



**Tervislik
töökoht!**

**Vaimne tervis töökohal
Käsiraamat tööandjale ja töötajale**



Tervise Arengu Instituut
National Institute for Health Development

Sisukord

Saateks	2
Sissejuhatus	3
1. OSA Kuidas luua vaimselt tervet töökeskkonda? Mida teeb selleks hea tööandja?	5
1.1. Miks on töötaja vaimne tervis eduka organisatsiooni jaoks tähtis?	5
1.2. Mida saab tööandja teha vaimse tervise edendamiseks ja tööstressi vältimiseks?	7
1.3. Kuidas toetada, tööl hoida ja tööga kohandada stressist, läbipõlemisest ja teistest vaimse tervise probleemidest kurnatud inimesi?	12
1.4. Kuidas luua vaimselt terve töökeskkond? Seitsmeastmeline tegevusplaan	13
2. OSA Mida saab töötaja ise teha vaimselt terve töökeskkonna loomiseks?	17
2.1. Mida saate teha teie oma vaimse tervise hoidmiseks?	17
2.2. Toimetulek stressiga	18
2.3. Vaimse tervise probleemidega töökaaslase toetamine	19
2.4. Organisatsiooni roll vaimse tervise edendamisel	20
3. OSA Vaimse tervise edendamine Eesti organisatsioonides	22
3.1. Mainekates organisatsioonides on vaimse tervise edendamine seotud personalipoliitikaga	22
3.2. Uued ja vanad tööstressi põhjused Eesti ühiskonnas	23
3.3. Vaimse tervise teema Eesti õigusaktides	25
3.4. Mida tehakse ja plaanitakse veel teha Eesti ettevõtetes tervise edendamiseks?	25
3.5. Mille poolest erinevad hea vaimse tervisega organisatsioonid ülejäänutest?	30
3.6. Millele võiks Eesti juht ja tööandja pöörata suuremat tähelepanu?	31

3. trükk on valminud Tervise Arengu Instituudi tellimusel 2015. aastal

Igasugune materjali reprodutseerimine ja levitamine on ilma Tervise Arengu Instituudi nõusolekuta keelatud

Kujundanud AS Ecoprint

Trükkinud AS Atlex

ISBN 978-9949-461-13-4 (trükis)

ISBN 978-9949-461-14-1 (PDF)

Tasuta jagamiseks

Saateks

Et kiiresti muutavas keskkonnas füüsiliselt ja vaimselt toime tulla, on vaja leida üha uusi ressursse nii ühiskonnas, organisatsioonis kui ka inimeses endas. On tuntud tõsiasi, et kohanemisega seotud haigestumiste hulk kasvab paraku aasta-aastalt.

Mis võib olla kohanematuse põhjuseks?

Paljud inimesed armastavad oma tööd. Mõnikord võtab see armastus hälbe vormi: unustame suhted ja iseenda, tülitseme töö pärast, või loobume töö tõttu suhetest ja oma elu elamisest. Niisiis võib töö saada sõltuvuseks ning stressi, kurnatuse, depressiooni ja teiste vaimse tervise probleemide allikaks. Ent tänapäeva ühiskond ongi töösõltuvusest huvitatud.

Vilets vaimne tervis põhjustab suuri kulusid nii tööandjale kui ka ühiskonnale:

- iga neljas eurooplane kogeb elu jooksul vaimse tervise probleeme;
- Maailma Terviseorganisatsiooni hinnangul on depressioon muutunud aastaks 2020 tähtsusest teiseks töövõimetuse põhjuseks. Juba praegu on see tähtsusest teine töövõimetuse põhjus vanuserühmas 15–44 eluaastat, seda nii meeste kui ka naiste hulgas.

Viletsa vaimse tervise ja puuduliku heaolu põhjused on keerukad ja mitmetahulised. Töö ja töökeskkond moodustavad küll väikese osa probleemist, ent suure osa lahendusest. Töö annab inimesele vaimsele tervisele ja heaolule väga palju, sest see parandab enesehinnangut, võimaldab eneseteostust, sotsiaalset suhtlemist ja sissetulekut.

Meie ühine siht on töötada – kooskõlas eluga, seadmata tööd (ja raha) kõrgemale kohale elust enesest. Meie siht on hoida ennast töös nii, et töö ei teeks haigeks.

Selle käsiraamatu esimeses kahes peatükis tutvustatakse Hollandi Töötervishoiuameti välja antud juhendmaterjali „*Work. In tune with life*”¹. Esimesest osast leiate näpunäiteid ja nõuandeid tööandjatele selle kohta, mida teha vaimselt terve töökeskkonna loomiseks ja hoidmiseks. Teine osa sisaldab juhiseid töötajale selle kohta, mida teha töötades tervena püsimiseks.

Kogumiku kolmas osa sisaldab Eesti organisatsioonide häid ideid ja kogemusi vaimset tervist hoidva ja säästva töökeskkonna loomisel. Peatüki aluseks on Tervise Arengu Instituudi (TAI) ja Tööinspektsiooni (TI) tervise arendamise projektide käigus tehtud intervjuud Eesti tööandjate ja töötajatega.

Juhendmaterjali on täiendanud ja intervjuud tervikuks koondanud tööpsühholoog Taimi Elenurm.

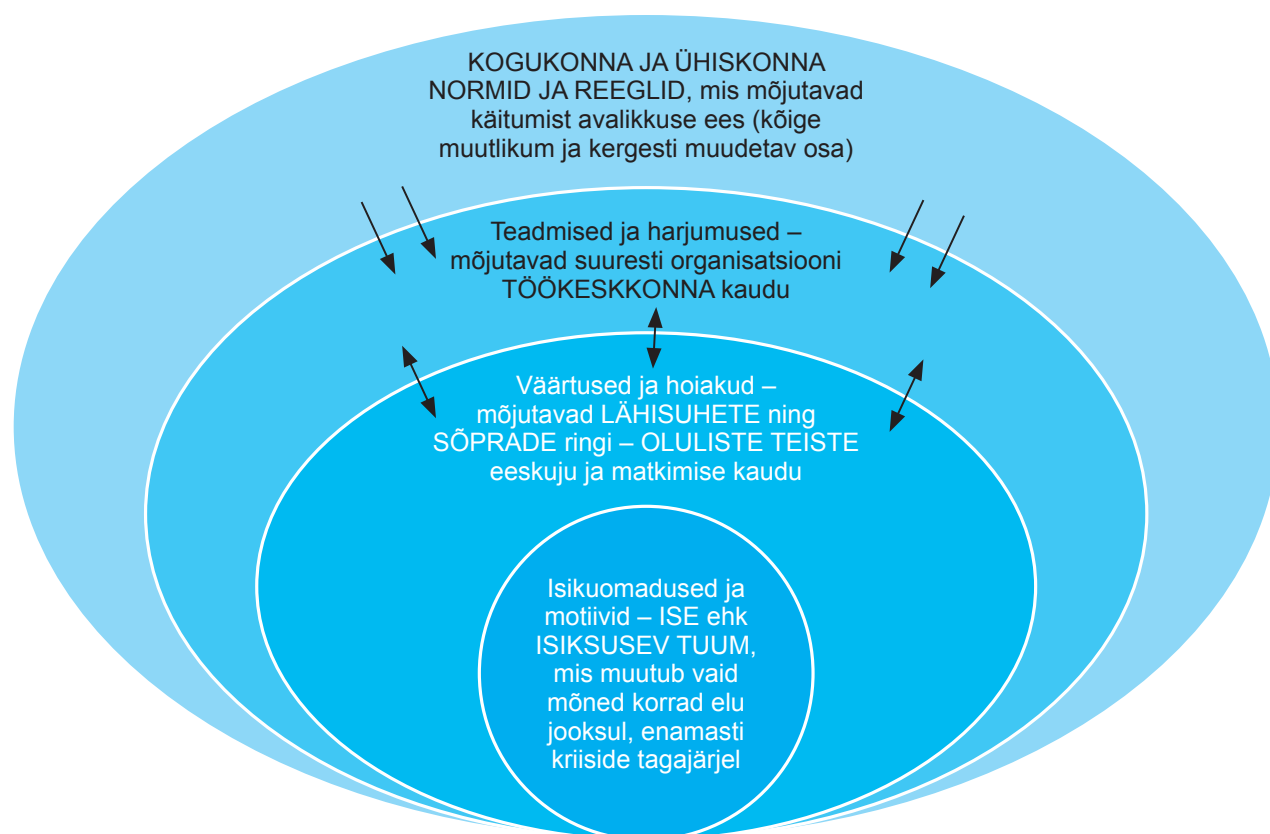
¹ Knifton, L., Watson, V., Den Besten, H., Dijkman, A., Gründemann, R., Ten Have, K. Work. In Tune with Life (www.enwhp.org).

Sissejuhatus

Kas vaimne tervis töökohal on pseudoprobleem või tulevikutrend?

21. sajandil on töötajate vaimne tervis ja heaolu ka organisatsiooni edukuse seisukohalt väga tähtis. Töövõime ja -võimekuse allikaks on hea füüsiline ja vaimne tervis, mille määrab kehaliste ja vaimsete ressursside olemasolu. Need varud hangitakse enamasti töövälisel ajal ning töövälisest suhetest ja võrgustikest. Nii on see kujunenud välja ühiskonnas, kus on levinud liberaalsed vaated ja individualistlik organisatsioonikultuur, mis on Eestiski viimasel kümnendil domineerinud. Kuid hea vaimse tervise hoidmisel ja edendamisel on ka töökohal ülimalt oluline roll, sest suurema osa ärkvelolekuajast veedame tööl.

Vaimse tervise eest hoolitsemine on tähtis iga organisatsiooni jaoks. Ettevõtte ja asutused saavad kokku leppida ühiselu normides ja reeglites ning neid levitada, samuti juurutada tavasid, mis aitavad meil püsida tervena. Need normid, reeglid ja tavad toetavad töö ja töötamise tasakaalustamist isikliku eluga, see tähendab puhkamise, eraelu ja karjääri tegemise harjumustega.



Joonis 1. Vaimset tervist mõjutavad tegurid

Vaimse tervise probleemid võivad mõjutada kõiki sõltumata vanusest, elukeskkonnast, töökohast ja sissetulekust. Ent kui probleemide küüsi sattunud inimest toetavad töökaaslased, sõbrad ja lähedased, suudab ta nendest üle saada ning saabki.

Maailma Terviseorganisatsioon määratleb hea vaimse tervise järgmiselt:

Vaimne tervis on heaoluseisund, mille puhul iga inimene

- tunnetab oma võimekust,
 - suudab tulla toime igapäevase stressiga,
 - suudab töötada tulemuslikult ja viljakalt,
 - tahab ja suudab olla kasulik kogukonnale ja ühiskonnale.
-

Hea vaimse tervisega töötajad on oma töös edukamad ja elus õnnelikumad.

Vaimse tervise edendamise eesmärk töökohal on suurendada nii tööandjate kui ka töövõtjate teadlikkust vaimsest tervisest, samuti suutlikkust märgata probleeme ja tegutseda koostöös selleks, et kavandada tegevused vaimse tervise ja töövõime säilitamiseks.

Selleks on vaja selgitada, miks, ja kavandada, kuidas

- edendada töökeskkonnas head vaimset tervist,
- märgata ja osata vältida stressi, läbipõlemist ja teisi vaimse tervise häireid põhjustavaid probleeme,
- toetada töötajaid, kellel on probleeme vaimse tasakaalu ja stressiga,
- pakkuda meetmeid stressi ja teisi vaimse tervise probleeme kogenud inimeste toetamiseks töökohtadel.

Töökeskkonda muutes ja oma töötajaid toetades suudate vähendada vaimse tervise probleemide ja tööstressi kestust ja tõsidust, kiirendada tervenemist ning toetada hea töövõime taastamist.

1. OSA | Kuidas luua vaimselt tervet töökeskkonda? Mida teeb selleks hea tööandja?

Kuidas peaksite teie tööandjana hakkama tegelema vaimse tervise probleemidega oma organisatsioonis? Mida täpsemalt teha ja milliseid põhimõtteid järgida? Kampaniaga „*Work. In tune with life. Move Europe*” on Euroopa töötervishoiuorganisatsioon (ENWHP) alustanud tööd vaimse tervise edendamise nimel Euroopa organisatsioonides ja töökohtadel.

Käesolev tööandjatele ja juhtidele mõeldud peatükk pakub praktilisi nõuandeid, kuidas juhtida ja aidata töötajaid, kes kannatavad stressi, kurnatuse ja teiste vaimse tervise probleemide all.

Sarnase teabe leiab inglise keeles kampania „*Work. In tune with life. Move Europe*” materjalide hulgast veebilehelt www.enwhp.org.

Lisamaterjale:

- www.healthyworkinglives.com – Šoti Terve Töökeskkonna Keskuse veebileht, mis sisaldab juhendit töökeskkonna edendamise tegevusplaani väljaarendamiseks; www.healthyworkinglives.com/uploads/documents/8524-47679_MENTALHEALTH.pdf kajastab teavet koolituste „Vaimselt terve töökeskkond” ja „Vaimse tervise esmaabi” kohta;
- www.tacklementalhealth.org.uk – organisatsiooni Shaw Trust infomaterjal „Vaimse tervise juhtimine töökohal”;
- www.mindfulemployer.net – infomaterjalid tööandjalt tööandjatele;
- www.mentalhealth.org.uk – Suurbritannia Vaimse Tervise Fondi uurimused, artiklid ja infomaterjal vaimse tervise edendamise, vaimse tervise häirete vältimise ja töötajate toetamise kohta töökeskkonnas;
- www.shift.org.uk/employers – juhtimisvahendid ja juhendid tervise edendamiseks töökohal;
- www.bhf.org.uk – Briti Südamefondi infomaterjalid „Think Fit!” („Mõtle tervelt!”) ja „Think well!” („Mõtle hästi!”) annavad ülevaate sellest, kuidas arendada vaimse heaolu programme töökohas, ning sisaldavad juhendit töötajate vaimse heaolu taastamiseks;
- www.beyondblue.org.au – Austraalia riigi ja kohalike omavalitsuste algatus eesmärgiga suurendada teadlikkust depressioonist; veebilehelt leiavad teavet nii praktikud kui ka eksperdid.

1.1. Miks on töötaja vaimne tervis eduka organisatsiooni jaoks tähtis?

Töötajate vaimne tervis on oluline tervise ja töövõime näitaja. Tänapäeva üleilmastunud majanduses on äriedu taga esmajoones töötajate hea tervis ja töövõime. Üha enam organisatsioone mõistab, et nende edu taga on suures osas töötajate vaimne tasakaal ja pühendumus.

Vaimse tervise probleemidega seotud kulud

Majanduslikust seisukohast on vaimse tervise väärtustamine hädavajalik.

- Vaimse tervise probleemidest põhjustatud tootlikkuse langus ja sellest tingitud kahju on suurem kui teiste terviseprobleemide põhjustatud kahju.
- Vaimse tervise probleemide tõttu kaotatakse palju rohkem tööpäevi kui näiteks töövaidluste tõttu.
- Vaimse tervise edendamine aitab vähendada töölt puudumisega seotud kulutusi ja sellega seotud ajakulu juhtkonnale.

Viimaste aastakümnete jooksul üha enam globaliseerunud majandus ja tehnoloogia areng töökohtadel on toonud kaasa kiired muutused töö laadis. Need mõjutavad nii töö sisu, korraldust kui ka intensiivsust. Kok-

kuvõttes nõuab see meilt töötajatena aina paremaid tööoskusi ning suuremat võimekust ja koostöövalmidust, et tulla toime tehnoloogiliste uuenduste, tiheneva suhtluse ja sotsiaalse võrgustumisega.

Töö laadi pidev muutumine võib olla töötaja jaoks meeldiv, kuid võib kaasa tuua ka tugevama välise nõudmiste surve ning suuremad ootused töötaja kognitiivse, sotsiaalse ja psühholoogilise võimekuse suhtes. Meilt oodatakse muutuste mõistmist ja vilgast omaksvõttu, oskust suhelda globaalselt ning tulla tööga toime erinevuste ja kõrvalekallete tingimustes. Vaimne tervis on seepärast äärmiselt tähtis – nii nimetatud oskuste väljaarendamise kui ka tõhusa rakendamise jaoks.

Paljude Euroopa riikide töökohtadel on vilets vaimne tervis siiski märkimisväärne ja kasvav trend. Arve ja fakte vaimse tervise mõju kohta töökohal:

- 25% eurooplastest kogeb oma elu jooksul vähemalt korra vaimse tervisega seotud probleeme.
- 27% (ehk kokku 93 miljonit inimest) Euroopa täiskasvanud rahvastikust kannatab vaimse tervisega seotud probleemide all.
- Maailma Terviseorganisatsiooni hinnangul on depressioon tõusnud aastaks 2020 töövõimetuse põhjuste hulgas teisele kohale maailmas.
- Vaimse tervise häirete põhjustatud kulused hinnatakse Euroopas 240 miljardile eurole aastas. Otsesed kulud, nagu näiteks ravikulud, moodustavad sellest summast alla poole. Suurem osa (136 miljardit eurot) tuleneb tootlikkuse vähenemisest, mille põhjuseks on muu hulgas haiguse tõttu puudunud päevade arv.
- Kogu Euroopas on tööstressi ja muude vaimse tervise probleemide tõttu töölt puudunud päevade arv, töötuse tase ja pikaajaliste haigushüvitiste maht kasvanud. Iga kümnes pikaajaline terviseprobleem või töövõimetusjuhtum on tingitud vaimsetest või emotsionaalsetest häiretest.
- Euroopa Liidus sooritatakse aastas 58 000 enesetappu. Võrdluseks: liiklusõnnetustes hukkub 50 700 inimest aastas.

Töökohtades on siiski võimalik luua terve kultuur ja keskkond, mis pakub töötajatele psühholoogilist tuge. Muuta töökoht terveks nii füüsilises, vaimses kui ka sotsiaalses mõttes on nii tööandjate kui ka töötajate ees seisev ülesanne.

Tootlikkus, tööjõudlus ja tööandja maine

Vaimse tervise edendamiseks kaasneb tootlikkuse ja tööjõudluse kasv. Mugav töökeskkond soodustab meeskonnatööd, teabevahetust ja toetavat suhtlust. Seal paraneb ja areneb töömoraal, personali voolavus on väiksem ning sellest tulenevalt kahanevad värbamis- ja koolituskulud.

Terve töökeskkond toetab kohanemist muutuste ja raskete olukordadega. See on eriti oluline praeguses keerulises majanduslikus olukorras.

Vaimse tervise edendamise programmides osalemine ning vaimse tervise hoidmise ja säästmise tegevuskava kujundavad avalikkuse silmis organisatsiooni mainet. Tervise väärtustamine organisatsioonis annab märku juhtide oskusest ja suutlikkusest tähtsustada seda, mis on paljudele isiklikult oluline. Tervise hoidmine ja parandamine muudab firma maine tööandja ja koostööpartnerina paremaks ning toetab tulusamate lepingute sõlmimist. Vaimset tervist säästva tegevuse kaudu saab organisatsioon reklaamida üldsusele ja klientidele oma sotsiaalset vastutustunnet. Tööjõuturul tagavad hea maine tervislik töökoht ja motiveeriv töö. Heas organisatsioonis seovad juhid töötaja isiklikud huvid ja arenguvajaduse organisatsiooni huvide ja arenguga ning kujundavad töövõimekust toetava õppimiskultuuri.

Austria teenindusorganisatsioon Deakon on saavutanud häid tulemusi just töökeskkonnas vaimse tervisega tegelemise tulemusena. Töötajate motiveerituse ja heaolu tähtsustamine on toonud kaasa ettevõtte edu ja klientide rahulolu. Organisatsioonil on hea maine, kliendid ja varustajad hindavad firmat kõrgelt ning kohalikud inimesed eelistavad organisatsiooni teistele kui väärt tööandjat. Töölt puudunud päevade arv on selles firmas väga väike.

Vaimne tervis on seotud kehalise tervisega

On tõestatud, et vilets vaimne tervis võib põhjustada muude haiguste, näiteks koronaarsete südamehaiguste, insuldi ja suhkruhaiguse sagedasemat teket. Vaimne seisund võib mõjutada inimese tervist nii otseselt kui ka kaudselt. Ülemäärane vaimne pingeline muudab organismi vastuvõtlikumaks nakkustele ja haavatavamaks krooniliste haiguste suhtes. Lisaks soodustab see nn negatiivset elustiili ehk ebatervislikke harjumusi, näiteks suitsetamist, alkoholi tarbimist, kihutamist maanteel ja pahameele väljaelamist lähisuhetes. Need on olulised suhted ja töövõimet mõjutavad asjaolud, mis kujundavad äriedu ning millega on oluline tegeleda nüüd ja kohe.

Hispaania ettevõttes FCC (Lleida-Tarragona piirkond) korraldatud projekt on hea näide sellest, kuidas alkoholi ja narkootikumide probleemidega on tegeletud struktureeritult ja pragmaatiliselt. See projekt ulatub tavalisest tagajärgedega tegelemisest kaugemale. Keskendutakse sellise töökeskkonna loomisele, kus mõistetakse alkoholi ja narkootikumide kasutamise probleeme, toetatakse nende muredega kimpus olevat töötajat ning püütakse teda sellele vaatamata töökohal hoida ja tööga siduda.

Õigusaktid ja kindlustuse nõuded

Viimane ja sugugi mitte vähem tähtis on asjaolu, et Euroopa Liidus reguleeritakse vaimset tervist töökohal õigusaktidega. Samuti on olemas Euroopa Nõukogu 1989. aasta direktiiv töötajate töetervishoiu ja tööohutuse parandamist soodustavate meetmete kehtestamise kohta.

Lisamaterjale:

- www.who.int/mental_health/policy/services/essentialpackage1v13/en/index.html – Maailma Terviseorganisatsiooni materjalid, mis annavad ülevaate vaimsest tervisest töökohal;
- www.workingforhealth.gov.uk – Suurbritannia valitsuse näidetele, tervisekontrollile ja tõenditele tuginev teemakäsitletus;
- www.scmh.org.uk/pdfs/mental_health_at_work.pdf – Sainsbury Vaimse Tervise Keskuses lahendatud ärijuhtum;
- www.scotland.gov.uk/Publications/2009/02/16100540/0 – Šoti valitsuse projekt tööandjatele „Oma tööjõu eest hoolitsemine tasub ära”;
- www.enwhp.org – kampaania „Work. In tune with life. Move Europe” veebisait, mis toetab vaimse tervise edendamist organisatsioonides.

1.2. Mida saab tööandja teha vaimse tervise edendamiseks ja tööstressi vältimiseks?

Töökohal on võimalik luua vaimselt terve ja töötajaid toetav töökeskkond. On suur hulk meetmeid, mis aitavad edendada vaimset tervist ja vältida stressi ning arendada paindlikke töösuheteid. Püsitulemusi saab saavutada ainult selliste mitmekesiste strateegiatega, mille väljatöötamisest ja ellurakendamisest on osa võtnud kõikide tasandite töötajad. Eri meetmete kombineerimine nii isiklikul kui ka organisatsioonilisel tasandil on töötajate vaimse tervise eest hoolitsemisel peamine.

Milliseid järgmistest võtetest kasutada ja kuidas neid omavahel kombineerida, sõltub organisatsiooni vajadustest ning hinnangutest, mida on töötajad töökeskkonnale andnud. Töötajate hinnanguid on võimalik selgitada välja näiteks töörahulolu uurimuste või arenguveestluste tulemuste põhjal.

**Vähem stressi pikemas perspektiivis? Töötingimuste parandamisega!
Eesmärk: vähendada stressi põhjustavate ohutegurite mõju töökeskkonnas.**

Üksikisiku tasandil rakendatavad meetmed ja ettevõetud tegevused pole tööstressi leevendamisel kuigi tõhusad. Suure tähtsusega on just organisatsioonitasandi meetmed, mille eesmärk on vähendada tööstressi põhjustavate tegurite – enamasti psühholoogiliste ja psühho-sotsiaalsete ohutegurite – mõju töökeskkonnas. See tähendab ühtlasi töörahulolu, motiveerituse ja tulemuslikkuse mõjutamist.

Tabel 1. Vaimse tervise edendamise meetmed organisatsioonis

A. Töökorraldus ja töö disainimine	B. Teabevahetus ja toetus	C. Tööstressi vältimine ja leevendamine
Tööprotsesside ümberkorraldamine	Kaasamine otsustamisse	Tööstressi vältimise koolituste korraldamine
Iseseisvuse ja valikuvabaduse võimaldamine töötempo ja -viisi valikul	Asjakohane ja usalduslik teabevahetus	Stressiga toimetuleku kognitiiv-käitumuslike tehnikate õppimine ja rakendamine
Ootuste ja huvide selgitamine	Täiendusõppe pakkumine	Lõõgastumiseks ja sportimiseks sobiva keskkonna ja aja pakkumine
Pingutuste ja tasu tasakaalustamine	Üksteise toetamine ja abistamine	

A. Töökorraldus ja -keskkond

- **Korraldage halvasti toimivad tööprotsessid ümber.**

Vaatamata töö kasvavale intensiivsusele, ajasurvele ja lisatöö vajadusele ei saa ükski firma jääda lootma ainult oma töötajate panuse suurendamisele. Kui nii käituda, kasvab psühholoogiliste probleemide risk, millel on negatiivne mõju töötajate vaimsele tervisele.

Vastupidiselt levinud arvamusele on uurimused näidanud, et lühemad tööpäevad ja ületunnitööst vabanemine ei too kaasa tootlikkuse kahanemist. Pikemas plaanis võib töötajatele mõjuda motiveerivalt tööprotsesside optimeerimine (näiteks töökohustuste ümberjaotamine ja töötajate huvidega kohandamine, töökohtade vahetamine organisatsioonis, paindlik tööaeg, vaba töörežiim) tööpinge vähendamiseks, aga ka abitöökohtade loomine selleks, et vabastada oskustöötajad tehnilistest ülesannetest. Need meetmed aitavad ühtlasi edendada töötajate vaimset tervist.

Prantsusmaa ettevõtte IFP Energies Nouvelles on välja töötanud struktureeritud lähenemise psühhosotsiaalsete riskide vähendamiseks. Alustati stressi tekitavates tingimustes töötavate inimeste ravimeetmetest ning jõuti välja töökorralduse ja juhtimisprobleemide selgitamise ja lahendamiseni.

- **Usaldage töötaja enesekontrollivõimet, suurendage tema iseseisvust ja valikuvabadust.**

Töötajatel peaks olema piisavalt iseseisvust ja valikuvabadust oma töö korraldamisel. Vabadus ise planeerida oma tööpäeva ja täita tööülesandeid oma äranägemise järgi on töötaja tervise seisukohast väga oluline. Alustuseks on hea mõte leppida kokku eesmärkides, selle asemel, et määratleda täpselt protsessid ja kirjutada ette protseduurid.

Tööpsühholoogid on kirjutanud iseseisvuse ja enesekontrolli suurendamise vajadusest, eriti just keerukate tööülesannete korral, alates möödunud sajandi seitsmekümnendatest aastatest. Nõudmiste-kontrolli-toetuse mudeli (Karasek, 1979) kohaselt on tööstressist enim ohustatud need töötajad, kes kogevad kolme ohuteguri koosmõju:

- suured nõudmised teiste inimeste poolt, näiteks ajasurve, tähtajad, töörütmi;
- vähe võimalusi ise otsustada ning mõjutada sel moel oma tööprotsessi kulgu ning töö tegemise viisi, töötempo ja -vahendite valikut;
- vähene sotsiaalne toetus juhilt ja kolleegidelt töökohal.

Hollandi linna Zwolle linnavalitsus julgustab oma töötajaid vastutama vaimse tervise edendamise nimel töö ise oma töö, vaimse tervise ja konkurentsivõime eest. Et selline suhtumine saaks töötajatele omaseks, osalevad linnavalitsuse töötajad regulaarselt psühholoogilise paindlikkuse koolitustel.

- **Selgitage rollid ja ootused.**

Tarvis on teha selgeks ja leppida võimalikult täpselt kokku vastastikused ootused: ühelt poolt see, milliste ülesannete täitmist ootavad organisatsiooni juhid töötajalt, ja teiselt poolt see, millised ootused on töötajal organisatsiooni suhtes.

- **Leidke tasakaal pingutuse ja tasu vahel.**

On leitud märkimisväärne seos pingutuse ja tasu vahelise tasakaalu puudumise ning vaimse tervise probleemide vahel. Mõistlikkuse piires võivad tööandjad selle vähendamiseks midagi ette võtta, näiteks maksta ka madamalapalgalistele töötajatele mõistlikku tasu.

Jõupingutuste hüvitamise mudeli järgi (Siegrist, 1990) põhjustab enim probleeme mitme teguri koosmõjust tingitud tööstress: tunne, et tööd on palju, vastutus on suur, tööandjad, kliendid, partnerid, töökaaslased ja kogukond esitavad vastandlikke ootusi, töö pole kellegagi võimalik oma probleeme arutada, töö kipub segama era- ja pereelu, töörežiim tekitab olme stressi, tunnustust on vähe ning puuduvad eduelamused. Lühikese aja jooksul kompenseerib ülekoormuse hea ja õiglasena tajutud tasu, kuid pikas plaanis ohustab see siiski vaimset tervist.

B. Teabevahetus ja vastastikune toetus

- **Kaasake töötajad otsustamisse ja probleemide lahendamisse.**

Andke töötajatele võimalus rääkida kaasa nii kogu organisatsiooni kui ka nende tööd puudutavate oluliste otsuste tegemises. Tehke seda isegi siis, kui arutatav teema nende inimeste tööd otseselt ei puudutagi. Suuremates organisatsioonides saab töötajad otsustamisse kaasata küsitluste ja foorumite kaudu, väiksemates organisatsioonides vestlusringide abil. Kaasamine ja osalemine on üks peamisi vaimselt terve töökeskkonna säilitamise eeldusi.

- **Parandage teabevahetust ja andke töö kohta tagasisidet.**

Tunnustav ja usaldav organisatsioonikultuur, mis toetub professionaalsele kommunikatsioonile ja koostööle, on ärieduks ülioluline ning mängib suurt rolli ka töötajate vaimse tervise säilitamisel.

Pakkuge oma töötajatele selliseid teabe- ja suhtluskoolitusi, kus käsitletakse verbaalset ja mitteverbaalset suhtlust ning organisatsioonipsühholoogiat. Pakkuge peale avalike koolituste ka organisatsioonisisest koolitust ning koostöö- ja arengutreeninguid. Need aitavad töötajal mõista ennast organisatsiooni liikmena, mõista töökaaslasi, nende probleeme ja käitumismustreid, igaühe rolle meeskonnas ning personali käitumist ja sellest tulenevaid personalijuhtimise tehnikaid.

Tööandjad saavad juhtivtöötajatele pakkuda toetava juhtimise koolitusi. Hea juht tunneb oma töötajate vajaduste vastu huvi, on nõuandjaks ja arengutreeneriks, tunnustab loominguilisust, motiveerib töötajaid neile jõukohaste, sobivate ja huvitavate ülesannetega ning hoiab neid kursis organisatsiooni eesmärkidega.

Saksa firma E.On Energy on seadnud endale ülesandeks luua avatud suhtlemisega töökeskkond, kus töötajad on kaasatud ettevõtte tegevusse sellisel määral, et nad tunnevad end väärtustatu ja hinnatuna. Kõikidele töötajatele võimaldatakse suhtlemiskoolitusi. Võrdõiguslikkuse tagamiseks on loodud firmasisesed mentorprogrammid, mille eesmärk on toetada pika tööstaaziga naistöötajate karjääri.

- **Pakkuge täiendusõpet, et tagada töötajate pädevus.**

Töötajate tööalane järelkoolitamine on tööandja seadusest tulenev kohustus. Koolitamine on personali arendamise peamine osa. Töötaja personaalse arengu jaoks pakutavate võimaluste hulgas on heas organisatsioonis ka tervise edendamise ja isiksuse arendamise teemad. Selles vallas saab tööandja pakkuda koolitust ja praktilist tegevust nii tööalase täiendusõppe kui ka vabahariduskoolitusena. Esimene neist on pühendatud tööalase pädevuse arendamisele, teine inimese enda isiklikule arengule.

Tšehhi ettevõtte Lohmann & Rauscher Ltd. hästi korraldatud ning töötajate võimetele vastavad koolitus- ja haridusprogrammid on muutnud töötajad enesekindlamaks: nad on kindlamad oma pädevuses ja konkurentsivõimes. See omakorda mõjub hästi töötajate heaolutundele ja vaimsele tervisele.

- **Julgustage töötajaid üksteist toetama ning pakkuge ka ise toetust ja abi.**

Üks tähtsamaid stressi maandajaid on kaaslaste toetus. Vastastikuse toetuse saavutamine pole konkurentsi tingimuses lihtne. Küll aga saab töökorralduse kujundada selliseks, et see julgustab ja tugevdab firmasest üksteise abistamist. Toetusega on seotud läbipaistev ja kaasav otsustamine ning infosüsteemid, mis soodustavad avatud dialoogi ja usalduslikku koostööd.

Tasustage kõrgemalt aega, mis kulutatakse töökaaslaste abistamiseks nende töös. Tulemuste hindamisel ja tasustamisel valige üheks tööalase edukuse näitajaks toetuse pakkumine töökaaslastele.

Pakkuge võimalusi tööväliseks ühistegevuseks. Nii väljendate juhina oma soosingut teiste toetamisele. Kõige olulisem on seejuures juhtkonna eeskuju, seepärast osalege ka ise aktiivselt.

Tõhusad on need meetmed, mis toetavad stressiga toimetuleku oskuste arendamist nii isiklikul kui ka töörühma ja meeskonna tasandil, samuti kogu organisatsiooni tasandil. Tegevust, teavet ja toetust on tarvis pakkuda kolmele sihtrühmale:

- stressi vältimiseks neile, kellel veel probleeme pole;
- stressiga toimetulekuks neile, kes on riskirühmas kas oma töökohta, -tingimuste või töö laadi tõttu;
- stressist taastumiseks neile, kel on juba tekkinud vaimse tervise probleemid.

Tööandja jaoks on kõige odavam stressi vältida ja kõige kallimaks lähevad stressist taastumisele tehtavad kulutused. Seetõttu on mõistlik panustada just probleemide ärahoidmisele, mitte kõrvaldada üksnes tagajärgi.

Stressijuhtimise ja -vältimise koolitustel tuleb keskenduda mõtteviisi ja käitumise muutmisele. Stressiga toimetuleku tehnikaid on peaaegu sama palju kui selle põhjuseid. Järgmises peatükis tutvustame neist peamisi.

C. Tööstressiga toimetuleku koolitused

Stressiga toimetulekuks on vaja muuta käitumist.

Eesmärk: õppida kasutama ja rakendada endale sobivaid toimetulekustrateegiaid igapäevaelus.

- **Õppige ja harjutage stressi reguleerimise kognitiiv-käitumuslikke tehnikaid.**

Tööstressi ärahoidmise koolitustes on elemente kognitiivteraapiast, mis on üks käitumusliku teraapia vorme. Harjutatakse mõtteviisi ja tunnetuse muutmist. Kognitiivsed ja käitumuslikud tehnikad aitavad inimestel teadvustada oma suhtumisi, mõtteid, väärtushinnanguid ja uskumusi, proovida nende kattuvust reaalsusega. Ebamõistlikud ja kohanemist takistavad hoiakud ja uskumused töötatakse läbi ning neid korrigeeritakse igapäevaelu näidete põhjal. Arendatakse ja toetatakse individuaalseid toimetulekustrateegiaid.

Stressi ärahoidmise koolitustel ja stressijuhtimise treeningutel on soovitatav kasutada mitmekesiseid meetodeid, näiteks kombineerida infomaterjale, videoid, rollimänge ja mudelõpet. Selline koolitus sarnaneb pigem vestlusingiga ja on tõhusam kui loengu vormis õppetöö. Ühiselt omandatud tehnikaid saab koolitustel ja nendevahelisel perioodil praktiseerida väiksemates rühmades või iseseisvalt.

Tõhus võtte on juhendada kaaslast. Nii tekib nn lumepalliefekt ning õpivad mõlemad pooled.

- **Harjutage ja treenige lõõgastusvõtete kasutamist.**

Lõõgastumine vähendab stressi.

Eesmärk: julgustada inimesi kasutama stressi tekitavates olukordades emotsionaalse ja füüsilise pingele leevendamiseks eneseregulatsiooni võtteid.

Lõõgastustehnikate kasutamine on stressi ärahoidmise ja reguleerimise võtte. Uurimustega on tõestatud, et stressi sümptomeid leevendab lihaste lõdvestamine, meditatsioon ja autogeenne treening. Lõõgastustehnikad on kergesti omandatavad ning ei vaja suurt pingutust ega suuri kulutusi.

Leevendage viha sportides.

Eesmärgid: vähendada viha, agressiivsust, negatiivseid tundeid ja ettekujutusi.

Negatiivsetest mõtetest loobumine aitab süvendada enesekindlust, arendada sotsiaalset pädevust ja koostöövõimelisust.

Uurimustega tõestatud fakt on ka see, et sport aitab vähendada stressi mõju. Tööstressi leevendamiseks sobib seltskondlik sportlik tegevus, näiteks osalemine spordiklubide tegevuses või jooksurühmades. Sportimine ja liikumisharrastused, mida toetab organisatsioon, on stressi ärahoidmise strateegia kaalukas osa. Füüsiline tegevus aitab elada välja negatiivseid tundeid ja parandada enesehinnangut. Rühmategevuses osalemine arendab sotsiaalseid oskusi, ühistegevustes õpitakse töökaaslast tundma ja toetama.

Tähtis on hinnata vajadusi põhjalikult ja analüüsida tulemusi

Vaimse tervise edendamise ja stressi vältimise kontseptsiooni edukuse tagab täpselt planeeritud ja hästi korraldatud koostöö. Enne kontseptsiooni koostamise alustamist küsige töötajatelt nende vajaduste ja ootuste järele. Koguge ettepanekuid selle kohta, mida ja kuidas teha, sõnastage eesmärgid ning hinnake tulemusi. Arutage töötajatega korrapäraselt vaimse tervise edendamise meetmeid ning uuendage koolituste ja muu tegevuse sisu.

Lisamaterjale:

- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitudes and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308;
- Siegrist, J. (1990). Symmetry in social exchange and Health. *European Review*, Vol. 13, Supp. No. 2, 145–155 (2005);
- www.hse.gov.uk/pubns/stresspk.htm – Suurbritannia töötervishoiu ja tööohutuse ameti (HSE) veebileht, kust leiate ülevaate headest juhtimistavadest, mis aitavad tööstressi vältida;
- www.hse.gov.uk/stress/mcit.htm – põhjalik audiomaterjal koos lisadega organisatsiooni juhtkonnale selle kohta, mida teha stressi vältimiseks;
- www.prima-ef.org – ELI programm tööstressi ning sellega seotud töövägivalla, -kiusamise ja ahistamise vältimiseks;
- www.bbc.co.uk/headroom – BBC kampaania „Headroom” multimeediamaterjalid vaimse tervise ja heaolu edendamiseks;
- www.mentalhealth.org.uk – kümme nõuannet heaolutunde süvendamiseks ning video- ja helilõigud esikümnesse kuuluvatest meetmetest;

- www.stuc.org.uk – ametiühingute infolehed, mis propageerivad vaimse tervise edendamist töökohal;
- www.mhfestival.com – kunstifestivali materjalid, milles propageeritakse vaimse tervise edendamist Šotimaal;
- www.healthscotland.com/workpositive – organisatsiooni juhtkonnale mõeldud allalaaditav infomaterjal, mis sisaldab juhiseid stressi hindamiseks ja näpunäiteid stressiga seotud probleemidega tegelemiseks töökohtadel.

1.3. Kuidas toetada, tööl hoida ja tööga kohandada stressist, läbipõlemisest ja teistest vaimse tervise probleemidest kurnatud inimesi?

Nii nagu muud tervisemured, võivad ka vaimse tervise probleemid mõjutada kõiki inimesi, sõltumata vanusest ja taustast. Kõige levinumad vaimse tervise probleemid on depressioon ja ärevushäire. Nende kahe probleemi paljud sümptomid kattuvad nähtudega, mida kogevad pinge all olevad inimesed: unetus ööd, söögiisu vähenemine või suurenemine, kurnatus, ärrituvus, murelikkus jne. Kui sellised sümptomid püsivad, hakkavad nad mõjutama inimese igapäevaelu.

Enamik meist saab oma vaimse tervise probleemidest üle. Väikesel osal inimestel (1–2% rahvastikust) kujuneb välja tõsisem ja pikaajalisem vaimne probleem, nagu näiteks skisofreenia, bipolaarne häire või sügav depressioon. Need juhtumid vajavad intensiivset ning tihti ka korduvat ravi ja tuge kogu elu jooksul.

Ent tänu toetusele suudavad inimesed oma probleemidest üle saada. Abi saamine haiguse algjärgus võib vähendada vaimse tervise probleemi kestust ja raskusastet ning kiirendada paranemist. Tegeledes haigusega seotud stigmate vähendamisega koolitustel ja töökohtades, suurendate tõenäosust, et inimesed hakkavad abi otsima probleemi varasemas järgus. See omakorda suurendab juhtkonna õigeaegse reageerimise tõenäosust. Eriti stressirohketel erialadel ja ametikohtadel töötavate inimeste jaoks on osutunud tõhusaks tavaline psühholoogiline abi ja nõustamine – nii probleemide tuvastamiseks kui ka nendega seotud vaevuste leevendamiseks.

Kui vaimse tervise probleemid on muutunud pikaajaliseks, tuleb hinnata töö riske ja muuta vajadusel töökorraldust: vähendada töötaja töökoormust, võimaldada talle paindlikumat või lühemat tööaega, paindlikkust puhkepauside tegemisel ja kohtumistel osalemisel. Tõsisemalt haigestunud töötaja töö korraldage ümber nii, et ta saaks pärast haiguse läbipõdemist naasta tööle etapi viisi – alguses väiksema ja seejärel üha suurema koormusega.

Inimesed on erinevad ning iga vaimse tervise probleemi juhtumit tuleks käsitada isikust lähtuvalt. Olge positiivsed ja keskenduge töötaja panusele organisatsioonis, sest nii toetate tema tervenemist. Pikaajalise vaimse tervise probleemi puhul võib inimene soovida abi ja tuge ka väljastpoolt oma töökohta. Sel juhul saab organisatsioon teda abi leidmises ja hüvitamises toetada.

Kui tekkinud tervisemure nõuab töölt puudumist, peaks tööandja küsima inimeselt endalt, mida oleks mõistlik töökaaslastele tema äraoleku kohta öelda. Vaimne tervis on tundlik teema ning paljud inimesed on mures, mida tööle naastes oma töökaaslastele rääkida. Et sellest küsimusest kergemini üle saada, pidage töötajaga tema töölt äraoleku ajal ühendust samamoodi, nagu teeksite seda tema füüsilise haiguse ajal – olenemata sellest, kas haigus on lühi- või pikaajaline. Eraldatus teeb nii tööst eemaloleku kui ka tööle naasmise raskemaks. Andke töötajale võimalus astuda enne täielikku tööle tagasitulekut ka niisama töölt läbi.

Hea tööandja ei mõtle ainult olemasolevatele töötajatele, vaid ka neile vaimsete probleemidega kimpus olnud inimestele, kes on alles avaldanud soovi organisatsiooni tööle asuda. Töö andmine vaimse tervise probleeme kogunud inimesele võib olla kasulik nii selle inimese kui ka organisatsiooni jaoks. Organisatsioon näitab end ühtlasi sotsiaalselt vastutustundliku ettevõttena, keda võib usaldada ka raskuste korral.

Lisamaterjale:

Stigmat, diskrimineerimine ja tervenemine

- www.time-to-change.org.uk; www.seemescotland.org.uk – valik vaimset tervist puudutavate stigmade multimeediamaterjale Suurbritanniast ja Šotimaalt;
- www.equalityhumanrights.com, www.scottishhumanrights.com – Suurbritannia võrdõiguslikkuse ja inimõiguste komisjoni veebileht diskrimineerimisvastase võitluse kohta ning Šotimaa inimõiguste komisjoni veebileht;
- www.scottishrecovery.net, www.voxscotland.org.uk – teave töö ja tervenemise vahelise seose kohta Šotimaa tervenemise võrgustiku veebilehel ning Šotimaa riikliku vaimse tervise teenistuse kasutajate algatatud liikumise „Voices of Experience” („Kogemuse hääled”) veebilehelt.

Vaimse tervise probleemidega töötajate toetamine, tööl hoidmine ja värbamine

- www.euse.org – European Union of Supported Employment (Töehõivet Toetav Euroopa Liit), kuhu kuuluvad enamiku ELi riikide esindused;
- www.tuc.org.uk/extras/mentalhealth.pdf – tööjõu värbamise nõuanded organisatsioonidele ja ametiühingutele;
- www.mentalhealth.org.uk/publications – infomaterjal ja juhtumid vaimse tervise probleemidega töökaaslaste toetamise kohta „Mis võiks teie jaoks toimida”;
- www.samh.org.uk– Šotimaa Vaimse Tervise Ühingu (SAMH) kodulehekülg.

1.4. Kuidas luua vaimset terve töökeskkond? Seitsmeastmeline tegevusplaan

1. samm. Alustage suhtlusest ja nõustamisest

Vaimse tervise edendamise programmi väljaarendamiseks on vaja selget juhtimist ning põhjendatud sekku-mist. Tarvis on pühenduda kõigi töötajate vaimse tervise edendamisele, sõltumata nende rollist ja tasemest organisatsioonis. Programmis pöörake tähelepanu erinevatele vaimse tervise probleemidele ja sõnastage nendega seotud eesmärgid selgelt, näiteks:

- edendada positiivset suhtumist üksteisesse ja head vaimset õhkkonda töökohal;
- märgata ja vältida stressi ning vaimse tervise probleeme tekitavaid olukordi ja asjaolusid;
- pakkuda tuge töötajatele, kelle töövõime on vähenenud ning kellel esineb probleeme tööstressi, läbipõlemise või mõne muu vaimse tervise häire tõttu;
- töötada välja tõhusad tegevusplaanid vaimse tervise probleeme kogenud inimeste toetamiseks ja tööga kohandamiseks.

Vaimse tervise ja heaoluga tuleb tegeleda organisatsioonis tervikuna. Igal struktuuriüksusel on oma osa tervist edendavate põhimõtete ja praktikate väljatöötamises, ellurakendamises, jälgimises ja analüüsimises. Ideaalis tuleks luua vaimse tervise ja heaolu töörühm, kuhu kuuluksid tippjuhtkonna, töötajate, personali-osakonna ja töötervishoiuga tegelevate töötajate esindajad.

Kui vaimne tervis on organisatsioonile oluliste väärtuste hulgas, siis peaks selle edendamiseks kavandatud tegevus olema kajastatud ka ettevõtte tegevusplaanides. Selgitage töötajatele, mida nad organisatsioonilt oodata võivad, kui palju see maksma läheb ja millise aja võtab. Teavitage kõiki töötajaid kõikidest tegevus-plaani kirjutatud sammudest. Kaasake nad otsustamisse, mida, millal ja kuidas ette võtta. See loob eeldu-sed meetmete sobivuseks, tekitab osalustunde ja annab tõuke muudatusteks. Teavitage töötajaid eelseis-vatest tegevustest ja võimalustest erinevate suhtlusvahendite kaudu, nagu näiteks sisevõrk, uudiskirjad, koosolekud, vestlusringid ja koolitused.

Deutsche Post DHL võtab vaimse tervise seotud ennetustöö kokku kahe sõnaga: lugupidamine ja tule-mused. Ehkki tegemist on suure organisatsiooniga (umbes 200 000 töötajat Saksamaal), on tänu suure-pärasele infrastruktuurile võimalik jõuda kõikideni. Personaliteenistuste töötajate ülesanne on edendada vaimset tervist. Loodud on kohalikud tervisejuhtimise toimkonnad ning töötajad osalevad neid huvitavaid teemasid käsitlevates terviserühmades.

2. samm. Tõendite kogumine

Vaimse tervise ja heaolu teemasid on tähtis arutada nii töötajate kui ka juhtkonnaga, et üles leida selle valdkonna tugevad ja nõrgad küljed oma organisatsioonis. Seda on vaja nii stressiriskide hindamiseks kui ka tegevuse planeerimiseks.

- **Korraldage arutelusid ja küsitlusi, et selgitada töötajate probleemid, vajadused ja ideed vaimse tervise edendamiseks.** Nende tegevuste eesmärk on selgitada, kuidas võiks parandada töökohal vaimset heaolu ja vähendada stressi tekitavaid tegureid töötajate endi arvates. Tarvis on teada saada, millisena näevad vaimse tervise probleemidega töötajate töötingimusi asjaosalised ise. Arutage küsitlustulemused läbi vestlusrühmades, et saada ideid kõige suuremat rahulolematust tekitanud probleemide lahendamiseks.
- **Hinnake vaimset tervist ja heaolu mõjutavat tegevust ja praktikat ning töökorraldust ja juhtimist organisatsioonis ja töökohtadel.** Vaimse tervise riske peaks hindama juhtkond või organisatsioonis selleks volitatud meeskond. See protsess peaks hõlmama töö tagamise, töövahendite ja tööks vajalike õiguste ning diskrimineerimise teemasid, aga ka tervise edendamise põhimõtete väljatöötamist. Korraldage selleks koosolekuid keskastme juhtidega ja/või töötajatega, et arutada tööl valitsevat olukorda ning stressi ja vaimseid probleeme tekitavaid ohutegureid (vt ka ENWHP vaimse tervise küsimustikku veebilehel www.enwhp.org).

Ungari kütusefirma MOL vaimse tervise edendamise projekti „Cohesio” ettevalmistavas järgus rakendati stressijuhtimise katseprogrammi. Selle ajal tehti näiteks uurimus töötajate suhtumise kohta oma tervisesse, uuriti südame löögisageduse muutumist ja une kvaliteeti vahetustöötajatel. Nii äratati töötajates teema vastu huvi ja loodi lähteplatvorm vaimse tervise edendamise strateegia ja eesmärkide väljatöötamiseks.

Esimesed märgid vaimse tervise probleemidest

Organisatsiooni tasand:

- lõpetamata tööd, halvemad tulemused, rohkem ületunde,
- töö kehvem kvaliteet (rohkem vigu),
- vähenenud kliendisõbralikkus ja viletsam teenindus,
- suurenenud haiguspäevade arv,
- halvenenud meeskonnatöö ja koostöö osakondade vahel.

Üksikisiku tasand:

- muutunud tavakäitumine,
- viletsam toimetulek,
- muutused tundeelul (nt kaotab enesekontrolli, hakkab nutma, süüdistab, ähvardab, tõmbub endasse),
- probleemid töökaaslastega,
- sagenenud puudumine haiguse tõttu, mille hulgas on tihti lühikesed haigusperioodid.

Mida varem te märkate, et töötajal või organisatsioonil on vaimse tervisega probleeme, seda tõenäolisemalt suudate hoida ära haiguse süvenemise. Just juhtkonna ülesanne on märgata ja midagi ette võtta, et kõrvaldada tavatööelu häirivad tegurid.

3. samm. Eesmärkide püstitamine

Et suuta hinnata oma tegevuse tulemusi, tuleb määrata eesmärgid. Need võivad olla näiteks järgmised:

- vähendada stressi taset tööl konkreetsetes töövaldkondades 10% võrra aastas,
- vähendada psühhosotsiaalsetest põhjustest tingitud haiguspäevade arvu 5% võrra kahe aasta jooksul.

Ühiselt võiks arutada, milliseid laiemaid eesmärke sellise programmi raames püstitada. Nende hulgas võivad olla näiteks teabe jagamine, heaolutunde ja rahulolu kasv.



4. samm. Konkreetsete tegevuste kavandamine

Koostage organisatsiooni jaoks realistlike eesmärkidega pikaajaline plaan. See viib kiirete positiivsete muutusteni, millel on laiaulatuslik mõju ning hea kulude ja tulude tasakaal. Tähtis on kaasata planeerimisse ka vaimse tervise probleemidega töötajaid, et olla kindlad valitud meetmete vastavuses asjaosaliste vajadustele. Sihtrühmaks võivad olla mõned töötajate rühmad (või osakonnad) või ka kogu organisatsioon. Iga tegevuse puhul kavandage: kes vastutab, millised eesmärgid tuleb täita, millal, kus ja kuidas midagi tehakse ja tehtut hinnatakse.

Valige plaanidesse näiteks järgmised tegevused:

- teabe jagamise ja teadlikkuse suurendamise kampaaniad,
- töötajate ja juhtkonna koolitused,
- vägivalda- ja diskrimineerimisvastaste käitumistavade läbirääkimine,
- tööstressi põhjustavate asjaoludega tegelemine,
- tegevuskava inimeste toetamiseks juhul, kui neil tekib vaimse tervise probleeme.

Sloveenia firmas Radency Spa sõnastati psühhosotsiaalsete riskide juhtimiseks järgmised põhimõtted ja meetmed:

- julgustada töötajaid osalema otsustamises,
 - tagada aus ja erapooletu juhtimisstiil,
 - hinnata juhtkonna suhtlemisoskusi ja koolitada neid selles,
 - rakendada paindlikku töökorraldust,
 - jälgida, et säiliks tasakaal töö ja isikliku elu vahel, toetada kultuuriüritustel osalemist,
 - tunnustada iga töötajat tema töö eest,
 - luua lugupidav ja julgustav töökeskkond kõikidele töötajatele,
 - hinnata töötajate rahulolu korrapäraselt küsitlustega, arutada tulemused töötajatega läbi ja reageerida tulemustele,
 - varustada töötajad edukaks tööks vajaliku teabe ja vahenditega,
 - lahendada ülekoormusega seotud probleemid.
-

5. samm. Planeeritud tegevuste ja meetmete rakendamine

Vaimse tervise edendamise programmide edu eelduseks on nii töötajate kui ka juhtkonna osalus. Tegevuse tuleb kaasata organisatsiooni kõik tasandid ning teabevahetus peab kõikidel tasanditel olema ühene ja selge. Osa tegevustest võib kattuda teistes valdkondades kirjeldatud tegevustega, näiteks diskrimineerimist välistav ja läbipaistev karjääri kavandamine või töölt vabastamine. Suures organisatsioonis võib osa tegevusi hõlmata kas kõiki või mitmeid osakondi, mõni aga vaid üht või kaht osakonda.

6. samm. Meetmete hindamine

Andke hinnang oma tegevuse tulemustele ja võrrelge neid püstitatud eesmärkidega. Kui tulemuste ja eesmärkide vahel on erinevusi, otsustage, milliseid muudatusi teha. Hindamine peab põhinema teie püstitatud selgetel ja mõõdetavatel eesmärkidel, nagu näiteks töölt puudunud päevade arv, töötajate terviseteadlikkus, inimeste kaasatus tegevusse ja heaolutunne.

7. samm. Vaimse tervise edendamise ühendamine organisatsiooni arengudokumentidega

Vaimset tervist arendavate tegevuste kavandamine tuleks siduda organisatsiooni üldise arengukavaga. Valdkonnale tähelepanu pööramine peaks olema ettevõtte igapäevaelu loomulik osa. Et tagada sellele teemale kindel koht organisatsiooni arengus, on võimalik teha järgmist:

- pöörata tähelepanu stressinähtudele,
- korraldada korrapäraselt töötajatele koosolekuid, et arutleda tööstressi ja vaimse tervise probleemide üle ning võtta vastu otsuseid olukorra parandamiseks,
- käsitleda töökoormuse ja vaimse tervise teemasid iga-aastasel arengueestlusel,
- siduda vaimse tervise edendamise plaanid üldise planeerimise ja kontrolli tsüklitega,
- tuua vaimse tervise teema sisse organisatsiooni kvaliteedistandarditesse,
- õhutada juhtkonda osalema vastavatel koolitustel ning näitama üles huvi oma töötajate vaimse tervise suhtes.

Lisamaterjale:

- www.mentalhealthpromotion.net – Euroopa Komisjoni rahastatud ProMenPoli projekt, milles antakse struktureeritud ülevaade vaimse tervise edendamise võimalustest koolides, töökohtadel ja vanadekodudes. Käsitletakse neljaetapilist vaimse tervise edendamise protsessi: a) ettevalmistus, b) vajaduste analüüs ja planeerimine, c) rakendamine ja meetmete kasutuselevõtt, d) kokkuvõte ja hindamine. Iga projekti rakendamise etapi jaoks on koostatud eraldi juhised, milles antakse sammsammulisi suuniseid.

2. OSA | Mida saab töötaja ise teha vaimselt terve töökeskkonna loomiseks?

2.1. Mida saate teha teie oma vaimse tervise hoidmiseks?

Vilets vaimne tervis takistab igapäevaeluga hakkamasaamist. Vaimse tervise probleeme võib esineda kõigidel inimestel, sõltumata vanusest või taustast ning need mõjutavad ümbritsevaid inimesi – perekonda, sõpru, töökaaslast ja hooldajaid. Enamik meist suudab terveneda ja tervenebki. Igal neljandal inimesel esineb aasta või kauem kestvaid vaimse tervise probleeme, kuid ainult suhteliselt vähestel neist diagnoositakse tõsine ja jääv vaimuhaigus. Levinumad vaimsed häired on näiteks depressioon ja ärevushäire. Tõsisemate haiguste hulka kuuluvad skisofreenia ja isiksusehäired.

Töötajana on teil õigus eeldada, et juhtkond loob vaimselt terve töökeskkonna ja tervislikud töötingimused, ent te vastutate ka ise oma vaimse tervise eest. Palju sõltub sellest, kuidas te mõtlete, tunnete ja käitate. Näiteks ei tunne paljud end oma tunnetest rääkides mugavalt, samas on vaimse tervise seisukohalt vajalik oma tundeid mõista ja neid teistega jagada.

Rääkige oma tunnetest

Tunnetest rääkimine võib aidata teil hoida head vaimset tervist. See aitab toime tulla juhul, kui teid vaevab mõni mure. Töökaaslastele oma tunnetest rääkimine või nendega oma probleemide arutamine ei ole mitte nõrkuse märk, vaid osa hea tervise hoidmisest ning näitab oma heaolust hoolimist. Kui teised inimesed teid kuulavad, tunnetate nende tuge ja tekkivat sidet. Te ei tunne end üksijäetuna. Ka probleemidest ja kurnatustundest peate kellelegi rääkima. Teie probleemid ei pruugi olla tööga seotud, kuid need mõjutavad teie hakkamasaamist tööl.

Rääkimine aitab:

- probleemi paremini mõista või seda uue nurga alt näha,
- tekkinud pinget leevendada ja teist arvamust kuulda,
- tunda, et te pole oma probleemiga üksi, et ka teised inimesed tunnevad mõnikord samuti,
- töökaaslase abiga võite leida võimalusi või lahendusi, mille peale te ise ei ole seni tulnudki.

Jagades teistega oma tundeid, julgustate ka töökaaslast sama tegema. Oluline on leida aega teiste kuulamiseks, nende suhtes lugupidavuse ja toetavuse näitamiseks. Praktiseerige oma rääkimis- ja kuulamisoskusi nii teiste murede ärakuulamisel kui ka oma tunnete jagamisel.

Looge sotsiaalseid võrgustikke

Toetavad sõbrad, perekond ja tuttavad aitavad teil eluga toime tulla. Suhtlemine aitab leevendada üksindust, pakub emotsionaalset tuge ja rõõmu ning aitab leida alternatiivseid lahendusi. Sotsiaalsed võrgustikud aitavad hoida teid hea vaimse tervise juures.

Me unustame tihti, et veedame suure osa elust oma töökaaslastega. Kui vähegi võimalik, looge töökohal suhteid. Seda võib teha vabas vormis, näiteks pauside ja lõunasöögi ajal. Lisaks saate korraldada ühistgevusi, milles teised kaasa löövad, näiteks liikuda õues värskes õhus või omandada mõne uue oskuse või hobi.

Täisleppimatus võimu kuritarvitamise suhtes

Suur osa tööl tekkivast stressist on seotud kiusamise ja võimu kuritarvitamisega. Kiusamine võib olla avalik, näiteks kehaline või sõnaline rünnak, hirmutamise. See võib olla ka kaudne: inimeste üle nalja heitmine, nende põhjendamatu ilmajätmine pakutavatest hüvedest, võimalustest või edutamisest, tagaselja kirumine.

Igaüks võib olla kiusaja või sattuda kiusamise ohvriks. Kõige haavatavamad on need töötajad, kes on oma soo, madala sissetuleku või vaesuse, rassi, rahvuse või vanuse tõttu ebasoodsamas olukorras, samuti need, kel on probleeme vaimse tervisega. Halvemas olukorras on ka need töötajad, kellel on sõlmitud ajutised lepingud.

Töötajana saate vältida kaasaminemist kiusamisega selle ükskõik millises vormis. Kiusamise tahtlikult tähelepanemata jätmise asemel toetage ohvriks sattunud inimest ning tehke töökaaslastega koostööd selle nimel, et kiusamine oleks lubamatu.

Hoolitsege oma keha tervise ja heaolu eest

Hea füüsiline tervis tagab parema vaimse tervise. Igapäevane treening suurendab enesekindlust ja parandab enesehinnangut, toob hea une ja aitab paremini keskenduda. Vaadake oma tööpäev üle ja leidke hetked, kuhu sobiksid lühiajalised kehalised tegevused.

Mida teha?

- Käige tööl jalgsi – kui mitte terve tee, siis vähemalt osa sellest.
 - Käige tööl jalgrattaga.
 - Unustage lift või eskalaatorid – käige trepist.
 - Tehke lõunapausi ajal jalutuskäik.
 - Leidke enne või pärast tööd aega sportimiseks – käige näiteks koos töökaaslastega spordiklubis, ujulas või metsas jooksmas.
-

Toituge tervislikult

Toit ja vaimne tervis on omavahel seotud. Tervislikult ja tasakaalustatult toitudes paranevad meeleolu ja keskendumisvõime, väheneb ärevushäirete ja depressiooni risk. Tööl lõuna vahelejätmine, jooksu pealt söömine ning magusate suupistete või suure kofeiinisaldusega jookide tarvitamine soodustab stressi teket.

Mida teha?

- Ärge jätke lõuna- ja söögipause vahele.
 - Lõögastuge või liikuge pärast sööki, et aidata kaasa seedimisele.
 - Jooge targalt – pigem vett, mitte magusaid jooke.
-

Sageli tarbitakse tuju tõstmiseks või hirmu- ja üksindustunnetest üle saamiseks alkoholi. Tuleb arvestada, et sage või rohke alkoholi tarvitamine mõjub organismile laastavalt ning võib põhjustada vaimse tervise probleeme.

2.2. Toimetulek stressiga

Kas olete stressis?

Stressil on mitu nägu ja palju sümptomeid ning siinne nimekiri pole kindlasti ammendav. Ent kui te tunnete, et teie suhtumine või käitumine hakkab olukorra tõttu tööl või kodus muutuma, siis võivad need märgid viidata stressile ja vajadusele pöörduda abi saamiseks asjatundja poole.

Tabel 2. Stressi sümptomid

Käitumise muutused	Kehalised sümptomid
<ul style="list-style-type: none"> • Unehäireid • Söömisharjumuste muutumine • Alkoholi ja tubaka suurenenud tarvitamine • Sõprade ja perekonnaga suhtlemise vältimine • Probleemid seksuaalelus 	<ul style="list-style-type: none"> • Väsimus • Probleemid seedimisega ja iiveldus • Peavalud • Lihasevalu • Südamepekslemine
Vaimne seisund	Tundeelu muutused
<ul style="list-style-type: none"> • Kõhklemine otsuste tegemisel • Keskendumisraskused • Probleemid mälega • Tunne, et ei saa hakkama • Kannatamine madala enesehinnangu pärast 	<ul style="list-style-type: none"> • Kergesti ärritumine ja vihastumine • Ärevuse tundmine • Tunnete tuimus • Ülitundlikkus, väsimus ja loidus

Kui arvate, et teil võib olla mõni vaimse tervise probleem või kui teil esineb mõni mainitud sümptom, siis rääkige oma perearstiga. Soovitatav on rääkida sellest ka oma otsese ülemusega, tötervishoiu- või personalispetsialistiga. Vaimse tervise probleemidega tuleks tegeleda juba nende algjärgus. Stressi allikate selgitamiseks analüüsige oma elustiili. Põhjuseks võib olla töökoormus: töötate mitmel töökohal, võtate tööd koju kaasa jms.

2.3. Vaimse tervise probleemidega töökaaslase toetamine

Isegi juhul, kui tegeletakse hea tervise hoidmise ja stressijuhtimisega, võib mõni inimene ikkagi kogeda vaimse tervise probleeme. Need on üsna levinud ja võivad ohustada meid kõiki. Näiteks 10% töötajatest kogeb igal aastal depressiooni. See erineb tavalisest kurvameelsusest või väsimusest: inimesel võib pidevalt olla väsimus-, negatiivsus-, ärevus-, abitus- või väärtusetusetunne, tal võib olla raskusi keskendumise ja tööl hakkamasaamisega. Mõnikord on vaimse tervise probleemil mingi kindel põhjus, näiteks elusündmus, suhte probleemid, raha- või töömured. Põhjuseks võivad olla ka probleemid töökohal, näiteks suur töökoormus, toetuse puudumine, konfliktid töökaaslaste või ülemusega. Mõnikord aga pole depressioonil mingit nähtavat põhjust.

Otsige abi varakult

On küllaltki raske otsustada, millal on õige hetk abi otsida. Kõik inimesed kogevad aeg-ajalt stressi, depressiooni või ärevust, ent kui need tunded kestavad juba üle paari nädala, tekitavad söögiisu-, une- või tööprobleeme või mõjuvad halvasti suhete ja suhtlemise kvaliteedile või kui teil tekib tahtmine endale liiga teha, siis on käes aeg otsida abi. Üldine põhimõte on, et arsti või tööandja poole tuleb pöörduda võimalikult vara. Liigne töökoormus, puudulik toetus või halvenenud suhted töökaaslastega võivad mõjuda vaimsele tervisele halvasti ning teie tööandja on kohustatud tegutsema. Juht saab üle vaadata teie töökohustused ja tegeleda probleemidega, mis teile muret teevad, ainult sel juhul, kui te oma probleemidest teada olete andnud.

Olge töökaaslase jaoks olemas

Töökaaslase muret ära kuulates saate teda toetada. Vaimse tervise probleemi all kannatavale inimesele on tarvis kinnitada, et tal on kogu aeg olemas kõik võimalused aktiivseks tegutsemiseks ning osalemiseks igapäevategevuses ja suhtlemises. Hoidke selliste inimestega kontakti ka nende töölt puudumise ajal. Osalege koos töökaaslastega vaimse tervise teemalistel kursustel, koolitustel ja temaatilistes vestlusringides. Aidake stressi või teiste vaimse tervise probleemidega kimpus oleval töökaaslasel leida psühholoogilist abi, kasutada nõuande- ja tugiteenuseid.

2.4. Organisatsiooni roll vaimse tervise edendamisel

Teie mõtted ja tunded tööl sõltuvad sellest, kuidas töökeskkond toetab vaimset heaolu.

Nõudmised töö

Põhilised stressi põhjused töökohal on ajasurve, ülekoormatus ja töötajate vähesus. Kõik need asjaolud võivad põhjustada liiga suurte nõudmiste esitamise töötajatele. Koostöös töökaaslaste, töötervishoiuspecialisti või otsese ülemusega kaaluge järgmisi aspekte.

- Teie töö hulk ja raskusaste – kas te saate hakkama? Kas teil on vajalikud vahendid ja piisavalt aega oma töö tegemiseks?
- Eesmärkide realistlikkus – kas teie isiklikud ja tööga seotud eesmärgid on saavutatavad? Vaadake oma eesmärgid koos juhiga korrapäraselt üle.
- Töökeskkond – kui töökohal on probleeme müra, ventilatsiooni, niiskuse või temperatuuriga, rääkige sellest juhile ja püüdke leida lahendus.
- Töötasu – andke märku, kui te tunnete, et te ei saa oma töö eest piisavat tasu. Tasu ei pruugi olla rahaline, see võib avalduda ka soodustuste, tunnustuse ja karjäärivõimaluste näol.
- Teie tööaeg – kui olete teinud ületunde, võtke kindlasti endale vaba aega. Kasutage töös ettenähtud pause puhkamiseks ja võtke ka oma puhkus täies ulatuses välja.

Iseseisvus töös. Kontroll oma töö üle

Kontroll oma töö üle aitab stressi vähendada. Kui teil on kontroll selle üle, millal, kus ja kuidas töötada, muutub töö teile nauditavamaks. Arutage oma töökaaslaste või ülemusega, kas ja kuidas on võimalik teile pakkuda

- mitmekesisemaid tööülesandeid,
- rohkem sõnaõigust oma töö tegemisel,
- rohkem sõnaõigust oma tööpäeva kavandamisel,
- õigus kujundada oma töökeskkonda, näiteks otsustada, kuhu paigutada töölaud, millised isiklikud esemed paigutada oma töökohale,
- paremat tasakaalu töö ja eraelu vahel.

Kui tunnete, et tasakaalu hoidmine töö ja muu elu vahel valmistab raskusi, siis uurige, mida oleks võimalik muuta.

Töörollid

Teie roll ja vastutus tööl peab olema selgelt määratletud.

- Veenduge, et teil on selge ja ajakohastatud töökirjeldus või ametijuhend, mis annab täpse ülevaate teie töökohustustest.
- Kui annate aru mitmele inimesele, siis tehke endale selgeks, milliseid ajalisi nõudmisi teile esitatakse ja millised on mõistlikud ootused.
- Mõelge läbi, kas teie haridus ja kogemus on piisavad, et oma tööd hästi teha. Taotlege vajaduse korral täiendusõpet.

Muudatused organisatsioonis

Muudatused ja ebakindel töö on seotud vaimse tervise probleemide sagenemisega. Mõnikord on organisatsioonilised muudatused vältimatud, ent oluline on see, kuidas neid korraldatakse: kas antakse piisavalt palju teavet ja kas töötajatel on võimalus muudatustes kaasa rääkida. Kui tunnete, et teid pole piisavalt teavitatud, siis paluge seda teha. Koostage koos töökaaslastega nimekirja esseisvate muudatuste kohta tekkinud küsimustest ning esitage need meeskonna koosolekul või üldkoosolekul.



Suhted ja toetus töökohal

Kui teid ümbritseb toetav keskkond ning te kogete positiivset ja hoolivat suhtumist, on palju kergem säilitada vaimset tasakaalu. Olge ka ise teiste inimeste suhtes usaldav ja avatud, tunnistage probleeme ja paluge abi. Vajaduse korral:

- küsige tuge selle kohta, mida organisatsioon suudab pakkuda, näiteks töötervishoiuspetsialisti teenus, nõustamine, lühiajalised teraapiad või tervisekontroll;
- pidage nõu oma otsese ülemuse, töötervishoiuspetsialisti või personaliosakonnaga, et leppida kokku mõistlikud muudatused teie töö korraldamises, näiteks lühemad tööpäevad, töölt vabaks saamine nõustamisel või ravil käimiseks, muudatused tööülesannetes, mentori toetus, aeg-ajalt kodukontoris töötamine, järkjärguline tagasipöördumine tööle pärast pikemat haigust.

3. OSA | Vaimse tervise edendamine

Eesti organisatsioonides

3.1. Mainekates organisatsioonides on vaimse tervise edendamine seotud personalipoliitikaga

Eestis, nagu mujalgi, on inimeste jaoks **hea organisatsiooni ja hea töökohta tunnused** sarnased.^{1, 2}

- Töötaja tunneb end väärtuslikuna, ettevõtte jaoks vajaliku ja ärakuulatuna.
- Juht tunneb huvi, kuidas töö ja töökoormus töötajale sobib, kas tal on piisavalt hea tööd teha.
- Juhtkond ja töökaaslased pakuvad töö- ja eraelus ette tulevate raskuste korral toetust.
- Pakutakse arenguvõimalusi, näiteks uusi tööülesandeid, osalemist koolitustel ja treeningprogrammides.
- Noorte töötajate seas hinnatakse kõrgelt karjäärivõimalusi, mitmekesist tööd ja koolitamist, vanemad töötajad väärtustavad toetust.
- Töökohtal usaldatakse töötajaid ja neile antakse iseseisvus oma töö tegemisel: nad saavad ise valida, millises tempos ja millal töö ära teha, kuidas kokkulepitud tulemuseni jõuda.
- Hea töökohtana kirjeldatud organisatsioon pakub kvaliteetset ja ühiskonnale vajalikku toodet või teenust, seal on head töötingimused ja range tööeetika.
- Heas töökohtas teeb inimene tööd, mis ei ole tähtis mitte ainult talle endale, vaid ka teistele, kes on tema jaoks olulised. Seda olulisust osatatakse märgata ja sõnastada.

Kui mõni eespool nimetatud tingimus on täitmata, tekitab see töötajas rahulolematust ja stressi ning mõjub halvasti töömoraalile ja vaimsele tervisele.

Vaimse tervisega tegelemine on oluline iga organisatsiooni jaoks. Ettevõtted ja asutused saavad kokku leppida tavad, mis aitavad töötajatel püsida tervena ning toetavad töö ja töötamise tasakaalustamist isikliku eluga, st puhkamise, eraelu, karjääri ja enesearendamisega.

Tervise, sealhulgas vaimse tervise edendamise kasu väljendub organisatsiooni jaoks järgmises³:

- majanduslik kasu – töötajate puudumine/äraolek väheneb,
- tööõnnetuste vähenemine,
- töötajate motiveerituse ja töö tulemuslikkuse suurenemine,
- organisatsiooni kuvandi paranemine,
- toote/teenuse kvaliteedi paranemine ja klientide rahulolu suurenemine,
- töökulude ja kasumi suhte näitaja suurem kooskõla tehtud investeeringutega,
- töötajate elukvaliteedi paranemine, st tööga rahulolu kasvab, tööstress kahaneb, psühhokliima paraneb ja tööga seotud tervisehäirete arv väheneb.

Vaimse tervise ja töövoime hoidmisele suunatud tegevuse **kasu väljendavad** järgmised mõõdetavad näitajad:

- töötajate rahulolu ja pühendumise kasv,
- personali voolavuse vähenemine,
- klientide rahulolu suurenemine teenuste ja töö kvaliteediga ning asjaajamise sujuvusega,
- töölt puudumise ja eemaloleku vähenemine.

¹ Armstrong, M. 2008. Handbook of Personnel Management.

² Töökeskkonnaspetsialistide ja väikeettevõtete juhtide koolitustel toimunud arutelud ja fookusgrupi intervjuud, 2010–2011.

³ Tervist edendavate töökohtade põhimõtted. www.terviseinfo.ee (27.08.2011).

Töökohal tervise edendamise eesmärk on luua töökeskkond, kus on hea ja tervislik töötada:

- Tööandja loob tingimused tervislikuks tööks.
 - Töötaja võtab omaks tervisliku elustiili ja järgib seda aktiivselt.
-

Vaimse tervise ja töövõime hoidmisel on tarvis mõlema poole, nii tööandjate ja juhtide kui ka töötaja enda panust. Peamine on iga inimese enda teadlikkus, tahe, osalemine ja aktiivsus.

Töötaja elustiili näitajad, mis mõjutavad tema vaimset tervist ja töövõimet⁴:

- enesesäästmine ja -taastamine liikumise ja tervisliku toitumise abil,
- sõltuvusainete (tubakas, alkohol, narkootikumid) tarbimise vähendamine või nendest hoidumine,
- vaimse tervise ja elukvaliteedi hoidmine,
- isiklik areng ja eneseteostus.

Töötajat peaks mõjutama oma tervist ja töövõimekust hoidma soov suurendada isiklikku heaolu. Hirm kaotada töö ja töökoht peaks asenduma sooviga hoida ennast ja selle kaudu ka töövõimet ja töökohta. Seda saab tagada nii teabe hulga suurendamise ja kättesaadavuse parandamisega kui ka tööandjate ja juhtide soodustava hoiaku ja eestvedamisega.

Juhtimise ja eestvedamise teemad, mis seostuvad vaimse tervisega⁴:

- juhtide teadlikkus tervise edendamise mõjust,
- juhtide ja tööandjate eeskuju ning suhtumine töötajatesse,
- tervist hoidva töökorralduse ja tehnilise töökeskkonna kujundamine,
- tööstressi vältimine,
- tervist hoidva juhtimis- ja töökultuuri kujundamine, sh kiusamise vältimine,
- töötajate hulgas tervislike eluviiside soodustamine: tervisliku toidu, liikumiseks ja sportimiseks sobiva keskkonna ja meetmete pakkumine,
- vananemisega seotud muudatuste arvestamine töös ja töökeskkonnas.

Eesti organisatsioonides on seni pühendatud peamiselt tervisliku toitumise ja liikumise teemadele.

Asjatundjate arvates jääb meil siiski puudu juhtide teadlikkusest ja eeskujust: juhid ei oska seostada juhtimistavasid ja töökultuuri vaimse tervise ja töövõimega. Üldse pole seni pööratud tähelepanu sellele, kuidas arvestada töötajate vananemisega seotud muudatusi töö ja töökohta kujundamisel.

3.2. Uued ja vanad tööstressi põhjused Eesti ühiskonnas

Majandussurutis on väsitunud nii töötajaid, juhte kui ka tööandjaid ning probleeme tajutakse küllaltki sarnaselt, sest töö tegija rollis on ka juhid ja tööandjad ise. Masu on mõjutanud töökeskkonda ja toonud kaasa varasemast erinevate probleemide esilekerkimise.^{5, 6}

Eesti väikeettevõtete juhid ning suuremate ja keskmiste organisatsioonide töökeskkonnaspetsialistid näevad üldisest majandussituatsioonist tulenevate ohuteguritena lepingute ja töösuhete ebakindlust ning palgakokkulepete ebastabiilsust, aga ka muudatusi, millega pole aega ega jõudu kohaneda.

Muret teevad sellised teemad nagu hirm kaotada töö, ebakindlad töösuhted ja arusaamatuks jäävad mõistet lepingutes. Näiteks on uude töölepingu seadusesse kirjutatud mõistlikkuse põhimõtte toonud kaasa hirmu tugevama poole õiguse ees suruda peale mis tahes kokkuleppeid.

⁴ Töökohta tervisedenduse arengukava. BDA Consulting, 2009–2010.

⁵ Töökeskkonnaspetsialistide ja väikeettevõtete juhtide koostatud teadmiste arutelud ja fookusgrupi intervjuud, 2010–2011.

⁶ TAI korraldatud ja ESFi programmi „Tervislikke valikuid toetavad meetmed 2009–2011” raames tehtud intervjuud mentorkohtumistel, 2011.



Töötajate arvamust esindavate töökeskkonnaspetsialistide hinnangul ei oska juhid tuua esile töötaja olulisust ja tema töö väärtust ettevõtte jaoks. Samuti jääb puudu usaldamisest. Ära kuulamise ja nõuküsimise asemel rakendavad juhid pigem kontrollsüsteeme ning kehtestavad norme ja reeglid. Põgenemisena tegetsemise ja avatud suhtlemise eest käsitati ka standardite, normdokumentide ja aruandevormide rohkust. Selle tagajärjel mõlemad pooled väsisvad, tekib ülekoormatuse tunne, aga ka ebakindlus ja hirm töö ning selle tulemuste sobivuse või sobimatuse pärast. Niisiis ei väsitata töötajat mitte töö ise, vaid selle tajumine väärtusetu, tühise, ebaolulise või mittevajalikuna.⁷

Juhtide ja tööandjate arvates teevad töö pingeliseks kasvav sõltumine partneritest, tagatiste puudumine ja vastutus oma töötajate ees. Töö saamise nimel asju ajades minnakse vastuollu eetikanormide ja väärtushinnangutega. See on väsitav ja kurnav.

Kirjeldatud muutuste tagajärjeks on mõlema poole hinnangul asjaolu, et liitvate ühistegevuste vastu kaotatakse huvi ning ühistegevusi võetakse ette vähem. „Inimesed kardavad oma soove välja öelda, on üksteise suhtes vaenulikumad kui varem, ennast püütakse teiste arvelt upitada, kadunud on meie-tunne. Kiire tööde vaheldumine ja töö intensiivsuse kasv on loonud olukorra, kus igaüks ajab oma asja. Töötajaid ei kaasata otsustamisse, väljaõppele ei pöörata tähelepanu, juhid ei võta aega tööülesannete selgitamiseks, tagasisideks ei jää aega.”⁷

Eestis on hakanud levima avatud kontori kasutamine suurtes organisatsioonides, mis on kujunemas uueks probleemiks, sest selline ruumikorraldus mõjub töötajate töövõimele ja vaimsele tervisele halvasti. Avatud kontor tagab tööandjale küll suurema kontrolli selle üle, mida töötajad parajasti teevad, ning aitab hoida kokku ruumi ja selle kasutamisega seotud kulusid, kuid toob puudustena kaasa mürast ja pidevast sagimisest tingitud keskendumisvõime häirituse.

Sotsiaalmajades, lasteaedades ja kauplustes, kus töö laadi tõttu on vaja pidevalt inimeste keskel olla, on hakatud sisustama ruume, kuhu on võimalik omaette olemiseks ja puhkamiseks eraldada.

⁷ Kokkuvõtte fookusgrupi intervjuudest töökeskkonnaspetsialistide ja väikeettevõtete juhtide koolitustel, 2010.

3.3. Vaimse tervise teema Eesti õigusaktides

Vaimse tervise teemat on käsitletud **tööohutuse ja tervishoiu seaduses (TTOS)** ning sellega saab seostada **töölepingu seaduse (TLS)** põhiprintsiibid.

TTOSi järgi on tööandja kohustatud tegelema psühholoogiliste ohutegurite riskianalüüsiga ning võtma kasutusele meetmed nende mõju vähendamiseks. TTOSi p 9 lg 2 järgi on psühholoogilised ohutegurid töökojas need asjaolud, mis võivad aja jooksul põhjustada muutusi töötaja psüühilises seisundis, näiteks

- monotoonne töö,
- töötaja võimetele mittevastav töö,
- halb töökorraldus,
- pikaajaline töötamine üksinda,
- muud samalaadsed tegurid, mille hulka arvatakse ebamõistlik töökoormus, ebaselged ülesanded, vastuolulised ootused, kiusamine ja ahistamine töökohal, halvad suhted juhtide ja töökaaslastega, muudatustest teavitamata jätmine jms.

TTOSi p 9 lg 3 järgi on tööandja kohustatud kohandama töötaja füüsilise ja vaimse ülekoormuse vältimiseks töö töötajale võimalikult sobivaks. Töökoha kujundamisel ja töö korraldamisel peab tööandja arvestama töötaja kehalisi, vaimseid, soolisi ja ealisi iseärasusi ning tema töövõime muutumist tööpäeva või vahetuse jooksul.

Suure füüsilise või vaimse töökoormuse, pikaajalises sundasendis töötamise või monotoonse töö puhul peab tööandja võimaldama tööpäeva või töövahetuse jooksul töötajale tööpäeva hulka arvatavad vaheajad. [RT I 2007, 3, 11 – jõust 01.03.2007]

Töölepingu seaduses ja sellega seotud õigusaktides (näiteks isikuandmete kaitse seadus, täiskasvanute koolitamise seadus, kollektiivsete töötülide lahendamise seadus) on käsitletud järgmisi teemasid:

- võrdse kohtlemise põhimõtted,
- töösuhete mõistlikkuse põhimõtted,
- hea usu printsiipidest lähtumine töösuhetes,
- renditöö ja kaugtöö reguleerimine,
- töötaja reguleerimine, sh ületunnitöö ja paindlik tööaeg,
- töötajate koolitamise ja koolitusel osalemise kohustus,
- töötaja privaatsuse austamine, näiteks e-asjaajamises,
- töölepingu ülesütlemise põhjendamine,
- töötajatega nõu pidamine ja nende teavitamine.

3.4. Mida tehakse ja plaanitakse veel teha Eesti ettevõtetes tervise edendamiseks?

TAI korraldatud ja Euroopa Sotsiaalfondi rahastatud mentorprogrammi raames selgitati välja, mida tehakse tervise edendamiseks Eesti ettevõtetes. Kohtumiste ja intervjuude käigus küsiti muu hulgas:

- mida on ettevõtetes tehtud vaimse tervise hoidmiseks ja edendamiseks,
- mida plaanitakse teha lähiajal ning millest on loobutud,
- milliseid meetmeid peetakse parimateks ja mõjusaimateks.

Järgnevalt keskendutakse juhendamisele ja eestvedamisele, st tööandja rollile terve töökeskkonna loomisel, mis toetab töötaja tervislikku elustiili. Tegevused on jaotatud kolme rühma:

- A. töökorraldus ja juhtimine,
- B. teabevahetus ja koolitamine,
- C. tööstressi leevendamine ja vältimine.

Tabel 3. Mida tehakse Eesti organisatsioonides hea töövõime ja vaimse tervise tagamiseks?

A. Töökorraldus ja juhtimine	B. Teabevahetus, koolitamine, toetamine	C. Tööstressi leevendamine ja vältimine
<i>Tööprotsesside korraldamine</i> Arenguvestlused ja karjääriplaanid	<i>Täiendusõppe pakkumine ja ühisürituste korraldamine</i> Ühiskoolitused Ühised väljasõidud jm üritused	<i>Tööstressi alaste koolituste korraldamine</i> Teabe jagamine tervise edendamise, peamiselt liikumise ja sportimise kohta
<i>Ootuste ja huvide selgitamine</i> Rahuloluküsitlused	<i>Kommunikatsioon</i> Tervisedenduse tegevuste ja/või tegevuskava seostamine organisatsiooni arengudokumentidega	<i>Teavitamine ja uued ideed</i> Terviseetemade spetsialisti (tervisejuhi) värbamine Terviseprogrammide konkursi korraldamine Heade mõtete kasti kasutamine
<i>Iseseisvuse ja valikuvabaduse võimaldamine</i> Paindlik tööaeg ja kaugtöö Tööde vahetamine	<i>Kaasamine</i> Töönõustamine	<i>Lõõgastumiseks ja sportimiseks sobiva keskkonna pakkumine, aja võimaldamine</i> Enesearendamise ja tervisepäevade korraldamine Taastusravi ja lõõgastuspakettide pakkumine Ühisürituste korraldamine
<i>Pingutuste ja tasu tasakaalustamine</i> Arendava ja toetava juhtimisstiili rakendamine	<i>Üksteise toetamine ja abistamine</i> Osalemine sotsiaalprojektides	Psühholoogiline tugi rasketel aegadel
Heade mõtete kast	Lemmikute konkursi ja fotokonkursi korraldamine	Valgusteraapialampide kasutamine

A. Töökorraldus ja juhtimine

- **Arenguvestlused**

Enamikus ettevõtetes hinnatakse korrapäraselt ametioskusi, peetakse arenguveestlusi ja pakutakse nende järel täiendusõpet. Mõnes organisatsioonis on kokku lepitud suhtlemise head tavad ja treenitud nende järgi toimimist. Uutele töötajatele on valitud mentorid. Töökohal õppimise toetamiseks korraldatakse tööjuhendamise treeninguid.

Skandinaavia taustaga ettevõtetes on kasutusel töötajate tunnustusvestlused ehk nn sünnipäevavestlused. Nende sisuks on igaühe panuse väljatoomine, olenemata sellest, kas ta on parim töötaja või on teinud oma töö ära tavalise, talle omase korralikkusega. Juhtidele pakutakse nende igakuiste regulaarsete tunnustusvestluste korraldamiseks väljaõpet.

- **Karjääriplaanid**

Turvatunde tuleviku suhtes loovad pikaajsed arenguplaanid ja karjääri kavandamine. Seda tasub teha ka siis, kui juhtkond pole päris kindel, kas tingimused nende täitmiseks õnnestub luua või mitte.

Töötajad on organisatsioonile lojaalsed siis, kui juhid näitavad üles head tahet hoolida, annavad objektiivset teavet olukorra kohta ja sellele tuginevaid realistlikke lubadusi.



Näiteks pankades tegeldakse põhjalikult karjäärijuhtimisega: regulaarsete ja põhjalike, kaks korda aastas toimuvate arenguveestluste tulemusena määratletakse edasine tegevus ja karjääriplaanid. Samuti moodustatakse arenguveestluste alusel koolitusrühmad ning valitakse mentorid, kes jälgivad ja toetavad töötajate arengut kokkulepitud valdkondades. Uutele töötajatele on loodud põhjalik sisseelamisprogramm ja baasõpe.

- **Paindlik tööaeg ja kaugtöö**

Kaugtööd peetakse sobilikuks ja seda on rakendatud peamiselt vaimse töö korral. Kaugtöö osakaal ei tohiks ületada 80% tööajast IT-valdkonnas ning 60% tööajast müügi ja teabevahendusega seotud töö korral. Nii juhid kui ka töötajad peavad vajalikuks korrapäraselt toimuvaid silmast silma kontaktkohtumisi. Personaalseid kohtumisi juhiga võiks olla umbes kümnendik ning koosolekuid ja ühisarutelusid samuti kümnendik tööajast. Kaugtöö puhul on tähtis hoolitseda, et töötajal oleksid head töö- ja sidevahendid ning tööks tehtud kulutused tuleb hüvitada samadel alustel, nagu seda tehakse kontorites töötavatele inimeste puhul.

- **Tööde vahetamine**

Häid tulemusi üksteise töö mõistmiseks on andnud tava, kus mõne päeva või koguni paari nädala jooksul töötatakse mõne töökaaslase asemel, näiteks vahetavad omavahel lühiajaliselt töö juht ja alluv või omavahel seotud ametikohtadel töötavad inimesed. Korraldatakse ka organisatsioonisiseseid töövarjupäevi.

- **Rahuloluküsitlused**

Enamikus suuremates ettevõtetes ja asutustes korraldatakse rahuloluküsitlusi korrapäraselt. Suured riigi-asutused kasutavad näiteks uuringufirma Emor teenust. Väiksemates ettevõtetes saab rahuloluküsitluse asendada vestlustega hea töökoha ja töörahulolu teemadel.

- **Arendava ja toetava juhtimisstiili rakendamine**

Muutunud ja suurenenud teabevahetuse tingimustes ootavad töötajad juhilt, et see aitaks neil mõtestada töö sisu, et juht toetaks karjääri ning sellega seotud oskuste ja kogemuste saamist, aitaks leida tööks vajalikku teavet ja kontakte. See tähendab, et vajatakse pigem ressursse, oskusi ja suhteid vahendavat projekti juhti, kuivõrd korraldavat ja kontrollivat ülemust.

Oodatakse uue juhi koolitusi selle kohta, kuidas olla juhendaja ja arengutreener, nõuandja ja projektijuht. Samuti soovitakse arutelusid teemadel, kuidas lahendada keerulisi suhteprobleeme ja pidada läbirääkimisi erinevate, vahel vastuoluliste väärtuste ja arusaamadega inimeste ja rühmade vahel.



B. Teabevahetus ja toetamine

- **Tervisedenduse tegevuste ja/või tegevuskava seostamine organisatsiooni arengukavaga**

Organisatsioonis järgitavate väärtuste kokkuleppimine on paljude organisatsioonide arengukava osa ja hea tava. Tervisedenduse kirjalik arengukava ettevõtte strateegilise arengukava osana on olemas siiski ainult vähestes ettevõtetes, enamasti tervishoiuasutustes.

Paljudes ettevõtetes on tegevuskavades kajastatud vaimse tervise edendamisega seotud tegevused: koolitamine, töötajate arendamine ja karjäärijuhtimine, arenguvestluste korraldamine, rahulolu-uuringud, ühisürituste korraldamine jms personalitöö osad ning personalitöö.

- **Ühiskoolitused**

Aegumatud ja äraproovitud meetmed tööohkonna parandamiseks on ühiskoolitused ja koostöötreeningud, näiteks suhtlemispsühholoogia, kehtestamise, koostöö, stressi reguleerimise, läbipõlemise vältimise, konfliktide juhtimise, läbirääkimiste, meeskonnatöö teemal. Paljud ettevõtted on korraldanud näiteks stressijuhtimise koolitusi. Rohkem on levinud meeskonnatöö koolitused, mis aitavad kujundada ühtekuuluvustunnet ja toetavat meeskonda. Ka muudatusi ei saa viia ellu ilma nende sisu mõistmist toetavate koolitusteta.

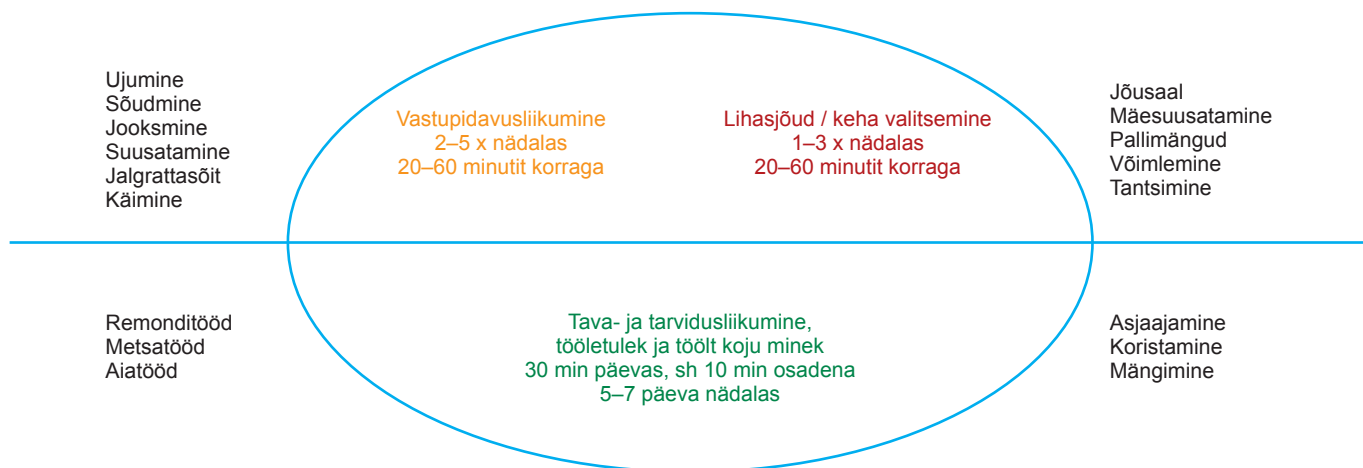
Ühes Tallinna hambapoliiklinikus on näiteks juurutatud hea tava korraldada igal aastal asutuse konverents, kus töötajad tutvustavad koolitustelt saadud uusi ideid.

- **Ühisüritused**

Ürituskorraldajate palkamine on masu tingimustes asendatud asutusesisese korraldustööga. Ühtsustunnet ja seotust organisatsiooniga on võimalik saavutada ka lihtsate vahendite ja vähese rahaga: ühisüritusi saab korraldada kontoris, isetehtud toidu võtavad osalised kaasa või valmistavad koos kohapeal.

Hea mõjuga on tänuüritused väärt töö eest, kus ei jagata tunnustust mitte ainult parimatele, vaid ka neile, kes on oma igapäevatöö kohusetundlikult ära teinud.

Väiksemates ettevõtetes on tavaks tähistada ühiselt sünnipäevi, näiteks pidada kord kvartalis temaatiline pidu. Korraldatakse tervisepäevi ja tervise teabe vahetamist, näiteks südamenädala, söbrapäeva ja täiskasvanud õppija nädala raames. Osaletakse üleriiklikes tervisekampaniates ja -üritustel.



Joonis 2. Terviseliikumise pirukas
Allikas: Eesti Südameliidu kalender-töövihik 2006.

- **Töönõustamine**

Koolituste kõrval ja asemel on saanenud töönõustamine ehk supervisioon. Ühisarutelusid kutsutakse vahendama nõustaja, kelle ülesanne on hõlbustada kriitiliste juhtumite ja probleemide arutelu. Korrapärast töönõustamist kasutatakse seni, kuni organisatsiooni liikmed üksteist ise nõustama harjuvad, st et neile on saanud harjumuseks rääkida läbi tööülesanded ja vastastikused ootused, olla osaline ühist tööd puudutavate otsuste tegemisel, võtta aega töökaaslaste kuulamiseks ja nende töökogemuste mõtestamiseks ühise töö kui terviku kontekstis.

Mõnes sotsiaaltöö- ja tervishoiuasutuses on tavaks korraldada regulaarseid arutelusid ja vestlusringe teemal, kuidas tulla toime töös paratamatute raskete olukordade ning häiritud seisundis või keeruliste isiksustega. Probleemsed ja kaua mõtetes keerlevad kliendijuhtumid arutatakse koos läbi, jagatakse oma kogemusi ja mõtteid, kuidas sarnastes olukordades toime tulla. Klientidelt ja töökaaslastelt saadud teave, mis sellistes rühmades asjatundlikus ja heasoovlikus õhkkonnas läbi arutatakse, aitab vältida probleeme ja vähendada konflikte. Suur vajadus on koovisiooni ehk üksteise nõustamise alaste koolituste järele.

- **Osalemine sotsiaalprojektides**

Supiköörides abistamine, toidupanka annetamine, teise ringi riiete kogumine ja ühine osalemine „Teeme ära!” talgutel on esindatud enamasti sotsiaalvaldkonna asutustes.

C. Tööstressi leevendamine ja vältimine

- **Tervisendenduse alane teavitatus**

Terviseteemasid kajastavad suuremad organisatsioonid sisevõrgus. Enamasti on seal olemas juhised, milliseid harjutusi teha lihaspinge vähendamiseks ja silmade väsimise vältimiseks arvutitöös. Levinud on ka ülevaade pakutavatest treeningutest ja viiteid neile, antakse ka toitumisalaseid soovitusi ja jagatakse viiteid. Hästi on vastu võetud nn nädala mõte ja humoorikad pildid.

- **Enesearendamise päevad**

Järjest populaarsemaks muutub õppispäevade võimaldamine enesetäiendamiseks, sarnaselt tervisepäevadega. Parimates organisatsioonides on võtmetöötajal selline päev kord kuus. Selle tulemuseks on uued ideed ja paindlikkus oma ülesannete täitmisel, lojaalsus tööandjale ning parem tervis ja töövõime.

Hea praktika näide pangast – stressijuhtimise päev uuele töötajale, et hõlbustada kohanemist uue töö ja organisatsiooniga.

- **Psühholoogilise toe pakkumine rasketel aegadel**

Levinud on pigem spontaanne sõbra-toetus kui tööandja algatatud tegevus. Leidub siiski üksikuid ettevõtteid, kus on loodud vastav toetusprogramm: on läbi räägitud protseduur, kuhu ja kuidas pöörduda, kui raskused ja mured töövõimet ja meeleolu kahjustama hakkavad, või mida teha juhul, kui töötaja kahtlustab, et teda kiusatakse. Vajaduse korral kutsutakse organisatsiooni nõustaja või soovitatakse töötajale, millise psühholoogi poole pöörduda.

- **Taastusravi- ja lõõgastuspaketid**

Stressist kahjustatud tervise taastamiseks, aga ka stressi vältimiseks pakuvad üksikud organisatsioonid spaa- ja lõõgastuspakette. Mõne aasta eest said organisatsiooni suve- või talvapäevadel tellida selliseid protseduure kõik töötajad, kuid teenuse kalliduse tõttu on see võimalus praegu kättesaadav üksnes suurte ja jõukate organisatsioonide töötajatele.

Muud võimalused

Terviseetemade spetsialistide valimine oma töötajate hulgast on pigem erandlik, harva esinev hea praktika, mida on rakendanud üksikud lasteaiad ja sotsiaalasutused.

Tervisedenduse tegevuskava koostamine on seni vähe levinud hea praktika. Haapsalu Kolledž ja Tallinna Tervishoiu Kõrgkool valmistavad ette uut tüüpi spetsialiste – tervisejuhte, kes on oma tudengipraktika raames organisatsioone selles abistanud. Mõni organisatsioon on kaalunud ka tervisejuhi värbamist.

Terviseprogrammide konkurss töötajatele on samuti üsna erandlik ja uuenduslik tervise edendamise teavitamise ja kaasamise viis.

Kasutatud on ka järgmisi meetmeid:

- **heade mõtete kast**, kuhu kogutakse nõuandeid ja põhimõtteid, mida saaks teha tervise taastamiseks,
- **fotovõistlused ja lemmikloomade esitlemine** hea tuju loomiseks,
- **valgusteraapia lambi kasutamine** talvepimeduse leevendamiseks.

Lisamaterjale:

- www.stressivastu.ee – Eesti Tööinspektsiooni loodud veebilehelt leiate teavet, küsimustiku ja juhendid tööstressi hindamiseks ja vältimiseks. Veebileht on koostatud Suurbritannia Töötervishoiuameti eeskujul;
- www.sydameeliit.ee.

3.5. Mille poolest erinevad hea vaimse tervisega organisatsioonid ülejäänutest?

Väikeettevõtete töötajad hindavad kõrgelt tihedat omavahelist läbikäimist väljaspool tööaega ja perekonni: tehakse ühiseid väljasõite loodusesse või minnakse koos peredega teatrisse.

Üksteisest arusaamise ja kiire tegutsemise tagab nende vastanute arvates klienditeeninduse ja suhtluse tavades kokkuleppimine, millega välditakse probleemide tekkimist.

Oluliseks eduteguriks loetakse paindlikku töögraafikut ja kiiresti sõlmitavaid kokkuleppeid.

Sageli korraldatakse põhimõtet: „Me tahame oma meeskonda hoida, me ei taha inimesi vahetada”. Suuremates organisatsioonides ilmnes pigem vastupidine tendents.

Perefirmad töid hea psühhokliima ja vaimselt terve õhkkonna kriteeriumidena välja head suhted, kiire suhtlemise ja üksteise nõustamise.

Suuremad ja jõukamad ettevõtted pakuvad palju ettevõtmisi eri sihtrühmadele. Kogutakse töötajate arvamusi ja küsitakse erinevate töötajate rühmade soove. Otsused tehakse uurimustega selgitatud vajaduste, mitte niivõrd populaarseks muutunud tegevuste alusel. Panustatakse hea füüsilise keskkonna loomisse: hangitakse ergonoomilised töövahendid ja mööbel, luuakse ruumi temperatuuri ja ventilatsiooni reguleerimise võimalused, jälgitakse valgustuse sobivust ja luuakse keskendumiseks sobiv vaikus, hoolitsetakse toataimede eest kontorites. Innustatakse ja toetatakse osalemist terviseüritustel, milleks moodustatakse soovijatest meeskonnad.

Näiteks ühes finantsettevõttes on iga töötaja kohta koostatud isiklik tervise edendamise eelarve, mida ta saab kasutada enda valikul. Umbes kolmandik sellest summast kulub ühistegevusteks, st koolitustel ja ühisüritustel osalemiseks. Tervisedendus on ühendatud personalipoliitikaga. Usaldatakse töötajate valikuid ja omaalgatust – töötajad käivad rühmadena koos jooksmas, tennist või golfi mängimas, purjetamas või jalgpalli mängimas.

Hea tööõhkkonna peamine näitaja on aktiivne suhtlus ka väljaspool tööd. Töökaaslased kuuluvad sõprade hulka. Koos algatatakse spontaanselt ühiseid tegevusi, mis sünnivad vastavalt meeleolule. Algatustega ei kardeta välja tulla ning pole kurtmist, et kolleegid ei tule kaasa. Tegemised ja ütlemlised on originaalsed, sageli humoorikad. Tööd tehakse rõõmu ja kergusega.

Juhtkonna eestvedamine ja suhtumine on seejuures määrava tähtsusega: hoolimine ning positiivsed ja selged tulevikuplaanid, töökohtade kindlus ja töötajate aktiivsuse usaldamine on peamised, millele tähelepanu pöörata. Tulemusteks on hea töömeeleolu ja tööga toimetulek, mis iganes tulevikus ka ei juhtuks. Töötajate tegevust saadab usk, et neist on kasu. Tervise edendamine on loomulik, seda tehakse enda jaoks – huvitades teistest ja märgates neid ning tunnustades heasoovlikult teiste tegevust.

3.6. Millele võiks Eesti juht ja tööandja pöörata suuremat tähelepanu?

- **Enesekontrolli võimaldamine ja usaldamine**

Suured nõudmised koos vähese iseseisvuse ja toetuse puudumisega tingivad madala enesehinnangu, abitustunde ja depressiivse meeleolu. Depressiivsust ja passiivsust sisendavad enesekohased uskumused on näiteks „Ma pole piisavalt tulemuslik ja mind ei usaldata”, „Ma ei tee nende arvates piisavalt head tööd”, „Mul pole mõtet pingutada”.

Suured nõudmised, millega kaasneb iseseisvus oma tööviisi ja -tempo valikul, tipnevad aktiivse tööga, mille osadeks on iseseisev õppimine, pühendumine ja intellektuaalne paindlikkus.

- **Ootuste selgitamine, edastamine, kuulamine, vahendamine**

Mõnikord eeldavad pooled, et kumbki peab olema ise nii tark, et taipab teise poole soove ja ootusi selgitamatagi. Läbirääkimata ja kokkuleppimata jäänud ootused on peamine rahulolematuse põhjus töötaja ja tööandja suhetes, st konfliktiallikas. Kui töötaja tunneb, et tööandja pole oma lubadusi täitnud, siis põhjustab see motivatsiooni ja pühendumise vähenemist ning töötulemuste halvenemist. See puudutab isegi neid lubadusi, mida pole sõnastatud, vaid mille vaikimisi andmist on töötaja ainult eeldatud.

Ebaselgust organisatsioonis toimuva suhtes aitavad vähendada korrapärased töökoosolekud, kus räägitak-

se oma töödest-tegemistest ja tuntakse tunnustavat huvi kaaslaste töö vastu. Ühisarutelude üks teemasid võiks näiteks olla töökoormuste ülevaatamine ja vajaduse korral tööülesannete ümberjaotamine.

Töökorraldusjuhised ja -eeskirjad tuleks samuti välja töötada ühisarutelude tulemusel, sest nii on kõigil soovijatel võimalus kaasa rääkida.

- **Suhtlus ja tagasiside**

Halbade emotsioonidega edastatud tööülesanded ja nõudmised tekitavad trotsi, vastumeelsust ja töövõime vähenemist. Kui töötaja tunneb, et teda on korduvalt koheldud ebameeldival või alandaval viisil, nii et tal on raske end selle vastu kaitsta, siis on põhjust eeldada, et tal tekib vaimseid probleeme. Inimesed ootavad ja väärtustavad nõudmiste edastamisel ja vigadele osutamisel enamasti heatahtlikkust.

Suhtepingete vähendamiseks saab käivitada siseseminaride sarja, kus jagatakse vastastikku häid kogemusi keeruliste olukordade lahendamiseks. Tarvis on luua õhkkond, kus teabe ja nõu küsimine on hea tava ning tunnustamist vääriv käitumine.

- **Muudatustest teavitamine**

Muudatustest teavitamine on tähtis. Osalemisvõimaluse andmine otsustamisel, mida ja kuidas organisatsioon muuta, ei too ega peagi tooma kaasa selle võimaluse kasutamist, küll aga vähendab rahulolematust sellise võimaluse puudumise pärast.

Muudatustest teavitamist peaks alustama juhtkonna infokoosolekutest, kus olukorda selgitatakse ja see ühiselt läbi arutatakse. Töötajad teevad kulude kokkuhoidmiseks sageli selliseid ettepanekuid, mille peale juht ise ei tulegi, pealegi on ühiselt tehtud kokkuvõtteid kergem täitmisele pöörata.

Juht, kes kutsub töötaja arutama oma juhtimistöoga seotud probleeme,

- loob turvalisust, näidates, et on valmis jagama talle teadaolevat infot oma meeskonna liikmetega,
- tunnustab töötajat kaudselt, andes märku, et töötaja arvamus läheb talle korda ja et tema nõuanded on juhile olulised,
- näitab üles ja loob usaldust, olles valmis jagama talle teadaolevat infot oma tööks oluliste teiste inimestega.

Kokkuvõte

Võrreldes teiste ELi riikidega on Eesti organisatsioonides vaimse tervise edendamine seotud pigem personali juhtimisega ning pole kujunenud süstemaatiliseks, tervise hoidmise eesmärgil ettevõetavaks sihipäraseks tegevuseks. Midagi tehakse peamiselt siis, kui ilmnevad suuremad probleemid, nende ärahoidmisele pööratakse vähe tähelepanu. Meetmed võetakse kasutusele pigem üksiktöötaja suhtes, mitte niivõrd tõendus põhise teabe alusel valitud sihtrühmadele.

Peamise tervise edendamise meetmena on kasutusel sporditoetused. Teised võimalused, näiteks töö kohandamine töötajaga, vananemisega seotud töö kohandamine ja ümberkorraldamine, head juhtimistavad, pole teadvustatud. Toetav töökultuur ja juhtimine sõltub pigem juhi isiksusest, tema väärtustest ja isikule omastest otsustest ning pole eesmärgistatud ega ühiselt kokku lepitud tegevuse tulemus.

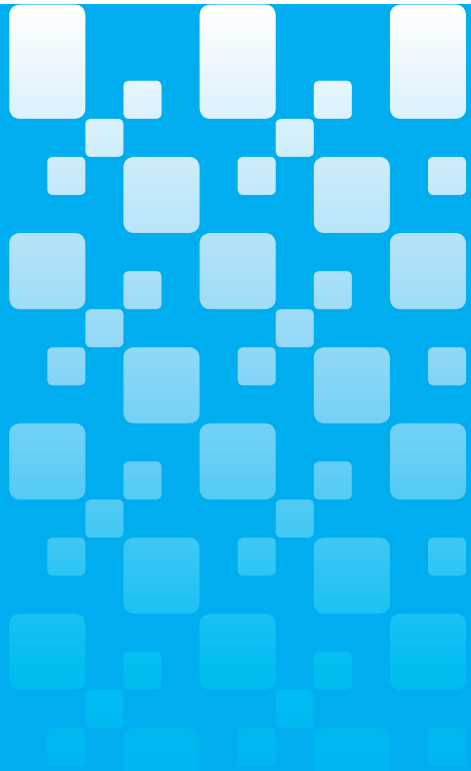
Vaimset tervist toetava juhtimise ja organisatsioonikultuuri laiemaks levikuks tuleks teavitada ja teadmiseks võtta juhi ja töökaaslaste käitumise mõju töötaja vaimsele heaolule. Tegutseda on tarvis koos, toetudes tõendus põhisele teabele ja kokkulepitud eesmärkidele.



Euroopa Liit
Euroopa Sotsiaalfond



Eesti tuleviku heaks



ISBN 978-9949-461-13-4 (trükis)
ISBN 978-9949-461-14-1 (PDF)