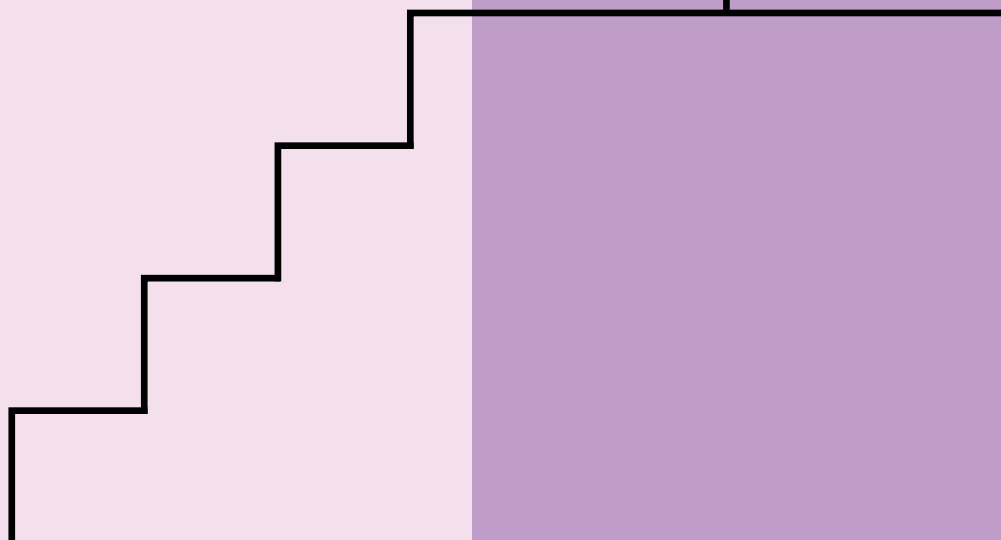


# PSICHIKOS SVEIKATA DARBE

Vilnius, 2020





LYGIŲ GALIMYBIŲ  
KONTROLIERIAUS  
TARNYBA

**Parengė:** Karilė Levickaitė, VŠĮ „Psichikos sveikatos perspektyvos“ vadovė

**Redakcinė kolegija:** Ugnė Grigaitė, Žmogaus teisių stebėjimo instituto projektų vadovė  
Mintautė Jurkutė, Lygių galimybių kontrolieriaus tarnybos Komunikacijos skyriaus vedėja  
Mėta Adutavičiūtė, Žmogaus teisių stebėjimo instituto advokacijos vadovė

---

**Vadovo leidybą parėmė: Europos socialinio fondo agentūra**



Kuriame  
Lietuvos ateitį  
2014–2020 metų  
Europos Sąjungos  
fondų investicijų  
veiksmų programa

**Vadovas išleistas vykdant projektą „Pokytis versle, viešajame sektoriuje, visuomenėje – nauji standartai diskriminacijos mažinimui“ Nr. 07.3.4-ESFA-V-426-01-0001**

## Apie autoreę



Karilė Levickaitė – psichologė, Pasaulio sveikatos organizacijos tarptautinės programos diplomuota psichikos sveikatos ir žmogaus teisių ekspertė, nevyriausybinės organizacijos „Psichikos sveikatos perspektyvos“ vadovė, publicistė, lektorė, tarptautinės organizacijos Mental Health Europe tarybos narė. 20 metų dalyvauja formuojant su psichikos sveikata susijusią politiką Lietuvoje, padeda Lietuvos organizacijoms diegti ir pritaikyti geriausias Šiaurės ir Vakarų Europos šalių praktikas. Pastaruosius penkerius metus aktyviai dirba siekdama, kad organizacijos sistemaiškai pažvelgtų į psichikos sveikatą darbe, vykdo mokymus, konsultuoja.

# Turinys

IŽANGINIS ŽODIS	5
KAS YRA PSICHIKOS SVEIKATA?	8
VISUOMENĖS PSICHIKOS SVEIKATOS SVARBA	11
BENDRUOMENĖS VAIDMUO STIPRINANT PSICHIKOS SVEIKATĄ	14
KODĖL PSICHIKOS SVEIKATA SVARBI DARBDAVIAMS?	17
PSICHIKOS SVEIKATA DARBE	19
ORGANIZACIJOS KULTŪRA IR VERTYBĖS	22
PSICHOSOCIALINIAI RIZIKOS VEIKSNIAI	24
SMURTAS, PRIEKABIAVIMAS, MOBINGAS DARBE	27
KAIP SUKURTI PSICHIKOS SVEIKATAI PALANKIĄ DARBOVIETĘ	30
PSICHIKOS SVEIKATOS STIPRINIMAS ORGANIZACIJOJE	33
PAGALBA IR PARAMA DARBUOTOJAMS	38
PSICHOLOGINĖS KRIZĖS IR SAVIŽUDYBĖ	41
ILGALAIKIAI PSICHIKOS SVEIKATOS SUNKUMAI	44
SU PSICHIKOS SVEIKATOS TAUSOJIMU DARBE SUSIJUSI POLITIKA IR TEISĖS AKTAI	49
NAUDINGOS NUORODOS	52
LITERATŪRA IR ŠALTINIAI	53

# Ižanginis žodis



**Aistė Grigaliūnaitė-Staselienė**

**Organizacijų vystymo konsultantė, „People LAB“ partnerė,  
Personalo valdymo profesionalų asociacijos narė**

Psichikos sveikata darbe – dar mažai suprantama, tačiau tampanti vis aktualesnė tema versle. Trečią nepriklausomybės dešimtmetį verslas augino vadybines kompetencijas, siekė efektyvumo, matavo, planavo, keitėsi ir augo. Vadovai išmoko paaiškinti darbuotojui sukuriamos vertės ir gražos akcininkui svarbą, kaip ji susijusi su darbo vietos išlaikymu, naujų sukūrimu. Išmoko apskaičiuoti veiklos rodiklius, įvertinti komandų efektyvumą, jį didinti. Suprato, kad rezultata kuria žmonės, o jų efektyvumas, įsitraukimas ir sukuriama vertė gali skirtis kartais. Galvodami apie ilgalaikius tikslus, įžvelgė kompetencijų ugdymo galimybes. Puoselėjo ir gerino darbo sąlygas, ieškojo darbo ir poilsio balanso, išbandė lankstų ar ne visos darbo dienos režimus. Atlygį ėmė suprasti plačiau – atrado kintamo ir ilgalaikio atlygio įvairovę, papildomas naudas, formavo darbuotojo vertės pasiūlymą, apibrėžiantį finansinę, tobulėjimo ir emocinę vertę.

Apie psichikos sveikatą pradedama galvoti pamažu. Dažnai pirmas organizacijų žingsnis žengiamas jau susidūrus su krize. Darbuotojų psichikos sveikatos sutrikimai, perdegimas, užsitęsęs ar stipriai padažnėjęs nedarbingumas, didelių pokyčių metu išaugęs nepasitenkinimas, pyktis, liūdesys, savižudybė priverčia organizacijas ieškoti skubių priemonių. Skirti darbuotojui laiko pailsėti, sudaryti sąlygas konsultuotis su psichologu, dalyvauti mokymuose apie perdegimą, laiko valdymą, streso mažinimą – pavienės priemonės pripažįstant, kad psichikos sveikata egzistuoja, kad ji svarbi, nes lemia žmogaus gebėjimą ilgai išlikti darbingam ir kurti vertę.

Kartą išbandžius vieną ar kitą priemonę, kartoti tampa lengviau, darbdavys gauna grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų, įvertina, kas veikia, kas – ne, dažnai sulaukia paskatinimo veikti toliau ir giliau. Visgi anksčiau ar vėliau susiduriama su psichikos sveikatos darbe kompleksiskumu. Pavienių priemonių, mokymų ar individualių konsultacijų nepakanka ir jos neduoda tvarių rezultatų. Darbuotojams ir vadovams dažnai pritrūksta įgūdžių, priemonių ir įgaliojimų spręsti ne tik krizines situacijas, bet ir jų išvengti. Bazinės psichikos sveikatos raštingumo žinios reikalingos visiems: vadovams, organizacijai, kontroliuojančioms ir socialinėms institucijoms. Būtina gebėti atpažinti ir įvardyti savo ir kito žmogaus jausmus, priimti visas emocijas, suprasti psichikos sveikatos įvairovę ir psichikos sveikatos sunkumus, būkles ar tai išgyvenančių žmonių mastą. Gebėti įvertinti arba nevertinti per greitai psichikos sveikatos sunkumų turinčių darbuotojų galimybių, užtikrinti jų teises. Atpažinti problemas ir pritaikyti sprendimus. Įtraukti socialinius partnerius vertinant galimybes ir apribojimus, ieškant sprendimų. Pagal poreikį gebėti taikyti lankstų darbo režimą, atostogas, papildomą nedarbingumą, pareigų keitimą, perkvalifikavimą, laipsnišką grįžimą į darbą, darbo trukmę, darbo vietą, aplinką,

sąlygas ir priemones. Sukurti tokią komandos ekosistemą, kurioje sėkmingai kartu veiktų visi žmonės, padėti visiems stiprinti psichikos sveikatą, patiriantiems sunkumus – „grįžti į sveikatą“, gerinti psichologinę būseną, kiek įmanoma.

Skamba utopiškai, galbūt neracionaliai? Tačiau pasaulyje psichikos sveikatos darbe tema įsitvirtina ne vien iš idealistinių paskatų. Vienas iš keturių žmonių gyvenime patiria psichikos sveikatos sutrikimų. Tad tikimybė, kad dalis darbuotojų anksčiau ar vėliau susidurs su sunkumais, yra neišvengiama. Sunkesnės būklės laikotarpiu darbuotojo produktyvumas gali sumažėti perpus, kurį laiką toks darbuotojas gali išvis nesugebėti kurti vertės, o sveikatai sustiprinti ir grįžti į darbą dažnai prireikia savaitių, kartais mėnesių. Nusprendus sunkumų ištiktąjį pakeisti nauju darbuotoju (surasti, parinkti, įvesti, išmokyti), ypač aukštos pridėtinės vertės organizacijoms, kainuoja iki 40–50 % metinių darbuotojo pajamų. Dideli organizacijų pokyčiai, pavyzdžiui, susijungimai, verslo modelio keitimai, plėtra, lemiantys bendrą psichikos sveikatos pablogėjimą organizacijoje, tampa kasdienybe. Nėra būdų atsiriboti nuo psichikos sveikatos ir net keičiant darbuotojus kasmet nepatirti pajamų netekimo, efektyvumo praradimo ar kitų nuostolių. Todėl „utopinis“ psichikos sveikatos pažinimas, pripažinimas, saugojimas, stiprinimas ir psichikos sveikatos sunkumų darbe sisteminis sprendimas yra pragmatiškas ir racionalus tvaraus verslo žingsnis. Kaip kadaise panašūs žingsniai buvo penkių darbo dienų savaitė, vaikų darbo draudimas, kenksmingų sąlygų ribojimas.

Gal psichikos sveikatos darbe pripažinimas ir stiprinimas kaip socialinė atsakomybė ir reputacija yra didžiųjų įmonių mada ar net priedanga nuo rimtesnių problemų? Naujojo tūkstantmečio karta, ateinanti į darbo rinką, keis organizacijų elgseną kardinaliai. Šiandien vienas kitas, rytoj dauguma galėdami rinksis prasmingą darbą, atsakingą, gamtą tausojantį, saugantį ir vertinantį savo darbuotojus darbdavį. Rinksis atsisakydami dalies finansinės gerovės ar tiesioginės trumpalaikės naudos. Tad mūsų Lietuvoje vis dar madingesnėmis laikomos socialinės atsakomybės, darbdavio reputacijos ir psichikos sveikatos darbe temos taps neišvengiamybe.

Baigdama negaliu nepasidžiaugti tomis pirmomis organizacijomis Lietuvoje, kurios ne tik galvoja ir atvirai kalba apie psichikos sveikatą darbe, bet ir veikia nuosekliai ir sistemiškai. Praktikuojančiomis veiklas, stiprinančias psichikos sveikatą darbe, kuriančiomis įrankius ir priemones vadovams, didinančiomis psichologinės pagalbos prieinamumą darbuotojams, įtraukiančiomis psichikos sveikatos darbe stiprinimą į ilgalaikius organizacijos tikslus, kantriai mokančiomis atpažinti ir pripažinti visą psichikos sveikatos įvairovės spektrą ir sunkumų, sutrikimų turintį žmogų – kolegą, pavaldinį, vadovą.

”

„Psichikos sveikatos politikos ir programų darbo vietoje vystymas bei diegimas yra naudingas darbuotojų sveikatai, didina įmonės produktyvumą ir prisideda prie visuomenės gerovės.“

*Pasaulio sveikatos organizacija, 2005 m.*

Gera gyventojų psichikos sveikata yra aukšto socialinio kapitalo visuomenėje prielaida. Visuomenėje, kurioje psichikos sveikata suprantama ir priimama kaip vertybė, kaip puoselėjamas resursas, savižudybių, smurto, patyčių, piktnaudžiavimo psichoaktyviomis medžiagomis ar kitokio į save ar kitus nukreipto destruktvyvaus elgesio rodikliai yra mažesni. Gera psichikos sveikata besidžiaugiantys žmonės dažniausiai yra darbingesni, turi tvirtesnius ryšius su juos supančia bendruomene, geriau susidoroja su neišvengiamai kylančiais sunkumais bei visavertėškai prisideda prie visuomeninės gerovės kūrimo. Kitaip tariant – tai labai svarbi visuomenės gerovės prielaida.



KAS YRA  
PSIČHIKOS  
SVEIKATA?



Neretai psichikos sveikatai pavadinti naudojami kiti terminai, tokie kaip „emocinė sveikata“, „psichologinė sveikata“ ar „psichologinė gerovė“. Jie paprastai nereiškia nieko kito, kaip psichikos sveikatą, tiesiog dėl vyraujančios stigmos ir nepagrįstų nuostatų psichikos sveikatos sunkumų atžvilgiu yra labiau priimtini visuomenei.

Gera psichikos sveikata yra daugiau negu vien tik psichikos sveikatos sutrikimo ar ligos nebuvimas.

Psichikos sveikatos sunkumai yra mūsų visų gyvenimo dalis, todėl verta atsisakyti kultūriškai paplitusios klaidingos nuomonės, kad didžiosios visuomenės dalies jie nepaliečia.

## Psichikos sveikatos sunkumų gyvenime patiriame visi.

Dalį jų galima apibūdinti kaip sutrikimus, kuriuos gydytojas psichiatras gali diagnozuoti: depresija, nerimo sutrikimas, schizofrenija, obsesinis kompulsinis sutrikimas bei daugybė kitų Tarptautinėje ligų klasifikacijoje įvardytų ir aprašytų diagnozių. Būtent šia įvairių sutrikimų klasifikacija remdamasis, Lietuvoje psichikos ir elgesio sutrikimus diagnozuoja gydytojas psichiatras.

Visuomenėje vyrauja klaidingi įsitikinimai apie psichikos sveikatos sunkumų turinčius asmenis – manoma, kad jie yra neprognozuojami ar neadekvatūs. Toks psichikos sveikatos sutrikimų turinčių žmonių marginalizavimas žalingas, nes gali sulaikyti nuo pastangų apie tai kalbėtis, ieškoti paramos, kreiptis pagalbos. Tai taip pat gali sulaikyti žmones nuo noro padėti ir pasiūlyti pagalbos.

Pasaulio sveikatos organizacija teigia, kad vienas iš keturių žmonių bent kartą per savo gyvenimą patiria psichikos sveikatos sutrikimų, kurie nebūtinai diagnozuojami. Jeigu žmogus netenka pajamų, patiria artimojo netektį, skrybas, ilgalaikį pervargimą, nuolatinius nesutarimus ar konfliktus, jeigu nesiseka artimi santykiai, vaikai ar tėvai atsiduria sunkios ligos patale – visa tai ir dar daugiau situacijų gali sukelti psichikos sveikatos sunkumų ar sutrikimų. Ir tai gali nutikti kiekvienam. Riba tarp psichikos sveikatos sunkumų ir sutrikimų nėra aiški. Svarbu gauti reikalingos paramos artimiausioje aplinkoje ir bendruomenėje.

Taigi psichikos sveikatos sunkumai yra mūsų gyvenimo dalis, todėl verta atsisakyti kultūriškai paplitusios klaidingos nuomonės, kad didžiosios visuomenės dalies jie nepaliečia.

Lietuvos psichikos sveikatos rodikliai jau keletą dešimtmečių kelia susirūpinimą: savižudybių paplitimas yra didžiausias Europos Sąjungoje ir bene tris kartus didesnis už šalių narių vidurkį, alkoholio suvartojimas – vienas didžiausių pasaulyje, smurto, nelaimingų atsitikimų, patyčių rodikliai – vieni didžiausių Europoje. Šios tendencijos neaplenkia ir darbo aplinkos. Lietuvos visuomenėje egzistuoja itin stipri psichikos sveikatos stigma, dėl kurios kreipimasis pagalbos laikomas gėdingu ir dėl to mažina pagalbos galimybes.

Psichikos sveikatos sunkumai darbo aplinkoje labai dažnai nematomi, todėl, užuot skyrus dėmesį šiai esminei problemai, daug resursų ne visada efektyviai investuojama į komandų formavimą, santykių gerinimą, motyvacijos kūrimą ar įvairius streso valdymo mokymus, nes šios priemonės organizacinėje kultūroje, lyginant su psichikos sveikatos stiprinimo priemonėmis, yra labiau priimtinos, įprastos. Vis dėlto jos paprastai nepadedą išspręsti asmeninių psichosocialinių sunkumų, greičiau užgožia juos, manant, kad įprastos priemonės pasitelkusi organizacija rimtai rūpinasi mikroklimatu darbe.

Organizacijos „The Shaw Trust“ 2017 metais Jungtinėje Karalystėje atliktos vyresniųjų vadovų apklausos rezultatai rodo<sup>1</sup>, jog daugiau, nei trečdalis jų mano, kad nė vienas jų darbuotojas niekada per savo profesinį gyvenimą nesusidūrė su psichikos sveikatos problema. O Jungtinės Karalystės organizacijos „Mind“ tyrimas dėl gerovės darbe<sup>2</sup> atskleidė, jog beveik pusė (48 proc.) visų apklaustųjų teigė, kad dabartiniame darbe patyrė psichikos sveikatos problemų. Taigi įsitikinimas, kad psichikos sveikatos sunkumai yra retas reiškinys įmonėje ar organizacijoje, dažniausiai yra visiškai nepagrįstas ir gali trukdyti konstruktyvių sprendimų paieškoms bei atpažįstant šiuos sunkumus. Todėl bene svarbiausia rūpinimosi psichikos sveikata prielaida organizacijoje yra vienodos žinios apie psichikos sveikatą, kitaip – psichikos sveikatos raštingumas.

Įvairių JAV ir Jungtinėje Karalystėje atliktų tyrimų rezultatai rodo, kad investicijų į psichikos sveikatos mokymo programas grąža yra 1:10 (investavus vieną dolerį, grįžta dešimt) – mažinant stigmą, apmokant vadovus, gerinant organizacinę kultūrą. Šiuolaikinėje Vakarų šalių vadyboje pabrėžiama, kad psichikos sveikata darbe yra ne tik etinis prioritetas, bet ir verslo imperatyvas. Todėl šiuolaikiniai verslo lyderiai imasi psichikos sveikatos darbo vietoje programų bei skatina bendruomenę būti atvira ir pagarbia kiekvieno asmens individualių patirčių įvairovei, jautria ir atidžia teikiant paramą kolegoms.

---

<sup>1</sup> Shaw Trust Policy Institute. (2018). Mental Health at Work: Still the Last Taboo.

Prieiga internete [https://www.shaw-trust.org.uk/ShawTrustMediaLibraries/ShawTrust/ShawTrust/Documents/Shaw-Trust-Mental-Health-at-Work-Report-2018-full\\_1.pdf](https://www.shaw-trust.org.uk/ShawTrustMediaLibraries/ShawTrust/ShawTrust/Documents/Shaw-Trust-Mental-Health-at-Work-Report-2018-full_1.pdf)

<sup>2</sup> Mind. (2018). Half of workers have experienced poor mental health in current job.

Prieiga internete <https://www.mind.org.uk/news-campaigns/news/half-of-workers-have-experienced-poor-mental-health-in-current-job/>

VISUOMENĖS  
PSIČIKOS  
SVEIKATOS  
SVARBA

Gera psichikos sveikata  
besidžiaugiantys žmonės dažniausiai yra  
darbingesni, turi tvirtesnius ryšius su juos  
supančia bendruomene, geriau susidoroja  
su neišvengiamai kylančiais sunkumais bei  
visavertiškai prisideda prie visuomeninės  
gerovės kūrimo.

Psichikos sveikatos  
sunkumai darbo aplinkoje labai  
dažnai nematomi, todėl, užuot  
skyrus dėmesį šiai esminei problemai,  
daug resursų ne visada efektyviai  
investuojama į komandų formavimą,  
santykių gerinimą, motyvacijos kūrimą  
ar įvairius streso valdymo mokymus,  
nes šios priemonės organizacinėje  
kultūroje, lyginant su psichikos sveikatos  
stiprinimo priemonėmis, yra labiau  
priimtinos, įprastos.

Lietuvos visuomenės psichikos  
sveikatos rodikliai jau keletą  
dešimtmečių kelia susirūpinimą:  
savižudybių paplitimas yra  
didžiausias Europos Sąjungoje  
ir bene tris kartus didesnis už  
šalių narių vidurkį, alkoholio  
suvartojimas – vienas didžiausių  
pasaulyje, o smurto, nelaimingų  
atsitikimų, patyčių rodikliai – vieni  
didžiausių Europoje.

Lietuvos psichikos sveikatos rodikliai jau keletą  
dešimtmečių kelia susirūpinimą: savižudybių paplitimas  
yra didžiausias Europos Sąjungoje ir bene tris kartus  
didesnis už šalių narių vidurkį, alkoholio suvartojimas –  
vienas didžiausių pasaulyje, smurto, nelaimingų atsitikimų,  
patyčių rodikliai – vieni didžiausių Europoje.

Šios tendencijos neaplenkia ir darbo aplinkos. Lietuvos visuomenėje egzistuoja itin stipri psichikos sveikatos stigma, dėl kurios kreipimasis pagalbos laikomas gėdingu ir dėl to mažina pagalbos galimybes.

Psichikos sveikatos sunkumai darbo aplinkoje labai dažnai nematomi, todėl, užuot skyrus dėmesį šiai esminei problemai, daug resursų ne visada efektyviai investuojama į komandų formavimą, santykių gerinimą, motyvacijos kūrimą ar įvairius streso valdymo mokymus, nes šios priemonės organizacinėje kultūroje, lyginant su psichikos sveikatos stiprinimo priemonėmis, yra labiau priimtinos, įprastos. Vis dėlto jos paprastai nepadedą išspręsti asmeninių psichosocialinių sunkumų, greičiau užgožia juos, manant, kad įprastos priemonės pasitelkusi organizacija rimtai rūpinasi mikroklimatu darbe.

Organizacijos „The Shaw Trust“ 2017 metais Jungtinėje Karalystėje atliktos vyresniųjų vadovų apklausos rezultatai rodo, jog daugiau, nei trečdalis jų mano, kad nė vienas jų darbuotojas niekada per savo profesinį gyvenimą nesusidūrė su psichikos sveikatos problema. O Jungtinės Karalystės organizacijos „Mind“ tyrimas dėl gerovės darbe atskleidė, jog beveik pusė (48 proc.) visų apklaustųjų teigė, kad dabartiniame darbe patyrė psichikos sveikatos problemų. Taigi įsitikinimas, kad psichikos sveikatos sunkumai yra retas reiškinys įmonėje ar organizacijoje, dažniausiai yra visiškai nepagrįstas ir gali trukdyti konstruktyvių sprendimų paieškoms bei atpažįstant šiuos sunkumus. Todėl bene svarbiausia rūpinimosi psichikos sveikata prielaida organizacijoje yra vienodos žinios apie psichikos sveikatą, kitaip – psichikos sveikatos raštingumas.

Įvairių JAV ir Jungtinėje Karalystėje atliktų tyrimų rezultatai rodo, kad investicijų į psichikos sveikatos mokymo programas grąža yra 1:10 (investavus vieną dolerį, grįžta dešimt) – mažinant stigma, apmokant vadovus, gerinant organizacinę kultūrą. Šiuolaikinėje Vakarų šalių vadyboje pabrėžiama, kad psichikos sveikata darbe yra ne tik etinis prioritetas, bet ir verslo imperatyvas. Todėl šiuolaikiniai verslo lyderiai imasi psichikos sveikatos darbo vietoje programų bei skatina bendruomenę būti atvira ir pagarbia kiekvieno asmens individualių patirčių įvairovei, jautria ir atidžia teikiant paramą kolegoms.



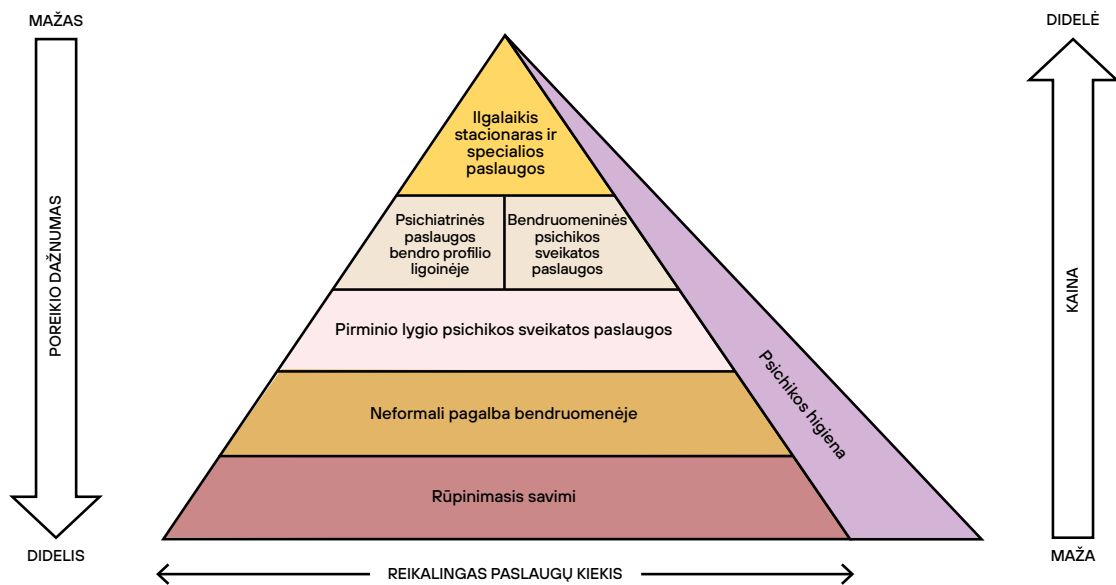
**BENDRUOMENĖS  
VAIDMUO STIPRINANT  
PSICHIKOS  
SVEIKATĄ**

Įvairios neformalios žmonių grupės, tarp jų ir organizacijos, kuriose kuriama tam tikra darbo kultūra ir aplinka, turi būti sistemiškai ir vertybiškai stiprinamos, kad galėtų tinkamai rūpintis darbuotojų psichikos sveikata.

Kiekvienas savo gyvenime galime susidurti su psichikos sveikatos sutrikimais, todėl bendruomenėje reikalingos iniciatyvos, kurios stiprintų psichikos sveikatą bei laiku suteiktų reikiamą paramą ir pagalbą.

## Pasak Pasaulio sveikatos organizacijos, bent vienas iš keturių žmonių per savo gyvenimą patiria psichikos sveikatos sutrikimų.

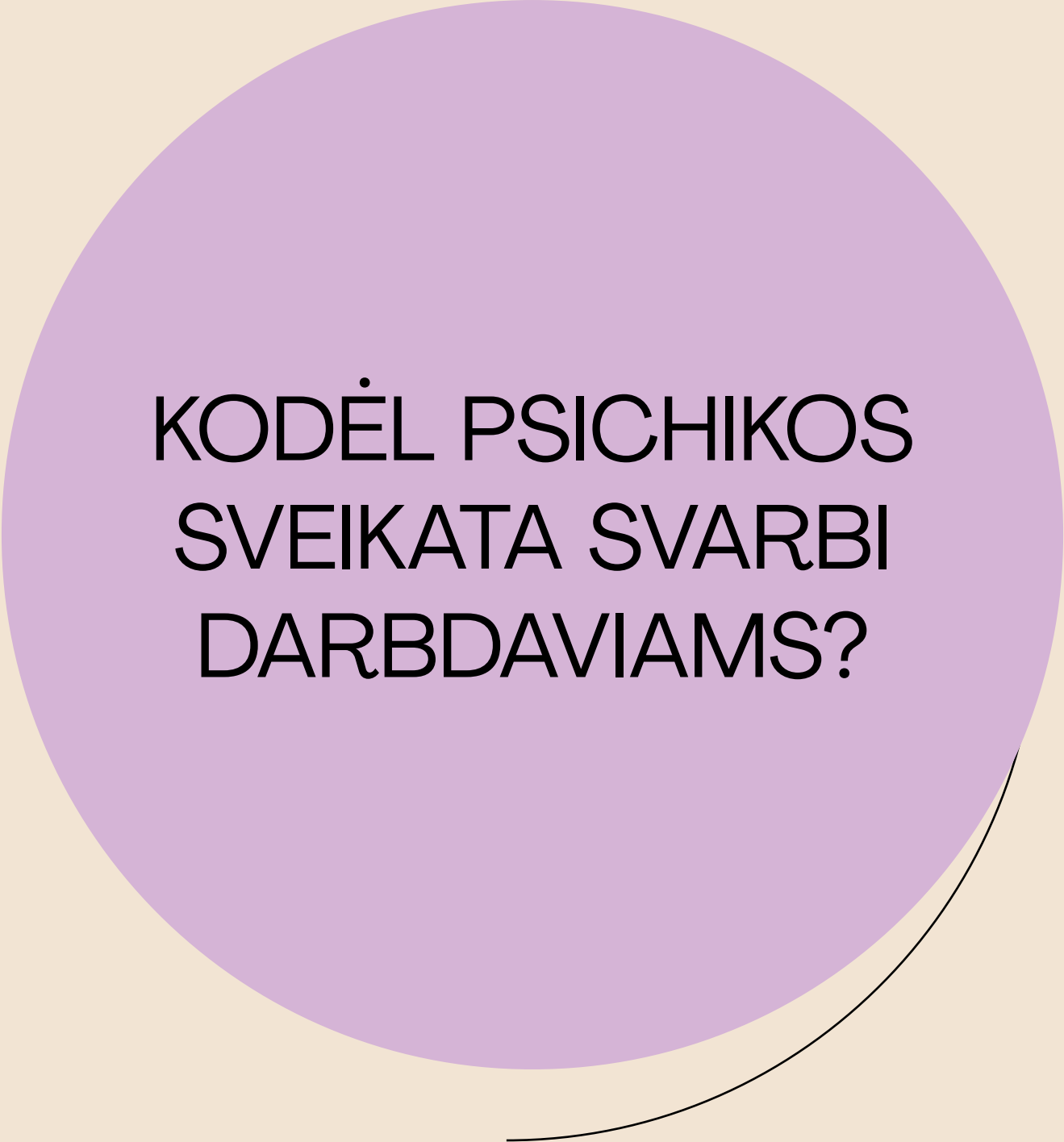
Tai gali būti depresija, nerimo ar potrauminio streso sutrikimai, psichozės, kt. Pasaulio sveikatos organizacija rekomenduoja psichikos sveikatos paslaugas bendruomenėje organizuoti piramidės principu (1 paveikslas). Ji akivaizdžiai parodo, kiek dažnai žmonėms reikia skirtingų lygių pagalbos. Matome, kad didžiausią dalį psichikos sveikatos pagalbos poreikio atliepia neformalios priemonės: rūpinimasis savimi bei neformali parama bendruomenėje. Kiekvienas mūsų žino, kad pasikalbėjus su artimu žmogumi, kuris stengiasi suprasti ir išklaudyti, palengvėja. Tačiau jeigu į išsakytus sunkumus reaguojama nuvertinančiai, nesuteikiama paramos ir pagalbos, paprastai žmogui tai dar labiau apsunkina psichikos sveikatos būseną. Ypač svarbus bendruomenėje yra psichikos sveikatos sunkumų nemedikalizavimas, socialinių ir psichologinių aspektų akcentavimas, psichikos sveikatos sunkumų normalizavimas.



1 paveikslas. Pasaulio sveikatos organizacijos psichikos sveikatos paslaugų piramidė (World Health Organization, Organization of services for mental health, 2003)

Dėl paplitusio menko psichikos sveikatos temos išmanymo, stigmos, paramos nedraugiškai bendravimo kultūrai ar bendro vertybinio bei psichosocialinio klimato daug bendruomenių nėra natūraliai pajėgios užtikrinti šios svarbios neformalios pagalbos.

Taigi įvairios neformalios žmonių grupės, tarp jų ir organizacijos, kuriose kuriama tam tikra darbo kultūra ir aplinka, turi būti sistemiškai ir vertybiškai stiprinamos, kad galėtų tinkamai rūpintis darbuotojų psichikos sveikata.



KODĒL PSICHIKOS  
SVEIKATA SVARBI  
DARBDAVIAMS?



Absenteizmu vadinamas neplanuotas darbuotojo nebuvimas darbe dėl susirgimų, kitų laikino nedarbingumo sąlygų arba be pateisinamos priežasties.

Rūpinimasis darbuotojų psichikos sveikata yra naudingas darbdaviui:

- ▶ didesnis produktyvumas ir efektyvumas,
- ▶ inovacijų skatinimas,
- ▶ didesnis pelnas ir mažesni kaštai,
- ▶ geresnė bendra atmosfera,
- ▶ geriau atliekamas darbas,
- ▶ mažiau absenteizmo ir prezenteizmo,
- ▶ mažesnė darbuotojų kaita,
- ▶ geresnė darbdavio reputacija,
- ▶ įgyvendinama darbdavio pareiga rūpintis darbuotojų gerove.

Prezenteizmu vadinamas darbuotojo buvimas darbe nepaisant susirgimų ar kitų laikino nedarbingumo sąlygų, kuomet dėl blogos savijautos dirbama neefektyviai.

## Žinia, kad organizacijos stiprios tada, kai stiprūs jų darbuotojai – gerai besijaučiantys ir galintys produktyviai dirbti.

Žmonės dirba efektyviai, kai jaučiasi gerai, yra savimi pasitikintys, motyvuoti, kūrybingi, pajėgia susikaupti ir skirti pakankamai jėgų užduotims darbe atlikti. Visokeriopas psichikos sveikatos stiprinimas ir su tuo susiję sisteminiai sprendimai, grįsti pozityviu ir atviru požiūriu į psichikos sveikatą, yra svarbi šiuolaikinės vadybos dalis įmonėse, taip pat ir socialinės atsakomybės bei darbdavio reputacijos dalis.

Ryšys tarp darbuotojų gerovės, motyvacijos ir darbo našumo dažnai apibūdinamas darbuotojų įsitraukimu, įsipareigojimu. Tokia darbo atmosfera smarkiai prisideda prie gerų organizacijos veiklos rezultatų. Tyrimai rodo, kad didesnis darbuotojų įsitraukimas susijęs su didesniu pelnu versle, o viešajame sektoriuje – su geresne klientų aptarnavimo kokybe. Darbuotojų įsitraukimas ir maksimaliai geras darbų atlikimas įmanomas tik tuomet, kai darbuotojai gerbiami, vertinami, jaučia, kad į juos ir jų nuomonę atsižvelgiama, jiems tinkamai vadovaujama.

Įsitraukimo negalima tikėtis be geros darbuotojų psichikos sveikatos. Tyrimai rodo, kad sistemiškai nepuolėję darbuotojų gerovės, darbuotojų įsitraukimas, motyvacija ir darbo našumas mažėja. Taip pat didėja darbuotojų kaita. Nevyriausybinių organizacijų „Mind“ Jungtinėje Karalystėje atliktos apklausos (2013 m.) duomenimis<sup>3</sup>, darbuotojams pasiūlius psichikos sveikatai palankias priemones ir iniciatyvas, 60 proc. tyrimo dalyvių rekomenduoję draugams organizaciją kaip gerą darbovietę, 59 proc. jaustų didesnę lojalumą, 56 proc. būtų produktyvesni, 50 proc. rečiau imtų laisvas dienas, 34 proc. nepereitų į kitą darbovietę, siūlančią dešimtadaliu didesnę algą, 21 proc. sutiktų dirbti artimiausioje ateityje nekeliant atlyginimo arba pakeliant nežymiai.

Psichikos sveikatos poreikių ignoravimas įmonėje gali sukelti problemų ir būti nepalankus veiklos rezultatams. Pavyzdžiui, darbo rezultatams nenaudingos prarastos darbo dienos. Teigiama<sup>4</sup>, kad psichikos sveikatos sunkumai Jungtinės Karalystės įmonėms kainuoja 35 milijardus svarų sterlingų per metus ir yra pagrindinė nebuvimo darbe priežastis dėl su sveikata susijusių priežasčių. Toks nenumatytas nebuvimo darbe laikas vadinamas absenteizmu, su kuriuo susiję nuostoliai įspūdingi: 2015 metais Jungtinėje Karalystėje dėl absenteizmo prarasta 127 milijonai darbo valandų – tai prilygsta 75 000 žmonių nedarbui visus metus. Produktivumą organizacijoje mažina prezenteizmas, kuomet psichikos sveikatos sunkumus patiriantys darbuotojai prastai besijausdami eina į darbą, nes bijo atskleisti savo sunkumus dėl neigiamo išankstinio nusistatymo šiuo klausimu. Tyrimai rodo, kad dėl nesprendžiamų su psichikos sveikata susijusių sunkumų darbovietėje kyla daugiau konfliktų ir jie sunkiau sprendžiami, didėja darbuotojų kaita, dėl kurios organizacija ar įmonė taip pat patiria įvairių nuostolių.

Taigi darbdaviams naudinga suprasti psichikos sveikatos stiprinimo galimybes bei su tuo susijusių sunkumų priežastis.

---

<sup>3</sup> Mind. Resource 1: Introduction to Mentally Healthy Workplaces.  
Prieiga internete [https://www.mind.org.uk/media-a/4663/resource1\\_mentally\\_healthy\\_workplacesfinal\\_pdf.pdf](https://www.mind.org.uk/media-a/4663/resource1_mentally_healthy_workplacesfinal_pdf.pdf)

<sup>4</sup> Heads Together. Workplace Wellbeing.  
Prieiga internete <https://www.headstogether.org.uk/programmes/workplace-wellbeing/>



PSICHIKOS  
SVEIKATA  
DARBE

Darbovietės, kurios įgalina darbuotojus kalbėtis psichikos sveikatos temomis ir sukuria tam draugišką ir paramą teikiančią aplinką, ilginiui turės iš to apčiuopiamą naudą.

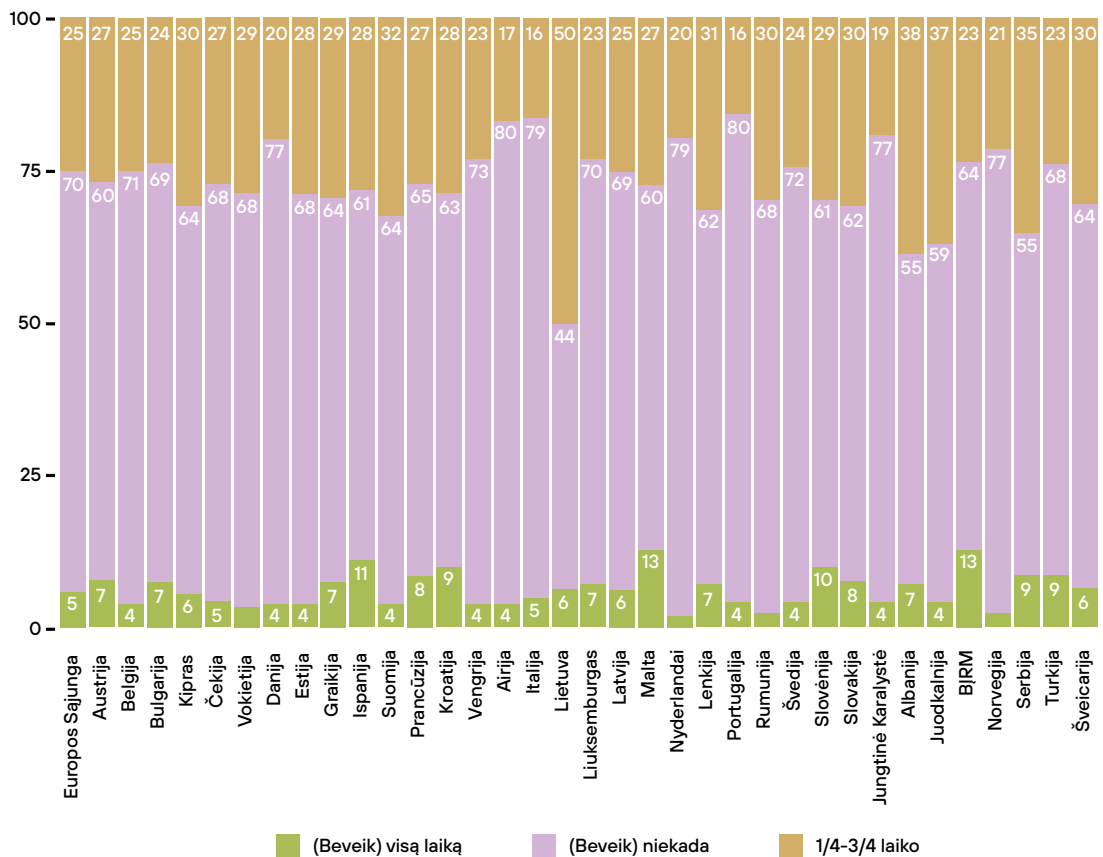
Daugiau nei pusė Lietuvos darbuotojų patiria reikšmingą emocinį nerimą darbe ir tai rimtas signalas darbdaviams, kad svarbu analizuoti tokios savijautos priežastis bei imtis priemonių darbuotojų psichikos sveikatai gerinti.

Psichikos sveikatos sunkumai ar sutrikimai gali būti susiję su socialiniais faktoriais darbe, su darbuotojo asmeniniu gyvenimu arba patirtimi. Jie gali lydėti žmogų ilgus gyvenimo laikotarpius. Tikslių psichikos sveikatos sunkumų prielaidų ir jų sąveikų neįmanoma išmatuoti – tai labai individuali patirtis.

Europos gyvenimo ir darbo sąlygų gerinimo fondas 2015 metais atlikto šeštąjį Europos darbo sąlygų tyrimą, per kurį buvo apklausti 44 000 darbuotojų 35 šalyse įvairiais su darbu susijusiais klausimais.

Europos darbo sąlygų tyrimo metu<sup>5</sup> Lietuvoje nustatyti itin aukšti emocinio nerimo darbo vietoje rodikliai (2 paveikslas). Duomenys rodo, kad beveik pusė Lietuvos darbuotojų darbe patiria emocinį nerimą – nuo 25 iki 75 proc. laiko darbe. Tai didžiausias procentas lyginant su kitomis Europos Sąjungos šalimis. 6 proc. darbuotojų teigia, kad emocinį nerimą patiria beveik visą laiką.

<sup>5</sup> Europos gyvenimo ir darbo sąlygų gerinimo fondas. (2015). Europos darbo sąlygų tyrimas. Prieiga internete [www.eurofound.europa.eu/lt/data/european-working-conditions-survey](http://www.eurofound.europa.eu/lt/data/european-working-conditions-survey)



2 paveikslas. Ar jūsų darbe pasitaiko situacijų, kurios jums kelia emocinį nerimą? (Europos gyvenimo ir darbo sąlygų gerinimo fondas, Europos darbo sąlygų tyrimas, 2015).

Taigi daugiau nei pusė Lietuvos darbuotojų teigė patiriantys reikšmingą emocinį nerimą darbe. Šie duomenys yra rimtas signalas darbdaviams, kaip svarbu analizuoti tokios savijautos priežastis bei imtis priemonių darbuotojų psichikos sveikatai gerinti.

Emocinis krūvis, kaip antai jausmų slėpimas ar tramdymas bei įvairaus smurto patyrimas, gali turėti įtakos rimtiems psichikos sveikatos sunkumams. Remiantis tuo pačiu tyrimu, trečdalis darbuotojų Lietuvoje nurodo slepiantys savo jausmus darbe didžiąją laiko dalį arba visą laiką. Tyrime siekta užfiksuoti įvairaus priešiško socialinio elgesio apraiškas. Išsiaiškinta, kad kas šeštas darbuotojas ar darbuotoja Lietuvoje nurodo susiduriantys su priešiško socialinio elgesio rizika darbo vietoje: užgauliojamais, nepageidaujamu seksualiniu dėmesiu, grasinimais ar žeminimu. Vienas iš keturių darbuotojų Lietuvoje mano, kad su jais ne visada elgiamasi sąžiningai.

Psichikos sveikatos sunkumai ar sutrikimai gali būti susiję su faktoriais darbe, su darbuotojo asmeniniu gyvenimu arba patirtimi. Jie gali lydėti žmogų ilgus gyvenimo laikotarpius. Tikslių psichikos sveikatos sunkumų prielaidų ir jų sąveikų neįmanoma išmatuoti – tai labai individuali patirtis. Tačiau psichikos sveikatos programos darbe ir bendruomenės parama gali padėti darbuotojui įveikti sunkumus asmeniniame gyvenime ir sustiprinti komandą organizacijoje.

Darbovietės, kurios įgalina darbuotojus kalbėtis psichikos sveikatos temomis ir sukuria tam draugišką ir paramą teikiančią aplinką, ilgainiui turės iš to apčiuopiamos naudos. Todėl svarbu investuoti į organizacijos kultūros ir vertybių pokyčius.



ORGANIZACIJOS  
KULTŪRA IR  
VERTYBĒS

Organizacijų bendruomenės remiasi nerašytais sutarimais dėl socialinių normų. Šios normos susiformuoja vadovaujantis visuomenėje paplitusiomis kultūrinėmis nuostatomis. Deja, visuomenėje dažnai klesti išankstinis neigiamas požiūris į asmenis, turinčius emocinių sunkumų.

Organizacijos, kurios traktuoja psichikos sunkumus kaip natūralias gyvenimo situacijas, o juos patiriančius žmones kaip pasaulio įvairovės dalį, gali tinkamai ir konstruktyviai reaguoti į žmonių asmenines problemas, identifikuoti psichosocialinius rizikos veiksnius darbe ir juos stabdyti.

**Organizacijos kultūra – tai organizaciją apibūdinančių vertybių ir įsitikinimų rinkinys, kuris perduodamas naujiems darbuotojams per vadovybės priimamus sprendimus, socializacijos patirtis, taip pat per istorijas bei mitus, kuriuos žmonės pasakoja bei perpasakoja apie savo organizaciją.**

Organizacijų bendruomenės remiasi nerašytais sutarimais dėl socialinių normų. Šios normos susiformuoja vadovaujantis visuomenėje paplitusiomis kultūrinėmis nuostatomis. Deja, bet visuomenėje dažnai klesti išankstinis neigiamas požiūris į asmenis, turinčius emocinių sunkumų, tad ir organizacijose gali susiformuoti ir būti palaikomi tie patys nepalankūs vertinimai.

Organizacijoje, kurioje vyrauja nepalanki emocinių sunkumų turintiems asmenims kultūra, psichikos sveikatos stiprinimo programos negali sėkmingai veikti, prieš tai nepradėjus psichikos sveikatos ir emocinio raštingumo švietimo. Organizacijos, kurios priims psichikos sveikatos sunkumus ne kaip medicininės, o natūralias gyvenimo situacijas, o juos patiriančius žmones – kaip pasaulio įvairovės dalį, gebės tinkamai ir konstruktyviai reaguoti į žmonių asmenines problemas, identifikuoti netinkamą, smurtinį elgesį darbe ir jį stabdyti.

---

**PSICHOSOCIALINIAI  
RIZIKOS VEIKSNIAI**





Darbas gali būti naudingas psichikos sveikatai, nes didina socialinės įtraukties, savo statuso ir tapatybės pajautimą, be to, padeda organizuoti darbo laiką. Ir, atvirkščiai – daugelis psichosocialinių veiksnių darbe didina nerimo, depresijos ir išsekimo riziką.

Psichosocialiniams rizikos veiksniams priskiriami neužtikrintumas dėl darbo vietos, užimtumo garantijų nebuvimas, didelis darbo krūvis ir intensyvus darbas, emocinis krūvis, savarankiškumo stoka, prasti socialiniai santykiai, netinkamas vadovavimas bei kiti veiksniai, susiję su tuo, kaip darbas planuojamas, organizuojamas ir administruojamas bei su ekonominėmis ir socialinėmis darbo aplinkybėmis.

Nors psichikos sveikata gali suprastėti dėl daugelio priežasčių, susijusių su darbu, šeima, socialiniais veiksniais ar asmeninėmis problemomis, darbuotojų psichikos sveikatai įtakos turi darbo aplinka ir darbo organizavimo būdai.

Darbas gali būti naudingas psichikos sveikatai, nes didina socialinės įtraukties, savo statuso ir tapatybės pajautimą, be to, padeda organizuoti darbo laiką. Ir, atvirkščiai – daugelis psichosocialinių veiksnių darbe didina nerimo, depresijos ir išsekimo riziką.

Šeštojo Europos darbo sąlygų tyrimo rezultatai rodo<sup>6</sup>, kad Europoje nyksta ribos tarp asmeninio gyvenimo ir darbo: 14 proc. darbuotojų nurodo, kad net ir laisvalaikiu jie visada arba didžiąją laiko dalį nerimauja dėl darbo; 21 proc. sako, kad jie visada arba didžiąją laiko dalį jaučiasi pernelyg pavargę, kad galėtų imtis tam tikrų namų ruošos darbų, o 11 proc. nurodo, kad jų darbas visada arba didžiąją laiko dalį trukdo jiems skirti laiko šeimai. Be to, 3 proc. darbuotojų nurodo, kad pareigos šeimoje ir priežiūros funkcijos daro neigiamą poveikį jų darbui. Tyrimo išvadose pabrėžiama, kad nemažos dalies darbuotojų darbo krūvis yra didžiulis: trumpi terminai, darbas didele sparta, dažnai pasitaiko didelių darbo trikdžių arba paprasčiausiai darbas yra per daug. Labai intensyvus darbas turi neigiamų padarinių darbuotojų fizinei ir psichikos sveikatai, skatina neatvykimą į darbą. Kita vertus, didelis darbo intensyvumas gali būti siejamas su geresniais įmonių finansiniais rezultatais ir didesniu darbuotojų darbo užmokesčiu.

Psichosocialiniams rizikos veiksniams priskiriami neužtikrintumas dėl darbo vietos, užimtumo garantijų nebuvimas, didelis darbo krūvis ir intensyvus darbas, emocinis krūvis, savarankiškumo stoka, prasti socialiniai

<sup>6</sup> Europos gyvenimo ir darbo sąlygų gerinimo fondas. (2015). Europos darbo sąlygų tyrimas. Prieiga internete [www.eurofound.europa.eu/lt/data/european-working-conditions-survey](http://www.eurofound.europa.eu/lt/data/european-working-conditions-survey)

santykiai, netinkamas vadovavimas bei kiti veiksniai, susiję su tuo, kaip darbas planuojamas, organizuojamas ir administruojamas bei su ekonominėmis ir socialinėmis darbo aplinkybėmis.

Europos mastu vykdomoje Antrojeje Europos įmonių apklausoje (ESENER-2)<sup>7</sup> apie naujas ir atsirandančias rizikos rūšis nustatyta, jog daugiau nei 40 proc. darbdavių mano, kad psichosocialinę riziką valdyti sudėtingiau nei vadinamąją įprastą darbuotojų saugos ir sveikatos riziką. „Klausimo opumas“ ir „praktinių žinių trūkumas“ yra pagrindinės nurodomos kliūtys.

Dažniausiai nurodoma psichosocialinė rizika paslaugų sektoriuje yra iš trečiųjų šalių – t. y. viešojo sektoriaus klientų, pacientų, mokinių – patiriamas smurtas ir įžeidinėjimai. Siekiant šią riziką mažinti galima imtis įvairių praktinių priemonių bei gerinti gebėjimus dirbant su atskiromis grupėmis. Tai iliustruoja ir Europos saugos ir sveikatos darbe agentūros atliktos Antrosios Europos įmonių apklausos (ESENER-2) duomenys (3 paveikslas). Didelę problemą kelia laiko trūkumas bei darbo krūviai. Su bendravimo ir bendradarbiavimo stoka susijusios problemos gali kilti dėl tarp darbuotojų tvyrančios įtampos, lemiančios patyčias ar priekabiavimą. Problemų gali atsirasti, jei organizacijos tikslai neaiškūs, o instrukcijos prieštaringos.

	Viešojo administravimo	Visos
Darbas su problematiškais klientais, pacientais, mokiniais ir pan.	68	58
Laiko stygius	49	43
Nepakankamas ryšys arba bendradarbiavimas organizacijos viduje	27	17
Nepakankama darbuotojų įtaka savo pačių darbo tempui ar darbo procesams	19	13
Darbo vietos nesaugumas	19	15
Ilgos ir nereguliarios darbo valandos	19	23
Diskriminacija, pvz., dėl lyties, amžiaus ar etninės kilmės	4	2

3 paveikslas. Institucijoje kylantys psichosocialinės rizikos veiksniai (% įstaigų, ES-28) (Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra, Antroji Europos įmonių apklausa (ESENER-2), 2016)

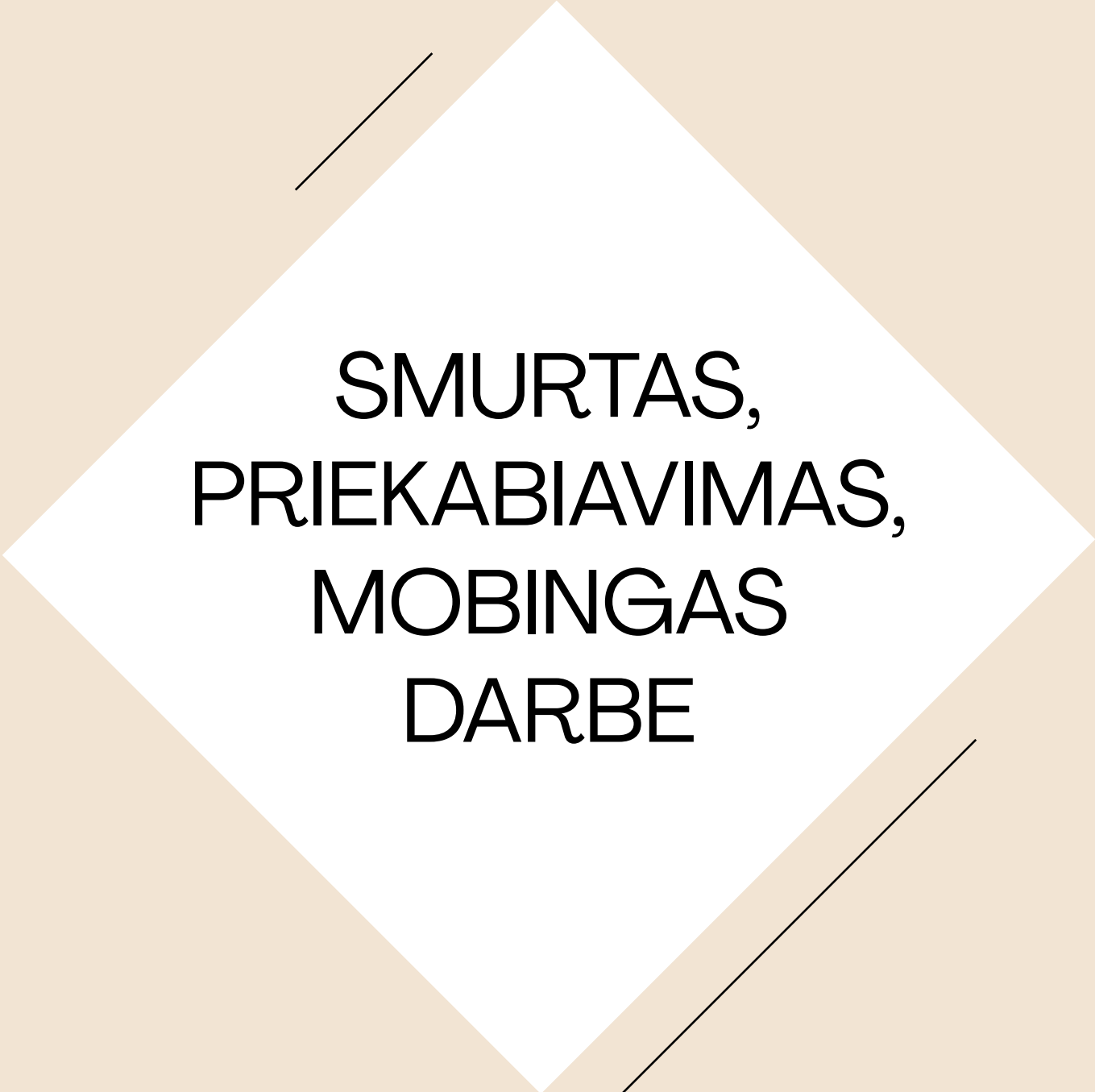
Jei darbuotojai nepakankamai kontroliuoja savo darbo tempą ar procesus, tai gali tapti nuolatinio streso ir perdegimo priežastimi, todėl jų įtakos šioje srityje didinimas gali pastebimai pakeisti situaciją. Kaip psichosocialinis rizikos veiksnys darbo vietos nesaugumas apima ne tik darbo vietos praradimą, bet ir svarbius reorganizavimo veiksmus. Būtina, kad pokyčiai vyktų atvirai, kiek įmanoma mažinant jų poveikį kasdieniam darbuotojų gyvenimui, įtraukiant darbuotojus į pokyčių organizavimą ir įgyvendinimą.

Viena didesnių problemų, susijusių su ilgomis ar nereguliariomis darbo valandomis, yra tai, kad naudojantis šiuolaikinėmis technologijomis darbuotojai gali atrodyti „nuolat pasiekiami“. Nepaisant to, itin svarbu kurti tokią kultūrą darbovietėje, kur visi gerbtų darbuotojų teisę išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo ir namų gyvenimo, laikytųsi nustatytų darbo valandų ir nereikalautų vieni iš kitų būti pasiekiamais nenustatytais darbo valandomis.

Diskriminacija sutinkama rečiau nei kiti psichosocialinės rizikos veiksniai, bet kai ji egzistuoja, padariniai gali būti labai rimti tiek bendram psichologiniam klimatui darbovietėje, tiek nukentėjusiųjų ir dalyvavusiųjų diskriminacijos situacijose psichikos sveikatai.

Nustatyta, kad 79 proc. Europos vadovų nerimauja dėl streso darbe. Tačiau mažiau nei 30 proc. Europos organizacijų turi procedūras trečiųjų šalių agresijai valdyti bei darbo vietose patiriamoms įvairaus smurto apraiškoms mažinti.

<sup>7</sup> European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). (2016). Second European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER-2). Overview Report: Managing Safety and Health at Work. European Risk Observatory. Luxembourg: Publications Office of the European Union.



**SMURTAS,  
PRIEKABIAVIMAS,  
MOBINGAS  
DARBE**

Mobingas apibūdinamas kaip ilgalaikis, sistemingas psichologinis teroras darbe, kurį dažniausiai taiko grupė vienam asmeniui, siekdama pažeminti, išstumti iš organizacijos. Mobingas – tai ne vienkartinis konfliktas: priešiškas elgesys yra tęstinis, dažniausiai nukreiptas į vieną asmenį, kartais į asmenų grupę. Šiuo elgesiu siekiama pakenkti, nugalinti ir priversti pa(si)šalinti iš organizacijos.

Psichologinis smurtas – tai pasikartojantis ne fiziškai žalojantis elgesys, besiremiantis galios santykiu, kurį žmogus naudoja tame santykiyje silpnesnio asmens atžvilgiu, dėl kurio pastarasis dažnai patiria psichologinę traumą. Tikslas – kontroliuoti kitą žmogų jį žeminant, menkinant, izoliuojant, nutildant ir taikant kitas panašias strategijas.

Smurtinis elgesys įsigali tose organizacijose, kuriose egzistuoja prasti konfliktų valdymo įgūdžiai, vadovaujamosi nepotizmu, vyrauja griežto hierarchinio valdymo modeliai, kur gausu vadybos problemų. Smurto apraiškas lemia kultūrinės nuostatos, nes smurtas ir agresija yra išmoktas elgesys. Smurtinis elgesys gali būti toleruojamas, nes vadovybė ignoruoja, neteisingai supranta arba net kursto smurtinį elgesį sąmoningai.

## Smurto apraiškos mūsų visuomenėje vertinamos nepakankamai rimtai.

Fizinį smurtą atpažinti gana lengva, o psichologinį – kur kas sunkiau. Psichologinis smurtas – tai pasikartojantis ne fiziškai žalojantis elgesys, besiremiantis galios santykiu, kurį žmogus naudoja tame santykiyje silpnesnio asmens atžvilgiu, dėl kurio pastarasis dažnai patiria psichologinę traumą. Tikslas – kontroliuoti kitą žmogų jį žeminant, menkinant, izoliuojant, nutildant ir taikant kitas panašias strategijas. Nors nuo psichologinio smurto nelieka aiškių mėlynių ir sumušimų ženklų, jis daro didelę žalą žmogaus savivertei, pasitikėjimui savimi, integralumui ir psichikos sveikatai. Be to, psichologinis smurtas, ypač artimoje aplinkoje, dažnai gali būti fizinio bei seksualinio smurto pradžia.

Darbo vieta taip pat palanki psichologinio smurto apraiškoms, nes nėra paprasta jį greitai identifikuoti. Ypač tose bendruomenėse, kuriose įvairaus smurto apraiškų nesiimta strategiškai eliminuoti, tikslingai formuojant organizacijos kultūrą, vykdant švietimą ir nustatant formalias elgesio taisykles, normas bei saugaus pranešimo sistemą.

Psichologinis smurtas darbe gali reikštis įvairiais būdais: dažnu pasinaudojimu proga įžeisti ar grubiai kritikuoti, pažeminti viešai ar asmeniškai, pravardžiuoti, nekalbėti, lyg netyčia neinformuoti apie įmonės socialinius

renginius, izoliuoti kitų kolegų atžvilgiu ir panašiai. Vadovai gali neadekvačiai apkrauti darbo užduotimis, užsiimti mikrovadyba, manipuliuoti atlyginimu, kelti nerealistiškus reikalavimus ar atleisti iš darbo.

Vienas iš psichologinio smurto reiškinių – mobingas. Jis apibūdinamas kaip ilgalaikis, sistemingas psichologinis smurtas darbe, kurį dažniausiai taiko grupė vienam asmeniui, siekdama pažeminti, išstumti iš organizacijos. Mobingas – tai ne vienkartinis konfliktas: priešiškas elgesys yra tęstinis, dažniausiai nukreiptas į vieną asmenį, kartais į asmenų grupę, siekiama pakenkti, nugalinti ir priversti pa(s)į šalinti iš organizacijos. Psichologinis smurtas arba priekabiavimas darbe nebūtinai paiso hierarchinių santykių, todėl gali pasireikšti įvairiuose lygmenyse. Vertikaliuoju mobingu vadinamos situacijos, kuomet priekabiavimą pavaldiniai patiria iš vadovų arba vadovai iš pavaldinių, o horizontaliuoju – kai tos pačios grandies kolegos patiria mobingą iš kitų kolegų.

Psichologinio smurto arba priekabiavimo bei mobingo mastai Lietuvoje menkai žinomi. 2017 metais Lietuvos medikų sąjūdžio organizuotos apklausos rezultatai<sup>8</sup> parodė, kad 52 proc. Lietuvos medikų patyrė ar patiria mobingą iš savo vadovų. 25 proc. patiria mobingą iš tos pačios grandies kolegų.

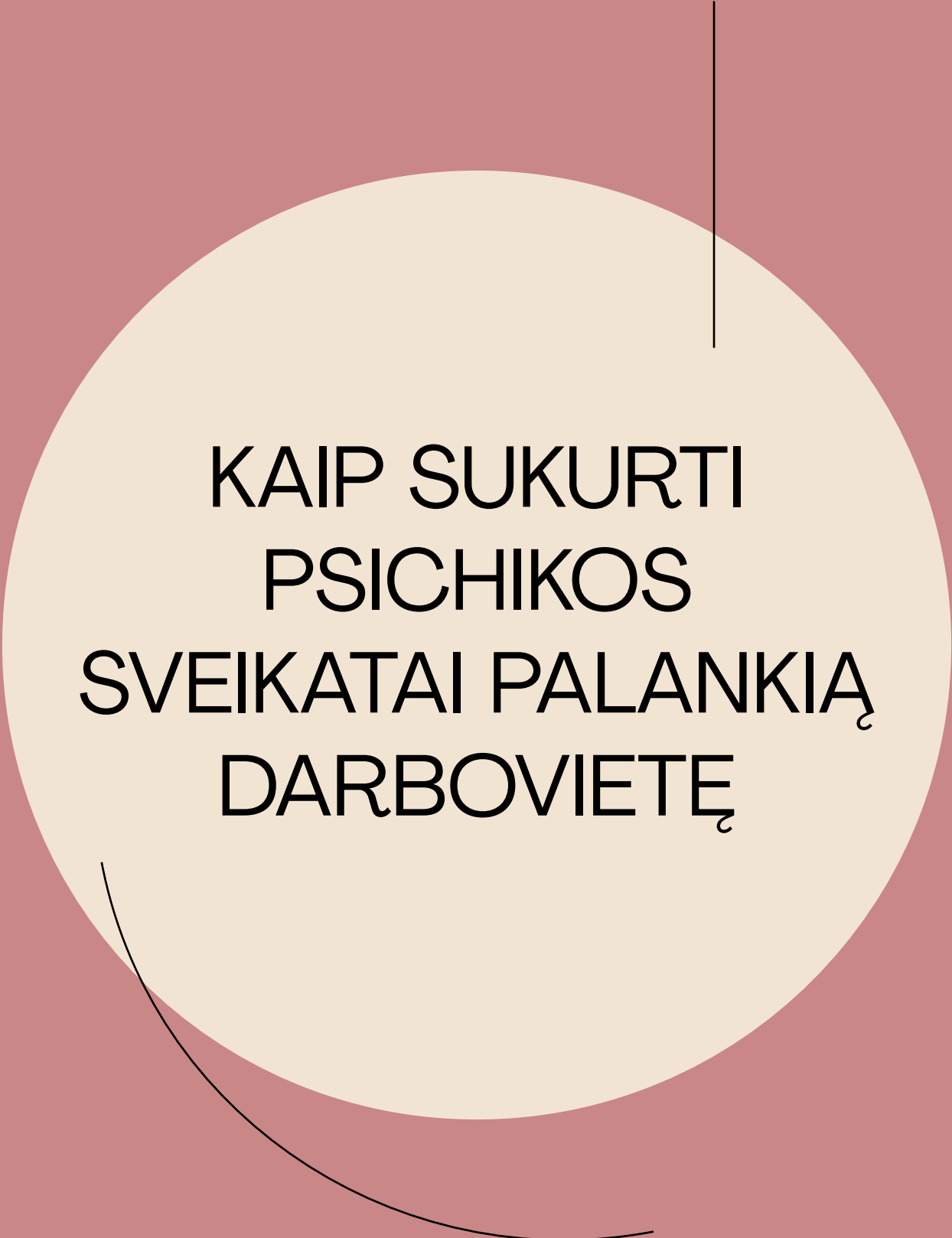
Smurtinis elgesys įsigali tose organizacijose, kuriose egzistuoja prasti konfliktų valdymo įgūdžiai, vadovaujama nepotizmu, kur gausu vadybos problemų. Smurto apraiškas lemia kultūrinės nuostatos, nes smurtas ir agresija yra išmoktas elgesys. Smurtinis elgesys gali būti toleruojamas, nes vadovybė ignoruoja, neteisingai supranta arba net kursto smurtinį elgesį sąmoningai. Smurtą patiriantys darbuotojai jaučiasi išsekę ir nesugeba apsiginti. Išoriniai teisiniai mechanizmai labai riboti, todėl, jei pačioje organizacijoje nesukurti mechanizmai pranešti apie patiriamą smurtą, stabdyti tokį elgesį bei atstatyti teisingumą, apsiginti galimybės labai mažos.

Pavyzdžiui, per 2018–2019 metus į darbo ginčų komisiją kreipėsi tik keturi asmenys. Dviejų iš jų skundai įvertinti kaip pagrįsti, išieškota neturtinė žala.

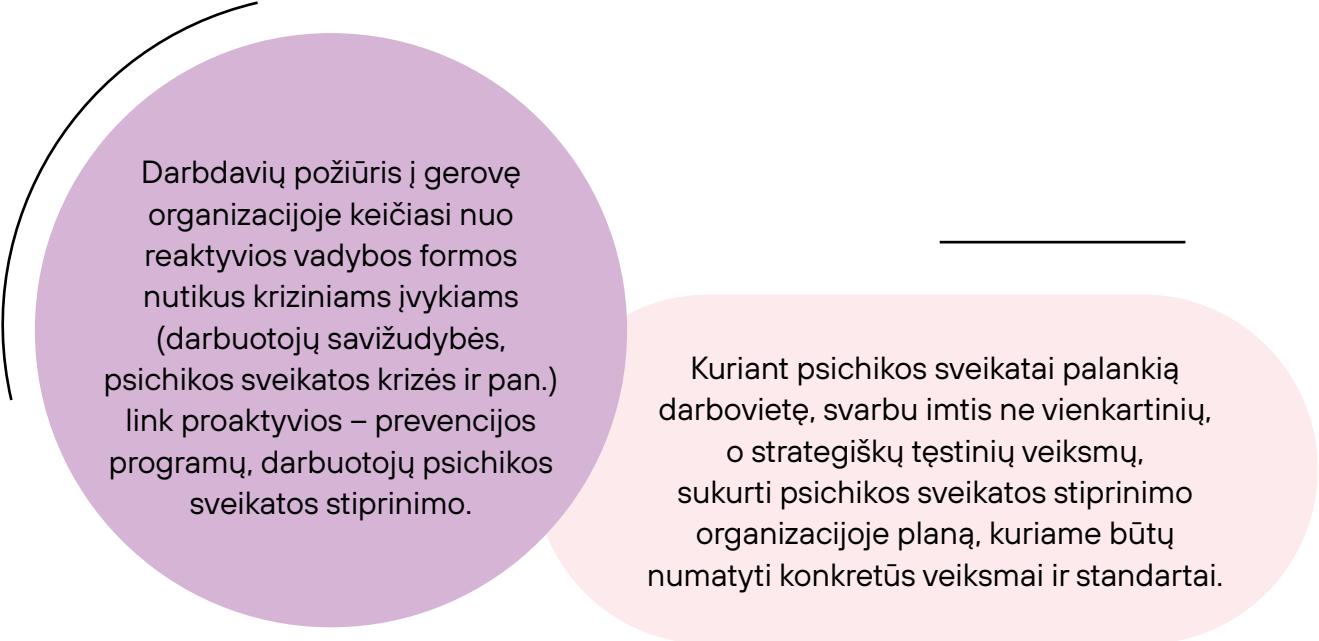
Valstybinėje darbo inspekcijoje 2019 m. per pirmuosius tris ketvirčius buvo nustatyta 519 pažeidimų, susijusių su psichosocialinės rizikos veiksniais. Ar tarp jų buvo mobingo, psichologinio smurto reiškinių – išskirta nėra. Todėl akivaizdu, kad efektyviausiai kelią smurtui galima užkirsti organizacijos lygmenyje, tam numatant reikalingas priemones, resursus, o visų pirma – skiriant deramą dėmesį psichosocialinės aplinkos kūrimui bei rūpinimuisi psichikos sveikata.

---

<sup>8</sup> Saukienė, I. (2019). Statistika atskleidė siaubingą situaciją: 52 proc. medikų patiria mobingą, 74 proc. – perdegę. Prieiga internete <https://www.15min.lt/gyvenimas/naujiena/sveikata/statistika-atskleide-siaubinga-situacija-52-proc-mediku-patiria-mobinga-74-proc-perdege-1028-1231608>



KAIP SUKURTI  
PSICHIKOS  
SVEIKATAI PALANKIĄ  
DARBOVIETĘ



Darbdavių požiūris į gerovę organizacijoje keičiasi nuo reaktyvios vadybos formos nutikus kriziniams įvykiams (darbuotojų savižudybės, psichikos sveikatos krizės ir pan.) link proaktyvios – prevencijos programų, darbuotojų psichikos sveikatos stiprinimo.

Kuriant psichikos sveikatai palankią darbovietę, svarbu imtis ne vienkartinių, o strategiškų tęstinių veiksmų, sukurti psichikos sveikatos stiprinimo organizacijoje planą, kuriame būtų numatyti konkretūs veiksmai ir standartai.

## Vakarų valstybėse darbdavių požiūris į gerovę organizacijoje keičiasi nuo reaktyvios vadybos formos nutikus kriziniams įvykiams (darbuotojų savižudybės, psichikos sveikatos krizės ir pan.) link proaktyvios – prevencijos programų, darbuotojų psichikos sveikatos stiprinimo.

Kuriant psichikos sveikatai palankią darbovietę, svarbu imtis ne vienkartinių, o strategiškų tęstinių veiksmų bei sukurti psichikos sveikatos stiprinimo organizacijoje planą, kuriame būtų numatyti konkretūs veiksmai ir standartai. Jungtinės Karalystės Vyriausybės siūlomi psichikos sveikatos darbo vietoje pagrindiniai standartai darbdaviams:

1. Sudarykite, įgyvendinkite ir paviėšinkite psichikos sveikatos darbe stiprinimo planą, kurio tikslas – stiprinti visų darbuotojų psichikos sveikatą ir užtikrinti paramą tiems, kuriems jos reikia.
2. Ugdykite darbuotojų psichikos sveikatos supratimą, užtikrindami kokybiškos informacijos, įvairių priemonių ir paramos prieinamumą.
3. Periodiškai ir reguliariai skatinkite atvirus pokalbius apie psichikos sveikatą ir teikiamą paramą, kai darbuotojai patiria sunkumų, įdarbinimo proceso metu bei dirbant, sukurkite tinkamai pritaikytas darbo vietas tiems darbuotojams, kuriems to reikia (pavyzdžiui, sudarykite galimybes dirbti lanksčiu darbo grafiku, nuotoliniu būdu ir pan.).
4. Suteikite darbuotojams geras darbo sąlygas ir užtikrinkite sveiką profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą bei tobulėjimo galimybes.
5. Skatinkite efektyvią vadybos sistemą, kad visi darbuotojai reguliariai kalbėtusi apie savo sveikatą ir gerovę su savo tiesioginiu vadovu ar organizacijos vadovu, bei suteikite įvairių grandžių vadovams psichikos sveikatos raštingumo ir efektyvaus valdymo mokymus.
6. Periodiškai vertinkite darbuotojų psichikos sveikatą ir gerovę darbe, identifikuokite rizikos veiksnius, remdamiesi gautais duomenimis bei kalbėdamiesi su darbuotojais.

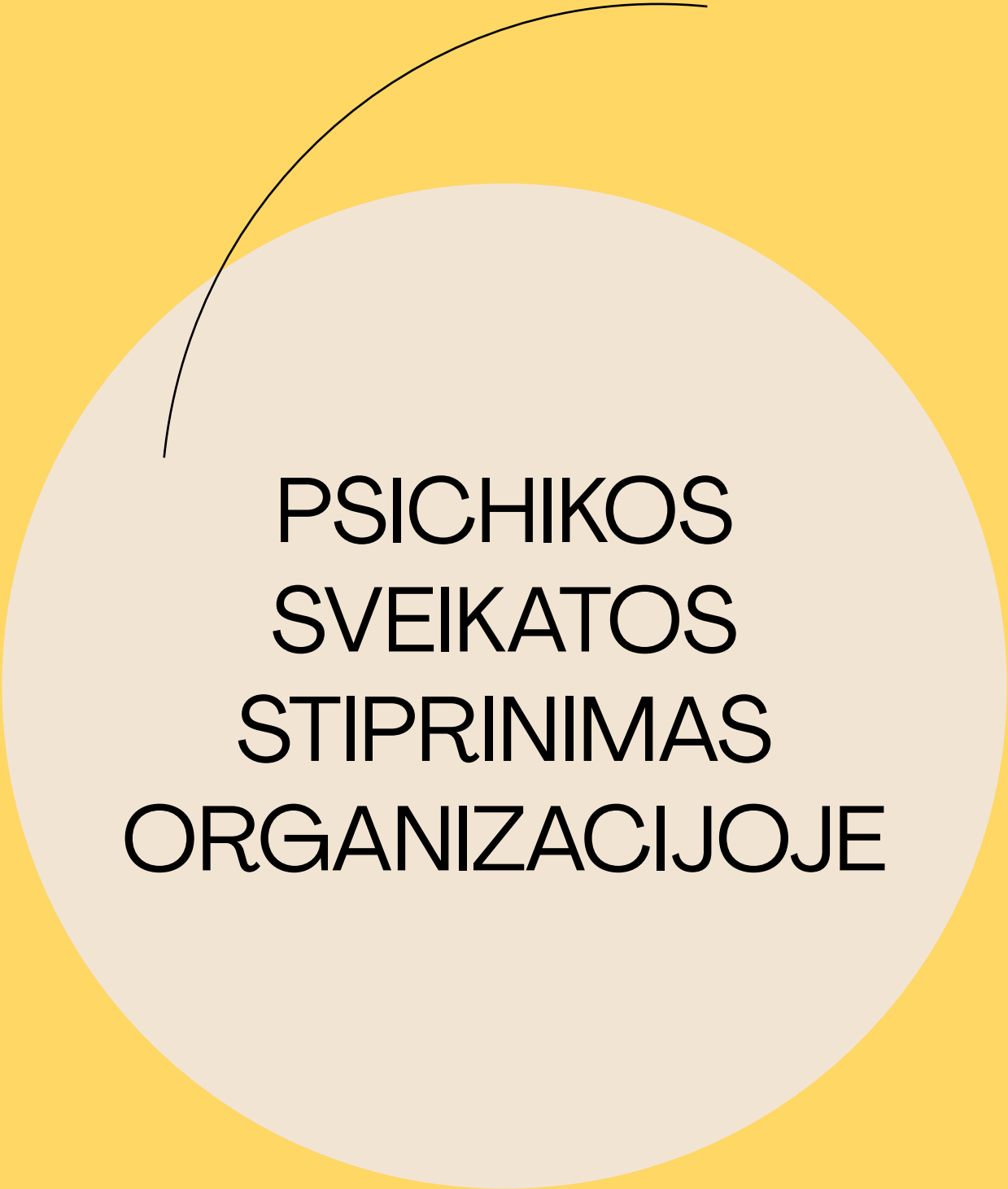
Tikimasi, kad ilgainiui šie pagrindiniai standartai bus įgyvendinti, todėl valstybinėms ir didelėms privačioms įmonėms, kuriose dirba daugiau nei 500 darbuotojų, siūloma imtis įgyvendinti ir sudėtingesnių, pažangesnių standartų:

7. Padidinkite skaidrumą ir atskaitomybę dėl psichikos sveikatos stiprinimo programos įgyvendinimo, įtraukdami su tuo susijusius rezultatus ir aspektus į organizacijos vidaus ir išorines ataskaitas.
8. Paskirkite sveikatos ir gerovės vadovą aukščiausioje valdymo grandyje, nurodykite aiškias atsakomybes ir pareigas.
9. Lengvinkite darbuotojų atsivėrimo procesus, skatindami atvirumą apie psichikos sveikatos sunkumus įdarbinimo ir viso darbo metu, akcentuokite šių patirčių pasidalinimo prasmę ir reikalingumą bei užtikrinkite reikalingą paramą ir pagalbą atsiskleidus.
10. Užtikrinkite, kad organizacijoje būtų prieinama ir individualiai pritaikyta paramos psichikos sveikatai sistema bei aiškūs keliai dėl profesionalios pagalbos už organizacijos ribų, įskaitant skaitmenines ar internete prieinamas, darbdavio apmokamas, privačias bei valstybiniame sektoriuje prieinamas pagalbos ir paramos priemones.

Kadangi organizacijos, jų dydis, darbo apimtys ir ypatumai skiriasi, svarbu kiekvienoje aplinkoje atrasti bei pritaikyti psichikos sveikatos ir gerovės standartus. Tai darydami atsižvelkite į organizacijos pajėgumus, darbuotojų poreikius, darbo specifiką ir rizikos veiksnius. Galima įtraukti psichikos sveikatos standartus į platesnę, su sveikata ir darbo sauga susijusią organizacijos politiką, pritaikyti prie individualiai būdingų procesų ir struktūrų.

„Aviva“ grupė, kurioje dirba daugiau nei 30 000 darbuotojų visame pasaulyje, sukūrė įmonės gerovės strategiją, kuri apima sveikatos patikrinimus, mitybos ir fizinio aktyvumo patarimus, pajamų apsaugą bei psichikos sveikatos programą. Buvo įdarbintas aukščiausios grandies vadovas (-ė), kurio (-s) sritis – lyderystė psichikos sveikatos srityje. Vidurinės grandies vadovai yra apmokyti teikti tinkamą pagalbą ir paramą darbuotojams dėl psichikos sveikatos sunkumų. Visi darbuotojai skatinami prabilti apie patiriamus sunkumus ir konstruktyviai juos spręsti gaunant paramą. Visiems darbuotojams suteikiami psichikos sveikatos mokymai, apimantys tokias temas: psichikos sveikata darbe, lyderystė atsižvelgiant į psichikos sveikatą, psichikos sveikatos raštingumo programa, savižudybės rizikos vertinimas ir valdymas.





PSIČHIKOS  
SVEIKATOS  
STIPRINIMAS  
ORGANIZACIJOJE

Organizacijos kultūros ir vertybių pokyčiams reikalingos psichikos sveikatos destigmatizavimo kampanijos, psichikos sveikatos raštingumo mokymai visiems darbuotojams. Šių mokymų tikslas – supažindinti bendruomenę su moderniu požiūriu į asmens ir visuomenės psichikos sveikatą, akcentuojant ne medicininį, o psichosocialinį požiūrį.

Psichosocialinę riziką reikia spręsti parengiant politiką, ją įgyvendinant, patikrinant, ar ji veikia, ir keičiant ją, kai ji nepaveda arba gali būti geresnė. Tikslas – panaikinti psichosocialinius rizikos veiksnius. Vien padėti žmonėms su šia rizika kovoti arba atsigausti tai patyrus – nepakanka.

Jeigu kas nors iš organizacijos ar komandos narių atskleidžia turintys psichikos sveikatos sunkumų, svarbu, kad kiti nariai būtų pasirengę ir gebėtų empatiškai reaguoti, palaikyti, suprasti, ką tai gali reikšti kitam žmogui, nemedikalizuoti ir nedidiegnuoti kolegos. Proaktyviai ir periodiškai tu turi užsiimti ir tiesioginiai vadovai.

## Psichikos sveikatos stiprinimo veikla gera tik tuomet, kai strategiškai ir planingai derinami trys aspektai: darbe kylančių psichosocialinių rizikų valdymas, psichikos sveikatos destigmatizavimas ir psichikos sveikatos stiprinimas.

Tai ilgalaikis ir nuoseklus procesas. Organizacijoje reikalinga sukurti psichikos sveikatos politiką, apibrėžiančią vertybinius ir strateginius tikslus bei veiksmų planą, kuriuo darbdavys įsipareigoja žengti tam tikrus žingsnius įgyvendindamas siekį tapti psichikos sveikatą vertinančia darbovieta. Prieš kuriant psichikos sveikatos politiką vertinga atlikti problemų ir sunkumų analizę organizacijoje, numatyti, kokius sunkumus siekiama spręsti pirmiausia ir kokių priemonių ketinama imtis. Galima vertinti įvairius aspektus: absenteizmo ir prezenteizmo apraiškas organizacijoje, psichosocialinius rizikos veiksnius, darbuotojų gerovę, patirtis ir kt. Įvairios darbovietės imasi skirtingų priemonių: nuo emocinės paramos linijos įkūrimo iki darbo vietų pritaikymo psichikos sveikatos sunkumų turintiems darbuotojams. Tai priklauso ne tik nuo atliktos problemų analizės, bet ir nuo įmonės dydžio, veiklos pobūdžio, sektoriaus, finansinių pajėgumų bei kitų pasirinkimų ir aplinkybių.

Organizacijos psichikos sveikatos rodikliai negali būti geri, jeigu neužkirstas kelias bet kokiam smurtui ir mobingui. Svarbu ne tik reguliariai vertinti riziką klausimynais bei pokalbiais su darbuotojais, bet ir reaguoti

į konkrečius incidentus, rodančius rizikos buvimą (pavyzdžiui, netikėtai išaugusią nebuvimo darbe dėl ligos trukmę arba individualius smurto protrūkius). Svarbu turėti pranešimo apie tokius įvykius vadovybei mechanizmą, o darbuotojai turi būti skatinami tuo naudotis. Bandytas menkinti tokio tipo incidentų svarbą neduoda jokios naudos ir net gali būti žalingas darbuotojų sveikatai. Reikia imtis koordinuotų veiksmų, kurie galėtų apimti kovai su smurtu skirtos politikos parengimą, konfliktų valdymą ir mokymą vadovauti, darbo aplinkos pertvarkymą ir paramą priekabiavimą ar smurtą patyrusiems asmenims (pavyzdžiui, konsultacijos ir kompensacijos). Svarbus žingsnis kovojant su priekabiavimu ar mobingu gali būti žengtas, jei vadovybė aiškiai parodo, kad žvelgia į šią problemą rimtai ir kad menkinantis ir žeminantis kolegas, pavaldinius ar netgi vadovus elgesys yra netoleruojamas. Norint sėkmingai kovoti su smurtu darbo aplinkoje, reikia:

- ▶ kad darbdavys ir darbuotojai įsipareigotų puoselėti nesmurtinę darbo aplinką;
- ▶ apibrėžti, koks elgesys yra nepriimtinas ir kodėl;
- ▶ apibrėžti smurtinio elgesio padarinius ir sankcijas už juos;
- ▶ įsipareigoti priimti skundus ir eliminuoti keršijimo galimybes;
- ▶ numatyti aiškią skundų pateikimo tvarką ir ją paaiškinti visiems darbuotojams;
- ▶ nurodyti, kur ir kaip smurtą patyręs žmogus galėtų gauti pagalbą;
- ▶ išsaugoti konfidencialumą.

Jeigu kas nors iš organizacijos ar komandos narių atskleidžia turintys psichikos sveikatos sunkumų, svarbu, kad kiti nariai būtų pasirengę ir gebėtų empatiškai reaguoti, palaikyti, suprasti, ką tai gali reikšti kitam žmogui, nemedikalizuoti ir nediagnozuoti kolegos. Proaktyviai tuo turi užsiimti ir tiesioginiai vadovai.

Tyrimais įrodyta<sup>9</sup>, kad vidutinės grandies vadovams organizacijose pakanka 4 valandų mokymų psichikos sveikatos raštingumo tema, siekiant reikšmingai patikimai sumažinti absenteizmą organizacijoje – laiką, kai darbuotojai neateina į darbą dėl su sveikata susijusių priežasčių. Paskaičiuota, kad Jungtinėje Karalystėje kiekvienas į mokymus investuotas svaras sterlingų atneša 9,98 £ investicinės grąžos. Sąmoningumo didinimas ir diskusijų skatinimas ragina darbuotojus įsitraukti, padeda įveikti išankstinius nusistatymus. Darbuotojai bus linkę greičiau atskleisti problemas ir ieškoti konstruktyvios pagalbos, tokiu būdu bus užkirstas kelias sunkumams įsisenėti.

Organizacijos kultūros ir vertybių pokyčiams reikalingos psichikos sveikatos destigmatizavimo kampanijos, psichikos sveikatos raštingumo mokymai visiems darbuotojams, kurių tikslas – supažindinti bendruomenę su moderniu požiūriu į asmens ir visuomenės psichikos sveikatą, akcentuojant ne medicininį, o psichosocialinį požiūrį. Destigmatizavimo kampanijos gali būti organizuojamos darbovietės viduje, taip pat nukreiptos į išorinę komunikaciją, pavyzdžiui, dalyvaujant socialiniuose projektuose ar remiant nevyriausybinės organizacijas, jų organizuojamas veiklas ir akcijas. Tokiu būdu siekiama, kad visa organizacijos bendruomenė suvoktų ir priimtų psichikos sveikatos sunkumus kaip visiems įprastą patirtį.

---

<sup>9</sup> Milligan-Saville, J. S., Tan, L., Gayed, A., Barnes, C., Madan, I., Dobson, M., Bryant, R. A., Christensen, H., Mykletun, A., Harvey, S. B. (2017). *Workplace mental health training for managers and its effect on sick leave in employees: a cluster randomised controlled trial. The Lancet Psychiatry.*

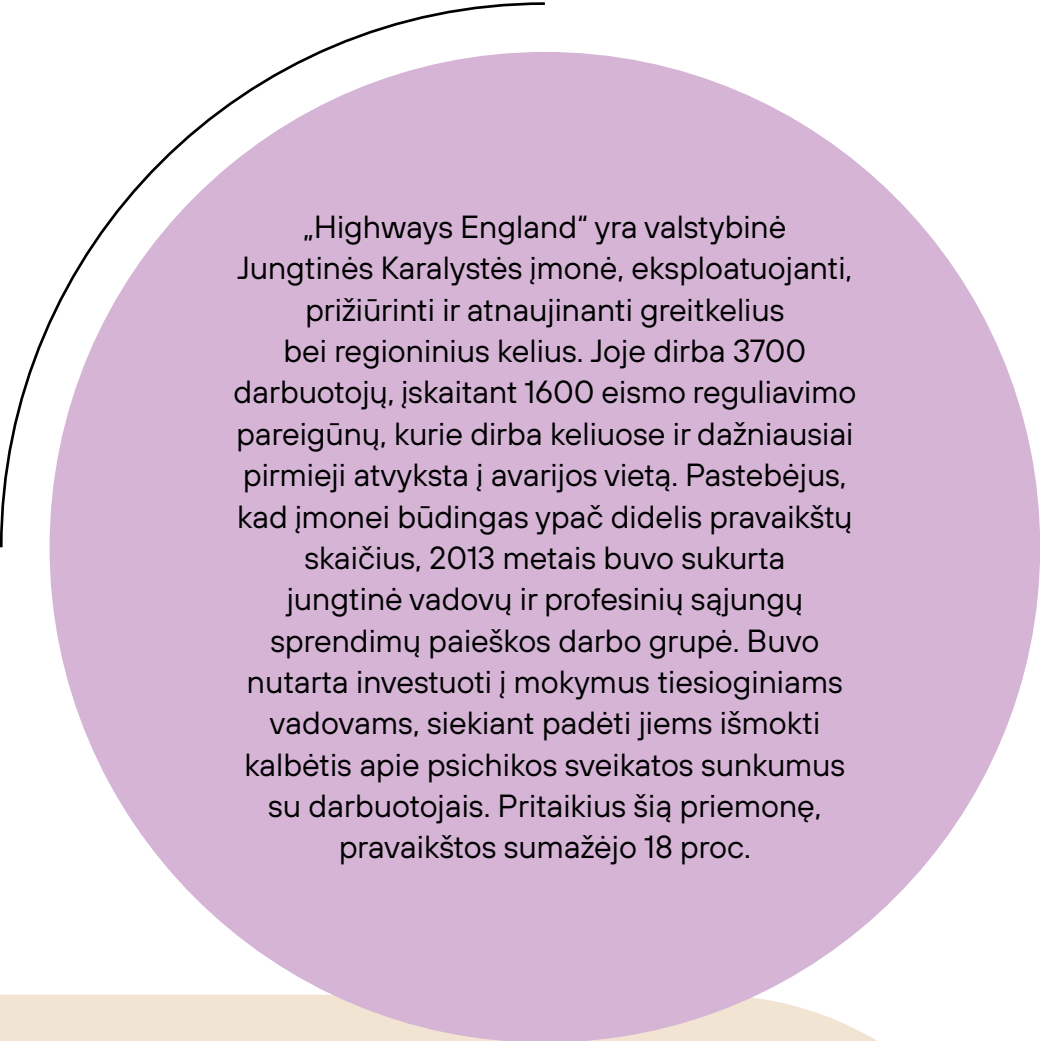
„Laikas pokyčiams“ („Time to Change“) – Jungtinės Karalystės nevyriausybinų organizacijų „Mind“ ir „Rethink Mental Illness“ kampanija, kuria siekiama keisti visuomenės požiūrį ir mažinti diskriminaciją, su kuria psichikos sveikatos sunkumų turintys asmenys susiduria savo socialinėje aplinkoje, asmeniniuose santykiuose ir darbe.

2020 m. vasario 6 d. buvo paskelbta „Laikas kalbėti“ („Time to Talk“) iniciatyva, kviečianti darbovietes organizuoti neformalias veiklas, kuriomis skatinama kalbėtis apie psichikos sveikatą organizacijoje ir tokiu būdu mažinti stigmą šia tema. Specialiame darbovietėms skirtame leidinyje siūloma daugybė užsiėmimų variantų, tinkančių kiekvienoje darbo vietoje: nuo keksiukų gaminimo varžybų iki stalo žaidimų. Visų siūlomų užsiėmimų tikslas yra suteikti ir įgyti žinių, skatinti kalbėti apie psichikos sveikatą ir keisti netinkamas nuostatas.

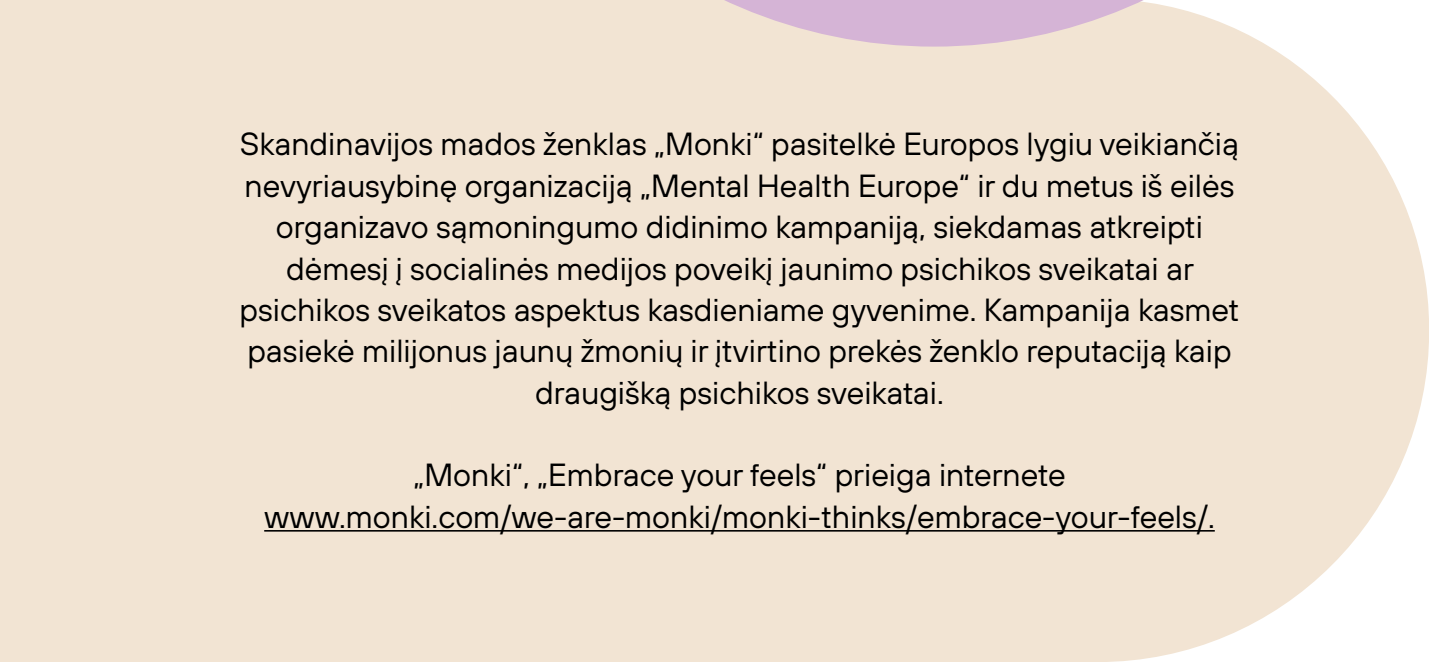
„Time to Talk“ prieiga internete  
[www.time-to-change.org.uk/get-involved/time-talk-day](http://www.time-to-change.org.uk/get-involved/time-talk-day)

Austrijos švietimo ministerija 2016 m. pradėjo vykdyti naują projektą, skirtą kovai su mobingu. Parengtas ir pristatytas vadovas, kuriame paaiškinamas mobingo fenomenas ir kuo tai skiriasi nuo konfliktų, kokią žalą jis atneša. Švietimo ministerijos darbuotojai raginami bendradarbiauti kuriant darbo vietą, kuriai būdinga visokeriopa pagarba, o konfliktai leidžiami, bet turi būti konstruktyviai sprendžiami. Iš vadovų reikalaujama:

- ▶ aiškiai parodyti, kad patyčios netoleruojamos;
  - ▶ nustatyti ginčų sprendimo taisykles;
- ▶ naudoti aiškų ir skaidrų vadovavimo stilių (neteikiant jokių lengvatų konkreitiems asmenims);
  - ▶ suformuluoti aiškius tikslus ir pareigas;
    - ▶ reguliariai tartis su darbuotojais;
- ▶ konstruktyviai spręsti konfliktus, pasitelkti tarpininkavimo paslaugas;
- ▶ suteikti pagalbą mobingą patyrusiems darbuotojams;
- ▶ numatyti drausmines nuobaudas už mobingą pagal valstybės tarnybos kodeksą.

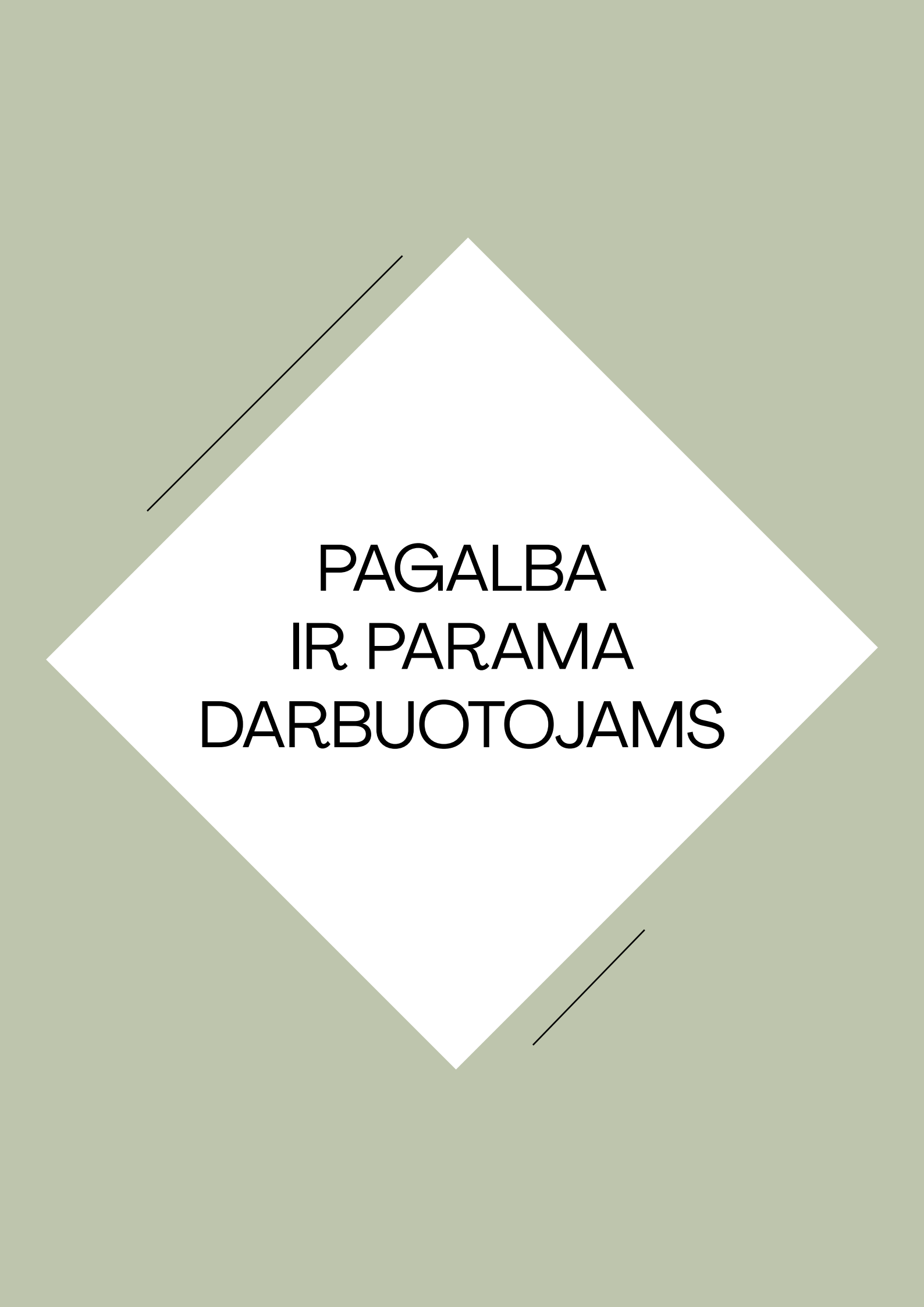


„Highways England“ yra valstybinė Jungtinės Karalystės įmonė, eksploatuojanti, prižiūrinti ir atnaujinanti greitkelius bei regioninius kelius. Joje dirba 3700 darbuotojų, įskaitant 1600 eismo reguliavimo pareigūnų, kurie dirba keliuose ir dažniausiai pirmieji atvyksta į avarijos vietą. Pastebėjus, kad įmonei būdingas ypač didelis pravaikštų skaičius, 2013 metais buvo sukurta jungtinė vadovų ir profesinių sąjungų sprendimų paieškos darbo grupė. Buvo nutarta investuoti į mokymus tiesioginiams vadovams, siekiant padėti jiems išmokti kalbėtis apie psichikos sveikatos sunkumus su darbuotojais. Pritaikius šią priemonę, pravaikštos sumažėjo 18 proc.



Skandinavijos mados ženklas „Monki“ pasitelkė Europos lygiu veikiančią nevyriausybines organizaciją „Mental Health Europe“ ir du metus iš eilės organizavo sąmoningumo didinimo kampaniją, siekdamas atkreipti dėmesį į socialinės medijos poveikį jaunimo psichikos sveikatai ar psichikos sveikatos aspektus kasdieniame gyvenime. Kampanija kasmet pasiekė milijonus jaunų žmonių ir įtvirtino prekės ženklo reputaciją kaip draugišką psichikos sveikatai.

„Monki“, „Embrace your feels“ prieiga internete  
[www.monki.com/we-are-monki/monki-thinks/embrace-your-feels/](http://www.monki.com/we-are-monki/monki-thinks/embrace-your-feels/).



PAGALBA  
IR PARAMA  
DARBUOTOJAMS

Darbas yra naudingas žmogaus psichikos sveikatai, nes suteikia:

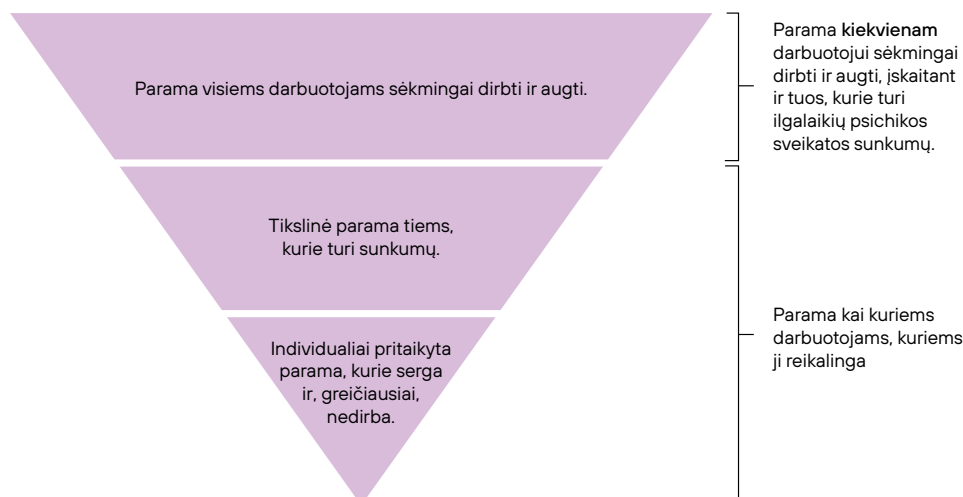
- ▶ pajamas,
- ▶ tapatumo, bendrystės jausmą,
- ▶ kontaktus ir naujas pažintis,
- ▶ struktūrą gyvenimui,
- ▶ savęs realizacijos ir pasiekimų galimybę.

## Darbas yra svarbi gyvenimo dalis, kuri suteikia gyvenimo struktūrą, pajamas, padeda susipažinti su naujais žmonėmis, realizuoti savo galimybes.

Tačiau tam tikrame gyvenimo etape gali nutikti taip, kad dėl daugelio aplinkybių mums gali tapti nepakeliamai sunku dirbti. Tai nereiškia, kad niekada nebus įmanoma grįžti į darbą pilnu pajėgumu, tačiau kažkuriuo metu gali būti reikalinga parama ir pagalba.

Jungtinės Karalystės Nacionalinio sveikatos ir priežiūros meistriškumo instituto (angl. NICE) parengtose visuomenės sveikatos gairėse, skirtose psichikos sveikatai ir gerovei skatinti darbe, organizacijoms rekomenduojama<sup>10</sup> nuosekliai ugdyti visų darbuotojų gebėjimą pasirūpinti savimi ir savo psichikos sveikata, teikti tinkamą pagalbą darbuotojams, kuriems įtampos ir nepalankių sveikatai darbo veiksnių ar kitų su darbu nesusijusių veiksnių rizika yra didesnė, bei darbuotojams, kurie patiria didelių psichikos sveikatos sunkumų.

Nurodoma, kad visais atvejais svarbu didinti prieinamumą prie psichologinės pagalbos ir konsultavimo. Darbdaviai kviečiami suteikti lanksčias darbo sąlygas: galimybes dirbti iš namų, dalį etato, lanksčiu darbo grafiku. Šią rekomendaciją apibendrina Jungtinės Karalystės Vyriausybės rekomenduojamos gairės darbdaviams ir įmonėms, kuriose skatinama rūpintis, kad visi darbuotojai galėtų sėkmingai dirbti ir augti, papildomą pagalbą suteikiant tiems, kam jos reikia (4 paveikslas).



4 paveikslas. Darbdaviai gali padėti visiems darbuotojams sėkmingai dirbti ir augti bei suteikti tikslingą ir individualiai pritaikytą paramą tiems, kuriems jos reikia (*Dennis Stevenson & Paul Farmer, Thriving at work: The Independent Review of Mental Health and Employers, 2017*)

<sup>10</sup> Mental wellbeing at work. Public health guideline [PH22]. (2009). Prieiga internete [www.nice.org.uk/guidance/ph22/chapter/1-Recommendations#recommendation-2-assessing-opportunities-for-promoting-employees-mental-wellbeing-and-managing](http://www.nice.org.uk/guidance/ph22/chapter/1-Recommendations#recommendation-2-assessing-opportunities-for-promoting-employees-mental-wellbeing-and-managing)

Psichologinė konsultacija ypač reikalinga paslauga darbuotojams, nes gali padėti susigaudyti situacijoje ir spręsti sunkumus. Deja, remiantis Europos mastu vykdomoje įmonių apklausoje apie naujas ir atsirandančias rizikos rūšis (ESENER-2), nustatyta, kad apie tai, jog psichosocialinės rizikos klausimams spręsti pasitelkiamas psichologas, praneša tik 16 proc. įmonių 28 ES valstybėse narėse. Lietuvoje – du kartus mažiau. Ir beveik aštuonis kartus mažiau negu Suomijoje ir Švedijoje. Šiose šalyse apie tai, kad pasitelkia įmonėje dirbantį arba iš šalies samdomą psichologą, nurodo apie 60 proc. įmonių.

Darbdaviams rekomenduojama pasidomėti ir kitomis valstybėje prieinamomis pagalbos priemonėmis, kurias tiesioginis vadovas arba personalo skyriaus atstovai gali pasiūlyti darbuotojui, pasikalbėję apie jo poreikius.

Emocinės pagalbos telefonu linijos lengvai prieinamos, nemokamos, teikia anonimines, konfidencialias konsultacijas. Jose dirba savanoriai, apmokyti teikti emocinę paramą.

Galima ieškoti pagalbos emocinės paramos linijose, psichikos sveikatos centre, kuriame asmuo yra registruotas. Ten žmogus gali gauti psichologo arba psichiatro konsultacijų. Kai kuriuose psichikos sveikatos centruose galima gauti anoniminių psichologo konsultacijų. Taip pat daugėja poliklinikų, teikiančių skubią psichologinę pagalbą be išankstinės registracijos.

Esant intensyvios pagalbos poreikiui, konsultuojantis psichiatras gali išrašyti siuntimą į psichiatrijos stacionarą. Kasdien lankantis ar atsigulus į ligoninę, konsultacijos daug dažnesnės, į pagalbą įsitraukia įvairūs specialistai, galima dalyvauti psichosocialinėje rehabilitacijoje. Tai gali padėti iš krizės išeiti greičiau. Visgi daliai žmonių ši patirtis yra nemaloni dėl psichikos sveikatos stigmos ar jų lūkesčių neatitikusios paslaugų kokybės.

Psichoterapines paslaugas galima rasti privačiame sektoriuje, kuriame dirba daug psichologų, psichiatrų ir psichoterapeutų.

2015 m. Kanados vyriausybė ir Kanados viešųjų paslaugų aljansas įsteigė darbo grupę psichikos sveikatos darbo vietoje klausimams spręsti. Viena iš rekomendacijų buvo siūlymas įsteigti bendrą psichikos sveikatos darbo vietoje ekspertizės centrą. Taigi 2017 m. įsteigtas Kanados vyriausybės kompetencijos centras yra informacijos ir išteklių centras, į kurį visi valstybės tarnautojai gali kreiptis dėl patarimų ar pagalbos bet kuriuo su psichikos sveikata susijusiu klausimu. Čia organizuojami mokymai, renginiai, centras užsiima informacijos rengimu ir sklaida valstybinį sektorių atstovaujantiems darbuotojams, vadovams ir įstaigoms. Tai taip pat yra sukaupta informacijos bazė, susijusi su psichikos sveikatos ir socialine politika, teisiniais aspektais nuo pensijų ir pašalpų iki įvairių paramos programų darbuotojams.

„Canada Life“, „Workplace strategies for mental health“ prieiga internete  
[www.workplacestrategiesformentalhealth.com](http://www.workplacestrategiesformentalhealth.com).





PSICHOLOGINĖS  
KRIZĖS IR  
SAVIŽUDYBĖ

Psichologinė krizė – tai būseną, išstinkanti reaguojant į sunkią ir asmeniui emociškai reikšmingą gyvenimo situaciją. Dažniausiai psichologines krizes sukelia netekties išgyvenimai.

Psichologinė trauma išstinka reaguojant į intensyvius, labai sukrečiančius, neeilinius įvykius. Patirtas smurtas, avarija, tapimas nužudymo liudininku, artimojo savižudybė – tokie ir panašūs įvykiai stipriai sukrečia kiekvieną žmogų.

Vadovai turi užtikrinti, kad savižudybės krizės paveiktų darbuotojų konsultavimas ir kiti papildomi pagalbos šaltiniai būtų lengvai pasiekiami įstaigoje dirbantiems asmenims. Svarbu kurti kultūrą, kuri skatintų kreiptis pagalbos, leistų darbuotojams atskleisti savo poreikius ir siekti konfidencialių paslaugų.

Labai svarbu mokėti atpažinti savižudybės ženklus, nepalikti tokio kolegos vieno, teikti emocinę paramą, proaktyviai organizuoti pagalbą. Jeigu tik reikia – nedelsiant kreiptis į psichikos sveikatos centrą ar kitą gydymo įstaigą ir darbuotoją ten palydėti.

## Psichologinė ir bendruomenės pagalba labai svarbi psichologinę krizę patiriančiam ar psichologinę traumą patyrusiam darbuotojui.

Psichologinė krizė – tai būseną, išstinkanti reaguojant į sunkią ir asmeniui emociškai reikšmingą gyvenimo situaciją. Dažniausiai psichologines krizes sukelia netekties išgyvenimai. Tai gali būti artimo žmogaus mirtis, taip pat skyrybos, socialinio statuso, vertybių, tikėjimo ar kitų reikšmingų žmogui gyvenimo aspektų praradimas. Krizės būsenos žmogus gali patirti bejėgiškumą, menkavertiškumą, įtampą, nerimą, neviltį, jausti tikrą chaosą savo mintyse. Gali pasikeisti ir elgesys kasdieniame gyvenime – miego, mitybos įpročiai, gebėjimas įveikti sunkumus, dirbti, bendrauti su kitais. Vieno asmens krizė paliečia ir kitus jį supančius žmones – jiems taip pat tenka prisitaikyti prie pokyčių, be to, nelengva matyti artimojo skausmą.

Psichologinė trauma išstinka reaguojant į intensyvius, labai sukrečiančius, neeilinius įvykius. Patirtas smurtas, avarija, tapimas nužudymo liudininku, artimojo savižudybė – tokie ir panašūs įvykiai stipriai sukrečia

kiekvieną žmogų. Dauguma tokių įvykių kelia grėsmę sveikatai ar net gyvybei, todėl sukelia stiprią baimę, kontrolės bei saugumo jausmo praradimą. Susigyventi su traumine patirtimi gali užimti daug laiko, tenka ieškoti naujo savęs supratimo, permąstyti savo vertybes ir įsitikinimus. Išoriškai žmogus gali atrodyti irzlus, atsiribojęs nuo kitų, sunkiai koncentruojantis dėmesį. Ilgainiui trauminis įvykis ir jo prisiminimai sugrįžta ir kamuoja vis rečiau, tampa lengviau galvoti apie ateitį.

Psichologinės krizės ir traumos gali sukelti distreso būseną. Distresas skiriasi nuo streso tuo, kad jis visada žalingas, tai – normalias adaptacines individualias žmogaus psichikos galimybes viršijantis stresas. Psichozė ar panikos ataka – taip pat distreso apraiška, aprašoma kaip psichikos sveikatos sutrikimo simptomas ar būseną. Distreso būseną gali būti nulemta psichikos sveikatos sutrikimų, tačiau ir sutrikimų nepatyrusiam asmeniui gali pasireikšti itin didelis nerimas ar panika, baimė ar siaubas, pyktis ar neapykanta ir kitos intensyvios emocijos, gali sutrikti mąstymas, atmintis, orientacija.

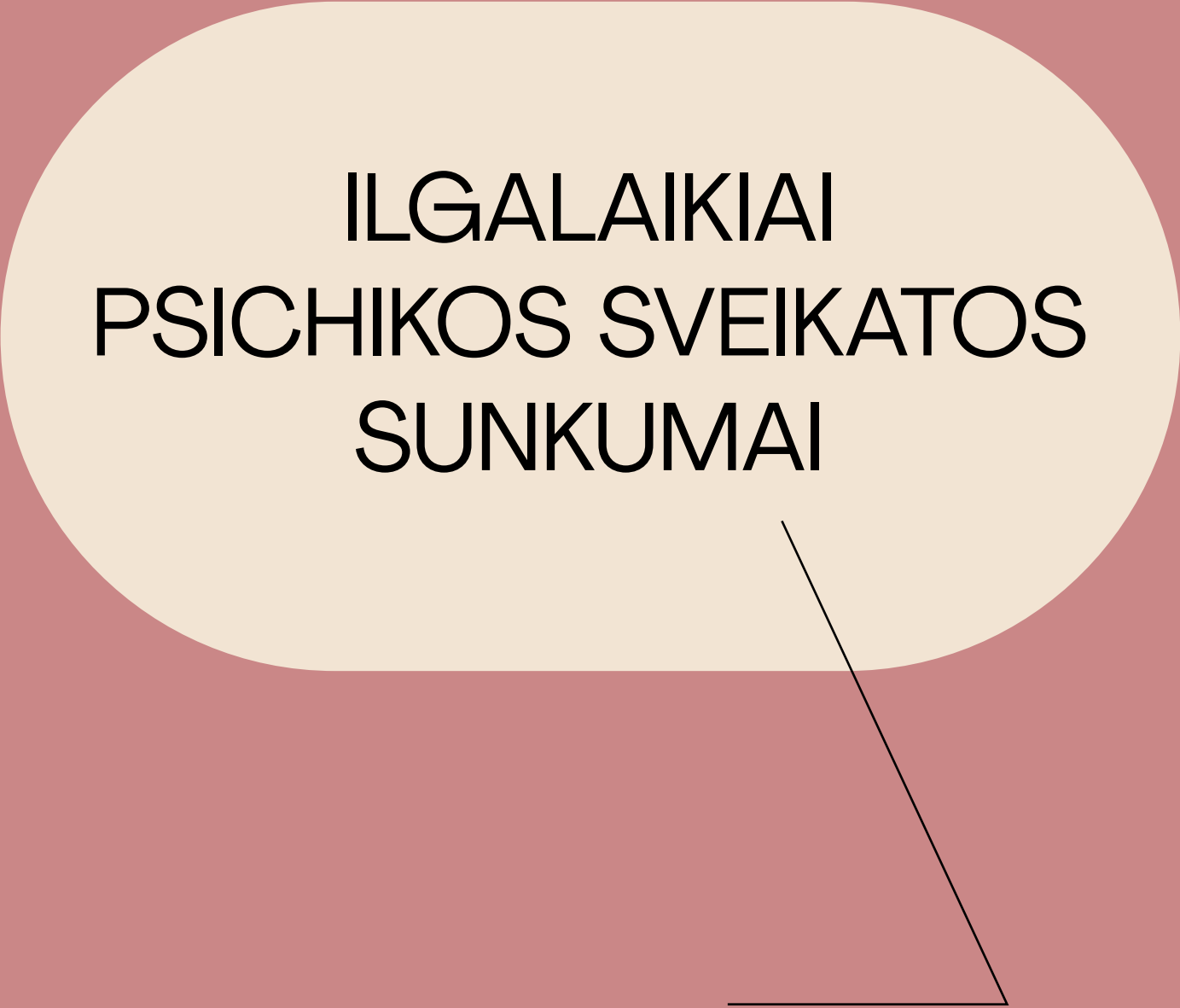
Įvairios krizės ir traumos gali būti susijusios su itin skaudžia savižudybės krize. Todėl labai svarbu mokėti atpažinti savižudybės ženklus, nepalikti tokio kolegos vieno, teikti emocinę paramą, proaktyviai organizuoti paramą ir pagalbą, jeigu reikia – nedelsiant kreiptis pagalbos į psichikos sveikatos centrą ar kitą gydymo įstaigą ir palydėti.

Savižudybė darbe yra visą bendruomenę sukrečiantis įvykis, todėl tinkamas reagavimas ir psichologų pasitelkimas gali padėti užkirsti kelią krizės plitimui organizacijoje. Postvencija yra pirmoji psichologinė pagalba, krizės intervencija ir kitokia parama, teikiama savižudybės paveiktiems asmenims ar visiems kolektyvo darbuotojams. Šia pagalba siekiama sumažinti pasekmes, atsiradusias dėl savižudybės. Ne tik konkretaus darbuotojo, bet ir šeimos narių ar klientų savižudybės gali neigiamai paveikti visą darbuotojų kolektyvą.

Vadovai turi užtikrinti, kad savižudybės krizės paveiktų darbuotojų konsultavimas ir kiti papildomi pagalbos šaltiniai būtų lengvai pasiekiami įstaigoje dirbantiems asmenims. Svarbu kurti kultūrą, kuri skatintų atvirai kalbėtis, kreiptis pagalbos, leistų darbuotojams atskleisti savo poreikius ir siekti konfidencialių paslaugų. Tam tikrais atvejais vadovai su labiausiai savižudybės paveiktais darbuotojais turėtų susisiekti tiesiogiai bei padrąsinti juos naudotis darbovietėje organizuojama specialistų pagalba. Darbuotojų dalyvavimas šiuose pagalbos užsiėmimuose visada turi būti savanoriškas. Tikėtina, kad vadovui išreiškus rūpestį ir pasiūlius pagalbą asmeniškai, dauguma darbuotojų į šį pasiūlymą sureaguos teigiamai ir pasinaudos galimybe gauti pagalbą.

---

**ILGALAIKIAI  
PSICHIKOS SVEIKATOS  
SUNKUMAI**



Kiekvienas žmogus yra unikalus. Kai kurie žmonės, turintys ilgalaikių psichikos sveikatos sunkumų, vis tiek gali džiaugtis gera gyvenimo kokybe ir savijauta. Kai kurie žmonės gali neturėti konkrečios psichikos sveikatos diagnozės, tačiau patirti prastas psichikos sveikatos būsenas ir nepatenkinamą gyvenimo kokybę.

Daugybė ilgalaikių psichikos sveikatos sunkumų turinčių žmonių išmoksta susitvarkyti su simptomais, numatyti ir užkirsti kelią psichikos sveikatos krizėms. O jeigu sunkumai grįžta, žino, kas jiems padeda ir kur kreiptis, jeigu yra gavę veiksmingos pagalbos ir konsultacijų.

Jeigu asmuo turi ilgalaikių psichikos sveikatos sunkumų su pasikartojančiomis psichikos sveikatos krizėmis, tiesioginis vadovas turi inicijuoti tokių situacijų aptarimą, rasti, kas gali padėti užkirsti kelią būsenų pablogėjimui, sudaryti krizės valdymo planą, taip pat klausyti darbuotojo, kokie veiksmai, žmonės ar priemonės gali būti veiksmingiausi krizės metu ar jai artinantis, sutarti dėl vadovo ir kitų darbuotojų tikslingų veiksmų psichikos sveikatos krizei pasikartojus.

## Kiekvienas žmogus yra unikalus.

Kai kurie žmonės, turintys ilgalaikių psichikos sveikatos sunkumų, vis tiek gali džiaugtis gera gyvenimo kokybe ir savijauta. Kai kurie žmonės gali neturėti konkrečios psichikos sveikatos diagnozės, tačiau patirti prastas psichikos būsenas ir nepatenkinamą gyvenimo kokybę.

Todėl darbuotojui, turinčiam ilgalaikių psichikos sveikatos sunkumų ar sutrikimų, visiškai nebūtinai reikės individualiai pritaikytų pagalbos ir paramos priemonių. Tačiau gali būti, kad nuolatinius sunkumus ar dažnas psichikos sveikatos krizes patiriančiam darbuotojui bus svarbi individualiai pritaikyta parama arba tinkamai pritaikyta darbo vieta, kuri padėtų atsistatyti bei efektyviau dirbti.

Atsistatymas yra kiekvienam individuali sąvoka, visiškai nebūtinai reiškianti išgijimą arba gyvenimą nevartojančią vaistų, negaunant palaikymo ar kitokios pagalbos. Tai reiškia, kad žmogus siekia savo tikslų, dalyvauja bendruomenėje, dirba ar užsiima kita jam patinkančia ir svarbia veikla, patiria gerą gyvenimo kokybę, nepaisydamas galimai turimų psichikos sveikatos sunkumų ar sutrikimų.

Daugybė ilgalaikių psichikos sveikatos sunkumų turinčių žmonių išmoksta susitvarkyti su simptomais, numatyti ir užkirsti kelią psichikos sveikatos krizėms. O jeigu sunkumai grįžta, žino, kas jiems padeda ir kur kreiptis, jeigu yra gavę veiksmingos pagalbos ir konsultacijų.

Dėl individualių psichikos sveikatos poreikių su darbuotoju galima tartis ir kartu paieškoti darbo atlikimą palengvinančių sąlygų, tinkamai pritaikyti darbo vietą:

1. Sudaryti galimybes lanksčioms darbo valandoms, pakeisti darbo pradžios ar pabaigos laiką, suteikti pertraukų, pamainomis dirbantiesiems neskirti naktinės pamainos, išskaidyti darbo laiką per savaitę.
2. Darbo vietos pakeitimas, pavyzdžiui, tylesnė aplinka, mažiau judėjimo, veiksmo.
3. Darbas iš namų, užtikrinant reguliary bendravimą telekomunikacijos priemonėmis.
4. Susitarimas suteikti darbuotojui laisvą nuo darbo laiką, reikalingą rūpinimuisi savo psichikos sveikata. Pavyzdžiui, išleisti konsultacijoms ar psichoterapijai.
5. Didesnė vadybininko priežiūra ar palaikymas. Pavyzdžiui, kai kurie žmonės gali imtis įgyvendinti per daug užduočių, todėl gali prireikti, kad vadybininkas stebėtų darbo krūvį ir darbo valandas. Svarbu užtikrinti, kad tai būtų palaikymas ir pagalba, o ne perdėtas darbuotojo kontroliavimas.
6. Papildomas mokymas, instruktavimas ar kuravimas.
7. Daugiau grįžtamojo ryšio ir užduočių atlikimo aptarimo, pokalbių apie darbo sąlygas, poreikius, atsakomybes ir rezultatus.
8. Tarpininkavimas gali padėti, jei kyla sunkumų bendraujant su kolegomis.
9. „Saugios erdvės“ darbo vietoje suteikimas, kur žmogus gali nusiraminti, praleisti šiek tiek laiko, susisiekti su paramos šaltiniais.
10. Rūpinimosi savimi skatinimas ir informavimas apie atsparumą didinančius gyvenimo aspektus, tokius kaip fizinė veikla, sveika mityba, poilsis ir pan.

Nepaisant visų asmens ar organizacijos pastangų, žmogus gali patirti psichikos sveikatos krizę darbe ar namuose, po kurios paprastai reikia laiko atsigauti ir atsistatyti bei įvairių paslaugų.

Psichikos sveikatos krizė, pasireiškianti distreso būseną – kai žmogus jaučia, kad psichikos sveikata yra ties lūžio tašku ir reikia skubios pagalbos ir palaikymo. Patiriami itin sunkūs jausmai ar skausmingos, sunkiai suvaldomos būsenos: savižudybės jausmas, savęs žalojimas, panikos priepuolis, manija ar psichozė. Net ir psichikos sveikatos krizės metu žmogus dažniausiai gali pats suteikti informacijos apie savo psichikos sveikatos sutrikimus, jų pobūdį, jeigu jausis saugiai, jeigu bus užtikrinta, kad asmuo dėl to nepatirs neigiamų nuostatų ir diskriminacijos pasekmių.

Kuo geriau darbuotojai ir vadovai pasikaustę psichikos sveikatos srityje, tuo ramiau ir konstruktyviau sureaguos į krizę, padės gauti reikalingų paslaugų ir pasirūpins kontaktu su asmeniu jo nebuvimo darbe metu bei pasirengs jo grįžimui į darbą. Jeigu asmuo turi ilgalaikių psichikos sveikatos sunkumų su pasikartojančiomis psichikos sveikatos krizėmis, tiesioginis vadovas turi inicijuoti tokių situacijų aptarimą, rasti, kas gali padėti užkirsti kelią būsenų pablogėjimui, sudaryti krizės valdymo planą, taip pat klausyti darbuotojo, kokie veiksmai, žmonės ar priemonės gali būti veiksmingiausi krizės metu ar jai artinantis, sutarti dėl vadovo ir kitų darbuotojų tikslingų veiksmų psichikos sveikatos krizei pasikartojus.

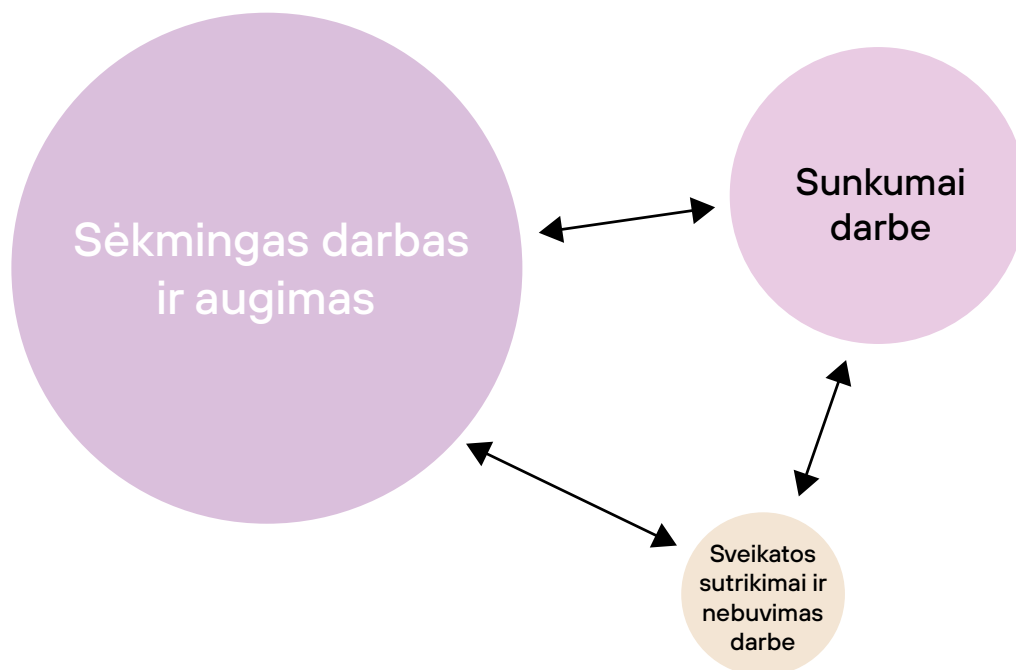
Asmenims, kurie dėl psichikos sveikatos sunkumų ilgai nebuvo darbe, siūloma sudaryti grįžimo į darbą planą. Šiame plane turi būti aptartos reikalingos intervencijos ir paslaugos, tarp jų ir tinkamas darbo sąlygų pritaikymas bei psichologinė pagalba. Siūloma grįžti į darbą palaipsniui, po truputį didinant darbo valandas ir apimtis. Jeigu asmens galimybės dirbti yra pasikeitusios, numatomas grįžimas apsiimant dalį buvusių funkcijų, laikinas ar ilgalaikis darbo vietos pakeitimas pagal pakitusias asmens galimybes.

Galiausiai, apibendrinant, svarbu suprasti, kad psichikos sveikatos sunkumai darbe grupuojami į tokius etapus:

- ▶ sėkmingas darbas ir augimas,
- ▶ sunkumai darbe,
- ▶ sveikatos sutrikimai ir, greičiausiai, nebuvimas darbe.

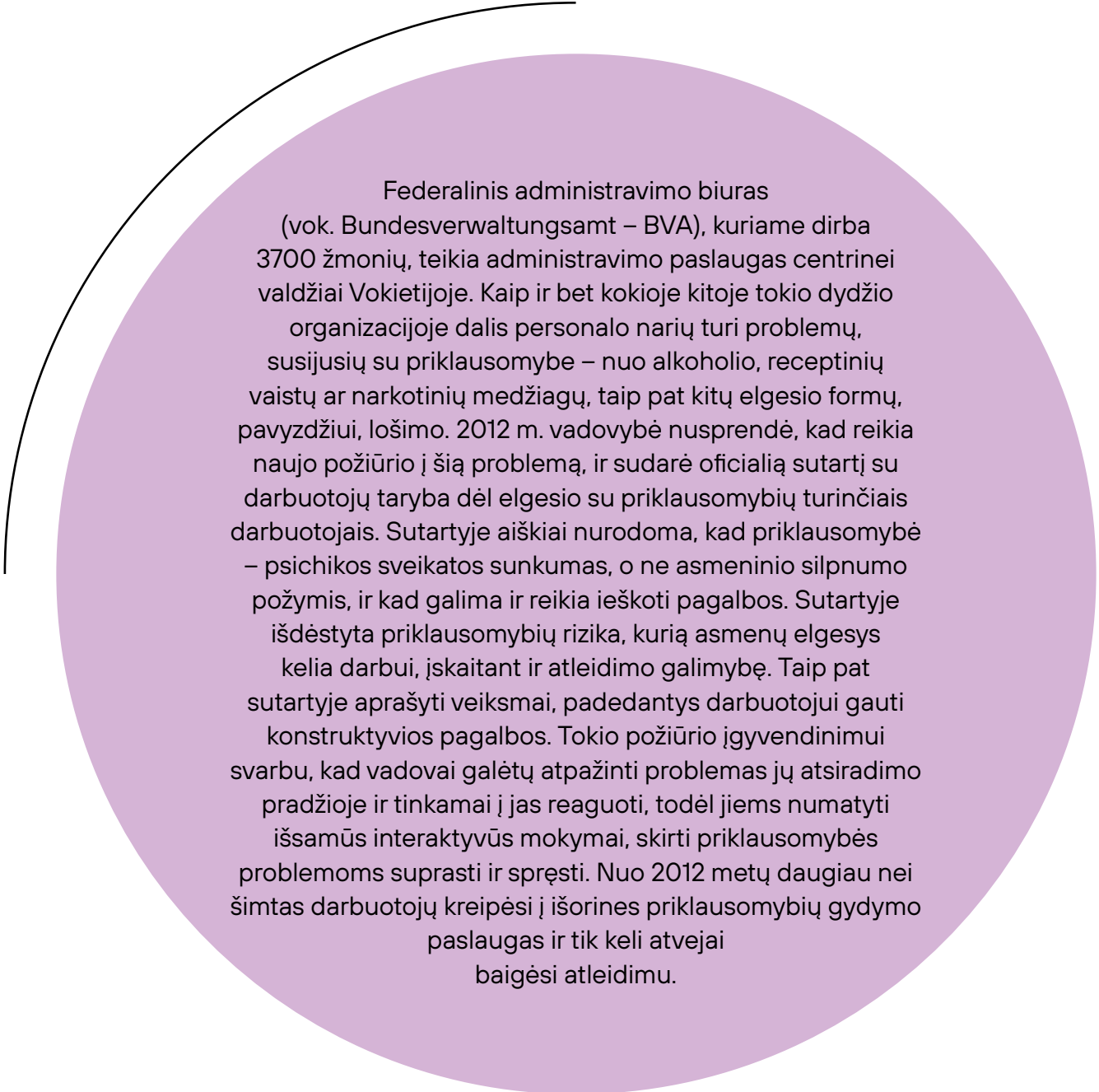
Vienu metu dauguma darbuotojų bus sėkmingai dirbantys ir augantys savo darbe, tačiau tuo pat metu, vykstant nuolatiniam judėjimui tarp sėkmingai dirbančių, bus turinčių sunkumų ir tų, kurių sveikata sutrikusi ir kurie, greičiausiai, nedirba (5 paveikslas).

Prastą psichikos sveikatą patiriantys žmonės, įskaitant ir įprastus psichikos sveikatos sunkumus, ir sunkius psichikos sveikatos sutrikimus, gali būti bet kurioje iš šių grupių. Asmuo gali turėti rimtų psichikos sveikatos problemų, tačiau, gavęs reikiamą paramą, gali sėkmingai dirbti ir augti savo darbe.



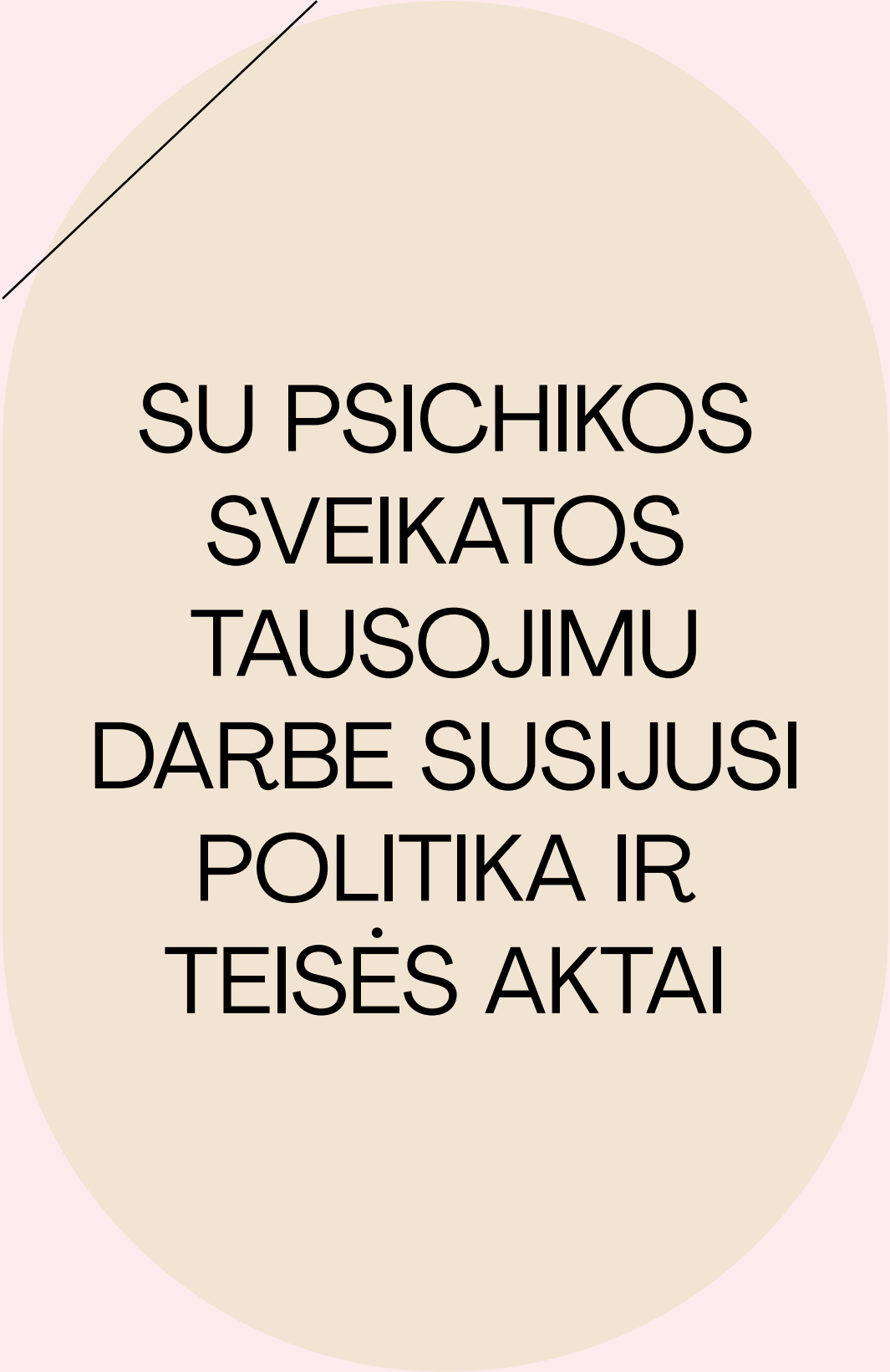
5 paveikslas. Darbuotojų psichikos sveikata organizacijoje

(Dennis Stevenson & Paul Farmer, Thriving at work: The Independent Review of Mental Health and Employers, 2017)



Federalinis administravimo biuras  
(vok. Bundesverwaltungsamt – BVA), kuriame dirba  
3700 žmonių, teikia administravimo paslaugas centrinei  
valdžiai Vokietijoje. Kaip ir bet kokioje kitoje tokio dydžio  
organizacijoje dalis personalo narių turi problemų,  
susijusių su priklausomybe – nuo alkoholio, receptinių  
vaistų ar narkotinių medžiagų, taip pat kitų elgesio formų,  
pavyzdžiui, lošimo. 2012 m. vadovybė nusprendė, kad reikia  
naujo požiūrio į šią problemą, ir sudarė oficialią sutartį su  
darbuotojų taryba dėl elgesio su priklausomybių turinčiais  
darbuotojais. Sutartyje aiškiai nurodoma, kad priklausomybė  
– psichikos sveikatos sunkumas, o ne asmeninio silpnumo  
požymis, ir kad galima ir reikia ieškoti pagalbos. Sutartyje  
išdėstyta priklausomybių rizika, kurią asmenų elgesys  
kelia darbui, įskaitant ir atleidimo galimybę. Taip pat  
sutartyje aprašyti veiksmai, padedantys darbuotojui gauti  
konstruktyvios pagalbos. Tokio požiūrio įgyvendinimui  
svarbu, kad vadovai galėtų atpažinti problemas jų atsiradimo  
pradžioje ir tinkamai į jas reaguoti, todėl jiems numatyti  
išsamūs interaktyvūs mokymai, skirti priklausomybės  
problemoms suprasti ir spręsti. Nuo 2012 metų daugiau nei  
šimtas darbuotojų kreipėsi į išorines priklausomybių gydymo  
paslaugas ir tik keli atvejai  
baigėsi atleidimu.





SU PSICHIKOS  
SVEIKATOS  
TAUSOJIMU  
DARBE SUSIJUSI  
POLITIKA IR  
TEISĖS AKTAI

## 2008 m. birželį paskelbtas Europos psichikos sveikatos ir gerovės paktas, kurio tikslas – remti ES ir kitas šalis propaguojant gerąją praktiką šioje srityje.

Vienoje iš penkių prioritetinių sričių – psichikos sveikatos darbo vietoje – siūlomos šios priemonės:

1. Gerinti darbo organizavimą, organizacinės kultūros ir vadovavimo praktiką, siekiant skatinti psichikos sveikatos gerovę darbe, įskaitant darbo ir šeiminių gyvenimo derinimą.
2. Įgyvendinti psichikos sveikatos ir gerovės programas kartu su rizikos įvertinimo ir prevencijos programomis esant tokioms sąlygoms, kurios gali neigiamai paveikti darbuotojų psichikos sveikatą (stresas, užgaulus elgesys, pavyzdžiui, smurtas ar priekabiavimas darbe, piktnaudžiavimas alkoholiu, narkotikų vartojimas), ir ankstyvosios intervencijos programas darbo vietose.
3. Imtis priemonių remti žmonių, turinčių psichikos sveikatos problemų ar sutrikimų, įdarbinimą, jų darbo vietų išlaikymą, tinkamą pritaikymą arba reabilitaciją ir sugrįžimą į darbą.

Psichikos sveikatos darbo vietoje principai yra įtvirtinti 2007 metais LR Seimo patvirtintoje Psichikos sveikatos strategijoje, kurioje viena iš krypčių yra psichikos sveikatos stiprinimas darbo vietose. Joje nurodoma, kad dauguma psichikos sveikatos problemų turi būti sprendžiamos laikantis visuomenės sveikatos principų, pasitelkiant natūralius bendruomenės išteklius ir apmokant šeimas, mokytojus, darbdavius, visus dirbančius su didesnę riziką patiriančiais žmonėmis arba rizikingas situacijas valdančiais darbuotojus.

Europos Sąjungos teisės aktai įpareigoja darbdavius valdyti visokią darbuotojų sveikatai ir saugai kylančią riziką, įskaitant riziką, kylančią darbuotojų psichikos sveikatai. 1989 m. priimta Europos darbuotojų saugos ir sveikatos pagrindų direktyva (Direktyva 89/391/EEB) buvo svarbus žingsnis gerinant darbuotojų saugą ir sveikatą. Joje nustatyti minimalūs Europoje taikytini saugos ir sveikatos reikalavimai.

Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas, į kurį perkeltos Direktyvos 89/391 nuostatos, nurodo, kad kiekvienam darbuotojui privalo būti sudarytos saugios ir sveikos darbo sąlygos, neatsižvelgiant į įmonės veiklos rūšį, darbo sutarties rūšį, darbuotojų skaičių, įmonės rentabilumą, darbo vietą, darbo aplinką, darbo pobūdį, darbo dienos ar darbo pamainos trukmę, darbuotojo pilietybę, rasę, tautybę, lytį, seksualinę orientaciją, amžių, socialinę kilmę, politinius ar religinius įsitikinimus. Saugias ir sveikas darbo sąlygas darbuotojams privalo sudaryti darbdaviai.

Lietuvos Respublikos darbo kodeksas nurodo, kad darbdavys privalo imtis visų būtinų priemonių psichologinio smurto darbo aplinkoje prevencijai užtikrinti ir pagalbai asmenims, patyrusiems psichologinį smurtą darbo aplinkoje, suteikti.

2012 metais patvirtintų profesinės rizikos vertinimo bendrųjų nuostatų paskirtis yra nustatyti bendrąją profesinės rizikos vertinimo tvarką įmonėse, įstaigose, organizacijose ar kitose organizacinėse struktūrose. Nuo 2005 m. Lietuvos įmonėse psichosocialiniai rizikos veiksniai identifikuojami, gali būti tiriami ir nustatomi vadovaujantis bendraisiais psichosocialinių rizikos veiksnių vertinimo reikalavimais, kurie išdėstyti sveikatos apsaugos ministro ir socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakyme dėl Psichosocialinių rizikos veiksnių tyrimo metodinių nurodymų.

2019 m. sveikatos apsaugos ministro patvirtintas Psichikos sveikatos kompetencijų didinimo įmonių darbuotojams tvarkos aprašas nustato psichikos sveikatos kompetencijų didinimo įmonių darbuotojams tvarką, reikalavimus įmonių kompetencijų didinimą vykdančioms specialistams bei psichikos sveikatos kompeten-

cijų didinimo veiklos įgyvendinimo stebėseną. Aprašas skirtas savivaldybių visuomenės sveikatos biurams, organizuojantiems psichikos sveikatos kompetencijų didinimo įmonių darbuotojams veiklą.

Lygių galimybių įstatymo paskirtis – užtikrinti, kad būtų įgyvendintos Lietuvos Respublikos Konstitucijoje įtvirtintos žmonių lygios teisės, bei uždrausti bet kokią tiesioginę ir netiesioginę diskriminaciją dėl amžiaus, lytinės orientacijos, negalios, rasės ar etninės priklausomybės, religijos ar įsitikinimų. Šiame įstatyme apibrėžtas priekabiavimas ir darbdavio prievolė, kad darbuotojas nepatirtų priekabiavimo ir seksualinio priekabiavimo. Priekabiavimas įstatyme apibrėžiamas kaip nepageidaujamas elgesys (diskriminacija), kai dėl amžiaus, lytinės orientacijos, negalios, rasės ar etninės priklausomybės, religijos ar įsitikinimų siekiama įžeisti arba įžeidžiamas asmens orumas ir siekiama sukurti arba sukuriama bauginanti, priešiška, žeminanti ar įžeidžianti aplinka.

# NAUDINGOS NUORODOS

1. „10 step toolkit for employers”, prieiga internete [www.mindfulemployertentsteps.co.uk](http://www.mindfulemployertentsteps.co.uk)
2. „Canada Life”, „Workplace strategies for mental health”, prieiga internete [www.workplacestrategiesformentalhealth.com](http://www.workplacestrategiesformentalhealth.com)
3. E. mokymosi platforma „Be ribų”, prieiga internete [www.be-ribu.lt](http://www.be-ribu.lt)
4. „Heads Togehter campaign”, prieiga internete [www.headstogether.org.uk](http://www.headstogether.org.uk)
5. Informacija apie emocinę sveikatą ir psichologinę pagalbą, prieiga internete [www.pagalbasau.lt](http://www.pagalbasau.lt)
6. Lietuvos žmogaus teisių centro iniciatyva apie saugesnę darbo aplinką, prieiga internete [www.jauciuosigerai.lt](http://www.jauciuosigerai.lt)
7. „Lygių galimybių sparnų” standartas, prieiga internete [www.lygybesplanai.lt](http://www.lygybesplanai.lt)
8. „Mental Health at work”, prieiga internete [www.mentalhealthatwork.org.uk](http://www.mentalhealthatwork.org.uk)
9. „Mind”, „How to be mentally healthy at work”, prieiga internete [www.mind.org.uk/work](http://www.mind.org.uk/work)
10. Psichikos sveikatos perspektyvų mokymo centras, prieiga internete [www.ismokpadeti.lt](http://www.ismokpadeti.lt)
11. Savižudybių prevencijos iniciatyva, prieiga internete [www.tuesi.lt](http://www.tuesi.lt)
12. „Time to Change”, prieiga internete [www.time-to-change.org.uk](http://www.time-to-change.org.uk)
13. „Time to Talk”, prieiga internete [www.time-to-change.org.uk/get-involved/time-talk-day](http://www.time-to-change.org.uk/get-involved/time-talk-day)

# LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

1. Carson J. Spencer Foundation, Crisis Care Network, National Action Alliance for Suicide Prevention and American Association of Suicidology. (2017) *Savižudybė darbe: postvencijos gairės. 10 žingsnių savižudybės padariniams įveikti.*
2. *Darbuotojų gerovė bei darbo sauga ir sveikata (DSS) centrinės valdžios administracijose: psichosocialinės rizikos darbe įveikimo vadovas.* (2017).
3. *Employee Benefits. Health Shield Healthcare Research.* (2018).
4. Eurofound and EU-OSHA. (2014). *Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention.* Luxembourg: Publications Office of the European Union.
5. Eurofound. (2017 update). *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report.* Luxembourg: Publications Office of the European Union.
6. *European Pact for Mental Health and Well-being. EU high-level conference „Together for Mental Health and Wellbeing“.* (2008).
7. Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra. (2013). *Saugiose darbo vietose stresas yra valdomas. Kampanijos vadovas. Streso ir psichosocialinės rizikos valdymas darbe.*
8. *Psichikos sveikatos perspektyvos.* (2019). *Viskas, ką norėjai žinoti apie psichikos sveikatą.*
9. Schneider, B., Barbera, K. M. (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture.* New York: Oxford University Press.
10. Stavroula L., Aditya J. (2017). *EU Compass for action on mental health and well-being. Mental Health in the Workplace in Europe. Consensus paper.* Centre for Organizational Health & Development, School of Medicine, University of Nottingham.
11. Stevenson, D., Farmer P. (2017). *Thriving at work: The Independent Review of Mental Health and Employers.*
12. The Sainsbury Centre for Mental Health. (2007). *Mental health at work: developing the business case.*
13. World Health Organization. (2003). *Mental health policy and service guidance package. Organization of services for mental health.*
14. World Health Organization. (2005). *Mental health policy and service guidance package. Mental health policies and programmes in the workplace.*
15. World Health Organization. (2014). *Global status report on alcohol and health.*
16. World Health Organization. (2018). *Suicide prevention: toolkit for engaging communities.*

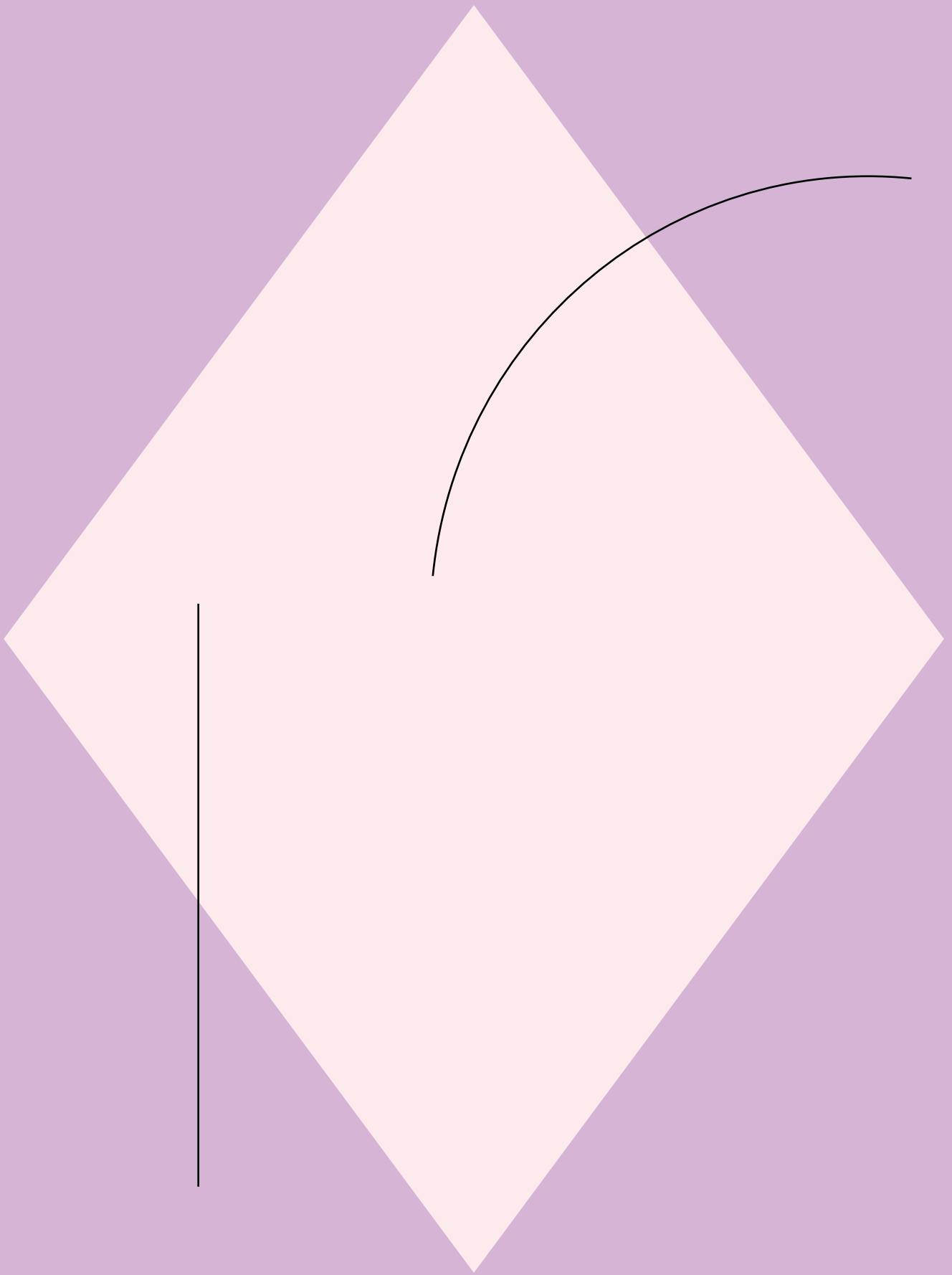


Dizainas: Kristina Alijošiūtė

Spauda: KOPA

Tiražas: 400 vnt.





Psichikos sveikata darbe