



**REKOMENDACIJOS, KAIP SUMAŽINTI
NEIGIAMĄ
RESTRUKTŪRIZAVIMO POVEIKĮ
DARBUOTOJAMS
IR UŽTIKRINTI SAUGIĄ DARBO APLINKĄ
POKYČIŲ METU**

Vilnius, 2013

Rekomendacijos parengtos vykdant Lietuvos Respublikos sveikatos ministro 2011 m. gegužės 23 dienos įsakymu Nr. V-516 patvirtinto Higienos instituto veiklos plano priemonę atlikti sveikatos priežiūros įstaigų darbo vietose naujai kylančios rizikos (restruktūrizavimo) ir sveikatai žalingo elgesio sąsajų tyrimą.

Parengė:

Justina Kalitkaitė,
Toma Jasiukevičiūtė,
Birutė Pajarskienė

Higienos instituto Profesinės sveikatos centro Tyrimų ir technologijų vertinimo skyrius

Recenzavo:

dr. Jelena Stanislavovienė
Valstybinio psichikos sveikatos centras
dr. Saulius Vainauskas
VU Medicinos fakulteto Visuomenės sveikatos institutas

Higienos institutas

Didžioji g. 22, LT-01128 Vilnius

Tel. +370 5 262 4583

Faks. +370 5 262 4663

El.p. institutas@hi.lt

www.hi.lt

REKOMENDACIJOS KAIP SUMAŽINTI NEIGIAMĄ RESTRUKTŪRIZAVIMO POVEIKĮ DARBUOTOJAMS IR UŽTIKRINTI SAUGIĄ DARBO APLINKĄ POKYČIŲ METU

Justina Kaliatkaitė, Toma Jasiukevičiūtė, Birutė Pajarskienė
Higienos instituto Profesinės sveikatos centras

ĮVADAS

Profesinės sveikatos ekspertai restruktūrizavimą apibrėžia kaip ilgalaikį procesą, kurio pradžia galima būtų sieti su pokyčių planavimo ir pasiruošimo jų įgyvendinimui etapu. Restruktūrizavimo pabaiga nėra tapati planuotų pokyčių įgyvendinimo užbaigimui, nes su rizika sveikatai bei gerovei susiduria ne tik dėl restruktūrizavimo darbo netekę, bet ir darbą išsaugoję, toliau dirbti toje pačioje organizacijoje likę darbuotojai. Jiems tenka iššūkis prisiderinti prie pakitusių darbo reikalavimų. Restruktūrizavimo mastai sparčiai plečiasi: jis vykdomas ne tik pavienių privačių ar viešųjų organizacijų lygmenyje, bet gali apimti ir visą sektorių, pvz., Lietuvos ligonines. Naujausiais Europos saugos ir sveikatos darbe agentūros duomenimis, dažniausia ES darbuotojų streso priežastimi yra neužtikrintumas dėl darbo vietos arba reorganizacija (72 proc.), dažniausiai stresą darbe patiria Sveikatos priežiūros ir socialinės rūpybos sektoriaus darbuotojai (61 proc.). 77 proc. šio sektoriaus darbuotojų streso priežastimi nurodo dirbtų valandų skaičių ar darbo krūvį.

Remiantis Higienos instituto 2011-2012 metais atlikto tyrimo „Slaugytojų sveikatai žalingas elgesys kintančioje restruktūrizuojamos ligoninės psichosocialinėje aplinkoje“ rezultatais galima teigti, kad restruktūrizuojamų ligoninių slaugytojoms ypatingai svarbu, kaip pokyčiai paveiks jų tolimesnį darbą. Beveik kas antra restruktūrizuojamuose Lietuvos ligoninėse dirbančių slaugytojų nurodė, kad darbe susiduria su aukštais darbo reikalavimais (dėl didelio darbo krūvio ir tempo), beveik kas trečia per paskutinius 12 darbo mėnesių savo darbo vietoje yra patyrusi psichologinį smurtą, pasireiškusį žodine prievarta, priekabiavimu, ujimu ar grasinimu. Didžioji slaugytojų dalis nejautė, kad į jų nuomonę būtų atsižvelgta priimant su ligoninės restruktūrizavimu susijusius sprendimus, tačiau nurodė gaunančios didelę kolegų socialinę paramą. Kas penkta tyrime dalyvavusi slaugytoja nesijaučia saugi dėl darbo vietos. Tai patvirtina, jog restruktūrizavimo procesas yra susijęs su nestabilumu ir įprasta tampančia laikinumo būseną, laukiant numatytų pokyčių įgyvendinimo. Tokia padėtis slaugytojoms reiškia nežinomybę ir baimę dėl ateities, dėl būsimos adaptacijos prie naujų darbo funkcijų. Kokybinio tyrimo interviu metu restruktūrizuojamų ligoninių slaugytojos pabrėžė, kad „stabilumo visiškai nėra“, arba minėjo „absoliutų nulinių stabilumą“, „absoliutų laikinumo principą“.

Nežinomybės ir nesaugumo būseną dar labiau stiprina suvokto teisingumo atliekamose pokyčių procedūrose stoka. Tyrimo duomenimis 48,6 proc. Lietuvos ligoninėse dirbančių slaugytojų pirmą kartą apie jų ligoninės laukiantį restruktūrizavimą sužinojo iš darbo vietoje pradėjusių sklaidyti gandų. Beveik kas trečia tyrime dalyvavusi slaugytoja nurodė pasigedusi išsamios ir suprantamos informacijos iš vadovybės apie ligoninės restruktūrizavimo tikslą, būsimus pokyčius darbo aplinkoje ir tai, kaip tai palies darbuotojus. 42,4 proc. Lietuvos ligoninėse dirbančių slaugytojų nurodė, kad nuo tada, kai sužinojo apie ligoninės restruktūrizavimą, negavo atsakymų į visus rūpimus klausimus. Remiantis gauta informacija apie ligoninės restruktūrizavimą, aiškios ligoninės po restruktūrizavimo vizijos neturėjo beveik pusė tyrime dalyvavusių slaugytojų, 43 proc. jų negalėjo daryti pakankamai tikslų prognozių dėl savo darbo vietos. Nustatyta, kad mažėjant suvokiamam restruktūrizavimo proceso teisingumui, teigiamas ligoninių restruktūrizavimo poveikio vertinimas mažėja, nerimo lygis, priešingai, – didėja. Taip pat patiriama nerimo dėl restruktūrizavimo lygis didėja, didėjant darbo krūviui, darbo tempui, prieštaringsiems darbo reikalavimams, nesaugumui dėl darbo, psichologiniam smurtui darbe, mažėjant socialinei vadovų paramai ir pasitenkinimui darbu.

Su intensyvia darbuotojų kaita susiję psichosocialiniai rizikos veiksniai išryškėjo kaip dviejų krypčių proceso pasekmės: darbuotojų atleidimo ir naujų žmonių priėmimo. Sujungiant kelias ligonines, kolektyvą papildę nauji darbuotojai dėl sudėtingų darbo sąlygų ilgai neužsibūna. Juntama konkurencija su „išlikusiais“ darbuotojais, socialinės ir instrumentinės paramos, pasireiškiančios kaip emocinis palaikymas ar konkreti pagalba tam tikrose situacijose, trūkumas. Tokią situaciją taip pat lydi nuolatiniai „išlikusiųjų“ darbuotojų adaptacijos procesai – pastangos išsaugoti savo darbinę pozicijas. Vykstant didelei darbuotojų kaitai, adaptacijos procesai tampa nuolatiniai ir užsitęsę. Slaugytojos restruktūrizavimą sieja su naujų žmonių priėmimu ir su gana skausmingais darbuotojų atleidimais, kuomet tenka išgyventi liūdesį. Nepaisant to, ar atleidžiami darbuotojai, su kuriais buvo bendraujama artimiau, ar siejo tik formalus kolegiškas ryšys, šio proceso stebėjimas sujudina ir taip netvirtus saugumo pagrindus – kyla daug klausimų dėl asmeninės darbo ateities įstaigoje. Tyrimo duomenimis, pusė slaugytojų neįsijautė, kad nuo tada, kai sužinojo apie restruktūrizavimą, ligoninės vadovybei rūpėtų jų gerovė. Už restruktūrizavimu numatytų pokyčių įgyvendinimą atsakingi darbuotojai, dažniausiai tai – vidurinės grandies vadovai, taip pat išgyvena stiprius neigiamus jausmus. Restruktūrizuojamose ligoninėse skyriaus darbus administruojančios vyriausiosios slaugytojos dažniausiai atsiduria tarpinėje pozicijoje: jos emociškai labiau susijusios su kolegomis, kuriuos dėl restruktūrizavimo tenka atleisti, nei aukštesnio lygio vadovai, kurie sprendimus „nuleidžia iš viršaus“.

Šios rekomendacijos parengtos remiantis Higienos instituto tyrimo rezultatais bei dalyvavimo tarptautiniame Europos Sąjungos projekte „Sveikata restruktūrizavimo metu“ („HIRES Plus“ (2009-2010)) patirtimi, gerąja Europos šalių praktika, tarptautinių organizacijų ekspertų siūloma restruktūrizavimo samprata ir patarimais. Rekomendacijos skirtos sveikatos priežiūros sektoriaus vadovams, tikintis, kad jos padės užtikrinti saugią darbo aplinką pokyčių metu ir sumažinti neigiamą restruktūrizavimo poveikį darbuotojams. Nors 2009 m. Higienos instituto rengtame nacionaliniame seminare („Sveikata restruktūrizavimo metu: ES rekomendacijų įgyvendinimo poreikis ir galimybės Lietuvoje“) iškeltas klausimas, ar mūsų valstybė yra pasirėngusi įgyvendinti dėl restruktūrizavimo kylančių psichosocialinių rizikų valdymui skirtas rekomendacijas, suinteresuotų šalių – darbdavių organizacijų atstovai, žiniasklaidos atstovai bei nevyriausybinės organizacijos – dėmesio nesulaukė, tikimasi, kad praėjus ketveriems metams situacija pasikeitė ir šiose rekomendacijose pateiktos bendros gairės bus naudingos ir kitų sektorių darbdaviams bei vadovams. Tyrime išryškėjęs „priverstinis“ darbuotojų lankstumas, kaip vienas iš būdų pokyčių metu prisitaikyti ir „išlikti“ savo darbo vietoje, skatina ieškoti praktinių rekomendacijų, skirtų „amortizuoti“ neigiamus psichosocialinius veiksnius. Darbuotojų lankstumas ir mobilumas – tiek įgūdžių aprėpties, tiek darbo vietos aspektu, galėtų būti vienas iš skatintinų pozityvių elgesio strategijų, tačiau tam būtinos struktūrinės „palydėjimo“ šiose procese priemonės – tiek valstybės, tiek pačios organizacijos veiksmai, kuriais siekiama paruošti darbuotojus pokyčiams. Atsižvelgiant į ekonominių ir socialinių procesų kaitą, restruktūrizavimas gali būti traktuojamas ir kaip neišvengiamas, bet pozityvus vyksmas, tačiau jam būtina tinkamai pasiruošti, ypač atsižvelgiant į darbuotojų gerovę visose restruktūrizavimo – pasiruošimo pokyčiams, pokyčių įgyvendinimo bei periodo po pokyčių įgyvendinimo – fazėse (1 pav.).

1. RESTRUKTŪRIZAVIMO PLANAVIMAS: POKYČIŲ APTARIMAS IR PASIRUOŠIMAS JŲ ĮGYVENDINIMUI

Darbuotojų gerovės užtikrinimas vadovybei turėtų tapti vienu iš prioritetų jau restruktūrizavimo veiksmų planavimo etape, todėl svarbu numatyti atsakomybių paskirstymą, kaip bus informuojami darbuotojai, kaip bus užtikrinamas teisingumas bei pasiruošti restruktūrizavimo stebėjimui ir vertinimui.

1.1. Aiškus atsakomybių paskirstymas:

- **vidurinės grandies vadovai**, kurie yra atsakingi už sklandų restruktūrizavimo įgyvendinimo procesą, aukštesniųjų vadovų pokyčių viziją paverčia realiais

veiksmas. Būdami tarpinėje pozicijoje – patirdami tam tikrą spaudimą „iš viršaus“ ir „iš apačios“, kuomet reikia pranešti apie vadovybės sprendimus likusiems darbuotojams, – vidurinėsios grandies vadovai gali patirti stiprų stresą. Besirengiant restruktūrizavimui svarbu įvertinti, ar šias atsakomybes gavusieji turi reikiamų kompetencijų numatytiems užduotims įgyvendinti bei numatyti, jei reikia, šių darbuotojų sveikatą stiprinančių programų galimybes;

- intensyvių pokyčius dažnai lydi darbuotojų atleidimas iš darbo, todėl svarbu iš anksto šiai procedūrai pasiruošti, numatant kas bus **atsakingas už socialiai atsakingo atleidimo iš darbo procedūrą, kuomet rūpinamasi darbuotojų sveikata ir gerove, laikymąsi;**
- paskirti asmenis, **atsakingus už darbuotojų informavimą ir vidinės komunikacijos palaikymą** tarp vadovybės, restruktūrizavimą įgyvendinančių asmenų (dažniausiai – vidurinėsios grandies vadovų) ir darbuotojų visais su restruktūrizavimu susijusiais ir darbuotojams rūpimais klausimais, bei numatyti, kokios komunikacijos priemonės šį bendravimą darys efektyvų viso restruktūrizavimo proceso metu;
- darbuotojų pastebėjimai ir pasiūlymai planuojamo restruktūrizavimo klausimais gali svariai prisidėti prie efektyvios numatytų pokyčių įgyvendinimo strategijos sukūrimo. Todėl svarbi keitimosi informacija ir idėjomis restruktūrizavimo klausimais sistema, numatant kas bus **atsakingas už darbuotojų pozicijos atstovimą;**
- restruktūrizavimas neišvengiamai sutrikdo nusistovėjusią pusiausvyrą įmonėje ar organizacijoje. Natūraliai kyla būtinybė prisitaikyti prie pakitusių darbo reikalavimų, pasikeitusio profesinio vaidmens bei darbo aplinkos. Šio periodo metu itin vertinga pagalba darbuotojams galėtų būti įvairios fizinės bei psichikos sveikatos stiprinimo programos darbo vietoje, numatant, kas bus **atsakingas už sveikatos stiprinimo iniciatyvą restruktūrizavimo proceso metu.**

1.2. Darbuotojų informavimo strategijos parengimas. Kuomet informacija apie būsimus pokyčius darbuotojus pasiekia gandų ir įvairių nuogirdų būdu, didėja tikimybė, jog apie darbuotojams rūpimus dalykus bus diskutuojama neformaliuose pokalbiuose, kuriems būdingas konkrečios informacijos stygius. Įsitikinimas, kad informavimo apie planuojamus restruktūrizavimo veiksmus atidėjimas apsaugos darbuotojus ir užtikrins jų ramybę, yra klaidingas. Nežinojimas ir pagrindo neturinčios interpretacijos stiprina darbuotojų baimę ir nerimą. Organizacija yra tarsi vientisas organizmas: slepiama informacija greitai „nuteka“ ir daro poveikį darbuotojams. Rengiant informavimo strategiją svarbu atsižvelgti į aspektus, padėsiančius suformuoti aiškią įmonės ar organizacijos viziją po numatytų pokyčių įgyvendinimo:

- aiškus informuojamų darbuotojų grupių identifikavimas;
- pateikiamos informacijos apimties numatymas;
- tikslaus ir skaidraus informavimo principų suformulavimas;
- informavimo formos numatymas, siekiant pasiekti visus suinteresuotus darbuotojus bei atsižvelgiant į pokyčių pobūdį ir galimą poveikį darbuotojams. Nusprendžiama, ar pakaks viešo susirinkimo, ar prireiks specialių susirinkimų su atskirais organizacijos skyriais, o galbūt svarstyti individualių pokalbių organizavimo klausimas.

1.3. Restruktūrizavimo proceso teisingumo užtikrinimas. Suvokiamas restruktūrizavimo proceso teisingumas apima tokius numatytų pokyčių įgyvendinimo ypatumus kaip visiems darbuotojams taikomi vienodi priemonių kriterijai, nuoseklios procedūros, tikslus informavimas ir pan. Restruktūrizavimo planavimo etape svarbu apsvaistyti:

- kaip bus formuojama skaidri su restruktūrizavimu susijusių sprendimų priėmimo politika?

- kokių etinių ir moralinių standartų bus laikomasi priimant sprendimus?
- kokie kriterijai bus taikomi visiems darbuotojams?
- kaip bus užtikrintas procedūrų nuoseklumas?
- kaip bus užtikrinamas laiku pateikiamos informacijos apie restruktūrizavimą tikslumas, suprantamumas ir adekvatumas?

1.4. Pasirengimas restruktūrizavimo proceso stebėjimui ir pasiektų rezultatų vertinimui. Restruktūrizavimo vertinimas suteikia galimybę atsakyti į klausimą, ar pavyko pasiekti restruktūrizavimu išsikeltą permainingą tikslą, leidžiantį įvardinti išmoktas pamokas. Ruošiantis pokyčiams svarbu aptarti:

- koks yra konkretus restruktūrizavimo tikslas ir kokiomis priemonėmis bus galima įvertinti jo pasiekimo laipsnį po numatytų pokyčių įgyvendinimo? Kas bus stebima numanytų veiksmų įgyvendinimo procese? Kas vykdys stebėjimą?
- kokie kriterijai leis objektyviai įvertinti restruktūrizavimo proceso sėkmę? Kada restruktūrizavimo rezultatai bus apčiuopiami bei pamatuojami? Galbūt svarstyti testinio restruktūrizavimo rezultatų vertinimo klausimas?
- kaip bus atliekama restruktūrizavimo proceso analizė, skirta išmoktoms pamokoms identifikuoti ir aptarti tai, ką kita kartą galima būtų patobulinti?

2. RESTRUKTŪRIZAVIMO NUMATYTŲ POKYČIŲ ĮGYVENDINIMO ETAPAS

Įgyvendinant restruktūrizavimo numatytus pokyčius, svarbu laikytis darbuotojų informavimo strategijoje apibrėžtų gairių, pokyčių planavimo etape parengtos restruktūrizavimo proceso teisingumo užtikrinimo strategijos principų bei visapusiškai užtikrinti komunikacijos restruktūrizavimo klausimais sistemos funkcionavimą. Taip pat svarbu atsivėlgti į darbuotojų įtraukimo į restruktūrizavimo procesą galimybes, laikytis socialiai atsakingo atleidimo iš darbo principų bei ypatingą dėmesį skirti psichosocialinės rizikos valdymui.

2.1. Darbuotojų įtrauktis į restruktūrizavimo procesą. Darbuotojo įtaka atliekamam darbui pasireiškia kaip galimybė pačiam spręsti, kokius įgūdžius kokiais užduočiais darbe panaudoti, kada ir kaip darbą atlikti. Galimybė daryti įtaką savo atliekamam darbui gali ženkliai sumažinti ne tik darbuotojų stresą, bet ir galimą pasipriešinimą naujovėms ir „iš viršaus į apačią“ principu grindžiamam su restruktūrizavimu susijusių sprendimų priėmimui. Todėl pokyčių įgyvendinimo metu itin svarbu užtikrinti glaudžią ir aiškią komunikaciją tarp vadovybės, restruktūrizavimo numatytus pokyčius įgyvendinančių vidurinėsios grandies vadovų, darbuotojų poziciją atstovaujančių atsakingų asmenų bei darbuotojų. Rekomenduojama:

- **užtikrinti reguliarius darbuotojų ir jų poziciją atstovaujančio atsakingo asmens susitikimus**, kurių metu būtų aptariamas restruktūrizavimo numatytų pokyčių įgyvendinimo procesas, fiksuojama darbuotojų išsakyta nuomonė, nusiskundimai ir pasiūlymai, kurie apibendrinta forma, kaip grįžtamasis ryšys, turėtų būti teikiami vadovybei;
- **užtikrinti nuolatinę komunikaciją tarp darbuotojų poziciją restruktūrizavimo klausimais atstovaujančio atsakingo asmens ir vadovybės.**

2.2. Socialiai atsakingas atleidimas iš darbo. Šiame restruktūrizavimo etape darbuotojų atleidimas iš darbo tampa ypatingai aktualiu klausimu. Siekis išspręsti darbo praradimo problemą gali viršyti asmeninius darbuotojo resursus. Įvairios socialinės atsakomybės formos padeda darbuotojui sėkmingai pasinaudoti turimais sunkumų įveikos įgūdžiais, nekaltinant savęs ir neprisiimant per didelės asmeninės atsakomybės už esamą padėtį. Rekomenduojama:

- **informuoti apie galimybes gauti profesionalią psichologinę pagalbą.** Darbo netekimas gali tapti kriziniu gyvenimo momentu, kuomet patiriamas stiprus stresas, nesaugumas dėl finansinės gerovės bei profesinės ateities. Todėl dėl restruktūrizavimo darbo netekę darbuotojai jaustųsi saugiau, jei, remiantis

oficialiomis organizacijos procedūromis, būtų sudaryta galimybė gauti psichologinę pagalbą;

- **suteikti arba nukreipti teisinei pagalbai bei profesinėms konsultacijoms** dėl įsitvirtinimo darbo rinkoje galimybių, profesinių darbuotojo trūkumų ir galimybių analizės, kvalifikacijos kėlimo poreikio įvertinimo bei galimybių. Tokiu būdu darbo netekę asmenys galėtų tapti lygiaverčiais darbdavių partneriais, siekiančiais konsultacijų ir patarimo pokyčių metu. Darbdavio socialinė atsakomybė nuasmenina darbo praradimo įvykį ir įprasmina jį kaip natūralų socialinį procesą. Tai pozityviai veikia ne tik atleidžiamus darbuotojus, bet ir organizacijoje likusius dirbti žmones.

2.3. Psichosocialinės rizikos valdymas svarbus viso restruktūrizavimo proceso metu. Pokyčių įgyvendinimo fazėje psichosocialinei darbo aplinkai reikalingas ypatingas dėmesys, mat ji neišvengiamai keičiasi. Etatų mažinimas neretai tampa restruktūrizavimo proceso dalimi, kuomet siekiama racionalizuoti darbo išteklius bei didinti darbo našumą. Todėl įmonėje ar organizacijoje po restruktūrizavimo dirbti likusiam mažesniai darbuotojų skaičiui tenka didesnis darbo krūvis. Spartus darbo tempas ir griežti darbo atlikimo terminai gali tapti darbuotojų ilgalaikio streso priežastimi, padidinti nelaimingų atsitikimų darbe riziką, pakenkti sveikatai. Aukšti darbo reikalavimai, dėl didelio darbo krūvio ir tempo, kartu su menkomis darbuotojų galimybėmis daryti įtaką jų atliekamam darbui yra streso, perdegimo sindromo ir kitų psichikos sutrikimų šaltinis. Socialinė, emocinė bei instrumentinė parama padeda atlikti naujas ar sudėtingas darbo užduotis, tad šios paramos formos darbe gali tapti svarbiu prevenciniu veiksniu restruktūrizavimo metu. Atkreiptinas dėmesys į psichologinio smurto darbe patyrimo riziką, kintančio profesinio vaidmens prieštarumą, nesaugumo dėl darbo didėjimą, galimą suvokiamo restruktūrizavimo proceso teisingumo stygių, naujų darbuotojų integracijos ypatumus. Siekiant sušvelninti šiuos rizikos veiksnius rekomenduojama:

- stebėti ir periodiškai vertinti **darbo reikalavimus**;
- **užtikrinti, kad darbuotojas turėtų galimybę įtakoti kaip ir kada atlikti savo darbą**, kokius savo įgūdžius ar kompetencijas panaudoti, t.y. užtikrinti darbuotojo laisvę pasirinkti darbo tempą, darbo atlikimo pobūdį ir kitus individualius darbo aspektus, atsižvelgiant į savo situaciją, asmenines galimybes;
- **stiprinti socialinius darbuotojų tarpusavio santykius** bei komunikaciją, kuriant tokią darbo aplinką, kurioje glaudūs darbuotojų tarpusavio ryšiai atvertų plačias galimybes socialinei paramai teikti bei gauti (pvz., iš kolegų gaunamam emociniam palaikymui bei pagalbai sprendžiant darbo problemas);
- **mažinti prieštarungus darbo reikalavimus**, kurie gali atsirasti dėl profesinio vaidmens pokyčių restruktūrizavimo metu;
- **taikyti strategijas, kurios padėtų mažinti darbuotojų patiriamą nesaugumą dėl darbo**. Išsami, suprantama bei laiku suteikta informacija visais su restruktūrizavimu susijusiais klausimais, ir aiški įmonės ar organizacijos vizija po pokyčių įgyvendinimo leidžia darbuotojams realiau prognozuoti su darbu susijusią ateitį. Darbuotojų įtaka jų atliekamam darbui bei jaučiamas nuomonės svoris įgyvendinamų pokyčių klausimais leidžia užtikrinčiau jaustis restruktūrizavimo sąlygotame neapibrėžtume. Tai mažina darbuotojų nesaugumo dėl darbo jausmą;
- **laikytis konfliktų ir psichologinio smurto darbe prevencijos bei valdymo politikos** (žiūrėti „*Kitos praktinės rekomendacijos*“).

2.4. Restruktūrizavimo proceso stebėjimas vykdomas remiantis restruktūrizavimo planavimo etape aptartomis ir nustatytomis priemonėmis bei kriterijais.

3. PERIODAS PO RESTRUKTŪRIZAVIMO VEIKSMŲ ĮGYVENDINIMO

Periodas po restruktūrizavimo numatytų pokyčių įgyvendinimo etapo, kuomet oficialiai fiksuojama restruktūrizavimo pabaiga, taip pat lydymas įvairių psichosocialinių procesų. Tai gali

būti mažesnio masto struktūriniai įmonės ar organizacijos pakitimai, įvairūs su darbuotojų darbo sąlygomis susiję pokyčiai. Galima teigti, kad pagrindinė pokyčių banga po truputį slūgsta, tačiau organizacijoje dar nėra taip ramu, jog galima būti kalbėti apie stabilumą. Darbuotojai šios stadijos metu vis dar yra adaptacijos procese bei susiduria su psichologinėmis pasekmėmis, kurias sukėlė restruktūrizavimo numatytų pokyčių įgyvendinimo laikotarpis. Be to, jeigu restruktūrizavimas truko ilgiau nei vienerius metus, darbuotojams gali būti sudėtinga priimti pabaigos etapą. Todėl įgyvendinus numatytus pokyčius svarbu ne tik **įvertinti restruktūrizavimo rezultatus, atlikti restruktūrizavimo proceso analizę, apibrėžti išmoktas pamokas**, bet ir atkreipti dėmesį į naujai atsirandančius poreikius – darbuotojų prisitaikymo prie pakitusių darbo reikalavimų palengvinimą, darbuotojų asmeninių ir darbo interesų derinimą, darbo saugos ir sveikatos vadybą, palankių sąlygų profesinių sąjungų kūrimuisi sudarymą. Rekomenduojama:

- **palengvinti darbuotojų prisitaikymą prie dėl restruktūrizavimo pasikeitusių darbo reikalavimų.** Vadovams svarbu įvertinti galimą naujų kompetencijų ar kvalifikacijos kėlimo poreikį darbuotojams bei sudaryti galimybes reikiamas kompetencijas įgyti, ar sustiprinti. Darbuotojų lankstumo, prisitaikymo prie pokyčių galimybes svarbu planuoti atsižvelgiant į ilgalaikę perspektyvą, pasirengiant galimiems pokyčiams ateityje. Darbuotojų lankstumas skatinamas kvalifikacijos kėlimo procese: studijuojant, dalyvaujant įvairiuose ilgalaikiuose ir trumpalaikiuose mokymuose, sudarant galimybę naujų darbo įgūdžių mokytis darbe;
- **atsižvelgti į darbuotojų asmeninių ir darbo interesų derinimo principus.** Galimybė suderinti atsakomybes šeimoje ir darbe išlaisvina nuo papildomo psichologinio krūvio ir teigiamai veikia darbuotojų gerovę. Tai galima pasiekti lanksčiai sprendžiant su darbo trukme ir grafiku, darbo krūviu susijusias problemas;
- **užtikrinti nenutrūkstamą darbo saugos ir sveikatos vadybą.** Už darbo saugą ir sveikatą atsakingas darbuotojas ar tarnyba, kuri sprendžia darbuotojų sveikatos bei psichosocialinės aplinkos probleminius klausimus nuolatos rūpinasi darbuotojų gerove, įgyvendina sveikatos stiprinimo programas darbo vietoje, užtikrina prevenciją ir padeda išvengti sunkiai sprendžiamų uždelsto pobūdžio problemų;
- **sudaryti palankias sąlygas profesinių sąjungų kūrimuisi.** Efektyvios darbuotojų profsąjungos yra vienas svarbiausių veiksnių, kuris užtikrina darbuotojų teisinių klausimų sprendimą, interesų atstovavimą ir kartu įgalina patiemis spręsti savo problemas, imtis iniciatyvos ir tam tikros apimties atsakomybės už savo situaciją.

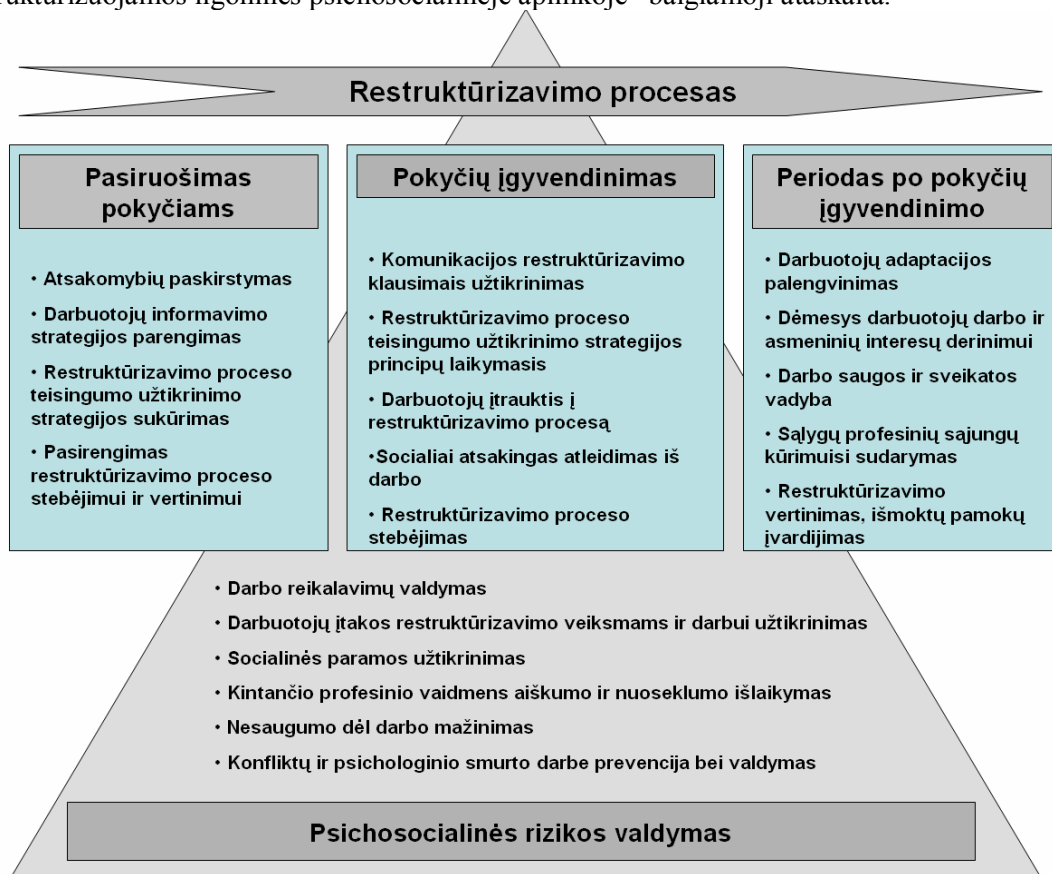
Kitos praktinės rekomendacijos:

1. Jankauskas R. Sveikata restruktūrizavimo metu: ar esame pasirengę įgyvendinti Europos Sąjungos rekomendacijas Lietuvoje? *Visuomenės sveikata*. 2009, 4 (47): 5-8. Prieiga internetu: <http://www.hi.lt/images/Sveikata%20restrukturizavimo%20metu.pdf>
2. Pajarskienė B, Vėbraitė I, Jasiukevičiūtė T. Rekomendacijos, kaip valdyti psichologinį smurtą darbo vietose. *Visuomenės sveikata*. 2011, 1 (52): 128-134. Prieiga internetu: <http://www.hi.lt/images/Rekomendacijos%20kaip%20valdyti%20smurta.pdf>
3. Leonardo da Vinči projekto „CONFLICTMAN“ (2010-1012) leidinys Konfliktų prevencija. Rekomendacijos mažoms įmonėms. Prieiga internetu: [http://www.hi.lt/images/bukletas\(1\).pdf](http://www.hi.lt/images/bukletas(1).pdf)

Remtasi:

4. Kieselbach T, Nielsen K, Triomphe CE. Psychosocial risks and health effects of restructuring. Investing in well-being at work: Addressing psychosocial risks in times of change. High Level Conference organised by the European Commission and the Belgian EU Presidency. Background paper. European Commission. 2010.
5. European Agency for Safety and Health at Work. European risk observatory report. Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational health and safety. 2007. Prieiga per internetą: <https://osha.europa.eu/en/publications/reports/7807118> Žiūrėta: 2013 m. gegužės 20 d.

6. European Agency for Safety and Health at Work. New poll reveals job insecurity of job reorganisation is thought to be the most common cause of work-related stress. News release – May 09, 2013. Prieiga per internetą: <https://osha.europa.eu/en/press/press-releases/new-poll-reveals-job-insecurity-or-job-reorganisation-is-thought-to-be-the-most-common-cause-of-work-related-stress> Žiūrėta: 2013 m. gegužės 14 d.
7. Kieselbach T. Health in restructuring: Innovative approaches and policy recommendations (HIRES). European Expert Group on Health in Restructuring. Reiner Hampp Verlag, Germany, Muenchen, 2009.
8. Bywater J, Glennon R. Guidelines for Best Practice in Restructure and Redeployment. United Kingdom: SHL Group Limited, 2009.
9. European Commission. Restructuring. Economic Change and restructuring in European social Fund 2007-2013.
10. European Commission. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012.
11. Gonzalez ER, Cockburn W, Irastorza X. European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks. Managing safety and health at work. European Agency for Safety and Health at Work. European Risk Observatory Report.
12. Jankauskas R, Jasiukevičiūtė T, Pajarskienė B, Stanislavovienė J. Restruktūrizavimo poveikis sveikatai. Visuomenės sveikata. 2009; 2(45): 7-14.
13. Kaliatkaitė J, Jasiukevičiūtė T, Bulotaitė L, Pajarskienė B, Jankauskas R. Slaugytojų psichosocialinė darbo aplinka ir sveikata restruktūrizuojamose ligoninėse. Visuomenės sveikata. 2011; 2(53): 11-20.
14. Pitt C, Robins D, Murdolo D. Restructure for Growth: Best Practice Change Management. Australia and New Zealand. Right Management, 2009.
15. European industrial relations dictionary. Eurofound, Industrial relations. Prieiga per internetą: <http://www.eurofound.europa.eu/emire/ITALY/LABOURFLEXIBILITY-IT.htm>
16. 2011- 2012 metų HI mokslo tiriamųjų darbų „Slaugytojų sveikatai žalingas elgesys kintančioje restruktūrizuojamos ligoninės psichosocialinėje aplinkoje“ baigiamoji ataskaita.



1 pav. Saugios darbo aplinkos restruktūrizavimo metu užtikrinimo gairės.