



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

STATYBOS FAKULTETAS

STATYBOS EKONOMIKOS IR NEKILNOJAMOJO TURTO VADYBOS KATEDRA

Aušra Grigonienė

**STRESO RIZIKOS NEKILNOJAMOJO TURTO VADYBININKŲ VEIKLOJE
VALDYMAS**

STRESS RISK MANAGEMENT IN REAL ESTATE MANAGER ACTIVITY

Baigiamasis magistro darbas

Nekilnojamojo turto valdymo studijų programa, valstybinis kodas 621N20013

Nekilnojamojo turto valdymo specializacija

Vadybos ir administravimo mokslo kryptis

Vilnius, 2012

ANOTACIJA LIETUVIŲ KALBA

Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Statybos fakultetas
Statybos ekonomikos ir nekilnojamo turto vadybos katedra

ISBN ISSN
Egz. sk.
Data-.....-.....

Antrosios pakopos studijų **Nekilnojamojo turto valdymo** programos baigiamasis darbas

Pavadinimas **Streso rizikos nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje valdymas**

Autorius **Aušra Grigonienė**

Vadovas **prof. habil. dr. Artūras Kaklauskas**

Kalba: lietuvių

Anotacija

Baigiamajame magistro darbe nagrinėjama streso rizikos nevaldymo nekilnojamojo turto įmonėse poveikio mažėjančiam darbo našumui problema. Darbo tikslas – nustatyti streso rizikos nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje valdymo įtaką darbo našumui. Darbe, remiantis Lietuvos ir užsienio literatūra, analizuojama streso samprata ir reikšmė nekilnojamojo turto įmonių darbo rezultatams, nustatoma nekilnojamojo turto nuomos ir verslo ūkio šakos situacija ir perspektyvos streso lygio ir jo valdymo atžvilgiu, apibrėžiami stresą sukeliantys veiksniai nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje, nustatomos įmonėse taikomos streso valdymo strategijos ir sudaromas rekomenduojamų prevencinių priemonių stresui valdyti sąrašas. Toliau, remiantis užsienio šalių literatūra, apžvelgiamos užsienio šalyse plačiai taikomos streso rizikos valdymo metodikos ir parenkama nekilnojamojo turto vadybininkų darbo specifikai tinkamiausia streso rizikos valdymo metodika. Praktiniu tyrimu minėtoji metodika yra pritaikoma nekilnojamojo turto įmonių veikloje stresui valdyti, nustatomas šios metodikos veiksmingumas gerinant nekilnojamojo turto vadybininkų darbo našumą. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos. Darbo apimtis – 76 puslapiai teksto be priedų, 23 paveikslų, 8 lentelės, 45 bibliografiniai šaltiniai. Atskirai pridedami priedai.

Prasminiai žodžiai

Streso rizikos valdymas, stresas darbe, nekilnojamojo turto įmonė, darbo našumas

ANOTACIJA ANGLŲ KALBA

Vilnius Gediminas Technical University
Faculty of Civil Engineering
Department of Construction Economics and Property Management

ISBN ISSN
Copies No.
Date-.....-.....

Master Degree Studies **Real Estate Management** study programme Final Thesis

Title **Stress Risk Management in Real Estate Manager Activity**
Author **Aušra Grigonienė**
Academic supervisor **Prof Dr Habil Artūras Kaklauskas**

Thesis language:
Lithuanian

Annotation

Thesis analyzes the impact of do not carry out stress risk management in real estate company on decreasing labor productivity problem. The aim of work – to determine the impact of stress risk management on labor productivity in real estate manager activity. According to lithuanian and foreign literature, the paper analyzes the conception and value of stress on real estate company performance, set the situation of stress level and its management in real estate renting and business sector, defines factors, that cause stress in the real estate manager activities, determines stress management strategies and lays the list of recommended preventive measures how to manage stress. Further, according to foreign literature, is reviewed in foreign countries widely used stress risk management methodologies and established the most appropriate stress risk management methodology in real estate manager work specificity. Practical research mentioned methodology is applied to manage stress in real estate managers activity to determine efficiency of methodology in improving labor productivity. At the end of work is presented conclusions and recommendations. The amount of the paper is 76 pages of text without appendixes, 23 illustrations, 8 tables, 45 literature source. Separately given appendixes.

Keywords

Stress risk management, work stress, real estate company, labor productivity

TURINYS

PAVEIKSLŲ IR LENTELIŲ SĄRAŠAS	6
IVADAS	8
1. STRESO SAMPRATA IR JO REIKŠMĖ ORGANIZACIJOJE	10
1.1. Streso poveikis darbo našumui	12
1.2. Streso padarinių ekonominis vertinimas	14
2. NEKILNOJAMOJO TURTO SEKTORIUJE PATIRIAMA STRESO SPECIFIKA	16
2.1. Lietuvos ir užsienio šalių įmonėse patiriamas streso lygis.....	16
2.2. Streso lygis nekilnojamojo turto sektoriuje.....	19
2.3. Streso kilimo priežastys nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje	23
2.3.1. Stresą sukeliantys veiksniai, jų klasifikavimas	24
2.3.2. Nekilnojamojo turto vadybininkų darbo specifika	29
2.3.3. Stresą sukeliantys veiksniai nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje	32
3. STRESO NEKILNOJAMOJO TURTO VADYBININKŲ VEIKLOJE VALDYMAS.....	34
3.1. Streso valdymo strategijos.....	34
3.2. Streso rizikos vertinimas	37
3.2.1. Teisinis streso rizikos valdymo požiūris	37
3.2.2. Streso rizikos valdymo metodikos parinkimas nekilnojamojo turto įmonei.....	38
4. PRAKTINIS STRESO RIZIKOS VALDYMO METODIKOS NEKILNOJAMOJO TURTO VADYBININKŲ VEIKLOJE TAIKYMAS	43
4.1. Tyrimo metodologija	43
4.2. Tyrimo eiga ir rezultatai	46
4.2.1. Streso rizikos vertinimas	47
4.2.2. Veiksmų plano parengimas ir įgyvendinimas	56
4.2.3. Streso rizikos valdymo metodikos veiksmingumo įvertinimas.....	64
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	70
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	72

A priedas. Lietuvos ūkio pridėtinė vertė, tenkanti vienai faktiškai dirbtai valandai, to meto kainomis, litais	77
B priedas. Lietuvos ūkio darbo našumo pokyčiai, palyginti su ankstesniais metais, proc.	77
C priedas. Prevencinių priemonių sąrašas esant padidėjusiai streso rizikai, susijusiai su darbo reikalavimais nekilnojamojo turto organizacijoje	78
D priedas. Prevencinių priemonių sąrašas esant padidėjusiai streso rizikai, susijusiai su darbo kontrole nekilnojamojo turto organizacijoje	80
E priedas. Prevencinių priemonių sąrašas esant padidėjusiai streso rizikai, susijusiai su parama nekilnojamojo turto organizacijoje	81
F priedas. Prevencinių priemonių sąrašas esant padidėjusiai streso rizikai, susijusiai su tarpusavio santykiais nekilnojamojo turto organizacijoje	83
G priedas. Prevencinių priemonių sąrašas esant padidėjusiai streso rizikai, susijusiai su darbuotojų vaidmeniu nekilnojamojo turto organizacijoje	85
H priedas. Prevencinių priemonių sąrašas esant padidėjusiai streso rizikai, susijusiai su pokyčiais nekilnojamojo turto organizacijoje.	86
I priedas. Streso rizikos nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje anketa	87
J priedas. Interviu klausimynas nekilnojamojo turto įmonių vadovams	89
K priedas. Interviu su „NT Raktas” įmonės vadovu rezultatai	90
L priedas. Interviu su „011” įmonės vadovu rezultatai	92

PAVEIKSLŲ IR LENTELIŲ SĄRAŠAS

Paveikslų sąrašas:

1.1 pav. Spaudimo poveikis darbuotojo darbo našumui	13
2.1 pav. Stresas darbe Europos Sąjungos šalyse narėse, 2005 metais	16
2.2 pav. Streso darbe kaita naujose Europos Sąjungos šalyse narėse, 2005 metais	17
2.3 pav. Europos įmonių vadovams keliančių susirūpinimą faktorių pasiskirstymas	17
2.4 pav. Europos įmonių vadovų jaučiamas susirūpinimas dėl streso darbe	18
2.5 pav. Europos įmonių vadovų jaučiamas susirūpinimo dėl streso darbe ir jų taikomų stresą darbe mažinančių priemonių pasiskirstymas procentais pagal šalis	18
2.6 pav. Streso, pykčio ir irzlumo pasiskirstymas pagal ūkio sektorius, 2005 metais	20
2.7 pav. Europos įmonių vadovų jaučiamas susirūpinimas dėl streso darbe pagal sektorius procentais	22
2.8 pav. Pagrindinės kliūtys sprendžiant streso darbe klausimus nekilnojamojo turto, nuomos ir verslo veikloje lyginant su Lietuvos ir Europos Sąjungos vidurkiu	23
2.9 pav. Psichologinių ir fizinių veiksnių pasiskirstymas Europos Sąjungos šalyse narėse, 2005	26
2.10 pav. Streso transakcijos modelis	29
2.11 pav. Darbo kontrolės ir įtampos darbe pasiskirstymas pagal ūkio sektorius, 2005 metais	31
3.1 pav. Streso rizikos valdymo modelis	39
4.1 pav. Streso lygis „NT Raktas” įmonės vidaus aplinkoje	48
4.2 pav. Streso lygis „011” įmonės vidaus aplinkoj	48
4.3 pav. Streso lygis „NT Raktas” ir „011” įmonių vidaus aplinkoje	49
4.4 pav. Stresą sukeliančių veiksnių pasiskirstymas „NT Raktas” nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje	51
4.5 pav. Stresą sukeliančių veiksnių pasiskirstymas „011” nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje	53
4.6 pav. Stresą sukeliančių veiksnių pasiskirstymas „NT Raktas” ir „011” nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje	54
4.7 pav. Stresą sukeliančių veiksnių pasiskirstymas pagal jų prigimtį „NT Raktas” ir „011” nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje	54
4.8 pav. Streso lygio kaita „NT Raktas” įmonės vidaus aplinkoje	65
4.9 pav. Streso lygio kaita „011” įmonės vidaus aplinkoje	66
4.10 pav. Stresą sukeliančių veiksnių nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje įvertinimo kaita	67

Lentelių sąrašas:

1.1 lentelė. Streso darbe požymiai	12
2.1 lentelė. Darbo veiksniai grupavimas pagal Tomą Coxą, 2002	27
2.2 lentelė. Darbo veiksmų grupavimas pagal Coliną J. Mackay, 2004	28
2.3 lentelė. Nekilnojamojo turto vadybininkų darbo specifikos vertinimas	31
4.1 lentelė. „NT Raktas” įmonės respondentų atliktas streso rizikos veiksmų stiprumo įvertinimas intervalu nuo 1 iki 5, kur 1 – nesukelia streso, 5 – labai sukelia stresą	50
4.2 lentelė. „011” įmonės respondentų atliktas streso rizikos veiksmų stiprumo įvertinimas intervalu nuo 1 iki 5, kur 1 – nesukelia streso, 5 – labai sukelia stresą	52
4.3 lentelė. Įmonei „NT Raktas” parengtas veiksmų planas.....	57
4.4 lentelė. Įmonei „011” parengtas veiksmų planas.....	60

IVADAS

Nagrinėjama problema ir jos aktualumas

Pasaulinė ekonominė krizė skaudžiai palietė statybą – vieną didžiausių Lietuvos ekonominės veiklos sektorių. Tai, žinoma, turėjo didelės įtakos ne tik statybos įmonių, bet ir nekilnojamojo turto įmonių veiklai. Padidėjusi mokesčių našta smulkioms ir vidutinėms įmonėms, sugriežtintas bankų būsto paskolų portfelis, bankrutuojančios statybos įmonės, didelis gyventojų nedarbo lygis, mažėjančios gyventojų pajamos ir kiti ekonominiai veiksniai lėmė smarkiai sumažėjusį nekilnojamojo turto pardavimų skaičių ir nekilnojamojo turto kainų kritimą. Dėl šių priežasčių per 2008 – 2009 metus buvo likviduota bei restruktūrizuota daug šalies nekilnojamojo turto įmonių.

Skaudūs ekonominės krizės padariniai neigiamai atsiliepė tiek darbuotojų, tiek įmonių vadovų sveikatai, jų stresinei būklei. Europos saugos ir sveikatos darbe agentūros duomenimis, stresas darbe yra antroji po nugaros skausmų su darbu susijusi sveikatos problema, dažniausiai pasireiškianti Europos Sąjungos šalyse. Stresas gali sukelti depresiją, mažina darbo našumą, verslo konkurencingumą, gyvenimo kokybę (Europos saugos... 2002b). Darbo vietos praradimas skatina bedarbių psichinių ligų pagausėjimą, didina širdies infarktų ir insultų skaičių ir kitaip neigiamai veikia asmens sveikatą (Kaklauskas *et al.* 2011b).

Su darbu susijęs stresas veikia milijonus Europos darbuotojų ne tik statybos, bet ir visuose kituose sektoriuose. Apie 41 milijonas Europos Sąjungos darbuotojų kasmet kenčia nuo su darbu susijusio streso dėl to prarandama daug milijonų darbo dienų (dėl visų su darbu susijusių sveikatos pakenkimų visoje Europos Sąjungoje per metus prarandama apie 600 milijonų darbo dienų) (Coxas *et al.* 2000). Tai yra didžiausia susirūpinimo priežastis ne vien tik dėl poveikio darbuotojų sveikatai, bet ir dėl kaštų arba poveikio įmonėms ir socialinių kaštų Europos valstybėms, kadangi įvertinus prarastą laiką ir išlaidas sveikatos priežiūrai, ši problema Europos Sąjungos šalims kainuoja apie 20 milijardų eurų kasmet (Coxas *et al.* 2000). Įmonėms ir jų vadovams ji aktuali ir dėl to, kad tiesiogiai kenkia verslo konkurencingumui.

Streso darbe problemos aktualumą Lietuvoje patvirtina ir Higienos instituto Darbo medicinos centre streso darbe moksliniai tyrimai, vykdomi nuo 1994 metų. Tyrimų, kuriuose dalyvavo apie 2700 skirtingų profesijų Lietuvos darbuotojų, rezultatai parodė, kad dėl streso tarnautojų darbingumo sumažėjimo rizika padidėja tris kartus, darbuotojų gamyboje – iki šešių kartų (Europos saugos... 2002b).

Taigi, *padidėjusios streso rizikos nevaldymas daro neigiamą įtaką nekilnojamojo turto vadybininkų veiklos rezultatams*. Tai yra viena iš aktualiausių šiandienos problemų, kurios sprendimui būtina ieškoti veiksmingų priemonių. Šiame magistro darbe, remiantis užsienio šalių literatūra ir patirtimi, nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje bus pritaikyta viena iš prevencinių priemonių, skirta spręsti šiai problemai – streso rizikos valdymo modelis.

Baigiamojo darbo tikslas ir uždaviniai

Darbo tikslas – nustatyti streso rizikos nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje valdymo įtaką darbo našumui.

Tam, kad būtų įgyvendinamas darbo tikslas, iškelti šie uždaviniai:

1. Išanalizuoti streso sampratą ir reikšmę nekilnojamojo turto įmonių darbo rezultatams;
2. Apibrėžti stresą sukeliančius veiksnius nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje;
3. Apibrėžti streso valdymo strategijas bei streso rizikos valdymo metodikas;
4. Parinkti streso rizikos valdymo metodiką, tinkamą nekilnojamojo turto vadybininkų darbo specifikai;
5. Praktiniu tyrimu nustatyti streso rizikos valdymo metodikos veiksmingumą nekilnojamojo turto įmonių darbo našumui.

Tyrimo naujumas bei praktinė jo vertė

Streso rizikos valdymas nekilnojamojo turto sektoriuje darbo efektyvumo didinimo tikslais yra beveik nenagrinėta tema. Moksliniuose darbuose yra labiau akcentuojama individo patiriamo streso samprata, požymiai, medicininis streso poveikis sveikatai, svarba reguliuoti individo streso lygį. Tačiau juridinio asmens atžvilgiu trūksta konkrečios informacijos apie užsienio šalyse taikomas prevencines priemones personalo stresui valdyti konkrečiai nekilnojamojo turto įmonių veikloje, beveik nėra atlikta streso valdymo metodikų taikymo tyrimų šioje srityje.

Streso rizikos valdymo metodikos taikymas nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje siekiant sumažinti streso poveikį ir padidinti darbo našumo rodiklius yra vertingas ne tik ekonominiu, tačiau ir teisiniu praktiniais požiūriais, kadangi Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas, parengtas remiantis pagrindine darbuotojų saugos ir sveikatos Europos Sąjungos direktyva, numato, kad darbdavys privalo užtikrinti, jog darbuotojas nepatirtų žalos dėl darbo (Lietuvos Respublikos 2003... 2003). Į darbo vietos pavojus įskaitoma ir psichologinė rizika. Jai, lygiai kaip ir kitoms darbo vietos rizikai, taikomas reikalavimas vykdyti rizikos įvertinimą ir imtis prevencinių priemonių (Europos saugos... 2002b). Tam, jog rizikos vertinimas būtų veiksmingas ir teiktų naudą, būtina nustatyti nekilnojamojo turto įmonių darbo specifikai tinkamą metodiką ir prevencines priemones.

Šiame darbe nagrinėjama streso rizikos valdymo metodikos teikiama nauda nekilnojamojo turto vadybininkų darbo rezultatams, jų pritaikymo tikslingumas ir reikalingumas.

Šis darbas gali būti naudingas tiek nekilnojamojo turto įmonių vadovams, tiek jų darbuotojams, kadangi veiksminga streso rizikos valdymo metodikos taikymo praktika įmonėje gali ne tik pagerinti darbuotojų sveikatą, motyvaciją dirbti, bet ir padidinti darbo našumą įmonėje, sumažinti streso sukeltus finansinius ir ekonominius padarinius, prisidėti prie sėkmingo verslo valdymo.

1. STRESO SAMPRATA IR JO REIKŠMĖ ORGANIZACIJOJE

Prieš pradedant nagrinėti ekonominę streso reikšmę įmonės veiklai, tikslinga apibrėžti, kas tai yra stresas, nustatyti kuo jis pasireiškia. Suvokę streso darbe sąvoką ir apibrėžę pagrindinius streso požymius įmonėse, toliau šioje magistro darbo dalyje nustatysime streso poveikį darbo našumui, atliksime ekonominį streso padarinių vertinimą.

Reikėtų pastebėti, kad šiuolaikinėje mokslo literatūroje egzistuoja didelis streso apibrėžimų skaičius. Jų yra daug ir įvairių, tad pateiksime, autorės nuomone, geriausiai krizių savybes atspindinčias sąvokas. Dažniausiai streso sąvoka būna dviejų tipų: kartais ji taikoma grėsmei arba iššūkiui, o kartais atsakui į grėsmę ar iššūkiui apibūdinti. Davidas G. Myersas (2000) stresą apibūdina kaip „*bendrą procesą, kuriuo įvertiname ir reaguojame į tam tikrą grėsmę ar iššūkį keliančius įvykius, vadinamuosius stresorius*“. S. P. Robbins (2006) teigia, jog stresą galima apibrėžti kaip „*dinamišką būseną, kurioje žmogus susiduria su galimybe, apribojimais ar reikalavimais, susijusiais su tuo, ko jis trokšta, o šio troškimo rezultatas laikomas ir neužtikrintu, ir svarbiu*“. Minėtosios apibrėžtys leidžia daryti prielaidą, jog stresas apima universalų organizmo reagavimą į būtinybę prisitaikyti prie neigiamų išorės aplinkybių, sukeliančių organizmo ir elgesio sutrikimus, neigiamus emocinius išgyvenimus, psichologinę įtampą, kurios nesugebama kontroliuoti.

Su darbu susijusį stresą tyrinėjęs autorių kolektyvas: T. Coxas, A. Griffiths, E. Rial-Gonzalezas (2000) stresą suvokia kaip *sąveiką tarp darbuotojo ir pavojingų veiksmų darbo aplinkoje arba psichologinę, fiziologinę ar elgesio reakciją į suvokimą, kad neįmanoma atitikti darbe keliamų reikalavimų*. Analizuojant šį, su darbu susijusio streso suvokimą, galima sakyti, kad stresas patiriamas, kai darbo aplinkos reikalavimai viršija darbuotojo gebėjimus juos įvykdyti arba juos kontroliuoti. Suvokiant stresą šia apibrėžtimi, dėmesys sutelkiamas į su darbu susijusias priežastis ir reikalingas kontrolės priemones.

Pastaraisiais dešimtmečiais užsienio literatūroje stresas darbe dažnai suvokiamas kaip didžiausia naujos, kylančios psichosocialinės rizikos, atsirandančios dėl naujausių technologijų vystymosi, kintančių ekonominių ir socialinių sąlygų, veiksmų atsiradimo pasekmė. Psichosocialiniai veiksniai profesinės rizikos vertinimo nuostatuose apibrėžiami kaip veiksniai, kurie „dėl darbo sąlygų, darbo reikalavimų, darbo organizavimo, darbo turinio, įmonės darbuotojų tarpusavio ar darbdavio ir darbuotojo tarpusavio santykių sukelia darbuotojui psichinį stresą“ (Lietuvos Respublikos socialinės... 2003). Taigi, galime daryti išvadą, jog stresinei darbuotojo būklei daro įtaką įvairūs išoriniai ir vidiniai darbo veiksniai, kuriuos detaliau išnagrinėsime 2.3.1 darbo skirsnyje.

Kadangi stresas susijęs su pojūčiu, kad prarandama kontrolė, kiekvienas nekilnojamojo turto vadybininkas patiria savitus pojūčius, kiekvieną darbuotoją išorinės aplinkos poveikiai veikia skirtingai, priklausomai nuo jo mąstymo bei asmenybės savybių. Taigi, tie patys streso veiksniai nekilnojamojo turto

vadybininkų veikloje gali vienus darbuotojus paveikti, o kitus ne; vienus veikti ilgą laikotarpį, kitus – trumpesnį. Kai spaudimas padidėja tiek, kad žmogus jaučiasi negalįs nieko kontroliuoti, pasikeičia jo mąstymas, emocijos ir elgesys, galima įžvelgti tam tikrus streso požymius (Profiles... 2010). Europos saugos ir sveikatos darbe agentūros duomenimis (Europos saugos... 2002a) sumažėjusi darbinė drausmė, nusiskundimai sveikata ir darbuotojų kaita dažnai būna pirmieji streso darbe požymiai. Dažniausiai įmonėje, nepriklausomai nuo jos veiklos specifikos, pasireiškia streso požymiai, kaip (Europos saugos... 2002a):

- *Darbo tvarkos įmonėje kaita.* Dažni nebuvimai darbe, didelė darbuotojų kaita, darbo laiko grafikų pažeidimai, drausmės problemos, agresyvus bendravimas;
- *Neigiami įmonės veiklos padariniai.* Padažnėję klientų skundai, sumažėjusi paslaugų kiekybė ir pablogėjusi kokybė, nelaimingi atsitikimai, prastas sprendimų priėmimas;
- *Padidėjusios įmonės sąnaudos.* Padidėjusios sveikatos priežiūros sąnaudos, padažnėję darbuotojų kreipimaisi į sveikatos priežiūros įstaigas.

Įmonės darbuotojų stresinę būklę išduoda dažniausiai pasireiškiantys šie streso požymiai (Europos saugos... 2002a):

- *Pakitę įpročiai ir elgesys.* Atsiradęs ar padidėjęs asmens nervingumas, piktnaudžiavimas tabako gaminiais, alkoholiu, narkotikais, smurtas, bauginimai arba prievarta;
- *Psichologiniai požymiai.* Sutrikęs miegas, nerimas, depresija, negalėjimas susikonscentruoti, padidėjęs jautrumas, šeimyninių santykių problemos, relaksacijos sutrikimai;
- *Atsiradusios sveikatos problemos.* Nuolatinė migrena, prakaitavimas, nugaros problemos, skrandžio ir virškinimo opos, didelis kraujospūdis, nusilpusi imuninė sistema.

Vilniaus universiteto docentė socialinių mokslų daktarė Violeta Raimonda Kulvinskienė ir uždarnosios akcinės bendrovės „ABB“ personalo specialistė Agnė Bandzienė 2007 metais kovo mėnesį atliko streso darbe lygio ir streso darbe valdymo strategijų sąlyginio efektyvumo Lietuvos įmonėse tyrimą keturiuose lietuviško ir užsienio kapitalo įmonėse. Tyrime dalyvavo 270 respondentų, iš kurių sudarė 61 proc. darbuotojų. Tyrimo metu paaiškėjo, jog dažniausiai įmonių vadovų minimi streso požymiai – tai darbuotojų nuotaikos ir motyvacijos pokyčiai (25 proc.), komunikacijos problemos ir konfliktai (23 proc.), mažesnis darbo efektyvumas (20 proc.). Tik nedaugelis (15 proc.) vadovų mano, kad jų organizacijose darbuotojai nepatiria streso (Kulvinskienė ir Bandzienė 2008). Vadovų paminėti streso darbe požymiai ir jų dažnumas pateikiami 1.1 lentelėje.

1.1 lentelė. Streso darbe požymiai (Kulvinskienė ir Bandzienė 2008)

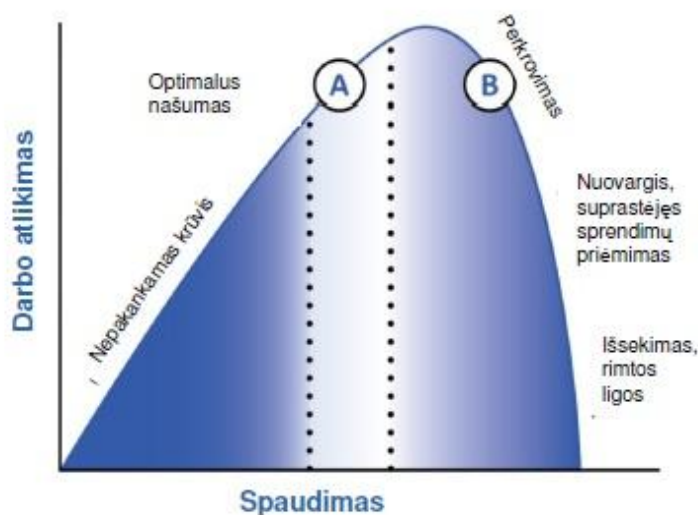
Streso darbe požymiai	Procentinė išraiška
Nuotaikos ir motyvacijos pokyčiai	25
Komunikacijos problemos ir konfliktai	23
Mažesnis darbo efektyvumas	20
Emocijomis pagrįstas ir nepastovus elgesys	15
Nuovargis	7.5
Klaidos	5
Darbuotojų kaita	2.5
Vėlavimai	2.5

Taigi, galime daryti išvadą, jog svarbu laiku atpažinti ir tinkamai įvertinti streso požymius nekilnojamojo turto įmonės tiek vidinėje, tiek išorinėje darbo aplinkoje, siekiant sumažinti didėjančią neigiamo streso grėsmę. Pirmieji ir dažniausiai matomi su darbu susijusio streso požymiai nekilnojamojo turto, statybos ir kitos srities įmonėse: darbuotojų nuotaikos, elgsenos ir motyvacijos pokyčiai, neigiami įmonės veiklos padariniai, komunikacijos problemos ir konfliktai, mažesnis darbo efektyvumas, didesnės sąnaudos. Streso grėsmė iškyla, kada darbuotojas suvokia ir reaguoja į sukurtas tokios darbo sąlygas, reikalavimus, kurių jis negali, neturi sugebėjimų įvykdyti ar kontroliuoti situacijos.

1.1. Streso poveikis darbo našumui

Ankstesnėje magistro darbo dalyje išsiaiškinome, jog darbe jaučiamas stresas gali sukelti neatvykimus į darbo vietą, darbuotojų kaitą, darbuotojų sveikatos sutrikimus, tai, žinoma, turi poveikį ir nekilnojamojo turto vadybininkų darbo rezultatams. Darbo našumo sumažėjimas dėl streso darbe paveikto personalo yra vidutiniškai 7,5 karto didesnis nei darbo našumo sumažėjimas dėl personalo neatvykimo. Nustatyta, kad depresuojančių darbuotojų darbo rezultatai 7 kartus mažesni nei nedeprimuojančių (Kulvinskienė ir Bandzienė 2008). Vadinasi, darbo našumas labai didele dalimi priklauso nuo žmogiškojo veiksnio: žmogaus noro ir sugebėjimo dirbti – fizinio ir psichologinio pajėgumo. Kada šie pajėgumai yra panaudojami darant darbuotojui optimalų spaudimą, pasiekiamas didžiausias darbo našumas. Plačiau panagrinėkime darbo našumo ir spaudimo tiesioginę priklausomybę.

Esant nedideliame spaudime žmogus linkęs dirbti geriau (Teasdale 2006). Paveiksle A ir B vaizduoja gerai dirbančius darbuotojus (žr. 1.1 pav.). Vis dėl to A dirba optimalioje spaudimo zonoje (zonoje, kurioje žmogus gali dirbti ilgą laiką), o B yra veikiamas streso ir rizikuoja patirti išsekimą. Maksimalus darbingumas (aukščiausias kreivės taškas) yra įmanomas trumpu laikotarpiu, bet yra už optimalios zonos. Reikalavimas visada dirbti maksimaliu našumu didina tikimybę, kad keli stresoriai gali papildyti vienas kitą ir nustumti individą į persitempimo, perdegimo zoną.



1.1 pav. Spaudimo poveikis darbuotojo darbo našumui (Profiles... 2010)

Individo darbo našumui perėjus už piko zonos, kritimas žemyn našumo kreive gali būti labai staigus ir netikėtas. Šis kritimas gali baigtis liga, jei laiku nenustatomi streso simptomai ir neužkertamas kelias, kadangi suvokimas, kad negali kontroliuoti savo situacijos, padidina ligų tikimybę. Tam daro įtaką ir palaikymo iš vadovų ir kolegų trūkumas (Profiles... 2010).

Galima daryti prielaidą, kad tokia situacija paaiškina, kodėl darbuotojai, laukdami galimo atleidimo, jaučiasi žymiai blogiau nei sužinoję apie galutinį sprendimą. Be to dažnai atleisti darbuotojai po pirminio šoko pasijunta geriau nei likę dirbti, kurie toliau patiria spaudimą ir nesijaučia galį kontroliuoti.

Panaši situacija įvyko ir 2008 m. Lietuvos nekilnojamojo turto ir statybos sektoriuose pasireiškus pasaulinės finansinės krizės požymiams. Daugelis įmonių vadovų nesugebėjo greitai prisitaikyti prie pasikeitusių naujų nekilnojamojo turto rinkos sąlygų, to pasekoje darbo aplinkoje įsivyravo įtampa, kurią sukėlė nesugebėjimas kontroliuoti situacijos, sumažėjo darbuotojų darbo našumas, įmonių finansiniai rodikliai, buvo mažinamas darbuotojų skaičius, likviduojamos įmonės. Nekilnojamojo turto įmonių, kurios sugebėjo restruktūrizuotis krizės metu, darbuotojai iki šiol patiria tam tikrus finansinės krizės padarinius, įtampą dėl nestabilios ekonominės situacijos, kintančios nekilnojamojo turto rinkos. Plačiau panagrinėkime darbo našumo kaitą nekilnojamojo turto sektoriuje.

Darbo našumo kaita nekilnojamojo turto sektoriuje

Dėl 2008 metais Lietuvos ūkį ištikusios ekonominės krizės smarkiai sumažėjus nekilnojamojo turto kainoms bei paklausai, nekilnojamojo turto paslaugas teikiančioms įmonėms iškilo rimtų finansinių problemų, stresinių situacijų, atsirado darbuotojų nepasitenkinimas naujomis darbo sąlygomis, mažėjančiu, nepastoviu atlyginimu, susiformavo intensyvi darbuotojų kaita. Smarkiai sumažėjus įmonių darbo našumui 2008 – 2009 metais buvo likviduota bei restruktūrizuota dauguma šalies nekilnojamojo turto įmonių.

Įmonės, norėdamos išlikti rinkoje, privalėjo prisitaikyti prie naujų rinkos sąlygų: keisti įmonės tikslus, vertybes, veiklos planus, vidinę organizacinę struktūrą, imtis naujų strategijų tam, jog išliktų, lanksčiai ir greitai reaguoti į naujus vartotojų poreikius. Šiuo tikslu nekilnojamojo turto įmonės pradėjo taikyti įvairius inovacinius sprendimus (rengti atvirų durų dienas, aukcionus), semtis užsienio patirties, kaip pritraukti naujus klientus (organizuoti nekilnojamojo turto objektų išpardavimus, taikyti įvairius nuolaidų paketus), teikti naujas, ne tokias pelningas, tačiau paklausias paslaugas (vykdyti nuomos sandorius), gerinti paslaugų kokybę.

Plačiau panagrinėkime darbo našumo kaitą nekilnojamojo turto sektoriuje remiantis Lietuvos Statistikos departamento 2011 metais pateiktais duomenimis, kurie pateikti A ir B darbo prieduose.

Nekilnojamojo turto, nuomos ir kitos verslo veiklos darbo našumas palyginti su ankstesniais metais 2008 metais sumažėjo beveik ketvirtadaliu (23 proc.), 2009 metais – dar 13 proc., 2010 metais – 6 proc. (Lietuvos statistikos... 2011).

2007 metais, prieš finansų krizę nekilnojamojo turto, nuomos ir kitą verslo veiklą vykdžiusios įmonės teikė didžiausią pridėtinę vertę šalyje (82,5 Lt/d.val.), tačiau per 2008 – 2010 metų laikotarpį ji nusmuko net 30 proc. (iki 57,4 Lt/d.val.) ir pasiekė 2004 metų lygį, praradusi lyderės pozicijas šalies ūkio ekonominėje veikloje. Nuo 2008 iki 2010 metų šią ūkio sritį lenkia elektros, dujų ir vandens tiekimo (74,7 Lt/d.val.), transporto, sandėliavimo ir ryšių (63,6 Lt/d.val.) sektoriai (Lietuvos statistikos... 2011)

Taigi, galime daryti išvadą, jog staigios ir nenumatytos permainos nekilnojamojo turto rinkoje bei vidinėje įmonių aplinkoje darė įtaką augti stresinių situacijų skaičiui, didėti vadovų bei darbuotojų streso lygiui ir, žinoma, mažėti darbo našumui šioje srityje.

1.2. Streso padarinių ekonominis vertinimas

Ekonominės išlaidos dėl streso poveikio yra didelės. Europos Sąjungos šalims įvertinus prarastą laiką ir išlaidas sveikatos priežiūrai, Europos saugos ir sveikatos agentūros duomenimis, ši problema kiekvienais metais kainuoja apie 20 milijardų eurų. Vien Didžiojoje Britanijoje dėl sveikatos problemų kiekvienais metais prarandama 360 milijonų darbo dienų, iš kurių apie 50 proc. dėl streso (Europos saugos... 2002b). Tikslinga manyti, jog bendra sąnaudų suma yra kur kas didesnė. Ją sudaro sumažėjusio produktyvumo, kompensacijų dėl darbuotojų skundų, pravaikštų, tiesioginių medicinos ir sveikatos draudimo išlaidų sąnaudos. Todėl su darbu susijusio streso ar psichologinės rizikos sumažinimas nėra tik moralinė ar teisinė būtinybė, bet nuo šio proceso priklauso ir verslo sėkmė.

Stresas darbe visuomenei, organizacijoms, darbuotojams sukelia dviejų rūšių sąnaudas: tiesiogines ir netiesiogines. Jos gali būti vertinamos 3 lygiais: nacionaliniu lygmeniu (socialiniai ir ekonominiai kaštai bei nauda), organizacijos lygmeniu (finansiniai kaštai ir nauda) ir individualiu lygmeniu (gerovės praradimas) (Kulvinskienė ir Bandzienė 2008; Kaklauskas *et al.* 2011a). Įmonėms aktualiausios organizacijos lygmens sąnaudos, kurias išsamiau panagrinėsime.

Nekilnojamojo turto, kaip ir kitos specifikos įmonių veikla paprastai vertinama pagal finansinius ir operatyvinius rodiklius. Finansiniams rodikliams – likvidumui, mokumui, pelningumui – darbuotojų stresas darbe ir jo valdymo strategijos gali turėti netiesioginę įtaką, o operatyviniai rodikliai – produktyvumas, kokybė ir efektyvumas – gali būti tiesiogiai susiję su streso darbe valdymu.

Tiesioginiams streso darbe kaštams priskiriami kaštai dėl neatvykimo ir darbuotojų kaitos bei teismų išlaidas, o netiesioginiams – neigiama streso įtaka darbo rezultatams, prastas klientų aptarnavimas, darbuotojų klaidos, inovacijų ir kūrybiškumo trūkumas. Netiesioginiai streso darbe kaštai, kuriuos yra sudėtingiau nustatyti, gali sukelti neteisingą supratimą, kad streso darbe prevencijos kaštai, kuriuos yra kur kas lengviau nustatyti, yra gerokai didesni nei prevencijos teikiama nauda.

Darbuotojų sveikatos ir draudimo kaštų sumažėjimą lemia sumažėję tiesioginiai ligų ir neatvykimo kaštai, pagerėję nelaimingų atsitikimų ir darbuotojų saugos rodikliai, kurie mažina draudimo įmokas, sumažėję laiko ir administraciniai kaštai, susiję su darbuotojų skundų ir naudos administravimu.

Žmogiškųjų išteklių vystymo kaštų mažėjimą lemia tai, kad mažiau reikia skirti biudžeto lėšų darbuotojų atrankai ir apmokymams. Taip pat pagerėja organizacijos įvaizdis, kai rūpestingo darbdavio įvaizdžio nauda jaučiama tiek organizacijos viduje, tiek išorėje (Kulvinskienė ir Bandzienė 2008).

Taigi, galime daryti išvadą, jog su darbu susijęs stresas nekilnojamojo turto įmonėse yra aktuali susirūpinimo priežastis ne vien tik dėl poveikio darbuotojų sveikatai, bet ir dėl kaštų arba poveikio įmonėms ir socialinių kaštų Europos valstybėms. Nekilnojamojo turto ir statybos įmonėms, jų vadovams ji aktuali ir dėl to, kad tiesiogiai kenkia verslo rezultatams, konkurencingumui. Todėl streso rizikos valdymas yra viena iš pagrindinių priemonių leidžiančių padidinti darbo našumą nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje ir, žinoma, sumažinti jaučiamo streso lygį.

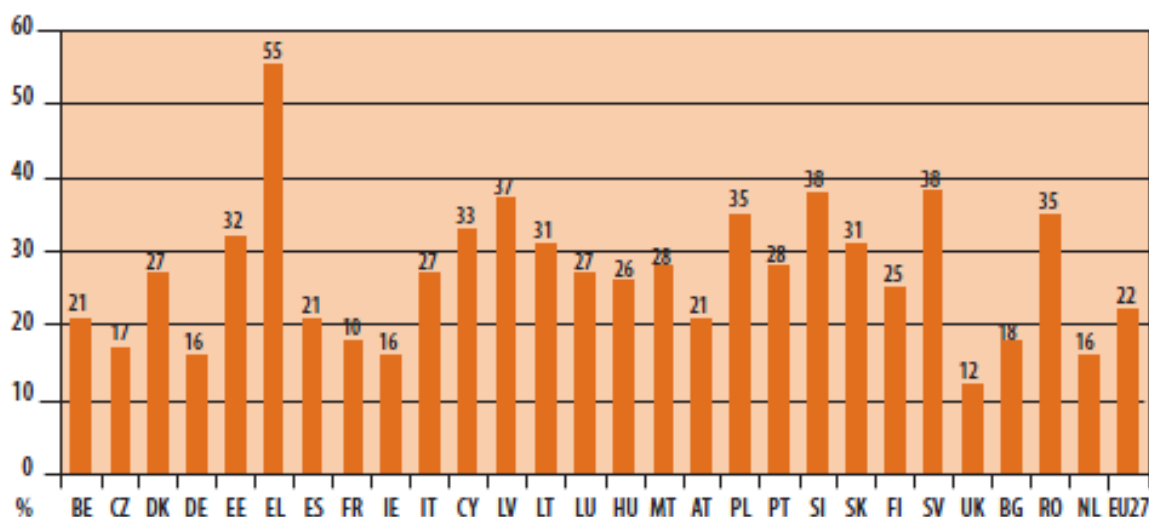
2. NEKILNOJAMOJO TURTO SEKTORIJE PATIRIAMA STRESO SPECIFIKA

Pirmoje magistro darbo dalyje išsiaiškinome, jog tiek nekilnojamojo turto įmonių vadovų, tiek darbuotojų jaučiamo streso darbe padariniai tiesiogiai daro įtaką jų darbo našumui, netiesiogiai – finansiniams įmonių veiklos rezultatams. Taigi, norint tinkamai suvaldyti situaciją, stresorius, svarbu išanalizuoti streso lygį, jo padarinius tiek mikro, tiek makro mastu: išnagrinėti, kokios darbo sąlygos darbuotojams yra sukurtos Lietuvoje lyginant su kitomis Europos šalimis, koks streso lygis šiuo metu yra viename didžiausių Lietuvos ekonominės veiklos sektorių – nekilnojamojo turto, nuomos ir verslo. Šiam tikslui įgyvendinti bus pasitelkti Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūros 2005 metais atlikto ketvirtojo Europos darbo sąlygų tyrimo ir 2010 metais atlikto Europos įmonių apklausos duomenys.

2.1. Lietuvos ir užsienio šalių įmonėse patiriamas streso lygis

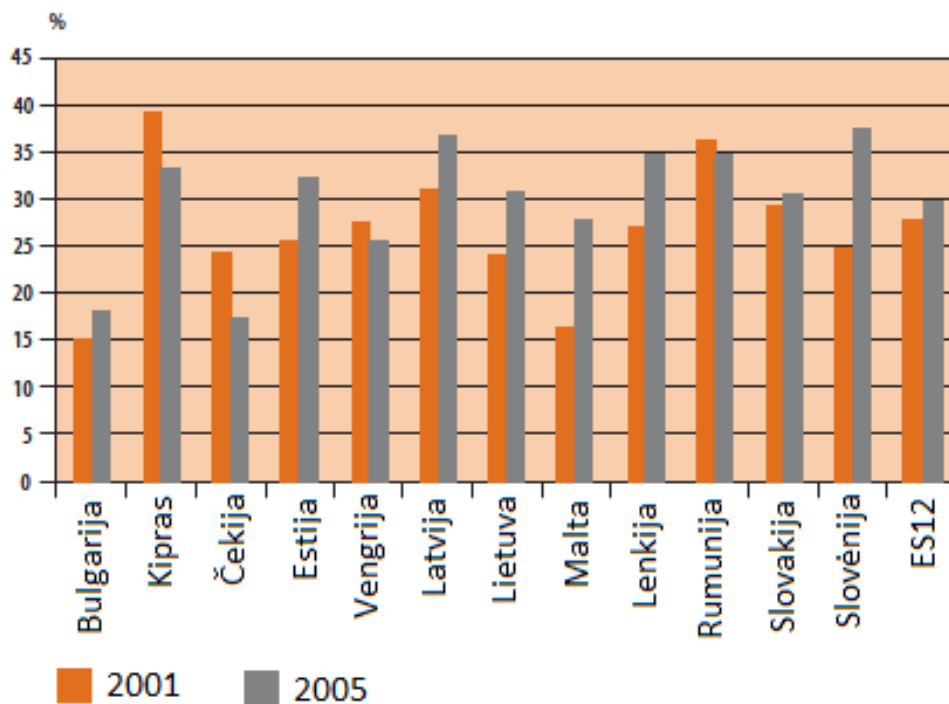
Plačiau panagrinėkime, kokį streso lygį darbuotojai patiria Lietuvos ir kitų užsienio šalių įmonėse.

2005 metais buvo atliktas ketvirtasis Europos darbo sąlygų tyrimas, kuriuo buvo nustatyta, jog stresą darbe patiria vidutiniškai 22 proc. Europos darbuotojų. Naujose Europos Sąjungos narėse streso lygis yra 1,5 karto didesnis (vidutiniškai 30 proc.) nei senosiose šalyse (vidutiniškai 20 proc.). Didžiausias stresas darbe patiriamas Graikijoje (55 proc.), Slovėnijoje ir Švedijoje (38 proc.), Latvijoje (37 proc.), mažiausiai – Jungtinėje Karalystėje (12 proc.), Vokietijoje, Airijoje ir Olandijoje (po 16 proc.). Lietuvoje stresą patiria beveik kas trečias darbuotojas (31 proc.) (žiūr. 2.1 pav.) (European Agency...2009).



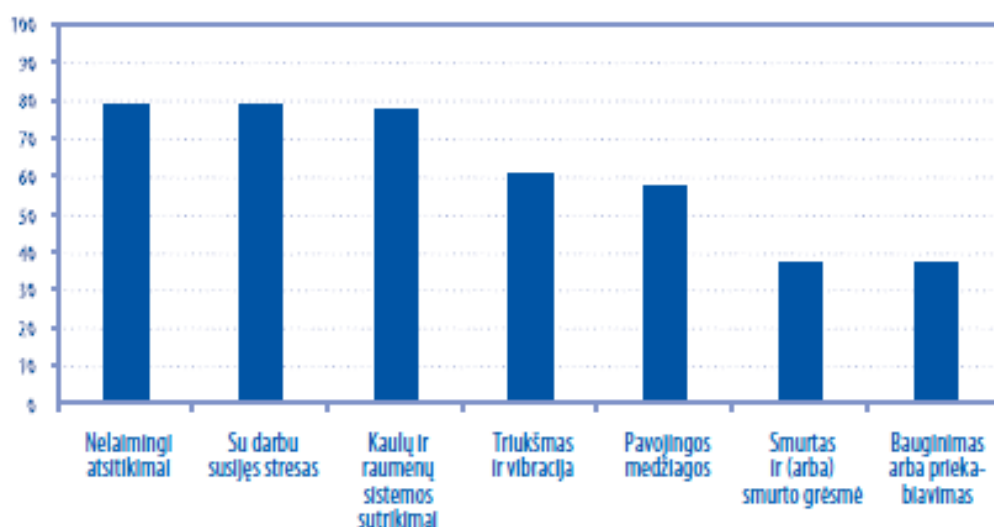
2.1 pav. Stresas darbe Europos Sąjungos šalyse narėse, 2005 metais (European Agency...2009)

Per 2001 – 2005 metų laikotarpį Lietuvoje streso lygis padidėjo 7 proc. Didesnis streso padidėjimas nei Lietuvoje užfiksuotas tik Slovėnijoje (13 proc.), Maltoje (12 proc.) ir Lenkijoje (8 proc.). Tuo tarpu Čekijos Respublikoje streso lygis sumažėjo 7 proc., Kipre – 6 proc., Vengrijoje – 1,5 proc. (žiūr. 2.2 pav.) (European Agency...2009).



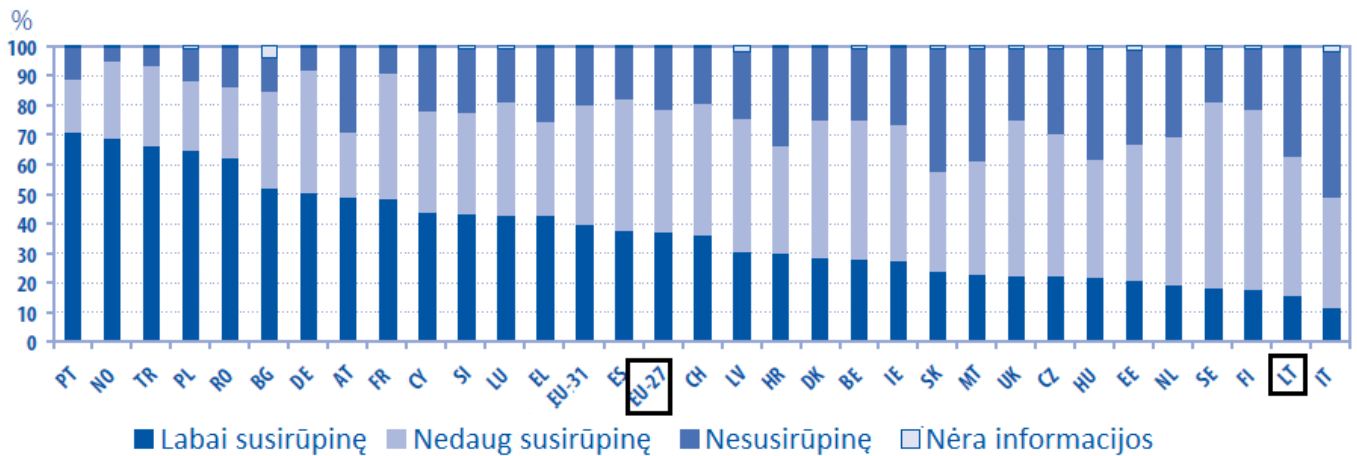
2.2 pav. Streso darbe kaita naujose Europos Sąjungos šalyse narėse, 2005 metais (European Agency...2009)

2010 metais Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūra Europos mastu atliko įmonių apklausą, kurios pagrindinis tikslas buvo padėti veiksmingiau spręsti darbuotojų sveikatos ir saugos klausimus ir užtikrinti gerą darbuotojų sveikatą ir gerovę Europos darbovietėse. Remiantis apklausos rezultatų duomenimis, didžiausią susirūpinimą Europos vadovams kelia nelaimingi atsitikimai (80 proc. vadovų), su darbu susijęs stresas (79 proc.) ir kaulų ir raumenų sistemos sutrikimai (78 proc.) (žiūr. 2.3 pav.) (Europos saugos... 2010). Taigi apklausa parodė, jog su darbu susijęs stresas yra viena didžiausių darbuotojų sveikatos problemų šiuolaikinėje darbo aplinkoje.



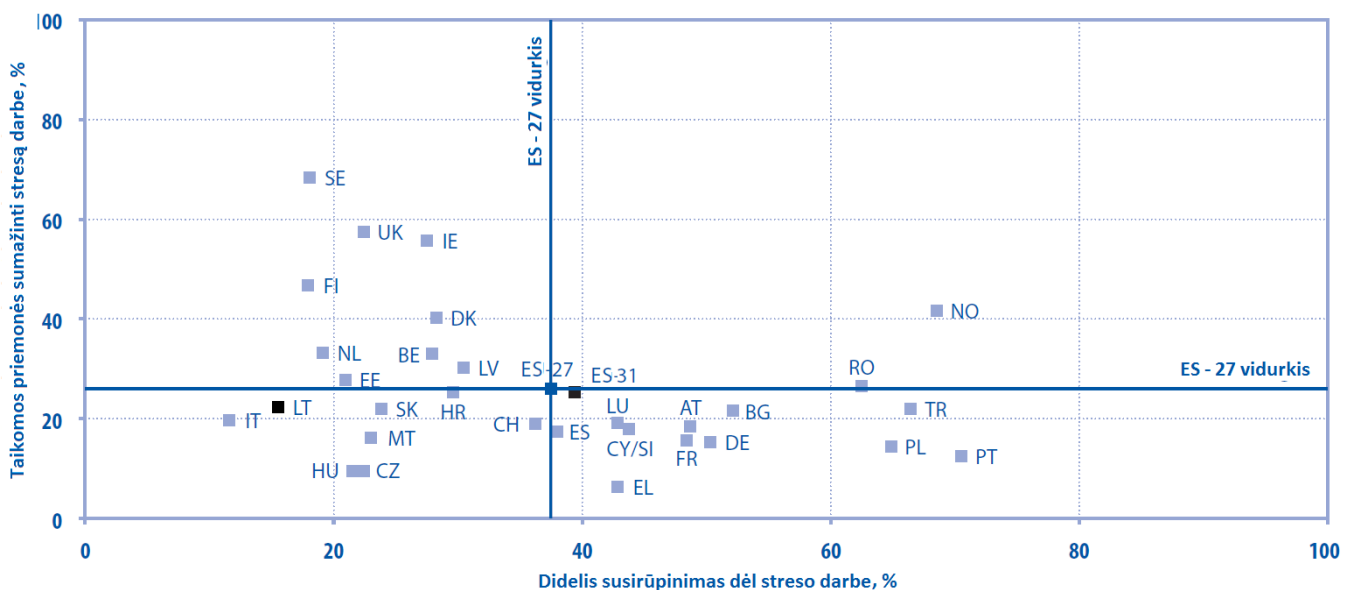
2.3 pav. Europos įmonių vadovams keliančių susirūpinimą faktorių pasiskirstymas (Europos saugos... 2010)

Detaliau išnagrinėjus kiekvienos Europos Sąjungos narės valstybės susirūpinimą su darbu susijusiu stresu, paaiškėjo, jog Lietuvoje tik mažiau nei kas penktam vadovui stresas darbo aplinkoje kelia didelį susirūpinimą. Apie 50 proc. vadovų yra truputį susirūpinę streso problema, o kas trečias vadovas mano, jog stresas darbe nedaro įtakos įmonės veiklai (žiūr. 2.4 pav.) (European Agency...2010). Lyginant Lietuvos vadovų susirūpinimą stresu darbe su kitų šalių vadovų dėmesiu, Lietuvoje, kaip ir Italijoje susirūpinimas šia problema yra pats mažiausias Europoje.



2.4 pav. Europos įmonių vadovų jaučiamas susirūpinimas dėl streso darbe (European Agency...2010)

2.5 paveiksle matyti, jog Lietuvoje įmonių vadovų ne tik susirūpinimas stresu darbe yra ženkliai mažesnis lyginant su Europos Sąjungos šalių susirūpinimo vidurkiu, tačiau ir mūsų šalyje taikomos priemonės stresui mažinti nesiekia Europos Sąjungos vidurkio (European Agency...2010).



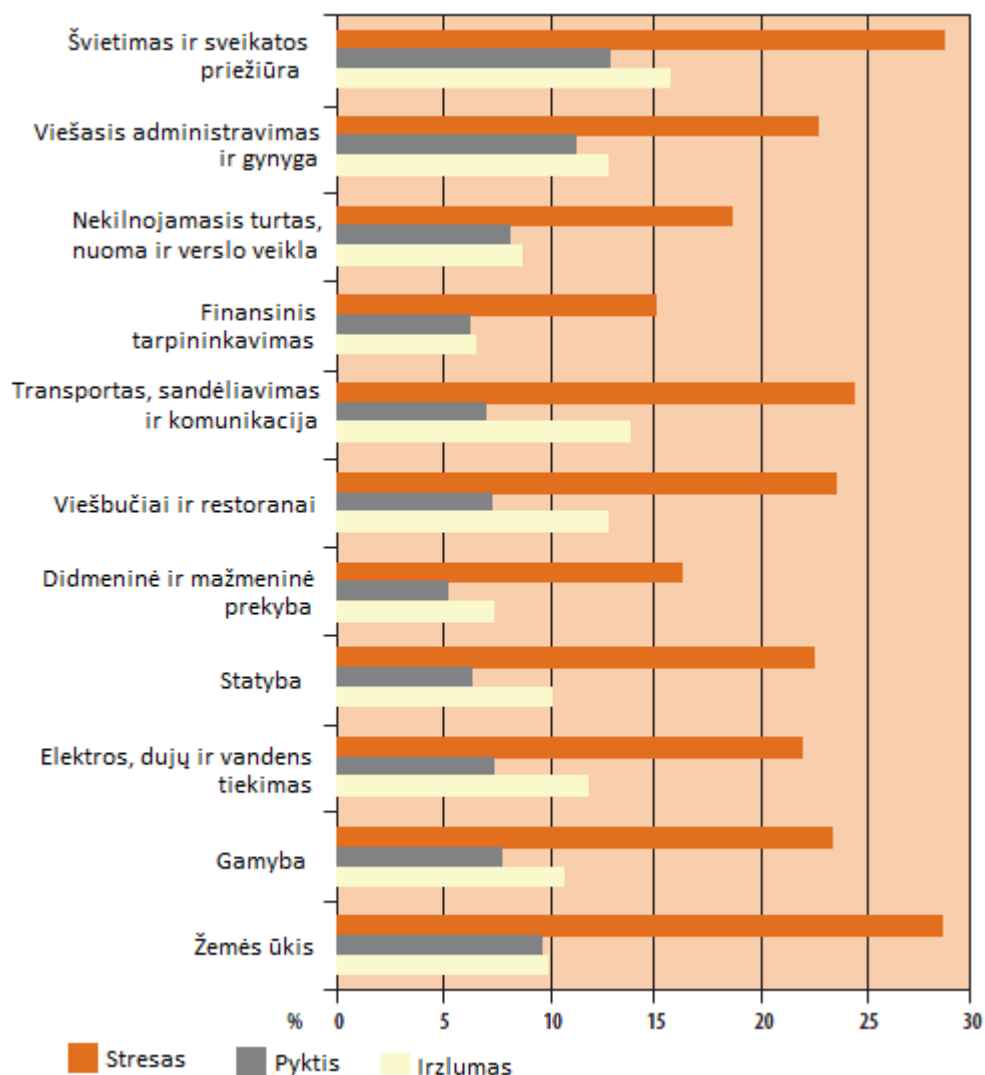
2.5 pav. Europos įmonių vadovų jaučiamas susirūpinimo dėl streso darbe ir jų taikomų stresą darbe mažinančių priemonių pasiskirstymas procentais pagal šalis (European Agency...2010)

Apibendrinant galima teigti, jog Lietuvoje darbo sąlygos yra vienos iš prasčiausių Europos Sąjungoje darbuotojų sveikatos apsaugos ir priežiūros požiūriu. Vidutiniškai Lietuvoje stresą patiria kas trečias darbuotojas, kai tuo tarpu Europoje – kas ketvirtas. Paskutinės su darbu susijusio streso kaitos tendencijos parodė, jog su kiekvienais metais vis daugiau žmonių patiria stresą darbo aplinkoje – stresas darbe tapo viena svarbiausių darbuotojų sveikatos problemų. Tačiau Lietuvoje įmonių vadovams trūksta suvokimo, kokia yra streso reikšmė veikloje, taikomų priemonių stresui valdyti nepakanka, kad būtų užtikrinta tinkama darbuotojų sveikatos apsauga ir priežiūra.

2.2. Streso lygis nekilnojamojo turto sektoriuje

Išnagrinėjus streso problemą Lietuvoje, tikslinga išsiaiškinti koks streso lygis yra Lietuvos nekilnojamojo turto, nuomos ir verslo sektoriuje sektoriuje.

Remiantis 2005 metais atlikto tęstinio ketvirtojo Europos darbo sąlygų tyrimo duomenimis, 2000 m. nekilnojamojo turto, nuomos ir verslo sektoriuje Europos Sąjungos darbuotojų streso lygis darbe buvo vienas iš didžiausių – 31,7 proc. ir užėmė antrąją vietą pagal ūkio šakas. Pirmoje vietoje pagal streso kiekį darbe užėmė švietimo ir sveikatos priežiūros sektorius – 33,5 proc. 2005 metais nekilnojamojo turto, nuomos ir verslo sektoriuje streso lygis sumažėjo 13,3 proc. ir siekė 18,4 proc. (žiūr. 2.6 pav.) (European Agency...2009).



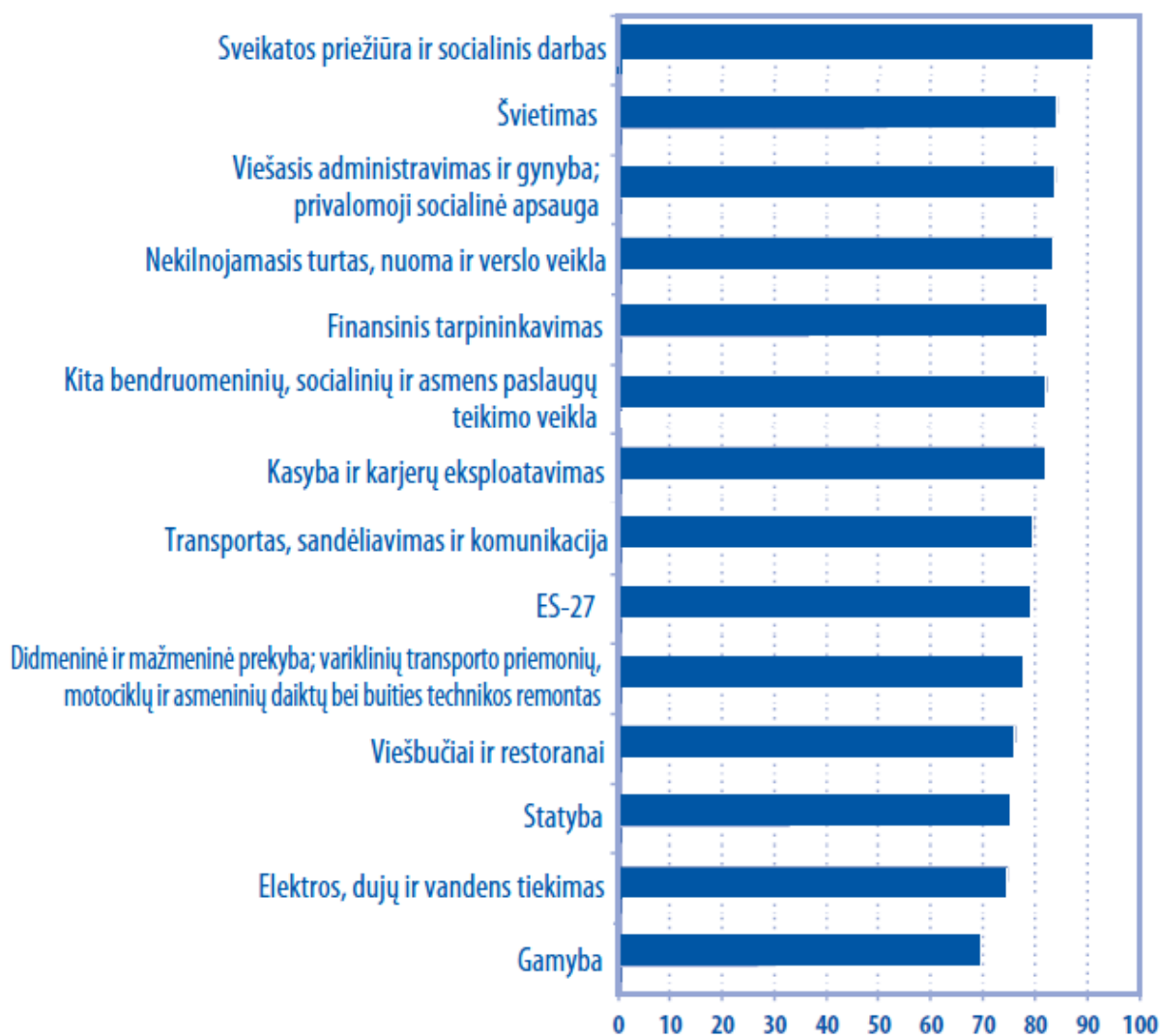
2.6 pav. Streso, pykčio ir irzlumo pasiskirstymas pagal ūkio sektorius, 2005 metais (European Agency...2009)

Vėlesnės informacijos apie nekilnojamojo turto, nuomos ir verslo sektoriuje streso lygio kaitą nėra pateikta. Tačiau remiantis faktu, jog 2008 – 2009 metais pasaulį buvo ištikusi ekonominė krizė, kuri smarkiai palietė tiek nekilnojamojo turto, nuomos ir verslo, tiek kitų sektorių veiklos rezultatus, galima daryti prielaidą, jog šiuo metu nekilnojamojo turto, nuomos ir verslo sektoriuje streso lygis turėtų būti dar didesnis nei pasaulinės ekonomikos augimo metu. Šią prielaidą iš dalies patvirtina amerikietės mokslininkės J. Courter 2009 – 2011 metais atlikti profesijų tyrimai ir 2010 metais atliktos Europos įmonių apklausos duomenys, kuriuos toliau trumpai apžvelgsime.

Amerikietė mokslininkė J. Courter 2009 – 2011 metais atliko tris atskirus tyrimus, kuriuose išanalizavo 200 įvairių profesijų. Tyrimams atlikti, buvo naudojamos Jungtinių Amerikos Valstijų darbo statistikos departamento, valstybinės agentūros „Census Bureau“, užsiimančios šalies gyventojų surašymu bei nacionaliniu demografinių ir ekonominių duomenų rinkimu, duomenimis ir prekybos asociacijos tyrimų rezultatais. Atliktų tyrimo tikslas – pagal išskirtus 5 kiekvienam darbui būdingus profesijų vertinimo kriterijus nustatyti geriausias ir blogiausias profesijas. Vertinimo kriterijus sudarė darbo

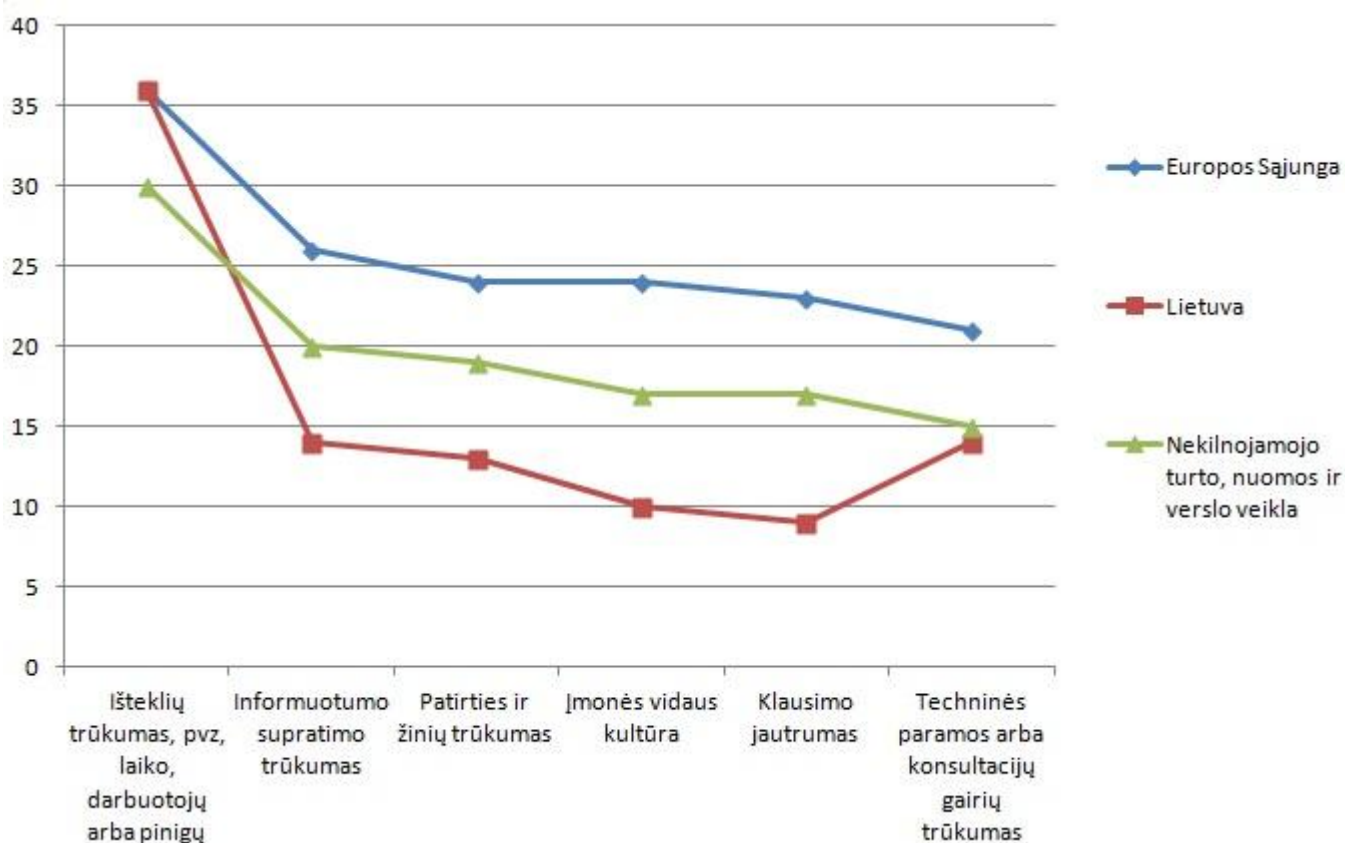
aplinka, pajamos, užimtumo perspektyvos, fiziniai reikalavimai ir krūvis bei stresas. Analizuojant vieną iš vertinimo kriterijų – streso lygį – buvo išskirtos profesijos, kurios sukelia didžiausią stresinę būklę. Nekilnojamojo turto vadybininko profesija 2009 metais užėmė penktąją, 2010 ir 2011 metais – dešimtąsias vietas iš dviejų šimtų profesijų reitingo. 2011 metų atlikto tyrimo duomenimis stipresnį stresą darbe nei nekilnojamojo turto vadybininkai patiria komercinių oro linijų pilotai, viešųjų ryšių specialistai, įmonių vadovai, fotografijos žurnalistai, žinių komentatoriai televizijoje ar radijuje, rinkodaros finansų vadovai, architektai, biržos makleriai, greitosios pirmosios medicinos pagalbos technikai (CareerCast... 2011).

Didelio streso lygio būvimą nekilnojamojo turto, nuomos ir verslo veikloje patvirtina ir 2010 metais Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūros Europos mastu atliktos įmonių apklausos duomenys. Atlikus apklausą paaiškėjo, jog Europos įmonių vadovų susirūpinimas dėl streso nekilnojamojo turto, nuomos ir verslo veikloje yra vienas iš didžiausių (83 proc.) ir viršija Europos Sąjungos vidurkį (79 proc.) (žiūr. 2.7 pav.). Didesnį susirūpinimą stresu nei nekilnojamojo turto įmonių vadovai jaučia tik sveikatos priežiūros ir socialinio darbo (90 proc.), švietimo, viešojo administravimo, gynybos, privalomosios socialinės apsaugos (84 proc.) įmonių vadovai (European Agency...2010). Taigi galime daryti išvadą, jog nekilnojamojo turto, nuomos ir verslo veikloje darbuotojų streso lygis yra vienas iš didžiausių lyginant su kitomis ekonomikos veiklomis.



2.7 pav. Europos įmonių vadovų jaučiamas susirūpinimas dėl streso darbe pagal sektorius procentais (European Agency...2010)

Taip pat apklausos metu buvo nustatytos pagrindinės kliūtys sprendžiant streso darbe problemą nekilnojamojo turto, nuomos ir verslo veikloje. Tai – išteklių trūkumas (30 proc.), informuotumo supratimo trūkumas (20 proc.), patirties ir žinių trūkumas (19 proc.) (žiūr. 2.8 pav.). Lyginant nekilnojamojo turto, nuomos ir verslo veiklos rezultatus su Europos Sąjungos vidurkiu, kliūtys sprendžiant streso darbe problemą šiame sektoriuje yra mažesnės, tačiau lyginant su bendru Lietuvos įmonių vidurkiu – didesnės (European Agency...2010).



2.8 pav. Pagrindinės kliūtys sprendžiant streso darbe klausimus nekilnojamojo turto, nuomos ir verslo veikloje lyginant su Lietuvos ir Europos Sąjungos vidurkiu (European Agency...2010)

Apibendrinant galima teigti, jog lyginant streso lygį pagal ūkio šakas, nekilnojamojo turto, nuomos ir verslo sektoriuje jaučiamas streso lygis yra vienas didžiausių, o nekilnojamojo turto vadybininko profesija – viena iš labiausiai stresą keliančių profesijų. Pagrindinės kliūtys neleidžiančios sumažinti streso lygį šioje veikloje yra išteklių, informuotumo, supratimo, patirties ir žinių trūkumas. Tam, jog būtų išvengta šių kliūčių, kitoje magistro darbo dalyje nustatysime pagrindines streso kilimo priežastis nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje.

2.3. Streso kilimo priežastys nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje

Siekiant nustatyti streso kilimo priežastis nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje, pirma, šioje magistro darbo dalyje bus apžvelgti mokslinės literatūros autorių sukurtos stresą sukeliančių veiksnių klasifikacijos, antra, išanalizuota nekilnojamojo turto vadybininkų veikla, jos specifika, trečia, remiantis autorių stresą sukeliančių veiksnių klasifikacijomis ir nekilnojamojo turto vadybininkų darbo specifika, nustatyti stresą sukeliantys veiksniai šioje veikloje.

2.3.1. Stresą sukeliantys veiksniai, jų klasifikavimas

Mokslinėje literatūroje streso kilimo priežastys darbo vietoje nagrinėjami tiek organizacijos lygmeniu, tiek individo lygmeniu.

Individo lygmeniu streso šaltiniams gali būti priskiriami veiksniai, patiriami ne darbo aplinkoje. Tai galėtų būti įvairios katastrofos, svarbūs gyvenimo pokyčiai (pvz., mylimo žmogaus mirtis, vedybos, skyrybos, šeimos pagausėjimas, finansinės padėties pasikeitimas ir kt.), kasdieniai sunkumai (pvz., kiekvieną dieną jaučiamas pyktis, transporto kamščių neigiamas poveikis, nepasitenkinimas gyvenamąja vieta ir kt.) Toks stresas, kuris, patiriamas ne darbe gali lygiai taip pat daryti poveikį darbuotojo darbo našumui (Martinkus *et al.* 2006).

Organizacijos lygmeniu potencialūs stresoriai daugelio autorių suskirstomi į psichologinius, socialinius ir fizinius veiksnius. Toliau pateikiame šių veiksmų galimas sudėtinės dalis.

1. Psichologiniai veiksniai (Lietuvos Respublikos valstybinė... 2003):

- a) Aukšti kokybiniai reikalavimai dėl informacijos srauto, nesuvokimo ar užduoties kompleksškumo;
- b) Pernelyg dideli reikalavimai, kai darbo turinys neatitinka darbuotojo kvalifikacijos;
- c) Pernelyg dideli kiekybiniai darbo reikalavimai;
- d) Prieštaringi nurodymai;
- e) Nesuprantama informacija;
- f) Nepakankamas grįžtamasis ryšys;
- g) Neaiškus užduoties tikslas;
- h) Griežti laiko ir pajėgumo terminai;
- i) Nesėkmės ir kontrolės baimė;
- j) Didelė atsakomybė už kitus darbuotojus ar savo veiksmus;
- k) Nepakankamas užduočių išaiškinimas;
- l) Neaiški kompetencija;
- m) Emociniai reikalavimai (pvz. reikalavimas aptarnaujant klientus būti geros nuotaikos).

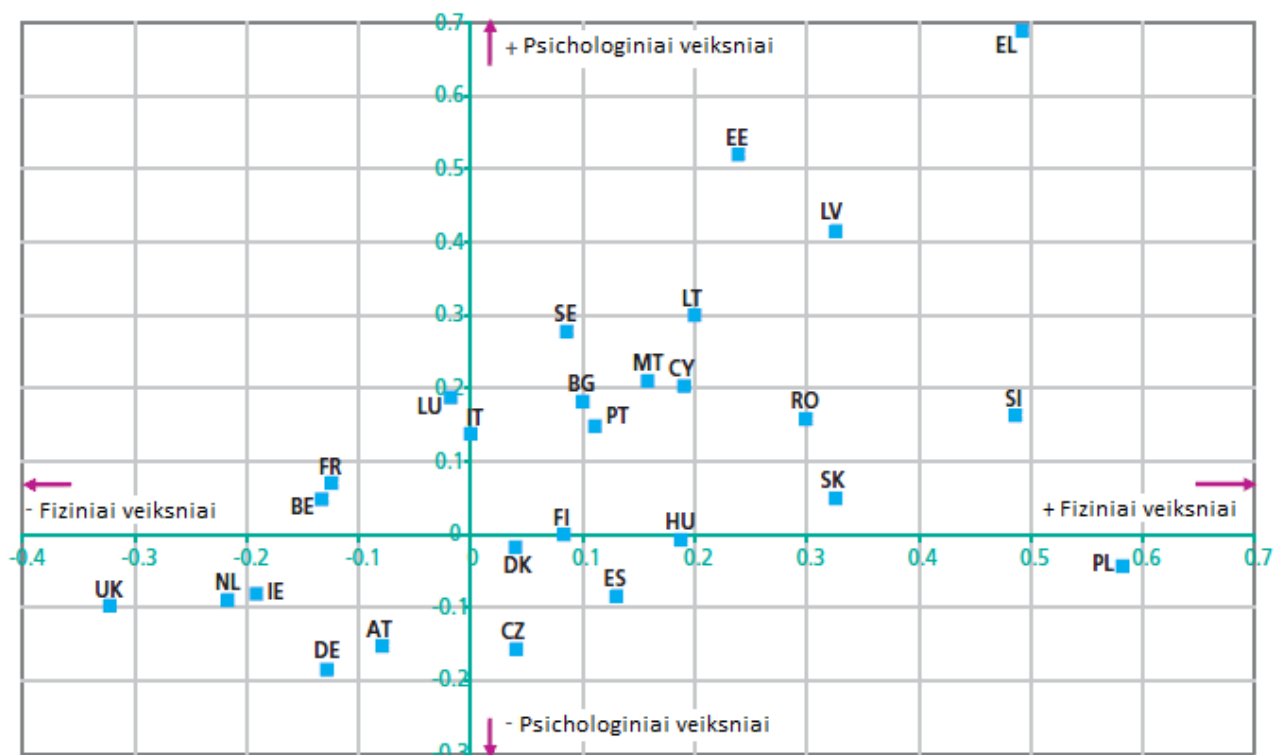
2. Socialiniai veiksniai (Lietuvos Respublikos valstybinė... 2003):

- a) Nepakankamas kolegų ir vadovo įvertinimas ir parama;
- b) Blogas mikroklimatas;
- c) Konfliktai;
- d) Konkurencija;
- e) Izoliuotas darbas;
- f) Naktinis darbas;
- g) Mažos tobulėjimo galimybės;

- h) Diskriminavimas arba skriauda;
 - i) Darbo specifikos ir šeimos poreikių konfliktas;
 - j) Baimė prarasti darbą;
 - k) Nepakankama informacija ir dalyvavimas įmonės įvykiuose.
3. Fiziniai – aplinkos veiksniai (Lietuvos Respublikos valstybinė... 2003):
- a) Triukšmo lygis;
 - b) Temperatūros poveikis;
 - c) Judėjimo galimybės;
 - d) Prastas apšvietimas;
 - e) Traumos;
 - f) Cheminės medžiagos.

Fiziniai darbo veiksniai gali būti palyginti lengvai išmatuoti, pastebėti, įvertinti ir pašalinti darbo vietoje atsižvelgiant į nustatytus standartus. Socialiniai ir psichologiniai veiksniai yra susiję su darbo turiniu, valdymo sistemomis, darbo struktūra, darbo aplinkos ir organizacinėmis sąlygomis, taip pat su darbuotojo poreikiais ir kvalifikacija.

2005 metais atlikto ketvirtojo Europos darbo sąlygų tyrimo rezultatų duomenys leido nustatyti psichologinių ir fizinių stresą sukeliančių veiksnių tikimybės pasiskirstymas skirtingose Europos Sąjungos šalyse (Parent-Thirionas *et al.* 2007). Šių veiksnių tikimybė pavaizduota 2.9 paveiksle. Kuo pavaizduotas taškas atitinka didesnę teigiamą veiksnio koeficientą, tuo yra didesnė veiksnio tikimybė ir atvirkščiai. Kaip matyti, Baltijos šalyse darbuotojų sveikatai sukurtos darbo sąlygos yra vienos prasčiausių Europoje. Taigi, didžiausią grėsmę darbuotojų sveikatai Lietuvoje kelia psichologiniai veiksniai (0,3), šiek tiek mažiau – fiziniai veiksniai (0,2). Psichologinių veiksnių tikimybe šalį lenkia tik Latvija (LV), Estija (EE) ir Graikija (EL).



2.9 pav. Psichologinių ir fizinių veiksnių pasiskirstymas Europos Sąjungos šalyse narėse, 2005 (Parent-Thirionas et al. 2007)

Daugelio veiksnių poveikis gali tiesiogiai sukelti psichologinę, socialinę ar fizinę žalą darbuotojų sveikatai, kuris priklauso nuo stresorių veikimo trukmės, intensyvumo, skaičiaus ir kitų apkrovų darbo vietoje. Pasak E. Bagdono ir L. Bagdonienės (2000) dažniausiai stresą darbe sukelia šie psichologiniai ir socialiai veiksniai:

- *Perkrovos.* Stresinės situacijos kyla tuomet, kai darbuotojo norai neatitinka realių galimybių. Pavyzdžiui, darbuotojui norint dirbti nereikalaujantį didelės psichinės įtampos darbą, jam iškelti papildomi darbo reikalavimai suvokiami kaip viršijantys darbuotojo užsibrėžtą tikslą ir suprantami kaip neįveikiami sunkumai. Tačiau jei darbuotojas pats siekia spręsti papildomas užduotis norėdamas įsitvirtinti kolektyve, jis nepasitenkinimo nejaučia.
- *Laiko stoka.* Ši priežastis glaudžiai susijusi su perkrovomis. Ji atsiranda tuomet, kai darbuotojas nespėja atlikti darbų reikiamu metu, negali skirti laiko poilsiui.
- *Bloga vadovavimo kokybė.* Ji pasireiškia bloga vadovo profesinių įgūdžių stoka. Pavyzdžiui, vadovas nesugeba paruošti užduočių ir tinkamai pateikti jas darbuotojams.
- *Nesugebėjimas suderinti įpareigojimų ir atsakomybės.* Darbuotojo įgūdžiai ir turi atitikti jam patikėtas pareigas.
- *Nesaugumo jausmas.* Jis pasireiškia tuomet, kai darbuotojas jaučia baimę prarasti darbą. Taip pat jaučiamas finansinis nesaugumas, nepriklausomai nuo darbo kaštų.

- *Nusivylimo jausmas.* Jis atsiranda, kai žmogus negali patenkinti kurio nors poreikio, pasiekti tikslo, įveikti sunkumų.

Autorius Tomas Coxas (2002) analizavo streso šaltinius organizaciniu lygmeniu. Jis psichologinius, socialinius ir fizinius darbo veiksnius, galinčius sukelti stresinę darbuotojų ir jų vadovų būklę, sugrupavo į dešimt kategorijų (žr. 2.1 lentelę). Šios skirtingos kategorijos yra susijusios arba su darbo kontekstu arba su darbo turiniu (Coxas ir Rial-Gonzalezas 2002).

2.1 lentelė. Darbo veiksniai grupavimas pagal Tomą Coxą, 2002 (Coxas ir Rial-Gonzalezas 2002)

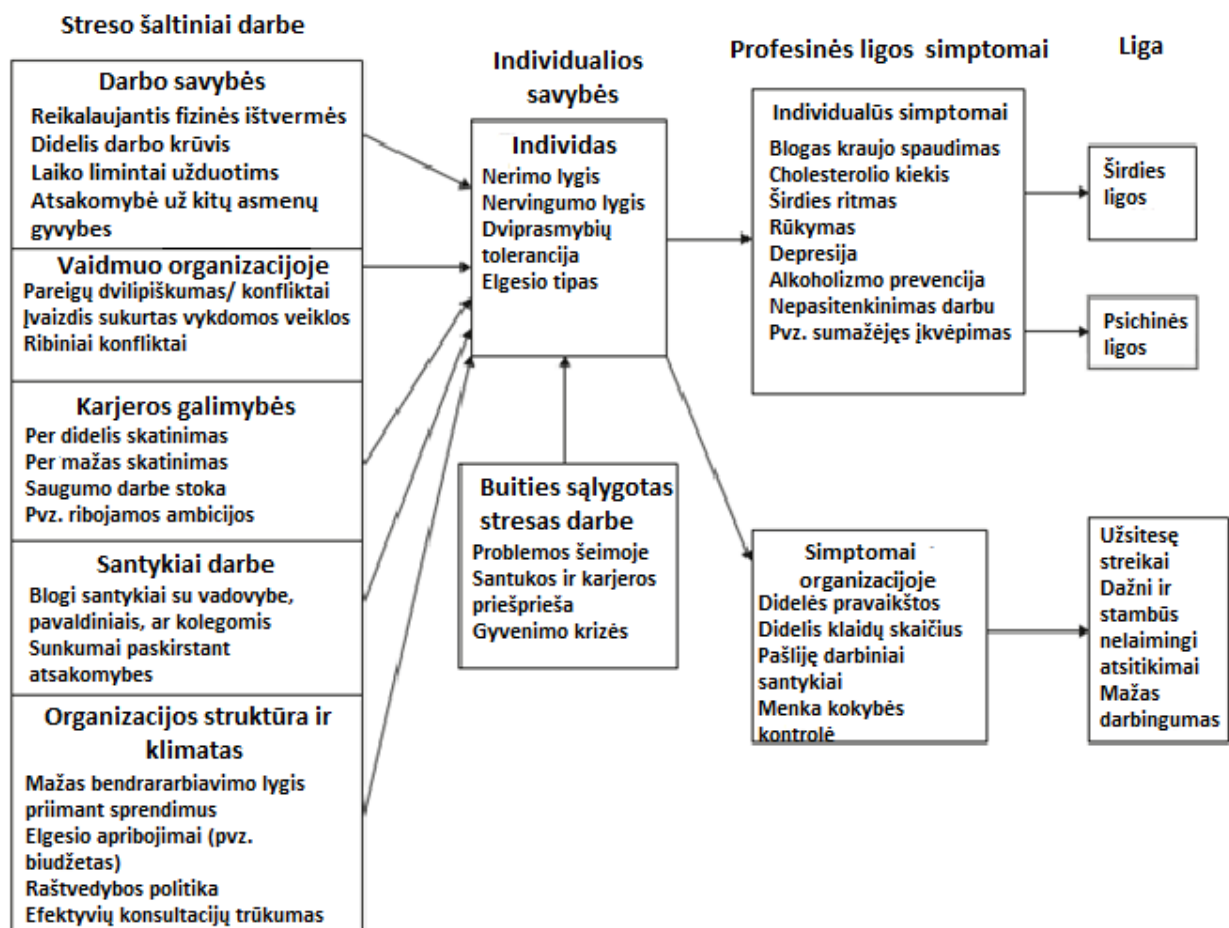
Darbo veiksniai	Kenksmingos sąlygos
Darbo kontekstas	
Organizacijos kultūra ir funkcijos	Nepakankamas bendravimas, netinkamas užduočių išaiškinimas, bloga aplinka tobulėti.
Vaidmuo organizacijoje	Dviprasmybių ir konfliktų vaidmuo, atsakomybė už kitus ar nuolatinis kontaktas su kitais žmonėmis.
Karjeros galimybės	Karjeros stagnacija ir neapibrėžtumas, mažai arba per daug reklamos, menkas darbo užmokestis, nepakankama socialinė darbo vertė, nesaugus darbas.
Sprendimų priėmimas ir kontrolė	Ribotas dalyvavimas priimant sprendimus, maža darbo kontrolė.
Tarpusavio santykiai	Socialinė arba fizinė izoliacija, prasti santykiai su vadovu, konfliktai, socialinės paramos trūkumas.
Namų ir darbo reikalavimų suderinimas	Nepakankama namų parama, nesuderinami darbo ir namų reikalavimai, dvilypės karjeros reikalavimai.
Darbo turinys	
Darbo aplinka ir darbo įranga	Įrangos ar priemonių patikimumo, prieinamumo, tinkamumo ir techninio aptarnavimo ar remonto problemos.
Darbo turinys	Įvairovės stoka, trumpi darbo ciklai, nepastovus darbas, fragmentinis arba beprasmis darbas, menkas sugebėjimų panaudojimas.
Darbo krūvis/darbo tempas	Per didelis ar per mažas darbo krūvis, didelis laiko spaudimas, negalima kontroliuoti darbo tempo.
Darbo grafikas	Darbas pamainomis, nelankstus darbo grafikas, nenusipėjamos darbo valandos, ilgos arba socialiai nepriimtinos darbo valandos.

Colinas J. Mackay (2004) kaip ir Tomas Coxas (2002) stresą sukeliančius veiksnius susiejo arba su darbo kontekstu arba su darbo turiniu. Savo sukurtoje streso rizikos valdymo metodikoje „Vadybos standartai“ (angl. Management Standarts), stresą sukeliančių veiksnių organizaciniu lygmeniu sugrupavo į šešias pagrindines kategorijas (žr. 2.2 lentelę.) (Mackay *et al.* 2004).

2.2 lentelė. Darbo veiksnų grupavimas pagal Coliną J. Mackay, 2004 (Mackay *et al.* 2004)

Darbo veiksniai	Veiksnių paaiškinimas
Darbo kontekstas	
Tarpusavio santykiai darbe	Teigiamo darbo skatinimas, konfliktai, elgesio apribojimai
Vaidmuo organizacijoje	Pareigybių žinojimas, pareigų dvilypiškumas;
Pokyčiai įmonėje	Pokyčių valdymas organizacijoje, informavimas apie pokyčius organizacijos viduje
Darbo turinys	
Darbo reikalavimai	Darbo krūvis, darbo pobūdis ir darbo aplinka
Darbo kontrolė	Galimybė kontroliuoti savo darbą
Parama darbe: valdymo parama, tarpusavio parama	Organizacijos, tiesioginių vadovų ar kolegų taikomos skatinimo ir rėmimo priemonės

J. Stranksas sukūrė streso transakcijos modelį, kuriame streso kilimo priežastys nagrinėjamos ir organizaciniu ir individualiu lygmeniu. Organizacijos lygmens streso veiksniai J. Stranksas suskirstė į darbo savybių, vaidmens organizacijoje, karjeros galimybių, darbo santykių, organizacijos struktūros ir klimato kategorijas, individualiu lygmeniu – asmens charakterio savybes ir ne darbo aplinkoje veikiančius veiksniai (Stranksas 2005). Streso transakcijos modelis su detalesniu stresorių aprašymu ir jų poveikiu pateikiamas 2.10 paveiksle.



2.10 pav. Streso transakcijos modelis (Stranksas 2005)

Išnagrinėjus autorių skirtingą streso veiksnių suvokimą ir skirstymą, galimą prieiti prie išvados, jog skirtingi autoriai veiksmus suvokia panašiai. Dažniausiai veiksniai yra skirstomi pagal jų prigimtį (socialiniai, psichologiniai ir fiziniai) arba pagal darbo turinį ir darbo sąlygas. Pastarasis veiksmų skirstymas leidžia paprasčiau ir efektyviau įvertinti silpnąsias ir stipriąsias įmonės puses.

2.3.2. Nekilnojamojo turto vadybininkų darbo specifika

Siekiant išsiaiškinti, kurie nekilnojamojo turto įmonių darbo veiksniai kelia padidėjusio streso rizikos problemą, pirma, būtina išanalizuoti nekilnojamojo turto įmonės darbuotojų darbo pobūdį.

Nekilnojamojo turto įmonės vadybininko veiklą apima nekilnojamojo turto objektų paieška, aktyvus bendravimas su klientais, nekilnojamojo turto objektų pristatymas klientams, tarpininkavimas išnuomojant ar parduodant nekilnojamąjį turtą, derybų vedimas, sutarčių sudarymas, nekilnojamojo turto rinkos analizavimas, konsultavimas nekilnojamojo turto klausimais. Šios srities vadybininkai turi turėti išsamių žinių apie nekilnojamojo turto rinką, turto finansavimo šaltinius, mokesčius, turto nuosavybės perdavimo, registravimo, įkeitimo įstatyminę tvarką ir kitus su nekilnojamu turtu susijusius įstatymus, teisės aktus.

Autorė J. Courter (CareerCast... 2011) atsižvelgiant į Jungtinių Amerikos valstijų darbo departamento pateiktą nekilnojamojo turto vadybininko darbo aprašymą (United... 2011) įvertino nekilnojamojo turto vadybininkų darbo specifiką pagal tokius kriterijus, kaip darbo aplinka, fiziniai reikalavimai, pajamos, užimtumo perspektyvos ir darbo krūvis. Pateiksime trumpą departamento ir autorės nekilnojamojo turto vadybininkų darbo specifikos vertinimą pagal šiuos kriterijus.

Darbo aplinka ir fiziniai reikalavimai

Nekilnojamojo turto vadybininkai dažnai dirba daugiau nei standartinių 40 darbo valandų per savaitę, dažnai dirba vakarais ir savaitgaliais. Daug darbo laiko skiria darbui biure (darbas su informacinėmis technologijomis, objektų paieška, dokumentacijos tvarkymas, bendravimas su klientais) ir darbui už biuro ribų (objektų paieška, objektų aprodymai, susitikimai su potencialiais klientais, rinkos analizė ir kita). Darbo sąlygos yra pakankamai kenksmingos, kadangi daug laiko vadybininkai praleidžia keliuose: yra nelaimingų atsitikimų rizika, kenksmingos automobilių išmetamųjų dujų sąlygos, didelis triukšmo lygis. Emociniu požiūriu jaučiama didelė konkurencija, darbo specifika reikalauja nuolat išlikti geros nuotaikos, nesikarščiuoti, kontroliuoti savo emocijas. Išskiriami nedideli fiziniai reikalavimai.

Pajamos

Pagrindinis pajamų šaltinis – komisiniai, gaunami iš pardavimo ar nuomos sandorio. Pajamos yra nepastovios ir neužtikrina saugumo jausmo finansiniu požiūriu. Pajamų didėjimą dažniausiai nulemia darbo patirtis, asmeninė motyvacija, ekonominės sąlygos, nekilnojamojo turto objektų rūšis ir vieta.

Darbo užimtumas

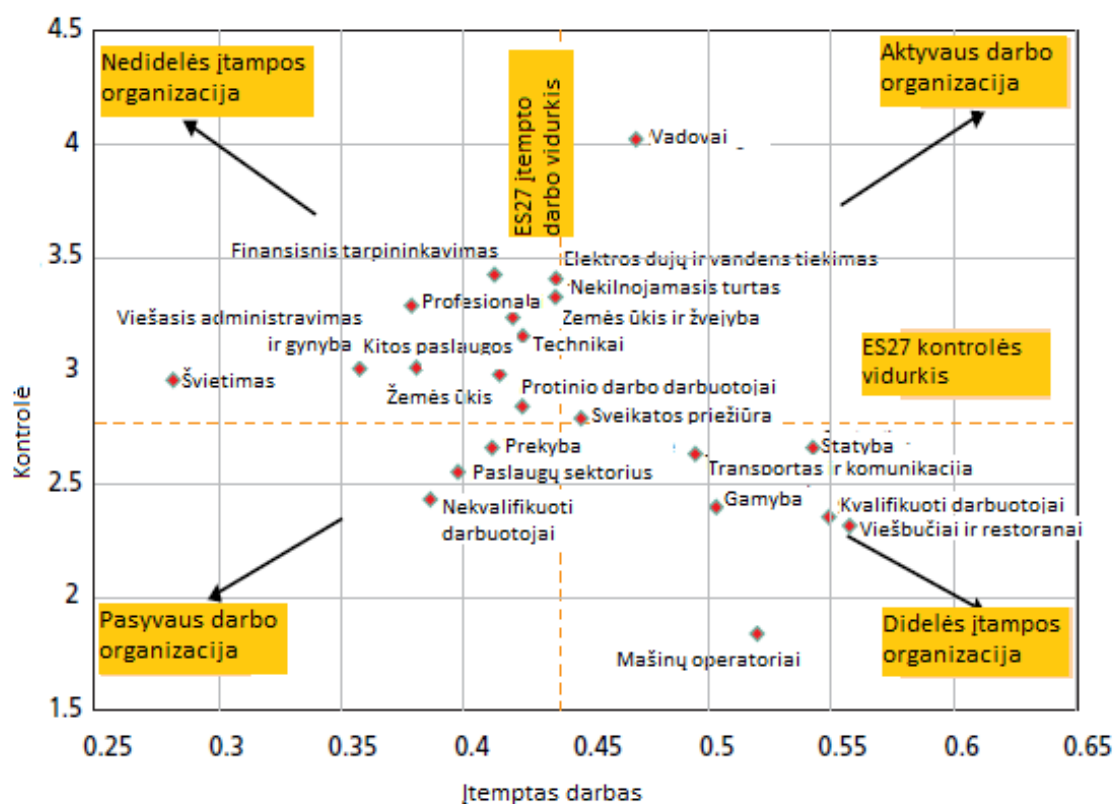
Nors nekilnojamasis turtas parduodamas visose srityse, tačiau darbas sutelktas dideliuose miestuose bei ten, kur sparčiai auga bendruomenė. Darbo paklausa yra jautri ekonomikos svyravimams tiek pat kaip palūkanų normų kitimui. Ekonomikos krizių metu bei didėjant palūkanų normoms, pardavimo apimtis mažėja kartu su darbuotojų paklausa.

Nekilnojamojo turto vadybininkų darbo specifikos vertinamų koeficientų dydžiai pateikti 2.3 lentelėje.

2.3 lentelė. Nekilnojamojo turto vadybininkų darbo specifikos vertinimas (CareerCast... 2011)

Vertinimo kriterijus	Kriterijų rezultatai	Kriterijų paaiškinimas
Darbo aplinka	1293,570	Darbo aplinka yra gera (prasčiausia darbo aplinka, kai kriterijus pasiekia 3314.030)
Fiziniai reikalavimai	8,58	Priskiriama nereikalaujančiam didelių fizinių pajėgumų (reitingas nuo 3.95 iki 43.23)
Pajamos, doleriais	42,400	Reitingas nuo 17,057 dolerių iki 300,118 dolerių
Darbo valandos per savaitę	47,5	Viršija 40 darbo valandų per savaitę skaičių
Stresas	73,063	Labai didelis streso lygis darbe (reitingas nuo 18.776 iki 110.936)

Išskiriant nekilnojamojo turto vadybininkų darbo pobūdį pagal darbo kontrolę ir įtampą darbe – nekilnojamojo turto sektoriaus organizacijos priskiriamos tarpiniam organizacijos tipui tarp nedidelės įtampos ir aktyvaus darbo organizacijos. Kadangi nekilnojamojo turto organizacijose Europos darbuotojai dirba vidutiniškai įtemptą darbą, tačiau yra stipriai kontroliuojami jų veiksmai (žiūr. 2.11 pav.) (Parent-Thirionas *et al.* 2007).



2.11 pav. Darbo kontrolės ir įtampos darbe pasiskirstymas pagal ūkio sektorius, 2005 metais (Parent-Thirionas *et al.* 2007)

Nekilnojamojo turto įmonės dažniausia yra nedidelės. Pasitaiko ir didelių įmonių, turinčių daugybę filialų, kuriuose nekilnojamojo turto vadybininkai dirba frančizės sutartimi. Tokiu atveju jie gauna profesinio mokymo pagalbą, biuro patalpas, tačiau prisiima galutinę atsakomybę už įmonės sėkmę ar nesėkmę. Apie 59 proc. nekilnojamojo turto vadybininkų dirba savarankiškai (United... 2011).

Taigi, nekilnojamojo turto vadybininko darbas yra priskiriamas vidutinės įtampos, aktyvaus darbo specifikai. Nekilnojamojo turto vadybininko veikla pasižymi didele atsakomybe tiek už įmonės sėkmę, tiek už asmeninį rezultatyvumą, kadangi dauguma vadybininkų dirba frančizės sutartimi, jų atlyginimas nėra stabilus, priklauso nuo įvykdytų nekilnojamojo turto pirkimo – pardavimo ar nuomos sandorių skaičiaus ir jų vertės, nekilnojamojo turto rūšies su kuria dirbama. Darbo specifika reikalauja, jog nekilnojamojo turto vadybininkas puikiai išmanytų teisinius, ekonominius, politinius plataus spektro aspektus, susijusius su nekilnojamojo turto rinka, turėtų puikius komunikacinius sugebėjimus, mėgtų dirbti viešojoje aplinkoje, bendrauti su visuomene ir nebijotų laimėjimo – pralaimėjimo situacijų, konkurencijos.

2.3.3. Stresą sukeliantys veiksniai nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje

Remiantis ankstesnėse magistro darbo dalyse išnagrinėta darbo veiksmų, galinčių sukelti darbuotojams stresinę būklę medžiaga, nekilnojamojo turto vadybininkų darbui pagal jo specifiką gali būti priskirti šie veiksniai: kokybiniai darbo reikalavimai dėl turimų statybos, teisinių, psichologinių, vadybinių žinių, reikalavimai dėl gausaus informacijos srauto, nepakankamas grįžtamasis ryšys, nesėkmės baimė, didelė atsakomybė, nuolatiniai emociniai reikalavimai, nepastovios darbo valandos, nestabilus atlyginimas.

Anot amerikiečių autorių (United... 2011; CareerCast... 2011) pagrindiniai darbo veiksniai, sukeliantys stresą šios profesijoje, yra veiklos rizika, ilgalaikė įtampa, darbo tikslumo reikalavimai, griežti darbo terminai, konkurencingumas, laimėjimo – pralaimėjimo situacija, nesaugumo jausmas dėl nestabilių pajamų, darbas viešojoje aplinkoje, nuolatinis iniciatyvumo reikalavimas, bendravimas su visuomene, didelė darbo tempo sparta.

Vadovaujantis E. Bagdono ir L. Bagdonienės (2000) streso veiksmų klasifikacija, pateiktą 2.3.1 darbo skirsnyje, nustatėme, jog nekilnojamojo turto įmonių darbuotojai darbe patiria: emocines bei darbo krūvio bei tempo perkrovas, laiko stoką (griežti darbo terminai, nepastovios darbo valandos), nesaugumo jausmą (rizika, ilgalaikė įtampa, laimėjimo – pralaimėjimo situacijos, nestabilus atlyginimas), didelius įsipareigojimus ir atsakomybę (darbo tikslumo reikalavimai), nusivylimo jausmą (nepakankamas grįžtamasis ryšys, nesėkmės baimė)

Apibendrinant įvairių autorių stresą sukeliančių veiksmų klasifikavimą, nekilnojamojo turto vadybininkų veiklos specifikos vertinimus sudarėme ir išskyrėme nekilnojamojo turto vadybininkų darbe galimus stresą sukeliančius veiksmus. Šiuos veiksmus toliau pateikiame, suskirstę juos pagal jų prigimtį.

Nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje stresą sukeliantys *psichologiniai veiksniai*:

- Platus darbo funkcijų spektras (aukšti kokybiniai reikalavimai dėl informacijos srauto, nesuvokimo ar užduoties kompleksiskumo);
- Didelis darbo krūvis (aukšti kiekybiniai darbo reikalavimai);
- Nepastovios pajamos (nesėkmės baimė);
- Ilgai truncančios ar nereguliarios darbo valandos (laiko ir pajėgumo terminai);
- Problemiškas bendravimas su įmonės klientais (nepakankamas grįžtamasis ryšys).

Nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje stresą sukeliantys *socialiniai veiksniai*:

- Nepakankamas vadovybės ir darbuotojų bendravimas (nepakankamas kolegų ir vadovo įvertinimas ir parama);
- Nepakankamas darbuotojų tarpusavio bendravimas (konfliktai);
- Vadovybės ir darbuotojų santykių problemos (konfliktai);
- Neaiški žmoniškųjų išteklių politika (nepakankama informacija ir dalyvavimas įmonės įvykiuose);
- Nepakankamos karjeros galimybės (mažos tobulėjimo galimybės);
- Darbo vietos nesaugumas (baimė prarasti darbą).

Be šių, dažniausiai stresą darbe sukeliančių priežasčių, priklausomai nuo vidinės įmonės aplinkos, papildomai patiriami darbo vadovavimo, organizavimo ir kontrolės veiksniai.

Taigi, šioje magistro darbo dalyje nustatėme ir išskyrėme pagrindines streso kilimo priežastis nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje, išsiaiškinome, jog Lietuvoje darbo sąlygos yra vienos iš prasčiausių Europos Sąjungoje darbuotojų sveikatos apsaugos ir priežiūros požiūriu, nekilnojamojo turto, nuomos ir verslo sektoriuje jaučiamas streso lygis yra vienas didžiausių, o nekilnojamojo turto vadybininko profesija – viena iš labiausiai stresą keliančių profesijų. Kadangi stresas darbe tapo viena svarbiausių darbuotojų sveikatos problemų, o Lietuvoje įmonių vadovams labiausiai trūksta supratimo, išteklių, patirties ir žinių, taikomų priemonių stresui valdyti nepakanka, todėl tolimesne darbo ašimi taps streso valdymo ypatumai, jo strategijų nustatymas, labiausiai tinkamos streso valdymo metodikos parinkimas nekilnojamojo turto įmonėse stresui valdyti.

3. STRESO NEKILNOJAMOJO TURTO VADYBININKŲ VEIKLOJE VALDYMAS

Pirmame ir antrame darbo skyriuje išanalizuota streso samprata ir reikšmė darbo rezultatams, nustatytas streso lygis Lietuvos ir užsienio šalių nekilnojamojo turto sektoriuje, apibrėžti stresą sukeltantys veiksniai nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje. Šioje magistro darbo dalyje didžiausiais dėmesys skiriamas streso valdymo analizei. Bus išnagrinėtos ir apibrėžtos streso valdymo strategijos, supažindinta su teisiniu streso valdymo požiūriu, apžvelgtos skirtingų užsienio šalių autorių taikomos streso rizikos vertinimo metodikos, parenkama ir autorės indėliu papildoma tinkamiausia metodika nekilnojamojo turto įmonių darbo specifikai.

3.1. Streso valdymo strategijos

Su darbu susijusį stresą daugelį metų nagrinėjantys autoriai T. Coxas, A. Griffiths, E. Rial-Gonzalezas streso valdymo strategijas apibrėžia kaip *strategijas, skirtas pašalinti stresorius arba juos kontroliuoti, padedant darbuotojui tapti atsparesniam stresui ir išmokti kovoti su juo* (Coxas et al. 2000; Ongas et al. 2004).

Mokslinėje literatūroje streso valdymo strategijos yra išskiriamos į dvi grupes (Coxas et al. 2000; Stranksas 2005; Aitken ir Crawford 2007):

1. Individualias streso valdymo strategijas;
2. Organizacines streso valdymo strategijas.

Individulinių strategijų pagrindą apima atskiros darbuotojo sugebėjimai išvengti streso, organizacinės – organizacijos lygmeniu atlikti pokyčiai.

Individualios streso valdymo strategijos yra skirtos streso poveikį darbuotojo veiksams bei darbo efektyvumui mažinti, atsižvelgiant į darbuotojo asmenines savybes. Vieni iš tokių strategijų pavyzdžių gali būti (Jančauskas 2011; Stranksas 2005; Aveyus et al. 2009; Pratibhas 2010):

- Darbuotojų savistabos ir savireguliacijos mokymas. Darbuotojas turi išmokti atpažinti, apibrėžti savo jausmus, reakcijas, sugebėti valdyti emocijas, stresą. Savistabos ir savireguliacijos galima išmokti iš įvairios, lengvai pasiekiamos mokslinės literatūros, kurioje duodami praktiniai patarimai, minimos gudrybės ir pratimai, mokantys įveikti darbinį stresą, pavyzdžiui:
 - išmokyti darbuotojus atrinkti, kas yra svarbiausia, o kas turi antraeilę reikšmę tiek darbinėje veikloje, tiek ir privačiame gyvenime;
 - išmokyti suvokti savo galimybes daryti poveikį situacijai ar tolesniems įvykiams;
 - išmokyti kylančias darbe problemas vertinti pagal vidaus aplinką, – organizacijoje vyraujančią valdymo stilių, kolegų elgseną įvairiose situacijose, taip pat išorės veiksmų poveikį – bendrą socialinę – ekonominę situaciją šalyje, darbo santykius reguliuojančius įstatymus ir teisinę norminę bazę;

- išmokyti rengtis netikėtumams. Iš anksto reikėtų pagalvoti apie galimus netikėtumus ir kaip į juos reaguoti;
 - išmokyti realiai vertinti aplinką, t. y. ne taip, kaip darbuotojui norėtųsi, bet taip, kokia ta aplinka yra iš tiesų – su egzistuojančiu valdymo stiliumi organizacijoje, su apmokėjimo sistema, su karjeros galimybėmis, profesinio ugdymo galimybėmis ir pan.;
 - išmokyti suprasti kitus, esančius darbo aplinkoje, jų motyvaciją darbe, vertybių supratimą, požiūrį į save ir kitus. Tuomet bus ramiau gyventi, netgi tuo atveju, jeigu nesutinki su kitų darbuotojų pozicijomis, bet jas suprantai ir gali tai psichologiškai paaiškinti.
- Sveiko gyvenimo būdo propagavimas. Tai galima įvykdyti įvairias būdais, tiek materialinėmis, tiek nematerialinėmis priemonėmis skatinti atsisakyti rūkymo, alkoholio vartojimo, organizuoti darbovietėje sveiką maitinimą, įrengti darbo vietoje relaksacijos kabinetą ir pan.);
 - Relaksaciniai mokymai. Šių mokymų tikslas – teikiant konsultacinę pagalbą išmokyti darbuotojus sukelti tokius psichologinius pojūčius, kurie veikia raminamai, mažina nervingumo, susijaudinimo, nepakantumo besiklostančiai situacijai pojūčius. Tai universali priemonė įveikti stresą, sudėtinė streso valdymo dalis.

Siekiant darbuotojui išugdyti šiuos gebėjimus, organizacijose turi būti pasitelkiama specialistų, tokių kaip psichologai, socialiniai darbuotojai, konsultacijomis, mokymais. Lietuvoje tokio darbo užuomazgas galima rasti kariuomenėje, policijoje ir kitose srityse, kur nuolat jaučiamos įvairios stresorių formos.

Organizacinės streso valdymo strategijos pagal jų taikymo lygį skirstomos į *pirmines*, *antrines* ir *trečines* (Coxas *et al.* 2000; Stranksas 2005; Mārācine 2010; Cooperis 1997).

Pirminė strategija apima rizikos vertinimą. Šios strategijos tikslas – pakeisti ar apskritai panaikinti veiksnius, siekiant sumažinti jų poveikį darbuotojams. Vieni iš tokių strategijų pavyzdžių gali būti (Coxas *et al.* 2000; Stranksas 2005; Kulvinskienė ir Bandzienė 2008):

- Darbo perprojektavimas;
- Fizinių darbo sąlygų pakeitimas;
- Vadovavimo stiliaus pakeitimas;
- Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą;
- Tikslų ir pareigų aprašymas;
- Užduočių autonomija;
- Darbo režimo ar grafiko derinimas;
- Organizacijos restruktūrizacija;
- Organizacinės kultūros kaita;
- Bendradarbiavimo visose organizacijos hierarchiniuose lygiuose gerinimas;
- Darbo vertinimas ir grįžtamasis ryšys;
- Karjeros vystymas;

- Darbuotojų adaptacijos valdymas;
- Atleidimo iš konkrečios darbo vietos ir įdarbinimo kitoje darbo vietoje pagrindimas.

Antrinės strategijos apima streso valdymo mokymus, sveikos gyvensenos skatinimus. Pagrindinis dėmesys skiriamas informacijos sklaidai, individualių sugebėjimų ugdymui, sutelkiamas dėmesys į darbuotojo individualias savybes: intelektą, temperamentą, charakterį. Tai (Jančiauskas 2011; Stranksas 2005, Coxas *et al.* 2000):

- Streso valdymo mokymai, kurie nustato ankstyvuosius streso darbe požymius ir padeda darbuotojams veiksmingiau kovoti su įtampa darbe, teikti paramą bendradarbiams įvairiose darbinėse situacijose;
- Darbuotojų įgūdžių mokymai (laiko planavimas, įgūdžių tobulinimas, mokymasis bendrauti su klientais, darbinio ir asmeninio gyvenimo subalansavimas);
- Organizacijoje veikiančių procedūrų ir paslaugų reglamentavimas (sveikatinimo programos, profesinės rehabilitacijos programos, darbo saugos programos).
- Komunikacija ir dalijimasis informacija.

Tretinės strategijos apima įvairias pagalbos darbuotojams programas, konsultavimą. Jos skirtos atkurti darbingumą tų darbuotojų, kurie jau kenčia nuo streso darbe, taip pat ugdyti vadovavimo sistemą bei stiprinti rūpinimąsi darbuotojų sauga ir sveikata. Šiuo atveju gali būti taikomos šios priemonės (Jančiauskas 2011; Stranksas 2005):

- Specialistų konsultavimas (psichologų, socialinių tarnybų darbuotojų, medikų ir k.t.);
- Remiantis specialistų patarimais taikomas darbuotojų rehabilitacijos laikotarpis, darbuotojui grįžus į darbą, pavyzdžiui, po ligos.

Pirminės strategijos apibrėžiamos kaip iniciatyvios, antrinės – iniciatyvios ir reaguojančios, o tretinės – reaguojančios. Pirminės strategijos orientuotos į organizacijos ar grupės lygį, o antrinės ir tretinės – į individualų darbuotoją (Kulvinskienė ir Bandzienė 2008).

Remiantis Lietuvos įmone V. R. Kulvinskienės ir A. Bandzienės (2008) atlikto tyrimo rezultatais dažniausiai, vadovų nuomone, jų įmone taikoma vadovo ir kolegų parama (41 proc.), komunikacija (19 proc.), darbo krūvio koregavimas ir perprojektavimas (16 proc.) (Kulvinskienė ir Bandzienė 2008). Taigi, organizacijose dažniausiai yra taikomos antrinės ir tretinės strategijos, o pirminės taikomos rečiau.

Siekiant įvertinti geriausius žmoniškųjų išteklių valdymo būdus, šiame tyrime buvo išrinktos šios strategijos: komunikacija ir dalijimasis informacija, tikslų ir pareigų aprašymas, darbo vertinimas ir grįžtamasis ryšys, socialinė parama, užduočių autonomija. Daugumos taikomų strategijų efektyvumas buvo įvertintas vidutiniškai (Kulvinskienė ir Bandzienė 2008). Vadinasi, geriausiai vertinamos yra pirminės ir antrinės strategijos.

Nepriklausomai kokio lygmens ar pobūdžio streso valdymo strategijos ar jų kombinacija bus taikoma nekilnojamojo turto įmonėse. Jų pagrindinis tikslas – įgalinti atstatyti ar sukurti tokias darbo sąlygas įmonėje, jog joje būtų užtikrinta *gera vadovavimo kultūra*, kai darbuotojai yra vertinami, gerbiami ir palaikomi, organizacijoje rimtai žiūrima į sveikatos priežiūrą; *reikalavimai darbuotojams yra optimalaus lygio*, darbuotojai sugeba susidoroti su darbo apimtimi ir sudėtingumu, darbas suplanuotas taip, kad užduotims įvykdyti skiriama pakankamai laiko ir iš darbuotojų nesitikima, kad jie dirbs ilgus viršvalandžius; *darbuotojai jaučiasi galintys kontroliuoti*, jiems leidžiama nuspręsti, kaip jie atliks savo užduotis, darbuotojo atsakomybė, veiksmų laisvė ir jam keliami reikalavimai yra subalansuoti; *egzistuoja geri santykiai*, vadovai ir darbuotojai bendrauja pakankamai, darbuotojai nėra bauginami ar užsipuolami, vadovai nuolat teikia objektyvų ir konkretų grįžtamąjį ryšį savo darbuotojams, atlygis (darbo užmokestis, užduočių paskirstymas ar pakėlimas pareigose) yra suvokiamas kaip teisingas ir atitinkantis darbuotojo kompetenciją ir pastangas; *gerai valdomi pokyčiai*, kai darbuotojams paaiškinama, kodėl pokytis būtinas, aiškiai pasakomas pokyčio tikslas, darbuotojai įtraukiami ir jų nuomonė išklausoma; *darbuotojai supranta savo vaidmenis*, jie žino, kaip jų darbas prisideda prie organizacijos tikslų, funkcijos yra aiškiai apibrėžtos; *egzistuoja gera mokymo kultūra*, darbuotojai gauna pakankamai mokymų, kad galėtų atlikti savo darbą, vadovai palaiko savo darbuotojus, net jei šie suklysta; darbuotojai skatinami išsakyti savo rūpesčius ir rasti organizaciją ir individą tenkinanti sprendimą (European Foundation... 2010)(Leka *et al.* 2003).

Apibendrinant, galima teigti, jog streso valdymo strategijų yra daug ir įvairių. Tam, jog žinotumėme kokias strategijas ir prevencines priemones reikia taikyti tam tikroje nekilnojamojo turto įmonėje – pirminės, antrinės ar tretinės, organizacinio ar individualaus pobūdžio – visų pirma, būtina atlikti išsamų tos įmonės streso rizikos vertinimą, nustatyti stresinę įmonės būklę. Būtent todėl, kitoje magistro darbo dalyje bus nagrinėjamos užsienio šalyse taikomos streso rizikos įvertinimo ir valdymo metodikos.

3.2. Streso rizikos vertinimas

Šioje magistro darbo dalyje detaliau nagrinėsime streso rizikos valdymo svarbą, teisinį reglamentavimą, bus išnagrinėtos streso rizikos metodikos, kurias taikant galima minimaliai sumažinti su darbu susijusio streso atsiradimo galimybę įmonėje, jo padarinius. Poskyrio pabaigoje bus atrinkta streso rizikos valdymo metodika, kuri tinkamiausia nekilnojamojo turto įmonėms valdyti.

3.2.1. Teisinis streso rizikos valdymo požiūris

Darbuotojų sveikatos ir saugos gerinimas nuo devintojo dešimtmečio tapo svarbiu prioritetu Europos valdžios institucijoms. Europos lygmeniu teisės aktuose buvo nustatyti būtiniausi darbuotojų apsaugos

standartai, priimtose nuostatos, netrukdančios valstybėms narėms taikyti arba nustatyti griežtesnių priemonių darbuotojų sveikatai apsaugoti.

Vienas pagrindinių kertinių elementų rūpinantis darbuotojų sauga ir sveikata buvo Pagrindų direktyvos (89/391/EEB) priėmimas (Leka *et al.* 2011). Šioje direktyvoje ir ją įgyvendinančiuose valstybių narių teisės aktuose su darbu susijęs stresas nors nėra tiesiogiai išskirtas, tačiau aiškiai priskiriamas darbuotojų saugos ir sveikatos teisinio reguliavimo sričiai. Direktyvoje numatyta, jog darbdaviai privalo „užtikrinti darbuotojų saugą ir sveikatą visais su darbu susijusiais aspektais“, taikyti priemones vadovaujantis bendrais prevencijos principais: „a) rizikos rūšių vengimu; b) rizikos rūšių, kurių neįmanoma išvengti, įvertinimu; c) rizikos rūšių šalinimu jų atsiradimo vietoje“. O su darbu susijęs stresas priskiriamas rizikos veiksniams. Direktyvos šeštasis straipsnis taip pat nurodo, jog turi būti užtikrintas „darbo pritaikymas asmeniui, ypač darbo vietų įrengimas, darbo priemonių, darbo bei gamybos metodų pasirinkimas, siekiant pirmiausia palengvinti monotonišką darbą ar darbą iš anksto nustatyto tempu bei sumažinti tokio darbo poveikį sveikatai“; „planuojant ir įdiegiant naujas technologijas su darbuotojais ir (arba) jų atstovais būtų aptartas pasirinktų priemonių, darbo sąlygų ir darbo aplinkos poveikis darbuotojų saugai bei sveikatai“ (Europos bendrijų... 1989).

2004 metais tarp socialinių partnerių buvo pasirašytas Europos socialinis dialogas „Pagrindinis susitarimas dėl streso darbe“, kurio tikslas – „pateikti darbdaviams ir darbuotojams planą, kaip nustatyti ir užkirsti kelią ar valdyti streso darbe problemas“. Susitarimas įpareigojo jį įgyvendinti per 3 metus pagal specifines valdymo ir darbo procedūras ir praktikas valstybėse narėse ir Europos ekonominės erdvės šalyse (Europos socialinis... 2004).

Taigi, šiuose teisės aktuose numatyta, kad su darbu susijęs stresas nekilnojamojo turto įmonėse, kaip ir kitos veiklos įmonėse turi būti nagrinėjamas tokiu pačiu loginiu ir sisteminiu būdu, kaip ir kiti sveikatos bei saugos klausimai – taikant rizikos valdymo metodiką ir ypač pabrėžiant prevencinių veiksmų svarbą. Šios nuostatos kiekvienoje šalyje įgyvendinamos skirtingai, o jų taikymas praktikoje priklauso nuo veiklos sektoriaus, darbuotojų kategorijos ir įmonės dydžio.

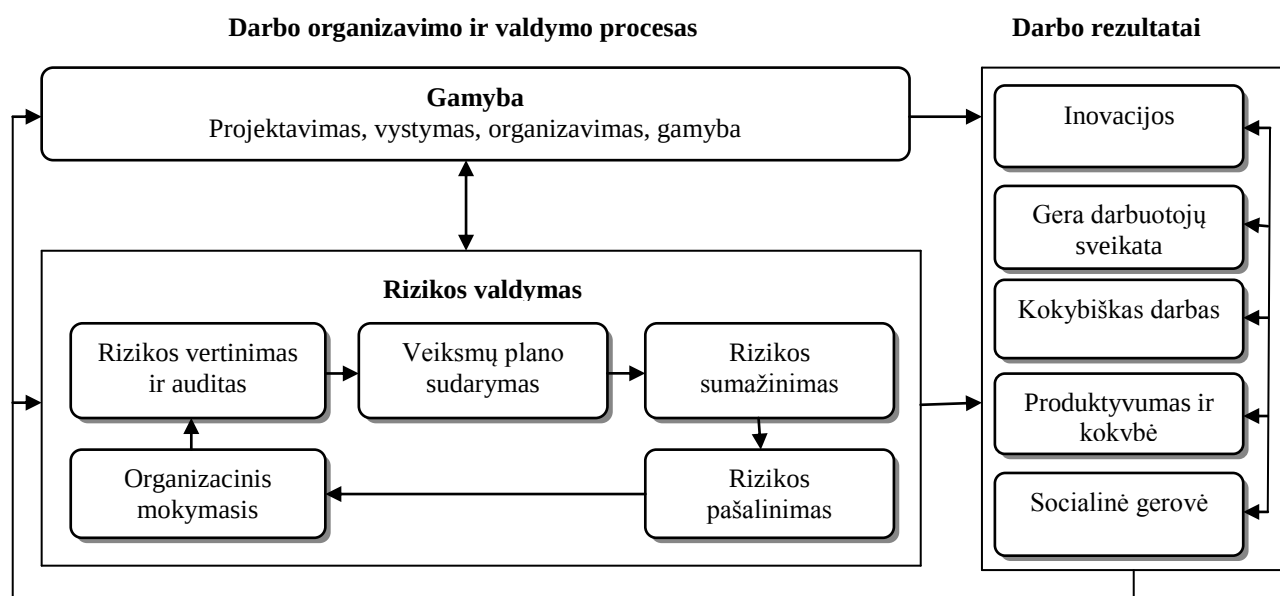
3.2.2. Streso rizikos valdymo metodikos parinkimas nekilnojamojo turto įmonei

Kadangi, remiantis teisės aktais, su darbu susijęs stresas nekilnojamojo turto įmonėse turi būti nagrinėjamas taikant rizikos valdymo metodiką, šioje magistro darbo dalyje bus išnagrinėtos kelios užsienio šalyse plačiausiai taikomos naujausios streso rizikos valdymo metodikos, parenkama tinkamiausia nekilnojamojo turto įmonėms metodika.

Autoriai Leka ir Coxas (2008) sudarė streso rizikos valdymo modelį, kuris parodo, kaip streso rizikos valdymas yra glaudžiai susijęs su darbo produkcija ir darbo rezultatais (žr. 3.1 pav.). Šiame modelyje rizikos valdymas suvokiamas kaip darbo proceso organizavimo ir valdymo sudėtinė dalis. Rizikos valdymo procesą sudaro 5 etapai: rizikos vertinimas ir auditas, veiksmų plano sudarymas, rizikos

sumažinimas, rizikos pašalinimas ir organizacinis mokymasis. Bendras rizikos valdymo procesas veikia darbo rezultatus tiek tiesioginiu būdu, tiek netiesiogiai – per darbo produkciją (Leka ir Coxas 2008). Vadinasi, tinkamai užtikrinus rizikos valdymą, galima padidinti darbo ir produkcijos kokybę, pagerinti darbo našumą, užtikrinti gerą darbuotojų sveikatą, užtikrinti inovacijų plėtrą, pagerinti įmonės įvaizdį visuomenėje.

Šis streso rizikos valdymo modelis yra universalus, puikiai atspindi tai, kad rizikos valdymas yra svarbi verslo veiklos dalis, neatsiejama nuo veiklos proceso ir jo rezultatų, todėl rizikos valdymas nekilnojamojo turto įmonėse privalo tapti veiklos valdymo pagrindu. Tačiau praktiniu požiūriu rizikos valdymo procesas yra pateikiamas bendro pobūdžio, nedetalizuojama, kokius veiksmus turėtų atlikti organizacija kiekvienu etapu. Etapai išskiriami taip pat bendro pobūdžio ir apima rizikos analizę, planavimą, vykdymą ir rezultatų analizę.



3.1 pav. Streso rizikos valdymo modelis (Leka ir Coxas 2008)

Europos Sąjungos šalyse plačiai taikoma Europos saugos ir sveikatos darbe agentūros sudaryta rizikos valdymo metodika, kurioje išskiriami 7 efektyvūs rizikos valdymo veiksmai, kuriais galima sėkmingai užkirsti stresui kelią intervencinėmis priemonėmis darbo vietoje (Europos saugos... 2007):

1. *Tinkama rizikos analizė.* Įvertinant riziką, turi būti nustatytas vertinimo atskaitos taškas. Gali būti taikomi ir tyrimai, jei, gavus rezultatus, ruošiamasi imtis konkrečių laiku atliekamų veiksmų;
2. *Kruopštus planavimas ir nuoseklus požiūris.* Turėtų būti iškelti aiškūs tikslai ir įvardytos tikslinės grupės, taip pat nustatyta veikla, atsakomybė ir skirti resursai;

3. *Darbai ir darbuotojams skirtų priemonių derinimas.* Pirmenybė turi būti teikiama organizacinėms intervencinėms priemonėms, kurios skirtos rizikai jos iškilimo vietoje pašalinti. Darbuotojams skirtos priemonės gali papildyti kitus veiksmus;
4. *Sprendimai konkrečiame kontekste.* Darbuotojų darbe įgyta patirtis labai svarbi nustatant problemas ir jų sprendimo būdus;
5. *Patyrę praktikai ir faktais pagrįstos intervencinės priemonės.* Turėtų būti naudojamos tik patikima ne įmonės darbuotojų profesinė patirtimi;
6. *Socialinis dialogas, partnerystė ir darbuotojų dalyvavimas.* Čia lemiamą vaidmenį turi visų darbuotojų ir vadovybės dalyvavimas visuose priemonių taikymo etapuose ir suinteresuotumas;
7. *Pastovi prevencija ir aukščiausios valdžios parama.* Pastovi pažanga nebus įmanoma tol, kol vadovai nepasirys pokyčiams. Rizikos valdymas turėtų tapti veiklos vykdymo pagrindu.

Pirmuoju rizikos valdymo etapu tinkama rizikos analizė atliekama tokiu nuoseklumu (Europos saugos... 2002a):

1. Išsiaiškinama ar egzistuoja streso problema. Nustatomi šie rizikos veiksniai:
 - a. įmonės kultūra – koks yra įmonės požiūris į stresą darbe;
 - b. reikalavimai – darbo krūvis ir kenksmingų fizikinių veiksmų poveikio dydis;
 - c. kontrolė – kaip darbuotojai gali daryti įtaką atliekamam darbui;
 - d. santykiai – įvertinami bauginimai ir prievarta darbe;
 - e. pokyčiai – kaip valdomi įmonės pokyčiai ir kaip apie juos informuojama;
 - f. funkcijos – kaip darbuotojai supranta savo funkcijas įmonėje, ar yra funkcijų konfliktai;
 - g. parama – kaip bendradarbiai ir vadovai suteikia paramą;
 - h. mokymas – kaip darbuotojams suteikiami darbai atlikti reikalingi įgūdžiai;
 - i. individualūs veiksniai – individualių skirtingumų įvertinimas;
2. Nustatoma, kas ir kaip gali būti veikiamas streso;
3. Įvertinama rizika: kokių veiksmų jau imtasi ar jų pakanka, ką dar reikėtų padaryti;
4. Pagrindinių išvadų pateikimas;
5. Rizikos vertinimo periodiškumas. Vertinimas pakartotinai atliekamas tada, kai įmonėje vykdomi esminiai pakeitimai.

Ši streso rizikos metodika yra universali, išskaido rizikos analizės, planavimo, vykdymo ir rezultatų analizės etapus į detalesnį aiškesnį veiksmų seka, ypač didelis dėmesys skiriamas pirmajam veiksniai – rizikos analizei, tačiau metodikoje nėra pateikiama, koku būdu, kokiomis priemonėmis reikėtų atlikti analizę ir kitus streso rizikos valdymo veiksmus, taip pat metodika reikalauja pasinaudoti ne įmonės darbuotojų profesinė patirtimi skiriant ir taikant prevencines priemones, o išorės specialistų. Tai ženkliai

sumažina ypač mažų įmonių, tokių kaip nekilnojamojo turto, kur dažniausiai dirba iki 10 darbuotojų finansinius pajėgumus, galimybę vykdyti streso rizikos valdymą.

Nepaisant streso rizikos valdymo metodikų įvairovės, šiame magistro darbe bus vadovaujama Colino J. Mackay (2004) sukurta streso rizikos valdymo metodika „Vadybos standartai“ (angl. „Management Standards“). Ši rizikos valdymo struktūra tiksliausiai iliustruoja visus streso rizikos valdymo etapus bei gali būti universaliai pritaikoma daugelio organizacijų atveju. Taip pat ši streso rizikos metodika išsiskiria tuo, kad apima šešias pagrindines darbo projektavimo sritis organizacijose, kurių analizė leidžia ne tik atlikti plačią situacijos analizę, bet ir nustatyti nekilnojamojo turto vadybininkų darbo veiklos sritis, kurios yra pažeidžiamiausios nepriklausomai nuo vidinės organizacijos struktūros.

Ši metodika atitinka ir vieną iš pagrindinių atrankos kriterijų – metodika yra plačiai taikoma užsienio šalyse. Vien Didžiojoje Britanijoje kiekvienais metais pradedant nuo 2004 metų metodika yra taikoma psichosocialinių darbo sąlygų tyrimams atlikti tiek atskirų organizacijų lygmeniu, tiek valstybės mastu (Mellor *et al.* 2011).

Colino J. Mackay (2004) „Vadybos standartai“ ne tik plačiai taikoma metodika Didžiojoje Britanijoje, Europos Sąjungos šalyse, bet ir yra įtraukta ir į rekomenduojamų psichosocialinių rizikos veiksnių tyrimo metodikų sąrašą Lietuvos darbuotojų saugos ir sveikatos nuostatuose. Pagal naujumą šiame sąraše ši metodika užima pirmąją vietą, tačiau Lietuvoje ji taikoma rečiausiai, kadangi dar nėra sudarytas metodikos vertimas į lietuvių kalbą.

Metodika apibrėžia rodiklius, tokius kaip darbuotojų neatvykimo kiekis į darbo vietą dėl sveikatos problemų, darbo našumas, finansinė apyvarta, veiklos vertinimas ir pan. Šių rodiklių kaita padeda valdyti ir kontroliuoti streso riziką organizacijose.

„Valdymo standartai“ apima šešias pagrindines darbo projektavimo sritis organizacijose, kurių netinkamas valdymas, anot Colino J. Mackay (2004), yra tiesiogiai susijęs su darbuotojų bloga sveikata ir gerove, mažesniu darbo našumu, padidėjusiu darbuotojų sergamumu, todėl organizacijos streso rizikos valdymas yra paremtas šių sričių – veiksnių valdymu. Tai (Mackay *et al.* 2004):

- Darbo reikalavimai – darbo krūvis, darbo pobūdis ir darbo aplinka;
- Darbo kontrolė – galimybė kontroliuoti savo darbą;
- Parama darbe: valdymo parama, tarpusavio parama – organizacijos, tiesioginių vadovų ar kolegų taikomos skatinimo ir rėmimo priemonės;
- Tarpusavio santykiai darbe – teigiamo darbo skatinimas, konfliktai, elgesio apribojimai;
- Vaidmuo organizacijoje – pareigybių žinojimas, pareigų dvilypiškumas;
- Pokyčiai įmonėje – pokyčių valdymas organizacijoje, informavimas apie pokyčius organizacijos viduje.

Metodikoje išskirti universalūs 5 streso rizikos valdymo etapai, kurie gali būti taikomi bet kurioje organizacijoje nepriklausomai nuo jos dydžio ar veiklos. Tai (Health... 2006):

1. *Streso rizikos veiksnių identifikavimas*;
2. *Potencialių streso rizikos veiksnių nustatymas*: duomenų rinkimas (tokių kaip darbuotojų nedarbas dėl ligos, darbo produktyvumas, apyvarta, veiklos vertinimas) ir streso rizikos veiksnių tyrimas;
3. *Streso rizikos įvertinimas*: problemų ir reikiamų sprendimų nustatymas;
4. *Tyrimo rezultatų registravimas*: veiksmų plano parengimas ir įgyvendinimas;
5. *Stebėjimas ir patikra*: veiksmų plano veiksmingumo įvertinimas.

Išnagrinėjus streso rizikos metodiką, galima išskirti jos privalumus. Metodika padeda supaprastinti streso rizikos vertinimą, kadangi identifikuoja pagrindinius streso rizikos veiksnus, padeda darbdaviams sutelkti dėmesį į streso priežastis ir jų prevenciją ir pateikia žingsnis po žingsnio veiksmų planą, kaip atlikti rizikos vertinimą. Taip pat skatina darbdavius, darbuotojus ir jų atstovus dirbti kartu, nustatant su darbu susijusio streso galimų šaltinių visoje organizacijoje, pateikia kriterijus, kuriais organizacijos gali vertinti pagrindinių streso šaltinių valdymo veiksmingumą. Streso rizikos valdymą, remiantis šia metodologija, gali atlikti tiek paskirtas profesinę patirtį turinti įmonės darbuotojas, tiek išorės specialistas.

„Valdymo standartų” metodika bus remiamasi praktiniame streso rizikos valdymo tyrime, kuriame bus nagrinėjama nekilnojamojo turto vadybininkų veikla. Potencialių streso rizikos veiksnių nustatymo, streso rizikos įvertinimo ir tyrimo rezultatų registravimo etapuose metodika bus papildyta autorės, remiantis nagrinėta teorija. Tyrimo metodologija, eiga ir rezultatai pateikiami kitame darbo skyriuje.

4. PRAKTINIS STRESO RIZIKOS VALDYMO METODIKOS NEKILNOJAMOJO TURTO VADYBININKŲ VEIKLOJE TAIKYMAS

Analitinėje magistro darbo dalyje, remiantis užsienio mokslinė literatūra, buvo išanalizuota streso samprata ir reikšmė nekilnojamojo turto įmonių darbo rezultatams, apibrėžti stresą sukeliantys veiksniai, nustatytas streso lygis Lietuvos ir užsienio šalių nekilnojamojo turto sektoriuje, apibrėžtos streso valdymo strategijos, parinkta tinkamiausia nekilnojamojo turto vadybininkų darbo specifikai streso rizikos valdymo metodika.

Streso rizikos valdymo metodikų taikymo pavyzdžių užsienio moksliniuose darbuose nėra nedaug. Nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje ši sritis beveik nenagrinėta tema. Todėl šis tyrimas yra naudingas ne tik savo praktine prasme tiriamoms įmonėms, tačiau ir bendrąja streso rizikos valdymo taikymo praktika nekilnojamojo turto vadybininkų darbo srityje.

Tyrimas atliekamas remiantis ankstesnėje magistro darbo dalyje parinkta užsienio šalyse taikoma streso rizikos valdymo metodika, kuri remiantis autorės išnagrinėta mokslinė literatūra ir atlikta streso lygio analize Lietuvos ir užsienio šalių nekilnojamojo turto srityje papildyta atsižvelgiant į nekilnojamojo turto vadybininkų darbo specifiką.

Šiame darbo skyriuje bus nagrinėjama pritaikytos streso rizikos valdymo metodikos teikiama nauda nekilnojamojo turto vadybininkų darbo rezultatams, jos pritaikymo tikslingumas ir reikalingumas.

4.1. Tyrimo metodologija

Siekiant išsiaiškinti streso rizikos nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje valdymo ypatumus, buvo nuspręsta atlikti kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodų kombinaciją.

Problema. Darbo teorinėje dalyje buvo apibrėžti sėkmingo streso rizikos valdymo ypatumai, padaryta prielaida, kad sėkmingas streso rizikos nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje valdymas gali būti traktuojamas kaip veiksminga organizacijos veiklos proceso ir jo rezultatų gerinimo, darbo našumo didinimo priemonė. Tačiau teoriniai teiginiai yra formuluojami vadovaujantis idealistinėmis perspektyvomis, o realybėje nagrinėti aspektai dažnai būna įgyvendinami kiek kitaip. Todėl teorinėje magistro darbo dalyje suformuluotus sėkmingo streso rizikos valdymo principus tikslinga palyginti su realia Lietuvos nekilnojamojo turto organizacijų patirtimi.

Tyrimo objektas – streso rizikos Lietuvos nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje valdymas.

Tyrimo tikslas – nustatyti streso rizikos valdymo metodikos veiksmingumą nekilnojamojo turto įmonių darbo našumui.

Tam, kad būtų įgyvendinamas tyrimo tikslas, išsikelti šie **uždaviniai**:

1. Nustatyti ir įvertinti streso rizikos veiksnius nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje;
2. Parengti ir įgyvendinti veiksmų planą, skirtą sumažinti iškilusiai streso rizikos grėsmei;

3. Ištirti, ar įgyvendinta streso rizikos valdymo metodika pagerino nekilnojamojo turto vadybininkų darbo našumą.

Iškeltos šios hipotezės:

1 hipotezė – nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje labiausiai stresą sukelia darbo reikalavimų – psichologiniai veiksniai;

2 hipotezė – streso rizikos organizacijoje valdymas sudaro palankias sąlygas gerinti nekilnojamojo turto vadybininkų darbo našumui.

Taikyti tyrimo metodai. Tyrimui buvo pasirinkti *kokybinis ir kiekybinis tyrimo metodai* – anketa ir vadovų interviu.

Kiekybinio tyrimo metodo – anketos – pasirinkimą lėmė Colino J. Mackay (2004) streso rizikos valdymo metodikos, kuria remiamasi šiame tyrime, rekomendacijos. Šis apklausos metodas yra tinkamas, kadangi leidžia ne tik išnagrinėti streso rizikos valdymo ypatumus, bet ir suprasti streso rizikos priežastis, galimas pasekmes. Be to, anketos tyrimas atliekamas anonimiškai, užtikrinamas respondento slaptumas, šios dvi sąlygos būtinos vertinant organizacijos, kurioje dirba respondentas, veiklos struktūrą.

Kiekybinis tyrimo metodas buvo taikomas streso rizikos situacijai organizacijose nustatyti, o streso rizikos nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje valdymo metodikai įvertinti buvo taikytas *kokybinis tyrimo metodas*.

Kokybinis tyrimo metodas – vadovų interviu – buvo pasirinktas, siekiant įvertinti kiekybinio tyrimo rezultatus – gautiems duomenims patikslinti ir jų patikimumui patikrinti.

Interviu metodologija pasirinkta, nes:

- kiekybinių tyrimų rezultatas – tai skaičiai, procentai ir pan., o kokybiniuose tyrimuose rezultatai gaunami atviro teksto, kuris analizuojamas, forma (Tidikis 2003);
- tai vienas iš efektyviausių kokybinio tyrimo metodų (Tidikis 2003);
- reikiamos žodinės informacijos gaunama tiesioginiu kryptingu interviu su respondentu, atviri klausimai padeda pasiekti norimą rezultatą (Tidikis 2003);
- vadovų interviu metu yra apklausiami už organizacijos veiklą atsakingi asmenys, kurie turi didžiausią kompetenciją ir patikimiausią prieigą įvertinti tiriamą problemą.

Apklausos metodu – atlikus dvi vienodas anketas skirtingu laikotarpiu – per trumpą laiką buvo gauta daug kiekybinės informacijos. Dviejų vienodų anketų apklausa skirtingu laiku buvo atliekama streso rizikos kaitos įmonėje nustatymo tikslu. Siekiant įprasminti gautus anketų rezultatus buvo taikytas kokybinio tyrimo metodas – vadovų interviu.

Tyrimo imtis. Siekiant nustatyti streso rizikos valdymo metodikos veiksmingumą nekilnojamojo turto įmonių darbo našumui, tyrimas turėjo būti atliktas keliuose nekilnojamojo turto įmonėse. Buvo išsikelti šie pagrindiniai įmonių atrankos kriterijai: 1) įmonė turi veikti ne trumpesnę nei trejų metų

laikotarpį – svarbu, kad įmonėje būtų nusistovėjusi vidaus kultūra, susiformavusi įmonės valdymo struktūra; 2) įmonės darbuotojų skaičius būtų ne mažesnis nei 5 ir ne didesnis nei 10 – įmonės dydis atitiktų tipinės, dažniausiai Lietuvoje veikiančios nekilnojamojo turto įmonės dydį; 3) pagrindinė įmonės veikla būtų tarpininkavimas parduodant ar nuomojant nekilnojamąjį turtą – įmonės darbuotojų veikla apimtų analitinėje magistro darbo dalyje išnagrinėtą nekilnojamojo turto vadybininkų veiklą. Atsižvelgiant į šiuos kriterijus bei galimybes prieiti prie konfidencialių įmonės duomenų, valdymo struktūros buvo atrinktos dvi Lietuvoje veikiančios uždarnosios akcinės nekilnojamojo turto bendrovės „NT Raktas” ir „011”. Bendrovė „NT Raktas” savo veiklą daugiausiai vykdo Vilniaus apskrityje, įmonėje orientuojamasi į gyvenamojo būsto sektorių, o bendrovė „011” daugiausiai veikia Kauno apskrityje tiek gyvenamojo būsto, tiek komercinių patalpų nuomos ir pardavimo srityje. Bendrovė „NT Raktas” gyvuoja trejus metus, „011” – ketverius. Įmonių valdymo struktūra panaši. Įmonių vadovai yra pagrindiniai užduočių ir veiklos koordinatoriai, kurių nurodymus gauna ir įgyvendina personalo vadovas. Personalo vadovas taip pat prižiūri darbų atlikimo terminus, derina ir padeda įgyvendinti sandorių sutarčių vykdymą. Likę darbuotojai – nekilnojamojo turto vadybininkai, kurie vykdo visus su tarpininkavimo paslaugomis susijusius uždavinius, atlieka keturias kertines šios veiklos darbo dalis: užsiima naujų nekilnojamojo turto objektų paieška; nekilnojamojo turto objektų administravimu; pirkėjo ar nuomininko paieška; vykdo nekilnojamojo turto objekto pirkimo ir pardavimo ar nuomos sandorius. Vadybininkų darbo atlyginimas abiejose įmonėse tiesiogiai priklauso nuo jų darbo rezultatų.

Kiekviena įmonė buvo tiriama atskirai, vėliau lyginami jų tyrimų rezultatai.

Anketos tyrimų respondentais buvo pasirinkti šių bendrovių nekilnojamojo turto vadybininkų paslaugas atliekantys darbuotojai. Vadovų interviu respondentais tapo tų įmonių vadovai, atsakingi už darbuotojų veiklą ir jų darbo rezultatus.

Anketų klausimynas buvo pildomas pagal jame nurodytas taisykles, jame buvo pateiktos 3 klausimų grupės (žiūr. I priedą). Iš viso nekilnojamojo turto įmonės „NT Raktas” respondentų buvo užpildyta 14 anketų (po 7 anketas dviem etapais), nekilnojamojo turto įmonės „011” respondentų – 12 anketų (po 6 anketas dviem etapais). Anketų skaičius tiesiogiai priklausė nuo įmonės darbuotojų skaičiaus. Apklausa buvo skelbiama apklausų interneto tinklalapyje www.apklausa.lt, respondentams siunčiama elektroniniu paštu.

Kokybinio tyrimo metu, taikant interviu metodą, įmonių vadovų buvo prašoma įvertinti ar streso rizikos valdymo metodikos taikymas įmonėje buvo naudingas, leido pagerinti darbuotojų darbo našumą ir, žinoma, veiklos rezultatus. Darbo našumas buvo vertinamas suteiktų paslaugų kiekiui piniginiiais vienetais per laiko vienetą, veiklos rezultatai – kokybine paslaugų išraiška.

Interviu vieta ir laikas su kiekvienu vadovu buvo derinami individualiai. Interviu klausimai respondentams buvo pateikiami tiesiogiai, atsakymai fiksuojami technine priemone. Kokybinio tyrimo interviu pateikiami J – L prieduose.

Tyrimo laikotarpis: 2011-09-01 – 2011-12-15.

4.2. Tyrimo eiga ir rezultatai

Praktinis tyrimas buvo atliktas penkiais etapais, remiantis užsienio šalyse taikoma streso rizikos valdymo „Valdymo standartų” metodika (Health... 2007) ir autorės asmeniniu indeliu, pagrįstu darbo analitinėje dalyje išnagrinėta medžiaga.

1 etapas. Pradiniame tiriamojo darbo etape buvo sudaroma tyrimo anketa, atsižvelgiant į analitinėje magistro darbo dalyje nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje identifikuotus streso rizikos veiksnius. Anketą sudaryto trys pagrindinės dalys. Pirmoje anketos dalyje pateiktas rekomenduojamas „Valdymo standartų” klausimynas, susidedantis iš 35 klausimų (I klausimų grupė). Šis klausimynas yra svarbus, kadangi, jį taikant, nustatoma kaip pakito streso rizika įmonėje tyrimo laikotarpiu ir kokios streso veiksnių grupės įmonėse reikia valdyti, kadangi jos yra padidėjusios rizikos. Antrąją anketos dalį sudaro analitinėje magistro darbo dalyje autorės apibrėžtų 12 streso rizikos veiksnių nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje vertinimas (II klausimų grupė), kuris atliekamas, siekiant identifikuoti streso specifiką nekilnojamojo turto sektoriuje bei pagrįsti autorės teoriškai apibrėžtų nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje stresą sukeliančių veiksnių praktinę vertę. Trečioji anketos dalis – demografiniai klausimai (III klausimų grupė).

2 etapas. Antrajame etape buvo atliktas streso rizikos veiksnių tyrimas abiejose nekilnojamojo turto įmonėse: surinkti duomenys apie įmonių veiklą, struktūrą, darbo sąlygas ir kitus požiūrius, užpildomos anketos.

3 etapas. Šiame etape, remiantis tyrimo rezultatais, įvertinta streso rizika įmonėse, apibrėžtos problemos, nustatyti reikiami sprendimai.

4 etapas. Ketvirtame etape įmonių vadovai buvo supažindinti su tyrimo rezultatais, konsultuojantis su vadovais, parengtas ir įgyvendintas veiksmų planas, kaip būtų galima sumažinti ar panaikinti esamą ar galimą streso riziką.

5 etapas. Paskutiniame etape, praėjus trims mėnesiams nuo veiksmų plano įgyvendinimo, buvo atliktas veiksmų plano veiksmingumo įvertinimas. Jis buvo atliktas dviem etapais. Visų pirma, įmonių darbuotojams, kurie dalyvavo tyrime, buvo pateiktos dar kartą užpildyti tos pačios anketos, siekiant išsiaiškinti, ar įgyvendinus veiksmų planą pasikeitė darbuotojų požiūris į darbo sąlygas. Antra, buvo atliktas vadovų interviu, siekiant išsiaiškinti, kaip įmonės vadovai vertina streso rizikos valdymo metodikos naudingumą, ar streso rizikos valdymo procesas turėjo įtaką darbo našumo kaitai.

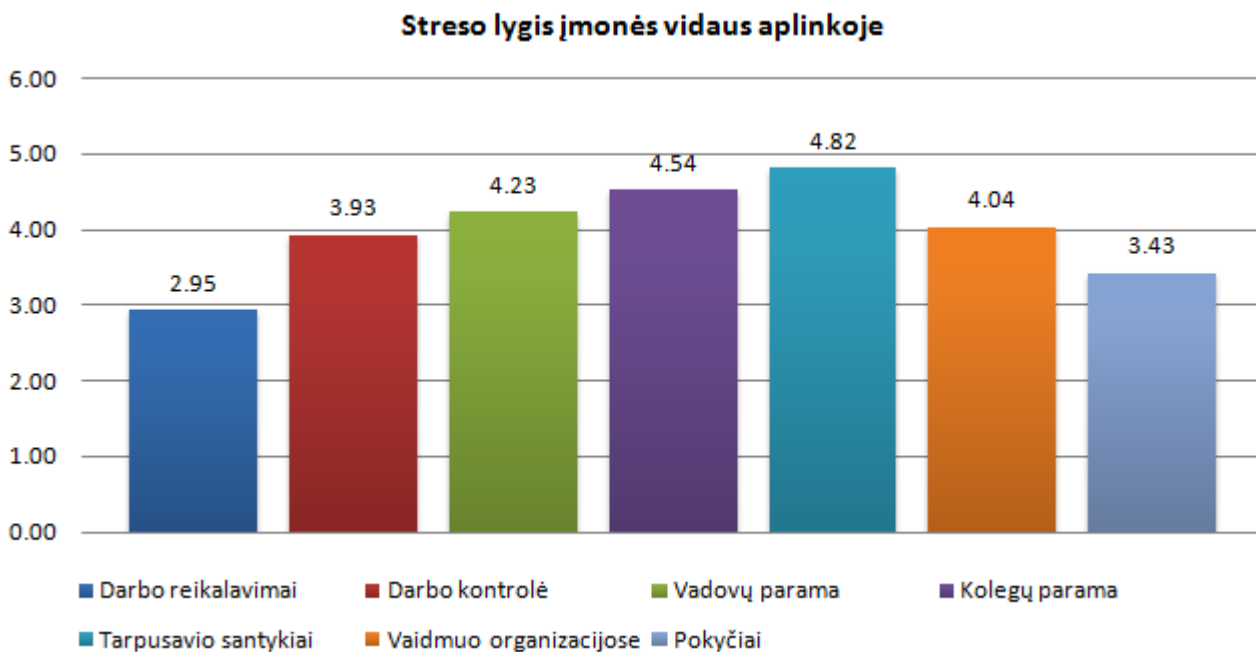
Tyrimo rezultatai pateikti tolesnėse darbo dalyse.

4.2.1. Streso rizikos vertinimas

Nekilnojamojo turto įmonėse *streso rizikos vertinimas* buvo atliktas kiekybiniu tyrimu dviem etapais. Visų pirma, buvo analizuojami anketos I klausimų grupės (rekomenduojamo ir plačiai užsienio šalyse taikomo „Valdymo standartų“ klausimyno) respondentų atsakymai, kurie suteikė galimybę nustatyti pagrindines stresą sukeliančių veiksnių grupes ir potencialias streso kilimo sritis įmonėse, vėliau – II klausimų grupės respondentų atsakymai, kurie leido įvertinti dažniausiai stresą sukeliančius veiksnius nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje pagal jų prigimtį. Panagrinėkime šiuos tyrimo rezultatus eilės tvarka plačiau.

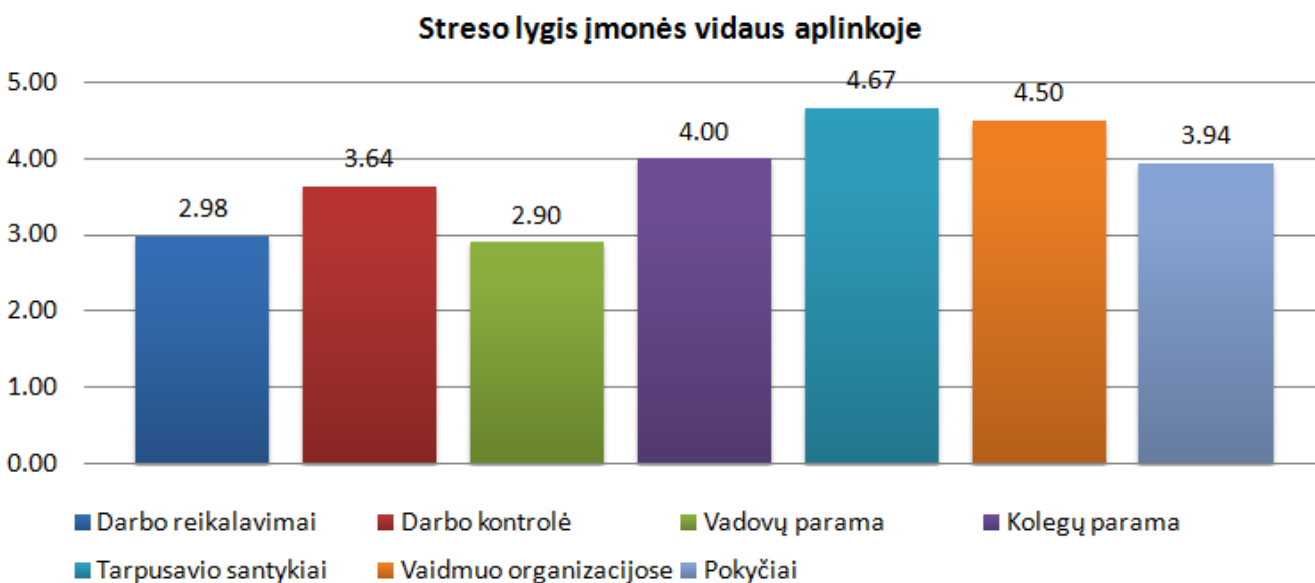
Pirmuoju etapu streso rizikos vertinimas buvo grindžiamas rekomenduojamo ir plačiai užsienio šalyse taikomo „Valdymo standartų“ klausimyno (I anketos klausimų grupės) respondentų atsakymais. Pirmą buvo vertinama „NT Raktas“ įmonės vidaus aplinkoje streso rizika pagal septynias pagrindines stresą sukeliančių veiksnių grupes: 1) darbo reikalavimus; 2) darbo kontrolę; 3) vadovų paramą; 4) kolegų paramą; 5) tarpusavio santykius; 6) vaidmenį organizacijoje ir 7) pokyčius įmonėje. Vėliau vertinama situacija nekilnojamojo turto įmonėje „011“ ir lyginami įmonių tyrimo rezultatai. Streso lygis vertinamas pagal „Valdymo standartų“ rodiklių intervalą nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia labai didelį streso lygį, 5 – labai nedidelį streso lygį.

Didžiausia streso rizika nekilnojamojo turto įmonėje „NT Raktas“ buvo nustatyta darbo reikalavimų (2,95) veiksnių grupėje, kiek mažesnė, tačiau taip pat padidėjusi rizika matoma pokyčių įmonėje (3,43) ir darbo kontrolės (3,93) veiksnių grupėse. Kitose veiksnių grupėse, ypač tarpusavio santykių (4,82) ir kolegų paramos (4,54), streso rizika nedidelė (žiūr. 4.1 pav.). Iš šių rezultatų aiškiai matyti, jog anksčiau iškelta prielaida, jog nekilnojamojo turto įmonėje „NT Raktas“ yra sukurti ir plėtojami puikūs vadovybės ir darbuotojų, kolegų tarpusavio santykiai, tačiau darbuotojai jaučia stresą dėl ateities perspektyvų – darbo vietos saugumo ir pajamų šaltinio (pokyčių), yra padidėjusi streso rizika vadybininkams. bendraujant su įmonės klientais (darbo reikalavimų), yra pagrįsta ir teisinga.



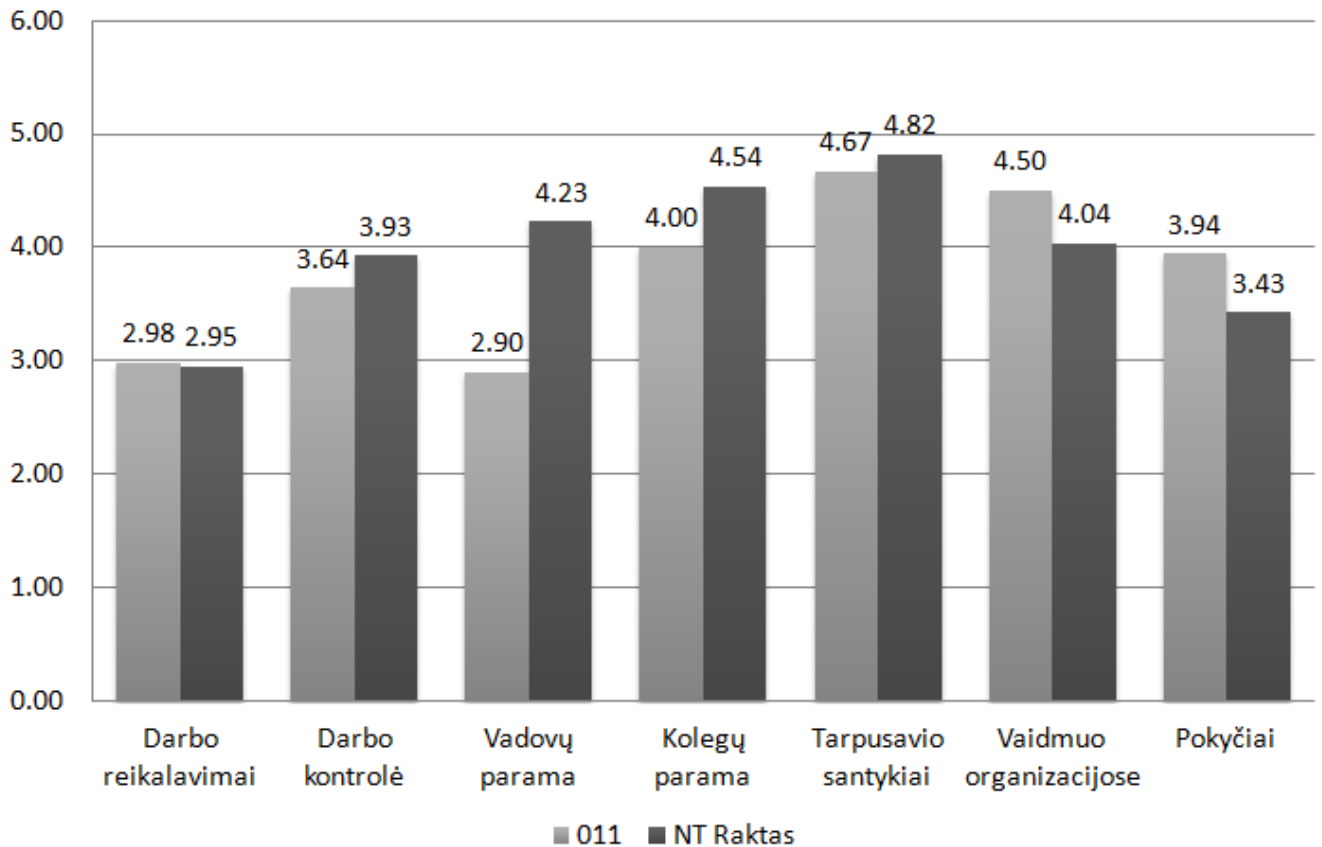
4.1 pav. Streso lygis „NT Raktas” įmonės vidaus aplinkoje

Nekilnojamojo turto įmonėje „011” didžiausia streso rizika buvo nustatyta vadovų paramos (2,90), darbo reikalavimų (2,98) veiksmų grupėse, kiek mažesnė, tačiau taip pat padidėjusi rizika matoma darbo kontrolės (3,64) ir pokyčių įmonėje (3,94) veiksmų grupėse. Kitose veiksmų grupėse, ypač tarpusavio santykių (4,67) ir vaidmens organizacijoje (4,50), streso rizika nedidelė (žiūr. 4.2 pav.). Šie duomenys patvirtina, jog iškelta prielaida, kad šioje įmonėje yra sukurti ir plėtojami puikūs kolegų tarpusavio santykiai, darbuotojai jaučiasi pakankamai saugūs dėl ateities perspektyvų ir galimų pokyčių įmonėje, tačiau jaučiama įtampa tarp darbuotojų ir vadovybės (trūksta vadovų paramos), yra padidėjusi streso rizika dėl darbo reikalavimų.



4.2 pav. Streso lygis „011” įmonės vidaus aplinkoje

Siekiant įvertinti streso riziką nekilnojamojo turto vadybininko veikloje, nustatyti pagrindines stresą sukeliančių veiksnių grupes ir potencialias streso kilimo sritis įmonėse, abiejų įmonių tyrimo duomenys buvo analizuojami ir nagrinėjami. Abiejų nekilnojamojo turto įmonių tyrimo rezultatai pateikti 4.3 paveiksle.



4.3 pav. Streso lygis „NT Raktas“ ir „011“ įmonių vidaus aplinkoje

Iš 4.3 paveiksle pateiktų duomenų matyti, jog tiek „NT Raktas“, tiek „011“ įmonėse didžiausias streso lygis patiriamas dėl darbo reikalavimų. Kiek mažesnė, tačiau padidėjusi rizika yra darbo kontrolės ir pokyčių veiksnių grupėse. Galime daryti prielaidą, jog pokyčių veiksnių grupė yra padėjusios rizikos, kadangi ji susijusi ne tik su tiesiogine nekilnojamojo turto vadybininkų veikla, tačiau priklauso ir nuo kitų išorės veiksnių, tokių kaip šalies ekonominė padėtis, mokesčių sistema ir pan. Vadovų paramos veiksnių grupė priklauso tiek padidėjusios, tiek nedidelės rizikos grupėms, vadinasi, streso rizika šioje grupėje yra tiesiogiai priklausoma nuo įmonės vidaus politikos. Kitos veiksnių grupės patenka į mažos streso rizikos grupę, tačiau galima teigti, jog šios veiksnių grupės, kaip ir vadovų paramos veiksniai, priklauso nuo įmonės vidaus politikos.

Taigi, galime prieiti išvadą, jog **nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje labiausiai stresą sukelia darbo reikalavimų veiksnių grupė.**

Atliekant stresą sukeliančių veiksnių nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje vertinimą pagal jų prigimtį, „NT Raktas” įmonės respondentų užpildytų anketų II klausimų grupės duomenys parodė, jog šioje nekilnojamojo turto įmonėje darbuotojams labiausiai stresą kelia psichologiniai veiksniai, tokie kaip nepastovios pajamos (57 proc.), problemiškas bendravimas su įmonės klientais (43 proc.), didelis darbo krūvis (43 proc.) ir socialinis veiksnys – darbo vietos nesaugumas (43 proc.). Respondentų atsakymai absoliutine ir procentine išraiškomis pateikti 4.1 lentelėje.

4.1 lentelė. „NT Raktas” įmonės respondentų atliktas streso rizikos veiksnių stiprumo įvertinimas intervalu nuo 1 iki 5, kur 1 – nesukelia streso, 5 – labai sukelia stresą

	1	2	3	4	5
Nepastovios pajamos	1 (14.3%)	0 (0.0%)	2 (28.6%)	3 (42.9%)	1 (14.3%)
Didelis darbo krūvis	1 (14.3%)	2 (28.6%)	1 (14.3%)	2 (28.6%)	1 (14.3%)
Platus darbo funkcijų spektras	1 (14.3%)	2 (28.6%)	2 (28.6%)	2 (28.6%)	0 (0.0%)
Nepakankamas vadovybės ir darbuotojų bendravimas	1 (14.3%)	3 (42.9%)	2 (28.6%)	1 (14.3%)	0 (0.0%)
Nepakankamas darbuotojų tarpusavio bendravimas	1 (14.3%)	3 (42.9%)	2 (28.6%)	1 (14.3%)	0 (0.0%)
Ilgai trunkančios ar nereguliarios darbo valandos	1 (14.3%)	2 (28.6%)	2 (28.6%)	2 (28.6%)	0 (0.0%)
Vadovybės ir darbuotojų santykių problemos	3 (42.9%)	2 (28.6%)	1 (14.3%)	1 (14.3%)	0 (0.0%)
Neaiški žmogiškųjų išteklių politika	3 (42.9%)	2 (28.6%)	1 (14.3%)	0 (0.0%)	1 (14.3%)
Nepakankamos karjeros galimybės	1 (14.3%)	2 (28.6%)	2 (28.6%)	2 (28.6%)	0 (0.0%)
Darbo vietos nesaugumas	1 (14.3%)	2 (28.6%)	1 (14.3%)	0 (0.0%)	3 (42.9%)
Problemiškas bendravimas su įmonės klientais	0 (0.0%)	1 (14.3%)	3 (42.9%)	0 (0.0%)	3 (42.9%)

Šios įmonės nekilnojamojo turto vadybininkams visiškai nesukelia streso ar sukelia labai nedaug neigiamų emocijų dauguma tirtų socialinių veiksnių, tokių kaip vadovybės ir darbuotojų santykių problemos (72 proc.), neaiški žmogiškųjų išteklių politika (72 proc.), nepakankamas vadovybės ir

darbuotojų bendravimas (57 proc.), nepakankamas darbuotojų tarpusavio bendravimas (57 proc.)(žiūr. 4.1 lent.). Tirtų stresą sukeliančių veiksnių rezultatų pasiskirstymas pateiktas 4.4 paveiksle.



4.4 pav. Stresą sukeliančių veiksnių pasiskirstymas „NT Raktas” nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje

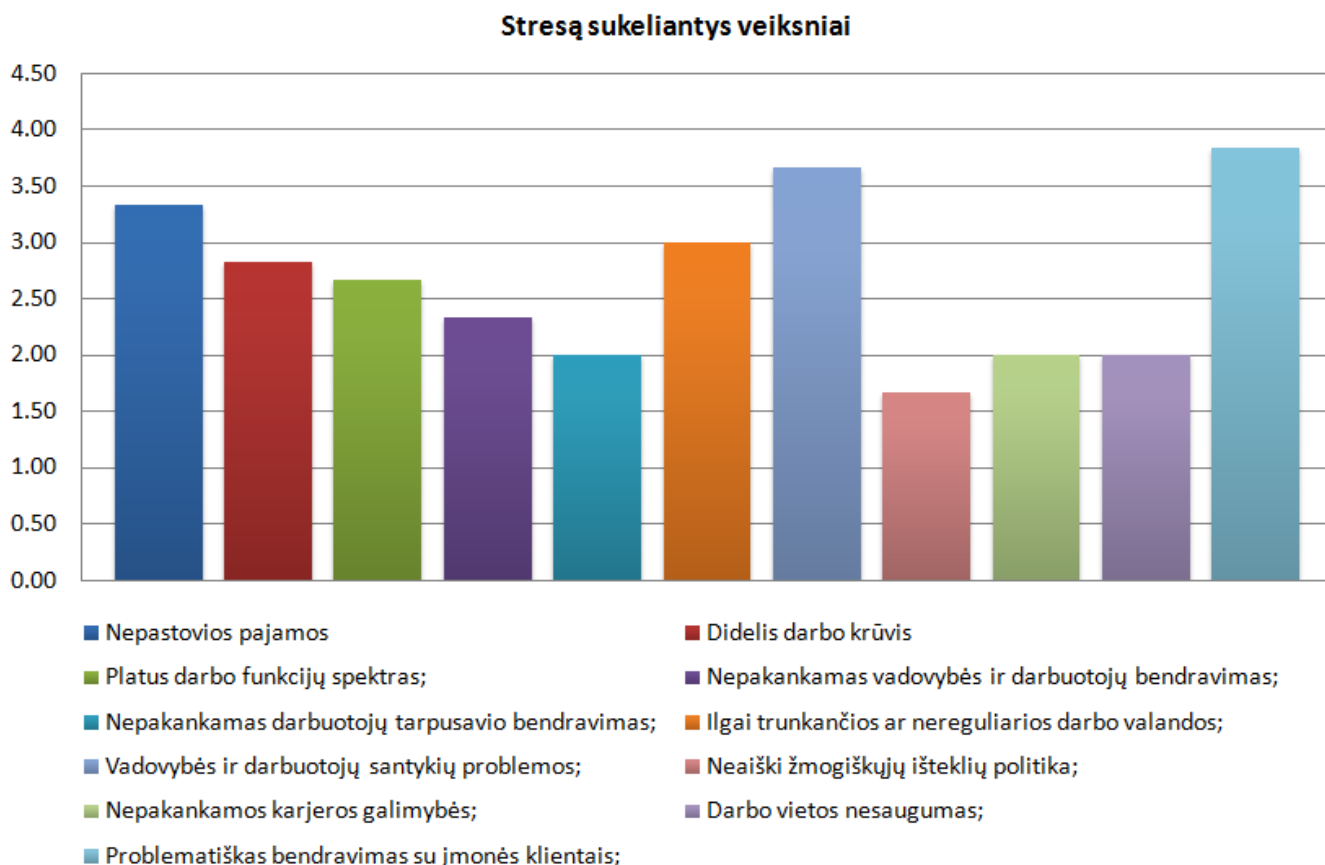
Vadinasi, nekilnojamojo turto įmonėje „NT Raktas” yra sukurti ir plėtojami puikūs vadovybės ir darbuotojų, kolegų tarpusavio santykiai, numatyta aiški žmogiškųjų išteklių politika, tačiau darbuotojai jaučia stresą dėl ateities perspektyvų – darbo vietos saugumo ir pajamų šaltinio, yra padidėjusi streso rizika vadybininkams bendraujant su įmonės klientais.

Tuo tarpu „011” nekilnojamojo turto įmonėje labiausiai darbuotojams stresą kelia psichologiniai veiksniai, tokie kaip problemiškas bendravimas su įmonės klientais (67 proc.), nepastovios pajamos (50 proc.) ir socialinis veiksnys – vadovybės ir darbuotojų santykių problemos (66 proc.). Respondentų atsakymai absoliutine ir procentine išraiškomis pateikti 4.2 lentelėje.

4.2 lentelė. „011” įmonės respondentų atliktas streso rizikos veiksnių stiprumo įvertinimas intervalu nuo 1 iki 5, kur 1 – nesukelia streso, 5 – labai sukelia stresą

	1	2	3	4	5
Nepastovios pajamos	1 (16.7%)	0 (0.0%)	2 (33.3%)	2 (33.3%)	1 (16.7%)
Nepakankamas vadovybės ir darbuotojų bendravimas	1 (16.7%)	2 (33.3%)	3 (50.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Nepakankamas darbuotojų tarpusavio bendravimas	2 (33.3%)	2 (33.3%)	2 (33.3%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Vadovybės ir darbuotojų santykių problemos	1 (16.7%)	0 (0.0%)	1 (16.7%)	2 (33.3%)	2 (33.3%)
Neaiški žmogiškųjų išteklių politika	3 (50.0%)	2 (33.3%)	1 (16.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Nepakankamos karjeros galimybės	2 (33.3%)	2 (33.3%)	2 (33.3%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Darbo vietos nesaugumas	2 (33.3%)	2 (33.3%)	2 (33.3%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Didelis darbo krūvis	0 (0.0%)	3 (50.0%)	1 (16.7%)	2 (33.3%)	0 (0.0%)
Platus darbo funkcijų spektras	0 (0.0%)	2 (33.3%)	4 (66.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Ilgai trunkančios ar nereguliarios darbo valandos	0 (0.0%)	1 (16.7%)	4 (66.7%)	1 (16.7%)	0 (0.0%)
Problemiškas bendravimas su įmonės klientais	0 (0.0%)	0 (0.0%)	2 (33.3%)	3 (50.0%)	1 (16.7%)

Mažiausiai sukelia stresą „011” nekilnojamojo turto vadybininkams jų darbo aplinkoje socialiniai veiksniai. Tai – neaiški žmogiškųjų išteklių politika (83 proc.), nepakankamas darbuotojų tarpusavio bendravimas (66 proc.), darbo vietos nesaugumas (66 proc.) ir nepakankamos karjeros galimybės (66 proc.)(žiūr. 4.2 lent.). Detalesnis tirtų stresą sukeliančių veiksnių rezultatų pasiskirstymas pateiktas 4.5 paveiksle.

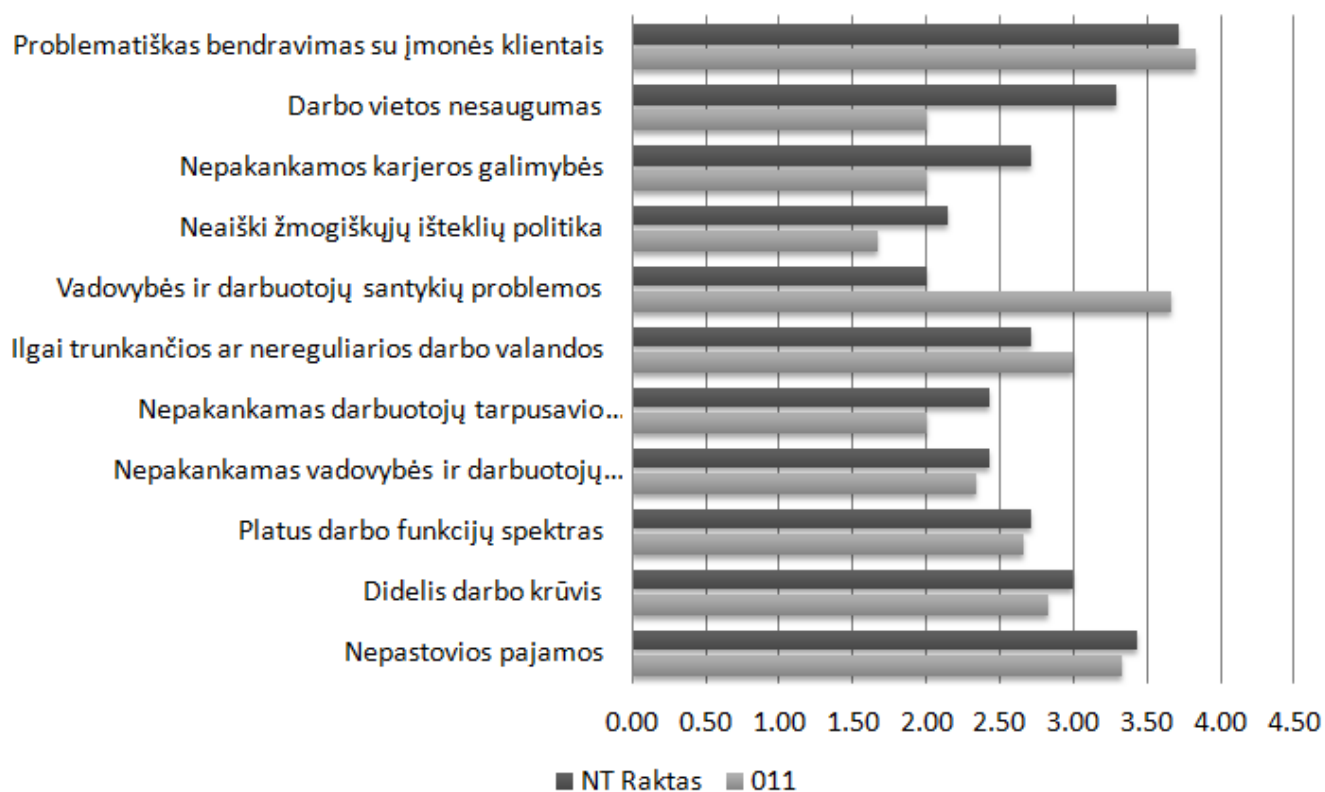


4.5 pav. Stresą sukeliančių veiksnių pasiskirstymas „011” nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje

Galime daryti prielaidą, jog šioje įmonėje yra sukurti ir plėtojami puikūs kolegų tarpusavio santykiai, priešingai nei ankstesnėje įmonėje, darbuotojai jaučiasi saugūs dėl ateities perspektyvų, įmonėje užtikrintos karjeros galimybės, saugios darbo vietos, tačiau įmonėje jaučiama įtampa tarp darbuotojų ir vadovybės, yra padidėjusi streso rizika bendraujant su įmonės klientais, stresą darbuotojams taip pat kelia nepastovios pajamos.

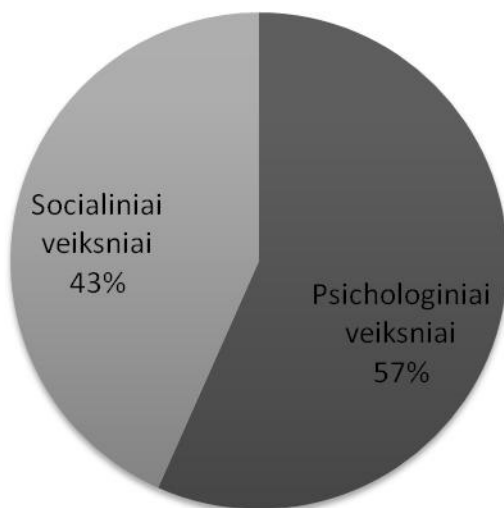
Siekiant tinkamai įvertinti stresą sukeliančius veiksnius nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje, jų prigimtį pagal darbo specifiką, lyginami įmonių tyrimo rezultatai.

Tyrimo rezultatai parodė, jog nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje nepriklausomai nuo įmonės vidaus kultūros labiausiai stresą kelia problemiškas bendravimas su įmonės klientais ir nepastovios vadybininkų uždirbamos pajamos. Kiek mažiau, tačiau padidėjusiai streso rizikai taip pat priklauso tokie veiksniai, kaip didelis darbo krūvis, platus darbo funkcijų spektras, ilgai truncančios ar nereguliarios darbo valandos, darbo vietos nesaugumas. Mažiausiai stresą sukelia arba visai jo nesukelia įmonėse sukurta palanki darbo atmosfera, geri vadovų ir darbuotojų, kolegų tarpusavio santykiai (žiūr. 4.6 pav.). Šių veiksnių rizika tiesiogiai priklauso ne nuo nekilnojamojo turto vadybininkų darbo specifikos, tačiau nuo suformuotos įmonės vidaus politikos.



4.6 pav. Stresą sukeliančių veiksnių pasiskirstymas „NT Raktas” ir „011” nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje

Taigi, vertinant stresą sukeliančius veiksnius nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje pagal veiksnių prigimtį, buvo nustatyta, jog **daugiausiai šios specifikos veiklą veikia psichologiniai veiksniai** (žiūr. 4.7 pav.).



4.7 pav. Stresą sukeliančių veiksnių pasiskirstymas pagal jų prigimtį „NT Raktas” ir „011” nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje

1 hipotezė – nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje labiausiai stresą sukelia darbo reikalavimų ir psichologiniai veiksniai – **patvirtinta**.

4.2.2. Veiksmų plano parengimas ir įgyvendinimas

Streso rizikos valdymo veiksmų planas buvo parengtas atsižvelgiant į nekilnojamojo turto įmonėse atliktą streso rizikos įvertinimą, kuris pateiktas 4.2.1. darbo skirsnyje. Kiekviena nustatyta padidinto streso rizikos veiksnių grupė buvo papildomai detalai analizuojama pagal respondentų išsakytą nuomonę kiekvienu klausimyno, skirtu tai veiksnių grupei įvertinti, klausimu. Atitinkamai parengiamas veiksmų planas ir parenkamos tinkamos streso rizikos valdymo prevencinės priemonės iš autorės sudaryto priemonių sąrašo, pateikto C – H prieduose. Prevencinių streso rizikos valdymo priemonių sąrašas sudarytas remiantis išnagrinėta užsienio šalių mokslinė literatūra (Leka et al. 2003; Health... 2007; Ramesaras *et al.* 2009; Williamsonas 2000). Šios priemonės yra universalios tipo, kad galėtų būti pritaikytos skirtingo dydžio, veiklos, vidaus kultūros ir kitų vidaus elementų įmonių streso valdymui.

Veiksmų planai buvo sudaryti bendradarbiaujant su įmonių vadovais, prieš tai jiems pateikus įmonės streso rizikos vertinimo rezultatus. Remiantis šiais rezultatais buvo parengti ir įgyvendinti veiksmų planai kaip būtų galima sumažinti ar panaikinti esamą ar galimą streso riziką. Parengus veiksmų planą, įmonių vadovams buvo pateiktas kiekvienai nustatytai padidėjusios streso rizikos veiksnių grupei valdyti skirtas prevencinių priemonių sąrašas.

Šioje magistro darbo dalyje pateikiami parengti veiksmų planai bei prevencinių priemonių sąrašai.

Nekilnojamojo turto įmonėje „NT Raktas“ didžiausia streso rizika buvo nustatyta darbo reikalavimų ir pokyčių įmonėje veiksnių grupėje, todėl šios veiksnių grupės rezultatų gerinimui buvo skiriamas didžiausias dėmesys, parengtas veiksmų planas, kuris pateiktas 4.3 lentelėje.

4.3 lentelė. Įmonei „NT Raktas” parengtas veiksmų planas

Veiksnių grupė	Norimas rezultatas	Situacija	Veiksmai	Atsakomybė	Vykdymo laikas	Veiksmų atlikimas
Darbo reikalavimai	Efektyvesnė veikla	▪ Didelis darbo krūvis; ▪ Problemiškas bendravimas su įmonės klientais.	1. Peržiūrėti organizacijos veiklos struktūrą ir procesus bei atlikti pakeitimus;	Vadovas	Nedelsiant	Tęstinis procesas
			2. Įvertinti darbuotojų įgūdžius ir atitinkamai atlikti mokymus derybų, bendravimo su klientais srityse;	Vadovas, personalo vadovas	Nedelsiant	Tęstinis procesas
			3. Rengti reguliarius darbuotojų susirinkimus ir individualius susitikimus su darbuotojais.	Personalo vadovas	Kartą per savaitę	Tęstinis procesas
Pokyčiai įmonėje	Darbuotojai pakankamai informuoti apie pokyčius įmonėje	▪ Darbuotojai nėra pakankamai informuojami pokyčių įmonėje klausimais	1. Parengti darbuotojų informavimo apie pokyčius organizacijoje strategiją;	Vadovas	Nedelsiant	Atlikta
			2. Rengti reguliarius darbuotojų susirinkimus ir individualius susitikimus su darbuotojais.	Personalo vadovas	Kartą per mėnesį	Tęstinis procesas

Siekiant tinkamai įgyvendinti parengtą veiksmų planą, įmonės vadovui buvo pateiktas rekomenduojamų prevencinių streso valdymo priemonių sąrašas kiekvienai padidinto streso veiksnių grupei valdyti. **Darbo reikalavimų** veiksnių grupei buvo pateiktos šios prevencinės priemonės:

- kiekvieną mėnesį rengti individualius susitikimus su darbuotojais, kurių metu būtų aptariamas darbuotojo darbo krūvis, išsikelti tikslai, iššūkiai;

- kiekvieną savaitę rengti darbuotojų susirinkimus, kuriuose būtų aptariamas numatomas būsimos savaitės darbo krūvis;
- nustatyti realius darbų atlikimo terminus;
- darbo užduotis darbuotojams paskirstyti tolygiai;
- stengtis neduoti papildomų darbo užduočių darbuotojams, kada jie jaučia didelį spaudimą;
- prižiūrėti fizinę darbo aplinką, imtis veiksmų, kai įmanoma, jog sumažintumėte nepageidaujamą blaškymą, sutrikimus, triukšmą ir kita darbo vietoje;
- pirma patikrinti darbuotojų darbo krūvį ir tik tada skirti jiems darbo užduotis;
- koreguoti darbo organizavimą, siekiant išspręsti problemas, susijusias su darbo perkrovomis ir personalo nedarbu (turi būti laikomasi sąžiningumo principais, gautas darbuotojų sutikimas);
- suteikti papildomų darbo išteklių, kurie padėtų sumažinti darbo krūvį;
- atlikti darbo krūvio monitoringą;
- mokyti darbuotojus organizuoti, valdyti savo darbo laiką;
- parodyti supratingumą, jog darbuotojai patiria didelį spaudimą;
- suteikti pakankamus darbo išteklius (tokius kaip laikas, įranga ir pan.), kad darbuotojas galėtų tinkamai atlikti savo darbą;
- leisti darbuotojams skirti sau reguliarias poilsio pertraukas, ypač tuo metu, kai darbas yra sudėtingas ar emociškai sunkus;
- išsiaiškinti komandos narių sugebėjimus;
- apsvarstyti personalo asmeninio tobulėjimo/ mokymosi planų nustatymo tikslingumą, kurie leistų personalui nusistatyti asmeninio tobulėjimo kryptis, mokymosi galimybes ir jas aptarti su vadovais;
- sukurti darbo sąlygas, kurios skatintų darbuotoją dirbti, leistų panaudoti savo asmeninius įgūdžius;
- informuoti personalą apie neplanuotus griežtus darbų atlikimo terminus ir kitus išskirtinius atvejus, kada atsiranda ilgų darbo valandų poreikis.

Problemos, susijusios su darbo specifikos pagrįstais reikalavimais, turi būti sprendžiamos tikslingai, sukūrus ir plėtojant efektyvų planą. Rekomenduojama:

- sukurti ir plėtoti veiksmų planą;
- sprendžiant problemas, jas suskaidyti į smulkesnes dalis;
- ieškoti problemos sprendimų atsižvelgiant į darbuotojų nusiskundimus;
- ryžtingai priimti sprendimus.

Proceso planavimo ir organizavimo rekomendacijos:

- peržiūrėti darbo procesą ir nustatyti ar įmanoma pagerinti darbo sąlygas;
- nustatyti būsimų darbo krūvių prioritetus;

- plėtoti lankstų požiūrį į taisykles ir darbo procesą.

Kiek mažesnė, tačiau taip pat padidėjusi rizika šioje nekilnojamojo turto įmonėje buvo nustatyta **pokyčių įmonėje** veiksmų grupėje. Siekiant pagerinti įmonėje esamų, būsimų pokyčių valdymo sritį, parengtas šis rekomenduojamų prevencinių streso valdymo priemonių sąrašas:

- vadovautis „atvirų durų“ politika, jog darbuotojas turėtų galimybę kreiptis pagalbos į vadovą, pasidalinti savo susirūpinimu;
- darbuotojų informavimą įtraukti į pokyčių organizacijoje vykdymo proceso sąrašą;
- įvertinti kiekvieną, nors ir nedidelį pokytį organizacijoje ir jo galimą poveikį darbuotojams;
- sukurti sistemą, kuri greitai informuotų apie naujus pokyčius;
- sukurti sistemą, kurioje darbuotojai galėtų išreikšti savo nuomonę, užduoti klausimus prieš, per ir po pokyčių organizacijoje;
- pasirinkti komunikacijos metodus (pvz., susirinkimai, skelbimų lentos, elektroniniai laiškai, forumai ir t.t.) ir jų dažnumą (pvz., kas savaitę, kas mėnesį ir pan.);
- paaiškinti darbuotojams, kokie pokyčiai vyks organizacijoje, kodėl yra svarbu, kad jie įvyktų;
- įsitikinti, ar visi darbuotojai supranta, kodėl organizacijoje yra vykdomi pokyčiai;
- apibrėžti ir paaiškinti pagrindinius organizacijos kaitos veiksmus;
- įsitikinti, jog darbuotojai suvokia, kaip pokyčiai organizacijoje paveiks jų darbo funkcijas.

Darbo kontrolės veiksmų grupės nekilnojamojo turto įmonėje „NT Raktas“ streso rizika buvo nustatyta nedidelė, todėl atsižvelgiant į respondentų streso vertinimą įmonės darbo aplinkoje buvo parengtos tik kelios rekomenduotos prevencinės priemonės:

- nekontroliuoti kiekvieno darbuotojo poelgio;
- nesuteikti per daug laisvės, jog darbuotojas nenukryptų netinkama linkme.

Darbo kontrolės tolesniam vystymui įmonėje rekomenduota:

- skatinti darbuotojus lankyti mokymo kursus;
- konsultuoti, kuruoti darbus;
- reguliariai tikrinti darbo funkcijų plėtrą;
- padėti darbuotojams plėtoti savo darbo funkcijas;
- skatinti darbuotojų lankstumą;
- suteikti darbuotojams pritaikyti naujas žinias, sugebėjimus savo darbe.

Svarbu, jog vadovai ne tik tinkamai sugebėtų kontroliuoti darbuotojų veiklą, tačiau ir prisiimtų tam tikrą atsakomybę už jų darbą sau. Tai įgyvendinti gali padėti šios rekomenduotos prevencinės priemonės:

- rodyti pavyzdį darbuotojams;
- esant būtinybei, ištiesti darbuotojams pagalbos ranką;
- padėti darbuotojams bendrauti su konfliktiškais klientais, ar, esant būtinybei, perimti atsakomybę.

Iš aukščiau pateikto veiksmų plano bei streso valdymo prevencinių priemonių pobūdžio, matyti, jog nekilnojamojo turto įmonės „NT Raktas” streso rizikos valdymas buvo paremtas pirminėmis ir antrinėmis streso valdymo strategijomis. Tyrimo metu nebuvo nustatyta kritinė streso riba, jog būtų tikslinga taikyti tretines streso valdymo strategijas, skirtas atkurti darbuotojų darbingumą.

Nekilnojamojo turto įmonėje „011” didžiausia streso rizika buvo nustatyta vadovų paramos ir darbo reikalavimų veiksmų grupėse, šiek tiek mažesnė – darbo kontrolės veiksmų grupėje. Šių veiksmų grupių valdymui buvo sudarytas veiksmų planas (žiūr. 4.4 lent.).

4.4 lentelė. Įmonei „011” parengtas veiksmų planas

Veiksmų grupė	Norimas rezultatas	Situacija	Veiksmai	Atsakomybė	Vykdymo laikas	Veiksmų atlikimas
1	2	3	4	5	6	7
Vadovų parama	Didesnė įmonės vadovo parama	▪ Nepakankamas pasitikėjimas organizacijos vadovu; ▪ Nepakankamas darbuotojų ir vadovo tarpusavio bendravimas; ▪ Nepakankama vadovo parama.	1. Nustatyti vadovo bendravimo su darbuotojais politiką; 2. Rengti darbuotojams individualius pokalbius su įmonės vadovu.	Vadovas Vadovas	Nedelsiant Kartą per mėnesį	Atlikta Tęstinis procesas
Darbo reikalavimai	Efektyvesnė veikla	▪ Didelis darbo krūvis; ▪ Nepastovios darbo valandos; ▪ Problemiškas bendravimas su įmonės klientais.	1. Peržiūrėti organizacijos veiklos struktūrą ir procesus bei atlikti pakeitimus; 2. Įvertinti darbuotojų įgūdžius ir atitinkamai atlikti mokymus derybų, bendravimo su klientais srityse;	Vadovas Vadovas, personalo vadovas	Nedelsiant Nedelsiant	Tęstinis procesas Tęstinis procesas

4.4 lentelės pabaiga

1	2	3	4	5	6	7
			3. Rengti reguliarius darbuotojų susirinkimus ir individualius susitikimus su darbuotojais.	Personalo vadovas	Kartą per savaitę	Tęstinis procesas
Darbo kontrolė	Darbuotojai jaučia pakankamai galintys kontroliuoti savo darbą	- Darbuotojai nesijaučia galintys kontroliuoti savo darbo proceso; - Didelė darbo kontrolė.	1. Peržiūrėti organizacijos darbuotojų kontrolės procesus; 2. Įvertinti darbuotojų įgūdžius ir atitinkamai suteikti darbuotojams daugiau atsakomybės; 3. Rengti reguliarius individualius susitikimus su darbuotojais.	Vadovas Vadovas, personalo vadovas Vadovas	Nedelsiant Nedelsiant Kartą per mėnesį	Atlikta Tęstinis procesas Tęstinis procesas

Vadovų paramos veiksmų grupei valdyti buvo pateiktos šios prevencinės priemonės:

- nustatyti, ar darbuotojai yra pakankamai apmokyti, kad galėtų atlikti pagrindines darbo funkcijas;
- vykdyti „atvirų durų“ politiką ar nustatyti tam tikrą laiką, kada darbuotojas gali kreiptis į vadovą aptarti svarbius klausimus;
- teikti paramą darbuotojams, kurie dirba vieni;
- lanksčiai reaguoti, jei darbuotojui tikrai reikia atsikvėpti, pasiimti papildomą poilsio pertrauką;
- informuoti, jog įmonė yra visada pasiruošusi suteikti pagalbą darbuotojams, net jei turima problemų už įmonės ribų;
- reguliariai pasiteirauti darbuotojų kaip jie laikosi;
- teikti moralinę paramą, reaguoti į darbuotojo problemas už įmonės ribų;
- darbuotojų suteiktą asmeninę informaciją išlaikyti privačia ir konfidencialia, nekalbėti apie darbuotojus jiems už akių;
- mokyti darbuotojus bendrauti su klientais kaip reikėtų elgtis tam tikrose situacijose, kokiais principais vertėtų vadovautis;

- leisti darbuotojui palaipsniui grįžti į darbą, jei darbuotojas ilgą laiko tarpą nebuvo darbe dėl ligos.

Darbo reikalavimų veiksmų grupės streso rizikos mažinimui buvo pateiktas šis rekomenduojamas prevencinių streso valdymo priemonių sąrašas:

- pirma patikrinti darbuotojų darbo krūvį ir tik tada skirti jiems darbo užduotis;
- koreguoti darbo organizavimą, siekiant išspręsti problemas, susijusias su darbo perkrovomis ir personalo nedarbu (turi būti laikomasi sąžiningumo principais, gautas darbuotojų sutikimas);
- suteikti papildomų darbo išteklių, kurie padėtų sumažinti darbo krūvį;
- kiekvieną mėnesį rengti individualius susitikimus su darbuotojais, kurių metu būtų aptariamas darbuotojo darbo krūvis, išsikelti tikslai, iššūkiai;
- darbo užduotis darbuotojams paskirstyti tolygiai;
- kiekvieną savaitę rengti darbuotojų susirinkimus, kuriuose būtų aptariamas numatomas būsimos savaitės darbo krūvis;
- stengtis neduoti papildomų darbo užduočių darbuotojams, kada jie jaučia didelį spaudimą;
- prižiūrėti fizinę darbo aplinką, imtis veiksmų, kai įmanoma, jog sumažintumėte nepageidaujamą blaškymą, sutrikimus, triukšmą ir kita darbo vietoje;
- atlikti darbo krūvio monitoringą;
- informuoti personalą apie neplanuotus griežtus darbų atlikimo terminus ir kitus išskirtinius atvejus, kada atsiranda ilgų darbo valandų poreikis;
- mokyti darbuotojus organizuoti, valdyti savo darbo laiką;
- parodyti supratingumą, jog darbuotojai patiria didelį spaudimą;
- suteikti pakankamus darbo išteklius (tokius kaip laikas, įranga ir pan.), kad darbuotojas galėtų tinkamai atlikti savo darbą;
- išsiaiškinti komandos narių sugebėjimus;
- sukurti darbo sąlygas, kurios skatintų darbuotoją dirbti, leistų panaudoti savo asmeninius įgūdžius.

Problemos, susijusios su darbo specifikos pagrindais reikalavimais, šioje įmonėje turi būti sprendžiamos tikslingai, sukūrus ir plėtojant efektyvų planą. Rekomenduojama:

- sukurti ir plėtoti veiksmų planą;
- sprendžiant problemas, jas suskaidyti į smulkesnes dalis;
- ieškoti problemos sprendimų atsižvelgiant į darbuotojų nusiskundimus;
- ryžtingai priimti sprendimus.

Procesui planuoti ir organizuoti pateiktos šios rekomendacijos:

- peržiūrėti darbo procesą ir nustatyti ar įmanoma pagerinti darbo sąlygas;
- nustatyti būsimų darbo krūvių prioritetus;
- plėtoti lankstų požiūrį į taisykles ir darbo procesą.

Kiek mažesnė, tačiau taip pat padidėjusi streso rizika nekilnojamojo turto įmonėje „011“ buvo nustatyta **darbo kontrolės** veiksmų grupėje. Siekiant pagerinti šios srities valdymą, parengtas šis rekomenduojamų prevencinių priemonių sąrašas:

- sudaryti sąlygas darbuotojams išreikšti savo nuomonę, teikti pasiūlymus dėl darbų organizavimo susirinkimų ar individualių pokalbių metu. Visada juos išklaudyti;
- rodyti pasitikėjimą, jog darbuotojas gali atlikti savo darbą;
- leisti ir skatinti darbuotojus dalyvauti priimant sprendimus;
- stengtis kuo dažniau konsultuotis su darbuotojais, priimant įvairius sprendimus;
- informuoti personalą, kodėl priimti tam tikri sprendimai;
- įgyvendinant projektus, vengti atsakomybę perduoti vienam žmogui, stengtis, jog ji būtų paskirstyta komandos nariams. Visų pirma, reikėtų apibrėžti komandos narius, vėliau suderinti projekto tikslus, pasidalinti darbo užduotimis, sutarti dėl darbų atlikimo terminų ir susitikimų darbo eigoje.
- stengtis darbuotoją nukreipti tinkama linkme, o ne įsakyti, kaip jam dirbti;
- nekontroliuoti kiekvieno darbuotojo poelgio;
- nesuteikti per daug laisvės, jog darbuotojas nenukryptų netinkama linkme;
- suteikti darbuotojui atsakomybę;

Kaip ir anksčiau nagrinėtai įmonei, darbo kontrolės tolesniam vystymui įmonėje rekomenduota:

- skatinti darbuotojus lankyti mokymo kursus;
- konsultuoti, kuruoti darbus;
- reguliariai tikrinti darbo funkcijų plėtrą;
- padėti darbuotojams plėtoti savo darbo funkcijas;
- skatinti darbuotojų lankstumą;
- suteikti darbuotojams pritaikyti naujas žinias, sugebėjimus savo darbe.

Tam, jog vadovai ne tik tinkamai sugebėtų kontroliuoti darbuotojų veiklą, tačiau ir prisiimtų tam tikrą atsakomybę už jų darbą sau, buvo pateiktos šios prevencinės streso valdymo priemonės:

- rodyti pavyzdį darbuotojams;
- esant būtinybei, ištiesti darbuotojams pagalbos ranką;
- padėti darbuotojams bendrauti su konfliktiškais klientais, ar, esant būtinybei, perimti atsakomybę.

Nedidelė streso rizika šioje nekilnojamojo turto įmonėje buvo užfiksuota **pokyčių įmonėje** valdymo veiksmų grupėje. Siekiant pagerinti įmonėje esamų, būsimų pokyčių valdymo sritį, parengtas šis rekomenduojamų prevencinių streso valdymo priemonių sąrašas:

- įvertinti kiekvieną, nors ir nedidelį pokytį organizacijoje ir jo galimą poveikį darbuotojams;
- paaiškinti darbuotojams, kokie pokyčiai vyks organizacijoje, kodėl yra svarbu, kad jie įvyktų;

- vadovautis „atvirų durų” politika, jog darbuotojas turėtų galimybę kreiptis pagalbos į vadovą, pasidalinti savo susirūpinimu;
- darbuotojų informavimą įtraukti į pokyčių organizacijoje vykdymo proceso sąrašą;
- sukurti sistemą, kuri greitai informuotų apie naujus pokyčius;
- sukurti sistemą, kurioje darbuotojai galėtų išreikšti savo nuomonę, užduoti klausimus prieš, per ir po pokyčių organizacijoje;
- pasirinkti komunikacijos metodus (pvz., susirinkimai, skelbimų lentos, elektroniniai laiškai, forumai ir t.t.) ir jų dažnumą (pvz., kas savaitę, kas mėnesį ir pan.);
- įsitikinti, jog darbuotojai suvokia, kaip pokyčiai organizacijoje paveiks jų darbo funkcijas;
- įsitikinti, ar visi darbuotojai supranta, kodėl organizacijoje yra vykdomi pokyčiai;
- apibrėžti ir paaiškinti pagrindinius organizacijos kaitos veiksmus.

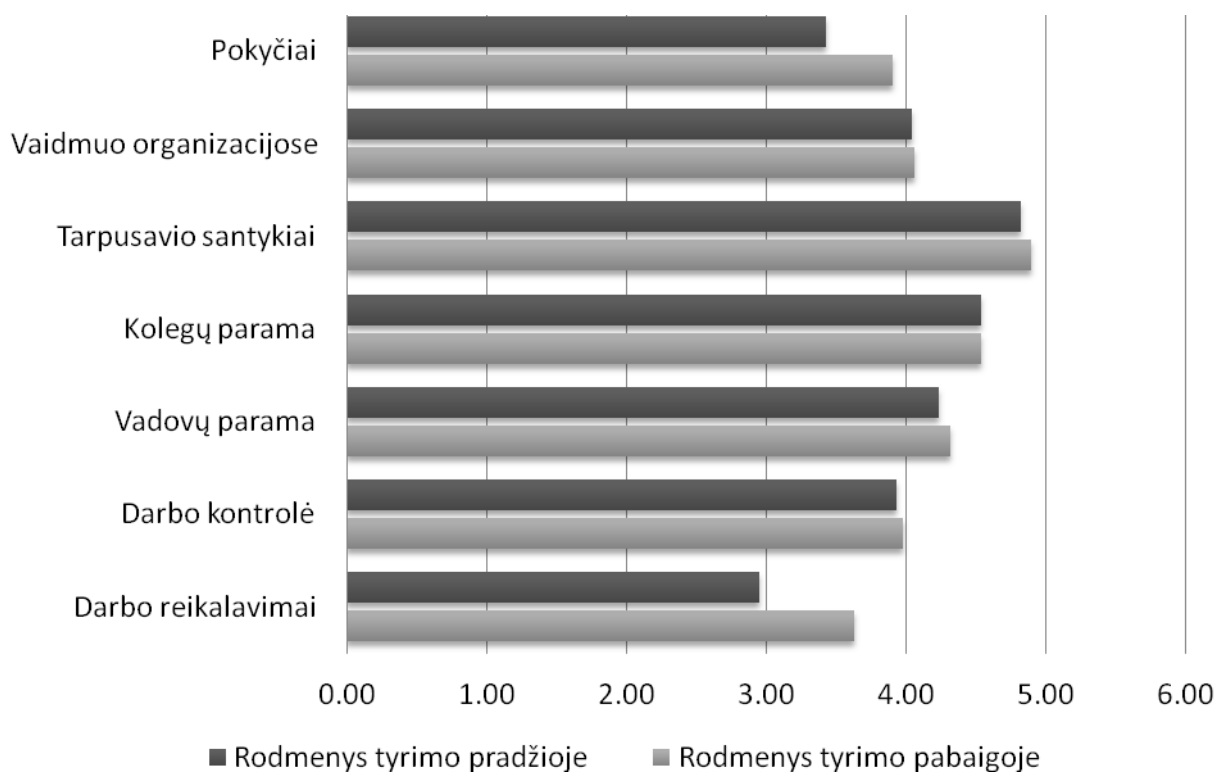
Nekilnojamojo turto įmonės „011” streso rizikos valdymas daugiausiai buvo paremtas pirminėmis ir antrinėmis streso valdymo strategijomis. Neišvengta tretinių streso valdymo strategijų labiausiai streso veikiamos – vadovų paramos veiksmų grupės – streso rizikos valdymo procese.

Taigi, abiejų nekilnojamojo turto įmonių streso rizikos valdymas buvo paremtas pirminėmis ir antrinėmis streso valdymo strategijomis. Ar ši įgyvendinta streso rizikos valdymo metodika buvo veiksminga, nustatysime kitoje magistro darbo dalyje.

4.2.3. Streso rizikos valdymo metodikos veiksmingumo įvertinimas

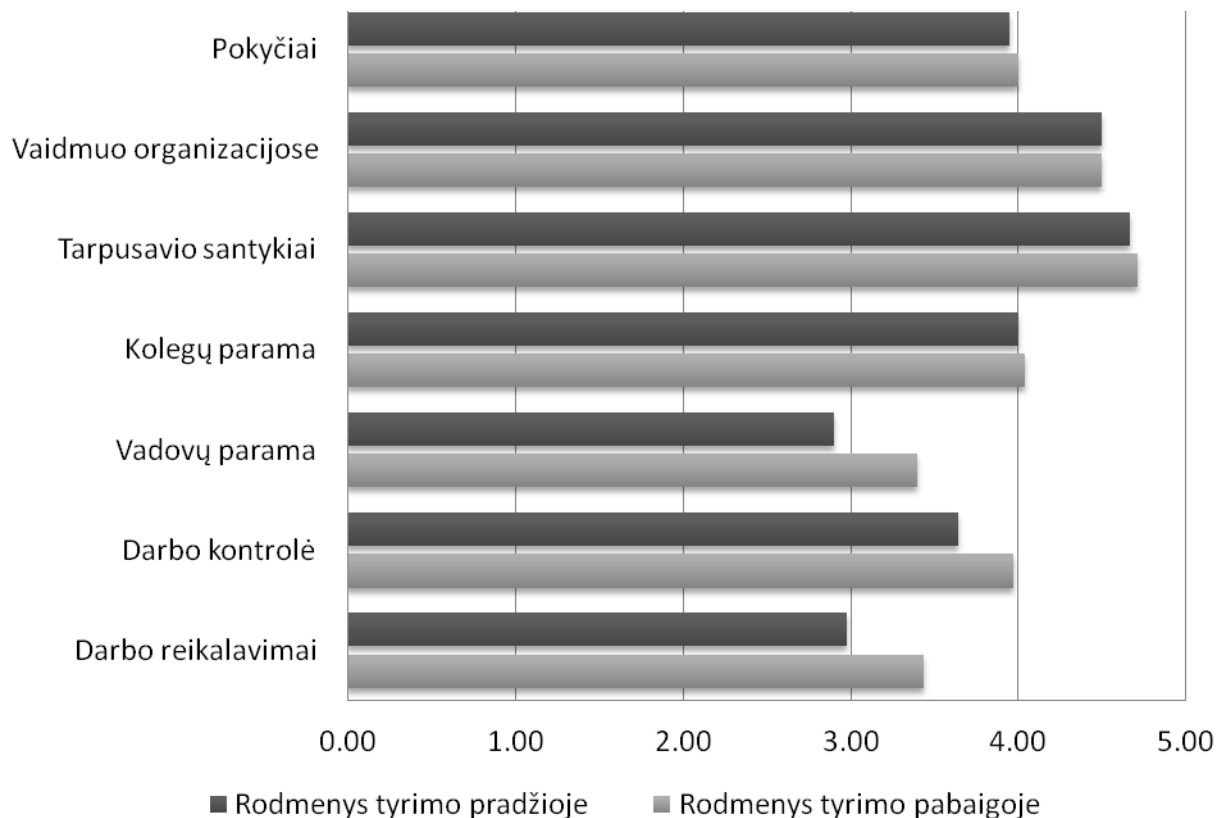
Streso rizikos valdymo metodikos veiksmingumo nekilnojamojo turto vadybininkų veiklai įvertinimas buvo atliekamas praėjus trims mėnesiams nuo parengto veiksmų plano įgyvendinimo pradžios. Šiam tikslui pasiekti, buvo pasitelkiama kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodais. Visų pirma, įmonių darbuotojams, kurie dalyvavo tyrime, buvo pateiktos dar kartą užpildyti tos pačios anketos, siekiant išsiaiškinti ar įgyvendinus veiksmų planą pasikeitė darbuotojų požiūris į darbo sąlygas. Antra, buvo atliktas vadovų interviu, siekiant išsiaiškinti, kaip įmonės vadovai vertina streso rizikos valdymo metodikos naudingumą. Šio tyrimo rezultatus ir streso rizikos valdymo metodikos veiksmingumo įvertinimą ir pateiksime šioje magistro darbo dalyje.

Remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais, nekilnojamojo turto įmonės „NT Raktas” vadybininkų požiūris į darbo sąlygas pagerėjo. Didžiausias teigiamas pokytis užfiksuotas darbo reikalavimų veiksmų grupėje, taip pat, matyti, jog pagerėjo situacija ir pokyčių įmonėje streso valdymo srityje. Kadangi būtent šioms įmonės sritims buvo parengtas streso rizikos valdymo veiksmų planas, galime daryti prielaidą, jog plano įgyvendinimas padarė teigiamą įtaką nekilnojamojo turto vadybininkų veiklai. Srityse, kuriose pirmojo tyrimo metu nebuvo nustatyta padidėjusi streso rizika, antrojo tyrimo rezultatai parodė, jog streso rizika šiose veiksmų grupėse ženkliai nepakilo. Tyrimo duomenų kaita pateikta 4.8 paveiksle.



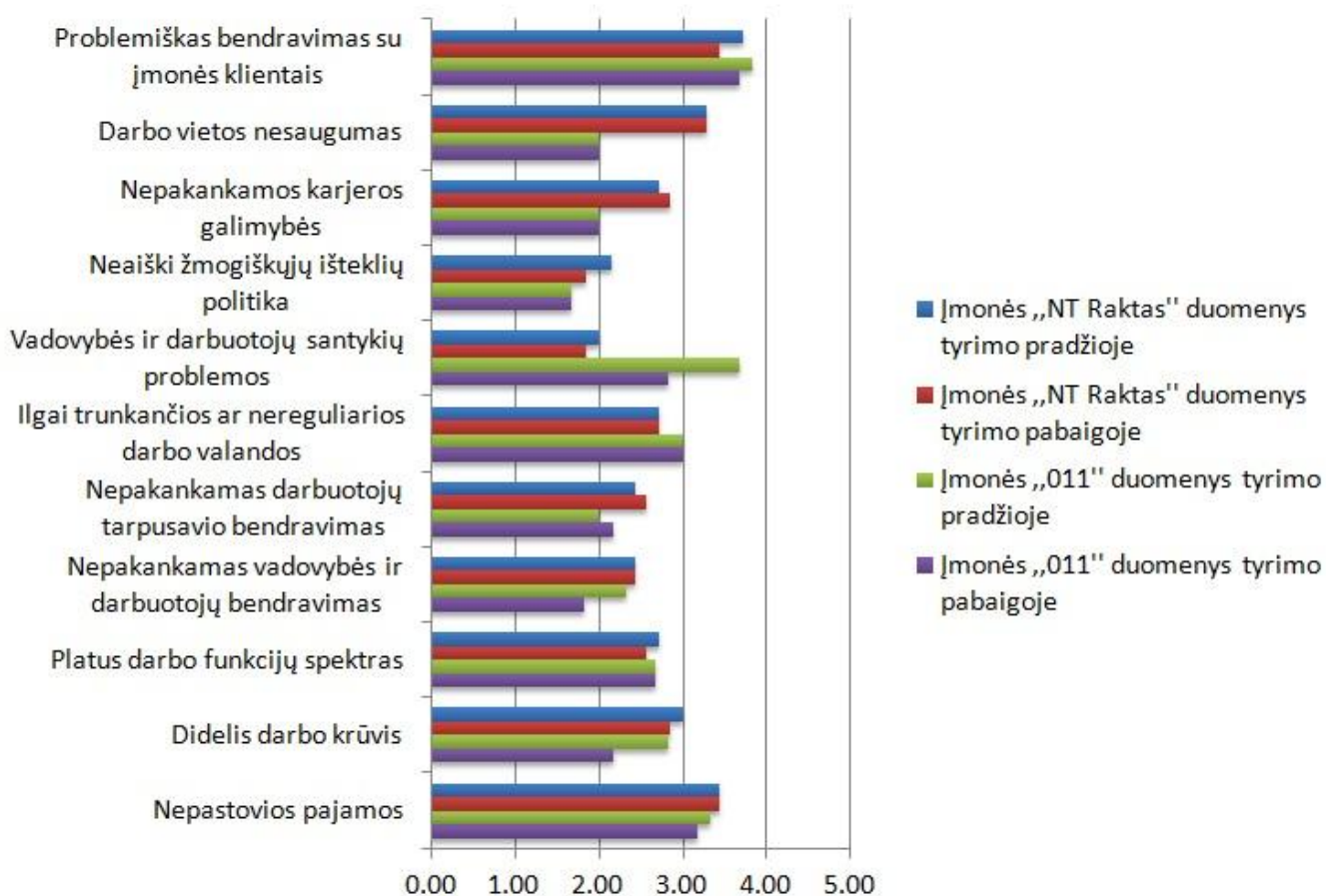
4.8 pav. Streso lygio kaita „NT Raktas” įmonės vidaus aplinkoje

Nekilnojamojo turto įmonės „011” vadybininkų požiūris į darbo sąlygas, įgyvendinus parengtą streso valdymo veiksmų planą taip pat pagerėjo. Darbo aplinkos vertinimas pagerėjo tose srityse, kuriose buvo nustatyta padidėjusi streso rizika ir įgyvendintas veiksmų planas. Didžiausias matomas teigiamas pokytis vadovų paramos ir darbo reikalavimų streso valdymo srityse. Likusiose įmonės vidaus aplinkos srityse streso rizika liko beveik nepakitusi arba šiek tiek sumažėjusi. Tyrimo duomenų kaita pateikta 4.9 paveiksle.



4.9 pav. Streso lygio kaita „011“ įmonės vidaus aplinkoje

Įmonėse pritaikius streso rizikos valdymo metodiką, neženkiai pakito ir atskirų stresą sukeliančių veiksnių nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje vertinimas (žiūr. 4.10 pav.). Tokie socialiniai veiksniai kaip nepakankamas vadovybės ir darbuotojų bendravimas, vadovybės ir darbuotojų santykių problemos, neaiški žmogiškųjų išteklių politika ir psichologinis veiksnys – didelis darbo krūvis – vadybininkų buvo įvertinti palankiau kitų veiksnių atžvilgiu. Atsižvelgiant į tai, kokiai veiksnių grupei priklauso šie veiksniai, galime jų kaitą sieti su įgyvendinto veiksmų plano teigiamomis pasekmėmis. Tuo tarpu psichologiniai veiksniai: problemiškas bendravimas su įmonės klientais, nepastovios pajamos, ilgai trunkančios ar nereguliarios darbo valandos, ir socialinis veiksnys – darbo vietos nesaugumas – dar kartą buvo darbuotojų įvertinti kaip labiausiai stresą keliantys veiksniai nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje. Remiantis šių duomenų kaita, galime daryti prielaidą, jog pastarieji veiksniai priklauso padidintos rizikos veiksniais nekilnojamojo turto darbo specifikoje nepriklausomai nuo įmonės operatyvinės veiklos.



4.10 pav. Stresą sukeliančių veiksnių nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje įvertinimo kaita

Taigi, atsižvelgiant į abiejose nekilnojamojo turto įmonėse atlikto kiekybinio tyrimo rezultatus, matyti, jog įgyvendinta streso rizikos valdymo metodika buvo veiksminga darbuotojų įmonės darbo aplinkos vertinimo atžvilgiu. Padidėjusi streso rizika ir jos šaltiniai šiose įmonėse buvo sumažinti.

Tačiau darbuotojų įmonės darbo aplinkos vertinimas negali būti tiesiogiai sietinas su jų darbo našumo padidėjimu. Šiuo atveju svarbus yra ir įmonės vadovų streso rizikos valdymo metodikos veiksmingumo vertinimas. Reikalingi tikslūs kiekybiniai vadybininkų darbo veiklos rezultatų įvertinimai. Tik išanalizavus šių duomenų kaitą, galima bus spręsti ar ši metodika buvo veiksminga gerinant vadybininkų darbo našumą bei įmonės veiklos rezultatus. Kadangi tiek nekilnojamojo turto įmonės „NT Raktas“, tiek įmonės „011“ vadovai nenorėjo atskleisti tikslios informacijos apie vadybininkų pajamas, kiekybinius darbo rezultatus, kadangi tai konfidenciali įmonės informacija, buvo atlikti įmonės vadovų interviu, kurių metu vadovai informavo apie bendrus darbuotojų darbo rezultatus, jų kaitą. Remiantis šiais duomenimis buvo vertinama darbuotojų darbo našumo kaita. Plačiau susipažinkime su kokybinio tyrimo rezultatais.

Abiejose nekilnojamojo turto įmonėse iki pradedant taikyti šią streso rizikos valdymo metodiką, streso rizikos valdymas nebuvo taikomas. Su darbuotojų stresu susijusios problemos buvo sprendžiamos tik tuo atveju, kai problemos tapdavo akivaizdžios, susiklosčiusi situacija „reikalavo“ tam tikrų sprendimų. Taigi, nekilnojamojo turto įmonių vadovai nesiėmė jokių prevencinių priemonių, kurios

padėtų išvengti ar iš anksto pastebėti streso riziką organizacijoje. Pagrindinės įvardytos priežastys, kodėl nebuvo kreipiama pakankamai dėmesio į streso rizikos valdymą, buvo laiko ir suvokimo trūkumas.

Išskyla klausimas, ar iš esmės yra tikslinga valdyti streso riziką įmonėje, kai ji gali funkcionuoti ir netaikydama šios praktikos. Vadovų nuomone, tyrimas parodė, jog, atsižvelgiant į darbo specifiką, darbuotojų streso rizikos valdymas nekilnojamojo turto įmonėje yra reikalingas. Ši darbo sritis pasižymi didele darbuotojų kaita, tad norint sėkmingai dirbti, puiki psichologinė darbuotojų savijauta yra būtina. Streso rizikos valdymas šiuo atžvilgiu yra ne mažiau svarbus kaip ir tinkamai suformuoti darbo užduotis, apmokyti darbuotojus ir sukurti visas būtinas technines galimybes sėkmingam darbui atlikti. Kadangi bendravimas su klientais yra viena iš pagrindinių darbo specifikos sudedamųjų dalių, darbuotojo psichologinė būklė ir nusiteikimas taip pat gali būti lemiamas sėkmingo sandorio veiksnys. Psichologiškai stabilūs ir profesionalūs darbuotojai gali suteikti kokybiškas nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugas ir maksimaliai patenkinti klientų poreikis, o tai gali būti traktuojama kaip vienu iš įmonės konkurencinių pranašumų prieš kitas įmones ypač ekonomikos sunkmečio laikotarpiu.

Nagrinėjant atsakymus į klausimą „Kokie iššūkiai iškilo bandant suvaldyti stresą organizacijoje” sunkiausia vadovams buvo priimti kritiką, „pažvelgti kitomis akimis” į darbuotojų psichologinės būklės darbe svarbą ir darbdavio vaidmenį jos valdymo procese. Taip pat iškilo klausimas, kaip tinkamai įgyvendinti planus, psichologiškai sunku buvo pritaikyti tas streso rizikos valdymo priemones, kurios iš pirmo žvilgsnio neatrodė veiksmingos darbuotojų darbo našumui gerinti. Nekilnojamojo turto įmonėse buvo pertvarkyti kai kurie organizacijos veiklos procesai, skiriamas didesnis dėmesys darbuotojų mokymams ne tik srities specifiniuose aspektuose, bet ir jų psichologiniam pasiruošimui, rengiami individualūs susitikimai su darbuotojais, darbuotojams suteikiama daugiau laisvės ir atsakomybės.

Paprašius vadovų įvertinti taikytos streso rizikos valdymo metodikos naudą/ žalą organizacijai, vadovai akcentavo teigiamus streso rizikos valdymo požiūrius. Didžiausia tiesioginė nauda – tai pagerėjusi darbuotojų savijauta. Streso rizikos valdymo procesas taip pat leido nustatyti ir pamatyti problemas, optimizuoti kai kurias veiklos sritis, išmokti valdyti stresorius darbo aplinkoje, pagerinti vadovo įgūdžius, taigi, suteikė galimybę organizacijai augti ir tobulėti.

Nagrinėjant atsakymus į klausimą „Kokią įtaką darbuotojų darbo našumui turėjo streso rizikos valdymas”, paaiškėjo, jog finansiniu požiūriu, vertinant sandorių apimtį kaitą, įmonių finansinius rodiklius streso rizikos valdymas tiesioginės finansinės naudos neatnešė – darbo našumas nepakito. Tyrimo laikotarpiu finansinių darbo rezultatų pagerėjimui lyginant su ankstesnių metų šio laikotarpio rezultatais, vadovų nuomone, daugiausia turėjo įtakos kiti aspektai – išoriniai veiksniai, tokie kaip neramumai Europos finansų rinkoje, būsto kredito sąlygų sugriežtinimas ar „Snoro” banko žlugimas. Vertinant streso rizikos valdymo poveikį suteiktų paslaugų ir atliktų darbų kokybei, teigiami padariniai aiškiai jaučiami kasdieniniuose darbuotojų darbo funkcijose: darbuotojai tapo daug aktyvesni, padidėjo jų entuziazmo lygis atliekant savo kasdienes darbo funkcijas, pagerėjo savijauta, padidėjo atliekamų darbų

apimtis. Šie veiksniai daro tiesioginę įtaką teikiamų nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų kokybei, o ilguoju laikotarpiu ir finansiniams darbo rezultatams.

Taigi, išanalizavus kiekybinio ir kokybinio tyrimų rezultatus, galime prieiti išvadą, jog įgyvendinta streso rizikos valdymo metodika buvo veiksminga tiek darbuotojų įmonės darbo aplinkos vertinimo atžvilgiu, tiek įmonės vadovų požiūriu vertinant streso rizikos valdymo naudą. Įgyvendinta streso rizikos valdymo metodika sudarė palankias sąlygas gerinti nekilnojamojo turto vadybininkų darbo našumui.

2 hipotezė – streso rizikos organizacijoje valdymas sudaro palankias sąlygas gerinti nekilnojamojo turto vadybininkų darbo našumui – **patvirtinta.**

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Sparčiai kintant šiuolaikiniam pasauliui, tobulėjant technologijoms, kintant rinkos sąlygoms, didėjant konkurencijai, besikeičiant ekonominėms sąlygoms stresas darbe tapo viena svarbiausių darbuotojų sveikatos problemų. Streso rizikos valdymas ypač aktualus Lietuvos nekilnojamojo turto įmonių sėkmingai veiklai, įvertinant tai, jog Lietuvoje darbo sąlygos yra vienos iš prasčiausių Europos Sąjungoje darbuotojų sveikatos apsaugos ir priežiūros požiūriu, nekilnojamojo turto, nuomos ir verslo sektorius priskiriamas padidėjusios įtampos, aktyvaus darbo specifikai, o nekilnojamojo turto vadybininko profesija – viena iš labiausiai stresą keliančių profesijų.
2. Streso rizikos valdymas – rizikos įvertinimas, veiksmų plano sudarymas, įgyvendinimas ir kontrolė – turėtų tapti kiekvienos nekilnojamojo turto įmonės strateginės veiklos dalimi, kurios pagrindinis tikslas – užkirsti kelią plisti ir kilti streso šaltiniams, siekiant pagerinti darbuotojų motyvaciją dirbti, užtikrinti darbuotojų saugą ir sveikatą darbo vietoje, padidinti darbo našumą įmonėje ir sumažinti neigiamus streso keliamus finansinius ir operatyvinius įmonės padarinius. Šio tikslo įgyvendinimas tiesiogiai sietinas su sėkmingo verslo valdymo principu ir geresniais darbo rezultatais.
3. Pagrindinės kliūtys, kodėl nekilnojamojo turto įmonių vadovai nesiima valdyti streso grėsmės darbo erdvėje ar valdo ją nepakankamai – nepakankamas kylančios streso rizikos įvertinimas, problemos ir jos padarinių suvokimas bei laiko, žinių ir patirties trūkumas.
4. Streso rizikos valdymas – tai nėra lengvas, žinių ir pastangų reikalaujantis procesas, todėl nusprendus pradėti taikyti nekilnojamojo turto įmonėje streso rizikos valdymą, tikslinga kreiptis pagalbos į išorės specialistus.
5. Streso rizikos valdymas, pirmiausia, yra prevencinė organizacijos veiklos proceso ir jo rezultatų gerinimo, darbo našumo didinimo priemonė, todėl streso valdymas, įvertinus streso lygį įmonėje, turėtų būti paremtas veiksmingiausiomis pirminėmis ir antrinėmis streso valdymo strategijomis.
6. Nekilnojamojo turto nuomos ir verslo sektoriuje tikslinga taikyti praktiniame magistro darbo tyrime pritaikytą ir užsienio šalyse plačiai taikomą streso rizikos valdymo metodiką „Valdymo standartai“, kuri papildyta sudarytu rekomenduojamų prevencinių priemonių stresui valdyti sąrašu.
7. Nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje, atsižvelgiant į darbo specifiką nepriklausomai nuo vidinės organizacijos struktūros, labiausiai stresą sukeliančiais veiksniais tyrimu buvo nustatyti psichologiniai veiksniai: problemiškas bendravimas su įmonės klientais, nepastovios pajamos, ilgai trunkančios ar nereguliarios darbo valandos bei socialinis veiksnys – darbo vietos

nesaugumas. Šiems padidėjusios streso rizikos veiksniams tikslinga teikti didžiausią dėmesį nekilnojamojo turto įmonėje taikant streso rizikos valdymą.

8. Tyrimas atskleidė, jog streso rizikos valdymas sudaro palankias sąlygas gerinti nekilnojamojo turto vadybininkų darbo našumą: pagerėja darbuotojų savijauta, motyvacija, darbo aplinkos vertinimas, suteiktų nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų ir įmonės vidaus aplinkoje atliktų darbų kokybė. Vertinant streso rizikos valdymo poveikį įmonės finansiniams rezultatams, padidėjusios streso rizikos sumažinimo padariniai tiesiogiai neturėjo įtakos finansiniams įmonių rodikliams.
9. Siekiant atlikti detalesnę pritaikytos streso rizikos metodikos veiksmingumo analizę būtų tikslinga tyrimą įmonėse pakartoti po pusės ir vienerių metų, atlikti papildomus streso rizikos valdymo metodikos taikymus kitose tokio pat pobūdžio nekilnojamojo turto įmonėse. Gauti rezultatai leistų tiksliau įvertinti streso rizikos valdymo veiksnių svarbą ir veiksmingumą darbo našumui ir finansiniams įmonių rodikliams.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Aitken, A.; Crawford, L. Coping with stress: Dispositional coping strategies of project managers. *International Journal of Project Management*, Volume 25, Issue 7, October 2007, Pages 666-673
- Avey, J. B.; Luthans, F.; Jensen, S. M. Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, Volume 48, Issue 5, September/October 2009, pages 677–693
- Bagdonas, E.; Bagdonienė, L. 2000. *Administravimo principai*. Vadovėlis. Kauno technologijos universitetas. Kaunas: Technologija. 228 p.
- CareerCast [interaktyvus]. 2011. The 10 Most Stressful Jobs [žiūrėta 2011-09-21]. Prieiga per internetą: <http://www.careercast.com/jobs-rated>.
- Cooper, C. L.; Cartwright, S. An intervention strategy for workplace stress. *Journal of Psychosomatic Research*, Volume 43, Issue 1, July 1997, Pages 7-16
- Cox, T.; Griffiths, A.; Rial-Gonzalez, E. European Agency for Safety and Health at Work [interaktyvus] 2000. Research on Work-related Stress. Luxemburg: Official Publications of the European Communities. 167 p. [žiūrėta 2011-10-27]. Prieiga per internetą: <http://osha.europa.eu/en/publications/reports/203>.
- Cox, T.; Rial-Gonzalez, E. [interaktyvus]. 2002. Work-related stress: the European picture. Working on stress. *Magazine of European Agency for Safety and Health at Work*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. 32 p. [žiūrėta 2011-10-29]. Prieiga per internetą: <http://osha.europa.eu/en/publications/magazine/5>.
- European Agency for Safety and Health at Work [interaktyvus]. 2009. OSH in figures: stress at work — facts and figures. European Risk Observatory Report. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. 132 p. [žiūrėta 2011-04-26]. Prieiga per internetą: http://osha.europa.eu/en/publications/reports/TE-81-08-478-EN-C_OSH_in_figures_stress_at_work
- European Agency for Safety and Health at Work [interaktyvus]. 2010. ESENER - European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks. European Risk Observatory Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. 156 p. [žiūrėta 2011-08-01]. Prieiga per internetą: http://osha.europa.eu/en/publications/reports/esener1_osh_management
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions [interaktyvus]. 2010. Work-related stress [žiūrėta 2011-04-26]. Prieiga per internetą: <http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=work->

[related%20stress%20european%20foundation%202010&source=web&cd=5&ved=0CEIQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.adapt.it%2Ffacm-on-line%2FHome%2Fdocumento9849.html&ei=f94BT4qiMuOB4gTQyfGoCw&usg=AFQjCNFVKjEhBOn0nyG5kiTfY7d2n_CejA&cad=rja](http://www.adapt.it/Facm-on-line/FHome/Fdocumento9849.html&ei=f94BT4qiMuOB4gTQyfGoCw&usg=AFQjCNFVKjEhBOn0nyG5kiTfY7d2n_CejA&cad=rja)

Europos bendrijų tarybos 1989 m. birželio 12 d. darbuotojų saugos ir sveikatos pagrindų direktyva 89/391/EEB dėl priemonių darbuotojų saugai ir sveikatos apsaugai darbe gerinti nustatymo [interaktyvus]. *Europos Sąjungos oficialusis leidinys*. 05/1 t. 349-357 p. [žiūrėta: 2011-05-02]. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=DD:05:01:31989L0391:LT:PDF>.

Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra [interaktyvus]. 2002a. Stresas darbe. Informacinis lapelis Nr. 22. [žiūrėta 2011-09-29]. Prieiga per internetą: <http://osha.europa.eu/lt/publications/factsheets/22>.

Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra [interaktyvus]. 2002b. Stresas darbe – žmonės kenčia tylėdami. Pranešimas žiniasklaidai. [žiūrėta 2011-10-29]. Prieiga per internetą: <http://osha.vdi.lt/PDF/Topics/kreipimasis.htm>.

Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra [interaktyvus]. 2007. Kaip spręsti psichologinius-socialinius klausimus ir sumažinti stresą darbe. Agentūros ataskaitos santrauka. Informacinis lapelis Nr. 32. [žiūrėta 2011-09-29]. Prieiga per internetą: http://osha.europa.eu/lt/publications/factsheets/lt_32.pdf.

Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra [interaktyvus]. 2010. Europos įmonių apklausa apie naują ir kylančią riziką. Santrauka. Belgija [žiūrėta: 2011-04-28]. Prieiga per internetą: http://osha.europa.eu/lt/publications/reports/lt_esener1-summary.pdf.

Europos socialinis dialogas [interaktyvus]. 2004. Pagrindinis susitarimas dėl streso darbe [žiūrėta 2011-05-02]. Prieiga per internetą: www.lpsk.lt/getfile.php?tbl=docs4_lt&id=3.

Health and Safety Executive [interaktyvus]. 2006. Five steps to risk assessment [žiūrėta 2011-09-01]. Prieiga per internetą: <http://www.hse.gov.uk/pubns/indg163.pdf>

Health and Safety Executive [interaktyvus]. 2007. Managing the causes of work-related stress: a step-by-step approach using the Management Standards, Health and Safety Guidance [žiūrėta 2011-08-01]. Prieiga per internetą: http://www.hseni.gov.uk/hsg218_managing_the_causes_of_work_related_stress.pdf.

Jančauskas, E. E. [interaktyvus]. 2011. *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. III knyga. Mokomoji knyga. Vilnius. 116 p. [žiūrėta 2011-10-01]. Prieiga per internetą: http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys/files/Knyga_ZMOGISKUJU_ISTEKLIU_VADYBA_portalui.pdf.

- Kaklauskas, A.; Kelpšienė, L.; Zavadskas, E.K.; Bardauskienė D., Kaklauskas, G.; Urbonas M.; Sorakas V. 2011a. Crisis management in construction and real estate: Conceptual modeling at the micro-, meso- and macro-levels. *Land Use Policy*, Volume 28, Issue 1, January 2011, Pages 280-293
- Kaklauskas, A.; Zavadskas, E.K.; Pruskus, V.; Viasenko, A.; Bartkiene, L.; Paliskiene, R.; Zemeckyte, L.; Gerstein, V.; Dzemyda, G.; Tamulevicius, G. 2011b. Recommended Biometric Stress Management System. *Expert Systems with Applications*. Volume 38, Issue 11, October 2011, Pages 14011-14025
- Kulvinskienė, V. R.; Bandzienė, A. [interaktyvus]. 2008. Streso darbe ekonominis kontekstas. *Ekonomika*. 82 t. 75-90 p. [žiūrėta 2011-10-30]. Prieiga per internetą: <http://www.leidykla.eu/fileadmin/Ekonomika/82/75-90.pdf>.
- Leka, S., Cox, T. Institute of Work, Health and Organisations [interaktyvus]. 2008. The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF. Nottingham [žiūrėta 2011-10-01]. Prieiga per internetą: <http://prima-ef.org/Documents/PRIMA-EF%20eBOOK.pdf>.
- Leka, S., Griffiths, A., Cox, T. Institute of Work, Health and Organisations [interaktyvus]. 2003. Work organisation and stress: systematic problem approaches for employers, managers and trade union representatives [žiūrėta 2011-10-01]. Prieiga per internetą: http://www.who.int/occupational_health/publications/en/oehstress.pdf
- Leka, S.; Jain, A.; Iavicoli, S.; Vartia, M.; Ertel, M. The role of policy for the management of psychosocial risks at the workplace in the European Union. *Safety Science*, Volume 49, Issue 4, April 2011, Pages 558-564
- Lietuvos Respublikos 2003 m. liepos 1 d. darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas Nr. IX-1672, *Valstybės Žinios* 70-3170.
- Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro ir sveikatos apsaugos ministro 2003m. spalio 16 d. įsakymas Nr. A1-159/V-612 „Dėl profesinės rizikos nuostatų patvirtinimo“, *Valstybės Žinios* 69-2852.
- Lietuvos Respublikos valstybinė darbo inspekcija [interaktyvus]. 2006. Stresas darbo vietoje ir jo pasekmės [žiūrėta 2011-09-30]. Prieiga per internetą: <http://www.vdi.lt/index.php?403420519>.
- Lietuvos statistikos departamentas [interaktyvus]. 2011. Šalies ūkio darbo našumas [žiūrėta 2011-10-01]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=2454>.
- Mackay, C. J.; Cousins R.; Kelly, P. J.; Lee, S; McCaig, R. H. [interaktyvus]. 2004. 'Management Standards' and work-related stress in the UK: Policy background and science. *Work & Stress*, , Volume 18, Issue 2, April-June, Pages 91-112 [žiūrėta 2011-10-01]. Prieiga per internetą: <http://www.hse.gov.uk/stress/techpart1.pdf>.

Mărăcine, M. [interaktyvus]. 2010. The concept of stress and ways of managing it. *Economia. Seria Management*. Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania, vol. 13(1), pages 179-186, June 2010. [žiūrėta 2011-07-01]. Prieiga per internetą: <http://feaa.ucv.ro/RTE/014-10.pdf>

Martinkus, B.; Sakalas, A.; Savanevičienė, A. 2006. Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. Vadovėlis. Kaunas: Technologija. 255 p.

Mellor, N.; Mackay, C.; Packham, C.; Jones, R.; Palferman, D.; Webster, S.; Peter Kelly, P. 2011. 'Management Standards' and work-related stress in Great Britain: Progress on their implementation. *Safety Science*, Volume 49, Issue 7, August 2011, Pages 1040-1046

Myers, D. G. 2000. Psichologija. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 816 p.

Ong, L.; Linden, W.; Young, S. Stress management: What is it? *Journal of Psychosomatic Research*, Volume 56, Issue 1, January 2004, Pages 133-137

Parent-Thirion, A.; Macías E. F.; Hurley, J.; Vermeylen, G. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions [interaktyvus]. 2007. Fourth European Working Conditions Survey. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities [žiūrėta: 2011-08-11]. Prieiga per internetą: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf>.

Pratibha, G. Stress Management among Private Sector Banking Professionals. *Advances in Management*, Volume 3(9), Issue 9, September 2010, Pages 52-58

Profiles International [interaktyvus]. 2010. The Leader's Guide to Managing Workplace Stress [žiūrėta 2011-10-01]. Prieiga per internetą: <http://www.profilesinternational.com/home.aspx>.

Ramesar, S.; Koortzen, P.; Oosthuizen, R.M. The relationship between emotional intelligence and stress management. *SA Journal of Industrial Psychology/ SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, Volume 35(1), Art. #443, 2009, 10 pages.

Robbins, S. P. 2006. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 376 p.

Strank, J.W. 2005. Stress at Work: Management and Prevention. Amsterdam, Netherlands: Elsevier Publishing.

Teasdale, E. L. Workplace stress. *Psychiatry*, Volume 5, Issue 7, July 2006, Pages 251-254

Tidikis, R. 2003. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vadovėlis. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras. 628 p.

United States Department of Labor, Bureau of Labor Statistics [interaktyvus]. 2011. Real Estate Brokers and Sales Agents. Occupational Outlook Handbook, 2010-11 Edition [žiūrėta 2011-07-17]. Prieiga per internetą: <http://www.bls.gov/oco/ocos120.htm>.

Williamson, A. M. Managing stress in the workplace: Part II — The scientific basis (knowledge base) for the guide. *Elsevier Ergonomics Book Series*, Volume 1, 2000, Pages 437-462

.

A priedas. Lietuvos ūkio pridėtinė vertė, tenkanti vienai faktiškai dirbtai valandai, to meto kainomis, litais (Lietuvos statistikos... 2011)

<i>Ekonominė veikla</i>	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Visas ūkis	15.7	17.5	18.4	20.0	22.0	23.8	27.1	30.8	34.5	31.3	33.6
Žemės ūkis, medžioklė ir miškininkystė	5.6	5.9	5.9	5.9	6.8	8.7	10.0	12.5	16.6	11.3	12.6
Žuvininkystė	4.0	6.4	32.4	17.3	15.3	10.9	13.2	15.1	8.6	15.5	15.0
Kasyba ir karjerų eksploatavimas	46.7	58.4	35.5	29.5	37.1	50.7	46.7	40.3	55.9	42.3	50.2
Apdirbamoji gamyba	16.2	18.6	17.8	20.1	24.9	26.0	29.2	31.5	34.3	31.0	37.9
Elektros, dujų ir vandens tiekimas	23.6	26.1	34.6	44.7	44.6	51.6	51.0	59.6	58.1	66.5	74.7
Statyba	14.9	15.5	16.5	17.7	18.7	19.6	23.5	27.9	31.2	22.5	25.9
Didmeninė ir mažmeninė prekyba	16.7	18.6	20.6	22.4	23.2	24.6	25.3	28.5	31.6	29.4	31.0
Viešbučiai ir restoranai	11.8	14.3	14.6	15.5	14.2	15.2	14.2	18.1	17.5	18.0	16.6
Transportas, sandėliavimas ir ryšiai	28.0	32.2	36.8	39.5	40.8	47.0	51.8	54.8	62.6	57.7	63.6
Finansinis tarpininkavimas	31.7	44.2	40.5	31.7	39.9	50.7	72.8	71.0	89.4	44.4	48.2
<i>Nekilnojamasis turtas, nuoma ir kita verslo veikla</i>	<i>51.4</i>	<i>57.2</i>	<i>47.4</i>	<i>54.2</i>	<i>56.5</i>	<i>65.4</i>	<i>62.7</i>	<i>82.5</i>	<i>70.2</i>	<i>61.8</i>	<i>57.4</i>
Viešasis valdymas ir gynyba	23.0	23.6	22.3	26.2	27.3	28.4	34.3	34.5	41.4	36.5	36.6
Švietimas	10.3	11.4	13.4	14.0	14.0	12.3	16.1	16.1	19.2	22.1	19.4
Sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	7.7	7.6	8.0	7.8	8.7	9.9	11.7	14.1	17.7	19.2	17.8
Kita veikla	13.2	15.7	16.1	16.9	16.3	15.3	16.9	18.2	21.6	21.8	24.6

B priedas. Lietuvos ūkio darbo našumo pokyčiai, palyginti su ankstesniais metais, proc. (Lietuvos statistikos... 2011)

<i>Ekonominė veikla</i>	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Visas ūkis	11.9	4.8	8.8	6.0	1.7	6.8	5.7	2.0	-6.4	5.7
Žemės ūkis, medžioklė ir miškininkystė	7.2	3.8	6.7	10.4	9.6	0.4	30.6	28.9	-7.3	4.1
Žuvininkystė	52.2	435.3	-49.5	-12.4	-35.3	17.3	11.3	-46.7	62.9	-16.5
Kasyba ir karjerų eksploatavimas	43.8	-36.0	-12.8	15.5	10.0	-18.1	-21.4	18.0	-9.0	2.9
Apdirbamoji gamyba	18.2	-0.3	13.4	15.0	-1.1	11.1	3.3	0.6	2.6	15.2
Elektros, dujų ir vandens tiekimas	8.9	31.4	28.4	1.8	12.2	-2.4	5.9	-6.9	9.7	9.8
Statyba	4.4	6.0	6.4	-0.6	-2.9	8.8	4.7	2.0	-22.6	17.4
Didmeninė ir mažmeninė prekyba	11.3	10.0	9.6	1.5	2.1	-0.9	8.0	0.8	-12.0	1.3
Viešbučiai ir restoranai	12.5	-1.4	4.0	-10.1	3.0	-9.8	13.8	-13.4	-3.8	-6.3
Transportas, sandėliavimas ir ryšiai	12.0	9.3	4.9	4.8	11.1	5.8	1.3	10.0	-8.7	4.6
Finansinis tarpininkavimas	38.8	-14.3	-14.6	18.9	-6.6	11.0	-24.6	16.5	-19.2	6.6
<i>Nekilnojamasis turtas, nuoma ir kita verslo veikla</i>	<i>11.8</i>	<i>-18.2</i>	<i>13.3</i>	<i>1.2</i>	<i>3.7</i>	<i>-10.2</i>	<i>18.2</i>	<i>-23.1</i>	<i>-12.9</i>	<i>-5.8</i>
Viešasis valdymas ir gynyba	5.0	-3.3	16.0	0.3	-0.4	11.4	-4.6	6.9	-6.9	4.8
Švietimas	7.7	14.7	5.4	-3.5	-13.5	15.9	-12.5	-7.5	5.5	-5.0
Sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	-3.3	6.8	-5.6	1.9	3.3	-4.3	2.4	4.2	4.2	-0.4
Kita veikla	11.6	0.4	4.1	-4.8	-10.1	6.2	0.9	6.1	-10.5	11.1

C priedas. Prevencinių priemonių sąrašas esant padidėjusiai streso rizikai, susijusiai su darbo reikalavimais nekilnojamojo turto organizacijoje

Darbo krūvis

- Sudaryti asmens darbo planus, siekiant užtikrinti, jog darbuotojas žinotų savo darbo apimtį;
- Kiekvieną savaitę rengti darbuotojų susirinkimus, kuriuose būtų aptariamas numatomas būsimos savaitės darbo krūvis;
- Stengtis neduoti papildomų darbo užduočių darbuotojams, kada jie jaučia didelį spaudimą;
- Prižiūrėti fizinę darbo aplinką, imtis veiksmų, kai įmanoma, jog sumažintumėte nepageidaujamą blaškymą, sutrikimus, triukšmą ir kita darbo vietoje;
- Atlikti darbo krūvio monitoringą;
- Mokyti darbuotojus organizuoti, valdyti savo darbo laiką;
- Pirma patikrinti darbuotojų darbo krūvį ir tik tada skirti jiems darbo užduotis;
- Koreguoti darbo organizavimą, siekiant išspręsti problemas, susijusias su darbo perkrovomis ir personalo nedarbu (turi būti laikomasi sąžiningumo principais, gautas darbuotojų sutikimas);
- Parodyti supratingumą, jog darbuotojai patiria didelį spaudimą;
- Suteikti pakankamus darbo išteklius (tokius kaip laikas, įranga ir pan.), kad darbuotojas galėtų tinkamai atlikti savo darbą;
- Suteikti papildomų darbo išteklių, kurie padėtų sumažinti darbo krūvį;
- Kiekvieną mėnesį rengti individualius susitikimus su darbuotojais, kurių metu būtų aptariamas darbuotojo darbo krūvis, išsikelti tikslai, iššūkiai;
- Surengti formalius ar neformalius mokymus personalui prioritetų nusistatymo tematika, jų metu suteikti informaciją kur reikėtų kreiptis pagalbos, jei nusistatyti prioritetai susikerta.
- Leisti darbuotojams skirti sau reguliarias poilsio pertraukas, ypač tuo metu, kai darbas yra sudėtingas ar emociškai sunkus;

Kompetencija

- Sukurti protokoluojamą darbuotojų mokymo sistemą, siekiant užtikrinti, jog įmonės darbuotojai yra kompetentingi atlikti pagrindines savo darbo funkcijas ir jaučiasi galintys jas atlikti;
- Išsiaiškinti komandos narių sugebėjimus;
- Apsvarstyti personalo asmeninio tobulėjimo/ mokymosi planų nustatymo tikslingumą, kurie leistų personalui nusistatyti asmeninio tobulėjimo kryptis, mokymosi galimybes ir jas aptarti su vadovais;
- Sukurti darbo sąlygas, kurios skatintų darbuotoją dirbti, leistų panaudoti savo asmeninius įgūdžius;

Darbo pobūdis/ organizavimas

- Informuoti personalą apie neplanuotus griežtus darbų atlikimo terminus ir kitus išskirtinius atvejus, kada atsiranda ilgų darbo valandų poreikis.
- Pateikite iššūkį/ spaudimą, kad išlaikytumėte darbuotojo motyvaciją ir susidomėjimą dirbti;
- Apsvarstyti, ar nevertėtų koreguoti darbo laiko pradžios ar pabaigos valandas, tam, jog darbuotojai jaustų mažesnę spaudimą iš išorinės įmonės aplinkos veiksnių (pvz., transporto spūstys, vaikų priežiūra ir pan.);
- Nustatyti realius darbų atlikimo terminus;
- Darbo užduotis darbuotojams paskirstyti tolygiai;
- Mokykite darbuotojus, kaip galima suderinti darbą su asmeniniu gyvenimu.

Problemų sprendimas

- Sukurti ir plėtoti veiksmų planą;
- Sprendžiant problemas, jas suskaidyti į smulkesnes dalis;
- Ieškoti problemos sprendimų atsižvelgiant į darbuotojų nusiskundimus;
- Ryžtingai priimti sprendimus;

Proceso planavimas ir organizavimas

- Peržiūrėti darbo procesą ir nustatyti ar įmanoma pagerinti darbo sąlygas;
- Nustatyti būsimų darbo krūvių prioritetus;
- Plėtoti lankstų požiūrį į taisykles ir darbo procesą

Atsakomybės prisiėmimas

- Rodykite pavyzdį darbuotojams;
- Esant būtinybei, ištieskite darbuotojams pagalbos ranką;
- Padėkite darbuotojams bendrauti su konfliktiškais klientais, ar, esant būtinybei, perimkite atsakomybę;

D priedas. Prevencinių priemonių sąrašas esant padidėjusiai streso rizikai, susijusiai su darbo kontrole nekilnojamojo turto organizacijoje

- Sudaryti sąlygas darbuotojams kontroliuoti savo darbo tempą;
- Suteikti darbuotojui atsakomybės;
- Sudaryti sąlygas darbuotojams išreikšti savo nuomonę, teikti pasiūlymus dėl darbų organizavimo susirinkimų ar individualių pokalbių metu. Visada juos išklaudyti;
- Individualių pokalbių metu aptarti darbuotojo sugebėjimus, nustatyti kaip jis tuos sugebėjimus galėtų pritaikyti veikloje;
- Rodyti pasitikėjimą, jog darbuotojas gali atlikti savo darbą;
- Stengtis darbuotoją nukreipti tinkama linkme, o ne įsakyti, kaip jam dirbti;
- Nkontroliuoti kiekvieno darbuotojo poelgio;
- Nesuteikti per daug laisvės, jog darbuotojas nenukryptų netinkama linkme;
- Leisti ir skatinti darbuotojus dalyvauti priimant sprendimus;
- Stengtis kuo dažniau konsultuotis su darbuotojais, priimant įvairius sprendimus;
- Informuoti personalą, kodėl priimti tam tikri sprendimai;
- Įgyvendinant projektus, vengti atsakomybę perduoti vienam žmogui, stengtis, jog ji būtų paskirstyta komandos nariams. Visų pirma, reikėtų apibrėžti komandos narius, vėliau suderinti projekto tikslus, pasidalinti darbo užduotimis, sutarti dėl darbų atlikimo terminų ir susitikimų darbo eigoje.

Vystymasis

- Skatinti darbuotojus lankyti mokymo kursus;
- Konsultuoti, kuruoti darbus;
- Reguliariai tikrinti darbo funkcijų plėtrą;
- Padėti darbuotojams plėtoti savo darbo funkcijas;
- Skatinti darbuotojų lankstumą;
- Suteikti darbuotojams pritaikyti naujas žinias, sugebėjimus savo darbe;

E priedas. Prevencinių priemonių sąrašas esant padidėjusiai streso rizikai, susijusiai su parama nekilnojamojo turto organizacijoje

Valdymo parama

- Jei galima, įvesti lankstesnius darbo grafikus, kurie leistų darbuotojams laiku įvykdyti visus vidaus įsipareigojimus;
- Nustatyti, ar darbuotojai yra pakankamai apmokyti, kad galėtų atlikti pagrindines darbo funkcijas;
- Plėtoti kvalifikacijos kėlimo ir mokymo priemones siekiant užtikrinti, jog darbuotojų kompetencija atitinka darbe keliamus reikalavimus;
- Suteikti galimybę plėtoti karjerą;
- Organizuoti personalo apmokymus, kurie padėtų darbuotojams išspręsti ar sušvelninti sudėtingas situacijas, susijusias su darbo specifiška. Tai galėtų būti mokymai, kaip reikia kalbėti sudėtingų telefoninių skambučių metu, elgtis su agresyviais visuomenės nariais ir pan.
- Į rengiamų reguliarių darbuotojų susitikimų ir/ ar įmonės veiklos apžvalgų metu aptariamus klausimus įtraukti problemas, susijusias su stresu darbe, nauja atsiradusia įtampa.
- Rengti reguliarius individualius pokalbius su darbuotojais, kurių metu aptarti svarbius klausimus, jaučiamą spaudimą, įtampą darbe;
- Leisti darbuotojui palaipsniui grįžti į darbą, jei darbuotojas ilgą laiko tarpą nebuvo darbe dėl ligos;
- Reguliariai pasiteirauti darbuotojų kaip jie laikosi;
- Teikti moralinę paramą, reaguoti į darbuotojo problemas už įmonės ribų
- Darbuotojų suteiktą asmeninę informaciją išlaikyti privačia ir konfidencialia, nekalbėti apie darbuotojus jiems už akių;
- Teikti paramą darbuotojams, kurie dirba vieni;
- Mokyti darbuotojus bendrauti su klientais, kaip reikėtų elgtis tam tikrose situacijose, kokiais principais vertėtų vadovautis;
- Lanksčiai reaguoti, jei darbuotojui tikrai reikia atsikvėpti, pasiimti papildomą poilsio pertrauką;
- Vykdyti „atvirų durų“ politiką ar nustatyti tam tikrą laiką, kada darbuotojas gali kreiptis į vadovą aptarti svarbius klausimus;
- Informuoti, jog įmonė yra visada pasiruošusi suteikti pagalbą darbuotojams, net jei turima problemų už įmonės ribų.

Tarpusavio parama

- Įvertinti darbuotojų pastangas;
- Skatinti tokią įmonės vidaus kultūrą, kurioje darbuotojai vieni kitų neskųstų vadovybei.
- Sukurti vidaus kultūrą, paremtą kolegų tarpusavio pasitikėjimu, paskatinimu, parama;

- Įvertinti gerai atliktus darbus;
- Mokyti darbuotojus bendrauti su bendradarbiais, kaip reikėtų elgtis tam tikrose situacijose, kokiais principais vertėtų vadovautis.

F priedas. Prevencinių priemonių sąrašas esant padidėjusiai streso rizikai, susijusiai su tarpusavio santykiais nekilnojamojo turto organizacijoje

Tarpusavio santykiai darbe gerinimas

- Įgyvendinti tam tikras procedūras, kurios užkirstų kelią arba greitai padėtų išspręsti atsiradusius konfliktus darbe.
- Suformuoti komandą, kuri būtų apmokoma, kauptų žinias ir patirtį konfliktų valdymo tematika;
- Aptarti, kaip darbuotojai dirba kartu, kaip jie gali kurti teigiamus santykius darbe;
- Nekritikuoti darbuotojo esant šalia kitiems darbuotojams;
- Su visais darbuotojais elgtis vienodai, neišskiriant iš kitų;
- Įvertinkite fizinio smurto darbe ir žodinio priekabiavimo riziką, imkitės priemonių jai spręsti.
- Sukurti įmonės vidaus politiką, kurioje būtų įvardintas darbe nepriimtinas elgesys, nuostatai kaip sprendžiami klausimai, susiję su šia problema, ją raštu pateikti darbuotojams.
- Įgyvendinti konfidencialią nepriimtino elgesio ataskaitų sistemą;
- Įgyvendinti skundų ir vidaus drausmės procedūrą, skirtą kovoti su nepriimtinu elgesiu, informuoti apie jos eigą darbuotojus;
- Kreiptis konsultacinės pagalbos į išorės specialistus (policiją, paramos centrus ir pan.), konsultuoti darbuotojus;
- Visų lygių darbo grupėse skatinti gerą, sąžiningą ir atvirą bendravimą;
- Skatinti gerą bendravimą tarp darbuotojų, organizuoti mokymus pagalbos įgūdžių tobulinimo tematika (pvz., klausymosi įgūdžių, tarpusavio pasitikėjimo stiprinimo ir pan.);
- Kartu su darbuotojais švęsti įgyvendintų projektų sėkmę, rengiant neformalius pietus, susitikimus ir pan.
- Suteikti socialinės sąveikos galimybes tarp darbuotojų;
- Nežadėti to, ko negalėsi ištesėti;

Konfliktų valdymas

- Objektyviai išklausti abi konflikto puses;
- Remti ir nagrinėti užgauliojimo, įžeidimo atvejus;
- Konfliktoje situacijoje elgtis protingai, apgalvotai, nesivadovauti emocijomis;
- Stebėti konflikto eigą ir įžvelgti jo pasekmes po priimto sprendimo;
- Teikti pirmenybę konfliktoje situacijos išsprendimui nei ramybės, taikos užtikrinimui;
- Stengtis konflikto metu likti objektyviu, nepalaikyti tam tikros pusės;
- Kreipti dėmesį į darbuotojo nusiskundimus.

Savo emocijų išreiškimas, valdymas

- Stengtis išlaikyti teigiamą požiūrį;
- Esant įtampai, stengtis elgtis ramiai, šaltai;
- Jei neišeina sulaikyti emocijų, pasišalinti iš vietos;
- Sugebėti atsiprašyti, jei pasielgta neteisingai;
- Stengtis neišlieti jaučiamo streso, įtampos ant darbuotojų;
- Nesielgti agresyviai;
- Stengtis nesivadovauti emocijomis darbe.

Draugiškumas

- Stengtis darbe kartas nuo karto pajuokauti, kartu su darbuotojais pasijuokti;
- Bendrauti su darbuotojais;
- Vaišinti darbuotojus gėrimais ar užkandžiais;
- Reguliariai užmegzti neformalius pokalbius su darbuotojais;

G priedas. Prevencinių priemonių sąrašas esant padidėjusiai streso rizikai, susijusiai su darbuotojų vaidmeniu nekilnojamojo turto organizacijoje

- Pristatykite darbuotojams jų individualius darbo planus, kurie yra suderinti su skyriaus/ įmonės darbo rezultatais;
- Renkite darbuotojų susirinkimus, kurių metu darbuotojai galės aiškiau suprasti savo darbo funkcijas, aptarti galimus darbo funkcijų prieštaravimus, susikirtimus;
- Pateikite naujiems darbuotojams išsamią informaciją apie organizaciją, jų darbo funkcijas;
- Nustatykite atliekamų darbų standartus, individualias užduotis ir periodišką darbų peržiūrą;
- Pateikti darbuotojams aiškų darbo aprašymą;
- Sudarykite pareigybių aprašymą, kuriame aiškiai būtų nustatytos pagrindinės darbo funkcijos ir prioritetai;
- Aiškiai apibrėžkite darbo struktūrą, kad darbuotojai žinotų kas ir už kokį darbą yra atsakingas;
- Informuokite darbuotojus/ skyrių apie įmonės išsikeltus tikslus ir uždavinius, tai padės tiek individui, tiek skyriui, kaip vienetui, apibrėžti savo vaidmenį organizacijoje;
- Parengti tinkamą naujų darbuotojų priėmimo tvarką, įsitikinti, jog darbuotojai supranta naujų darbuotojų vaidmenį ir atsakomybes organizacijoje;
- Apibrėžkite darbo tikslus individualių susitikimų ar bendrų susirinkimų metu;
- Reguliariai rengti individualius pokalbius su darbuotojais, kurių metu išsiaiškinti, ar darbuotojas suvokia savo vaidmenį organizacijoje, žino, kokie įmonės netolimos ateities (kito mėnesio, ketvirčio) planai;

H priedas. Prevencinių priemonių sąrašas esant padidėjusiai streso rizikai, susijusiai su pokyčiais nekilnojamojo turto organizacijoje.

- Vadovaukitės „atvirų durų“ politiką, jog darbuotojas turėtų galimybę kreiptis pagalbos į vadovą, pasidalinti savo susirūpinimu;
- Teikite konsultacijas ir paramą darbuotojams;
- Darbuotojų informavimą įtraukite į pokyčių organizacijoje vykdymo proceso sąrašą;
- Įvertinti kiekvieną, nors ir nedidelį pokytį organizacijoje ir jo galimą poveikį darbuotojams.
- Sukurkite sistemą, kuri greitai informuotų apie naujus pokyčius;
- Sukurkite sistemą, kurioje darbuotojai galėtų išreikšti savo nuomonę, užduoti klausimus prieš, per ir po pokyčių organizacijoje.
- Pasirinkite komunikacijos metodus (pvz., susirinkimai, skelbimų lentos, elektroniniai laiškai, forumai ir t.t.) ir jų dažnumą (pvz., kas savaitę, kas mėnesį ir pan.)
- Paaiškinkite darbuotojams kokie pokyčiai vyks organizacijoje, kodėl yra svarbu, kad jie įvyktų;
- Įsitikinkite, ar visi darbuotojai supranta, kodėl organizacijoje yra vykdomi pokyčiai;
- Apibrėžkite ir paaiškinkite pagrindinius organizacijos kaitos veiksmus;
- Įsitikinkite, jog darbuotojai suvokia kaip pokyčiai organizacijoje paveiks jų darbo funkcijoms;
- Aptarkite su darbuotojais kaip organizacijoje vykstantys pokyčiai gali pakeisti, pakoreguoti jų darbo funkcijas;
- Peržiūrėkite, patikrinkite skyrių ir darbuotojų darbo planus po pokyčių organizacijoje, siekiant išsiaiškinti ar yra aiškūs skyriaus/ darbuotojų darbo tikslai;

I priedas. Streso rizikos nekilnojamojo turto vadybininkų veikloje anketa

I. Įvertinkite toliau pateiktus teiginius.

	Labai retai	Retai	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
1. Suprantu, ko iš manęs tikimasi darbe	☐	☐	☐	☐	☐
2. Galiu pats/ pati nuspręsti, kada skirti sau poilsio pertrauką darbo metu	☐	☐	☐	☐	☐
3. Skirtingo lygmens vadovai reikalauja atlikti darbo užduotis, kurias yra sunku suderinti	☐	☐	☐	☐	☐
4. Žinau, kaip reikia atlikti darbo užduotis	☐	☐	☐	☐	☐
5. Jaučiu tam tikro pobūdžio priekabiavimą darbe, kuris pasireiškia ne geranorišku bendravimu ar elgesiu	☐	☐	☐	☐	☐
6. Nustatyti neįvykdomi darbo užduočių terminai	☐	☐	☐	☐	☐
7. Jei darbo užduotis tampa sudėtinga, pagalbos galiu tikėtis iš kolegų	☐	☐	☐	☐	☐
8. Jaučiu palaikymą, atliktų darbų įvertinimą	☐	☐	☐	☐	☐
9. Mano darbo tempas yra intensyvus	☐	☐	☐	☐	☐
10. Galiu kontroliuoti savo darbo tempą	☐	☐	☐	☐	☐
11. Žinau savo pareigas ir atsakomybę darbe	☐	☐	☐	☐	☐
12. Tam tikras darbo užduotis nespėju tinkamai atlikti dėl didelių darbo apimčių	☐	☐	☐	☐	☐
13. Man aiškūs įmonės išsikelti tikslai ir uždaviniai	☐	☐	☐	☐	☐
14. Darbe jaučiama tam tikra trintis, pyktis tarp kolegų	☐	☐	☐	☐	☐
15. Galiu pats/ pati nuspręsti, kaip man atlikti savo darbo užduotis	☐	☐	☐	☐	☐
16. Negaliu turėti pakankamą kiekį poilsio pertraukų	☐	☐	☐	☐	☐
17. Suprantu, kaip mano darbas prisideda prie įmonės tikslų įgyvendinimo	☐	☐	☐	☐	☐
18. Jaučiu spaudimą dirbti ilgas darbo valandas	☐	☐	☐	☐	☐
19. Galiu pasirinkti, kokį darbą atliksiu	☐	☐	☐	☐	☐
20. Turiu dirbti labai dideliu tempu	☐	☐	☐	☐	☐
21. Darbe man grasinama	☐	☐	☐	☐	☐
22. Jaučiu spaudimą darbe dėl laiko trūkumo	☐	☐	☐	☐	☐
23. Galiu pasikliauti savo tiesioginiu vadovu sprendžiant įvairias darbo problemas	☐	☐	☐	☐	☐
24. Kolegos darbe man padeda, jaučiu iš jų paramą	☐	☐	☐	☐	☐
25. Susilaukiu tam tikrų komentarų dėl to, kaip atlieku savo darbus	☐	☐	☐	☐	☐
26. Galiu nevaržomai teirautis vadovų mano darbo proceso kaitos klausimais	☐	☐	☐	☐	☐
27. Už savo atliktą darbą susilaukiu pelnytos pagarbos iš kolegų	☐	☐	☐	☐	☐
28. Darbuotojai įmonėje yra nuolat konsultuojami pasikeitimų darbe klausimais	☐	☐	☐	☐	☐
29. Galiu nevaržomai pasikalbėti su tiesioginiu vadovu apie darbo aplinkoje jaučiamas emocijas, pavyzdžiui, susirūpinimą, pasipiktinimą ir pan.	☐	☐	☐	☐	☐
30. Mano darbo valandos yra lanksčios	☐	☐	☐	☐	☐
31. Mano kolegos yra visada pasirengę išklaudyti, jei turiu su darbu susijusių problemų	☐	☐	☐	☐	☐
32. Po tam tikrų pokyčių darbe, man aišku, kaip tie pokyčiai paveiks mano darbą	☐	☐	☐	☐	☐
33. Jaučiu palaikymą darbe dėl emociškai sunkių darbo sąlygų	☐	☐	☐	☐	☐
34. Darbo santykiai įmonėje yra įtempti	☐	☐	☐	☐	☐
35. Jaučiu tiesioginio vadovo paskatinimą darbe	☐	☐	☐	☐	☐

II. Kokie veiksniai jums sukelia stresą darbe? (Ivertinkite jų stiprumą remdamiesi intervalu nuo 1 iki 5, kur 1 - nesukelia streso, 5 - labai sukelia stresą)

	1	2	3	4	5
Nepastovios pajamos	☐	☐	☐	☐	☐
Didelis darbo krūvis	☐	☐	☐	☐	☐
Platus darbo funkcijų spektras;	☐	☐	☐	☐	☐
Nepakankamas vadovybės ir darbuotojų bendravimas;	☐	☐	☐	☐	☐
Nepakankamas darbuotojų tarpusavio bendravimas;	☐	☐	☐	☐	☐
Problematiškas bendravimas su įmonės klientais;	☐	☐	☐	☐	☐
Ilgai trunkančios ar nereguliarios darbo valandos;	☐	☐	☐	☐	☐
Vadovybės ir darbuotojų santykių problemos;	☐	☐	☐	☐	☐
Neaiški žmogiškųjų išteklių politika;	☐	☐	☐	☐	☐
Nepakankamos karjeros galimybės;	☐	☐	☐	☐	☐
Diskriminacija;	☐	☐	☐	☐	☐
Darbo vietos nesaugumas;	☐	☐	☐	☐	☐

III. 1. Kiek laiko dirbate nekilnojamojo turto vadybininku/ -e?

2. Jūsų lytis?

- ☐ Vyras
☐ Moteris

3. Jūsų amžius?

J priedas. Interviu klausimynas nekilnojamojo turto įmonių vadovams

1. Ar buvo atsižvelgiama į streso rizikos valdymą Jūsų organizacijoje prieš atliekant šį tyrimą?
2. Kaip manote, ar reikalingas streso rizikos valdymas nekilnojamojo turto įmonėje?
3. Kokie iššūkiai iškilo bandant suvaldyti stresą organizacijoje?
4. Kokią naudą (žalą) padarė streso rizikos valdymas Jūsų organizacijai?
5. Kokią įtaką darbuotojų darbo našumui turėjo streso rizikos valdymas?

K priedas. Interviu su „NT Raktas” įmonės vadovu rezultatai

1. Ar buvo atsižvelgiama į streso rizikos valdymą Jūsų organizacijos prieš atliekant šį tyrimą?

Turbūt į šį klausimą atsakymas būtų – ne. Paskutiniai keli metai, prasidėjus visuotinei finansinei krizei, visai nekilnojamojo turto rinkai buvo sunkūs, pilni iššūkių ir kliūčių. Sumažėjusi apyvarta, padidėjęs konkurentų aktyvumas privertė mus nuolat keistis, ieškoti naujų sprendimų, inovacijų tam, kad galėtume išlikti konkurencingi ir toliau gyvuoti. Iš pirmo žvilgsnio lyg ir didesnės problemos nustūmė streso valdymą į antrą planą, visas dėmesys buvo skiriamas organizacijos procesų ir marketingo procesų tobulinimui.

2. Kaip manote, ar reikalingas streso rizikos valdymas nekilnojamojo turto įmonėje?

Mano nuomone, tai taip pat svarbu kaip ir tinkamai suformuoti darbo užduotis, apmokyti darbuotojus ir sukurti visas būtinas technines galimybes, kurios yra reikalingos tam, jog būtų tinkamai atliekami darbai. Tinkamas streso rizikos valdymas veda prie geresnės darbuotojų savijautos, vadinasi – prie geresnės nuotaikos ir didesnio darbo našumo. Kadangi bendravimas su klientais yra viena iš pagrindinių mūsų darbo specifikos sudedamųjų dalių, darbuotojo psichologinė būklė ir nusiteikimas kartais gali būti lemiamas sėkmingo sandorio veiksnys. Taigi, mano atsakymas į šį klausimą būtų – taip, streso rizikos valdymas dirbant nekilnojamojo turto vadybininko darbą, kuriame susiduriama su tiek daug įvairių stresorių, yra labai reikalingas.

3. Kokie iššūkiai iškilo bandant suvaldyti stresą organizacijoje?

Visų pirma, reikėjo pakeisti mano paties požiūrį į darbuotojų psichologinės būklės darbe svarbą ir mano, kaip darbdavio, vaidmenį jos valdymo procese. Atpažinti ir spręsti su stresu susijusias problemas nėra lengva, visi atliekami veiksmai turi būti kruopščiai apgalvoti ir suplanuoti, kitu atveju galima susilaukti ir atvirkštinių neigiamų pasekmių. Taip pat, reikėjo pertvarkyti ir kai kuriuos organizacijos veiklos procesus, buvo suteikta darbuotojams daugiau laisvės ir laisvo laiko. Nors iš pirmo žvilgsnio ši priemonė neatrodė veiksminga siekiant pagerinti įmonės darbo našumą, tačiau ją įgyvendinus, pamatėme, jog darbuotojų savijauta pagerėjo.

4. Kokią naudą (žalą) padarė streso rizikos valdymas Jūsų organizacijai?

Galėčiau įvardinti tik teigiamus streso rizikos valdymo požiūrius. Ši patirtis man padėjo iš naujo pažvelgti į organizaciją iš šono, darbuotojo akimis, pamatyti dalykus, kuriuos reikia keisti tiek asmeniškai bendraujant su darbuotojais, tiek organizacijos veikloje. Kadangi mes atlikome pakitimus darbuotojų kasdieninėje veikloje, parengėme kai kurių organizacijos veiklos sričių pertvarkymo planus, pradėjome skirti didesnę dėmesį darbuotojų mokymams ne tik srities specifiniuose aspektuose, bet ir jų psichologiniam pasiruošimui, pradėjome rengti reguliarius susitikimus su darbuotojais, streso rizikos

valdymo procesas leido mums augti ir tobulėti kaip organizacijai. O tiesioginė nauda, mano manymu, tai pagerėjusi darbuotojų savijauta.

5. Kokią įtaką darbuotojų darbo našumui turėjo streso rizikos valdymas?

Manau, teigti, kad streso rizikos valdymas turėjo tiesioginę įtaką sandorių apimties kaitai ir įmonės finansiniams rodikliams yra ankstoka. Po įmonėje atliktų pakitimų gal ir jaučiamas šio toks darbo rezultatų pagerėjimas lyginant su ankstesniais metais, aš kalbu apie įvykdytų sandorių apimtį, tačiau kategoriškai teigti, kad tai streso rizikos valdymo padariniai, negalėčiau. Rezultatų pagerėjimui galėjo padaryti įtaką ir kiti aspektai, tokie kaip neramumai Europos finansų rinkoje, būsto kredito sąlygų sugriežtinimas ar „Snoro“ banko žlugimas. Tačiau streso rizikos valdymo teigiami padariniai aiškiai jaučiami kasdieniniuose darbuotojų darbo funkcijose: darbuotojai tapo daug aktyvesni, padidėjo jų entuziazmo lygis atliekant savo kasdienes darbo funkcijas, pagerėjo jų savijauta. Šie pokyčiai mano manymu anksčiau ar vėliau turės įtaką darbuotojų finansiniams darbo rezultatams, o svarbiausia, teikiamų nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų kokybei.

L priedas. Interviu su „011” įmonės vadovu rezultatai

1. Ar buvo atsižvelgiama į streso rizikos valdymą Jūsų organizacijoje prieš atliekant šį tyrimą?

Geresnė darbuotojų psichologinė būsena, mažas stresotumas dėl atliekamo darbo visada buvo vienas iš mūsų susirūpinimo šaltinių, tačiau iškylančios problemos dažniausiai buvo sprendžiamos tada, kai jos atsirasdavo, nebuvo taikomas joks centralizuotas mechanizmas, kuris padėtų išvengti ar iš anksto pastebėti streso riziką organizacijoje. Galima sakyti, kad gesindavome gaisrus tik jiems kilus, paties suvokimo, kad tai turėtų būti daroma prevenciškai trūko.

2. Kaip manote, ar reikalingas streso rizikos valdymas nekilnojamojo turto įmonėje?

Atsižvelgiant į rinkos ir darbo pobūdžio specifiką, manau, kad taip. Kiek rodo mano patirtis, šioje sferoje pasitaiko gan didelė darbuotojų kaita, tad norint sėkmingai dirbti, puiki psichologinė darbuotojų savijauta yra privaloma. Išlikti šiais sudėtingais laikais gali tik tos organizacijos, kurios nebijo imtis naujovių, kurios kruopščiai ir apgalvotai planuoja savo veiklą bei teikia didelį dėmesį, kad mūsų paslaugų pirkėjai būtų maksimaliai patenkinti, o tai, mano manymu, galima atlikti tik turint psichologiškai stabilius ir profesionalius darbuotojus. Tad organizacijos, kurios nesirūpina savo darbuotojų stresine būkle, manau, yra šiek tiek atsilieka konkurenciniu požiūriu nuo tų, kurios tai atlieka.

3. Kokie iššūkiai iškilo bandant suvaldyti stresą organizacijoje?

Didžiausias iššūkis buvo priimti tyrimo rezultatus ir suvokti juos kaip kritiką, kuri iš dalies krenta ant mano kaip vadovo pečių, sugebėjimų planuoti darbus bei bendrauti su pavaldiniais.

4. Kokią naudą (žalą) padarė streso rizikos valdymas Jūsų organizacijai?

Nauda buvo ta, kad pamatėme problemas, kurių anksčiau nepastebėdavome arba nenorėjome pastebėti. O kai pamatėme, kad šios problemos daro įtaką darbuotojų rezultatams, pakeitimus stengiausi atlikti kuo greičiau ir kuo labiau apgalvotai. Manau, jog šis streso rizikos valdymo savotiškas testas padėjo man tapti geresniu vadovu, optimizuoti kai kurias veiklos sritis ir išmokti valdyti stresorius darbo aplinkoje. Taip pat buvo suvokta, kaip svarbu yra kreipti tinkamą dėmesį darbuotojų psichologiniam pasiruošimui ir palaikyti juos sunkiais darbinių situacijų momentais.

5. Kokią įtaką darbuotojų darbo našumui turėjo streso rizikos valdymas?

Pagerėjimas yra jaučiamas, tačiau jis nėra toks akivaizdus kaip mums norėtusi. Nėra lengva pakeisti darbuotojų savijautą per trumpą laiką, tai ilgas daug darbo bei pastangų reikalaujantis procesas, kurį, mano manymu, mes pradėjome atlikti sėkmingai. Po pokalbių su darbuotojais pamatėme jų problemas, parodėme, kad jos mums rūpi ir kad jie nėra vieni, kad mūsų organizacija yra šeima.

Mano manymu, dabar darbuotojai jaučiasi esantys didesne organizacijos dalimi negu buvo iki šiol. Pagerėjo organizacijos mikroklimatas, kas sąlygoja geresnę nuotaiką darbe ir geresnius darbo rezultatus. Pinigine išraiška naudą skaičiuoti anksti, tačiau, mano manymu, judame tinkama linkme.