



VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Monika Jelinskaitė

DARBO STRESO MAŽINIMAS BANKO ATVEJUI

Magistro baigiamasis darbas

Firmų organizavimo ir vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62403S111

Vadybos ir verslo administravimo studijų kryptis

Vadovė prof., soc.m.dr. Irena Bakanauskienė _____

(Parašas)

(Data)

Apginta _____

(Fakulteto dekanas)

(Parašas)

(Data)

Kaunas, 2010

TURINYS

SANTRAUKA	3
ABSTRACT	4
ĮVADAS	5
Pagrindinės darbo sąvokos ir terminai.....	7
1. DARBO STRESO TEORINIAI ASPEKTAI.....	9
1.1. Streso ir streso valdymo samprata.....	9
1.2. Streso darbe veiksniai ir priežastys	12
1.3. Streso įtaka skirtingo tipo žmonėms	19
1.4. Organizacinio streso valdymo strategijų objektai.....	23
1.5. Darbo streso vertinimo metodai kaip streso valdymo strategija.....	31
1.5.1. Suomijos Darbo medicinos darbo streso vertinimo metodas	32
1.5.2. Amerikiečių darbo streso vertinimo metodas	33
1.5.3. D. Britanijos darbo streso vertinimo metodas.....	34
2. DARBO STRESO ANALIZĖ BANKE	35
2.1. Tyrimo objekto pristatymas.....	35
2.2. Situacijos analizės metodų pristatymas	38
2.3. Apklausos organizavimas.....	42
2.4. Darbo streso analizė.....	43
2.4.1. Darbo streso lygio pasiskirstymas, įvertinus darbo streso simptomus.....	43
2.4.2. Darbuotojų darbo streso analizės rezultatai	44
3. PROJEKTINIAI STRESO MAŽINIMO SPRENDIMAI BANKE	57
3.1. Probleminės darbo streso sritys	57
3.2. Sprendimo įgyvendinimo veiksmų planas	58
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	66
NAUDOTOS LITERATŪROS SĄRAŠAS	70
PRIEDAI	72

SANTRAUKA

Baigiamojo darbo autorius:	Monika Jelinskaitė
Pilnas baigiamojo darbo pavadinimas:	Darbo streso mažinimas banko atvejui
Baigiamojo darbo vadovas:	Prof., soc.m.dr. Irena Bakanauskienė
Baigiamojo darbo atlikimo vieta ir metai:	Vytauto Didžiojo universitetas, Ekonomikos ir vadybos fakultetas, Kaunas, 2010
Puslapių skaičius:	72
Lentelių skaičius:	21
Paveikslų skaičius:	17
Priedų skaičius:	9

Šio darbo tikslas yra nustatyti ir išanalizavus streso lygį banke, pateikti sprendimus, siekiant sumažinti darbo stresą banke. Pirmojoje darbo dalyje analizuojama streso samprata, streso valdymo problemos, stresoriai, streso darbe veiksniai ir priežastys, streso įtaka skirtingo tipo žmonėms, streso valdymo strategijos ir darbo streso vertinimo metodai. Antroje darbo dalyje pateikti darbo streso analizės banke rezultatai: aprašytas apklausos organizavimas, darbo streso lygio paskirstymas, įvertinti darbo streso simptomai, darbuotojų darbo streso analizės rezultatai. Trečioje darbo dalyje pateikiamos probleminės darbo streso sritys ir pasiūlymai darbuotojų darbo stresui mažinti.

ABSTRACT

Author of diploma paper:	Monika Jelinskaitė
Full title of diploma paper:	Reducing Stress at Work: the Case of Bank
Diploma paper advisor:	Prof., soc.m.dr. Irena Bakanauskienė
Presented at:	Vytautas Magnus University, Faculty of Economics and Management, Kaunas, 2010
Number of pages:	72
Number of tables:	21
Number of figures:	17
Number of appendixes:	9

The aim of the Master thesis is to identify and examine stress level in a Bank and to suggest possible solutions to reduce it. The first part of the thesis analyses a concept of stress, problems of stress management, stressors, factors that cause stress at work, the influence stress has for different people, stress management strategies and methods that help to evaluate stress at work. There is a research on stress at work presented in the second part of the thesis. An analysis includes an organization of the research process and the main findings: distribution of stress level, symptoms of stress at work, other qualities that are common for stress that feel employees. There are main conclusions made and problematic areas accentuated in the third part of the thesis. Some insights and practical recommendations for stress at work reduction have been developed.

IVADAS

Darbo temos aktualumas – Cox, Griffiths ir Rial-Gonzalez (2002) rašo, kad dauguma organizacijų šiuolaikinės konkurencinės rinkos sąlygomis jaučia spaudimą pasiūlyti daugiau ir geresnės kokybės paslaugų bei produktų turint tuos pačius ar net mažesnius žmonių išteklius. Tačiau dažnai didesnio efektyvumo gali būti pasiekama tik gerinant organizacijos personalo darbinio gyvenimo kokybę. Pastaraisiais dešimtmečiais pastebima vis didesnė neigiama streso įtaka darbinio gyvenimo kokybei. Stresas darbe yra antroji po nugaros skausmų Europos Sąjungoje dažniausiai aptinkama (28 proc. darbuotojų) su darbu susijusi sveikatos problema.

Violeta Raimonda Kulvinskienė ir Agnė Bandzienė (2008) mano, kad kita svarbi priežastis nagrinėti stresą yra ekonominė. Užsienio šalyse pradėti skaičiuoti streso darbe kaštai pasirodė pernelyg dideli, kad būtų galima nekreipti į juos dėmesio. Be fizinio ir psichologinio poveikio darbuotojų sveikatai, stresas darbe sukelia didelius kaštus organizacijai – tai darbuotojų kaita ir pravaikštos, sumažėjęs darbo efektyvumas, padidėjusi nelaimingų atsitikimų tikimybė, inovacijų trūkumas.

Pagal autorės stresas darbe ne tik sukelia sveikatos sutrikimus, neatvykimus ir darbuotojų kaitą, bet ir turi poveikį darbo rezultatams. Mokslininkai įvedė sąvoką *presenteeism*, kuria apibūdinama situacija, kai darbo rezultatai žemi dėl streso darbe paveikto, bet vis dar dirbančio personalo. Mokslininkai apskaičiavo, kad produktyvumo sumažėjimas dėl šios institucijos yra vidutiniškai 7,5 karto didesnis nei produktyvumo sumažėjimas dėl neatvykimo. Nustatyta, kad depresuojančių darbuotojų darbo rezultatai septynis kartus mažesni nei nedeprimuojančių.

Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra interneto svetainėje (<http://osha.vdi.lt/pdf/Topics/stress/FS22LT.htm>) paskelbė, kad stresas nėra liga, bet jei stresas intensyvus ir patiriamas tam tikrą laiką, jis gali sukelti psichinės ir fizinės sveikatos sutrikimus. Darbuotojui daromas spaudimas gali paskatinti jį dirbti geriau bei suteikti pasitenkinimą, kuomet ambicingi tikslai yra įgyvendinti. Bet kai reikalavimai ir spaudimas yra pernelyg dideli, jie sukelia stresą. Tai kenkia ir darbuotojams, ir įmonėms.

Europos Komisija parengė priemones, užtikrinančias darbuotojų saugą ir sveikatą. 1989 m. Tarybos direktyvoje (89/391) išdėstytos pagrindinės sveikatos ir saugos darbe nuostatos bei numatyta, jog darbdavys privalo užtikrinti, kad darbuotojai nepatirtų žalos dėl darbo, įskaitant stresą darbe. Visos Europos Sąjungos valstybės narės įgyvendino šią direktyvą nacionaliniuose teisės aktuose, o kai kurios parengė rekomendacijas dėl streso darbe prevencijos.

Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas (Žin., 2003, Nr. 70-3170) nurodo, kad sveikatos saugą reglamentuojančiuose teisės aktuose reikalaujama, kad darbdaviai atliktų rizikos vertinimą, analizuojant koks yra spaudimas darbe, galintis sukelti didelį ilgalaikį stresą, bei numatyti, kas gali būti tokio streso paveiktas; taip pat taikytų reikalingas prevencines priemones ir imtųsi tinkamų veiksmų, kad išvengti žalos. Prioritetiniai klausimai – pašalinti rizikos veiksnių šaltinį ir pritaikyti darbą darbuotojams. Taigi patiriamas streso darbe mažinimas diegiant streso valdymo programas organizacijoje, kaip tinkamo darbo organizavimo forma, yra ne tik teisinė būtinybė numatyta Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatyme (19 str. 2 dalis), bet ir verslo sėkmę įtakojantis veiksnys.

Streso valdymas bankiniame sektoriuje yra ypatingai aktualus, kadangi konkurencija tarp bankų yra arši, o tai lemia didelį patiriamą streso lygį darbe. Dirbdama banko administracijos skyriuje, kasdien matau darbe tvyrančią įtampą, bei pati neretai susiduriu su stresinėmis situacijomis. Taigi, noras rasti priemonių, padedančių sumažinti streso lygį bei pagerinti darbinę atmosferą banke mane ir pastūmėjo pasirinkti tokią magistrinio darbo temą.

Darbo problema – darbo streso padidėjimas banke.

Darbo tyrimo objektas – darbuotojų patiriamas stresas banke.

Magistrinio darbo tikslas – pateikti projektinius sprendimus darbo stresui banke įveikti.

Siekiant įgyvendinti šio darbo tikslą buvo suformuluoti tokie **uždaviniai**:

1. Apibrėžti streso sąvoką, apžvelgti veiksnius, sukeliančius darbo stresą, individualias bei organizacines streso valdymo priemones ir galimus streso valdymo metodus.
2. Atlikti tyrimą banke, siekiant identifikuoti darbo streso simptomus ir šaltinius organizacijoje.
3. Pateikti konkrečius sprendimus stresui banke mažinti.

Tyrimo metodai:

- *Mokslinės – teorinės literatūros analizė ir apibendrinimas* - siekiant įgyvendinti darbo tikslą buvo pasitelkta užsienio ir Lietuvos autorių literatūra, išnagrinėti jau atlikti tyrimai.
- *Apklausa* – plačiau paplitęs, universalus metodas. Pasitelkus darbo streso vertinimo anketą atliktas tyrimas pasirinktoje organizacijoje. Šis anketinės apklausos tyrimo metodas leido įvardinti streso simptomus bei nustatyti šaltinius banke.

Pagrindinės darbo sąvokos ir terminai

Stresas – visuma apsauginių fiziologinių, psichologinių ir elgesio reakcijų, atsirandančių, kai žmogus *suvokia* harmonijos trūkumą tarp jam taikomų reikalavimų ir jo sugebėjimo tuos reikalavimus patenkinti (vienoje ar keliuose gyvenimo srityse).

Personalas – organizacijos darbuotojų, vykdančių atitinkamas veiklos funkcijas, visuma.

Emocija (lot. *e(x)* – iš, nuo + *motio* – judėjimas, veiksmas, gestas) – stipri, greičiausiai ne sąmoningai, bet automatiškai, nervų sistemos sukeliama dvasinė būseną, savo ruožtu įtakojanti teigiamas arba neigiamas fiziologines reakcijas.

Darbo vieta - vieta, kurioje darbuotojas turi vykdyti savo darbines prievoles, t. y. dirbti; darbo vietą nustato darbo sutartis, darbo vidaus taisyklės, kiti dokumentai, teisės aktai.

Nerimas - bloga nuojauta, įtampa, neramumas, kai laukiama vidinio ar išorinio pavojaus.

Baimė – tikro ar įsivaizduojamo pavojaus sukeliama emocija susijusi su pastangomis išvengti šio pavojaus.

Analizė - vieningas sisteminis tyrimas, kurio metu objektas arba subjektas skaidomas į atskiras dalis, o šios yra tiriamos, tvarkomos, rūšiuojamos.

Simptomas - vienas atskiras medicininis kūno morfologinis, fiziologinis ar psichologinis požymis (ženklas) rodantis organizmo sutrikimą, patologinę būseną, ar ligą.

Anketa – tam tikru būdu sudarytas klausimų rinkinys, kuriame kiekvienas klausimas logiškai susijęs su apklausos tikslu.

Sprendimas – pasirinkimas iš dviejų ar daugiau alternatyvų, variantų; apgalvotas nusistatymas, pasiryžimas.

Tikslas – nusakantis bendrą ar sąlyginę verslo įmonės būklę, kurios bus siekiama arba kuri bus išlaikoma tam tikromis priemonėmis einant laikui.

Organizacija – žmonių kolektyvas, susidaręs arba sudarytas tam tikrai veiklai ar darbui.

Teorija – abstraktus mokslinio reiškinio aiškinimas, atitinkantis mokslinės kriterijus.

Metodas – žingsnių seka, padedanti pasiekti tikslą.

Problema – situacija, kuri netenkina tačiau nežinoma kaip ją įveikti (nesuformuluotas sprendinys uždavinys).

Interviu – įvairios informacijos gavimas žodine apklausa, naudojama siekiant sukurti darbines hipotezes, dominančias tyrėją, norint papildyti ar patikslinti duomenis, gautus kitais tyrimo metodais, ar panaudoti kaip pagrindinį duomenų rinkimo būdą.

Depresija – labai aiškius simptomus turintis žmogaus emocinio balanso sutrikimas, kuriam būdinga prislėgta, bloga nuotaika.

Strategija – veiksmų planas arba schema tikslo įgyvendinimui.

Problemų valdymas – bene vienintelė ITIL sritis, kurios darbo metodai negali būti tiksliai apibrėžiami (nes problemos – neapibrėžti, nežinomi dalykai).

Šie terminai plačiai aptariami specializuotose interneto svetainėse (http://lt.wikipedia.org/wiki/Pagrindinis_puslapis ir <http://www.zodynas.lt/terminu-zodynas>).

1. DARBO STRESO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Streso ir streso valdymo samprata

Pirmasis streso sąvoką pradėjo vartoti Hansas Seljė (1967). Atlikęs tyrimus su pelėmis, gautus duomenis mokslininkas pristatė Monrealio universitetui Kanadoje 1936 metais. Tada jis pirmą kartą panaudojo šį terminą, o vėliau sukūrė ir streso teoriją, kuri yra aktuali ir dabar. Jis apibūdino stresą, kaip žmogaus psichinės ir fiziologinės įtampos būseną, atsirandančią dėl išorinių ir vidinių dirgiklių, arba stresorių, poveikio.

Hans Selye išvardijo veiksnius, kurie skatina mūsų kūno “susidėvėjimą”, arba stresorius, kurie sukelia stresą. Jis pažymėjo, jog reaguojant į stresą pereinamos trys fazės:

- 1) susijaudinimo fazė (kovok arba atsitrauk reakcija),
- 2) pasipriešinimo fazė,
- 3) išsekimo fazė.

Iš slaugos tinklapio (<http://www.slauga.lt/Naujienos/konfliktai2.html>) esant susijaudinimo fazei asmuo, patirdamas stresą, ruošiasi kovoti arba sprukti. Šios fazės metu padidėja adrenalino kiekis, padažnėjęs kvėpavimas smegenis aprūpina didesniu deguonies kiekiu, o pagreitėjusi širdies veikla daugiau išvarinėja kraujo po visą sistemą. Saikingas susijaudinimas streso metu gali pagerinti darbą. Pasipriešinimo fazės metu kūnas savo vidinius resursus nukreipia į kovą su stresoriais. Dažnai šioje fazėje pasireiškia ligos požymių. Didelis psichologinis krūvis, lydimas nuolatinės įtampos, gali sukelti galvos skausmą, hipertenziją, opas ir kitas rimtas ligas. Ilgą laiko tarpą patiriant stresą ateina išsekimo fazė, ji sukelia individo fizinių bei emocinių resursų išsekvojimą.

- ✓ Pasak knygos „Stresas, atpažinimas ir įveikimas“ autorių (Pikūnas J., Palujanskienė, 2005), dar nėra sukurta teorijos, kuri išsamiai paaiškintų streso priežastis, pasekmes ir patirtį, todėl nėra lengva apibrėžti ir išmatuoti darbo stresą. Sutinkama įvairių streso apibrėžimų:
- ✓ Stresas yra tam tikras pusiausvyros tarp mūsų pačių ir situacijos, kurioje atsiduriame, sutrikimo pasireiškimas; jis atsiskleidžia per normalias organizmo funkcijas deformuojantį spaudimą, reikalavimų ir darbų gausą, psichinę įtampą, konfliktus, priklausomybes, nesugebėjimą valdyti savo jausmų bei aistrų (Pikūnas J., Palujanskienė, 2005).
- ✓ Carrell M. R., Kuzmits F. E., Elbert N. F. (1989) rašo trijų dalių streso apibrėžimus:
 - 1) Stresas, tai jėga ar dirgiklis įtakojantis individą ir pasireiškiantis kaip įtampa ar bendras nuovargis (stimulo apibrėžimas);

- 2) Stresas, tai fizinis ar psichologinis individo atsakas į aplinkos įtakotus stresą sukeliančius faktorius (reagavimo apibrėžimas);
 - 3) Stresas, tai padarinys, sukeltas sąveikos tarp aplinkos stimulų ir individo išskirtinės reakcijos (stimulo-reakcijos apibrėžimas).
- ✓ Darbo stresas, tai būseną, kylanti iš žmonių ir jų atliekamų darbų sąveikos, ir apibūdinama kaip žmonių pasikeitimas, kuris verčia juos nukrypti nuo normalaus jų funkcionavimo (Beehr ir Newman, 1978).
 - ✓ Darbo stresas, tai psichologinis kasdinių darbo aplinkybių konstravimas, kuris teikia tiek teigiamą, tiek ir neigiamą naudą individui (Quick, Murphy ir Hurrell, 1992).
 - ✓ Darbo keliamas stresas suprantamas kaip emocinė ir psichofiziologinė reakcija į nepalankius ir žalingus darbo, darbo aplinkos ir darbo organizavimo aspektus. (Quick, Murphy ir Hurrell, 1992).
 - ✓ Stresas yra dinamiška būseną, kai žmogus susiduria su galimybe, suvaržymu ar reikalavimu, susijusiu su jo troškimais, ir kurio rezultatas, to žmogaus nuomone, yra neaiškus ir svarbus (Quick, Murphy ir Hurrell, 1992).
 - ✓ Darbo keliamas stresas, tai emocinė ir psichofiziologinė reakcija į nepalankius ir žalingus darbo, darbo aplinkos ir darbo organizavimo aspektus. Tai būseną, kuriai yra būdingi didelė aktyvacija ir įtampa, dažnai siejama su jausmu, kad nebegalima valdyti situacijos (Quick, Murphy ir Hurrell, 1992).

Grabauskas V. (1993) pradėdamas nagrinėti streso valdymo problemą, išskiria dvi sąvokas, tai „stresas“ ir „darbo stresas“. Lietuvių Medicinos enciklopedija stresą apibūdina, kaip „psichinės ir fiziologinės įtamos būseną, visuma organizmo apsauginių reakcijų, kurias sukelia žalingi aplinkos ar vidaus veiksniai – stresoriai“.

Valstybinė darbo inspekcija (<http://www.vdi.lt/index.php?423115354>), siekianti apsaugoti darbuotojų sveikatą, stresą darbe apibrėžia taip: „Stresas darbe – emocinių, pažintinių, elgesio ir fiziologinių reakcijų į nemalonius ir kenksmingus darbo turinio, darbo organizavimo ir darbo aplinkos aspektus visuma. Ši būseną apibūdinama kaip stiprus susijaudinimas ir didelis nepasitenkinimas, o taip pat dažnai kaip jausmas, kad per daug reikalaujama“. Taigi, sąvoka „stresas“ reiškia organizmo reakciją į aplinkos veiksnius, o „darbo stresas“ konkrečiai įvardija aplinką, kurioje patiriami darbinės veiklos nulemiami veiksniai.

Stresoriai. Kalbant apie stresą, taip pat svarbu pažymėti ir kitas su šiuo terminu susijusias sąvokas. Tai stresoriai (stresą sukeliantys dirgikliai), eustresas ir distresas.

Pikūnas J., Palujanskienė A. (2005) sako, kad beveik visi pokyčiai mūsų gyvenime yra stresoriai, nes atsiranda poreikis susidoroti su situacija. Kaip jau buvo minėta, stresas gali turėti teigiamą ir neigiamą poveikį. Tik „distresas“ negatyviai veikia streso paliestą asmenį, o „eustresą“ gali sukelti net ir malonių įvykių laukimas. Konstruktyvus stresas (eustresas) teigiamai veikia individo ar grupės žmonių gyvenimą. Destruktyvus stresas (distresas) yra disfunkcinis individui ar grupei.

Manoma, kad „gerasis stresas“ arba eustresas yra būtinas žmogaus gyvenime. Jis suteikia jėgų, polėkio, kūrybiškumo, mobilizuoja ir padeda įveikti sunkumus. Taigi jo vengti nereiktų. Teigiamo streso pavyzdžiai galėtų būti vedybos, vaiko gimimas, paaukštinimas darbe, mokslų baigimas.

Tuo tarpu distresas sukelia ligas, suardo žmonių santykius, atima gyvenimo džiaugsmą. Distreso pavyzdžiai gali būti skyrybos, darbo praradimas, artimojo mirtis ir pan.

Siekiant suprasti darbo streso daugialypiškumą, svarbu išskirti skirtingus jo pasireiškimo atvejus, t.y. apibrėžti darbo streso tipus. Charles Handy (1993) mini keturis Karl Albrecht identifikuotus darbo streso tipus.

1. *Laiko stresas*. Tai laiko, reikalingo atlikti darbui stokos jausmas. Darbų atlikimo terminų (angl. Deadlines) spaudimas, susikaukę darbai.
2. *Situacinis stresas*. Toks stresas yra nulemtas situacinių įvykių individo aplinkoje. Pavyzdžiui, darbo aplinka dirbant individui yra siejama su situaciniu stresu, kadangi jam vienu metu reikia atlikti skirtingus darbus, susitikti su klientu, atsakinėti į verslo skambučius ir pan. Kuomet darbo aplinka yra labai įtempta, individas patiria aukšto lygio situacinį stresą. Jei darbo aplinka yra nuolatos įtempta, tai susidorojimas su stresu reikalauja tam tikrų metodų taikymo tam, kad esant didelei įtampai individas funkcionuotų patirdamas kaip įmanoma mažesnes neigiamas streso sukeltas reakcijas.
3. *Numatomas* (angl. Anticipatory) stresas. Dažniausiai vadinamas nerimu.
4. *Netikėtai patirtas* (angl. Encounter) stresas. Tai tokie nenumatyti stresiniai įvykiai kaip išsakytas kolegos ar vadovo nepasitenkinimas vienu ar kitu darbiniu klausimu, taip pat gali būti netikėtas atleidimas iš darbo ir pan.

Šie Karl Albrecht išskirti darbo streso tipai atskleidžia skirtingą darbo streso prigimtį ir leidžia geriau pažinti stresines situacijas darbe bei apima pagrindinius darbo streso šaltinius (motyvacijos stoka, per didelį apkrovimą, susvetimėjimą ir pan.).

Pikūnas J., Palujanskienė A. (2005) rašo, kad norint pažinti darbo stresą, reikia aptarti ir požymius, per kuriuos gali atsiskleisti stresas:

1. *Emocinis* – nerimas, baimė, depresija, pyktis, įtampa, irzlumas, susirūpinimas, negalėjimas pailsėti, drovumas.
2. *Kognityvinis* – nedėmesingumas, išsiblaškymas, nelankstus problemų sprendimas, padidėjęs savikritiškumas, neigiamos mintys.
3. *Psichofiziologinis* – prakaitavimas, pagreitėjęs kvėpavimas, širdies ritmo sutrikimas, galvos skausmas, silpnumas, nuovargis, apetito praradimas, nemiga.
4. *Elgesio* – neproduktyvus darbas, kai dirbant daugiau, padaroma mažiau; polinkis į alkoholizmą, kofeino, nikotino, medikamentų vartojimas; kai kurių žmonių ir situacijų vengimas.

1.2. Streso darbe veiksniai ir priežastys

Streso darbe veiksniai. Iš slaugos tinklapio (<http://www.slauga.lt/Naujienos/konfliktai2.html>) stresą darbe gali sukelti tokie psichologiniai socialiniai veiksniai kaip darbo organizavimas ir valdymas, pvz., dideli reikalavimai darbo atlikimui ir maža darbo kontrolė, bauginimai ir smurtas darbe. Fizikiniai veiksniai, tokie kaip triukšmas ir temperatūra, irgi gali būti streso darbe priežastimi. Streso darbe prevencija yra vienas iš Europos Komisijos komunikato dėl naujosios sveikatos ir saugos darbe strategijos tikslų. Stresas darbe patiriamas, kai darbo užduotys viršija darbuotojo gebėjimą jas įvykdyti (arba kontroliuoti). Stresas nėra liga, bet, jei stresas intensyvus ir patiriamas tam tikrą laiką jis gali sukelti psichinės ir fizinės sveikatos sutrikimus. Darbuotojui daromas spaudimas gali paskatinti jį dirbti geriau bei suteikti pasitenkinimą, kuomet ambicingi tikslai yra įgyvendinti. Bet kai reikalavimai ir spaudimas yra pernelyg dideli, jie sukelia stresą. Tai kenkia ir darbuotojams, ir įmonėms. Stresas darbe sukelia daugiau nei ketvirtadalį visų su darbu susijusių sveikatos sutrikimų, dėl kurių netenkama darbingumo dviem ar daugiau savaitių. 1999 m. statistika rodo, kad Europos Sąjungos valstybėms kasmet stresas darbe kainuoja mažiausiai 20 milijardų eurų. Stresas darbe gali sukelti depresiją, nerimą, nervingumą, nuovargį ir širdies ligas. Jis taip pat labai ženkiai įtakoja darbo našumą, kūrybingumą ir konkurencingumą. Nepriklausomai nuo įmonės dydžio stresas darbe gali paveikti bet kuri įmonės skyriaus darbuotoją.

R. Jankauskas ir B. Pajarskienė (1997) išskyrė tokius pagrindinius stresą darbe keliančius veiksnius:

Per didelis ir nepakankamas darbo krūvis. Stresą ir jį sukeliančius veiksnius apibūdina dvi sąvokos: per didelis krūvis ir nepakankamas krūvis. Tai viena dažniausių streso darbe priežasčių.

Atliekamas darbas gali būti per didelio ir nepakankamo krūvio. Pvz., darbas prie konvejerio yra kiekybiškai per didelio (daug produkcijos), o kokybiškai (monotoniškas) nepakankamo darbo krūvio.

Kai darbų per daug, kyla nerimas, frustracija, beviltiškumo jausmas, materialinių nuostolių nuojauta. Gavęs darbą ne pagal kvalifikaciją ir savo galimybes, žmogus lygiai taip pat patiria frustraciją, abejones dėl savo padėties socialinėje terpėje, jaučiasi esąs neįvertintas, nepripažįstamas.

Veiksniai, susiję su darbo sąlygomis. Kenksmingos darbo sąlygos gali sukelti papildomą psichologinį stresą. Darbo vietoje dažnas kenksmingas veiksnys – triukšmas. Triukšmas ypač trukdo, kai reikia susikaupti arba kai jis izoliuoja nuo kitų žmonių.

Oro tarša taip pat turi įtakos psichiniam stresui, nes dėl jos priklausomai nuo dirbančiojo žinių apie cheminių medžiagų poveikį sveikatai gali kilti baimė. Ankstyvieji psichinio streso simptomai gali pasireikšti darbinės veiklos ir elgesio pokyčiais.

Padidinti psichinį stresą gali blogas apšvietimas, skersvėjai, ribota darbo erdvė ir kiti darbo sąlygų trūkumai.

Veiksniai, susiję su darbo organizavimu. Darbo organizavimas ir darbo atlikimas turi įtakos psichiniam stresui. Rankų darbas, mechanizuota gamyba sukuria skirtingus stresorius, kuriuos analizuojant psichinį stresą būtina įvertinti.

Darbuotojas taip pat priklauso nuo darbo laiko organizavimo. Dėl netaisyklingo darbo režimo ir viršvalandžių kyla įvairių problemų, pvz., pamaininio darbo darbuotojų įprastos problemos – miego sutrikimai ir sunkumai šeimyniniame gyvenime.

Taip pat labai svarbūs veiksniai yra psichologinė autonomija ir galimybė darbe laisvai judėti. Autonomiškas žmogus darbe yra tas, kuris gali laisvai priimti sprendimus ir reguliuoti darbo tempą. Dėl laiko stygiaus nepakankama autonomija – ypač stiprus streso veiksnys.

Kartais psichinį stresą gali sąlygoti ir darbo užmokesčio sistema, pavyzdžiui, dirbant sektoriuje, kur dažni nelaimingi atsitikimai, o algos mokamos tik už atliktą darbą. Stresinis gali būti ir prekybininkų darbas, jei apmokėjimas priklauso tik nuo pardavimo, o į skirtingą darbinę situaciją visai neatsižvelgiama.

Darbo organizavimas turi įtakos dirbančiųjų santykiams darbe. Galimybė pasitarti, grįžtamasis ryšys apie atliktą darbą, aiškus darbas, tiksliai apibrėžta atsakomybė užtikrina gerus darbuotojų tarpusavio santykius ir mažina psichologinį stresą. Dažna streso darbe priežastis yra darbo vaidmens problemos, kurios gali atsirasti dėl neaiškios situacijos darbe ar dėl dviprasmiškos ateities perspektyvos.

Veiksniai, susiję su darbo turiniu. Vieni svarbiausių veiksnių – tai individuali asmens įtaka darbui, t. y. galėjimas nepriklausomai priimti sprendimus dėl darbo. Su gamyba susiję sprendimai ar

vadovavimas gali riboti šią įtaką. Nesant galimybės savarankiškai spręsti ar daryti įtaką darbo turiniui gali atsirasti streso simptomų.

Didelė atsakomybė darbe – stiprus stresorius, ypač atsakomybė už kitus žmones. Atsakinga profesinė veikla, reikalaujanti sprendimo priėmimo, paprastai suvokiama kaip patraukli veikla, nors toks darbas ir stresinis.

Streso simptomus dažnai sukelia ir labai monotoniškas darbas. Pvz., darbas, kurio metu kartojasi paprasta užduotis. Įdomus darbas mažina įtampą, net fizinius negalavimus. Vertinant darbo turinio stresorius reikia prisiminti nepakankamo krūvio ir per didelio krūvio sąvokas.

Veiksniai, susiję su informacijos apdorojimu. Darbas, pasižymintis nepaprastai dideliu informacija, kuria remiantis būtina priimti svarbų ir greitą sprendimą, taip pat gali sukelti darbinį stresą. Informacinį apkrovimą sudaro per laiko vienetą priimtų sprendimų kiekis. Kol smegenys nepersitempdamos susidoroja su informaciniu apkrovimu, jų veikla nesutrunka. Optimalus streso lygis garantuoja patikimą ir produktyvų darbą. Kai informacinis apkrovimas padidėja, didėja stresinės reakcijos, tačiau žmogus nepajėgia užtikrinti informacijos apdorojimo, o tai tik sustiprina stresą.

Socialiniai veiksniai. Nuo darbo organizavimo ir turinio priklauso dirbančiųjų santykiai. Tačiau asmeninių santykių problemų gali kilti ir dėl vidaus darbo santykių, pvz., darbuotojo – vadovo santykiai, ir dėl konfliktiškų santykių tarp darbuotojų grupių. Tokių sunkumų priežastis gali būti ir darbo pobūdis, pvz., kliento – pardavėjo, mediko – paciento ar mokytojo – mokinio santykiai.

Mokslininkai yra išskyrę veiksnius, kurie gali įtakoti stresą darbe, tai gali būti: spaudimas siekiant išvengti klaidų, ribotas užduočių atlikimo laikas, pernelyg didelis darbų krūvis darbe, reiklus ir neįjautrus viršininkas, nemieli bendradarbiai ir t.t. (Ivancevich J. M., Matteson M. T., 1990). Taigi, prie jau minėtų veiksnių verta priskirti ir individualių veiksnių grupę.

Iš Karjeros centro tinklapio

(http://karjeroscentras.zebra.lt/lt.php/apie_mus/patarimai/stresas_darbe_kaip_ji_valdyti/5802)

Individualūs veiksniai. Jie taip pat gali įtakoti darbuotojų išgyvenamo streso lygmenį. Būtent individualūs veiksniai paprastai lemia tai, kad iš pirmo žvilgsnio tose pačiose situacijose vieni žmonės darbuotojai jaučia stresą, kiti – ne.

Sunkumai šeimoje - žmonės tuokiasi, skiriasi, turi sunkumų su vaikais, tėvais ir pan. Šie įvykiai įtakoja žmonių būseną, jaudulį, kuris persiduoda darbui.

Ekonominiai sunkumai. Žmonės gali išleisti daugiau, nei leidžia jų finansinės galimybės, dėl to gali kilti nerimas. Tyrimai rodo, kad kuo aukštesnės žmonių pajamos, tuo didesnis stresas gali kilti dėl jų finansų planavimo. Darbuotojai, gaunantys mažesnes pajamas, apsiriboja mažesnėmis išlaidomis ir paprastai nėra linkę įsipareigoti bankams ir pan. instancijoms.

Asmenybė. Tyrimai rodo, kad kai kurie žmonės iš prigimties yra linkę pabrėžti neigiamus aplinkos aspektus. Jei tai tiesa, tuomet gali būti, kad kai kurie asmenys iš esmės yra linkę įžvelgti grėsmę išorėje ir tokiu būdu yra labiau linkę išgyventi stresą.

„Organizacijų vystymo centras“, veddamas seminarus įmonėse apie streso valdymą darbe, išskiria tokias pagrindines grupes:

- Fizinės darbo sąlygos yra ypatingos tuo, kad mūsų organizmą veikia betarpiškai ir nepriklausomai nuo individualių darbuotojo savybių. Jų pasekmės - darbo traumos ir profesinės ligos.
- Darbo krūvis ir darbo užduoties sudėtingumas yra labai dažnas streso šaltinis darbe. Jeigu darbo diena trunka neribotą laiką, jeigu vienu metu reikia atlikti daugybę tarpusavyje nesusijusių užduočių, jeigu reikalaujama atlikti darbą, kuriam žmogus jaučiasi nepasiruošęs ir neturįs sugebėjimų, tai tokiu atveju darbuotojas gali ir perdegti. Ypač sunku būna tada, kai reikia atlikti sudėtingą darbą per labai trumpą laiką. Nuo šio stresoriaus ypatingai kenčia vadovai. Per mažas darbo krūvis irgi gali tapti stresoriumi, nes darbuotojas jaučiasi nereikšmingas, neįvertintas, o gal ir visai nereikalingas savo darbo vietoje.
- Toje pačioje organizacijoje žmogui tenka atlikti ne vieną vaidmenį, tarkime, tas pats darbuotojas yra pavaldinys savo vadovui, vadovas savo pavaldiniams, konsultantas kitų sričių specialistams, tiesiog geras bendradarbis žmonėms, su kuriais dirba viename kambaryje. Dažnai atsitinka taip, kad tiems vaidmenims keliami reikalavimai nesutampa. Lieka neaišku, kuris iš jų yra svarbesnis, todėl skirtingus vaidmenis bandoma atlikti vienu metu arba jie iš viso yra neatliekami. Gali būti ir taip, jog koks nors vaidmuo organizacijoje prieštarauja darbuotojo asmeniniam norams, tikslams, vertybėms. Darbo neapibrėžtumas taip pat gali sukelti stresą, kadangi neaiškiai apibrėžus darbo užduotis ir reikalavimus, labai sunku nuspręsti, ką ir kaip reikia atlikti, numatyti, ką reikės daryti toliau ir kokio atlygio galima tikėtis už darbą. Be to, kuo darbas atsakingesnis, tuo jis kelia didesnę įtampą. Ypač daug streso darbe, reikalaujančiame atsakomybės už žmones, o ne už daiktus.
- Dar viena streso priežastis – darbuotojų santykiai. Priešiški bendradarbių ar darbo padalinių santykiai gali būti ne tik pirminė įtampos priežastimi, bet ir įvairių kitų organizacijos problemų simptomu. Kiekvienoje įmonėje yra lyderis, kuris gali daugiau negu kiti žmonės įtakoti atskirų darbuotojų, darbo grupių ir visos organizacijos veiklą. Lyderio darbo stiliai yra įvairiai klasifikuojami, tačiau nė vienas jų nėra išskiriamas kaip keliantis itin didelį stresą pavaldiniams. Daug reikšmingesnis yra ryšys tarp lyderio stiliaus, darbuotojų charakteristikų

bei užduoties ypatybių. Pavyzdžiui, yra pastebėta, kad kuo sudėtingesnę darbą reikia atlikti, tuo darbuotojams yra lengviau, kai vadovas prisiima didesnę atsakomybę. Vadovų elgesys labiausiai įtakoja ir organizacijos kultūrą, t.y. įsitikinimus bei lūkesčius, kurie yra bendri visiems organizacijos nariams. Todėl tikėtina, kad valdingi vadovai sukurs paremtą baime kultūrą, o vadovai, išitraukę į kovą dėl galios ir įtakos, ims kelti labai aukštus, nerealius reikalavimus savo pavaldiniams.

- Paskutine streso darbe šaltinių grupe yra savo pasiekimų suvokimas ir karjeros galimybės. Stresą kelia grėsmė prarasti savo darbą, neatitikimas tarp lūkesčių ir pasiekimų, lėtesnis arba greitesnis nei tikėtasi kilimas karjeros laiptais. Reikšminga yra ne tik tai, kaip tu pats vertini savo pasiekimus, bet ir tai, kaip jie yra vertinami vadovų. Vadovų abejingumas kartais gali tapti stipresniu stresoriumi negu neigiama jų nuomonė.

Naivu būtų manyti, kad žmogus grįžęs namo galėtų išmesti iš galvos darbo rūpesčius, o atėjęs į darbą - visiškai atsiriboti nuo namų, asmeninių problemų. Reikia nepamiršti, kad net ir tiesiogiai nesusiję su darbu stresoriai veikia ir darbe. Šie klausimai plačiai aptariami specializuotoje interneto svetainėje

[\(\[http://www.ovc.lt/lt.php/publikacijos/straipsniai/streso_kontrolė_kaip_pazinti_ir_suvaldyti_stresą_darbe/69\]\(http://www.ovc.lt/lt.php/publikacijos/straipsniai/streso_kontrolė_kaip_pazinti_ir_suvaldyti_stresą_darbe/69\)\)](http://www.ovc.lt/lt.php/publikacijos/straipsniai/streso_kontrolė_kaip_pazinti_ir_suvaldyti_stresą_darbe/69)

Michael T. Matteson ir John M. Ivancevich (1990) teigimu, streso padariniai yra labai įvairūs. Kai kurie iš jų turi teigiamų savybių, kaip, pavyzdžiui, motyvacija, stimulus geriau dirbti, bei padidėjęs tikslas susikurti geresnį gyvenimą. Tačiau dauguma streso padarinių yra neigiami, todėl ji būtina valdyti. Jie išskyrė keturias pagrindines stresą sukeliančių veiksnių grupes darbe:

- *Fizinės aplinkos stresoriai* – tai šviesos stoka, triukšmas, oro temperatūra, oro užterštumas darbo aplinkoje;
- *Individualūs stresoriai* – tai tokie stresoriai kaip vaidmenų konfliktas ar neaiškumas, per didelis darbų krūvis, mažos karjeros galimybės, bei darbo monotoniškumas;
- *Grupiniai stresoriai* – tai santykiai su kolegomis, pavaldiniais ir vadovais;
- *Organizaciniai stresoriai* – tai dalyvavimo trūkumas organizacinės struktūros kūrime, užimtumo stoka bei organizacinės politikos neaiškumas.

Stresą darbe gali sąlygoti blogas darbo organizavimas, planavimas, tai yra nurodymas dirbti greitu tempu, per dideli reikalavimai, ar reguliavimo stoka. Taigi, stresą galima apibūdinti kaip organizmo būseną, kylančią dėl nepalankių aplinkybių, dezorganizuojančių veiklą. J. Lapė (1980) įvardija tokius vidinius ir išorinius stresorius:

Išoriniai stresoriai:

- Darbo jėgos kaita. Darbuotojas nėra užtikrintas, ar išliks savo darbo vietoje, ar jam neteks atsidurti bedarbių gretose;
- Ilgai atliekamas darbas, sukeliantis protinį ar fizinį nuovargį;
- Darbas, atliekamas izoliuotai nuo kitų darbuotojų, sukelia vienatvės jausmą, ypač ekstravertams;
- Pavojingas darbas – fizine prasme, pavyzdžiui, gaisrininko, apsaugos darbuotojo, tardytojo darbas;

Vidiniai stresoriai:

- Nesėkmės - žmogui primenamos ankstesnės nesėkmės, patirtos atliekant užduotis, ir siūloma dar kartą tas užduotis atlikti;
- Baimės – galimybė būti kritikuojamam, sunkios užduoties sprendimas, stresinės situacijos padarinių nežinojimas ir pan.;
- Nemalonūs fiziniai pojūčiai – šilumos, šalčio, ar kiti;
- Tempo ar greičio jautimas – reikalaujama, kad darbuotojas pavestą darbą atliktų per trumpą laiką.

Šie stresoriai turi įtakos individo būsenai, kuri atsiskleidžia per tam tikrus streso simptomus. Įvertinant visus šiuos simptomus galima nustatyti kaip stipriai individą įtakoja darbinė veikla ir aplinka. Įvertinus visus simptomus ir nustčius darbo streso lygį, galima nustatyti streso priežastis, t.y. šaltinius. O savo ruožtu šaltinių išsiaiškinimas padės surasti atsakymus į klausimus kaip streso riziką suvaldyti.

Kenksmingi psichosocialiniai ir organizaciniai darbo veiksniai iš vienos pusės susiję su darbo turiniu, darbo struktūra, valdymo sistemomis, o iš kitos pusės – paties dirbančiojo kompetencija bei poreikiais. Patirtas stresas suprantamas kaip kenksmingo darbo veiksnio ir kenksmingos situacijos pasekmė. Tipiška stresinė situacija susijusi su darbo reikalavimais, kurie nesiderina su dirbančiojo žiniomis, sugebėjimais ir poreikiais. Ypač tada, jei dirbantysis silpnai tegali kontroliuoti darbo procesą ar gauna nepakankamą socialinę paramą darbe. Tokios darbo sąlygos, kaip sunkiai įveikiami darbo reikalavimai ar reikalavimai, prieštaraujantys individualiems poreikiams, darbo kontrolės stoka ar silpna socialinė parama, tam tikra prasme ir yra pagrindiniai kenksmingi psichosocialiniai darbo veiksniai, tiesiogiai veikiantys dirbančiojo suvokimą apie situacijos stresiškumą (J. Lapė 1980).

Paskutiniaisiais dviem dešimtmečiais atliktų tyrimų duomenys rodo, kad psichosocialiniai ir organizaciniai darbo veiksniai sukelia stresą, nepasitenkinimą darbu ir sveikatos pablogėjimą. 1

lentelėje nurodytos išskirtinės darbinės aplinkos ir organizacinių kenksmingų veiksnių grupės ir jų įtakojamos kenksmingos sąlygos, galinčios sukelti stresą ir/ arba sveikatos pakenkimus J. Lapė (1980).

B. Pajarskienė leidinyje „Stresas darbe ir sveikata“ taip komentuoja vieno šios srities autorių pastebėjimus – „R. Karasek atkreipė dėmesį į tai, kad šie darbo veiksniai gali veikti dirbančiojo sveikatą ne tik atskirai, bet ir tam tikrose kombinacijose. Pavyzdžiui, analizuodamas JAV ir Švedijoje atliktų tyrimų duomenis, jis pastebėjo, kad dirbantieji, kurie mano, kad darbe turi nepakankamą sprendimų laisvę ir padidintus reikalavimus, yra linkę blogiau vertinti savo sveikatą ir pasitenkinimą darbu. Reprezentacinė dirbančių Švedijos moterų imtis buvo įvertinta pagal depresijos, pernelyg didelio nuovargio, sergamumo ir mirtingumo dėl kraujotakos ligų rodiklius. Nustatyta, kad minėti sveikatos rodikliai buvo blogesni tų dirbančiųjų, kurių darbas pasižymėjo dideliu krūviu ir menka sprendimų priėmimų laisve. Žemiausia sergamumo ir mirtingumo tikimybė nustatyta tose dirbančiųjų grupėse, kuriose vidutinis darbo krūvis derinamas su galimybe kontroliuoti savo darbą (Pajarskienė B. 1995).

1 lentelė

Psichosocialiniai ir organizaciniai darbo veiksniai

Darbo veiksniai	Kenksmingos sąlygos
Organizacinės funkcijos ir kultūra	Nepakankamas bendravimas Nepakankama užduočių aplinka Nepakankama problemų sprendimo aplinka Bloga aplinka tobulėjimui
Dalyvavimas	Nepakankamas dalyvavimas priimant sprendimus
Karjera ir darbinis statusas	Karjeros neapibrėžtumas ar karjeros stagnacija Žemas darbo statusas ar nepakankama socialinė darbo vertė Menkas darbo užmokestis, nepakankamas darbo saugumas arba per didelė darbo apimtis
Užimamas vaidmuo	Dviprasmiškas ar konfliktiškas vaidmuo Priklausomybė nuo kitų arba nuolatinis kontaktas su kitais žmonėmis
Darbo turinys	Ligą sukeliantis darbas arba nepastovus darbas Įvairovės stoka Fragmentinis arba beprasmis darbas Menkas sugebėjimų panaudojimas

	Fizinė įtampa
--	---------------

Pastaba: lentelė sudaryta autoriaus Pajarskienė B. (1995).

Iš europos saugos ir sveikatos darbe agentūros svetainės (<http://osha.vdi.lt/PDF/Topics/stress/stresas.htm>). Visoje Europoje milijonai darbuotojų susiduria su psichologine rizika savo kasdieniniame darbe. Šią riziką gali sąlygoti stresą įtakojantis blogas darbo organizavimas, planavimas, smurtas ar bauginimai, žodinis užgauliojimas nuo visuomenės narių ar priekabių darbo kolegų. Darbo organizavimo ir planavimo padariniai apima darbą greitu tempu, savo vaidmens neapibrėžtumą darbe, reguliavimo darbe stoką, ar per daug reikalavimų ir prastą pasikeitimų vadybą. Europos saugos ir sveikatos darbe agentūros duomenimis, per 50 proc. darbuotojų dirba greitu tempu ar per įtemtai mažiausiai ketvirtį savo darbo laiko per dieną; trečdalis darbuotojų teigia, kad blogai organizuotas jų darbas; stresas yra antras iš veiksnių, susijusių su sveikatos problemomis darbe iš dažniausiai pranešamų, veikiantis 28 proc. darbuotojų; 23 proc. darbuotojų praneša jaučiantys pervargimą.

Taigi, kyla klausimas, ar iš tikrųjų asmenybės bruožai apsprendžia individo sugebėjimą prisitaikyti stresinėse situacijose. Mokslininkai nustatė, kad daugybė asmeninių bruožų, tokių kaip autoritarizmas, vyriškumas, moteriškumas, ekstraversija, spontaniškumas, emocingumas, savikontrolės trūkumas įtakoja individo reakciją į stresą. Taigi, toliau aptarsime keletą asmenybės bruožų (Brief A. P., Schuler R. S., Sell M. V., 1981).

1.3. Streso įtaka skirtingo tipo žmonėms

Brief A. P., Schuler R. S., Sell M. V. (1981) išskiria tokius asmenybės bruožus:

Ekstraversija / intraversija. Manoma, kad ekstravertai turi ryšį su juos supančia aplinka, yra draugiški ir mėgstantys bendrauti. Intravertai, priešingai, rodo orientaciją į vidinį pasaulį, jie rimti, tylūs, susikaustę, uždari, drovūs ir santūrūs. Taigi, intravertai yra jautresni juos supančiai aplinkai ir linę neigiamai reaguoti į stiprius dirgiklius, todėl tikėtina, kad intravertų reakcija į darbo stresą yra labiau neigiama nei ekstravertų (Kahn 1964). Šis mokslininkas nustatė, kad intravertai, patirdami stresą darbe linę dar labiau apriboti bendravimą ir kontaktus su kitais, kas dar labiau didina įtampą, kurią tenka patirti intravertui.

Lankstumas / nelankstumas. Kitas asmenybės bruožų tipas, kurį išskyrė Kahn (1964) yra įtakotas lankstumo ar nelankstumo. Asmenybės bruožus nagrinėjančioje literatūroje šis asmeninių savybių klasifikavimas apima autoritarizmą ir dogmatizmą.

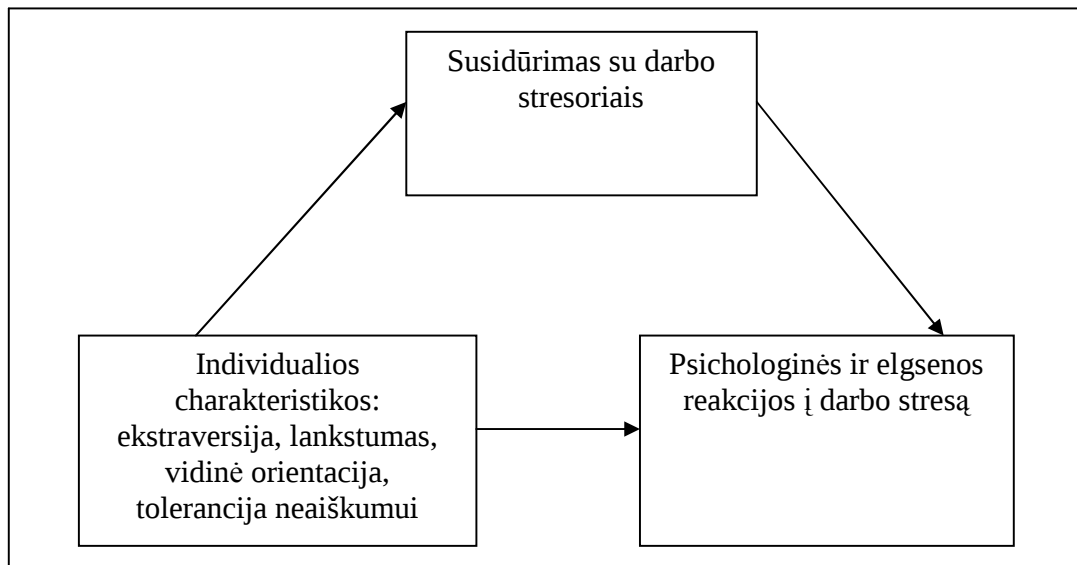
Autoritarizmas. Tokia asmenybė tvirtai laikosi vertybių ir yra nuolanki moraliniams autoritetams, ji smerkia ir atstumia asmenis, kurie pažeidžia tradicines vertybes bei nuolatos rūpinasi savo galios ir statuso išskėlimu.

Dogmatizmas. Dogmatiškos asmenybės yra siaurų pažiūrų, jaučiasi vieniši, izoliuoti, bejėgiai, kai atsiduria priešiškoje ir pavojingoje aplinkoje.

Iš pateiktų apibrėžimų gali susidaryti įspūdis, jog nelanksti, autoritarinė ir dogmatinė asmenybės yra lengvai pasiduodančios darbo stresui. Tačiau Kahn (1964) nustatė, kad lankstūs individai dažniau susiduria su stresinėmis situacijomis. Taip yra todėl, kad nelanksčios asmenybės yra atsidavusios įsipareigojimams, siekia, kad užduotys būtų aiškios ir kiek įmanoma pastovesnės. Tuo tarpu lanksčios asmenybės, siekia kitų pripažinimo ir įvertinimo, todėl nėra linkę sakyti „ne“ aplinkiniams ir dėl šios priežasties patiria įtampą dėl rolės konflikto. Be to, lanksčių asmenybių reakcija į patiriamą darbo stresą yra labiau neigiamą.

Tolerancija neaiškumui (angl. *Ambiguity tolerance*). Tokios asmenybės turi savybę dviprasmiškas situacijas suvokti kaip trokšamas, nejaučiant noro jas paversti aiškiai suprantamomis ir apibrėžtomis. Vyrauja tyrimais paremta nuomonė, jog asmuo, jaučiantis toleranciją neaiškumui į patiriamą stresą reaguoja daug ramiau, nei asmenys, neturintys tokios savybės.

Apibendrinant galima pasakyti, kad individai su tokiomis asmeninėmis savybėmis, kaip ekstraversija, lankstumas, aukšta tolerancija neaiškumui mažiau kenčia dėl darbo streso nei priešingos asmenybės struktūros individai. Tokie asmenys patiria mažiau streso darbo aplinkoje, susidūrę su darbo stresu reaguoja patirdami mažiau įtampos, bei reaguodami į darbo stresą yra linkę taikyti į užduoties sprendimą orientuotą elgesį. Šios sąsajos pavaizduotos 1 paveiksle. Tačiau būtina pažymėti, kad ir kitos individualios charakteristikos gali būti svarbus, reakciją į darbo stresą lemiantis faktorius.



1 pav. Individualių charakteristikų įtaka reakcijai į darbo stresą.

Šaltinis: Brief A. P., Schuler R. S., Sell M. V. (1981)

Nagrinėjant individualių savybių įtaką stresui būtina paminėti, jog tokie neišvengiami skirtumai kaip individo lytis ar amžius taip pat lemia reakciją į darbo stresą.

Kalbant apie amžiaus įtaką reakcijai į stresą, galima išskirti dvi darbingo amžiaus grupes:

- Jauno suaugusiojo amžius;
- Vidutinio suaugusiojo amžius.

Jauno suaugusiojo amžiaus grupės etape žmonės paprastai renkasi profesiją, partnerį, šeimą. Jauniems žmonėms bedarbystė šiandien kelia ypatingų problemų. Tokiomis sąlygomis sunku pasitikėti savimi ir įgyti specialybę, sudarančią galimybę nesunkiai rasti darbą. Pagrindinis profesinės raidos teoretikas Donald Super (1984) mano, kad profesija pasirenkama siekiant įgyvendinti savo darbinius poreikius, apsvarstant alternatyvas, renkant informaciją ir darant savarankiškus sprendimus. Taigi, pasirinktos profesijos mokymasis ir pradėta konkreti profesinė veikla turi būti įtraukta į bendrą susiklosčiusią gyvenimo struktūrą, o tai jau yra pakankamas išorinis stresorius. Ieškant individualaus gyvenimo stiliaus įtampa patiriama dėl nepasitikėjimo kitais, vienišumo, dėl pernelyg kritiško požiūrio į kitus. Vidiniai prieštaravimai, daugybė užduočių, skirtingos perspektyvos sukelia įtampą. Anksčiau ar vėliau nesugebėjimas bendradarbiauti (imti ir duoti) socialiniame gyvenime pasireiškęs kaip sutrikdyti santykiai, ribotas savo galimybių įvertinimas, klaidingas gyvenimo sistemos suvokimas atsiskleidžia ir per žmogaus elgesį darbe (Pikūnas J., Palujanskienė A., 2005). Taigi, jaunas žmogus mažai pasitiki savimi, dar neturi tvirto pagrindo po kojomis, todėl jis nėra atsparus išorės poveikiui, o tuo pačiu ir stresui.

Vidutinio suaugusiojo amžius šiandieninėje socialinėje aplinkoje tęsiasi vis ilgiau – produktyvūs ir darbingi individai gali būti nuo trisdešimtųjų metų pabaigos iki šešiasdešimt penkerių metų (Levinson D., 1978). Jeigu jauno suaugusiojo (apie 25 metus) gyvenimo uždaviniai buvo susikurti pirmąją brandą pasiekusio žmogaus gyvenimo erdvę, tai 30-ties sulaukęs žmogus kelia sau kitokius reikalavimus: investuoti save į darbą, pasiekti stabilumo ir užsirekomenduoti savo statusą keliančiai ar meistriškumą skatinančiai karjerai; investuoti save į šeimą – auginti vaikus. Po 40-ties metų sau keliama tokie uždaviniai: pokyčiai darbo srityje – profesinės karjeros įgyvendinimas (pasiektas tam tikras statusas at meistriškumas); išmokimas gyventi su sutuoktiniu – labiau rūpinantis emocionalia ir socialia bendro gyvenimo puse. Po 50-ties keliama uždaviniai yra priimti save pasikeitusį (mažiau pajėgų); priimti naujus savo vaidmenis, investuoti save į tai, kas teikia malonumą. Plati uždavinių gama atskleidžia galimus išorinius ir vidinius stresorius. Išoriniai stresoriai – tai sudėtinga situacija darbe, nes pinigai reikalingi vaikams, senstantiems tėvams, mažiau pajėgiam sutuoktiniui. Vidinė problema – mažėjanti savigarba, kai nesiseka profesinė veikla ar asmeninis gyvenimas. Ir vienu, ir kitu atveju išgyvenamas stresas gali peraugti į aukšto lygio nerimą (nežinios baime) (Pikūnas J., Palujanskienė A., 2005).

Reakcijai į darbo stresą, didelį vaidmenį vaidina lyties aspektas. Pavyzdžiui, Lietuvoje atliktų tyrimų apie dirbančiųjų kompiuteriu patiriamą darbo stresą duomenimis, 70 proc. Dirbančiųjų kompiuteriais darbo metu patiria stresą. Jis yra dažnesnis tarp vyrų – 80 proc., kiek rečiau kankina moteris – 64 proc. Kiti Lietuvoje atlikti tyrimai dar kartą patvirtina, kad Lietuvoje stresas dažnesnis vyrų tarpe, tai lemia šie veiksniai: vyrai dažniau dirba vadovaujanti, materialiai ir socialiai labiau atsakingą darbą. Ypač dažnos stresinės reakcijos tose įstaigose, kur yra valandinis darbo apmokėjimas bei dirbančiųjų ir jų atlikimo darbo kontrolė atliekama automatizuotai, kompiuteriniu būdu. Vyrų stipriau reaguoja į stresą – jų kraujospūdis greičiau pakyla. Harvardo universitete atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad moterys į kasdienybę žiūri kaip į visumą, o vyrai jaudinasi dėl konkrečių dalykų ir tai jiems sukelia didesnę stresą (Pikūnas J., Palujanskienė A., 2005).

Tačiau N. Petkevičiūtė ir A. Saudargaitė (2006) savo tyrime „Moteryų streso ypatumai skirtingo tipo organizacijose išklė hipotezę, kad moterų patiriamas stresas darbe yra didesnis nei vyrų. Kaip argumentai buvo pateikti teiginiai, jog moterų išgyvenamas stresas yra įvairesnis ir unikalesnis nei vyrų (Repetti, Matthews, 1989). Moterys patiria specifinius tik joms būdingus stresorius: menstruacijos, nėštumas, noras turėti vaikų; rūpestis dėl namų ūkio, dvigubas užimtumas, vaikų auginimas, grįžimas į profesinę veiklą, karjera, prievarta. Be to, moterims stresą sukelia išvaizda ir figūra, tobulybės ir harmonijos siekimas.

Karjera moterims dažnai yra slegiantis ir stiprus stresas. Mūsų visuomenėje šansai padaryti karjerą moterims ir vyrams yra nevienodi. Moterys siekdamos karjeros patiria žymiai daugiau spaudimo iš

aplinkinių. O būdamas mažuma vyrų dominuojančioje profesinėje karjeroje moterys taip pat gali jausti papildomus stresorius. Beje, Verena Weigand (1998) teigia, jog moteriai, kuri įsitvirtino ir dirba pagal netipiską profesiją arba užima netipiškas pareigas, beveik visada iškyla šeimos ir profesijos suderinamumo problema. Šioje situacijoje daugelis moterų, dažnai po sunkių vidinių konfliktų, nusprendžia atsisakyti vaikų, kartais netgi partnerio. Iš jokio vyro nebūtų reikalaujama dėl karjeros atsisakyti šeimos.

Moterų stresą organizacijose dažniausiai sukelia pasikartojantys sunkūs darbo periodai, nepakankama socialinė parama ir nesavarankiškas darbas. Nuovargį, prislėgtą nuotaiką ir vienišumą dažniau patiria tos moterys, kurios jaučia darbe nepakankamą vadovo paramą, nervinę įtampą.

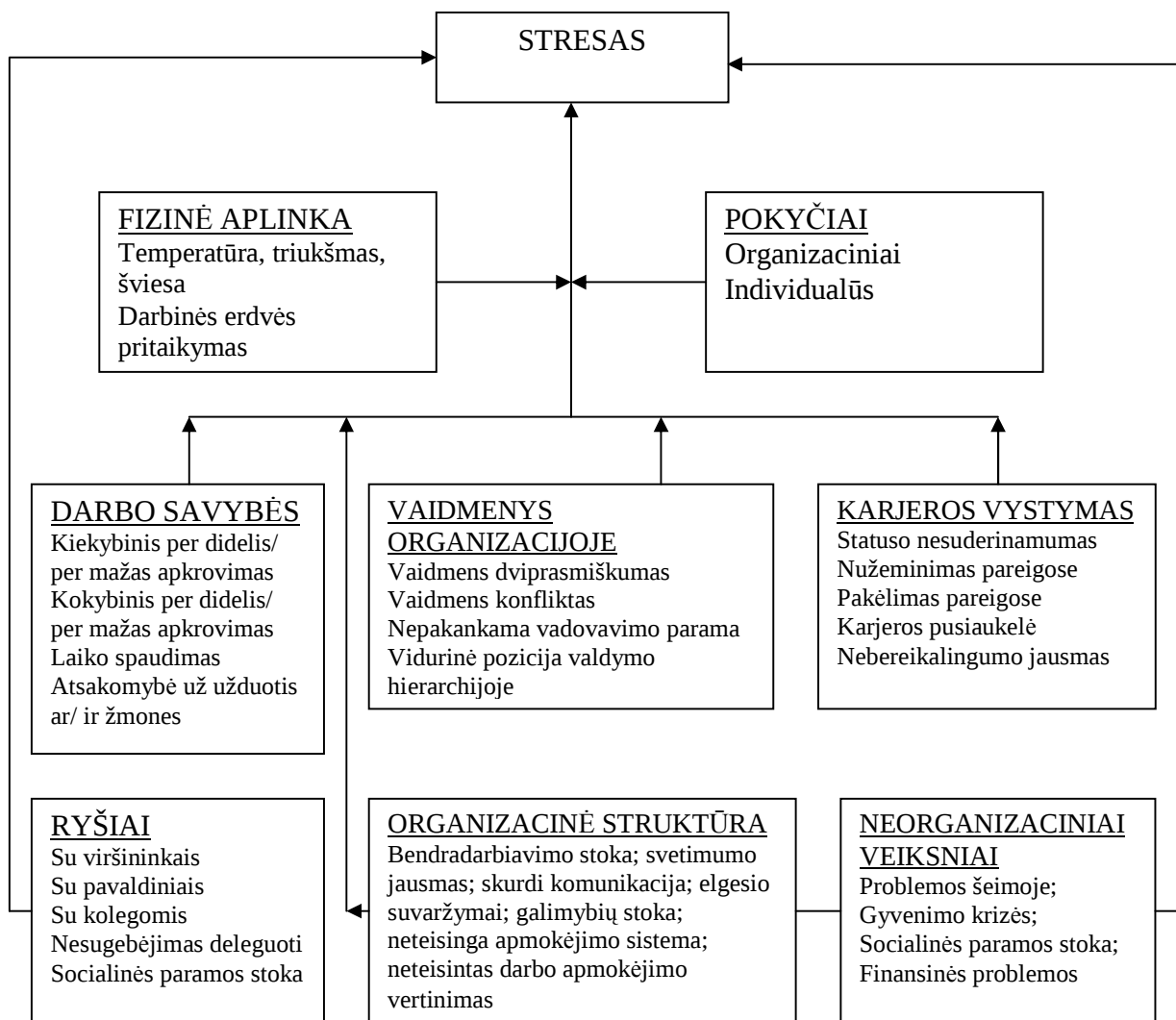
1.4. Organizacinio streso valdymo strategijų objektai

Stresas gali turėti daugybę neigiamų pasekmių tiek individui, tiek organizacijai, todėl norint jų išvengti labai svarbu yra išsiaiškinti pagrindinius streso šaltinius.

Darbo aplinkos stresoriai žmogų veikia nuolat ir, jeigu jie yra pakankamai stiprūs, ilgainiui tas žmogus gali tiesiog “perdegti“. Kiekvienam vadovui naudinga žinoti, kas sukelia stresą, nes tada galima pasirinkti geriausias priemones, leidžiančias įveikti jau pasirodžiusias streso pasekmes ir užbėgti būsimiems sunkumams už akių.

Plačiai paplitusi nuomonė, jog aukščiausio lygio vadovų darbe yra daugiau įtampos, vadinasi, ir daugiau rizikos jų sveikatai. Įvairūs tyrimai rodo, kad yra kiek kitaip. Du esminiai dalykai, nuo kurių priklauso darbe patiriamo streso kiekis yra reikalavimai pareigoms ir įgaliojimai. Kuo didesni reikalavimai ir kuo mažiau priemonių bei įgaliojimų kontroliuoti padėtį, tuo didesnė tikimybė, kad žmogus patirs stiprią įtampą. Šiuos darbus, pramintus “darbais - žudikais“ dažniausiai dirba vidutinio lygio vadovai. Aukščiausiojo lygio vadovai be didelės atsakomybės ir aukštų reikalavimų turi ir plačius įgaliojimus.

Mokslinėje darbo streso literatūroje dažnai sutinkama „Organizacinių streso valdymo strategijų tipologijos“ sąvoka. Yra išskiriama keletas pagrindinių streso valdymo strategijų, kurias suderinus su organizacijos narių lūkesčiais galima pasiekti maksimalių streso valdymo rezultatų.



2 pav. Organizacinio streso valdymo strategijų objektai.

Šaltinis: (Cooper ir Marshall 1976)

Pasak Newman ir Beehr (1979), organizacine streso valdymo strategija siekiama pašalinti ar sušvelninti stresą sukeliančius faktorius darbe. Organizacinės strategijos yra tokios, kurių imamasi pirmiausia organizacijos labui, o individualios – tokios, kurių imamasi individo labui. Newman ir Beehr teigimu, organizacines strategijas darbuotojų atžvilgiu gali įgyvendinti visa organizacija, tam tikra grupė organizacijos viduje ar konkretus vadovas. Organizacinės strategijos susijusios su septyniais pagrindiniais organizacijos aspektais (Brief A. P., Schuler R. S., Sell M. V., 1981):

- Organizacinė struktūra;
- Santykiai organizacijoje;
- Vaidmenys organizacijoje;
- Pokyčiai;

- Fizinė darbo aplinka;
- Karjeros vystymas;
- Specifinės darbo savybės.

2 paveiksle šie aspektai pateikti kaip organizacinių streso valdymo strategijų objektai – kiekvienas aspektas gali būti konkrečios streso valdymo strategijos objektas. Visi šie aspektai yra susiję su stresu, kadangi siejasi su darbuotojų lūkesčiais, vertybėmis, taip pat su tuo, kaip darbuotojai suvokia suvaržymus ir reikalavimus jų atžvilgiu. Nors reorganizaciniai streso šaltiniai svarbūs siekiant suvokti darbuotojų stresą organizacijoje, jie yra už organizacijos ribų, todėl nebus naudojami apibūdinti organizacinių streso valdymo strategijų tipologiją. Tačiau įmonės vadovas privalo žinoti tokių reorganizacinių faktorių potencialą ir simptomus, kurie gali pasireikšti organizacijos viduje.

Šiuos septynis organizacijos požymius galima naudoti formuojant organizacinių streso valdymo strategijų tipologiją. Taigi, toliau aptarsime šias sferas, galinčias įtakoti patiriamo darbo streso lygį organizacijoje.

1. Organizacinė struktūra.

Organizacinės struktūros strategijos užduotis yra pagerinti darbinių ryšių kokybę tarp atskirų darbuotojų ir jų grupių. Kaip matyti iš 2 paveikslo, esminiai organizacinės struktūros strategijos objektai yra:

- Dalyvavimo organizacijoje nepakankamumas;
- Nepriklausymo organizacijai jausmas;
- Bendravimo nepakankamumas;
- Elgesio varžymas;
- Galimybių realizuoti save nepakankamumas;
- Nelygybė nustatant darbo užmokestį ir įvertinant darbo efektyvumą.

Šie išvardinti faktoriai nėra galutiniai, bet individualūs faktoriai čia neminimi, nes nagrinėjami tik organizacijos darbo streso valdymo būdai.

Brief A. P., Schuler R. S., Sell M. V. (1981) teigia, kad pateikiamos strategijos, taikomos pasireiškus organizacinės struktūros įtakotam stresui:

1. Darbuotojų perkėlimo ir paaukštinimo politikos aiškumo didinimas;
2. Decentralizavimas, darbuotojų dalyvavimo organizacijos veikloje didinimas;
3. Darbuotojų atrankos ir darbuotojų skyrimo į konkrečias pareigas politikos modifikavimas;
4. Bendravimo procedūrų ir sistemų organizacijoje modifikavimas;
5. Skatinimo sistemų modifikavimas;

6. Apmokymo ir kvalifikacijos kėlimo programų taikymas;
7. Darbo efektyvumo vertinimo sistemos įdiegimas;
8. Nuolatinių ir laikinųjų darbo grupių sukūrimas ir panaudojimas;
9. Pamainų struktūros ir rotacijos darbe politikos modifikavimas;
10. Organizacijos struktūros modifikavimas, pavyzdžiui, kontrolės masto didinimas ir horizontaliųjų ryšių sukūrimas;
11. Išleidimo į pensiją politikos modifikavimas.

2. Vaidmenys organizacijoje.

Kiekvienas darbuotojas organizacijoje dalyvauja tam tikrų vaidmenų sistemoje, t.y. jis yra kitų asmenų lūkesčių, susijusių su jo elgesiu, objektas. Tokiose situacijose individas ne visada gali teisingai suvokti su jo vaidmeniu susijusius lūkesčius, arba šis vaidmuo gali būti prieštaringas ir sukurti vaidmenų konfliktą. Šie skirtingų vaidmenų aspektai gali kelti stresą, todėl pateikiamos strategijos, kurias siūloma taikyti mažinant tam tikrų vaidmenų organizacijoje keliamą stresą teigia Brief A. P., Schuler R. S., Sell M. V. (1981):

1. Veiklos, susijusios su konkrečiu vaidmeniu, modifikavimas;
2. Vaidmenų rinkinio ar vaidmenų sistemos modifikavimas;
3. Išteklių, skirtų vaidmens atlikimui, modifikavimas;
4. Dalyvavimo organizacinėje veikloje aktyvumo didinimas;
5. Komunikacijos modifikavimas;
6. streso mažinimo procedūrų institucionalizavimas tais atvejais, kai stresas yra jau kilęs;
7. Darbo efektyvumo įvertinimo standartų išsiaiškinimas, tikslų apibrėžimas ir informacijos teikimas;
8. Efektyvaus vadovų elgesio formavimas.

Vaidmenų prieštaringumas ir dviprasmiškumas organizacijoje yra glaudžiai susijęs su darbuotojo stresu. Valdant vaidmenų keliamą stresą organizacijoje didelę reikšmę turi *vaidmens išsiaiškinimas* (angl. *Role clarification*). Anot French ir Caplan, darbuotojui, susidūrusiam su vaidmenų konfliktu ar dviprasmiškumu, turėtų būti sudaromos galimybės susisiekti su savo vaidmens formuotojais. Tai turėtų būti susitikimas su vaidmens formuotojais po to, kai kiekvienas išvardija, ko tikisi iš vaidmens priėmėjo, o priėmėjas, tuo tarpu, turėtų mėginti nustatyti kiekvieno vaidmens formuotojo lūkesčius. Ši informacija yra naudinga vaidmenų dviprasmiškumo apsvartymui ir išsiaiškinimui bei vaidmenų konflikto aptarimui ir išsprendimui (Brief A. P., Schuler R. S., Sell M. V., 1981).

3. Santykiai organizacijoje

Santykiai organizacijoje daro didelę įtaką stresui. Kaip matyti iš 2 paveikslo, kai kurie santykiai yra streso valdymo objektai, pavyzdžiui, santykiai su vadovais, pavaldiniais, kolegomis. Šie santykiai gali įtakoti asmens poreikį jaustis užtikrintai, būti pripažintam visuomenėje, pasiekti laimėjimų.

Kalbant apie organizacinius santykius, būtina paminėti konfliktus. Konfliktas yra bepageidaujamas veiksnys tiek organizacijos tiek socialiniame gyvenime. Mokslinių tyrimų duomenys rodo, jog organizacijų vadovai praleidžia didelę dalį laiko sprenddami konfliktus (Pondy, 1992; Pulhamus, 1991; Thomas ir Schmidt, 1976). Be to, organizacinių nepriklausomybių augimas, nuolatinis bendradarbiaujančių komandinių struktūrų keitimas bei padidėjęs organizacinės aplinkos netikrumas turi potencialą nulemti aukštesnį organizacinių konfliktų pasireiškimo laipsnį (Amason, 1996; Amason, Thompson, Hochwater ir Harrison, 1995).

Darbuotojai, dirbantys draugiškoje grupėje, panašioje streso aplinkoje junta žemesnį streso lygį ir silpnesnius simptomus, negu darbuotojai, dirbantys nedraugiškoje grupėje. Taip yra todėl, kad draugiška grupė suteikia galimybę darbuotojui analizuoti ir aptarti stresines situacijas ir sukurti individualias streso valdymo strategijas. Toliau pateikiami strategijų, mažinančių streso susijusio su santykiais organizacijoje, pavyzdžiai (Brief A. P., Schuler R. S., Sell M. V., 1981):

1. Efektyvaus vadovų elgesio ugdymas;
2. Darbo delegavimo įgūdžių ugdymas;
3. Vieningų darbo grupių kūrimas;
4. Grupių apibrėžimas ir naujų darbuotojų atranka;
5. Grupės autonomiškumo ir dalyvavimo grupėje vystymas;
6. Bendravimo tarp vadovų, kolegų ir žemesnio rango darbuotojų įgūdžių vystymas ir dėmesingumo didinimas.

4. Pokyčiai organizacijoje

Streso valdymo, susijusio su pokyčiais pagrindinės strategijos yra pokyčių stadijų apibrėžimas ir darbuotojų dalyvavimo visose pokyčių stadijose skatinimas.

Brief A. P., Schuler R. S., Sell M. V. (1981) teigia, kad netikrumas dėl pokyčių gali būti valdomas diskusijų ir atviro komunikavimo priemonėmis: stresą, susijusį su pokyčiais, galima minimizuoti užtikrinant aktyvų bendravimą tarp asmenų, iš kurių tikimasi, kad jie pasikeis ir asmenų, kurie planuoja pokyčius. Siūloma, kad grupės ir individai pereitų tris pagrindines pokyčių stadijas, siekiant padėti jiems suvokti, kad pokyčiai yra jiems naudingi. Hackman ir Suttle (1997) išskiria tris pokyčių stadijas:

1. „Atšildymas“ (angl. *Unfreezing*). Individo esamų vertybių, įsitikinimų, elgesio ir požiūrio analizė, individo informavimas, kad esama situacija yra ne tokia gera, kokios jis norėtų;
2. *Pokyčių vystymas*. Organizacijos poreikius atitinkančių naujų vertybių, įsitikinimų, elgesio ir požiūrio sukūrimas ir pagalba darbuotojams juos perimant (apmokymų programos, rotacija darbe ir t.t.);
3. „Užšaldymas“ (angl. *refreezing*). Naujų vertybių, įsitikinimų, elgesio ir požiūrio stabilizavimas (pasitelkiant grupės normas, organizacijos politiką ir praktiką, paskatinimą ir t.t.) bei nuolatinis tvirtinimas.

5. *Specifinės darbo savybės*

Iš 2 paveikslo matyti, jog streso valdymo strategijos, susijusios su darbo prigimtimi, gali būti taikomos tokiems organizacinio streso objektams kaip kiekybinis darbo perteklius/ nepakankamumas, kokybinis darbo perteklius/ nepakankamumas, laiko nepakankamumas ir atsakomybė už daiktus/ žmones.

Specifinių savybių atžvilgiu taikytinos pagrindinės streso valdymo strategijos yra:

1. Laiko planavimas;
2. Darbo analizavimas ir paskirstymas;
3. Darbo delegavimas;
4. Darbo tinkamumo darbuotojui užtikrinimas;
5. Apmokymas ir ugdymas;
6. Darbo projektavimas.

Detaliau verta aptarti laiko planavimo ir darbo projektavimo strategijas.

Laiko planavimas – tai procesas, kurio metu žmogus identifikuoja užduotis ir nusistato prioritetus, siekdamas įvykdyti būtinus tikslus ir uždavinius (Stewart, 1978). Pagal Pareto dėsnį net 80 procentų darbuotojų organizacijoje sukuria tik 20 procentų visų darbo rezultatų, ir tik likusieji 20 procentų organizacijos darbuotojų yra pajėgūs sukurti net 80 procentų visų organizacijos rezultatų. Pasak Stewart (1978) ir Lakein (1973), dauguma darbuotojų praleidžia 80 procentų savo laiko atlikdami veiksmus, susijusius tik su 20 procentų bendro galutinio jų darbo rezultato (Brief A. P., Schuler R. S., Sell M. V., 1981).

Laiko planavimas – tai savo pareigų, atsakomybės, įgūdžių ir galimybių, laiko paskirstymo įvertinimas. Laiko planavimas realizuojamas tokiais būdais:

1. Kasdienės ir savaitinės darbotvarkės vedimas;
2. Konkrečių veiksmų analizavimas, bei kas ir kur juos turi atlikti nustatymas;
3. Savo darbo aprašymo peržiūrėjimas kartu su vadovais, kolegomis ir pavaldiniais;

4. Savų įgūdžių, sugebėjimų ir poreikių analizė (laiko planavimo problema kyla ir tada, kai darbuotojas atlieka darbą, kurio nenori atlikti; arba kai darbuotojo įgūdžiai ir sugebėjimai nesuderinami su konkrečiu darbu).

Darbo projektavimas – tai darbo išplėtimas, modifikuojant darbo charakteristikas. Išskiriamos penkios darbo charakteristikos:

1. Įgūdžių įvairovė (įgūdžių, reikalingų atlikti darbą, skaičius);
2. Autonomija (individo laisvės ir diskrecijos priimant sprendimus, susijusius su užduotimi, laipsnis);
3. Reikšmingumas (užduoties svarba arba mastas, kuriuo užduotis įtakoja kitus asmenis);
4. Identitetas (mastas, kuriuo individas atlieka visą darbą nuo pradžios iki pabaigos);
5. Vidinis grįžtamasis ryšys (mastas, kuriuo pati užduotis leidžia individui suvokti, kaip gerai ji buvo atlikta).

Šios charakteristikos stiprina darbuotojo atsakomybės, rezultato žinojimo ir darbo prasmingumo jausmą, tuo pačiu sumažina darbo stresą.

6. Karjeros galimybių vystymas

Karjeroje, kaip pavaizduota 2 paveiksle, galima išskirti specifinius objektus: statuso neatitikimas, paaukštinimo darbe galimybė ar jos nebuvimas, įtakos silpnėjimas. Šiems objektams taikomos tokios streso valdymo strategijos:

1. Darbuotojo tikslų ir savo vertės žinojimas;
2. Darbuotojo įgūdžių ir sugebėjimų žinojimas bei organizacijos pažinimas;
3. Darbo projektavimo charakteristikų ir apkrautumo darbu analizė, siekiant identifikuoti darbuotojus, kuriuos galima paaukštinti;
4. Lanksti paaukštinimo politika, leidžianti judėjimą aukštyn, horizontaliai ir žemyn.

Sprendama darbuotojų nebereikalingumo problemą, organizacija gali taikyti du pagrindinius priemonių kompleksus, iš kurių vienas susijęs su individu, o kitas – su pačia organizacija. Pirmasis kompleksas skirtas informuoti darbuotoją apie jo reakciją į darbo aplinkybes. Ji gali būti nustatoma naudojant anketą, kurios klausimai atskleistų ar darbuotojas yra tikras dėl įvykių, kurie parodo jo domėjimosi aplinka silpnėjimą (Brief A. P., Schuler R. S., Sell M. V., 1981)

7. Fizinė aplinka

Oldham ir Brass (1979) bei Steele (1973) išskiria du specifinius objektus fizinėje aplinkoje, kaip streso valdymo strategijų objekte (2 paveikslas):

1. Fizinės aplinkos aspektai, kurie su darbuotojais nesusiję, nors turi jiems įtakos (karštis, triukšmas, nuodingos medžiagos);

2. Fizinės aplinkos aspektai, susiję su santykiais tarp žmonių, dar vadinami erdvinio išsidėstymu (patalpų bei darbo vietos dydis, darbuotojo privatumo apimtis, darbo vietos darbo vietos padėtis vadovų ir kolegų atžvilgiu).

Rekomenduotinos organizacinės streso valdymo strategijos šiems objektams yra:

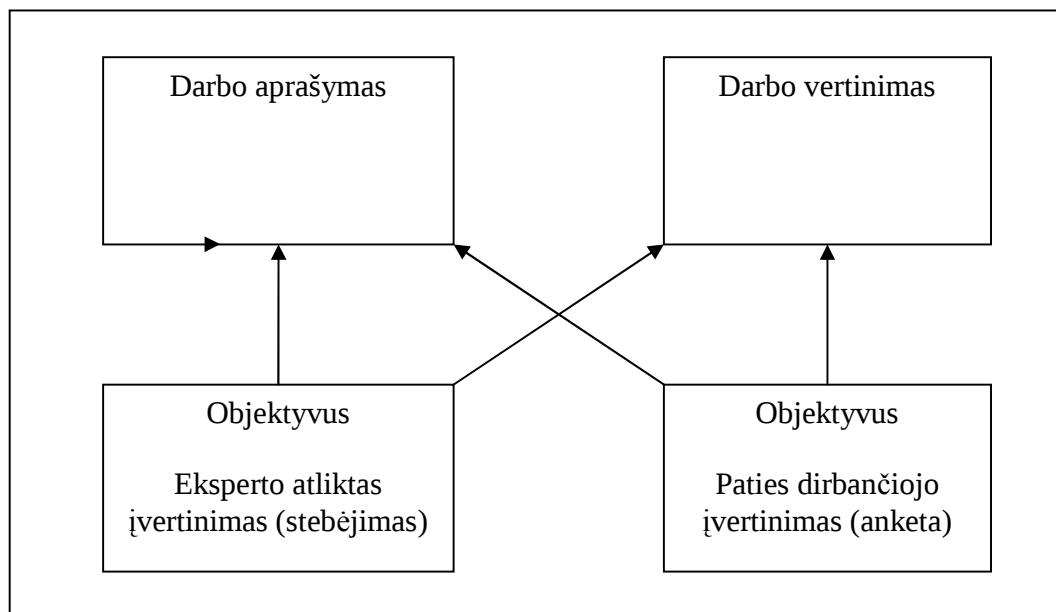
1. Šviesos, triukšmo, nuodingų medžiagų, darbo saugos lygio stebėjimas, įvertinimas ir koregavimas;
2. Erdvinio išsidėstymo ir jo įtakos darbuotojų, o kartu ir visos organizacijos efektyvumui, įvertinimas.

Darbo streso valdymas organizacijoje apima streso simptomų nustatymą, šaltinių išsiaiškinimą, bei susitelkimą ties daugiausiai problemų keliančiais veiksniais.

1.5. Darbo streso vertinimo metodai kaip streso valdymo strategija

Iš Karjeros centro tinklapio (http://karjeroscentras.zebra.lt/lt.php/apie_mus/patarimai/stresas_darbe_kaip_ji_valdyti/5802) galima teigti, kad streso darbe vertinimas remiasi tais pačiais pagrindiniais principais ir metodais, kurie taikomi vertinant bet kuriuos kitus darbo vietos rizikos veiksnius. Darbuotojų ir jų atstovų dalyvavimas šiame procese yra svarbus, nes reikia klausti darbuotojų, kas jiems sukelia stresą, reikia nustatyti kokios darbuotojų grupės yra veikiamos streso ir numatyti priemones, kuriomis galima jiems padėti. Norint įvertinti darbo stresą įmonėje, būtina išmatuoti darbuotojo patiriamą streso dėl darbo lygį, o taip pat nustatyti visus darbuotojo stresą įtakančius veiksnius.

Pajarskienė B., Jankauskas R. (1998) teigia, kad įvertinti psichosocialinius darbo veiksnius gana sudėtinga, tam reikia specialių žinių ir patirties. Sunkumų kyla dar ir dėl to, kad daugelio psichosocialinių darbo veiksnių sąvokas sunku tiksliai apibrėžti, be to, tie veiksniai taip pat priklauso nuo subjektyvaus dirbančiojo aplinkos suvokimo. Stresą darbe sukeliantys veiksniai įvertinami objektyviais ir subjektyviais tyrimo metodais (žiūrėti 3 paveikslą).



3 pav. Stresinių darbo veiksnių įvertinimo būdai.

Šaltinis: Pajarskienė B., Jankauskas R. (1998).

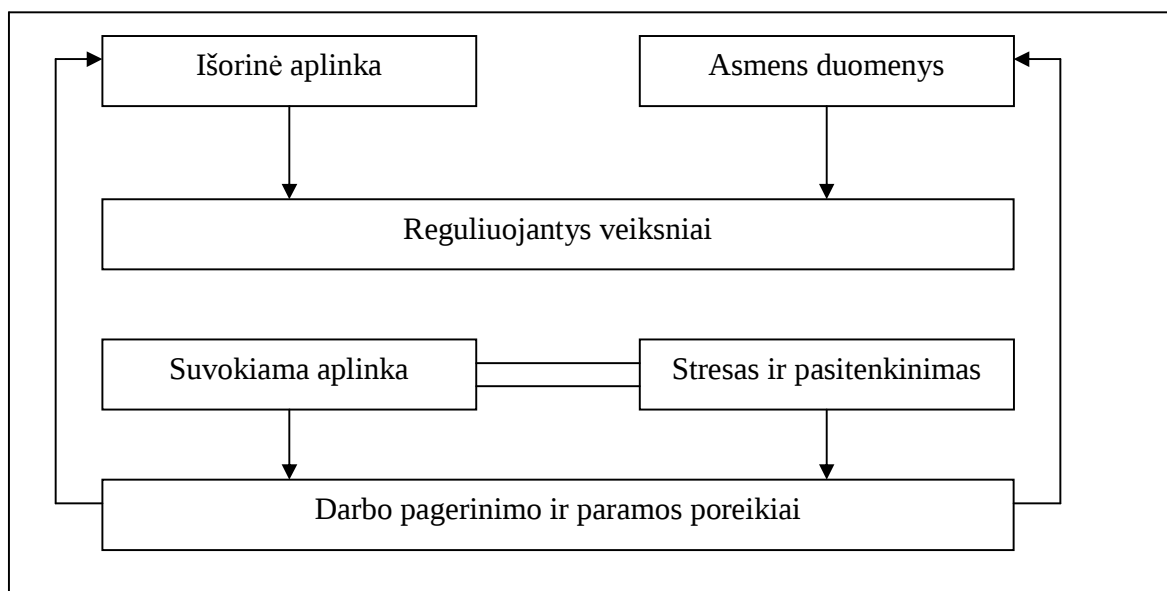
Metodo parinkimą lemia tikslas. Būtina pažymėti, kad abu šie metodai vienodai svarbūs ir naudingi dirbančiųjų sveikatos priežiūrai. Mokslinėse streso studijose dažniausiai naudojami subjektyvūs tyrimo metodai. Manoma, kad jie yra nepakeičiami identifikuojant stresą darbe sukeliančius veiksnius, tad objektyvūs metodai netgi bereikalingi.

Lietuvoje iki šiol buvo pripažįstami tik objektyvūs darbo sąlygų vertinimo metodai, tad daugiausia tyrinėti fiziniai (fizikiniai, cheminiai, biologiniai) darbo veiksniai, didžiausias dėmesys buvo skiriamas gamybinių profesijų atstovų sveikatos problemoms. Kadangi streso darbe tyrimų tradicijų Lietuvoje nebuvo, tai nėra ir jį sukeliančių veiksnių bei jų intensyvumo vertinimo metodikų (Pajarskienė B., Jankauskas R., 1998).

1.5.1. Suomijos Darbo medicinos darbo streso vertinimo metodas

Pajarskienė B., Jankauskas R. (1998) autoriai rašo, kad 1994 – 1997 m. Higienos instituto Darbo medicinos centre buvo vykdomi moksliniai tyrimai tema „Negamybinių profesijų darbuotojų stresas darbe ir širdies kraujagyslių sistemos funkcinė būklė“. Streso darbe įvertinimui buvo adaptuota Suomijos Darbo medicinos institute parengta Streso darbe anketa. Sudarant klausimus, buvo remtasi klasikineis darbo sociologijos ir psichologijos tyrimais. Šis metodas Suomijos Darbo medicinos institute buvo tobulinamas apie 20 metų, patikrintas jo jautrumas ir patikimumas.

Suomijos Darbo medicinos institutas jau daug metų naudoja šią streso darbe anketą (angl. Occupational stress questionnaire), kuri yra skirta psichosocialinių darbo veiksnių ir stresinių dirbančiojo reakcijų įvertinimui. Anketa apima pagrindinius darbo organizavimo, darbo turinio ir žmonių tarpusavio santykių aspektus. Streso darbe anketa (SDA) pagrįsta psichologine streso teorija, kurią galima pavaizduoti schemeje (žiūrėti 4 paveikslą), (Pajarskienė B., 1995).



4 pav. Streso darbe anketos teorinis modelis.

Šaltinis: Pajarskienė B. (1995).

Pagal šį modelį, išorinė aplinka veikia dirbančiojo aplinkos suvokimą. Tokiu būdu aplinkos poveikis perkeliamas į individualias asmens reakcijas, tokias, kaip pasitenkinimas ar stresinės reakcijos. Asmens individualios savybės taip pat veikia asmens aplinkos suvokimą ir turi tiesioginę įtaką reakcijoms. Be to yra daugiau veiksnių, įtakojančių išorinės aplinkos – suvokiamos aplinkos ir suvokiamos aplinkos – individualių reakcijų tarpusavio ryšius. Tai reguliuojantys arba kintantys veiksniai, tokie, kaip dirbančiojo galimybė kontroliuoti darbinę situaciją ir parama iš kitų. Visus SDA klausimus galima sugrupuoti į penkis skyrius (Pajarskienė B., 1995):

1. asmens duomenys (lytis, amžius, išsilavinimas, profesija, darbo vieta);
2. reguliuojantys veiksniai (darbo kontrolės galimybės ir socialiniai santykiai);
3. suvokiama aplinka (darbo charakteristikos ir įtampos veiksniai, protiniai darbo reikalavimai);
4. stresas ir pasitenkinimas (pasitenkinimas darbu ir gyvenimu, psichiniai resursai, stresinės reakcijos (nerviniai ir somatiniai simptomai));
5. darbo gerinimo ir paramos poreikis (darbo gerinimo būdai, paramos poreikis).

Suomijos Darbo Medicinos Institute SDA buvo tobulinama apie 20 metų. Sudarant klausimus, buvo remtasi klasikineis darbo sociologijos ir psichologijos tyrimais. Suomijoje per kelis metus SDA buvo ištirti 25 000 skirtingų profesijų žmonės. Anketa gauti duomenys panaudojami profilaktiniam tyrimui (t.y. darbo ar darbo sąlygų gerinimui), siekiant išsaugoti dirbančiojo sveikatą bei sugebėjimą dirbti, ir korekciniu tikslu (t.y. išsiaiškinti poslinkius darbe ir individualias problemas). Kai kurios Suomijos darbo medicinos tarnybos jau naudoja SDA kompiuterizuotas programas. Nors programa ir neduoda standartizuoto streso indekso ar „aliarmo“ lygmens, tačiau, esant reikalui, jį visada galima apskaičiuoti (Pajarskienė B., 1995).

1.5.2. Amerikiečių darbo streso vertinimo metodas

Šiame tiriamajame darbe bus taikoma Amerikos mokslininkų ir literatūros darbo streso temomis autorių (M. Davis, E.R. Eshelman, M.McKay 2000) pateikta darbo dviejų dalių darbo streso vertinimo anketa. Anketos rezultatai atskleidžia darbuotojo stresą identifikuojančius simptomus, bei įvardija streso šaltinius, patirtus per tam tikrą laiko tarpą. Vėliau rezultatai yra palyginami su nustatyto streso indeksu, pagal kurį ir sprendžiama, ar darbuotojų patiriamas stresas darbe viršija nustatytas normas ar ne.

Taigi, pirmoje anketos dalyje identifikuojami streso simptomai. Ji susideda iš smulkių klausimų, skirtų individo simptominėms reakcijoms tirti: nerimui, irzlumui, frustracijoms, depresijai, pusiausvyros nebuvimui, nesugebėjimui susikonscentruoti (Pajarskienė B., 1995).

Antroje anketos dalyje identifikuojami streso šaltiniai. Šioje dalyje siekiama įvertinti pagrindinius organizacinius darbo faktorius, kurie sąlygoja streso lygį organizacijoje. Streso šaltinių identifikavimas padeda nustatyti pačias silpniausias, ypatingo dėmesio reikalaujančias organizacijos valdymo sritis. Šioje anketoje yra išskiriama 10 pagrindinių streso šaltinių: kontrolės trūkumas, informacijos trūkumas, motyvacija ir tikslas, konfliktas, karjeros blokavimas, susvetimėjimas, per didelis apkrovimas, per mažas apkrovimas, aplinka ir vertybių konfliktas.

1.5.3. D. Britanijos darbo streso vertinimo metodas

HSE, International Stress Management Association svetainėje (<http://www.hse.gov.uk/stress>) aprašoma, kad Didžiosios Britanijos teisinė sistema įpareigoja darbdavius saugoti darbuotojų sveikatą, saugumą ir gerą savijautą darbe. Darbdaviai privalo įvertinti darbe kylančius pavojus, įskaitant su darbu susijusio streso grėsmę. Siekiant padėti darbdaviams suprasti, kaip reikia atlikti su darbu susijusio streso rizikos vertinimą, Didžiosios Britanijos Sveikatos saugos valdymo institucija (HSE, angl. Health and Safety Executive) 2004 m išleido naujus Valdymo standartus ir įrankius, padėsiančius darbdaviams ir darbuotojams išvengti pernelyg didelio su darbu susijusio streso. HSE identifikavo šešias esmines sritis (rizikos faktorius), kurios gali lemti stresą darbe:

- reikalavimai darbe;
- kontrolė darbo metu;
- parama, kurią gauna darbuotojas iš vadovo ar kolegų;
- darbuotojų santykiai darbe;
- darbuotojo vaidmuo organizacijoje;
- pokyčiai ir tai, kaip jie valdomi.

HSE sukurti Streso valdymo standartai pateikia streso valdymo įrankį, kuris gali būti taikomas visiems darbuotojams – tai darbo streso vertinimo anketa. Šia anketa sudaro 35 klausimai, kurie yra susiję su pagrindiniais stresoriais. Kiekviename klausime pateikiami penki galimi atsakymų variantai nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia neigiamą organizacinių veiksnių įtaką, o 5 parodo teisingą organizacijos valdymą bei sugebėjimą išsaugoti darbuotojų sveikatą.

Šie standartai padėjo Didžiosios Britanijos darbdaviams įdiegti streso rizikos mažinimo metodus įmonėse ir užkirsti kelią streso padariniams, taip išsaugant tiek darbuotojų sveikatą, tiek užtikrinant organizacijų efektyvumą.

2. DARBO STRESO ANALIZĖ BANKE

Šiame darbe siekiama surasti atsakymą į problemą: padidėjęs darbo stresas banke ir pasekmės darbuotojų darbo produktyvumui ir motyvacijai, o kartu ir visos organizacijos darbo rezultatams.

Analizės tikslas – nustatyti banko darbuotojų patiriamo streso lygį ir identifikuoti stresą keliančius šaltinius.

Tikslui pasiekti keliama tokie **analizės uždaviniai**:

- Nustatyti ir įvertinti banko darbuotojų patiriamą streso lygį;
- Iširti, ar yra priklausomybė tarp darbuotojų patiriamo darbo streso lygio ir darbuotojų lyties, amžiaus, bei atsakomybės lygio;
- Nustatyti, kokie darbo streso šaltiniai labiausiai įtakoja darbo streso lygį.

Su šiais uždaviniais yra susiję šie **detalesni šios analizės tikslai**:

- Įvertinti darbo streso simptomus;
- Nustatyti vyrų ir moterų patiriamo streso lygį;
- Išanalizuoti darbuotojų patiriamo streso lygį pagal amžiaus grupes;
- Išsiaiškinti darbuotojų patiriamo streso lygį pagal turimos atsakomybės lygį;
- Įvertinti darbo streso šaltinius;
- Nustatyti, kokie stresą keliantys veiksniai banke yra didžiausi;
- Nustatyti, kokių darbo streso šaltinių rizika banke yra didžiausia.

2.1. Tyrimo objekto pristatymas

Iš įvairių banko dokumentų, specializuotoje interneto svetainėje ir interviu metu su banko vadovu apibūdinamas tyrimo objektas. Taigi *tyrimo objektas* – bankas, kuris savo veiklą Lietuvoje pradėjo 1996 m. spalio 24 d. Banko padalinių tinklą Lietuvoje sudaro 29 klientų aptarnavimo skyriai, teigia vadovas. Būdamas tarptautinės finansinės grupės narys, bankas nuolat plečia ir tobulina savo paslaugų spektrą. Jo veikla orientuota į aptarnavimą privačių ir verslo klientų, kuriems teikiamos aukštos kokybės bankinės paslaugos, pritaikytos pagal individualius jų poreikius. Pasak vadovo bankas klientams siūlo platų mokėjimo kortelių pasirinkimą, lanksčias kreditavimo sąlygas, šiuolaikinės

elektroninės bankininkystės paslaugas, greitai atliekamus mokėjimo pavedimus į visas pasaulio šalis, aktyvų valdymą, lizingo paslaugas ir investicinės veiklos konsultacijas.

Per tris pastaruosius metus bankas Lietuvoje sparčiai plėtėsi ir diegė naujoves. Žymiausi banko pasiekimai yra tokie:

- bankas tarpe visų komercinių bankų yra suteikęs daugiausiai paskolų daugiabučių namų bendrijoms būsto renovacijai visoje Lietuvoje;
- bankas yra vienas iš trijų (pagal paskolų skaičių) aktyviausiai kredituojančių smulkaus ir vidutinio verslo įmones su valstybinio garantijų fondo INVEGA garantijomis;
- bankas yra vienas iš keturių bankų, aktyviausiai kredituojančių ūkininkus ir žemės ūkio bendroves su "Žemės ūkio garantijų fondo garantijomis".
- bankas pirmasis iš bankų Lietuvoje sukūrė "Senjorų programą" – banko kasdienių paslaugų su nuolaidomis programą pensininkams ir žmonėms su negalia.
- banko internetinės bankininkystės paslauga nuolat yra geriausios kokybės interneto bankų penketuke.
- Bankas "X" analizuojamą banką apdovanojo už kokybiškiausiai atliekamas atsiskaitymų operacijas eurais.

Taip pat mūsų bankas Lietuvoje yra savarankiškas juridinis asmuo, veikiantis pagal įstatus ir Lietuvos Respublikos įstatymus. Jis vykdo visus privalomus normatyvus, pasakoja vadovas.

Kaip ir daugelis įvairių įmonių ir kitų organizacijų mūsų bankas sukūrė viziją, misiją ir savo vertybes, pagal kurias gali efektyviau dirbti.

Vizija – siekiame sukurti unikalų pasiūlymą individualiems klientams bei smulkiam ir vidutiniam verslui Lietuvoje. Tikime verslumu ir todėl norime pateikti geriausią sprendimą versliams žmonėms. Siekiame geriausiai patenkinti klientų poreikius ir tapti vienu iš penkių lyderiaujančių bankų Lietuvos finansų rinkoje.

Misija (klientams) – mūsų misija būti strateginiu partneriu klientams ir teikti individualiems jų poreikiams pritaikytas finansines paslaugas. Kurdami vertę klientams, derinsime mažos finansinės institucijos lankstumą ir didelės finansinės grupės galimybes.

Siekiant šių tikslų mums svarbu abipuse nauda paremto ilgalaikio bendradarbiavimo kūrimas ir palaikymas.

Misija (darbuotojams) – mūsų misija sukurti tokią darbo aplinką, kurioje būtų atlyginama už darbuotojų profesionalumą, atsidavimą, kūrybinį mąstymą, ambicijas, darbštumą ir komandinį darbą.

Tuo remiamės, kurdami veiklių ir ambicingų bankininkų komandą, kurioje darbuotojai būtų patenkinti savo darbu ir juo didžiuotusi.

Mūsų banko vertybės, kuriomis vadovaujamasi:

- kokybė;
- kūrybingumas ir profesionalumas;
- abipusis pasitikėjimas;
- atsakomybė klientams ir akcininkams;
- turinys svarbiau už formą;
- išmintinga bankininkystė.

Vadovas teigia, kad banke dirba 247 darbuotojai (žiūrėta 2010 02 01), iš jų 73 vyrai ir 174 moterys, taigi, moterų organizacijoje dirba du kartus daugiau nei vyrų.

Banko filialai veikia šešiuose miestuose – Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose, Panevėžyje ir Alytuje. Jiems vadovauja filialo valdytojai, kurie yra pavaldūs Centrinei būstinei, esančiai Vilniuje. Būtent Centrinėje būstinėje yra įsikūrusi visa administracija, kuri priima ir sprendžia visus su įmone susijusius klausimus bei iškilusias problemas, pasakoja vadovas.

Banke yra naudojama nemažai streso įveikimo priemonių ir metodų, bet to neužtenka, kad darbo efektyvumas būtų aukščiausio lygio ir darbuotojai būtų visiškai patenkinti savo darbu.

Banko vadovai siūlo ir skatina vadovautis tokiais streso įveikimo metodais:

- *Prioriteto teikimas* – vadovai skatina visus darbus pagal svarbumą suskirstyti į keturias grupes, pradedant nuo “neatidėliotinų” iki “galinčių palaukti”. Šį planą siūloma sudaryti kiekvieną rytą arba, dar geriau, iš vakaro, ir jo laikytis. Kuo ilgiau taip bus daroma, tuo greičiau seksis atlikti visus darbus.
- *Pasiruošimas darbui suteiks pasitikėjimo savimi* – vadovai siūlo būti pasiruošusiam darbui - tai suteikia pasitikėjimo pačiu savimi. „Negalima tikėtis, kad pasitikėsite savimi, jeigu jums reikia atlikti darbą, kuriam jūs nesate pasiruošę ir neturite praktikos. Tai panašu į vairavimo egzaminą be vairavimo kursų“, - teigia banko vadovai. Skatinama drąsiai sutikti savo baimes, kad ilgainiui darbuotojas įgytų vis daugiau pasitikėjimo.
- *Bendraudami ginkite savo teises* – vadovai moko darbuotojus bendraujant ginti savo teises. Jiems liepiama paprašyti savo kaltintojų paaiškinti kaltinimų esmę - tai veiksmingas gynybos būdas, kuris padeda atskirti, ar darbuotojas iš tikrųjų padarė klaidą, ar kritika yra neteisinga.
- *Ilgalaikių planų sudarymas* – vadovai skatina sudaryti ilgalaikius planus, nes darbuotojams kilęs jausmas, kad jų darbo užmokestis yra vergiškas, kad dirba neprestižinį ir nevertinamą

darbą (net jei stovi ant vidurinio karjeros laiptelio) priverčia darbuotojus jaustis bejėgiais - tai stiprus su darbu susijusio streso faktorius. Siūloma nedidinti darbo krūvio, jei tai nėra darbuotojo jėgoms, taip pat rengiami kursai, kurie padeda darbuotojui daugiau įgyti žinių ir pasitikėjimo savimi, kad galėtų kilti karjeros laiptais.

- *Nėjimas į darbą ligos metu* – vadovai siūlo nors kiek sergantiems ir blogai besijaučiantiems darbuotojam neiti į darbą, nes nėra geresnio būdo pasidaryti sau bloga kaip prisiversti dirbti, kai jaučiamasi negerai. Nepaisant “prezenteizmo” kultūros (noro būti visada “geros formos”), iš dalies atsiradusios dėl baimės prarasti darbą, darbuotojui yra daugiau galimybių susilaukti bendradarbių pasipiktinimo, kad gali užkrėsti liga bendradarbius, nei pagyrų už drąsą.
- *Gerų santykių palaikymas su viršininkais* – vadovai skatina darbuotojus visada palaikyti gerus santykius su viršininkais. Liepiama visada klausti, jeigu instrukcijos ar nurodymai neaiškūs, rodyti iniciatyvą, būti geranoriškiems ir linksmi nusiteikusiems, pasakyti viršininkui, jei trūksta dėmesio, nebūti pernelyg paklusniam.

2.2. Situacijos analizės metodų pristatymas

Pajarskienė B., Jankauskas R. (1998) teigia, kad metodo pasirinkimą lemia tikslas, o mokslinėse streso studijose dažniausiai naudojami subjektyvūs tyrimo metodai. Yra nustatyta, kad subjektyvūs darbo sąlygų rodikliai nepakeičiami identifikuojant stresą darbe sukeliančius veiksnius, tad objektyvūs metodai netgi nereikalingi. Taip pat subjektyvaus tyrimo metodo pasirinkimo dažnumą lemia ir tiriamos grupės dydis. Jei tyrimo objektas – suvokiama aplinka, stebėjimo metodas visiškai netinka, nes šiuo atveju informacijos šaltiniu gali būti tik suvokiantysis asmuo. Taigi tenka rinktis tarp anketos ir interviu. Interviu galima surinkti smulkesnę informaciją, šis metodas yra jautresnis, tačiau tiriant dideles grupes teoriškai yra pagrįsta ir patikrinta anketa. Anketa, tai ekonomiškesnis ir greitesnis metodas, o šiuo būdu surinktus duomenis yra lengviau analizuoti kompiuteriu.

Anketa – kuomet tiriamieji atsako į pateiktus klausimus raštu. Kad apklausos metodai pateisintų į juos dedamas viltis, t.y. suteiktų vertingos informacijos, pirmiausia reikia gerai apgalvoti klausimus, jų turinį, formuluotę, sistemą.

Anketavimas leidžia per trumpą laiką sukaupti daug informacijos. Rengiant anketa, svarbu žinoti ir nustatyti:

- tyrimo objektą;
- tikslus;

- pažinti tiriamuosius.

Anketų rūšys: anoniminės, vardinės, atvirosios ir uždarnosios.

Anketose reikia vengti respondento asmenybę ar kitus žmones provokuojančių klausimų. Todėl pravartu pateikti ir netiesiogiai suformuluotų klausimų.

Kiekviena anketa turi:

- pavadinimą, kuriame dažniausiai vienas iš žodžių yra “tyrimas”, pvz.: “Įmonės veiklos tyrimas”.
- kreipimąsi į respondentą (įžanga). Čia būtina nusakyti:.
- rengiamos anketos tikslą
- kur anketos duomenys bus panaudoti, analizuojami;
- ar anketa yra anoniminė;
- kas parengė, sudarė anketa;
- kaip pildyti anketa (instrukcija);
- padėka respondentui (galima anketos pabaigoje).

Anketos dalys:

- *Įvadiniai klausimai* (bendro pobūdžio tiriamai problemai, kiek respondentas susiduria su ja. Šių klausimų turi būti nedaug, nes svarbiausia probleminiai klausimai).
- *Probleminiai klausimai* (pagrindiniai)
- *Perspektyviniai klausimai* (kaip vertina respondentas, ar išvelgia galimybes šios problemos sprendime).
- *Vertinamieji klausimai* (nenumeruojami) – tai pastabos sau. Pvz.: “Kokie klausimai netinkami” ir pan.

Visos anketos, įvairūs jų naudojimo būdai tik tada duos laukiamų rezultatų, kai respondentai supras anketos turinį ir tyrimo reikšmę.

Kadangi tyrimo tikslas - nustatyti streso lygį banke susideda iš dviejų dalių, t.y. pirma - nustatyti organizacijos darbuotojų patiriamo streso lygį ir antra - identifikuoti stresą keliančius šaltinius, tai bus naudojamas *anketinės apklausos metodas*, kuris bus:

- Struktūrizuotas – visiems darbuotojams bus pateikiamas vienodas klausimynas;
- Uždaro tipo klausimai – teiginiai (siekiant supaprastinti tyrimo rezultatų apdorojimą ir priskirti kiekvieną rezultatą atitinkančias kiekybines reikšmes);
- Laipsniuoti atsakymai (siekiant suteikti respondentams galimybę kiek įmanoma tiksliau išreikšti savo nuomonę).

Pirmoji tyrimo dalis *streso, susijusio su darbu, simptomų identifikavimas*. Anketoje (žr. 1 priedą) pateikiami psichologiniai klausimai, padedantys tirti įvairius streso simptomus, tokius kaip nerimas, irzlumas, entuziazmo trūkumas, fizinis ir emocinis organizmo išsekimas. Gydytoja – psichoterapeutė Margarita Dindienė iš VŠĮ „Psichoterapijos studijos“ (2003) pasakoja, kad nerimas – tai nesuvokiamo pavojaus ar nelaimės nuojauta, kai žmogus nežino, kas jam gali atsitikti, bet jaučia vidinę įtampą, laukia kažko blogo. Nežinia dažnai išgyvenama net sunkiau negu akivaizdi būsima ar jau atsitikusi nelaimė. Nerimo apimtas žmogus nenustygs vietoje, dažniausiai pablogėja jo nuotaika, sutrinka miegas, dingsta apetitas, kankina įkyrios mintys ir būgštavimai. Dėl nerimo žmogus būna įkyrus, daug kartų klausinėja ar teigia tą patį. Nerimas slopina kritinį, loginį mąstymą.

Nerimas gali būti situacinis ir liguistas. Situacinis nerimas kyla, kai gresia nemaloni situacija. Tai – nepatologinė nerimo forma. Tačiau kartais situacinis nerimas gali būti toks stiprus, kad sutrikdo adaptaciją ir iškyla grėsmė, jog nerimas gali tapti ilgalaikis.

Taigi, atliekant tyrimą įvertinama, ką žmogus jaučia atlikdamas darbą, kaip skirtingos situacijos darbe įtakoja jo nuotaikas, ar yra gera jo atliekamo darbo kokybė, sugebėjimas priimti sprendimus. O taip pat anketos klausimai padeda atskleisti žmogaus fizinę, emocinę ir dvasinę savijautą. Galiausiai tyrimo rezultatai padeda išanalizuoti patiriamų neigiamų emocijų, t.y. streso lygį.

Remiantis moksline literatūra, yra išskiriama dešimt pagrindinių streso šaltinių, kurie gali atspindėti darbo streso lygį organizacijoje. Kiekvieną streso šaltinį apibūdina 5 teiginiai, kurių vertinimas padeda nustatyti darbo streso šaltinio pasireiškimą darbe.

Siekiant nustatyti darbo streso lygį organizacijoje, reikia atsakyti į pirmoje anketos dalyje esančius 20 klausimų, kurie tiria darbuotojo patiriamo streso lygį. Kiekvienas klausimas turi 5 galimus atsakymų variantus:

- 0 – niekada
- 1 – retkarčiais
- 2 – gana dažnai
- 3 – dažnai
- 4 – beveik visada

Pateikiant šiuos klausimus, respondento prašoma pažymėti kaip dažnai per paskutinius vienerius metus jam teko patirti vieną ar kitą stresą identifikuojantį simptomą ir kiekvienam atsakymui suteikiama atitinkama reikšmė nuo 0 iki 4. Taigi, susumavus taškus galimas mažiausias streso lygio įvertinimas yra 0, o didžiausias prilyginamas balų sumai, lygiai 80.

Susumavus ir įvertinus visus 20 anketos klausimų taškus, gaunamas atskirai kiekvieno darbuotojo darbo streso lygį nusakantis intervalas:

- Jei darbuotojas surinko 0 – 25 taškus, tuomet jis pakankamai neblogai susidoroja su stresu, kylančiu darbe;
- Jei surinko 26 – 40 taškų, darbuotojas kenčia dėl darbe keliamo streso, taigi išmintinga būtų imtis apsaugojimo priemonių.
- Jei taškų suma svyruoja intervale 41 – 55, darbuotojui rekomenduotina imtis apsaugojimo veiksmų, kad jis išvengtų pervargimo.
- Jei surinkta 56 - 80 taškų suma, darbuotojas yra pavargęs ir jam privaloma taikyti visapusišką ir išsamų darbo streso valdymo planą.

Antroji tyrimo dalis – *streso, susijusio su darbu, šaltinių identifikavimas*. Kadangi tyrimo tikslas yra ne tik nustatyti organizacijoje patiriamo streso lygį, bet ir identifikuoti šaltinius, kurie sąlygoja esamą streso lygį. Streso šaltinių analizavimas padės nustatyti silpniausias bei daugiausia neigiamų emocijų sukeliančias veiklos aplinkybes ir atskleisti organizacinių veiksnių įtaką siekiant efektyviausio streso valdymo organizacijoje.

Šią anketos dalį sudaro 50 klausimų, kuri kaip ir streso simptomus identifikuojanti anketa turi 5 galimus atsakymų variantus, su jiems priskiriamomis taškų reikšmėmis nuo 0 iki 4. Šiam tyrimui atlikti pateikiami anketiniai klausimai, atskleidžiantys tokius darbo streso šaltinius (žr. 3 priedą):

1. Kontrolės trūkumas nustato kompetencijos trūkumą prisiimant įsipareigojimus; sugebėjimą rasti sprendimus sudėtingose situacijose; galimybę paveikti darbuotoją įtakančius sprendimus; sugebėjimą veikti susidūrus su painiais reikalavimais bei pavestų problemų išsprendimą.
2. Informacijos trūkumas atskleidžia, ar darbuotojas žino savo įsipareigojimų ribas; ar jis turi pakankamai informacijos tam tikrų užduočių atlikimui; ar jis jaučiasi pakankamai kvalifikuotas pavestoms užduotims atlikti; ar darbuotojas žino, kokiais kriterijais remiantis yra vertinamas jo darbas.
3. Motyvacija ir tikslas nurodo, ar darbuotojas jaučia ryšį tarp jo darbo vykdymo ir atlikto darbo vertinimo; ar jis nemano, kad asmeninis populiarumas darbe svarbesnis už atliktus darbus; ar darbuotojas žino jo vadovo nuomonę apie atliekamą darbą; ar jis aiškiai suvokia ką daro teisingai ir ką neteisingai; ar jis jaučia ryšį tarp to, kaip atlieką darbą ir yra už tai apdovanojamas.
4. Konfliktas parodo, ar darbuotojas jaučia, jog iš jo tikimasi prieštaraujančių vaidmenų patenkinimo; ar sutampa jo ir bendradarbių bei vadovo nuomonės; ar darbuotojas yra pertraukinėjamas pokalbio metu; ar darbuotojas visada gauna to, ko reikia pavestai užduočiai atlikti.

5. Karjeros blokavimas nustato, ar darbuotojas nejaučia paaukštinimo galimybių, jaučia vadovo kritišką nusiteikimą; ar jis jaučiasi priimtinas žmonėms su kuriais dirba; ar jo darbas yra pastebėtas ir įvertintas; ar darbuotojas mano, kad jo darbas yra pakankamai atlyginamas.
6. Susvetimėjimas atskleidžia, ar darbuotojas jaučia savo darbo prasmę; ar jis jaučiasi remiamas savo bendradarbių bei vadovo; ar darbuotojo vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis, ar įmonė yra neabejinga darbuotojo individualybei; ar jis gali jaustis savimi būdamas darbe.
7. Per didelis apkrovimas parodo, ar yra suteikiama per mažai laiko pavestam darbui atlikti; ar darbuotojas neprisiima naujų įsipareigojimų neatlikęs senų; ar darbas nekliudo asmeniniam gyvenimui; ar darbuotojas turi dirbti laisvu nuo darbo metu; ar darbo krūvio apimtis nekenkia kokybiškam darbo atlikimui.
8. Per mažas apkrovimas nustato, ar darbuotojas patiria stresą esant per mažam darbo krūviui; ar jis nesijaučia pervertinamas dėl darbo, kurį atlieka; ar jo darbas reikalauja visų jėgų įdėjimo; ar jo darbas yra rutiniškas; ar darbuotojui netrūksta bendravimo su žmonėmis darbe.
9. Aplinka gali būti ir nustatoma kaip nemaloni darbo aplinka; privatumo trūkumas; rizikingi darbo aplinkos aspektai; darbo metu per mažai ar per daug kontaktuojama su žmonėmis; susidūrimas su kivirčiais darbe.
10. Vertybių konfliktas atskleidžia, ar darbas netrukdo asmeninių vertybių saugojimui ar tenka daryti kompromisus; ar šeima gerbia darbuotojo darbą; darbuotojo nuomone kolegų elgiasi negarbingai darbe; ar yra patiriamas organizacijos spaudimas daryti neetiškus darbus.

Kiekvienam šių streso šaltinių identifikuoti yra pateikiama po 5 klausimus, kurių kiekvieno atsakymai prilyginami tam tikram taškų skaičiui. Susumavus tuos taškus galimas įvertinimas gali svyruoti intervale nuo 0 iki 20, kas ir padeda nustatyti daugiausiai streso keliančias sritis įmonėje. Galiausiai visos reikšmės yra susumuojamos tam, kad galima būtų įvertinti kiekvieno darbuotojo darbo streso lygį pagal tai, kaip dažnai per paskutinius vienerius metus darbuotojui teko patirti vieną ar kitą stresinę būseną darbe:

- Jei bendra taškų suma yra per 100, tai darbuotojas patiria daugiau nei vidutiniškai, t.y. daugiau nei paprastai priimtina darbo stresorių;
- Jei suma 130 ir didesnė, tai darbo stresorių skaičius yra neįprastai aukštas.

2.3. Apklausos organizavimas

Apklausa buvo vykdoma anketavimo būdu, kuomet kiekviena anketa įteikiama respondentui asmeniškai, vėliau jos surinktos ir grąžintos tyrėjui. Tyrimo laikotarpis – 2010 01 01 – 2010 04 01.

Tyrimo imtį sudaro viena respondentų grupė - tai banko Vilniaus padalinio darbuotojai. Toliau tyrimo respondentų grupė buvo skiriama į tris pogrupius:

- Vadovaujančias pareigas einantys įmonės darbuotojai;
- Nevadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai;
- Darbuotojai, dirbantys tiesiogiai su klientais.

Toks respondentų skirstymas buvo pasirinktas neatsitiktinai - kadangi įmonėje skyrių ir pareigybių yra labai daug ir juos palyginti tarpusavyje yra labai sunku, jie buvo sugrupuoti į tris pagrindinius pogrupius pagal skirtingą atsakomybės lygį.

Taigi iš 247 darbuotojų kolektyvo, reprezentatyvią imtį sudaro 50 respondentų – 40 moterų ir 10 vyrų, kurie pagal atsakomybės lygį pasiskirstė taip:

- Vadovaujančių - 12
- Nevadovaujančių - 29
- Dirbančių tiesiogiai su klientais – 9.

2.4. Darbo streso analizė

Remiantis apklaustų respondentų užpildytomis anketomis, buvo gautas darbo streso lygį ir šaltinius banke identifikuojantis rezultatas. Visi surinkti duomenys buvo registruojami kompiuterinėje Excel programos lentelėje, bei buvo apdorojami statistinių formulių, skirtų svertiniam duomenų rodikliui apskaičiuoti, pagalba. Respondentų pateikta informacija buvo atkoduojama ir suvedama į programą, kiekvienam tyrimo dalyviui suteikiant atskirą stulpelio numerį, bei atitinkamą informaciją talpinant tik jai skirtoje kompiuterinės Excel programos eilutėje.

2.4.1. Darbo streso lygio pasiskirstymas, įvertinus darbo streso simptomus

Atlikus tyrimą buvo nustatyta, kad banko darbuotojų vidutinis patiriamas streso lygis neviršija pavoingos fizinės ir psichinės sveikatos streso lygio ribos. Mažiausias darbo streso rodiklis sumoje siekė 6 balus, o didžiausias buvo lygus 55.

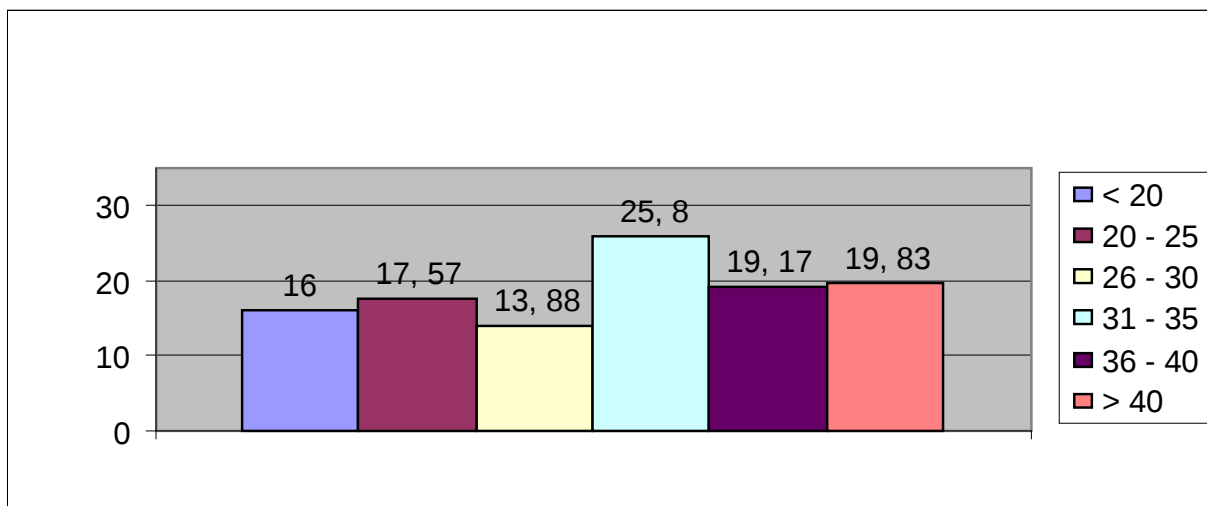
Esant balų skaičiui nuo 0 iki 25, streso lygis nėra kenksmingas darbuotojo sveikatai. Jei balų skaičius yra intervale nuo 26 iki 40, rezultatai įspėja apie neigiamą streso lygį sveikatai, kuomet patartina imtis tam tikrų apsisaugojimo nuo streso priemonių. Jei surinktų taškų suma yra nuo 41 iki 55 balų, organizacija privalo imtis veiksmų, kurie padėtų išvengti darbo išsekimo, pervargimo, t.y. įmonė turėtų diegti streso valdymo programą.

2.4.2. Darbuotojų darbo streso analizės rezultatai

Atliktame tyrime matome, kad net 80 proc. tiriamų darbuotojų nuomone streso lygis yra mažas ir neperžengia pavojingos sveikatai ribos; tačiau 12 proc. darbuotojų mano, jog pasireiškia streso darbe požymiai ir 8 proc. Darbuotojų mano, kad patiriamas stresas kelia rimtą pavojų darbuotojų sveikatai, bei daro neigiamą įtaką jų darbingumui.

Palyginus patiriamo streso lygio pasiskirstymą tarp įmonėje dirbančių vyrų ir moterų paaiškėjo, kad vyrų streso koeficientas yra mažesnis nei moterų:

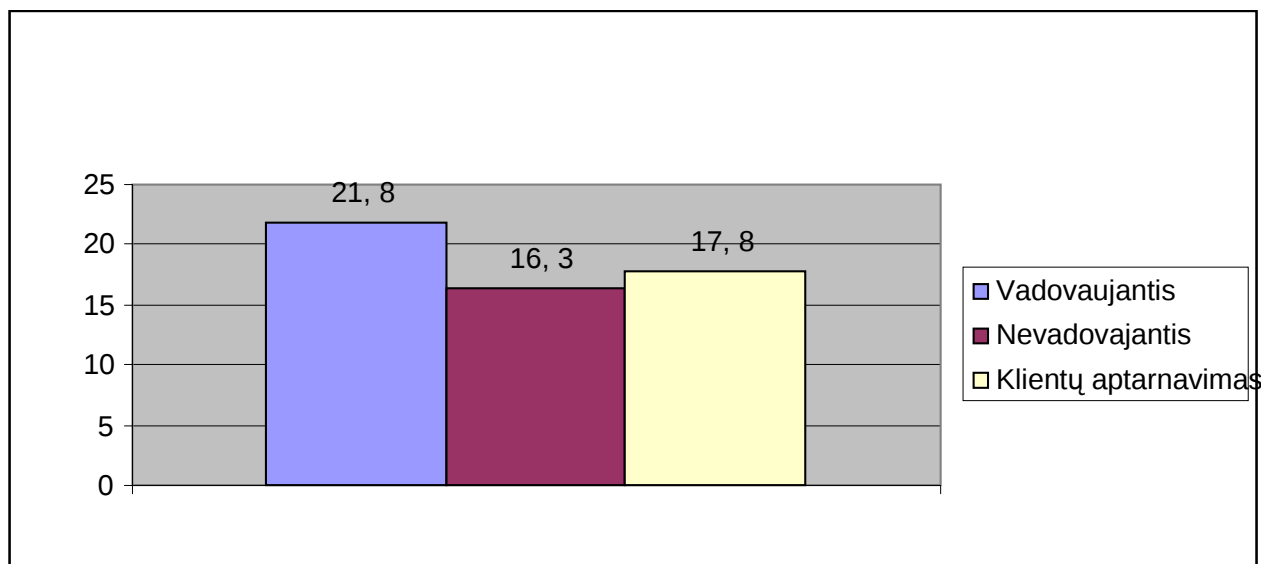
- Moterų svertinis darbo streso lygio vidurkis yra 18,3;
- Vyrų svertinis darbo streso lygio vidurkis yra 16,2.



1 pav. Darbo streso lygio pasiskirstymas tarp darbuotojų pagal amžiaus grupes.

Įvertinus streso lygio pasiskirstymą tarp darbuotojų pagal amžiaus grupes (1 pav.) matyti, kad mažiausią stresą patiria darbuotojai, jaunesni nei 20 metų, kurių vidutinis balų skaičius siekia 16 taškų. Tuo tarpu didžiausią vidutinį balų skaičių – 25,8 taškų surinko 31 – 35 metų amžiaus grupėje esantys

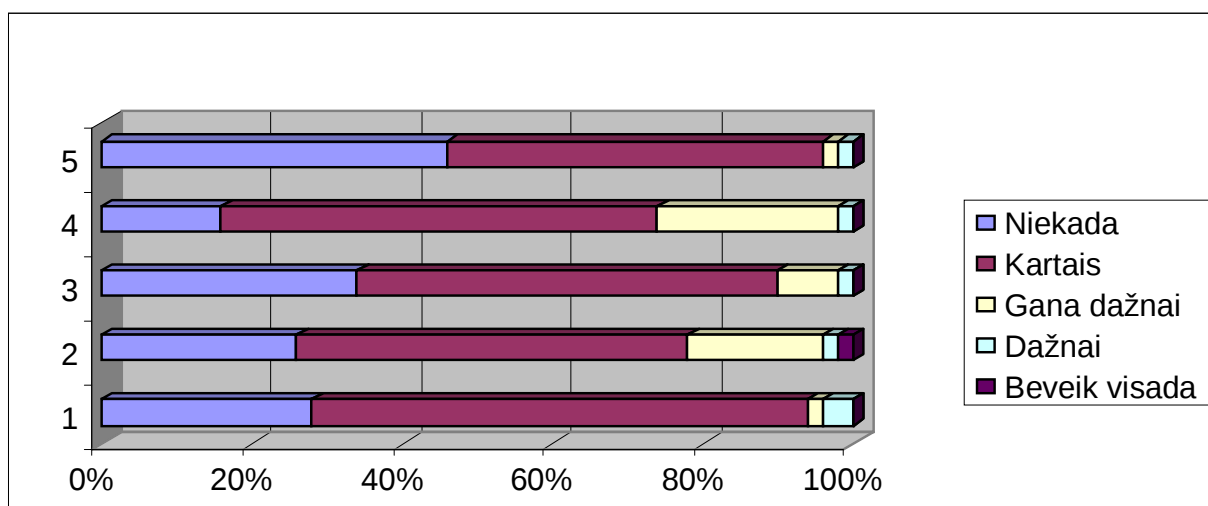
darbuotojai. 36 – 40 metų amžiaus grupėje ir vyresnių darbuotojų streso lygis jau pastebimai sumažėja, bet išlieka pakankamai aukštas – atitinkamai 19,17 ir 19,83 taškų. Toks nevienodas streso lygis įvairiose amžiaus grupėse yra sąlygotas pagrinde skirtingu užimamų pareigų ir atsakomybės lygio pasiskirstymu atitinkamais amžiaus laikotarpiais.



2 pav. Darbo streso lygio pasiskirstymas tarp darbuotojų pagal darbo atsakomybę.

Analizuojant darbo streso pasiskirstymą tarp darbuotojų pagal atsakomybės lygį, darbuotojų pareigybės buvo suskirstytos į tris grupes: vadovaujantį darbą dirbantys darbuotojai, nevadovaujantį t.y. daugiau techninį darbą dirbantys darbuotojai, bei tiesiogiai su klientais dirbantys darbuotojai. Ši darbuotojų grupė buvo išskirta todėl, kad nors tai ir nėra vadovaujantis darbas, tačiau jis reikalauja ypatingai didelės atsakomybės, nes didžioji dalis darbo yra susijusi su grynųjų pinigų operacijomis.

Taigi, išanalizavus duomenis nustatyta, kad didžiausią streso lygį (vidutiniškai 21,8 taškų) patiria vadovaujantį darbą dirbantys įmonės darbuotojai. Tiesiogiai su klientais dirbantys žmonės patiria vidutinį streso lygį (vidutiniškai 17,8 taškų), o mažiausią, kaip ir buvo galima tikėtis, stresą patiria nevadovaujantį ir materialinės atsakomybės nereikalaujantį darbą dirbantys organizacijos darbuotojai. Jie surinko vidutiniškai 16,3 balų.



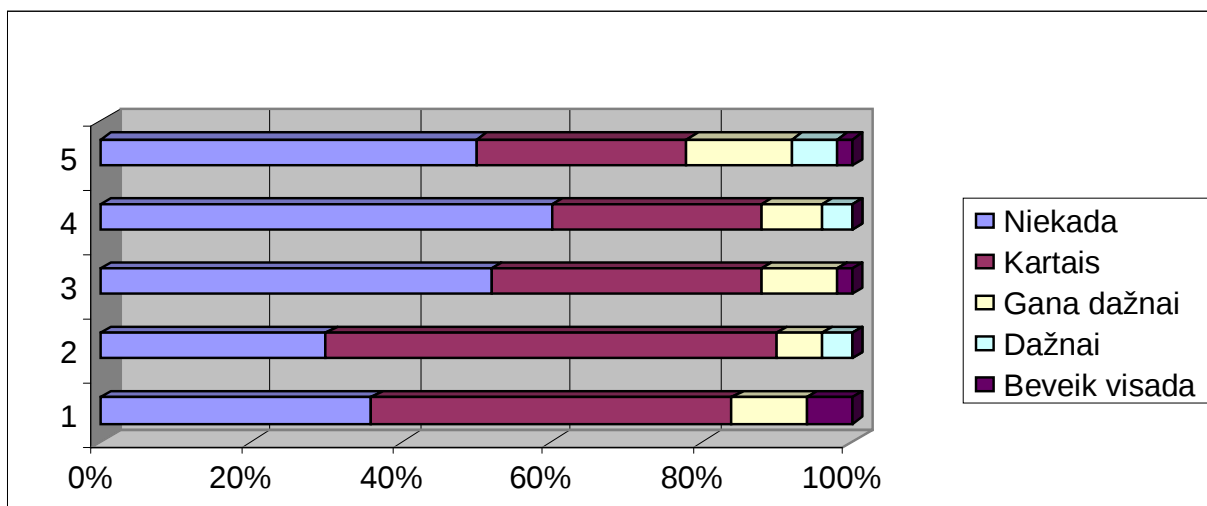
3 pav. Darbuotojų darbo kontrolės trūkumas.

Streso šaltinį „Kontrolės trūkumas“ identifikuojantys teiginiai bei jų svertinis vidurkis

1 lentelė

Eil. Nr.	Streso šaltinį „Kontrolės trūkumas“ identifikuojantys teiginiai	Svertinis vidurkis
1.	Man trūksta kompetencijos prisiimti tam tikrus įsipareigojimus	0.82
2.	Situacijoje, kuomet nėra jokio realaus pasirinkimo, jaučiuosi beviltiškai įstrigęs	1.02
3.	Aš nesugebu paveikti mane įtakančių sprendimų	0.78
4.	Atliekant specialias užduotis susiduriu su daugybe painių reikalavimų	1.12
5.	Aš negaliu išspręsti man pavestų problemų	0.6
VISO:		4.34

Kaip matome iš paveikslo, streso šaltinį „Kontrolės trūkumas“ labiausiai identifikuoja teiginys, jog „Atliekant specialias užduotis susiduriu su daugybe painių reikalavimų“. Jis surinko 1.12 balo. Šiek tiek mažiau, 1.02 balo surinko teiginys, jog „Situacijoje, kuomet nėra jokio realaus pasirinkimo, jaučiuosi beviltiškai įstrigęs“. Šių streso šaltinį identifikujančių veiksnių dominavimas reiškia, kad organizacijoje egzistuoja užduočių delegavimo problema, vadovų nurodymai kartais prieštarauja vieni kitiems, o iškylus problemai, darbuotojas negali tikėtis vadovo ar kolegų pagalbos.



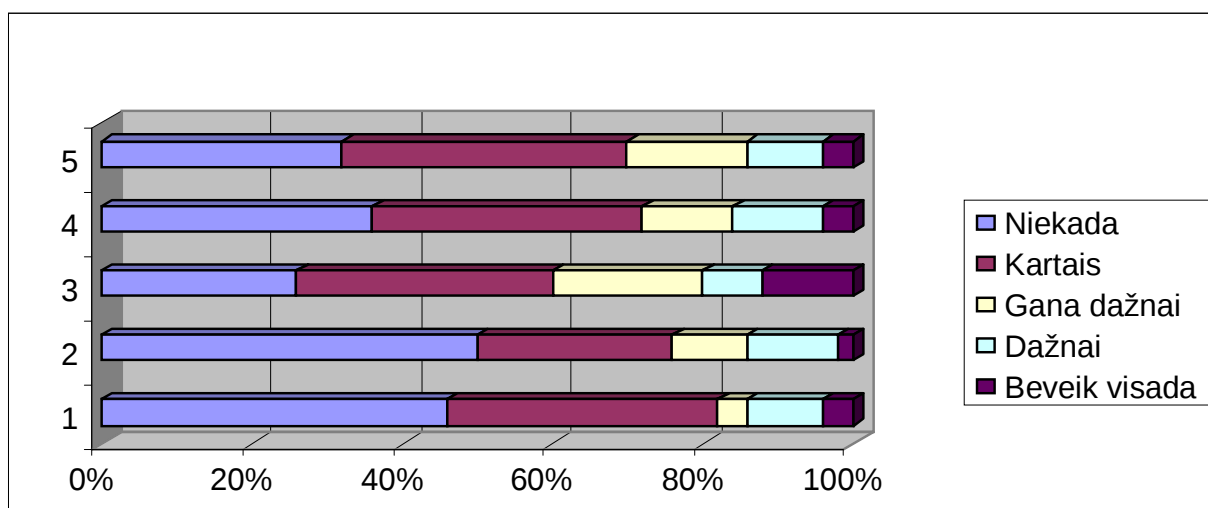
4 pav. Darbuotojams teikiamos informacijos trūkumas.

Streso šaltinį „Informacijos trūkumas“ identifikuojantys teiginiai bei jų svartinis vidurkis

2 lentelė

Eil. Nr.	Streso šaltinį „Informacijos trūkumas“ identifikuojantys teiginiai	Svertinis vidurkis
1.	Aš nesu tikras dėl savo įsipareigojimų ribų	0.92
2.	Aš neturiu pakankamai informacijos, kad atlikčiau tam tikras užduotis	0.84
3.	Aš nesu pakankamai kvalifikuotas tam tikroms užduotims atlikti, kurių įvykdymo iš manęs tikimasi	0.64
4.	Žmonėms, su kuriais dirbu, nėra aišku tai, ką aš darau	0.56
5.	Aš nesuprantu kriterijų, kuriais remiantis yra vertinamas mano darbas	0.82
VISO:		3.78

Kalbant apie kitą streso šaltinį - „Informacijos trūkumas“ – daugiausia respondentų pažymėjo, jog jiems nerimą keliantis veiksnys yra „Aš nesu tikras dėl savo įsipareigojimų ribų“, šis teiginys surinko 0.92 balo. Šiek tiek mažiau, atitinkamai 0.84 ir 0.82 balo surinko teiginiai „Aš neturiu pakankamai informacijos, kad atlikčiau tam tikras užduotis“ ir „Aš nesuprantu kriterijų, kuriais remiantis yra vertinamas mano darbas“. Šių teiginių pasireiškimas įrodo, kad įmonėje nėra labai aiškiai apibrėžtos kiekvieno darbuotojo pareigų ir darbo vertinimo ribos. Darbuotojai, gavę užduotį, ne visada turi pakankamai informacijos ir duomenų jai atlikti.



5 pav. Darbuotojų motyvacija ir tikslas.

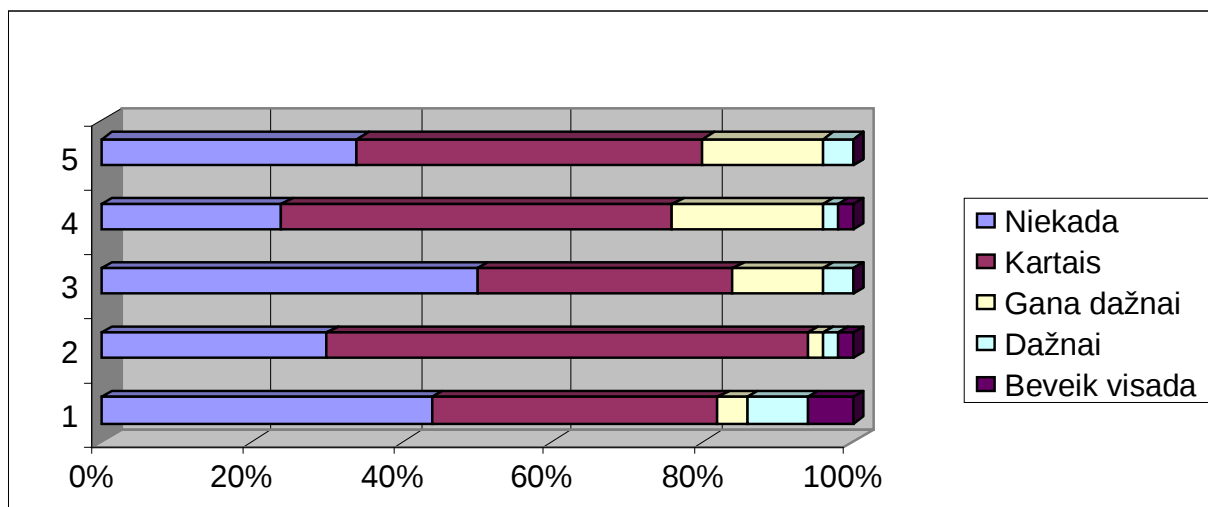
Streso šaltinį „Motyvacija ir tikslas“ identifikuojantys teiginiai bei jų svartinis vidurkis

3 lentelė

Eil. Nr.	Streso šaltinį „Motyvacija ir tikslas“ identifikuojantys teiginiai	Svertinis vidurkis
1.	Tarp mano darbo vykdymo ir jo vertinimo nėra jokio sąryšio	0.9
2.	Aš nujaučiu, jog mano asmeninis populiarumas kolektyve yra svarbesnis už nuopelnus darbe	0.9
3.	Aš nežinau, ką vadovas mano apie mano atliekamą darbą	1.46
4.	Aš nežinau, ką aš darau teisingai ir ką darau blogai	1.12
5.	Nėra jokio ryšio tarp to, kaip aš atlieku darbą ir esu už tai apdovanojamas / atlyginamas	1.16
VISO:		5.54

Streso šaltinis „Motyvacija ir tikslas“ yra vienas didžiausių tiriamoje organizacijoje. Šį šaltinį išreiškia teiginys „Aš nežinau, ką vadovas mano apie mano atliekamą darbą“, kuris surinko net 1.46 balo. Būtent vadovų nuomonės apie atliekamus darbus nereiškimas labiausiai ir demotyvuoja darbuotojus.

Kiti darbuotojus demotyvuojantys aspektai yra tai, kad jie nejaučia ryšio tarp atliekamo darbo ir atlyginimo, bei tai, jog darbuotojai nežino kurias užduotis jie atlieka gerai, o kurias blogai. Šie teiginiai surinko atitinkamai po 1.16 ir 1.12 balų.



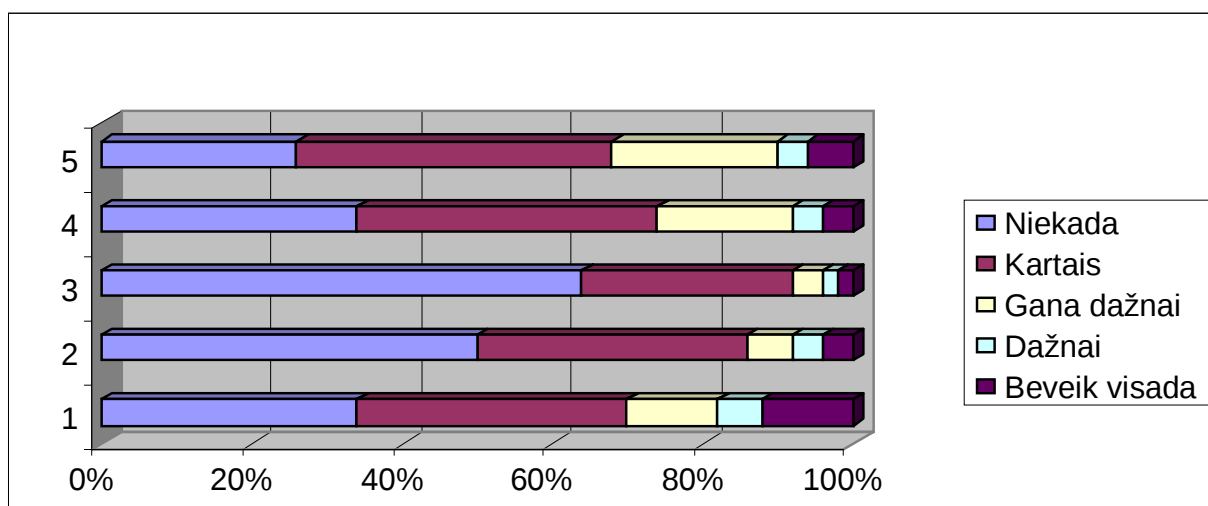
6 pav. Darbuotojų patiriami konfliktai.

Streso šaltinį „Konfliktas“ identifikuojantys teiginiai bei jų svartinis vidurkis

4 lentelė

Eil. Nr.	Streso šaltinį „Konfliktas“ identifikuojantys teiginiai	Svertinis vidurkis
1.	Iš manęs tikimasi prieštaraujančių vaidmenų patenkinimo	0.94
2.	Aš nesutinku su bendradarbiais	0.82
3.	Aš nesutinku su savo vadovu	0.7
4.	Aš esu pertraukiamas darbo (pokalbio) metu	1.06
5.	Aš negaliu gauti to, ko man reikia, kad atlikčiau pavestą užduotį	0.9
VISO:		4.42

Kaip matyti iš 6 paveikslo, streso šaltinį „Konfliktas“ geriausiai apibūdina teiginys „Aš esu pertraukiamas darbo (pokalbio) metu“, jis surinko 1.06 balo. Šiek tiek mažiau, atitinkamai 0.94 ir 0.9 balo surinko teiginiai „Iš manęs tikimasi prieštaraujančių vaidmenų patenkinimo“ ir „Aš negaliu gauti to, ko man reikia, kad atlikčiau pavestą užduotį“. Tai įrodo, jog kartais vadovų ir kolegų veiksmai sąlygoja konfliktines situacijas ne tik organizacijos viduje, bet ir individo sąmonėje, kuomet jam tenka atlikti užduotis, prieštaraujančias jo įsitikinimams.



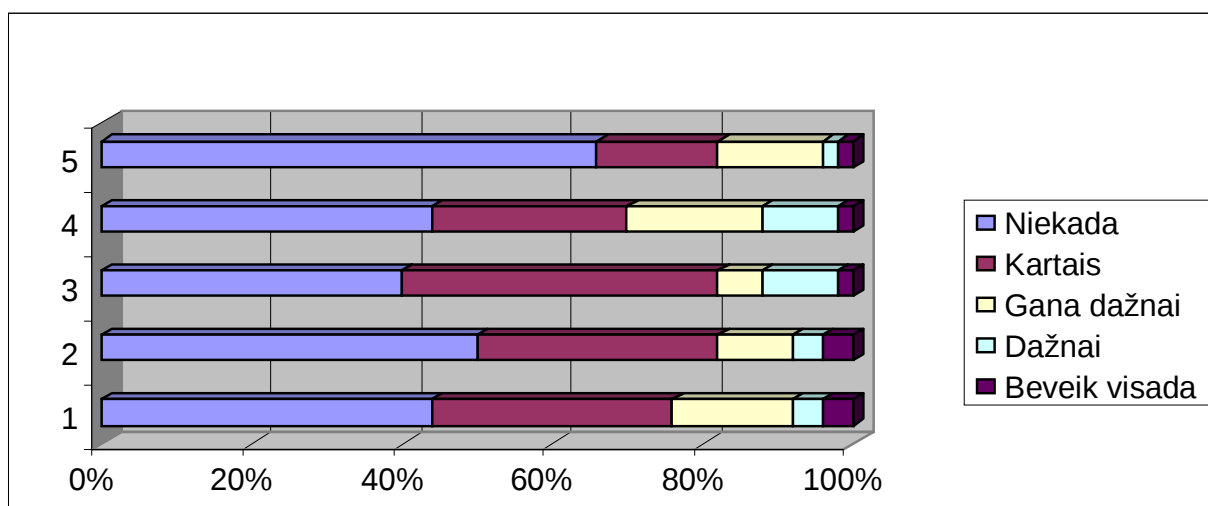
7 pav. Respondentų karjeros blokavimas.

Streso šaltinį „Karjeros blokavimas“ identifikuojantys teiginiai bei jų svartinis vidurkis

5 lentelė

Eil. Nr.	Streso šaltinį „Karjeros blokavimas“ identifikuojantys teiginiai	Svartinis vidurkis
1.	Aš jaučiu pesimizmą dėl paaukštinimo galimybių ar progreso savo darbe	1.26
2.	Mano vadovas (viršininkas) yra kritiškai nusiteikęs	0.76
3.	Aš jaučiuosi nepriimtinas žmonėms, su kuriais dirbu	0.5
4.	Mano darbas nėra pastebėtas	1.04
5.	Mano progresas darbe nėra pakankamai įvertinamas/ atlyginamas, kaip mano manymu derėtų	1.22
VISO:		4.78

Apklausti respondentai pažymėjo, jog „Karjeros blokavimas“, kaip vienas iš organizacijoje patiriamo streso šaltinių, yra sąlygojamas tokių veiksnių, kaip „Pesimizmas dėl paaukštinimo galimybių ar progreso individo darbe“ (1.26 balų) bei „Progresas darbe nėra pakankamai įvertinamas/ atlyginamas, kaip darbuotojo manymu derėtų“ (1.22 balų). Šių teiginių dominavimas rodo, jog organizacijoje nėra aiškiai reglamentuotos ir visiems darbuotojams žinomos karjeros galimybių bei atlyginimo už darbą sistemos.



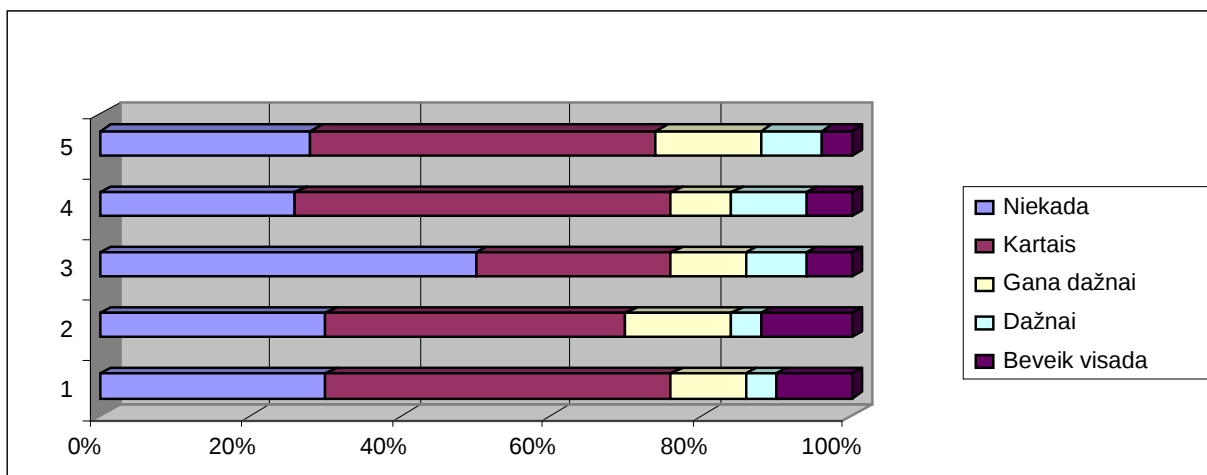
8 pav. Darbuotojų susvetimėjimas banko viduje.

Streso šaltinį „Susvetimėjimas“ identifikuojantys teiginiai bei jų svertinis vidurkis

6 lentelė

Eil. Nr.	Streso šaltinį „Susvetimėjimas“ identifikuojantys teiginiai	Svertinis vidurkis
1.	Darbo prasmę patiriu tik nedidele dalimi	0.92
2.	Aš nesijaučiu esąs remiamas savo bendradarbių ar viršininko	0.8
3.	Mano vertybės nesutinka su valdybos vertybėmis	0.92
4.	Organizacija yra abejinga mano individualybei	1.0
5.	Aš negaliu būti savimi, kadangi jaučiuosi esąs skirtingas bendradarbių tarpe	0.58
VISO:		4.22

Tuo tarpu streso šaltinis „Susvetimėjimas“ pasireiškia teiginiu, jog „Organizacija yra abejinga mano individualybei“, surinkusiu 1.0 balą, bei teiginiais „Darbo prasmę patiriu tik nedidele dalimi“ ir „Mano vertybės nesutinka su valdybos vertybėmis“, surinkusiais po 0.92 balo. Šių teiginių pasireiškimas rodo, jog darbuotojai nesijaučia organizacijos, kurioje dirba, dalimi. Ne visada yra suderinamas asmeninių ir organizacinių poreikių tenkinimas bei tikslų siekimas.



9 pav. Per didelis respondentų apkrovimas.

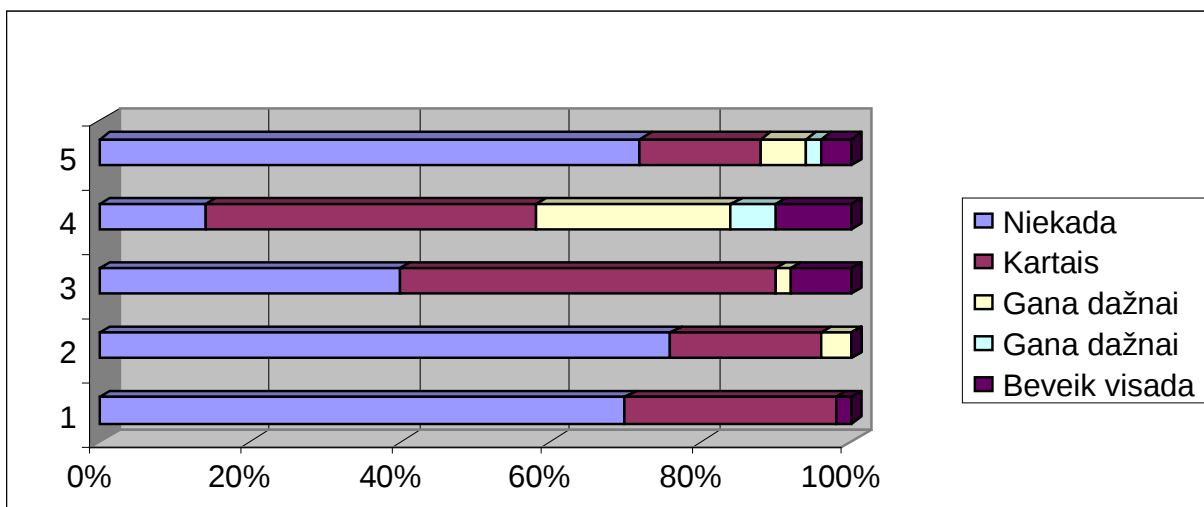
Streso šaltinį „Per didelis apkrovimas“ identifikuojantys teiginiai bei jų svartinis vidurkis

7 lentelė

Eil. Nr.	Streso šaltinį „Per didelis apkrovimas“ identifikuojantys teiginiai	Svartinis vidurkis
1.	Aš turiu per daug padaryti ir per mažai laiko, per kurį privalau padaryti	1.18
2.	Aš prisiimu naujų įsipareigojimų neatsisakant ir senųjų	1.28
3.	Mano darbas kliudo ir terpiasi į mano asmeninį gyvenimą	0.94
4.	Aš turiu dirbti laisvu nuo darbo laiku (per pertraukas, pietus, namuose ir pan.)	1.2
5.	Mano darbo krūvio apimtis kenkia kokybiškam darbo atlikimui	1.14
VISO:		5.74

9 paveiksle matyti, jog streso šaltinį „Per didelis apkrovimas“ identifikuoja teiginys „Aš prisiimu naujų įsipareigojimų neatsisakant ir senųjų“, surinkęs 1.28 balų. Šis teiginys rodo, jog organizacija didėjančios darbų apimties problemą kartais sprendžia ne priimdama naujus darbuotojus, bet didindama darbo krūvį seniesiems.

Kiti stresą identifikuojantys teiginiai „Aš turiu dirbti laisvu nuo darbo laiku (per pertraukas, pietus, namuose ir pan.)“, „Aš turiu per daug padaryti ir per mažai laiko, per kurį privalau padaryti“ bei „Mano darbo krūvio apimtis kenkia kokybiškam darbo atlikimui“, surinkę atitinkamai po 1.2, 1.18 bei 1.14 balų, taip pat išpėja apie papildomų darbo vietų steigimo būtinybę, nes darbuotojai dirbdami viršvalandžius ir pernelyg skubotai atlikdami pavestus darbus kenkia ne tik savo sveikatai, bet ir atliekamų darbų kokybei, o taip pat ir visos organizacijos geram įvaizdžiui.



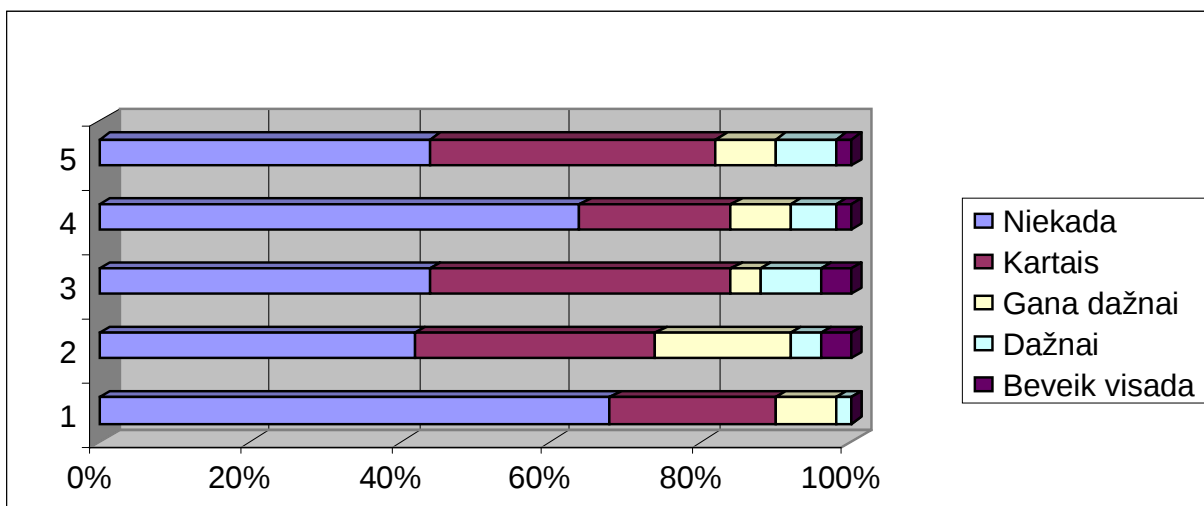
10 pav. Per mažas darbuotojų apkrovimas.

Streso šaltinį „Per mažas apkrovimas“ identifikuojantys teiginiai bei jų svertinis vidurkis

8 lentelė

Eil. Nr.	Streso šaltinį „Per mažas apkrovimas“ identifikuojantys teiginiai	Svertinis vidurkis
1.	1. Aš turiu per mažai laiko	0.36
2.	2. Aš jaučiuosi pervertintas dėl darbo, kurį atlieku	0.28
3.	3. Mano darbas nėra reikalaujantis visų jėgų įdėjimo	0.86
4.	4. Dauguma mano darbų yra labai rutiniški	1.54
5.	5. Man trūksta bendravimo su žmonėmis darbe	0.5
VISO:		3.54

Streso šaltinis „Per mažas apkrovimas“ labai nežymiai pasireiškė analizuojamoje organizacijoje. Labiausiai išryškėjusi problema buvo ne atliekamų darbų stoka, bet rutiniškumas. Šis teiginys surinko net 1.54 balų. Taigi, rutiniškų, techninių darbų atlikimas ne tik stabdo darbuotojų kūrybingumą, bet ir yra vienas iš stresą darbe keliančių veiksnių.



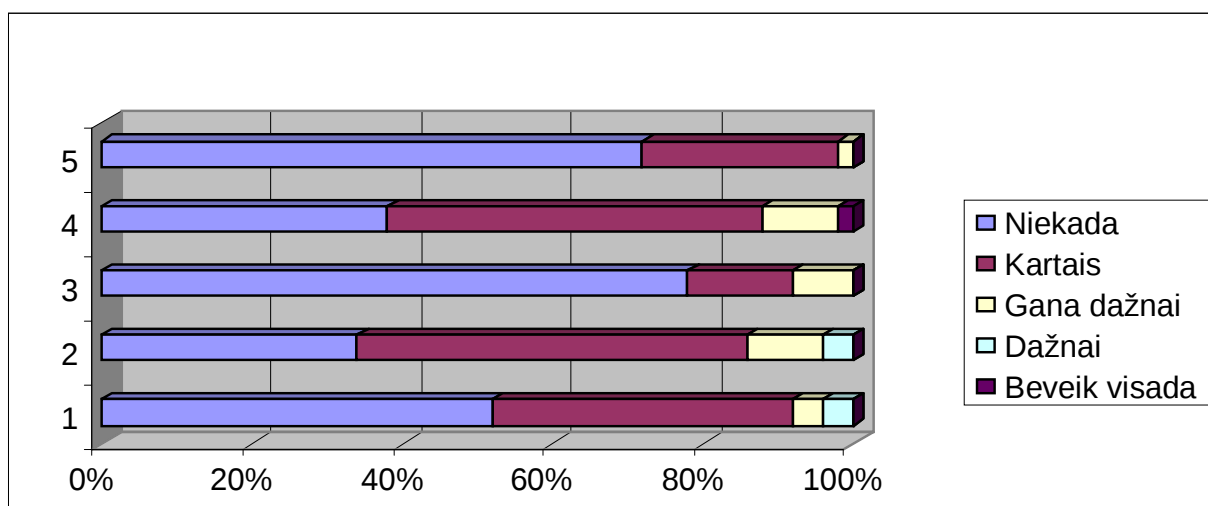
11 pav. Darbo aplinka.

Streso šaltinį „Aplinka“ identifikuojantys teiginiai bei jų svertinis vidurkis

9 lentelė

Eil. Nr.	Streso šaltinį „Aplinka“ identifikuojantys teiginiai	Svertinis vidurkis
1.	Mano darbo aplinka yra nemaloni	0.44
2.	Man trūksta privatumo, kuris reikalingas susikaupti atliekant mano darbą	0.96
3.	Kai kurie darbo aplinkos aspektai yra pavojingi ar rizikingi	0.88
4.	Aš per daug / per mažai kontaktuoju su žmonėmis	0.62
5.	Aš turiu nuolat susidurti / kovoti su daugeliu mažų kivirčų ir vaidų	0.86
VISO:		3.76

Kalbant apie „Aplinką“, kaip streso šaltinį, daugiausiai problemų organizacijoje kelia erdvės stygius darbo vietose. Apie tai galima spręsti iš teiginio „man trūksta privatumo, kuris reikalingas susikaupti atliekant mano darbą“, kuris surinko 0.96 balo. Šiek tiek mažiau, t.y. 0.88 ir 0.86 balo surinko teiginiai „Kai kurie darbo aplinkos aspektai yra pavojingi ar rizikingi“ ir „Aš turiu nuolat susidurti / kovoti su daugeliu mažų kivirčų ir vaidų“. Šių teiginių išryškėjimas rodo, jog organizacijoje nėra sudarytos geriausios sąlygos, reikalingos efektyviam ir geram darbų atlikimui.



12 pav. Darbuotojų vertybių konfliktai.

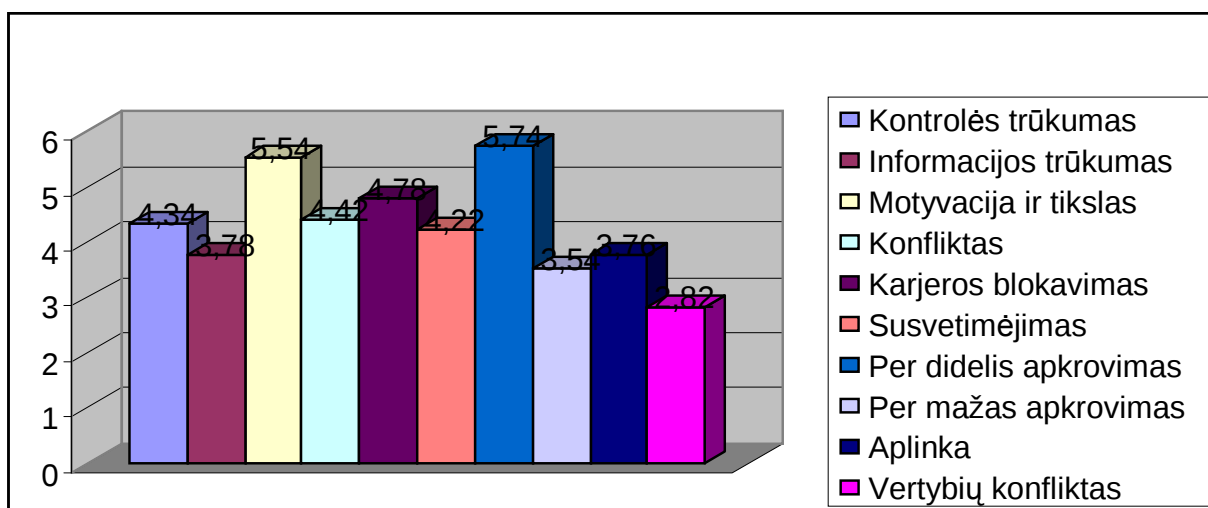
Streso šaltinį „Vertybių konfliktas“ identifikuojantys teiginiai bei jų svartinis vidurkis

10 lentelė

Eil. Nr.	Streso šaltinį „Vertybių konfliktas“ identifikuojantys teiginiai	Svartinis vidurkis
1.	Aš privalau daryti dalykus, kurie prieštarauja mano sveikam protui	0.6
2.	Aš privalau daryti kompromisus su savo asmenine vertybių sistema	0.84
3.	Mano šeima negerbia to, ką aš darau	0.3
4.	Aš (pa)stebiu savo bendradarbius darant tai, kam aš nepritariu	0.78
5.	Organizacija, kurioje dirbu, darbuotojams daro spaudimą, kad jie darytų tai, kas yra neetiška ir nesaugu	0.3
VISO:		2.82

Galiausiai, streso šaltinį „Vertybių konfliktas“ geriausiai išryškino teiginiai „Aš privalau daryti kompromisus su savo asmenine vertybių sistema“ bei „Aš (pa)stebiu savo bendradarbius darant tai, kam aš nepritariu“, surinkę atitinkamai 0.84 ir 0.78 balo. Šie teiginiai rodo, jog darbuotojų asmeninės vertybės ne visuomet sutampa su kolegų ar visos organizacijos vertybėmis.

Išanalizavus visus dešimt stresą darbe įtakančius šaltinius nustatyta, kad ne visi daro vienodą įtaką bendram streso lygiui organizacijoje. Taip pat žemiau pateikiamas streso šaltinių pasiskirstymas nuo labiausiai streso lygį įtakančio šaltinio iki mažiausiai įtakančio.



13 pav. Darbo streso šaltiniai pagal svertinius vidurkius.

Darbo streso šaltiniai pagal svertinius vidurkius

11 lentelė

Eil. Nr.	DARBO STRESO ŠALTINIAI	SVERTINIS VIDURKIS
1.	PER DIDELIS APKROVIMAS	5.74
2.	MOTYVACIJA IR TIKSLAS	5.54
3.	KARJEROS BLOKAVIMAS	4.78
4.	KONFLIKTAS	4.42
5.	KONTROLĖS TRŪKUMAS	4.34
6.	SUSVETIMĖJIMAS	4.22
7.	INFORMACIJOS TRŪKUMAS	3.78
8.	APLINKA	3.76
9.	PER MAŽAS APKROVIMAS	3.54
10.	VERTYBIŲ KONFLIKTAS	2.82

3. PROJEKTINIAI STRESO MAŽINIMO SPRENDIMAI BANKE

3.1. Probleminės darbo streso sritys

Atlikus tyrimą nustatyta, jog didžiausią pavojų keliantis streso šaltinis yra „Per didelis apkrovimas“. Pagal apklausos duomenis, iš 20 galimų balų, darbuotojai šį streso šaltinį įvertino vidutiniškai 5,74 balo. Tai rodo, kad per didelis darbo krūvis kelia darbuotojų nepasitenkinimą ir išpėja apie būtinumą imtis prevencinių priemonių. Labiausiai darbuotojams nerimą keliantis veiksnys yra tas, kad jie priversti prisiimti naujų išipareigojimų neatsisakant ir senujų.

Antras pagal stresiškumo lygį šaltinis yra „Motyvacija ir tikslas“ – iš 20 galimų balų, darbuotojai šiam streso šaltiniui priskyrė tik šiek tiek mažiau nei pirmajam, t.y. 5,54 balo. Toks aukštas balų skaičius taip pat išpėja apie naujos motyvacinės sistemos įdiegimo būtinumą.

Darbuotojams nerimą labiausiai kelia tai, kad jie nežino, ką vadovas mano apie jo atliekamą darbą.

Taip pat ganėtinai ryškus streso šaltinis yra „Karjeros blokavimas“, įvertintas vidutiniškai 4,78 balo. Darbuotojai, kaip didžiausią nerimą keliantį veiksnį įvardijo pesimizmą dėl paaukštinimo galimybių ar progreso darbe.

Mažiausiai streso keliantys šaltiniai yra „Per mažas apkrovimas“ bei „Vertybių konfliktas“, surinkę atitinkamai po 3,54 bei 2,82 balo. Pakankamai žemas balų vidurkis rodo, kad organizacijoje šie šaltiniai nėra labai aktualūs ir keliantys pavojų darbuotojų sveikatai.

Suskaičiavus kiekvieno respondento surinktą bendrą balų skaičių nustatyta, kad dauguma darbuotojų surinko mažiau nei 100 balų, o tai reiškia, kad darbe patiriamų stresorių poveikis nėra kenksmingas sveikatai.

Tačiau kelių respondentų bendras balų skaičius viršijo 100 balų ribą, kas išpėja, kad stresorių skaičius darbe yra didesnis nei paprastai priimtina, todėl būtina imtis tam tikrų priemonių, šių darbuotojų streso lygiui darbe mažinti.

Taigi, Atlikus tyrimą banke nustatyta, kad dauguma darbuotojų patiria didesnę ar mažesnę stresą. Nors banko politikoje ir numatyta rūpintis darbuotojais, suteikti jiems visas geriausias sąlygas dirbti, tobulėti ir kilti karjeros laiptais, atlikto tyrimo rezultatai rodo, jog darbuotojai jaučia per didelį darbo krūvį, nemato karjeros galimybių, o tuo pačiu ir nėra pakankamai motyvuoti. Taigi, norint pagerinti darbuotojų darbo sąlygas, o kartu ir darbo produktyvumą bei sumažinti streso lygį organizacijoje, vadovai turi imtis tokių veiksmų ir priemonių: gerai pasiruošti darbui, efektyviai

susiskirstyti darbus, bendraujant ginti savo, kaip darbuotojo teises, sudaryti ilgalaikius planus, neiti į darbą sergantiems, ar blogai besijaučiantiems, palaikyti gerus santykius su viršininkais. Šie metodai plačiau aptariami antroje darbo dalyje.

3.2. Sprendimo įgyvendinimo veiksmų planas

Vadovai, atsižvelgdami į nepakankamą kiekį efektyvių veiksmų ir priemonių streso lygio mažinimui banke kadangi:

- būtina atnaujinti banko vidaus tvarkas ir su jomis naujai supažindinti darbuotojus;
- būtina kokybiškai vykdyti personalo atranką ir darbuotojų priėmimo į darbą politiką;
- privaloma efektingai sukurti naujo darbuotojo darbo vietą;
- būtina daug bendrauti su darbuotoju, jo bandomuoju laikotarpiu, kad išsiaiškinti jo lūkesčius;
- privaloma kokybiškai teikti naudingą ir atnaujintą banko informaciją darbuotojams;
- būtina įtraukti banko darbuotojus į organizacijos sprendimus;
- privaloma darbuotojus vertinti, nes tai leidžia jiems tiksliai sužinoti ko iš jų tikimasi;
- būtina tobulinti darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo strategiją;
- privaloma sukurti patrauklią motyvacinę sistemą, nes motyvuoti darbuotojai tampa atsparesni darbe keliamam stresui.

Priima tokius sprendimus:

Banko vidaus tvarkų atnaujinimas

12 lentelė

Eil. nr.	Veiksmai ir priemonės	Įpareigotas asmuo
1.	Banko tvarkos turi būti aiškos ir informatyvios.	Personalo vadovė
2.	Banko tvarkos turi būti prieinamos visiems darbuotojams.	Personalo vadovė
3.	Turi būti daug dėmesio skiriama naujai atėjusiam darbuotojui, kada reikia jį supažindinti su privalomis banko tvarkomis.	Administratorė

Visų pirma reiktų pradėti nuo įvairių banke galiojančių vidaus tvarkų atnaujinimo. Jos turi būti aiškos, informatyvios ir visiems darbuotojams prieinamos. Ypatingai jos reikalingos naujai priimtiems darbuotojams, kad atėję į naują darbovietę jie galėtų susipažinti su organizacijoje

galiojančiomis darbo tvarkos taisyklėmis, taip pat aprangos ir elgesio standartais, bei atsakomybės ribomis.

Personalo atranka ir priėmimo į darbą politika

13 lentelė

Eil nr.	Veiksmai ir priemonės	Įpareigotas asmuo
1.	Turi būti griežtai reglamentuota personalo atranka.	Personalo vadovė
2.	Privaloma priėmimo į darbą politika.	Personalo vadovė
3.	Būtiną personalo veiklos efektyvumo gerinimas.	Personalo vadybininkė

Bankiniame sektoriuje esant didelei konkurencijai, bei specifiniam, daug specialių žinių bei patirties reikalaujančiam darbo pobūdžiui labai svarbi yra griežtai reglamentuota personalo atrankos ir priėmimo į darbą politika, kuomet būtų laiku nustatomas personalo poreikis bei surandami pareigybes atitinkantys kandidatai. Kadangi darbuotojų trūkumas veda ne tik prie didelio darbo krūvio, laiku neatliekamų užduočių, bet ir darbo kokybės bei rezultatų blogėjimo, darbo streso didėjimo bei organizacijos konkurencingumo mažėjimo. Taigi, nuo personalo veiklos efektyvumo priklauso nemaža dalis streso lygį organizacijoje įtakančių faktorių.

Naujo darbuotojo darbo vietos sukūrimas

14 lentelė

Eil nr.	Veiksmai ir priemonės	Įpareigotas asmuo
1.	Pačią pirmą dieną naujam darbuotojui turi būti paskirta darbo vieta bei suteiktos visos darbui reikalingos priemonės.	Personalo vadybininkė
2.	Labai svarbu darbuotoją supažindinti su būsimomis jo pareigomis, atsakomybe ir instruktuoti ar apmokyti darbo atlikimo aspektų.	Administratorė
3.	Turi būti apmokomi bendravimo ir malonaus klientų aptarnavimo taisyklių, o taip pat ir konfliktų bei stresinių situacijų valdymo metodikos.	Klientų aptarnavimo vadovė

Kadangi darbo pakeitimas kiekvienam žmogui sukelia didesnę ar mažesnę stresą, nauja darbovietė turėtų jį priimti labai dėmesingai:

- pačią pirmą dieną jam turi būti paskirta darbo vieta bei suteiktos visos darbui reikalingos priemonės;

- taip pat labai svarbu darbuotoją supažindinti su būsimomis jo pareigomis, atsakomybe ir instrukuoti ar apmokyti darbo atlikimo aspektų.

Kadangi banke nemaža dalis darbuotojų tiesiogiai dirba su klientais, jų darbas yra ypatingai svarbus ne tik banko produktyvumui, bet ir įvaizdžiui. Todėl šie darbuotojai turėtų būti apmokomi bendravimo ir malonaus klientų aptarnavimo taisyklių, o taip pat ir konfliktų bei stresinių situacijų valdymo metodikos.

Bandomasis laikotarpis

15 lentelė

Eil nr.	Veiksmai ir priemonės	Įpareigotas asmuo
1.	Darbuotojui pradėjus dirbti banke būtina, kad jo tiesioginis vadovas nemažai pabendrautų su naujuoju pavaldiniu.	Klientų aptarnavimo vadovė
2.	Besibaigiant išbandymo laikotarpiui būtina reikia peržiūrėti kaip darbuotojui sekėsi įgyvendinti nustatytus planus.	Klientų aptarnavimo vadovė
3.	Būtina išsiaiškinti, ar darbuotojas tinkamas dirbti jam skirtose pareigose.	Klientų aptarnavimo vadovė

Naujai priimtiems darbuotojams paprastai yra taikomas išbandymo laikotarpis. Tai taip pat sukelia tam tikrą stresą darbuotojui. Vienas būdų mažinti streso lygį šiuo atveju – tai tikslų iškėlimas:

- Darbuotojui pradėjus dirbti banke, jo tiesioginis vadovas turėtų pabendrauti su naujuoju pavaldiniu, išsiaiškinti kokie yra jo lūkesčiai, o kartu ir paaiškinti, ko vadovas tikisi iš darbuotojo, kokių tikslų ir rezultatų įvykdymo yra iš jo reikalaujama.
- Besibaigiant išbandymo laikotarpiui reikia peržiūrėti kaip darbuotojui sekėsi įgyvendinti nustatytus planus ir ar jis tinkamas dirbti šiose pareigose. Paprastai žmonės linkę pasiekti geresnių rezultatų, jei jiems duodami specifiniai arba įvairūs tikslai bei suteikiamas grįžtamasis ryšys apie tai, kaip jiems sekėsi dirbti.

Iškelti tikslai padeda aiškiau suprasti, ko iš darbuotojo tikimasi, o grįžtamasis ryšys suteikia informaciją apie atliktą darbą.

Efektyvi informavimo sistema

16 lentelė

Eil nr.	Veiksmai ir priemonės	Įpareigotas asmuo
----------------	------------------------------	--------------------------

1.	Privaloma įdiegti efektyvią informavimo sistemą, kad darbuotojams prireikus bet kada galėtų gauti informacijos apie banke vykdomas akcijas ir pan.	Rinkodaros vadovė
2.	Būtina informavimo sistemą įgyvendinti vidinio banko tinklapio – intraneto pagalba.	Informacinių technologijų vadovas
3.	Įgyvendinus informavimo sistemą būtina efektyviai su ja supažindinti darbuotojus.	Klientų aptarnavimo vadovė

Bankinio sektoriaus organizacijoje būtinai turi būti įdiegta efektyvi informavimo sistema, kad darbuotojai prireikus bet kada galėtų gauti informacijos apie banke vykdomas akcijas, galiojančias banko vidines tvarkas, ar jų pasikeitimus, apie naujai priimtus kolegas. Efektyviausiai tai galima įgyvendinti vidinio banko tinklapio – intraneto pagalba. Tokios informacinės sistemos įdiegimas suteikia galimybę darbuotojams efektyviau dirbti, disponuoti greitai ir lengvai prieinamu dideliu informacijos kiekiu, o kartu ir sutaupyti laiko, o tai labai padidina darbo našumą ir mažina darbo krūvį. O tai, kaip rodo atlikto tyrimo rezultatai, yra vienas iš stresą darbe keliančių veiksnių. Darbuotojai priversti prisiimti naujų įsipareigojimų, neatsisakydami ir senųjų ir pavestam darbui atlikti turi labai mažai laiko. Taigi, greito informacijos pasiekimo ir laiko planavimo įgūdžiai gali būti naudojami darbo streso valdymui. Sakoma, kad gerai savo darbą organizuojantis darbuotojas gali atlikti du kartus daugiau nei prastai planuojantis laiką darbuotojas. Tai suprasdamos įmonės siunčia darbuotojus į laiko planavimo bei informacijos valdymo įgūdžius lavinančius kursus arba užsako tokius mokymus įmonės viduje.

Darbuotojų įtraukimas į sprendimus

17 lentelė

Eil nr.	Veiksmai ir priemonės	Įpareigotas asmuo
1.	Privalomas darbuotojų įtraukimas į sprendimus.	Banko valdytojas
2.	Būtina darbuotojams suteikti galimybę išsakyti savo poziciją.	Klientų aptarnavimo vadovė
3.	Įmonės vadovai privalo išklausti darbuotojų nuomonę apie tai, kokiais būdais jie norėtų pagerinti savo darbą, kokių pokyčių jie norėtų siekiant pagreitinti nustatytą tikslų įvykdymą bei pagerinti darbo kokybę.	Klientų aptarnavimo vadovė

Dar vienas iš streso mažinimo būdų galėtų būti darbuotojų įtraukimas į sprendimus. Banko struktūra yra pagrįsta griežta hierarchija, kur yra daug atsakomybės bei atskaitomybės lygių. Dėl griežtos organizacinės struktūros darbuotojai susiduria su daugybe įvairių ribojimų, neleidžiančių jiems daryti įvairių sprendimų. Neturėdami galimybės dalyvauti jiems aktualių sprendimų procese, darbuotojai patiria įtampą ir stresą. Tačiau, darbuotojams suteikus galimybę išsakyti savo poziciją sprendimuose, turinčiuose įtakos jų darbui, galima padidinti darbuotojų produktyvumą ir sumažinti stresą, kylantį dėl neaiškaus vaidmenų pasiskirstymo. Įmonės vadovai turėtų išklausti darbuotojų nuomonę apie tai, kokiais būdais jie norėtų pagerinti savo darbą, kokių pokyčių jie norėtų siekiant pagreitinoti nustatytų tikslų įvykdymą bei pagerinti darbo kokybę.

Darbuotojų vertinimas

18 lentelė

Eil. nr.	Veiksmai ir priemonės	Įpareigotas asmuo
1.	Būtiną darbuotojų vertinimą, kad sužinoti jų darbo rezultatus.	Banko valdytojas
2.	Būtiną darbuotojų vertinimą, kad įvertinti darbo krūvį, tenkantį vienam darbuotojui.	Klientų aptarnavimo vadovė
3.	Būtiną darbuotojų vertinimą, kad išsiaiškinti darbuotojo turimų darbui reikalingų žinių lygį.	Klientų aptarnavimo vadovė
4.	Būtiną darbuotojų vertinimą, kad nustatyti, kuriose srityse jis yra geras specialistas, o kuriose srityse jam dar vertėtų pagilinti ar atnaujinti savo žinias.	Klientų aptarnavimo vadovė

Darbo streso valdymui labai svarbus yra darbuotojų vertinimas, kuris turėtų būti atliekamas kartą metuose. Tai leidžia:

- sužinoti darbuotojų darbo rezultatus,
- įvertinti darbo krūvį, tenkantį vienam darbuotojui,
- išsiaiškinti darbuotojo turimų darbui reikalingų žinių lygį,
- nustatyti, kuriose srityse jis yra geras specialistas, o kuriose srityse jam dar vertėtų pagilinti ar atnaujinti savo žinias.

Nors darbuotojų vertinimas trumpuoju laikotarpiu sukelia papildomą stresą, bet ilguoju laikotarpiu jis yra labai naudingas, nes leidžia darbuotojui tiksliai sužinoti ko iš jo tikimasi, kokius keliamus tikslus jis turi pasiekti, kuriuos darbus jis atlieka gerai, kurių darbų įvykdymą reikia dar patobulinti. Gauta informacija labai sumažina darbo neapibrėžtumą. Atlikus darbuotojo vertinimą kartais gali paaiškėti, jog darbuotojas dirba jam netinkančioje srityje ir todėl nejaučia pasitenkinimo

darbu. Pagal savo turimus įgūdžius ir žinias jis gali būti perkeliamas į kitą skyrių ir kitas pareigas, kur jo darbo našumas ir pasitenkinimas darbu žymiai išaugtų. Taip pat vertinimo metu yra puiki proga peržiūrėti darbuotojų karjeros galimybes.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad šiuo metu banko darbuotojai jaučia pesimizmą dėl paaukštinimo galimybių, jie mano kad jų pastangos atlikti darbą kuo geriau nėra pakankamai įvertinamos. Atliekant darbuotojų vertinimą taip pat tikslinga išsiaiškinti darbuotojų patiriamo streso lygį, sužinoti darbuotojų tikslus ir lūkesčius ateinantiems metams, o personalo skyriaus darbuotojai, savo ruožtu galėtų parengti efektyvią ir į darbuotojų lūkesčius orientuotą personalo valdymo strategiją, tuo pačiu aiškiai apibrėžti karjeros galimybes ir perspektyvas organizacijoje. Tokiu būdu darbuotojai turėtų didesnę stimulą siekti užsibrėžtų tikslų, padidėtų pasitenkinimo darbu lygis organizacijoje, o tuo pačiu ir įmonės konkurencingumas.

Darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo strategija

19 lentelė

Eil. nr.	Veiksmai ir priemonės	Įpareigotas asmuo
1.	Būtina numatyti darbuotojų mokymo bei kvalifikacijos kėlimo strategiją.	Banko valdytojas
2.	Bankui privaloma nuolat kelti darbuotojų kvalifikaciją bei atnaujinti jų turimas žinias, jei jis nori išlikti konkurencinga rinkoje.	Klientų aptarnavimo vadovė
3.	Būtina rengti įvairius mokymus, kad padidinti asmens atsparumą stresinėms situacijoms.	Valdytojo pavaduotojas
4.	Privalomas įvairių kursų organizavimas už įmonės ribų	Valdytojo pavaduotojas

Įdiegus darbuotojų vertinimo sistemą įmonėje, kartu turėtų būti numatoma ir darbuotojų mokymo bei kvalifikacijos kėlimo strategija:

- Šiais technologijų vystymosi bei gaunamų didelių informacijos srautų laikais įmonei privaloma nuolat kelti darbuotojų kvalifikaciją bei atnaujinti jų turimas žinias, jei ji nori išlikti konkurencinga rinkoje.
- Mokymai taip pat gali padidinti asmens atsparumą stresinėms situacijoms, nes ugdo darbuotojų kompetenciją bei darbo probleminėse situacijose įgūdžius.
- Įvairių kursų organizavimas už įmonės ribų yra viena iš darbuotojų motyvavimo priemonių, nes leidžia atitrūkti nuo kasdieninės darbų rutinos, įgyti naujų žinių ir patirties, bei pasitikėjimo savo galimybėmis.

Taigi, įvairūs mokymai bei kvalifikacijos kėlimo kursai gali būti laikoma vienu iš streso mažinimo būdų.

Patraukli motyvacinė sistema

20 lentelė

Eil nr.	Veiksmai ir priemonės	Įpareigotas asmuo
1.	Būtina sukurti patrauklią motyvacinę sistemą.	Banko valdytojas
2.	Viena iš motyvavimo priemonių privalo būti įvairių priedų ir premijų mokėjimas už gerus darbo rezultatus.	Banko valdytojas
3.	Antra iš motyvavimo priemonių privalo būti automobilio bei mobilaus telefono suteikimas	Banko valdytojas
4.	Viena su poilsiu susijusi motyvavimo priemonė privalo būti atostogų suteikimas.	Banko valdytojas
5.	Antra su poilsiu susijusi motyvavimo priemonė privalo būti laisvų dienų suteikimas.	Banko valdytojas

Organizacijai, siekiančiai pritraukti ir išlaikyti gerus specialistus, būtina sukurti patrauklią motyvacinę sistemą, nes motyvuoti darbuotojai tampa atsparesni darbe keliamam stresui. Motyvavimo politika organizacijoje turėtų apimti tiek su darbu, tiek su poilsiu susijusius aspektus.

Su darbu susijusios motyvavimo priemonės galėtų būti:

- įvairių priedų ir premijų mokėjimas už gerus darbo rezultatus,
- automobilio bei mobilaus telefono suteikimas,

Su poilsiu susijusios motyvavimo priemonės galėtų būti:

- atostogų suteikimas. Kartais darbuotojams reikia pailsėti nuo karštilgiško darbo tempo. Tam neužtenka įprastinių kasmetinių atostogų. Įmonė, suteikdama galimybę gauti papildomų mokamų atostogų dienų ar savaitę savo kelionėms, mokslui aukštosiose mokyklose, poilsiui ar asmeniniams tikslams, leidžia darbuotojui atgauti jėgas ir apsaugo nuo „perdegimo“.
- Laisvų dienų suteikimas. Kadangi per didelis darbo krūvis yra vienas iš pagrindinių streso šaltinių banke, papildomų laisvų dienų suteikimas padėtų sumažinti stresą šioje organizacijoje.

Dar viena organizacinė priemonė, leidžianti darbuotojams atsiriboti nuo darbe slegiančių rūpesčių yra įvairių renginių ir išvykų organizavimas. Tokie renginiai skatina bendravimą ir ryšių tarp kolegų užsimezgimą. Draugiški santykiai tarp kolegų organizacijoje ne tik formuoja komandinio darbo įgūdžius, bet kartu ir padeda išvengti „susvetimėjimo“ – vieno iš streso šaltinių.

Visi streso veiksniai daro didelę įtaką darbo efektyvumui. Streso veikiami žmonės tampa nervingi, pervargę ir perdėtai emocionalūs. Dėl darbe kylančio streso organizacija patiria didžiulius nuostolius. Taigi, jei pastebima, jog organizacijoje padidėjo kadrų kaita, padažnėjo darbuotojų neatvykimų į darbą dėl ligos ar pablogėjo darbo kokybė – tikėtina, jog visa tai yra streso padariniai, ir organizacijai būtina kuo greičiau imtis visų įmanomų priemonių šiems padariniams eliminuoti.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Teorinėje darbo dalyje išanalizuota literatūra leido suformuluoti tokias situacijos analizei banke atlikti svarbias nuostatas ir prielaidas:

- Stresas – tai emocinė ir psichofiziologinė organizmo reakcija į nepalankius ir žalingus darbo, darbo aplinkos ir darbo organizavimo aspektus. Tai būseną, kuriai yra būdingi didelė aktyvacija ir įtampa, dažnai siejama su jausmu, kad nebegalima valdyti situacijos.
- Optimalus streso lygis garantuoja patikimą ir produktyvų darbą. Kai informacinis apkrovimas padidėja, didėja stresinės reakcijos, tačiau žmogus nepajėgia užtikrinti informacijos apdorojimo, o tai tik sustiprina stresą. Didėjant darbo stažui streso lygis kyla iki tam tikro lygio, paskui stresas išlieka stabilus.
- Pagrindiniai stresą sukeliantys šaltiniai: per didelis apkrovimas, motyvacija ir tikslas, karjeros blokavimas, konfliktas, kontrolės trūkumas, susvetimėjimas, informacijos trūkumas, aplinka, per mažas apkrovimas ir vertybių konfliktas.
- Labiausiai paplitę darbo streso įveikimo būdai: individualūs (fizinis judėjimas, relaksacijos pratimai, laiko planavimas, socialinė parama, hobis ir pan.) bei organizaciniai (laiko planavimas; darbo analizavimas ir paskirstymas; darbo delegavimas; darbo tinkamumo darbuotojui užtikrinimas; apmokymas ir ugdymas; darbo projektavimas). Svarbu, kad tiek pats darbuotojas, tiek ir organizacija ieškotų efektyvių darbo streso prevencijos priemonių.

Tuo remiantis tyrimui atlikti buvo pasitelkta dviejų dalių anketa, kurios pirma dalis padėjo nustatyti banko darbuotojų patiriamo streso lygį, o antra - identifikuoti stresą keliančius šaltinius. Antroje darbo dalyje pristatomi tokie darbuotojų streso situacijos analizės banke rezultatai:

1. Net 80 proc. tiriamų banko darbuotojų streso lygis yra mažas ir neperžengia pavojingos sveikatai ribos. Tik 12 proc. darbuotojų pasireiškia streso darbe požymiai ir 8 proc. darbuotojų patiriamas stresas kelia rimtą pavojų darbuotojų sveikatai bei daro neigiamą įtaką jų darbingumui.
2. Vyrų streso koeficientas yra mažesnis (47 proc.) nei moterų (53 proc.).
3. Mažiausią stresą patiria darbuotojai, jaunesni nei 20 metų, o didžiausią - 31 – 35 metų amžiaus grupėje esantys darbuotojai. Vyresnių darbuotojų streso lygis jau pastebimai sumažėja.
4. Pagal atsakomybės lygį nustatyta, kad didžiausią stresą lygį patiria vadovaujantį darbą dirbantys įmonės darbuotojai. Tiesiogiai su klientais dirbantys žmonės patiria vidutinį streso lygį, o mažiausią stresą patiria nevadovaujantį ir materialinės atsakomybės nereikalaujantį darbą dirbantys organizacijos darbuotojai.

5. Analizuojant antrą tyrimo dalį – t.y. identifikuojant stresą keliančius šaltinius iš anketoje išskirtų dešimties šaltinių banke labiausiai pasireiškė šaltiniai „Per didelis apkrovimas“ (5.74 balo), „Motyvacija ir tikslas“ (5.54 balo) bei „Karjeros blokavimas“ (4.78 balo).
6. Kalbant apie streso šaltinį - „Informacijos trūkumas“ – daugiausia respondentų pažymėjo, jog jiems nerimą keliantis veiksnys yra „Aš nesu tikras dėl savo įsipareigojimų ribų“, šis teiginys surinko 0.92 balo.
7. Streso šaltinį „Konfliktas“ geriausiai apibūdina teiginys „Aš esu pertraukiamas darbo (pokalbio) metu“, jis surinko 1.06 balo. Šiek tiek mažiau, atitinkamai 0.94 ir 0.9 balo surinko teiginiai „Iš manęs tikimasi prieštaraujančių vaidmenų patenkinimo“ ir „Aš negaliu gauti to, ko man reikia, kad atlikčiau pavestą užduotį“.
8. Streso šaltinį „Kontrolės trūkumas“ labiausiai identifikuoja teiginys, jog „Atliekant specialias užduotis susiduriu su daugybe painių reikalavimų“. Jis surinko 1.12 balo.
9. Tuo tarpu streso šaltinis „Susvetimėjimas“ pasireiškia teiginiu, jog „Organizacija yra abejinga mano individualybei“, surinkusiu 1.0 balą, bei teiginiais „Darbo prasmę patiriu tik nedidele dalimi“ ir „Mano vertybės nesutinka su valdybos vertybėmis“, surinkusiais po 0.92 balo.
10. Streso šaltinis „Per mažas apkrovimas“ labai nežymiai pasireiškė analizuojamoje organizacijoje. Labiausiai išryškėjusi problema buvo ne atliekamų darbų stoka, bet rutiniškumas. Šis teiginys surinko net 1.54 balų.
11. Kalbant apie „Aplinką“, kaip streso šaltinį, daugiausiai problemų organizacijoje kelia erdvės stygius darbo vietose. Apie tai galima spręsti iš teiginio „man trūksta privatumo, kuris reikalingas susikaupti atliekant mano darbą“, kuris surinko 0.96 balo.
12. Galiausiai, streso šaltinį „Vertybių konfliktas“ geriausiai išryškino teiginiai „Aš privalau daryti kompromisus su savo asmenine vertybių sistema“ bei „Aš (pa)stebiu savo bendradarbius darant tai, kam aš nepritariu“, surinkę atitinkamai 0.84 ir 0.78 balo.

Atlikto tyrimo rezultatai leido suformuluoti tokias pagrindines darbuotojų darbo streso problemas:

- kenksmingos darbo sąlygos;
- vaidmenų konfliktai;
- mažos karjeros galimybės;
- nepakankama socialinio darbo vertė ir pan.

Juos visus galima suskirstyti į keturias pagrindines grupes:

- Individualūs stresoriai – susiję su prieštariniais reikalavimais, per dideliu ar per mažu darbo krūviu;
- Grupės stresoriai – kylantys iš tarpasmeninių santykių, socialinės paramos trūkumo, bei konfliktų atsiradimo;
- Organizaciniai stresoriai – susiję su kompanijos struktūra ir jos pasikeitimais, kompanijos vykdoma politika;
- Išoriniai stresoriai – atsirandantys dėl didėjančios konkurencijos, technologinės, ekonominės, politinės ir socialinės aplinkų pasikeitimų.

Joms išspręsti suformuluoti tokie sprendimai/veiksmai:

- Atnaujinti įvairias banke galiojančias vidaus tvarkas, kurios būtų aiškos, informatyvios ir prieinamos visiems darbuotojams. Ypatingai jos reikalingos naujai priimtiems darbuotojams, kad jau pirmą darbo dieną jie gautų visą reikiamą informaciją apie įmonėje galiojančius elgesio standartus bei atsakomybės ribas.
- Sudaryti griežtai reglamentuotą personalo planavimo, atrankos ir priėmimo į darbą politiką, kuomet būtų laiku nustatomas personalo poreikis bei surandami pareigybes atitinkantys kandidatai. Tai padėtų išvengti per didelio darbo krūvio, laiku neatliekamų užduočių bei darbo kokybės blogėjimo, darbo streso didėjimo.
- Priimant naujus darbuotojus reiktų supažindinti juos su būsimomis pareigomis, atsakomybe ir praveisti mokymus susijusius su tiesioginėmis darbo funkcijomis, bendravimo ir malonaus klientų aptarnavimo taisyklėmis ir konfliktų bei stresinių situacijų valdymo metodika.
- Įdiegti efektyvią informavimo sistemą, kurios pagalba darbuotojai prireikus bet kada galėtų gauti informacijos apie banke vykdomas akcijas, galiojančias banko vidines tvarkas, ar jų pasikeitimus bei naujai priimtus kolegas.
- Suteikti darbuotojams galimybę išsakyti savo nuomonę sprendžiant problemas, susijusias su jų darbu: kaip jie norėtų pagerinti savo darbo sąlygas, kokių pokyčių jie norėtų siekiant pagreitinti nustatytų tikslų įvykdymą. Darbuotojų poreikių išsiaiškinimas padidintų jų produktyvumą ir sumažintų stresą, kylantį dėl neaiškaus vaidmenų pasiskirstymo
- Atlikti metinį darbuotojų vertinimą ir tokiu būdu sužinoti darbuotojų poreikius bei lūkesčius, susijusius su tolimesne veikla organizacijoje bei pateikti organizacijos lūkesčius iš darbuotojo, informuojant jį, kuriose srityse dar reiktų tobulėti, kokių tikslų įgyvendinimo artimiausiu metu jam reiktų siekti.

- Kasmet sudaryti darbuotojų mokymo bei kvalifikacijos kėlimo planą, kurio pagalba visi darbuotojai nuolat pagilintų ir atnaujintų turimas žinias, susijusias su jo atliekamo darbo kokybe, bei ugdytų asmenines savybes. Kursų organizavimas už įmonės ribų yra viena iš darbuotojų motyvavimo priemonių, nes leidžia atitrūkti nuo kasdieninės darbų rutinos, įgyti naujų žinių ir patirties, bei pasitikėjimo savo galimybėmis.
- Sukurti patrauklią motyvacinę sistemą, kuri padėtų pritraukti ir išlaikyti gerus specialistus. Motyvavimo politika organizacijoje turėtų apimti tiek su darbu (priedai, premijos, automobilis ir pan.), tiek su poilsiu (papildomos mokamos atostogos, įvairių renginių organizavimas ir pan.) susijusius aspektus.

NAUDOTOS LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Brief A. P., Schuler R. S., Sell M. V. (1981) Managing Job Stress. Boston. Toronto: Little, Brown and Company.
2. Callanan G., Perri F. D. (2006). Journal of Education for business. Teaching conflict management using a scenario-based approach.
3. Carrell M. R., Kuzmits F. E., Elbert N. F. (1989). Personnel Human Resource Management. Third edition. London: Merrill Publishing Company.
4. Charles Handy (1993). Understanding Organizations. New York: Oxford University Press.
5. Crampton S. M., Hodge J. W., Mishra J. M. (1995). Stress and stress management//SAM advanced management journal, Nr 42.
6. Grabauskas V. (1993). Medicinos enciklopedija. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla.
7. Integracijos žinios (2004). Europos komiteto prie LRV informacinis leidinys Nr. 31. Su darbu susijęs stresas – milžiniška problema Europoje.
8. Ivancevich J. M., Matteson M. T. (1990). Organizational Behavior and Management. Second edition. Boston. Empirical analysis of teacher involvement in decision-making,
9. Jankauskas R., Pajarskienė B. (1997). Psichinį stresą darbe sukeliantys veiksniai ir jų įvertinimas. Vilnius. Higienos institutas, metodinės rekomendacijos.
10. Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas. Žin., 2003, Nr. 70-3170.
11. Pajarskienė B., Jankauskas R. (1998). Streso darbe įvertinimas pagal psichosocialinius darbo veiksnius ir stresines dirbančiojo reakcijas. Metodinės rekomendacijos. – Vilnius: BĮ Baltijos kopija.
12. Pajarskienė B. (1995). Stresas darbe ir sveikata. – Vilnius: UAB Informacijos ir leidybos centras.
13. Pikūnas J., Palujanskienė A. (2005). Stresas. Kaunas. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
14. Pikūnas J., Palujanskienė A. (2005). Stresas, atpažinimas ir įveikimas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
15. Robins S. P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Vilnius. UAB “Poligrafija ir informatika.
16. Tansey T. N., Mizelle N., Ferrin J. M. (2004). Workrelated stress and the demand-control-support framework.// Journal of rehabilitation. Editorial Reviewer.

17. A. Bandzienė (2004). Stresas darbe, praktiniai patarimai. Vilnius: UAB Pozicija.
18. S. Freudas (1999). Psichoanalizės įvadas, paskaitos. Vilnius. Vaga, 1999. Fromas E. Menas mylėti. Vilnius: Valstybinis leidybos centras.
19. L. Andrikienė, E. Laurinaitis, R. Milašiūnas (2004). Psichoanalitinė psichoterapija. Vilnius. Vaistų žinios.
20. A. Dembinskas (2003). Psichiatrija. Vilnius. Vadovėlis.
21. V. Kulvinskienė, A. Bandzienė (2008). Streso darbe ekonominis kontekstas.
22. Organizacijų vadyba (2006): sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla. Prieiga per Internetą <<http://www.vdu.lt/mokslas-ir-projektai/mokslo-leidiniai.html>> (prisijungta 2010 03 10).
23. Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra. Informacinis lapelis Nr.22. Stresas darbe. Prieiga per Internetą: <<http://osha.vdi.lt/pdf/Topics/stress/FS22LT.htm>> (prisijungta 2010 03 10).
24. Europos saugos ir sveikatos darbe savaitė. Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra. Prieiga per Internetą: <<http://osha.vdi.lt/PDF/Topics/stress/stresas.htm>> (prisijungta 2010 03 10).
25. HSE, International Stress Management Association. Working together to reduce stress at work. A guide for employees. Prieiga per Internetą: <<http://www.hse.gov.uk/stress>> (prisijungta 2010 03 15).
26. Kaip pažinti ir suvaldyti stresą darbe. Organizacijų vystymo centro tinklapis. Prieiga per Internetą: <http://www.ovc.lt/lt.php/publikacijos/straipsniai/streso_kontrolė_kaip_pazinti_ir_suvaldyti_stresą_darbe/69> (prisijungta 2010 03 15).
27. Konfliktai. Slaugos tinklapis. Prieiga per Internetą: <<http://www.slauga.lt/Naujienos/konfliktai2.html>> (prisijungta 2010 03 15).
28. Stresas darbe. Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra. Prieiga per Internetą: <<http://osha.vdi.lt/PDF/Topics/FAKTAI/faktai~22.pdf>> (prisijungta 2010 03 18).
29. Stresas darbe. Kaip jį valdyti? Karjeros centro tinklapis. Prieiga per Internetą: <http://karjeroscentras.zebra.lt/lt.php/apie_mus/patarimai/stresas_darbe_kaip_ji_valdyti/5802> (prisijungta 2010 03 18).
30. Stresas darbo vietoje ir jo pasekmės. Valstybinės darbo inspekcijos tinklapis. Prieiga per Internetą: <<http://www.vdi.lt/index.php?423115354>> (prisijungta 2010 03 18).
31. Vikipedija laisvoji enciklopedija. Prieiga per Internetą: <http://lt.wikipedia.org/wiki/Pagrindinis_puslapis> (prisijungta 2010 03 18).

PRIEDAI

Streso susijusio su darbu simptomų identifikavimas

ASMENS DUOMENYS



Būtina užpildyti	
Lokalinė darbo vieta (skyrius)	Amžius
Lytis	Šeimyninė padėtis
Pareigybė	Išsilavinimas

Pažymėkite kiekvieną teiginį pagal tai, kaip dažnai tas simptomas jums pasireiškė per paskutinius vienerius metus

		niekada	kartais	gana dažnai	dažnai	beveik visada
1.	Atlikdamas savo darbą nejaučiu didelio entuziazmo	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Aš jaučiuosi pavargęs, nors miegu pakankamai	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Dėl atsakomybės darbe aš jaučiuosi suirzęs	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Net ir dėl smulkių nepatogumų ar trukdžių aš esu blogos nuotaikos, irzlus, nepakantus	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Aš noriu atsitraukti nuo neišsenkančių, energiją siurbiančių reikalų	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Kai kalbama apie mano darbą, aš jaučiuosi negatyvus, nenaudingas ir prislėgtas	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Mano sugebėjimas priimti sprendimus, rodos, yra silpnesnis nei paprastai	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Aš manau, jog nesu toks efektyvus, koks turėčiau būti	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Mano darbo kokybė yra žemesnė, nei turėtų būti	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Aš jaučiuosi fiziškai, emociškai ir dvasiškai išsekęs	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Mano atsparumas ligoms yra sumažėjęs	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Mano domėjimasis priešinga lytimi (santykiais) yra sumažėjęs	☐	☐	☐	☐	☐
13.	Aš valgau daugiau (mažiau); geriu daugiau kavos, arbatos ar gazuotų gėrimų; rūkau daugiau; vartoju daugiau alkoholio, nei paprastai	☐	☐	☐	☐	☐
14.	Aš jaučiuosi emociškai bejausmis kitų problemoms ir poreikiams	☐	☐	☐	☐	☐
15.	Mano bendravimas su viršininku, bendradarbiais, draugais, šeima yra įtemptas ir priverstinis	☐	☐	☐	☐	☐

16.	Aš esu užmaršus	☐	☐	☐	☐	☐
17.	Aš susiduriu su sunkumais, bandant susikonscentruoti	☐	☐	☐	☐	☐
18.	Mane lengvai apima nuobodulys	☐	☐	☐	☐	☐
19.	Aš jaučiu nerimą, tarsi kažkas yra blogai ar kažko trūksta	☐	☐	☐	☐	☐
20.	Kai aš savęs klausiu – kodėl atsikėliau ir einu į darbą, vienintelis į galvą ateinantis atsakymas – mano atlyginimas	☐	☐	☐	☐	☐

Pažymėkite kiekvieną teiginį pagal tai, kaip dažnai tas simptomas jums pasireiškė per paskutinius vienerius metus

1 priedo tęsinys

		niekada	kartais	gana dažnai	dažnai	beveik visada
1.	Man trūksta kompetencijos prisiimti tam tikrus įsipareigojimus	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Situacijoje, kuomet nėra jokio realaus pasirinkimo, jaučiuosi beviltiškai įstrigęs	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Aš nesugebu paveikti mane įtakojančių sprendimų	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Atliekant specialias užduotis susiduriu su daugybe painių reikalavimų	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Aš negaliu išspręsti man pavestų problemų	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Aš nesu tikras dėl savo darbo įsipareigojimų ribų	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Aš neturiu pakankamai informacijos, kad atlikčiau tam tikras užduotis	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Aš nesu pakankamai kvalifikuotas tam tikroms užduotims atlikti, kurių įvykdymo iš manęs tikimasi	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Žmonėms, su kuriais dirbu nėra aišku tai, ką aš darau	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Aš nesuprantu kriterijų, kuriais remiantis yra vertinamas mano darbas	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Tarp mano darbo vykdymo ir jo vertinimo nėra jokio ryšio	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Aš nujaučiu, jog asmeninis populiarumas kolektyve yra svarbesnis už nuopelnus darbe	☐	☐	☐	☐	☐
13.	Aš nežinau, ką vadovas mano apie mano atliekamą darbą	☐	☐	☐	☐	☐
14.	Aš nežinau, ką aš darau teisingai ir ką darau blogai	☐	☐	☐	☐	☐
15.	Nėra jokio ryšio tarp to, kaip aš atlieku darbą ir esu už tai apdovanojamas/ atlyginamas	☐	☐	☐	☐	☐

16.	Iš manęs tikimasi prieštaraujančių vaidmenų patenkinimo	☐	☐	☐	☐	☐
17.	Aš nesutinku su bendradarbiais	☐	☐	☐	☐	☐
18.	Aš nesutinku su savo vadovu	☐	☐	☐	☐	☐
19.	Aš esu pertraukiamas darbo (pokalbio) metu	☐	☐	☐	☐	☐
20.	Aš negaliu gauti to, ko man reikia, kad atlikčiau pavestą užduotį	☐	☐	☐	☐	☐
21.	Aš jaučiu pesimizmą dėl paaukštinimo galimybių ar progreso savo darbe	☐	☐	☐	☐	☐
22.	Mano vadovas yra kritiškai nusiteikęs	☐	☐	☐	☐	☐
23.	Aš jaučiuosi nepriimtinas žmonėms su kuriais dirbu	☐	☐	☐	☐	☐
24.	Mano darbas nėra pastebėtas ar įvertintas	☐	☐	☐	☐	☐
25.	Mano progresas darbe nėra pakankamai įvertinamas / atlyginamas, kaip mano manymu derėtų	☐	☐	☐	☐	☐
26.	Darbo prasmę patiriu tik nedidele dalimi	☐	☐	☐	☐	☐
27.	Aš nesijaučiu esąs remiamas savo bendradarbių ar viršininko	☐	☐	☐	☐	☐
28.	Mano vertybės nesutinka su valdybos vertybėmis	☐	☐	☐	☐	☐
29.	Organizacija yra abejinga mano individualybei	☐	☐	☐	☐	☐
30.	Aš negaliu būti savimi, kadangi jaučiuosi esąs skirtingas bendradarbių tarpe	☐	☐	☐	☐	☐
31.	Aš turiu per daug padaryti ir per mažai laiko, per kurį privalau tai atlikti	☐	☐	☐	☐	☐
32.	Aš priimu naujų išipareigojimų neatsisakant ir senųjų	☐	☐	☐	☐	☐
33.	Mano darbas kliudo ir terpiasi į mano asmeninį	☐	☐	☐	☐	☐
34.	Aš turiu dirbti laisvu nuo darbo laiku (per pertraukas, pietus, namuose ir pan.)	☐	☐	☐	☐	☐
35.	Mano darbo krūvio apimtis kenkia kokybiškam darbo atlikimui	☐	☐	☐	☐	☐
36.	Aš turiu per mažai darbo	☐	☐	☐	☐	☐
37.	Aš jaučiuosi pervertintas dėl darbo, kurį atlieku	☐	☐	☐	☐	☐
38.	Mano darbas nereikalauja visų jėgų įdėjimo	☐	☐	☐	☐	☐
39.	Dauguma mano darbų yra labai rutiniški	☐	☐	☐	☐	☐
40.	Man trūksta bendravimo su žmonėmis darbe	☐	☐	☐	☐	☐
41.	Mano darbo aplinka yra nemaloni	☐	☐	☐	☐	☐
42.	Man trūksta privatumo, kuris reikalingas susikaupti atliekant mano darbą	☐	☐	☐	☐	☐

43.	Kai kurie darbo aplinkos aspektai yra pavojingi ar rizikingi	☐	☐	☐	☐	☐
44.	Aš per daug/ per mažai kontaktuoju su žmonėmis	☐	☐	☐	☐	☐
45.	Aš turiu nuolat susidurti/ kovoti su daugeliu mažų kivirčų ir vaidų	☐	☐	☐	☐	☐
46.	Aš privalau daryti dalykus, kurie prieštarauja mano sveikam protui	☐	☐	☐	☐	☐
47.	Aš privalau daryti kompromisus su savo asmenine vertybių sistema	☐	☐	☐	☐	☐
48.	Mano šeima negerbia to, ką aš darau	☐	☐	☐	☐	☐
49.	Aš (pa)stebiu savo bendradarbius darant tai, kas yra neetiška ir nesaugu	☐	☐	☐	☐	☐
50.	Organizacija, kurioje dirbu, darbuotojams daro spaudimą, kad jie darytų tai, kas yra neetiška ir nesaugu	☐	☐	☐	☐	☐
51.	Ar norėtumėte savo asmenines problemas aptarti su psichologu?					
	Taip ☐					
	Ne ☐					
52.	Kaip pagerinti jūsų darbą?					
Modernizuojant techniką?		Plėtojant personalo bendradarbiavimą?				
Reorganizuojant darbą?		Kita				

1 priedo tęsinys

Streso susijusio su darbu simptomų identifikavimas

Atitinkamu skaičiumi pažymėkite kiekvieną teiginį pagal tai, kaip dažnai tas simptomas jums pasireiškė per paskutinius vienerius metus.

0 – niekada

1 – retkarčiais

2 – gana dažnai

3 – dažnai

4 – beveik visada

1. _____ Atlikdamas savo darbą nejaučiu didelio entuziazmo.
2. _____ Aš jaučiuosi pavargęs, nors miegu pakankamai.
3. _____ Dėl atsakomybės darbe aš jaučiuosi suirzęs.
4. _____ Net ir dėl smulkių nepatogumų ar trukdžių aš esu blogos nuotaikos, irzlus, nepakantus.
5. _____ Aš noriu atsitraukti nuo neišsenkančių, energiją siurbiančių reikalų.
6. _____ Kai kalbama apie mano darbą, aš jaučiuosi negatyvus, nenaudingas ir prislėgtas.
7. _____ Mano sugebėjimas priimti sprendimus, rodos, yra silpnesnis nei paprastai.
8. _____ Aš manau, jog nesu toks efektyvus, koks turėčiau būti.
9. _____ Mano darbo kokybė yra žemesnė, nei turėtų būti.
10. _____ Aš jaučiuosi fiziškai, emociškai ir dvasiškai išsekęs.
11. _____ Mano atsparumas ligoms yra sumažėjęs.
12. _____ Mano domėjimasis priešinga lytimi (santykiais) yra sumažėjęs.
13. _____ Aš valgau daugiau (mažiau); gerui daugiau kavos, arbatos ar gazuotų gėrimų; rūkau daugiau cigarečių; vartoju daugiau alkoholio ar narkotikų, nei paprastai tam, kad susidoročiau su savo darbu.
14. _____ Aš jaučiuosi emociškai bejausmis kitų problemoms ir poreikiams.
15. _____ Mano bendravimas su viršininku, bendradarbiais, draugais, šeima yra įtemptas ir priverstinis.
16. _____ Aš esu užmaršus.

17. _____ Aš susiduriu su sunkumais, bandant susikonscentruoti.
18. _____ Mane lengvai apima nuobodulys.
19. _____ Aš jaučiu nerimą, tarsi kažkas yra blogai ar kažko trūksta.
20. _____ Kai aš savęs klausiu – kodėl atsikėliau ir einu į darbą, vienintelis į galvą ateinantis atsakymas – mano atlyginimas.

Jeigu jūs surinkote 0 – 25 taškus, tuomet pakankamai neblogai susidorojate su stresu, kylančiu jūsų darbe. Jeigu surinkote 26 – 40 taškų, jūs kenčiate dėl darbo keliamo streso, taigi būtų išmintinga imtis apsaugojimo priemonių. Jeigu jūsų taškų suma svyruoja intervale 41 – 55, jūs turite imtis apsaugojimo veiksmų, kad išvengti darbo išsekimo (pervargimo). Jeigu surinkote 56 – 80 taškų sumą, jūs esate pervargęs ir privalote taikyti visapusišką ir išsamų darbo streso valdymo planą.

Streso susijusio su darbu šaltinių identifikavimas

Atitinkamu skaičiumi pažymėkite kiekvieną teiginį, apibūdinantį jūsų patyrimą darbe per pastaruosius vienerius metus

0 – niekada

1 – retkarčiais

2 – gana dažnai

3 – dažnai

4 – beveik visada

KONTROLĖS TRŪKUMAS

1. _____ Man trūksta kompetencijos prisiimti tam tikrus įsipareigojimus.
 2. _____ Situacijoje, kuomet nėra jokio realaus pasirinkimo, jaučiuosi beviltiškai įstrigęs.
 3. _____ Aš nesugebu paveikti mane įtakojančių sprendimų.
 4. _____ Atliekant specialias užduotis susiduriu su daugybe painių reikalavimų.
 5. _____ Aš negaliu išspręsti man pavestų problemų.
- _____ Taškų suma

INFORMACIJOS TRŪKUMAS

1. _____ Aš nesu tikras dėl savo darbo įsipareigojimų ribų.
 2. _____ Aš neturiu pakankamai informacijos, kad atlikčiau tam tikras užduotis.
 3. _____ Aš nesu pakankamai kvalifikuotas tam tikroms užduotims atlikti, kurių įvykdymo iš manęs tikimasi.
 4. _____ Žmonėms, su kuriais dirbu nėra aišku tai, ką aš darau.
 5. _____ Aš nesuprantu kriterijų, kuriais remiantis yra vertinamas mano darbas.
- _____ Taškų suma

MOTYVACIJA IR TIKSLAS

1. _____ Tarp mano darbo vykdymo ir jo vertinimo nėra jokio ryšio.
2. _____ Aš nujaučiu, jog asmeninis populiarumas kolektyve yra svarbesnis už nuopelnus darbe.
3. _____ Aš nežinau, ką vadovas mano apie mano atliekamą darbą.

4. _____ Aš nežinau, ką aš darau teisingai ir ką darau blogai.
5. _____ Nėra jokio ryšio tarp to, kaip aš atlieku darbą ir esu už tai apdovanojamas/ atlyginamas.
_____ Taškų suma

KONFLIKTAS

1. _____ Iš manęs tikimasi prieštaraujančių vaidmenų patenkinimo.
2. _____ Aš nesutinku su bendradarbiais.
3. _____ Aš nesutinku su savo vadovu.
4. _____ Aš esu pertraukiamas darbo (pokalbio) metu.
5. _____ Aš negaliu gauti to, ko man reikia, kad atlikčiau pavestą užduotį.
_____ Taškų suma

KARJEROS BLOKAVIMAS

1. _____ Aš jaučiu pesimizmą dėl paaukštinimo galimybių ar progreso savo darbe.
2. _____ Mano vadovas yra kritiškai nusiteikęs.
3. _____ Aš jaučiuosi nepriimtinas žmonėms su kuriais dirbu.
4. _____ Mano darbas nėra pastebėtas ar įvertintas.
5. _____ Mano progresas darbe nėra pakankamai įvertinamas / atlyginamas, kaip mano manymu derėtų.
_____ Taškų suma

SUSVETIMĖJIMAS

1. _____ Darbo prasmę patiriu tik nedidele dalimi.
2. _____ Aš nesijaučiu esąs remiamas savo bendradarbių ar viršininko.
3. _____ Mano vertybės nesutinka su valdybos vertybėmis.
4. _____ Organizacija yra abejinga mano individualybei.
5. _____ Aš negaliu būti savimi, kadangi jaučiuosi esąs skirtingas bendradarbių tarpe.
_____ Taškų suma

PER DIDELIS APKROVIMAS

1. _____ Aš turiu per daug padaryti ir per mažai laiko, per kurį privalau tai atlikti.
2. _____ Aš priimu naujų įsipareigojimų neatsisakant ir senųjų.

3. _____ Mano darbas kliudo ir terpiasi į mano asmeninį.
4. _____ Aš turiu dirbti laisvu nuo darbo laiku (per pertraukas, pietus, namuose ir pan.).
5. _____ Mano darbo krūvio apimtis kenkia kokybiškam darbo atlikimui.
- _____ Taškų suma

PER MAŽAS APKROVIMAS

1. _____ Aš turiu per mažai darbo.
2. _____ Aš jaučiuosi pervertintas dėl darbo, kurį atlieku.
3. _____ Mano darbas nereikalauja visų jėgų įdėjimo.
4. _____ Dauguma mano darbų yra labai rutiniški.
5. _____ Man trūksta bendravimo su žmonėmis darbe.
- _____ Taškų suma

APLINKA

1. _____ Mano darbo aplinka yra nemaloni.
2. _____ Man trūksta privatumo, kuris reikalingas susikaupti atliekant mano darbą.
3. _____ Kai kurie darbo aplinkos aspektai yra pavojingi ar rizikingi.
4. _____ Aš per daug/ per mažai kontaktuoju su žmonėmis.
5. _____ Aš turiu nuolat susidurti/ kovoti su daugeliu mažų kivirčų ir vaidų.
- _____ Taškų suma

VERTYBIŲ KONFLIKTAS

1. _____ Aš privalau daryti dalykus, kurie prieštarauja mano sveikam protui.
2. _____ Aš privalau daryti kompromisus su savo asmenine vertybių sistema.
3. _____ Mano šeima negerbia to, ką aš darau.
4. _____ Aš (pa)stebiu savo bendradarbius darant tai, kas yra neetiška ir nesaugu.
5. _____ Organizacija, kurioje dirbu, darbuotojams daro spaudimą, kad jie darytų tai, kas yra neetiška ir nesaugu.
- _____ Taškų suma

Jeigu bendra suma yra per 100, jūs turite daugiau nei vidutiniškai (t.y. daugiau nei paprastai priimtina) darbo stresorių. Jeigu 130 ir daugiau, tai darbo stresorių skaičius neįprastai aukštas.