytojas atlieka didžiąją dalį užduočių vienam asmeniui), yra geresnis nei darbas, orientuotas į užduotį (vienas slaugytojas atlieka tik vieną užduotį daugeliui paslaugas gaunančių asmenų), atsižvelgiant į paslaugų ir darbo kokybę (vadinamoji priežiūra palaikant artimus santykius).

Dirbant nedidelėje komandoje atsiranda asmeninių ryšių, todėl kolegos labiau rūpinasi kitų (sveikatos) problemomis. Dėl to galima manyti, kad ypač vyresnio amžiaus kolegos patiria fizinį krūvį. Mažoje komandoje kolegos gali jaustis labiau palaikomi ir taip pat gali labiau padėti kitiems.

Darbuotojų santykio pritaikymas ilgalaikės priežiūros organizacijose

Nepakankamas darbuotojų skaičius slaugos sektoriuje yra didelė problema ir reikšmingas neigiamas veiksnys, nes likusiems darbuotojams tenka papildomas darbo krūvis, dėl kurio didėja pravaikštų skaičius ir darbuotojų kaita.

Siekiant išspręsti šią problemą, būtina koreguoti priežiūros valandų, tenkančių vienam paslaugų gavėjui, santykį ir užtikrinti, kad darbuotojų ir pacientų santykis atitiktų kiekvieno paslaugų gavėjo poreikius. Nesugebėjimas užtikrinti tinkamos asmeninės priežiūros ne tik menkina sektoriaus vaidmenį visuomenėje, bet ir mažina darbuotojų motyvaciją. Nors ši problema aktuali visoms amžiaus grupėms, vyresnio amžiaus darbuotojai gali būti ypač jautrūs tokiame spaudime.



Co-funded by
the European Union



Bandytas rasti su amžiumi susijusių motyvacinių elementų

Kai kurie darbo ypatumai gali turėti teigiamą poveikį vyresnio amžiaus darbuotojams:

- galimybė dirbti ne visą darbo dieną (kaip realus pasirinkimas, o ne vienintelis pasiūlymas);
- darbas su tikslu (suteikia etinį aspektą);
- bendraminčių kolegų turėjimas (nors tai būdinga ir jauniems darbuotojams);
- didėjantis tapatinimasis su organizacija – kai darbuotojai jaučia stiprų ryšį su savo organizacija, tai visada privalumas. Šis susitapatinimo jausmas dažnai didėja su darbo stažu, todėl tai yra svarbus vyresnio amžiaus darbuotojų privalumas;
- darbo garantija – kad nebijotų būti atleisti iš darbo;
- gebėjimas panaudoti ir dalytis įgūdžiais bei žiniomis, įgytomis per visą profesinį gyvenimą;
- būti jaunesnių kolegų mokytoju.

Dėl šių motyvaciją didinančių elementų vyresnio amžiaus darbuotojai gali mažiau dėmesio skirti atlyginimui ir statusui, tačiau tai negali kompensuoti sunkių darbo sąlygų.

Amžiaus valdymo apsvaistymas

Organizacijos gali spręsti su amžiumi susijusias problemas reaguodamos (pvz., mažindamos reikalavimus ar pritaikydamos užduotis) arba proaktyviai (pvz., didindamos individualius išteklius ir skatindamos kartų mokymąsi).

Norint laikytis proaktyvaus požiūrio reikia, kad visuose organizacijos lygmenyse būtų informuojama apie su amžiumi susijusius klausimus ir naudą, o šie klausimai būtų įtraukti į visą valdymo praktiką, įskaitant žmogiškųjų išteklių politiką.



Co-funded by
the European Union



10 rekomendacija. Geresni įgūdžiai, padedantys kurti geresnes darbo vietas

Įvadas

Vienas iš būdų gerinti darbo kokybę socialinių paslaugų srityje – tobulinti socialinių paslaugų specialistų įgūdžius. Tobulinant šiuos įgūdžius galima užtikrinti didesnę darbo vietos garantiją, padaryti darbą patrauklesnį ir sudaryti sąlygas lankstesniam karjeros plėtojimui.²

Dabartinės tendencijos (pvz., visuomenės senėjimas, kintantys palaikymo poreikiai ir skaitmenizacija) rodo, kad socialinių paslaugų srityje vis svarbesnis tampa įgūdžių ugdymas ir mokymasis visą gyvenimą. Palaikant socialinių paslaugų darbuotojų įgūdžių ugdymą ne tik didėja jų paramos ir gerovės jausmas, bet ir kuriama palankesnė darbo aplinka.

Be to, įgūdžių ugdymas gali išplėsti karjeros galimybes ir pereiti į mažiau sudėtingas pareigas, ypač vėlesniuose karjeros etapuose.

Veiksmų pasiūlymai

Įgūdžių kompetencija

- **Parenkite visos organizacijos įgūdžių strategiją** – tokia strategija turėtų būti pagrįsta esamos padėties ir galimų įgūdžių trūkumų organizacijoje įvertinimu, taip pat reikėtų įvertinti paslaugų vartotojų poreikius. Tai turėtų aptarti ir dėl strategijos susitarti darbdavio ir darbuotojų atstovai. Strategijoje turėtų būti aptariamasi visų tipų darbuotojų profesinis švietimas ir mokymai, taip pat turėtų būti atsižvelgiama į lyčių perspektyvą ir poreikį kurti karjeros kelius, kurie suteiktų perspektyvų ir sustiprintų motyvaciją, taip pat į teikiamą palaikymą.

***Pavyzdys.** Prancūzijoje visi darbuotojai, nepriklausomai nuo įmonės dydžio, kas dvejus metus turi teisę į profesinį pokalbį, kurį inicijuoja darbdavys. Kas šešerius metus šiame pokalbyje taip pat apžvelgiamas darbuotojo dalyvavimas mokymuose ir jo karjeros pažanga. Panaudodamos šiais pokalbiais, įmonės gali parengti įgūdžių ugdymo planą, geriau suderinti savo strategiją su darbuotojų siekais ir galimybėmis bei taikyti pažangesnį požiūrį į darbo vietas ir įgūdžių valdymą.*

- **Nustatykite įgūdžių trūkumus organizacijoje** – tai galima padaryti įvertinant reikiamus įgūdžius, kurių reikia darbo vietoms užimti, ir dabartinius darbuotojų įgūdžius ir žinias.

² Wicht ir kt., 2023 m.



Co-funded by
the European Union



Įžvalgos apie įgūdžių trūkumą organizacijose gali padėti geriau suprasti, kokių mokymų reikia dabartiniams ir būsimiems darbuotojams.

- **Užmegzkite tvirtą partnerystę tarp mokymo paslaugų teikėjų ir darbdavių**, kad siūlomi mokymai atitiktų palaikymo gavėjų ir darbdavių poreikius.
- **Kartu su darbdaviais ir darbuotojų atstovais sukurkite bendrą stebėsenos sistemą, kurioje daugiausia dėmesio būtų skiriama reikalingiems įgūdžiams**, pavyzdžiui, įvertinant, kiek specialistų reikia tam tikro lygio ir tam tikruose socialinių paslaugų sektoriuose. Stebėdami šias tendencijas tiek darbdaviai, tiek darbuotojų atstovai galės geriau įgyvendinti užimtumo politikos priemones. Šią stebėsenos sistemą gali įgyvendinti socialiniai partneriai ir mokymų fondai.
- **Sukurkite grįžtamojo ryšio tinklus, skirtus paslaugų naudotojams ir neformaliems globėjams**, nes jie gali pateikti informacijos apie jiems ir jų artimiesiems teikiamas paslaugas. Į mokymo programas įtraukus jų atsiliepimus, programas galima geriau pritaikyti paslaugų gavėjų poreikiams ir užtikrinti savalaikę, poreikius atitinkančią kokybišką priežiūrą. Be to, kuriant specialias mokymo programas neoficialiems slaugytojams ir skatinant juos dalyvauti, galima taikyti labiau integruotą požiūrį.

Mokymo politika

- **Organizacijoje skatinkite palankią mokymosi kultūrą** vertindami dalyvavimą mokymuose ir įgūdžių įgijimą, be to, atkreipkite dėmesį, kaip šios pastangos atsispindi pareigose ir karjeros raidoje. Pripažinkite ir pritaikykite neformaliojo mokymosi svarbą organizacijoje.
- **Kiekvienam darbuotojui suteikite minimalų palaikomų mokymų valandų skaičių per metus**. Įtraukite tai į kolektyvines sutartis ir sutartis su darbuotojais. Suteikite reikiamą palaikymą, pavyzdžiui, finansinę pagalbą ir laisvą laiką, kad paskatintumėte darbuotojus visapusiškai pasinaudoti šia galimybe.
- **Skatinkite lanksčius mokymosi būdus**, kurdami aiškią mokymosi ir (arba) karjeros viziją ir strategiją tiek organizacijos viduje, tiek už jos ribų. Įtvirtinkite jas kasmetiniuose grįžtamojo ryšio ir (arba) išankstiniuose susitikimuose su darbuotojais.
- **Siūlykite specialiai pritaikytas vidines mokymo programas**, nes tarpusavio mokymasis leidžia praktiškai ir lengvai įgyvendinti mokymus, motyvuoja mokytojus, kurie jaučiasi vertinami, ir suteikia darbuotojams galimybę prisidėti prie kolegų tobulėjimo.

Pavyzdys. Suomijoje „Tukena Foundation“ (buvęs KVPS) nustatė, kad reikia gerinti profesinę gerovę ir stiprinti darbo bendruomenes sukuriant naujas galimybes dalytis įgūdžiais ir patirtimi tarp tarnybų ir atskirų darbuotojų. Siekdami išspręsti šią problemą, jie sukūrė centrą, kuriame specialistams suteikiama skaitmeninė platforma, skirta dalytis žiniomis, mokytis ir teikti partnerių paramą. Ši



Co-funded by
the European Union



platforma taip pat palaiko profesinę gerovę ir nuolat informuoja darbo bendruomenę apie naujausius pokyčius ir inovacijas.

- **Skatinkite įgūdžių pažymėjimų ir mokymosi valdymo sistemų naudojimą.**
- **Skatinkite mokymosi naujovių diegimą.** Tai galima padaryti naudojant programas ir tinklus, kuriuose daugiausia dėmesio skiriama geriausios praktikos pavyzdžiams, dalijimuisi žiniomis ir profesinio mokymo paslaugų teikėjų skatinimui diegti mokymosi naujoves.
- **Remkite mokymosi visą gyvenimą sąnaudų padengiamą** naudojant socialinių partnerių valdomus mokymo fondus arba įtraukiant mokymo išlaidas į bendras socialinių paslaugų sąnaudas. Pavyzdžiui, apsvarstykite galimybę 3 % paslaugų išlaidų skirti būtent mokymo programoms.
- **Užtikrinkite saugią mokymosi aplinką.** Tai reiškia, kad reikia sukurti aplinką, kurioje mokiniai jaustųsi patogiai užduodami klausimus, ieškodami pagalbos ir laisvai reikšdami savo nuomonę. Tai galima pasiekti įgyvendinant visoje organizacijoje taikomas programas, skirtas šioms problemoms spręsti.
- **Įgyvendinkite mentorystės, globos ar vadovavimo programas,** pavyzdžiui, įdarbindami į pensiją išėjusius darbuotojus dirbti mentoriais ar konsultantais, suteikiant daugiau erdvės patyrusiems darbuotojams dalytis savo įgūdžiais ir žiniomis, kuriant konsultantų tinklus ir organizuojant bendraminčių bendruomenes.

Įgūdžiai, padedantys užtikrinti geresnes darbo sąlygas

Visos karjeros metu dirbti daug fizinių jėgų reikalaujantį darbą, pavyzdžiui, dirbti naktimis, tiesioginiai bendrauti su paslaugų gavėjais ir būti veikiamam didelės psichosocialinės rizikos, gali būti labai sudėtinga. Dėl šios priežasties dažnai tenka išeiti nedarbingumo atostogų arba darbuotoją gali atleisti iš darbo dėl nedarbingumo. Šią problemą reikėtų spręsti pasitelkiant įgūdžių analizės sistemą, pagal kurią būtų nagrinėjamos karjeros pokyčių galimybės nuolat mokantis ir įgyjant naujų įgūdžių per visą karjerą.

Pavyzdys. Prancūzijoje sveikatos ir socialinių paslaugų sektorių socialiniai partneriai neseniai susitarė dėl sudėtingiausių darbo pareigybių šiuose sektoriuose sąrašo, leidžiančio pasinaudoti dotacijomis, skirtomis prevencinėms priemonėms įgyvendinti.

Į asmenį orientuotos paslaugos ir skaitmenizacija

Skaitmeniniai įgūdžiai yra būtini norint naudotis tokiomis naujovėmis, pavyzdžiui, skaitmeninėmis naudotojų bylomis, e. palaikymu, bendrauti internetu ir naudoti kitas



Co-funded by
the European Union



pažangos priemones. Sprendžiant šią problemą naudinga organizuoti išsamias programas, skirtas tiek darbuotojų, tiek paslaugų naudotojų skaitmeniniams įgūdžiams tobulinti.

Pavyzdys. ESF finansuojamas projektas „DigIT“ buvo skirtas vyresnio amžiaus žmonių ir neįgaliųjų profesionalių slaugytojų skaitmeniniams įgūdžiams tobulinti. Projektu siekta pagerinti darbuotojų žinias, norą ir gebėjimą naudotis skaitmeninėmis priemonėmis, kad jos būtų naudingos naudotojams. Stokholmo regione vykdyta plataus masto iniciatyva buvo suskirstyta į etapus, pradedant skaitmeninių gebėjimų ir kompetencijų žemėlapio sudarymu, po to sekė įgyvendinimo etapas. Jis apėmė įvairias įgūdžių ugdymo galimybes tiek pradiniu, tiek pažengusiųjų lygiu, valdymo palaikymą, siekiant skaitmeninės transformacijos, ir mokymosi darbo vietoje organizavimą.

Dėl laipsniško perėjimo prie labiau į asmenį orientuotų socialinių paslaugų bendruomenėje ir paslaugų gavėjo namuose labai keičiasi darbuotojų įgūdžiai. Siekiant išvengti galimo neigiamo poveikio darbo sąlygoms, būtina atsižvelgti į poreikį atnaujinti įgūdžius.

Šią temą atskleidė projekto FORTE ataskaita „[Besikeičiantys darbo vietų, įgūdžių ir mokymų poreikiai socialinių paslaugų sektoriuje ir socialinių partnerių vaidmuo valdant pokyčius](#)“.

Be to, šiuo metu vykdomu projektu „Care4Skills“ siekiama visoje Europoje sukurti tvirtesnius ir lengviau prisitaikančius ilgalaikių sveikatos priežiūros paslaugų darbuotojus, kurie būtų pasirengę teikti aukštos kokybės, į asmenį orientuotą priežiūrą vis labiau skaitmenizuotoje aplinkoje.

Lyčių aspektai

Moterys, palyginti su vyrais, dažnai turi mažiau galimybių mokytis ir siekti karjeros, visų pirma dėl šeimyninių pareigų, kurių joms tenka neproporcingai daug. Darbdaviai turėtų stebėti, kaip moterys dalyvauja mokymuose, ir įgyvendinti priemones, palengvinančias jų dalyvavimą, pavyzdžiui, organizuoti vidinius mokymus darbo vietoje arba šalia jos, o ne už jos ribų. Šio klausimo sprendimas turėtų būti pagrindinė bet kurios įvairovės valdymo strategijos darbo vietoje sudedamoji dalis.

Galutinė pastaba. Pažangos stebėjimo ir priemonių pritaikymo rodikliai

Visuose projektuose pažangai, veiklos rezultatams ar tendencijoms matuoti ir stebėti būtini rodikliai. Jie teikia kiekybiškai įvertinamus duomenis, kurie padeda įvertinti intervencijų, politikos ar programų veiksmingumą.

Vykdam darbuotojų saugos ir sveikatos prevencinius veiksmus, kiekvienos konkrečios temos prevencijos planų sėkmei vertinti naudojami rodikliai. Šie rodikliai skiriasi priklausomai nuo temos ir turėtų atitikti įgyvendinamas priemones. Pavyzdžiui, nelaimingų atsitikimų darbe skaičius ir rūšys, nedarbingumo dienų skaičius, vidutinė nedarbingumo atostogų trukmė, su darbu susijusių atostogų skaičius ir trukmė. Be to, vertingų įžvalgų gali suteikti kokybiniai apklausų duomenys.

Naudinga šiuos rodiklius palyginti su socialinės apsaugos ar socialinės apsaugos sistemų duomenimis bei su kitų socialinių paslaugų teikėjų, priklausančių tiems patiems tinklams, duomenimis.

Kiekvienais metais vykdoma nuosekli stebėseną yra labai svarbi vertinant pažangą, atnaujinant ir tobulinant gaires bei įgyvendinant taisomuosius veiksmus.