



PEACE AT WORK
PERSONAL EMPOWERMENT AND CARE ENHANCEMENT

Į GEROVĘ ORIENTUOTOS DARBUOTOJŲ NAUDŲ SISTEMOS

6 SKYRIUS

03/2025



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

Mokymosi tikslai

- Suprasti, kaip darbuotojų naudų (benefitų) sistemos prisideda prie gerovės, įsitraukimo ir organizacijos tvarumo.
- Paaiškinti pagrindinius į gerovę orientuotų naudų sistemų principus: įtrauktį, lankstumą, teisingumą ir prevenciją.
- Įvardyti pagrindinius iššūkius kuriant naudų sistemas įvairiai ir nuolat kintančiai darbo jėgai.
- Analizuoti skaitmeninių technologijų ir dirbtinio intelekto vaidmenį formuojant šiuolaikines naudų sistemas ir darbuotojų gerovę.
- Atpažinti etinius aspektus ir rizikas, susijusias su skaitmeninėmis ir DI pagrįstomis naudų sistemomis.
- Įvertinti, kaip darbuotojai gali aktyviai naudotis naudų sistemomis ir prisidėti prie savo gerovės stiprinimo.

Įvadas

Darbuotojų naudų (benefitų) sistemos šiandien tapo svarbiu įrankiu, padedančiu stiprinti gerovę darbo vietoje ir formuoti bendrą darbuotojų patirtį. Jos atspindi organizacijos kultūrą, vertybes ir prioritetus. Šiuolaikinėje aplinkoje naudos nebėra tik atlygio dalis – tai rūpesčio, įtraukties ir bendros atsakomybės už gerovę išraiška.

Darbuotojų naudų koncepcija pradėjo formotis dar pramonės revoliucijos laikotarpiu, kai sudėtingos darbo sąlygos, saugumo stoka ir nestabilūs atlyginimai kėlė socialinę įtampą. Darbdaviai pamažu suprato, kad stabilumas ir apsauga didina ne tik darbuotojų lojalumą, bet ir produktyvumą. Ankstyvosios naudų formos apėmė draudimą nuo nelaimingų atsitikimų, sveikatos priežiūros finansavimą ir pensijų sistemas. Šios iniciatyvos tapo pagrindu šiuolaikinei gerovės valstybei ir įmonių socialinės atsakomybės sampratai.

XXI amžiuje naudų apimtis gerokai išsiplėtė. Globalizacija, demografiniai pokyčiai ir skaitmeninė transformacija pakeitė tai, kas darbuotojams yra svarbiausia. Nors fizinė sveikata ir finansinis saugumas išlieka aktualūs, gerovė šiandien apima ir emocinį atsparumą, prasmės jausmą, lankstumą bei priklausymą bendruomenei. Organizacijos vis dažniau pereina nuo „ką suteikiame“ prie „kaip palaikome“ požiūrio.

Į gerovę orientuotos naudų sistemos ne tik didina darbuotojų pasitenkinimą, bet ir stiprina įsitraukimą, kūrybiškumą bei lojalumą. Remiantis Eurofound (2021) duomenimis, organizacijos, turinčios integruotas gerovės strategijas, pasižymi didesniu produktyvumu ir mažesne darbuotojų kaita. Todėl gerovė nėra tik papildomas privalumas – tai strateginė būtinybė organizacijos tvarumui.

Šiame skyriuje nagrinėjami į gerovę orientuotų naudų sistemų principai, iššūkiai ir praktiniai taikymai Europoje. Jis jungia klasikines motyvacijos teorijas su šiuolaikinėmis personalo valdymo praktikomis, sukurdamas ryšį tarp psichologijos, vadybos ir socialinių inovacijų.

Iššūkio aprašymas

Kurti naudų sistemas, kurios realiai stiprintų gerovę, yra sudėtinga. Daugelis organizacijų vis dar remiasi pasenusiais modeliais, orientuotais į finansines ar simbolines naudas, neatsižvelgdamos į gilesnius žmogaus poreikius. Šiuolaikinė darbo jėga yra įvairi, apimanti skirtingas kartas ir kultūras, todėl reikia lankstesnių ir labiau individualizuotų sprendimų.

Tradicinės naudos – tokios kaip maitinimo kuponai, premijos ar pensijų kaupimas – išlieka svarbios, tačiau jų nebeužtenka. Darbuotojai vis dažniau tikisi naudų, atspindinčių jų asmeninius poreikius ir vertybes: psichologinės sveikatos palaikymo, aplinkosauginių iniciatyvų, nuolatinio mokymosi galimybių ir lankstaus darbo. OECD (2022) tyrimai rodo, kad su gerove susijusios naudos tiesiogiai siejasi su didesniu įsitraukimu ir mažesniu perdegimu.

Svarbų vaidmenį vaidina ir kartų skirtumai. Pavyzdžiui, Y ir Z kartos dažniau vertina lankstumą, prasmę ir socialinę atsakomybę, o vyresnės kartos – stabilumą ir sveikatos apsaugą. Organizacijos turi kurti sistemas, kurios atlieptų visų poreikius, nekurdamos nelygybės ar apleistumo jausmo.

Dar vienas iššūkis – suvokimas ir pasitikėjimas. Naudos yra tarsi psichologinio kontrakto dalis – nerašyto susitarimo tarp darbdavio ir darbuotojo. Jei organizacija šio pažado neištesa, darbuotojai tai suvokia kaip pasitikėjimo pažeidimą, kuris gali lemti atsitraukimą ar cinizmą. Tačiau kai naudos atspindi tikrą rūpestį, jos stiprina lojalumą ir organizacinę kultūrą.

Taip pat svarbus yra kaštų ir masto klausimas. Mažos ir vidutinės įmonės dažnai neturi tokių resursų kaip didelės korporacijos. Vis dėlto kūrybiški, mažai kainuojantys sprendimai – lankstus darbo grafikas, pripažinimo iniciatyvos ar bendradarbiavimas su vietos paslaugų teikėjais – gali būti ne mažiau veiksmingi. Svarbiausia yra aktualumas ir autentiškumas, o ne finansinė vertė.

Galiausiai, labai svarbi, bet dažnai nepakankamai įvertinama sritis yra komunikacija. Net geriausiai sukurta sistema neveiks, jei darbuotojai nežinos apie jos galimybes ar nesupras, kaip ją naudotis. Tyrimai rodo, kad mažiau nei 50 % darbuotojų Europoje pilnai supranta jiems siūlomas naudas. Aiški komunikacija, reguliarus informacijos atnaujinimas ir darbuotojų įtraukimas į naudų kūrimą padeda didinti įsitraukimą ir teisingumo jausmą.

Į gerovę orientuotų naudų sistemų principai

Tokios sistemos remiasi keliais pagrindiniais principais: įtrauktimi, lankstumu, teisingumu, prevencija ir tvarumu. Šie principai, paremti psichologinėmis ir organizacinėmis teorijomis, paverčia naudas ne tik priedais, bet prasmingu santykiu tarp darbdavio ir darbuotojo.

Įtrauktis užtikrina, kad naudos būtų prieinamos visiems darbuotojams, nepriklausomai nuo jų amžiaus, kilmės ar pareigų. Ji pripažįsta, kad skirtingi žmonės turi skirtingus poreikius – tai, kas

vienam padeda jaustis gerai, kitam gali būti nereikšminga. Pavyzdžiui, vaikų priežiūros ir senelių slaugos palaikymas atspindi skirtingus gyvenimo etapus.

Teisingumas grindžiamas Adams (1965) lygybės teorija. Darbuotojai nuolat vertina santykį tarp savo indėlio ir gaunamos naudos. Nelygybės jausmas – net jei jis tik suvokiamas – gali sukelti nepasitenkinimą. Todėl svarbios skaidrios naudų taisyklės ir vienodos galimybės jomis naudotis, siekiant išlaikyti pasitikėjimą ir motyvaciją.

Lankstumas, prevencija ir tvarumas naudų sistemose

Lankstumas stiprina darbuotojų autonomiją – vieną pagrindinių savideterminacijos teorijos (Deci & Ryan, 2000) principų. Vadinamoji „kafeterijos tipo“ sistema, populiari tokiose šalyse kaip Čekija ar Lenkija, suteikia darbuotojams galimybę pasirinkti jiems aktualiausias naudas. Galimybė rinktis – tarp sporto abonementų, terapijos sesijų, kalbų mokymosi ar kultūrinių veiklų – leidžia organizacijoms gerbti individualius poreikius ir stiprinti darbuotojų savarankiškumo bei kompetencijos jausmą.

Preveninės strategijos siejasi su darbo reikalavimų–išteklų (JD-R) modeliu (Schaufeli & Bakker, 2004), kuris pabrėžia išteklų svarbą mažinant stresą dar prieš jam išaugant. Tokios naudos kaip reguliarios sveikatos patikros, psichologinės gerovės programos ar atsparumo ugdymo mokymai veikia kaip prevenciniai mechanizmai. Prevencija ne tik gerina darbuotojų savijautą, bet ir ilgainiui mažina organizacijos kaštus.

Tvarumas užtikrina, kad gerovės iniciatyvos nebūtų vienkartinės, o taptų integruota verslo strategijos dalimi. Tvarios naudų sistemos apima aplinkosauginius, ekonominius ir socialinius aspektus. Pavyzdžiui, organizacijos, skatinančios tvarų judumą ar savanorystės iniciatyvas, stiprina tiek darbuotojų gerovę, tiek socialinę atsakomybę.

PERMA modelis (Seligman, 2011) suteikia visapusišką pagrindą suprasti, kaip naudos gali prisidėti prie darbuotojų klestėjimo. Jo komponentai – teigiamos emocijos, įsitraukimas, santykiai, prasmė ir pasiekimai – gali būti stiprinami per įvairias iniciatyvas: pripažinimo programas, mentorstę, lankstų darbą ar nuolatinio mokymosi galimybes.

Skaitmeninė gerovė ir dirbtinis intelektas darbuotojų naudų sistemose

Skaitmeninė transformacija iš esmės pakeitė darbo organizavimą, patirtį ir vertinimą. Nors skaitmeniniai įrankiai didina efektyvumą ir lankstumą, jie taip pat kelia naujų rizikų – nuolatinį pasiekiamumą, informacijos perteklių, technologinį stresą ir išblukusias ribas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo.

Skaitmeninė gerovė reiškia sąmoningą, subalansuotą ir sveiką technologijų naudojimą, kuris palaiko, o ne silpnina psichologinę, emocinę ir socialinę savijautą.

Darbuotojų naudų sistemose skaitmeninė gerovė iš papildomos iniciatyvos tapo strategine būtinybe. Organizacijos vis labiau suvokia, kad skaitmeninis stresas nėra vien individuali problema – jis susijęs su darbo organizavimu, vadovavimo praktikomis ir organizacine kultūra. Todėl naudų sistemos tampa svarbiu įrankiu, padedančiu mažinti skaitmeninę įtampą ir kurti tvaresnius darbo modelius.



Dirbtinio intelekto vaidmuo į gerovę orientuotose naudų sistemose

Dirbtinis intelektas (DI) iš esmės keičia darbuotojų naudų sistemas, suteikdamas galimybes jas personalizuoti, prognozuoti ir veikti prevenciškai. Skirtingai nei tradicinės, statinės naudos, DI pagrįstos sistemos dinamiškai prisitaiko prie individualių poreikių, naudojimo įpročių ir rizikos signalų.

DI taikymo sritys gerovės naudose:

- individualizuotos rekomendacijos, atsižvelgiant į gyvenimo etapą, darbo krūvį ir poreikius;
- ankstyvas perdegimo rizikos nustatymas remiantis elgsenos ir įsitraukimo duomenimis;
- pokalbių robotai ir virtualūs asistentai psichologinei pagalbai ir konsultavimui;
- prognozinė analizė, padedanti numatyti pravaikštas, darbuotojų kaitą ar gerovės rizikas.

Teoriškai DI stiprina savideterminacijos teorijos (Deci & Ryan, 2000) principus – didina autonomiją ir kompetencijos jausmą, nes leidžia rinktis individualiai pritaikytas naudas. Taip pat jis dera su JD-R modeliu, nes padeda subalansuoti darbo reikalavimus ir darbuotojui prieinamus išteklius.

Tačiau DI nėra neutralus – jo poveikis priklauso nuo etikos, skaidrumo ir pasitikėjimo. Jei darbuotojai DI suvokia kaip pagalbos priemonę, o ne kontrolės mechanizmą, jis stiprina pasitikėjimą organizacija ir darbuotojų gerovę.

Skaitmeninės gerovės naudos: pagrindinės kategorijos ir pavyzdžiai

1. Psichologinė ir emocinė skaitmeninė parama

- DI pagrįstos darbuotojų pagalbos programos (EAP)
- konfidencialios konsultavimo ir terapijos platformos
- sąmoningumo (mindfulness) ir streso valdymo programėlės
- nuotaikos stebėjimo ir emocinės savimonės įrankiai

Šios priemonės padeda užkirsti kelią stresui ir perdegimui dar ankstyvose stadijose.

2. Darbo ir asmeninio gyvenimo ribų valdymas

- „teisės atsijungti“ politika, palaikoma skaitmeninių įrankių
- DI pagrįsta darbo krūvio ir susitikimų optimizacija
- išmanios planavimo sistemos, mažinančios perkrovą
- priminimai apie pertraukas ir laiką be ekranų

Tokios iniciatyvos padeda mažinti technologinį stresą ir stiprina teigiamas emocijas bei įsitraukimą.

3. Fizinis skaitmeninis gerbūvis

- ergonomikos vertinimo įrankiai
- išmaniųjų įrenginių integracijos, skatinančios judėjimą
- ekranų naudojimo analizė, padedanti išvengti nuovargio

Fizinė ir psichologinė gerovė yra glaudžiai susijusios, todėl tokios priemonės prisideda prie visapusiškos gerovės.

Etiniai iššūkiai ir rizikos

Nepaisant galimybių, DI ir skaitmeninės naudos kelia ir svarbių rizikų:

- privatumo ir stebėjimo baimė;
- algoritminis šališkumas;
- skaitmeninė atskirtis (nevienodos galimybės naudotis technologijomis);
- per didelis pasitikėjimas technologijomis, mažinantis žmogišką kontaktą.

Lygybės teorija (Adams, 1965) čia ypač aktuali – darbuotojai vertina ne tik tai, kokios naudos siūlomos, bet ir kaip jos įgyvendinamos. Skaidrumas, savanoriškumas ir žmogiškas palaikymas yra būtini norint išlaikyti pasitikėjimą ir saugumą.

Europos praktikos ir tendencijos

Skirtinguose Europos regionuose skaitmeninės gerovės sprendimai vystomi skirtingai:

- Šiaurės šalys akcentuoja psichologinį saugumą, etinį DI naudojimą ir duomenų apsaugą;
- Vidurio Europa integruoja skaitmenines platformas su lanksčiomis naudų sistemomis;
- Pietų Europa daugiau dėmesio skiria darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei šeimos gerovei.

ES reguliavimas, pvz., GDPR ir kuriamas DI reglamentas, daro didelę įtaką šių sistemų kūrimui ir valdymui.

Praktinės rekomendacijos organizacijoms

Siekiant, kad skaitmeninės naudų sistemos būtų veiksmingos ir patikimos, svarbu laikytis šių principų:

- **Savanoriškumas:** naudotis įrankiais turi būti pasirinkimas, o ne pareiga;
- **Skaidrumas:** aiškiai komunikuoti, kokie duomenys renkami ir kaip jie naudojami;
- **Žmogiškas palaikymas:** derinti technologijas su empatija ir vadovų įsitraukimu;
- **Skaitmeninis raštingumas:** padėti darbuotojams išmokti naudotis įrankiais;
- **Vertinimas:** reguliariai analizuoti poveikį gerovei, o ne tik naudojimo statistiką.

Atsakingai įgyvendintos skaitmeninės naudų sistemos stiprina darbuotojų atsparumą, autonomiją ir įsitraukimą – tai pagrindiniai tvoros gerovės elementai.

Santrauka

Skaitmeninė gerovė ir dirbtiniu intelektu pagrįstos naudų sistemos žymi naują darbuotojų palaikymo etapą. Kai jos grindžiamos psichologinėmis teorijomis, etikos principais ir į žmogų orientuotu dizainu, technologijos iš streso šaltinio virsta augimo ir klestėjimo priemone. Tinkamai integruotos skaitmeninės naudos stiprina autonomiją, atsparumą ir pasitikėjimą – esminius asmeninės ir organizacinės gerovės pagrindus.

Darbuotojo perspektyva: kaip aktyviai naudotis naudų sistemomis savo gerovei

Nuo pasyvaus gavėjo prie aktyvaus dalyvio

Dažnai darbuotojų naudos suvokiamos kaip kažkas „duodamo“ – fiksuotas paketas, sukurtas personalo skyrių. Tačiau toks pasyvus požiūris riboja jų tikrąją vertę. Naudos tampa veiksmingiausios tada, kai darbuotojai jas aktyviai naudoja, sąmoningai renkasi ir integruoja į savo kasdienį gyvenimą.

Šiuolaikinės sistemos siūlo lankstumą, personalizavimą ir skaitmeninę prieigą. Tačiau be sąmoningumo ir tikslingo naudojimo net ir geriausios naudos lieka neišnaudotos. Todėl gerovė priklauso ne tik nuo to, kas siūloma, bet ir nuo to, kaip tuo naudojasi.

Toks požiūris atitinka savideterminacijos teoriją – autonomija ir kompetencija yra esminiai psichologinės gerovės pagrindai.

Savo naudų sistemos supratimas: sąmoningumas kaip pirmas žingsnis

Pirmasis žingsnis – vadinamoji „naudų raštingumo“ kompetencija: gebėjimas suprasti, kokios naudos egzistuoja ir kaip jos veikia.

Ką verta daryti:

- reguliariai peržiūrėti naudų aprašymus ir atnaujinimus;
- naudotis skaitmeninėmis platformomis ar HR sistemomis;
- užduoti klausimus įvedimo, vertinimo ar mokymų metu;
- drąsiai prašyti paaiškinimų.

Informacijos trūkumas yra viena pagrindinių priežasčių, kodėl naudos lieka neišnaudotos. Sąmoningumas mažina neapibrėžtumą ir stiprina organizacijos palaikymo jausmą.

Naudų derinimas su asmeniniais poreikiais

Gerovė kiekvienam yra skirtinga. Tai, kas padeda vienam, kitam gali būti nereikšminga.

Klausimai sau:

- Kas šiuo metu labiausiai veikia mano gerovę? (stresas, sveikata, finansai, laikas)
- Kuriose srityse man reikia palaikymo?
- Kokios pagalbos formos man iš tikrųjų tinka?

Tokie modeliai kaip Maslow poreikių piramidė ar PERMA padeda geriau susieti naudas su gilesniais poreikiais: saugumu, priklausymu, prasme ar pasiekimais.

Pavyzdžiai:

- mokymosi galimybės → augimas ir prasmė;
- lankstus darbas → balansas ir autonomija;
- psichologinė pagalba → emocinis atsparumas.

Strateginiai pasirinkimai lankstiose sistemose

Lanksčiose („kafeterijos tipo“) sistemose darbuotojai gali rinktis. Tačiau pasirinkimų gausa gali sukelti ir neaiškumą.

Kaip rinktis efektyviai:

- pirmiausia orientuotis į dabartinius poreikius;
- derinti trumpalaikę naudą (pvz., streso mažinimą) su ilgalaikę (pvz., sveikata);
- reguliariai peržiūrėti pasirinkimus.

Taip naudos tampa gyvu planu, o ne statine privilegija.

Psichologinių ir socialinių barjerų įveikimas

Net ir turint galimybes, darbuotojai kartais vengia jomis naudotis dėl stigmatos ar baimės būti įvertintiems neigiamai.

Svarbūs peržiūros taškai:

- naudos nėra silpnumo ženklas – tai rūpinimasis savimi;
- dauguma sistemų užtikrina konfidencialumą;
- rūpinimasis gerove didina, o ne mažina darbo efektyvumą.

Naudojimasis naudomis yra natūrali dalis sąžiningo santykio tarp darbuotojo ir organizacijos.

Komunikacija ir grįžtamasis ryšys

Darbuotojai gali daryti įtaką naudų sistemoms ne tik naudodamiesi jomis, bet ir išsakydami savo poreikius.

Konstruktivūs veiksmai:

- dalyvauti apklausose;
- dalintis patirtimi su HR ar vadovais;
- siūlyti patobulinimus;
- įsitraukti į bendrakūrą.

Tai stiprina pasitikėjimą ir bendrą atsakomybę už gerovę.

Naudų integravimas į kasdienybę

Naudos yra veiksmingiausios tada, kai tampa kasdienės rutinos dalimi.

Pavyzdžiai:

- reguliariai skirti laiką mokymuisi ar sportui;
- naudoti psichologinius įrankius prevenciškai;
- derinti lankstumą su aiškiomis ribomis;
- periodiškai reflektuoti savo savijautą.

Toks požiūris atitinka prevencinį gerovės modelį – rūpinamasi anksčiau, o ne tik sprendžiamos problemos.

Mokymosi veiklos ir refleksijos pratimai (darbuotojo perspektyva)

1 veikla – Asmeninis naudų žemėlapis

Sudaryk visų tau prieinamų (ar hipotetinės organizacijos siūlomų) naudų sąrašą. Suskirstyk jas pagal gerovės sritis ir pažymėk, kuriomis iš jų realiai naudojiesi.

2 veikla – Refleksijos dienoraštis

Aprašyk vieną naudą, kuria dar nesinaudojai. Kas tave nuo to sulaikė? Kaip galėtum pakeisti savo požiūrį į ją?

3 veikla – Sprendimo scenarijus

Įsivaizduok, kad šiais metais gali pasirinkti tris naudas. Kurias rinktumėsi ir kodėl? Susiek savo pasirinkimus su asmeniniais gerovės poreikiais.

4 veikla – „Balso“ pratimas

Parenk trumpą žinutę ar apklausos atsakymą, kuriame pasiūlytum vieną patobulinimą savo organizacijos naudų sistemai.

Santrauka

Žvelgiant iš asmeninės gerovės perspektyvos, darbuotojų naudos nėra tik pasyvūs priedai – tai įrankiai savirūpai, augimui ir atsparumui stiprinti. Kai darbuotojai supranta, renkasi ir aktyviai naudoja naudas, jie stiprina savo autonomiją, kompetenciją ir įsitraukimą.

Taigi, gerovė tampa bendra atsakomybe – organizacijos ją palaiko, tačiau ji kuriama per individualų sąmoningumą ir veiksmus.

Atvejų analizės iš Europos

1 atvejis – Čekija

Didelė automobilių pramonės įmonė įdiegė „kafeterijos tipo“ naudų sistemą, siūlančią šimtus pasirinkimų – nuo sporto abonementų iki terapijos sesijų. Per vienerius metus darbuotojų pasitenkinimas išaugo 25 %, o pravaikštų sumažėjo 12 %. Pastebėta, kad pasirinkimo laisvė ir skaidrumas didina pasitikėjimą organizacija.

2 atvejis – Graikija

Turizmo sektoriaus įmonė, susidūrusi su sezoniniu stresu, įgyvendino programą, apimančią psichologinius mokymus, lankstų šeimos atostogų planavimą ir paramą vaikų ugdymui. Darbuotojų išlaikymas pagerėjo 30 %, o klientų pasitenkinimas išaugo.

3 atvejis – Lietuva

Finansinių technologijų įmonė, susidūrusi su skaitmeniniu nuovargiu, įdiegė nuotolines konsultacijas, sąmoningumo programėles ir ergonomikos kompensacijas. Per pusmetį darbuotojai pranešė apie geresnę koncentraciją ir didesnę įsitraukimą.

4 atvejis – Suomija

Technologijų startuolis įgyvendino „Gerovės savaitės“ iniciatyvą, apimančią fizinio aktyvumo veiklas, mokymus ir tarpusavio mentorystę. Dalyvavimas viršijo lūkesčius, sustiprėjo bendruomeniškumas ir sumažėjo stresas.

5 atvejis – Ispanija

Tarptautinis bankas išbandė įtraukią gerovės sistemą, orientuotą į lyčių lygybę, psichologinę sveikatą ir lankstų darbą. Apklausos parodė geresnį teisingumo ir skaidrumo suvokimą tarp darbuotojų.

6 atvejis – Vokietija

Gamybos įmonė, bendradarbiaudama su psichologais ir nevyriausybinėmis organizacijomis, įdiegė psichologinės sveikatos programą. Per metus su stresu susijusių pravaikštų sumažėjo 18 %, pagerėjo darbuotojų savijauta ir sumažėjo kaita.

Sprendimai ir įveikos strategijos

Norint sukurti ir palaikyti veiksmingas naudų sistemas, organizacijos turėtų taikyti holistinį ir įrodymais pagrįstą požiūrį. Strategijos turi apjungti duomenų analizę, darbuotojų įtraukimą ir ilgalaikį vertinimą.

Pagrindiniai sėkmės veiksniai:

1. Poreikių analizė
Reguliariai atlikti darbuotojų apklausas, siekiant suprasti kintančius poreikius. Skirtingi gyvenimo etapai reikalauja skirtingų naudų – lankstumo jauniems tėvams, karjeros galimybių jauniems specialistams, sveikatos saugumo vyresniems darbuotojams.
2. Individualizavimas
Diegti modulinę arba „kafeterijos tipo“ sistemą, leidžiančią pasirinkti. Personalizavimas didina motyvaciją ir teisingumo jausmą.
3. Prevencija
Kurti sveikatos stiprinimo ir psichologinės gerovės programas, kurios padeda spręsti problemas dar ankstyvose stadijose.
4. Integracija
Užtikrinti, kad naudos būtų susietos su platesne personalo ir tvarumo strategija, atitiktų organizacijos vertybes ir misiją.
5. Vertinimas
Stebėti dalyvavimą, pasitenkinimą ir sveikatos rodiklius, kad būtų galima nuolat tobulinti programas.
6. Komunikacija
Užtikrinti skaidrumą ir įtrauktį per skaitmenines platformas, mokymus ir grįžtamojo ryšio sesijas.

Regioninės tendencijos rodo skirtingus akcentus:

- Vidurio Europoje vyrauja lanksčios naudų platformos;
- Pietų Europoje akcentuojamos bendruomenės ir šeimos iniciatyvos;
- Šiaurės Europoje daug dėmesio skiriama psichologinei sveikatai, saugumui ir lygybei.

Įrankiai ir praktikos

Šiuolaikinės gerovės sistemos remiasi skaitmeninių sprendimų ir žmogiško ryšio deriniu.

- **Darbuotojų pagalbos programos (EAP)** suteikia konfidencialią psichologinę pagalbą;
- skaitmeninės platformos leidžia naudotis sporto, mitybos ar sąmoningumo programomis;
- Dėl įrankių padeda kurti individualizuotus gerovės planus.

Ne mažiau svarbus ir nefinansinis pripažinimas:

- padėkos platformos;
- papildomos gerovės dienos;
- mokymosi stipendijos.

Tokios iniciatyvos stiprina vidinę motyvaciją ir priklausymo jausmą.

Įsitraukimą taip pat skatina žaidybiniai elementai – žingsnių iššūkiai, dėkingumo iniciatyvos ar komandinės veiklos.

Svarbus elementas – vadovų ugdymas. Vadovai yra pagrindiniai gerovės kultūros kūrėjai. Mokymai apie empatiją, emocinį intelektą ir psichikos sveikatą padeda užtikrinti, kad naudos būtų realiai taikomos, o ne tik formaliai egzistuotų.

Veiklos ir refleksijos pratimai

1 veikla – Refleksijos dienoraštis

Prisiminink naudą, kuri padidino tavo motyvaciją. Kuri teorija tai geriausiai paaiškina (Maslow, Herzberg ar SDT)?

2 veikla – Diskusija

Palygink prevencines ir reaktyvias naudas. Kurios labiau padeda užtikrinti ilgalaikę gerovę?

3 veikla – Simuliacija

Grupėje sukurkite įtraukią „kafeterijos tipo“ sistemą, derindami kaštus ir darbuotojų įvairovę. Pristatykite ir pagrįskite savo sprendimą.

4 veikla – Vaidmenų žaidimas

Įsivaizduokite, kad esate HR vadovai, siekiantys įtikinti organizacijos vadovybę investuoti į prevencines gerovės programas. Argumentuokite remdamiesi duomenimis ir teorijomis.

5 veikla – Refleksinė apklausa

Įvertinkite savo organizacijos dabartines naudas ir įvardykite galimas tobulinimo ar įtraukties didinimo kryptis.

Santrauka

Darbuotojų naudų sistemos keičiasi – nuo tradicinių atlygio priemonių pereinama prie visapusiškų gerovės ir tvarumo modelių. Remdamosi tokiomis teorijomis kaip Maslow poreikių hierarchija (1943), Herzberg dviejų veiksnų teorija (1968), savideterminacijos teorija (2000) ir JD-R modelis (2004), šios sistemos padeda suderinti individualų pasitenkinimą su organizacijos rezultatais.

Praktika Europoje rodo, kad skirtingi kultūriniai ir ekonominiai kontekstai formuoja skirtingus sprendimus – nuo lankstumo Vidurio Europoje iki psichologinės gerovės inovacijų Šiaurės šalyse.

Galiausiai, efektyvios naudų sistemos turi būti įtraukios, lanksčios, teisingos ir tvarios. Jos skirtos ne tik pritraukti ar išlaikyti darbuotojus, bet ir stiprinti jų įsitraukimą, prasmės jausmą ir atsparumą. Kai gerovė tampa pagrindine vertybe, kartu klesti ir organizacijos, ir žmonės.

Ištekliai

- Europos Komisija – Užimtumas, socialiniai reikalai ir įtrauktis
Darbuotojų naudos ir socialinė apsauga ES
<https://commission.europa.eu/employment-social-affairs>
Apžvalga apie socialinės apsaugos sistemas, darbuotojų naudas ir su gerove susijusią politiką ES valstybėse narėse.
- OECD – Gerovė ir socialinė apsauga
Darbuotojų naudos, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas ir gerovė
<https://www.oecd.org/social>
Tyrimais pagrįstos įžvalgos apie tai, kaip naudų sistemos prisideda prie gerovės, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso bei ekonominio saugumo.
- Mind Tools
Darbuotojų naudos ir gerovė darbe
<https://www.mindtools.com>
Praktiniai paaiškinimai apie naudų sistemas, motyvaciją, įsitraukimą ir kaip darbuotojai gali aktyviai naudotis siūlomomis galimybėmis.

Literatūra

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.

Eurofound. (2021). *Working conditions and work–life balance in Europe*. Publications Office of the European Union.

World Health Organization. (2010). *Healthy workplaces: A model for action*. WHO Press.

OECD. (2022). *How's Life? Measuring Well-being*. OECD Publishing.

Atvejų analizės: gerovės principai darbuotojų naudų sistemose

Trumpas aprašymas:

Vidutinio dydžio IT įmonė įdiegė „kafeterijos tipo“ naudų sistemą, leidžiančią darbuotojams rinktis iš psichologinės pagalbos, mokymosi programų, sporto veiklų ir papildomų atostogų. Nors sistema buvo gerai sukurta, pradžioje dauguma darbuotojų rinkosi tik tradicines naudas – maitinimo kuponus ar pensijų kaupimą.

Viena darbuotoja, Jana, susidūrė su augančiu stresu dėl projektų terminų ir skaitmeninio nuovargio. Po vidinio pristatymo ji sužinojo apie galimybę naudotis konfidencialiomis konsultacijomis ir sąmoningumo programėlėmis. Ji nusprendė dalį savo naudų biudžeto skirti šioms priemonėms.

Per kelis mėnesius Jana pradėjo naudotis konsultacijomis prevenciškai, o ne tik krizinėse situacijose. Ji taip pat sumažino viršvalandžius, derindama lankstumo galimybes su aiškesnėmis asmeninėmis ribomis.

Problemos aprašymas:

Žemas informuotumas ir pasyvus naudų naudojimas riboja jų poveikį gerovei.

Emociniai / fiziniai poveikiai:

Padidėjęs stresas, nuovargis ir koncentracijos stoka prieš intervenciją; vėliau – geresnė emocinė pusiausvyra.

Reakcija / intervencija:

Pagerinta komunikacija, darbuotojų švietimas apie naudas ir skatinamas aktyvus pasirinkimas.

Refleksijos klausimai:

1. Kodėl pradžioje gerovės naudos buvo mažai naudojamos?
2. Kaip pasirinkimo laisvė paveikė Janos gerovę?
3. Kokią reikšmę turi komunikacija naudų efektyvumui?

Skaitmeninė gerovė ir DI sprendimai fintech įmonėje

Trumpas aprašymas:

Sparčiai auganti fintech įmonė pastebėjo didėjantį skaitmeninį nuovargį tarp darbuotojų, dirbančių hibridiniu būdu. Ilgas darbas prie ekranų, dažni susitikimai ir nuolatinis pasiekiamumas mažino koncentraciją ir kėlė emocinį nuovargį.

Organizacija įdiegė DI pagrįstą skaitmeninės gerovės platformą. Ji teikė personalizuotas rekomendacijas – priminimus apie pertraukas, darbo krūvio analizę ir prieigą prie nuotolinių konsultacijų. Dalyvavimas buvo savanoriškas, o duomenų naudojimas aiškiai paaiškintas.

Iš pradžių dalis darbuotojų jautė nepasitikėjimą, baimindamiesi stebėjimo. Tačiau skaidri komunikacija ir duomenų apsaugos užtikrinimas padėjo sukurti pasitikėjimą. Darbuotojai pradėjo selektyviai naudotis įrankiais savo darbo krūviui ir poilsiui valdyti.

Problemų aprašymas:

Skaitmeninis pervargimas ir pradinis nepasitikėjimas DI sprendimais.

Emociniai / fiziniai poveikiai:

Psichinis nuovargis, stresas ir sumažėjęs įsitraukimas prieš intervenciją.

Reakcija / intervencija:

Etinis DI diegimas, skaidrumas ir savanoriškas naudojimas.

Refleksijos klausimai:

1. Kokios rizikos susijusios su DI pagrįstomis naudomis?
2. Kaip skaidrumas paveikė pasitikėjimą?
3. Kaip skaitmeninės naudos gali padėti prevencijai, o ne kontrolei?

Naudų pritaikymas skirtingiems gyvenimo etapams ir teisingumui

Trumpas aprašymas:

Gamybos įmonė visiems darbuotojams siūlė vienodą naudų paketą, daugiausia orientuotą į finansinius priedus. Jaunesni darbuotojai jautė mažesnį įsitraukimą, o vyresni vertino stabilumą ir sveikatos apsaugą.

Po vidinės apklausos organizacija pertvarkė naudų sistemą, atsižvelgdama į skirtingus gyvenimo etapus. Buvo įtrauktos vaikų priežiūros paslaugos, pagalba rūpinantis vyresnio amžiaus artimaisiais, lankstūs darbo grafikai ir prevencinės sveikatos programos. Visos naudos buvo pateiktos skaidriai, siekiant išvengti nelygybės suvokimo.

Net tie darbuotojai, kurie nesinaudojo visomis naudomis, jautėsi labiau vertinami ir gerbiami.

Problemos aprašymas:

Vienodas naudų paketas neatsižvelgė į skirtingus darbuotojų poreikius.

Emociniai / fiziniai poveikiai:

Nusivylimas ir atsitraukimas prieš pokyčius; po jų – didesnis pasitenkinimas ir pasitikėjimas.

Reakcija / intervencija:

Įtrauki, lanksti ir skaidri naudų sistema, paremta teisingumo principais.

Refleksijos klausimai:

1. Kaip šiame pavyzdyje pasireiškia lygybės teorija?
2. Kodėl teisingumo suvokimas svarbus gerovei?
3. Kaip suderinti įvairovę ir lygybę organizacijoje?



PEACE ATWORK

PERSONAL EMPOWERMENT AND CARE ENHANCEMENT

FOLLOW US

ON OUR SOCIAL MEDIA

WEBSITE



FACEBOOK



LINKEDIN



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.