

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

IZOLDA SIMANAVIČIŪTĖ

**ORGANIZACIJOS PSICHOSOCIALINĖS DARBO APLINKOS
VEIKSNIŲ ANALIZĖ**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

prof. dr. *Alvydas Baležentis*

Vilnius

2017

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

**ORGANIZACIJOS PSICHOSOCIALINĖS DARBO APLINKOS
VEIKSNIŲ ANALIZĖ**

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N61001

Vadovas

prof. dr. *Alvydas Baležentis*

2017-04-

Atliko

stud. Izolda Simanavičiūtė

2017-04-

Vilnius

2017

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	7
PRIEDŲ SĄRAŠAS	8
SĄNTRUMPOS.....	9
ĮVADAS.....	10
1. PSICHOSOCIALINĖ DARBO APLINKA IR SVEIKA DARBO VIETA	14
1.1. Psichosocialinės darbo aplinkos samprata.....	14
1.2. Sveikos darbo vietos modelis	16
1.3. Ryšys tarp psichosocialinės darbo aplinkos ir sveikatos	17
2. PAGRINDINIAI PSICHOSOCIALINĖS DARBO APLINKOS VEIKSNIAI.....	21
2.1. Psichosocialinės darbo aplinkos veiksnių klasifikavimas	21
2.2. Darbo reikalavimai, kontrolė, veiksmų laisvė.....	28
2.3. Darbo turinys, krūvis ir tempas	32
2.4. Tarpasmeniniai santykiai darbe.....	35
2.5. Asmeninis ir profesinis tobulėjimas bei darbo ir gyvenimo sąveika	39
3. PSICHOSOCIALINĖS DARBO APLINKOS VEIKNSIŲ TYRIMO METODOLOGIJA.....	41
3.1. Psichosocialinės darbo aplinkos matavimo instrumentai: QWC metodas	41
3.2. Tyrimo metodika	43
3.3. Anketinė apklausa	45
3.4. Respondentų charakteristika	48
4. PSICHOSOCIALINĖS APLINKOS VEIKNSIŲ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	51
4.1. Streso profilis	51
4.1.1. Streso profilio klausimų rezultatai	51
4.1.2. Apibendrinti streso profilio klausimų rezultatai.....	54

4.2. Vadovavimo profilis.....	55
4.2.1. Vadovavimo profilio klausimų rezultatai.....	55
4.2.2. Apibendrinti vadovavimo profilio klausimų rezultatai	59
4.3. Darbuotojo profilis	60
4.3.1. Darbuotojo profilio klausimų rezultatai	60
4.3.2. Apibendrinti darbuotojo profilio klausimų rezultatai.....	66
4.4. Lyginamoji analizė.....	67
4.5. Lyginamoji tiriamos įmonės skyrių analizė	68
4.5.1. Streso profilio palyginimas	68
4.5.2. Vadovavimo profilio palyginimas.....	69
4.5.3. Darbuotojo profilio palyginimas	70
4.5.4. Lyginamieji visų skyrių ir savybių rezultatai	70
4.6. Koreliacinė analizė.....	73
IŠVADOS IR SIŪLYMAI.....	77
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	81
ANOTACIJA	87
ANNOTATION	88
SANTRAUKA	89
SUMMARY	90
PRIEDAI	91

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 Pav. Sveikų darbo vietų modelis.....	16
2 pav. Apibendrintas streso proceso modelis.....	19
3 pav. Psichosocialiniai darbo aplinkos veiksniai (nuorodos į darbo skyrius).....	27
4 pav. Karasek ir Theorell Reikalavimų-Kontrolės-Paramos modelis.....	31
5 pav. Tyrime taikyti metodai	43
6 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas amžiaus grupėse (n=1720).....	49
7 Pav. Tiriamos įmonės psichosocialinės darbo aplinkos rezultatų pasiskirstymas pagal lytį (n=1720) ...	49
8 Pav. Tiriamos įmonės psichosocialinės darbo aplinkos rezultatų pasiskirstymas amžiaus grupes (n=1720).....	50
9 Pav. Su darbu susijęs nuovargis.....	51
10 Pav. Tiriamos įmonės psichosocialinės darbo aplinkos veiksnys - Darbo krūvis	52
11 Pav. Darbuotojų psichologinė savijauta.....	53
12 Pav. Apibendrinti streso profilio klausimų rezultatai	54
13 Pav. Vadovo kompetencijos.....	55
14 Pav. Iškelto tikslo aiškumas	56
15 Pav. Efektyvumas.....	57
16 Pav. Grįžtamasis ryšys	58
17 Pav. Apibendrinti vadovavimo profilio klausimų rezultatai	59
18 Pav. Veiksmų laisvė - Įtaka darbinei situacijai	60
19 Pav. Kontrolė arba veiksmų laisvė.....	61
20 Pav. Galimybė turėti ir išsakyti savo nuomonę.....	62
21 Pav. Sąlygos tobulėti darbe	63
22 Pav. Galimybė tobulėti darbe.....	63
23 Pav. Socialinis klimatas	64
24 Pav. Darbuotojų branda.....	65
25 Pav. Apibendrinti darbuotojo profilio klausimų rezultatai	66
26 Pav. Faktinių ir siektinų rezultatų palyginimas.....	67
27 Pav. Lyginamieji visų tiriamos įmonės skyrių streso profilio rezultatai.....	68
28 Pav. Lyginamieji visų tiriamos įmonės skyrių vadovavimo profilio rezultatai	69
29 Pav. Lyginamieji visų tiriamos įmonės skyrių darbuotojo profilio rezultatai.....	70

30 Pav. Lyginamieji tiriamos įmonės visų skyrių visų psichosocialinių darbo aplinkos veiksnių rezultatai	71
31 Pav. Lyginamieji tiriamos įmonės geriausio ir blogiausio skyrių rezultatai.....	72

LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Psichosocialinės aplinkos samprata pagal skirtingus autorius	15
<i>2 lentelė.</i> Pagrindiniai psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai pagal skirtingus autorius ar organizacijas	22
<i>3 lentelė.</i> Psichosocialinių darbo aplinkos veiksnių matrica	26
<i>4 lentelė.</i> QWC metodu tiriami veiksniai ir jų siekiamos vertės	42
<i>5 lentelė.</i> Tyrimo strateginė programa	44
<i>6 lentelė.</i> Tyrimo atlikimo etapai	44
<i>7 lentelė.</i> Demografiniai klausimai	46
<i>8 lentelė.</i> Standartizuoti QWC klausimai	46
<i>9 lentelė.</i> Su darbu susijusio nuovargio procentinė ir skaitinė išraiška	51
<i>10 lentelė.</i> Darbo krūvio procentinė ir skaitinė išraiška	52
<i>11 lentelė.</i> Darbuotojų psichologinės savijautos procentinė ir skaitinė išraiška	53
<i>12 lentelė.</i> Vadovo kompetencijos procentinė ir skaitinė išraiška	55
<i>13 lentelė.</i> Iškelto tikslo aiškumo procentinė ir skaitinė išraiška	56
<i>14 lentelė.</i> Iškelto tikslo aiškumo procentinė ir skaitinė išraiška	57
<i>15 lentelė.</i> Grįžtamojo ryšio procentinė ir skaitinė išraiška	58
<i>16 lentelė.</i> Veiksmų laisvė - Įtaka darbinei situacijai, procentinė ir skaitinė išraiška	60
<i>17 lentelė.</i> Kontrolės arba veiksmų laisvės procentinė ir skaitinė išraiška	61
<i>18 lentelė.</i> Galimybė turėti ir išsakyti savo nuomonę procentinė ir skaitinė išraiška	62
<i>19 lentelė.</i> Sąlygų tobulėti darbe procentinė ir skaitinė išraiška	62
<i>20 lentelė.</i> Galimybės tobulėti darbe procentinė ir skaitinė išraiška	63
<i>21 lentelė.</i> Socialinio klimato procentinė ir skaitinė išraiška	64
<i>22 lentelė.</i> Darbuotojų brandos procentinė ir skaitinė išraiška	65
<i>23 lentelė.</i> Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė	73
<i>24 lentelė.</i> Koreliaciniai tiriamos įmonės veiksnių rezultatai	74

PRIEDŲ SĄRAŠAS

- 1 Priedas - Psichosocialinės darbo aplinkos veiksnių tyrimo klausimynas - QWC (versija lietuvių kalba)
- 2 Priedas - Tiriamos įmonės psichosocialinės darbo aplinkos veiksnių koreliacinės analizės duomenys
- 3 Priedas - Regresinė efektyvumo priklausomybė nuo vadovo kompetencijos
- 4 Priedas - Regresinė su darbu susijusio nuovargio priklausomybė nuo psichologinės savijautos

SĄNTRUMPOS

- EU-OSHA –Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra (angl. European Agency for Safety and Health at Work)
- ILO - Tarptautinė darbo organizacija (angl. International Labour Organisation)
- QWC - psichosocialinės darbo aplinkos tyrimui skirtas klausimynas (angl. Quality-Work-Copmetence)
- WHO - Pasaulio sveikatos organizacija (angl. World Health Organization)

IVADAS

Darbo aktualumas – Dar 2005 metais Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra (angl. European Agency for Safety and Health at Work - EU-OSHA) (EU-OSHA, 2005) nustatė prioritetinę svarbą psichosocialinės darbo aplinkos veiksniams ir jų tyrimams, kuri išlieka aktuali ir svarbi 2013-2020 metų prioritetuose, siekiant kurti patvarią darbo vietą bei sveikesnį ir ilgesnį darbinį gyvenimą (EU-OSHA, 2013). Psichosocialinė darbo aplinka yra laikoma viena iš svarbiausių darbo aplinkos klausimų šiuolaikinėje ir ateities visuomenėje. Didelis Europos Sąjungos darbuotojų skaičius patiria psichosocialinių sąlygų sukeltą stresą ir pasekmės yra matomos ir reikšmingos tiek patiems darbuotojams, tiek organizacijoms, tiek visuomenei. Į šias pasekmes įeina kaulų ir raumenų sistemų sutrikimai, širdies ir kraujagyslių ligos, psichikos sutrikimai, stresas, išsekimas, sumažėjusi gyvenimo kokybė, nebuvimas darbe dėl ligos, darbuotojų kaita bei sumažėjusi motyvacija ir produktyvumas. Dar 1992 metais Jungtinių tautų ataskaitoje, stresas yra vadinamas „XX-ojo amžiaus liga“, tais pačiais metais Pasaulio sveikatos organizacija (angl. World Health Organization (WHO)) pavadino stresą pasauline epidemija (Scott, 2010). Yra daugybė teorinių ir empirinių įrodymų apie streso neigiamą poveikį fizinei ir psichinei sveikatai.

Ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse verslo sektorių stipriai veikia išlaidos susijusios su darbuotojų sveikatos problemomis, todėl tiek pasaulio ekonomikos, tiek ir atskiros organizacijos konkurencingumo bei efektyvaus funkcionavimo požiūriu, labai svarbu mažinti darbuotojų trumpalaikių bei ilgalaikių sveikatos problemų pasekmes bei su tuo susijusias išlaidas. (Gustaitienė L. et al., 2014, cit. Roslender, Stevenson, Kahn, 2006; Kumar, McCalla, Lybeck, 2009). Keičiantis darbdavių supratimui apie darbuotojų sveikatą ir jos įtaką bendrai įmonės finansinei veiklai, bei stiprėjant darbdavių domėjimusi sveikos organizacijos kūrimo strategijomis, didėja psichosocialinės aplinkos tyrimų poreikis.

Tyrimas buvo atliktas įmonių grupėje Švedijoje. Švedijoje nuo 1992 metų įsigaliojo įstatymas (Lag 1991:1047) (su vėlesniais jo pakeitimais), pagal kurį, susirgęs darbuotojas pirmąją ligos dieną negauna jokios kompensacijos, o nuo 2 iki 14 dienos įskaitant, moka darbdavys 80 % darbuotojo atlyginimo. Nuo 15 ligos dienos kompensacijas moka valstybinės įstaigos, tačiau ir čia darbdavys yra įsipareigojęs finansiškai. Pagal daugumos veiklos šakų kolektyvines sutartis, darbdavys yra įsipareigojęs sumokėti finansinį skirtumą, susidariusį dėl valstybinių įstaigų nustatytų lubų, daugiau uždirbantiems darbuotojams. Taigi, sergantis darbuotojas, yra finansiškai brangus įmonei ir kiekvienais metais yra patiriami dideli finansiniai nuostoliai. Tokiu įstatymu yra siekiama, kad atsakomybė dėl darbuotojų sveikatos ir darbo aplinkos sąlygų pereitų organizacijoms (Prevent, 2009). Organizacijų vadovai suvokia,

kad sveikesni darbuotojai yra produktyvesni, o suderinus mažesnes išlaidas sveikatos priežiūrai ir aukštesnį darbuotojų produktyvumą organizacija įgyja realų strateginį pranašumą (Gustaitienė L. et al., 2014 cit. Roslender, Stevenson, Kahn, 2006). Dėl to yra siekiama kurti ir palaikyti palankią psichosocialinę darbo aplinką, kaip pagrindinę priemonę sveikai organizacijai kurti, investuojama į sveikatinimo, sveikos gyvensenos mokymus, rehabilitacijos programas ir kita.

Šiame darbe yra aptariami psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai, tokie kaip: darbuotojų laisvė spręsti su darbu susijusius klausimus, lyderystės ir bendradarbiavimo reikšmę kuriant palankią psichosocialinę darbo aplinką, galimybė tobulėti bei derinti darbą ir asmeninį gyvenimą. Darbe aprašoma psichosocialinės darbo aplinkos tyrinėjimo ir apibrėžimo problematika, sveikos darbo vietos modelis, atskleidžiami ir apibūdinami pagrindiniai autorių išskiriami psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai ir jų sąsaja su sveikata.

Temos iširtumas – nuo senų laikų mokslininkai tiria skirtingas organizacijos dimensijas pagal to meto aktualias problemas. Požiūris į darbuotoją palaipsniui keitėsi ir anksčiau buvęs „instrumentu“ pasiekti tikslą, dabar darbuotojas tapo atskiru socialiniu individu, taigi darbo aplinkos fizinė ir psichosocialinė aplinka tapo vis svarbesnė. Psichosocialinę darbo aplinką tyrė nemažas skaičius užsienio (Pasaulio sveikatos organizacija - WHO, Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra –EU-OSHA, Abrahamsson ir kiti) organizacijų bei mokslininkų, tačiau vieningos psichosocialinę darbo aplinką apibūdinančios sampratos nerasta: skirtingi autoriai charakterizuodami psichosocialinę darbo aplinką įvardija skirtingus veiksnius. Ir nors vieningo apibrėžimo nėra, tačiau aišku, kad psichosocialinė darbo aplinka tampa vis aktualesne tyrimų tema, siekiant sumažinti darbuotojų patiriamą stresą, pagerinti organizacijos efektyvumą. Atlikus mokslinę literatūros analizę, galime teigti, kad psichosocialinės darbo aplinkos terminas ir jos ištyrimas užsienio literatūroje nagrinėjamas aktyviai, tačiau Lietuvoje ši tema yra iš dalies fragmentiškai paliesta, tačiau detaliau neanalizuotas.

Tyrimo objektas – psichosocialinės darbo aplinkos veiksnių tyrimas finansines ir draudimo paslaugas teikiančioje įmonių grupėje, Švedijoje. Šiame darbe ketiname naudoti pavadinimą Įmonė X, kai turėsime omenyje įmonių grupėje atliktus tyrimus. Pavadinimas yra pseudonimas, naudojamas susitarus su darbdavio atstovais. Reikia paminėti, kad tyrimas atliktas vykstant dideliems pokyčiams bendrovėje (organizaciniai pokyčiai, didelio kiekio darbuotojų atleidimas ir pan.).

Problema – Kokie veiksniai lemia psichosocialinę darbo aplinką?

Darbo tema - darbo tematiką apsprendė organizacijos vadovų pageidavimai.

Tyrimo tikslas - atlikti organizacijos psichosocialinės darbo aplinkos veiksnių analizę.

Darbo uždaviniai:

1. Remiantis mokslinė literatūra išnagrinėti psichosocialinės darbo aplinkos sampratą ir aptarti ryšį tarp psichosocialinės darbo aplinkos ir sveikatos.
2. Atskleisti pagrindinius psichosocialinės darbo aplinkos veiksnius.
3. Parengti psichosocialinės aplinkos veiksnių tyrimo metodologiją.
4. Atlikti psichosocialinių darbo aplinkos veiksnių statistinę ir lyginamąją analizę.
5. Atlikti psichosocialinių darbo aplinkos veiksnių koreliacinę analizę.

Tyrimo periodas: 2016 - 2017 metai. Empiriniame tyrime surinkti ir analizuojami 2016 metų duomenys. Kiekybinio tyrimo skaičiavimai atlikti 2017 metų sausio - kovo mėnesiais.

Darbo praktinė reikšmė - Tyrimo rezultatai bus reikšmingi ir svarbūs Įmonei X, nes ištirta psichosocialinė darbo aplinka ir atskleistos tobulintinos sritys leis tobulinti darbinę aplinką, siekti didesnio veiklos efektyvumo ir sutaupyti finansinių išteklių. Gautus tyrimus ketinama panaudoti tolimesniame psichosocialinės darbo aplinkos gerinimo procese.

Tyrimo metodai:

- mokslinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių analizė;
- statistinė analizė;
- lyginamoji analizė;
- koreliacinė analizė;
- tyrimui panaudotas Arnetz (1999) sukurtas, psichosocialinės aplinkos tyrimui skirtas klausimynas (QWC).

Magistrinio darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, 4 dalys, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai bei santraukos (lietuvių ir anglų kalbomis). Pirmajame skyriuje "Psichosocialinė darbo aplinka ir sveika darbo vieta" atliekama mokslinės literatūros analizė, pateikiama psichosocialinės darbo aplinkos samprata, aptariamas sveikos darbo vietos modelis ir apibūdinamas ryšys tarp psichosocialinės darbo aplinkos ir sveikatos. Antrajame skyriuje "Pagrindiniai psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai" apibendrinami skirtingų autorių ar organizacijų išskiriami ir aptariami pagrindiniai psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai, sudaroma veiksnių matrica. Trečiajame skyriuje "Psichosocialinės darbo aplinkos veiksnių tyrimo metodologija" parenkama empirinio tyrimo metodologija ir metodika. Ketvirtajame "Psichosocialinės aplinkos veiksnių tyrimo rezultatų analizė" – pateikiami analizuojami ir apibendrinami kiekybinio tyrimo metu surinkti duomenys.

Darbo apimtis - Pateikta 55 vaizdinės priemonės, iš kurių 24 lentelių ir 31 paveikslų bei 4 priedai. Darbo apimtis 90 puslapių (be priedų). Literatūros sąrašą sudaro 72 šaltiniai iš jų: 42 anglų kalba, 20 šaltinių švedų kalba.

1. PSICHOSOCIALINĖ DARBO APLINKA IR SVEIKA DARBO VIETA

Organizacija užima, jei ne pačią svarbiausią, tai vieną iš svarbiausių, vaidmenų darbuotojų gerovei ir tobulėjimui. Požiūris į žmogų, jo galimybes ir apribojimus, organizacijos sudėtis ir vadovavimas per pastaruosius šimtmečius pasikeitė neatpažįstamai.

Industrinės revoliucijos metu, prasidėjusios XVIII a. Anglijoje, vyko dideli technologiniai pokyčiai, radikalčiai pakeitę darbo vietas. Tuo metu, produktyvumo ir pelno motyvas dažnu atveju buvo svarbesnis nei žmonių sveikata ir gerovė. Darbai buvo atliekami dideliu tempu, o dirbama po 10-12 val. per parą, 6 dienas per savaitę. Dėl prastų darbo sąlygų buvo daug nelaimingų atsitikimų, o dėl prastų higienos sąlygų darbo vietoje - darbuotojai dažnai sirgo (Isacson ir Söderlund, 1995).

Iki 1980 m. darbo aplinkos tyrimai buvo susiję su fiziniu darbo aplinkos poveikiu darbuotojo sveikatai ir gerovei (Aronsson et al., 2012). Palaipsniui keitėsi požiūris į darbuotoją. Anksčiau buvęs „instrumentu“ pasiekti tikslą, dabar darbuotojas tapo atskiru socialiniu individu. Terminas „psichosocialinė darbo aplinka“ ir tyrimai išpopuliarėjo nuo 1980 m. ir jie apima šiandieninius veiksnius, tokius kaip: komunikacija, socialinė parama, įtaka, pusiausvyra tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, darbuotojų įgalinimas, kontrolė, mokymosi galimybės, poreikiai darbe ir kt. (Aronsson et al., 2012).

Ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse verslo sektorių stipriai veikia išlaidos susijusios su darbuotojų sveikatos problemomis, todėl tiek pasaulio ekonomikos, tiek ir atskiros organizacijos konkurencingumo bei efektyvaus funkcionavimo požiūriu, labai svarbu mažinti darbuotojų trumpalaikių bei ilgalaikių sveikatos problemų pasekmes bei su tuo susijusias išlaidas (Gustaitienė L. et al., 2014, cit. Roslender, Stevenson, Kahn, 2006; Kumar, McCalla, Lybeck, 2009). Vienas iš būdų pasiekti šiuos tikslus yra darbuotojų palankios psichosocialinės aplinkos kūrimas ir įgyvendinimas.

Šiame skyriuje aptariama psichosocialinės aplinkos samprata ir sveikos darbo vietos modelis, kad vėliau galima būtų aptarti ryšį tarp psichosocialinės darbo aplinkos ir sveikatos.

1.1. Psichosocialinės darbo aplinkos samprata

Psichosocialinės darbo aplinkos samprata mokslinėje literatūroje nėra vienareikšmė, ji bendrai suprantama kaip sąveika tarp fizinių ir socialinių faktorių darbe, ar kaip sąveika tarp individo ir aplinkos darbo vietoje (Axelsson-Lenner ir Thylefors, 2005).

Siekiant geriau suvokti psichosocialinės aplinkos sampratą, 1 lentelėje pateikti įvairių autorių apibrėžimai.

1 lentelė. Psichosocialinės aplinkos samprata pagal skirtingus autorius

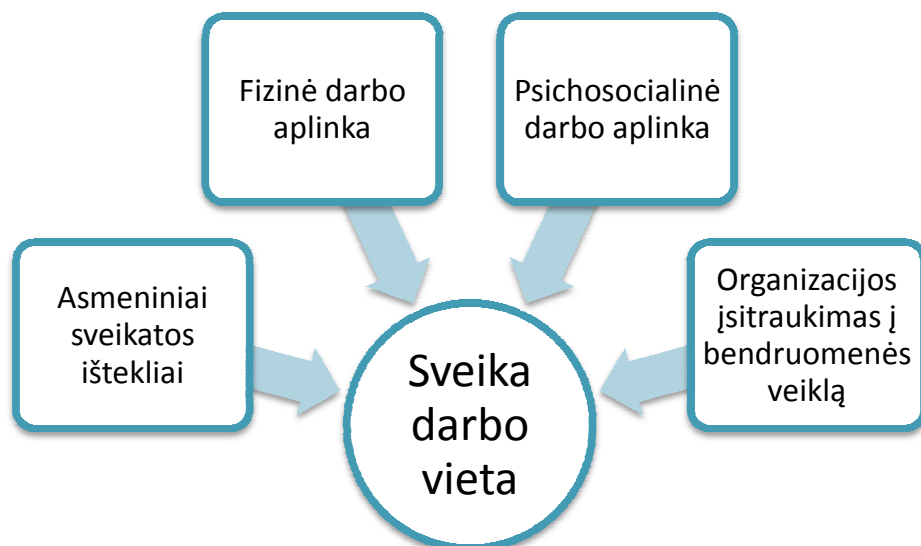
Autorius, metai	Psichosocialinės darbo aplinkos samprata
Eppler & Nelander, 1992	Psichosocialinė darbo aplinka – tai fizinės ir protinės žmonių reakcijos.
EU-OSHA, 2000 cit. Cox & Griffiths, 1995	Vadovavimas, darbo ir organizaciniai aspektai bei jų socialinis bei aplinkos kontekstas, kuris galimai sukelia psichologinę ar fizinę žalą.
Källestål, 2004	Psichosocialinė darbo aplinka apibrėžia kaip psichologinius poreikius atlikti darbą, įtaka ir kontrolę atliekant darbą, palaikymas ir geri santykiai su kolegomis ir vadovu, motyvuojantis darbas ir galimybės tobulėti.
Axelsson-Lenner ir Thylefors, 2005	Tai - sąveika tarp fizinių ir socialinių faktorių darbe, ar kaip sąveika tarp individo ir aplinkos darbo vietoje
Eurofound ir EU-OSHA (2014) cit. Cox and Griffiths, 2005	Psichosocialinė darbo aplinka - bendras terminas apibrėžti su darbu susijusią psichologinę ir socialinę įtaką sveikatai.
Pasaulio sveikatos organizacija (angl. World Health Organization - WHO) 2010	Psichosocialinė darbo aplinka apima organizacinę kultūrą ir nuostatas, vertybes, įsitikinimus ir kasdieninę praktiką įmonėje, kuri daro įtaką psichinei ir fizinei darbuotojų gerovei. Veiksniai, kurie sukelia emocinį ar psichinį stresą dažnai vadinami – veiksniais sukeliančiais stresą darbo vietoje.
Theorells, 2012	Tęstinė sąveika tarp fiziologinių ir socialinių faktorių. Ši sąveika yra abipusė – fiziniai faktoriai veikia psichologinius ir psichologiniai faktoriai veikia fizinius.
Abrahamsson, 2013	Psichosocialinė aplinka bendrai suprantamas kaip žmonių sąveika su jų aplinka. Tai apima ne tik kaip žmonės yra paveikti savo darbo aplinkos bet ir kaip žmonės yra išsivystę ir kaip tobulina savo darbo aplinką. Žvelgiant iš šios perspektyvos akivaizdu, kad psichosocialinė aplinka apima individo sąveiką su visais darbiniais aspektais.
Weman-Josefsson & Berggren, 2013	Psichosocialinė darbo aplinka – sąlygos darbe, kurios yra svarbios psichologinei ir socialinei žmonių gerovei.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal išvardintus šaltinius

1 lentelėje pateikti psichosocialinės aplinkos apibrėžimai, kurie įrodo, jog mokslinėje literatūroje vieningo termino apibrėžimo nėra, tačiau pačia bendriausia prasme psichosocialinė aplinka apima individo sąveiką su visais darbo situacijos aspektais (Abrahamsson, 2013).

1.2. Sveikos darbo vietos modelis

Pasaulio sveikatos organizacijos Sveikų darbo vietų modelyje (žr. 1 pav.) nurodoma, kad kuriant sveiką organizaciją veiksmai turi apimti keturias sritis: fizinę darbo aplinką, psichosocialinę darbo aplinką, asmeninius sveikatos išteklius ir organizacijos įsitraukimą į bendruomenės veiklą (WHO, 2010). Sveikatos samprata yra pateikta Pasaulio sveikatos organizacijos apibrėžime, pagal kurį sveikata yra visiškos fizinės, psichikos ir socialinės gerovės būseną, o ne tik ligos ar negalės nebuvimas (Gustaitienė L. et al., 2014 cit. WHO, 1948).



1 Pav. Sveikų darbo vietų modelis

Šaltinis: sudaryta autorės pagal WHO, 2010

Toliau yra pateikiamas Sveikos darbo vietos modelio sudedamųjų dalių apibūdinimas.

Fizinė darbo aplinka - suvokiama ir apibūdinama kaip darbuotojo darbo sąlygos konkrečioje darbo vietoje, organizacijoje. Tai fizinių darbo sąlygų visuma: cheminis užterštumas, fiziniai pavojai (tokie kaip triukšmas, radiacija, virpesiai, temperatūra), ergonominiai pavojai (pvz. nepatogi poza, pasikartojantys judesiai) ir kt. Šie veiksniai gali daryti įtaką darbuotojo gerai savijautai, fiziniam bei psichologiniam saugumui ir sveikatai (WHO, 2010, Axelsson-Lenner ir Thylefors, 2005).

Pavojai fizinėje darbo aplinkoje gali suluošinti arba nužudyti darbuotoją, dėl to daug dėmesio yra skiriama šių pavojų mažinimui, kuriant įvairius įstatymus. Tačiau net ir šiais laikais fizinės darbo aplinkos grėsmės kasdien kelia pavojų tiek besivystančių tiek išsivysčiusių šalių darbuotojams. Dėl to fizinės grėsmės turėtų būti identifikuojamos, įvertinamos ir kontroliuojamos (WHO, 2010).

Asmeniniai sveikatos ištekliai. Tai yra įmonės sukurta palanki darbo aplinka, kuri skatina darbuotojų pastangas išlaikyti ar gerinti sveiką gyvenimo būdą, bei darbuotojų fizinės ir psichinės sveikatos stebėjimas ir palaikymas (WHO, 2010).

Darbo sąlygos arba informacijos trūkumas gali trukdyti darbuotojams propaguoti sveiką gyvenimo būdą ar išlikti sveikiems. Darbuotojai gali būti fiziškai neaktyvūs dėl ilgų darbo valandų, didelių sporto klubų kainų, lankstumo, kada ir kiek ilgam galima pailsėti darbo metu, nebuvimas. Prasta mityba gali būti dėl informacijos trūkumo arba dėl to, kad yra nesudaryta galimybė darbe įsigyti sveikų užkandžių ar patiekalų (WHO, 2010).

Siekiant pagerinti asmeninius sveikatos išteklius darbo vietoje, galimi įvairūs būdai, tokie kaip finansinė parama, suteikiamos medicininės paslaugos, subsidijuojami sporto klubų abonementai, sudaroma galimybė įsigyti sveiką maistą, organizuojami informacinio pobūdžio renginiai (WHO, 2010).

Organizacijos įsitraukimas į bendruomenės veiklą. Darbuotojų sveikata yra stipriai veikiama platesnės fizinės ir socialinės aplinkos. Organizacijos įsitraukimas apima veiklas, žinias, ar išteklius, kurias ji gali suteikti, kad paremtų bendruomenės socialinę ir fizinę gerą savijautą. Visų pirma tai apima veiksnius kurie turi įtakos darbuotojų ir jų šeimų fizinei ir emocinei sveikatai, saugumui ir gerai savijautai (WHO, 2010).

Sveika organizacija yra tokia, kurioje darbuotojai ir organizacija bendradarbiauja nuolatos tobulindami procesą, nukreiptą į darbuotojų sveikatos ir geros savijautos išsaugojimą bei stiprinimą (WHO, 2010), tačiau L.Gustaitienė, cituodama A.Marshall (2004) pabrėžia, jog tikėtis greitų rezultatų iš organizacijoje taikomų trumpalaikių sveikatinimo programų neverta. Tikrieji pokyčiai ir rezultatai tampa matomais tada, kai tai tampa organizacijos kultūra ir pereinama nuo individualizuoto požiūrio prie sistemingo ir išsamaus poveikio (Gustaitienė L. et al., 2014).

1.3. Ryšys tarp psichosocialinės darbo aplinkos ir sveikatos

Dar 1986 m. Tarptautinė darbo organizacija (International Labour Organisation - ILO) pabrėžė, jog psichosocialiniai darbo aplinkos veiksniai prisideda prie įvairių darbuotojų sveikatos sutrikimų (ILO, 1986; Lindhardt, 2010; Abrahamsson, 2013). Psichosocialiniai darbo aplinkos veiksniai yra neatsiejami nuo su darbu susijusio streso, kuris darbuotojams kyla tada, kai darbo reikalavimai ir spaudimas kelia

iššūkį ir neatitinka darbuotojo turimų žinių ir gebėjimų (WHO, 2003). M. Armstrongas (2010) išskiria keturias pagrindines priežastis, kodėl organizacijos turėtų imtis veiksmų stresui mažinti:

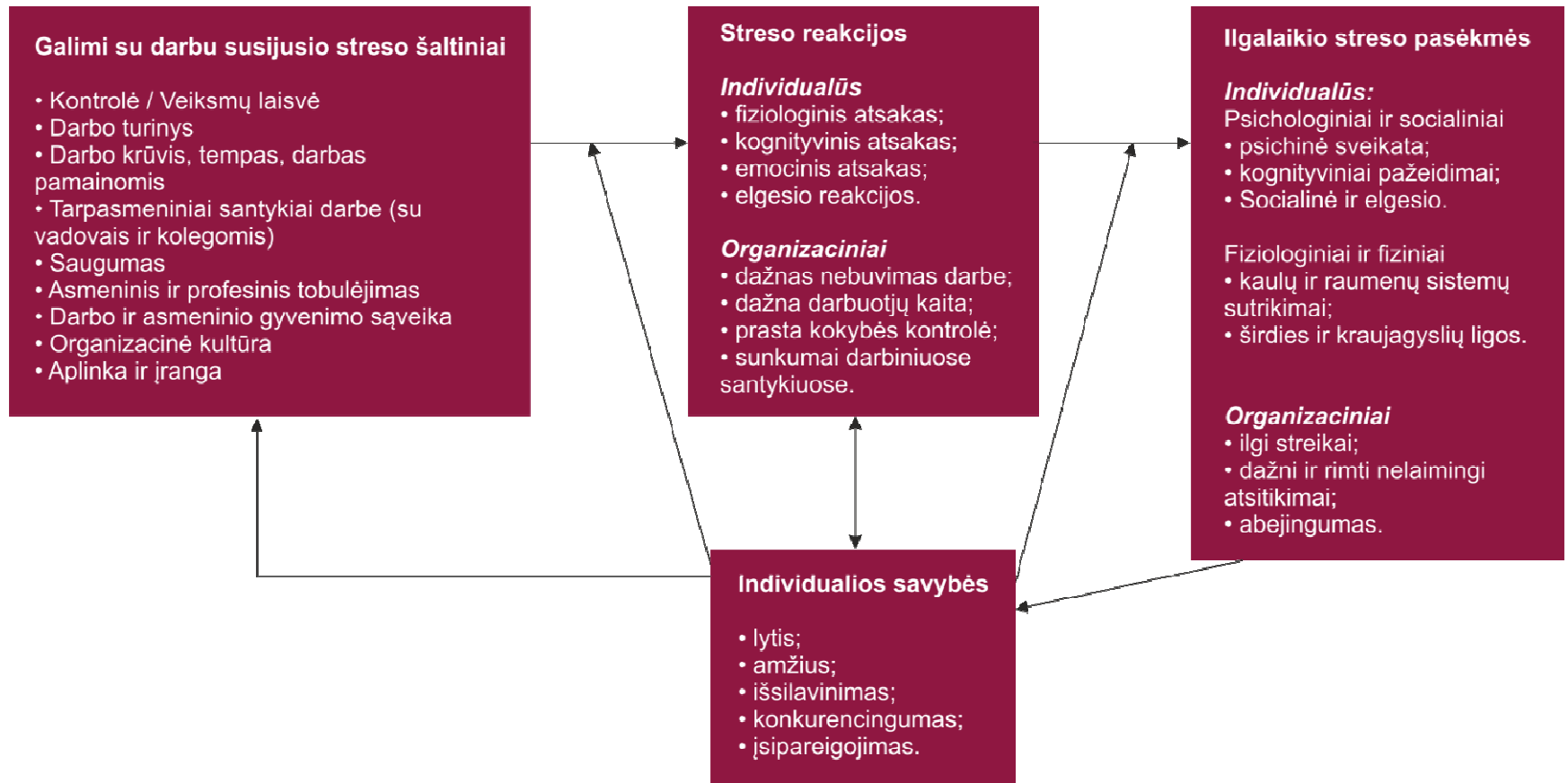
- organizacija yra socialiai įsipareigojusi suteikti gerą darbinio gyvenimo kokybę;
- didelis stresas sukelia ligas;
- stresas gali sukurti nesugebėjimą susidoroti su darbo užduotimis, kas, savaime suprantama, veda prie dar didesnio streso;
- per didelis stresas veda sumažėjusių darbuotojo efektyvumo ir organizacijos veiklos (M. Armstrong, 2010).

2 paveiksle pateikiamas apibendrintas streso proceso modelis, kuris iliustruoja streso šaltinius, trumpalaikio streso sukeltas reakcijas, ilgalaikio streso pasekmes, pasekmes organizacijai, bei individualias savybes (WHO, 2010b cit. Kompier ir Marcelissen, 1990 ir EU-OSHA, 2000 cit. Cooper & Marshall, 1976). Kompier ir Marcelissen išskiria tokias streso reakcijas:

- fiziologinis atsakas, toks kaip širdies dažnio pakilimas, kraujospūdis ar padažnėjęs kvėpavimas;
- kognityvinis atsakas, toks kaip užmaršumas, sumažėjęs dėmesys ar suvokimas;
- emocinis atsakas, pvz. sudirgimas arba nervingumas;
- elgesio reakcijos, kaip agresyvus, impulsyvus elgesys ar klaidų darymas (Kompier ir Marcelissen, 1990).

Hemingway ir Marmot, aptardami psichosocialinių aplinkos faktorių įtaką širdies ir kraujagyslių ligoms, teigia, kad bendrai paėmus, galima svarstyti tris tarpusavyje susijusius psichosocialinių aplinkos faktorių poveikio būdus (Hemingway ir Marmot, 1999):

- visų pirma, psichosocialiniai veiksniai gali turėti įtakos su sveikata susijusiam elgesiui, tokiam kaip rūkymas, dietos, alkoholio vartojimas ar fizinis aktyvumas, kuris savo ruožtu sukelia širdies ir kraujagyslių ligas (Hemingway ir Marmot, 1999, cit. Pieper et al., 1989; Azagba ir Sharaf, 2011);
- visų antra, psichosocialiniai faktoriai gali sukelti tiek tiesioginius ūmius, tiek lėtinius patologinius pokyčius;
- galiausiai, galėjimas gauti medicininę pagalbą ir jos turinys, gali būti įtakotas pvz. socialinės paramos (bet tam yra mažai tiesioginių įrodymų) (Hemingway ir Marmot, 1999), arba kartais asmenys naudojami medicinos paslaugomis kaip būdu kovoti su stresu (Azagba ir Sharaf, 2011).



2 pav. Apibendrintas streso proceso modelis

Sudaryta darbo autorės pagal EU-OSHA, 2000 cit. Cooper & Marshall, 1976 ir WHO, 2010b cit. Kompier ir Marcelissen, 1990.

Prasta psichosocialinė darbo aplinka ir su darbu susijęs stresas gali turėti tiesioginį poveikį, sukelti fizines ligas bei psichines ar emocines problemas, arba apsunkinti kai kurių susirgimų simptomus, tokių kaip galvos skausmas, viršutinių kvėpavimo takų infekcijos ir kita. Be to, psichosocialinė darbo aplinka ir su darbu susijęs stresas gali turėti ir netiesioginį poveikį sveikatai, kuomet yra paskatinamas sveikatai rizikingi elgesys (EU-OSHA, 2000; WHO, 2010b; Azagba ir Sharaf, 2011). Pasaulio sveikatos organizacija, cituodama Quick, Horn ir Quick (1986), papildoma, kad su darbu susijęs stresas gali sukelti elgesio, sveikatos ir psichologinių problemas, tokias kaip:

- Elgesio pokyčiai yra ankstyviausi ir išraiškingiausi streso ženklai, į juos įeina:
 - didesnis alkoholio ir narkotikų vartojimas;
 - dažnesnis rūkymas;
 - didesnė nelaimingo atsitikimo tikimybė;
 - smurtas.
- Psichologinės pasekmės apima:
 - šeimos problemas;
 - miego sutrikimus;
 - seksualinės funkcijos sutrikimus;
 - depresiją.
- Į sveikatos problemas įeina:
 - ligos atsiradimo paspartinimas;
 - ligos apsunkinimas (WHO, 2010b, cit. Quick, Horn ir Quick, 1986; Azagba ir Sharaf, 2011).

Tyrimai rodo, kad pagerinus stresą kėlusias darbinės sąlygas ir apmokius darbuotojus apie streso įveikimo mechanizmus sumažėja sveikatos priežiūros išlaidos, pastebimas didesnis darbuotojų produktyvumas, mažesnė darbuotojų kaita bei retesnis nebuvimas darbe, taigi tai yra naudinga tiek darbuotojų fizinei ir psichinei sveikatai, tiek pačiai organizacijai (Azagba ir Sharaf, 2011).

Šiame skyriuje nagrinėta psichosocialinės darbo aplinkos samprata, kuri nėra vienareikšmė ir ji bendrai suprantama kaip sąveika tarp individo ir aplinkos darbo vietoje. Taip pat aptartas sveikos darbo vietos modelis, susidedantis iš fizinės darbo aplinkos, psichosocialinės darbo aplinkos, asmeninių sveikatos išteklių ir organizacijos įsitraukimo į bendruomenės veiklą. Galiausiai nagrinėjamas ryšys tarp psichosocialinės darbo aplinkos ir sveikatos bei įvardinami pagrindiniai streso darbe šaltiniai, pasekmės tiek organizacijai, tiek individams.

2. PAGRINDINIAI PSICHOSOCIALINĖS DARBO APLINKOS VEIKSNIAI

2.1. Psichosocialinės darbo aplinkos veiksnių klasifikavimas

Kaip ir psichosocialinės darbo aplinkos samprata, taip ir pagrindiniai veiksniai įtakojantys psichosocialinę darbo aplinką literatūroje yra išskiriami ir grupuojami skirtingai.

Siekdama apibrėžti palankią psichosocialinę aplinką, Abrahamsson (2013) apibendrinama skirtingas teorijas, teigia, jog palankioje darbo aplinkoje fizinės grėsmės ir problemos yra išspręstos, o įranga ir darbo vieta pritaikyta skirtingiems fiziniams ir psichologiniams poreikiams bei sukurti, kad palengvintų darbą. Taip pat darbuotojai mėgaujasi autonomiškumu ir galimybę dalyvauti ir įtakoti didelių ir mažų klausimų sprendime. Į tai įeina galimybė įtakoti darbų pasiskirstymą, jų atlikimo tempą ir būdą kalbant tiek apie žmones tiek apie naudojamą technines sistemas (Abrahamsson, 2013). Palanki darbo aplinka suteikia fizinę, intelektualinę ir kultūrinę stimuliaciją, įvairumą, socialinio kontakto galimybes, galimybes mokytis ir profesionaliai bei asmeniškai tobulėti. Santykiai darbe yra viena iš svarbiausių dalių, darančių įtaką palankiai psichosocialinei darbo aplinkai bei daro didelę įtaką bendram darbuotojo požiūriui į darbo aplinkos kokybę ir visos organizacijos efektyvumą (Axelsson-Lenner ir Thylefors, 2005). Darbo krūvis, reikalavimai ir iššūkiai (tiek fiziniai, tiek psichologiniai) yra tinkamo lygio. Darbo vieta taip pat pasižymi lyčių lygybe, teisingumu, pagarba, pasitikėjimu, demokratiniu vadovavimu, atviru bendravimu bei sudaro sąlygas mėgautis ir gauti socialinę paramą. Taip pat būtina galimybė suderinti darbą su įvairiu ir darniu gyvenimu už darbo ribų (Abrahamsson, 2013).

Nepalanki psichosocialinė darbo aplinka gali pakenkti asmens gyvenimo kokybei, įsipareigojimui ar bendrai ištvermei (Abrahamsson, 2013). Tai netgi gali paskatinti darbuotoją išeiti iš darbo, pakeisti pareigas įmonės viduje ar išeiti į išankstinę pensiją (Axelsson-Lenner ir Thylefors, 2005).

Psichosocialinės darbo aplinkos koncepciją komplikuoja faktas, kad ta pati darbo aplinka gali veikti skirtingus žmones skirtingai (Abrahamsson, 2013, Axelsson-Lenner ir Thylefors, 2005). Taip pat yra išorinių veiksnių, kurie veikia psichosocialinę aplinką, tokie kaip nestabili ar iškreipta darbo rinkos situacija ir prasta švietimo sistema (Abrahamsson, 2013).

Siekiant geriau suvokti pagrindinius veiksnius, kurie įtakoja psichosocialinę darbo aplinką, sudaryta 2 lentelė, kurioje pateikti įvairių autorių arba organizacijų įvardinami veiksniai.

2 lentelė. Pagrindiniai psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai pagal skirtingus autorius ar organizacijas

Autorius, metai	Pagrindiniai veiksniai įtakoiantys psichosocialinę darbo aplinką
1	2
Tarptautinė darbo organizacija (International Labour Organisation - ILO), 1986 m.	Psichosocialiniai veiksniai darbe nurodo sąveiką tarp darbo aplinkos, darbo turinio, organizacinių sąlygų ir darbuotojų gebėjimų, poreikių ir kultūros.
Kompier ir Marcelissen, 1990	Prastas vadovavimas ir darbo organizavimas, vaidmuo organizacijoje (angl.role), tarpasmeniniai santykiai, tobulėjimo galimybės, organizacinė struktūra ir kultūra, darbo ir asmeninio gyvenimo sąveika.
Martikainen et al. 2002	Martikainen et al. teigia, kad psichosocialinius veiksnius naudingiausia apibūdinti kaip jungiantįjį veiksnių, arba „mezo-lygmenį“ tarp individo ir socialinių struktūrų, taip apimdamas tokius veiksnius, kaip parama iš socialinio tinklo, kontrolės darbe ar namuose, pastangų ir atlygio pusiausvyros, saugumo ir savarankiškumo, darbo ir asmeninio gyvenimo konflikto.
Eurofound ir EU-OSHA (2014) cit. Cox and Griffiths, 2005	Darbų atlikimo terminai, monotoniškas darbas, veiksmų laisvė, teisingumas, saugumas darbe, tarpasmeniniai santykiai su kolegomis ir vadovais
Pasaulio sveikatos organizacija (angl. World Health Organization - WHO) 2010b cit. Leka, Griffiths & Cox (2003)	Darbo turinys; Darbo krūvis, tempas ir darbas pamainomis; Veiksmų laisvė; Aplinka ir įranga; Organizacinė kultūra; Tarpasmeniniai santykiai darbe; Vaidmuo organizacijoje; Karjeros galimybės; Darbo ir asmeninio gyvenimo sąveika.
Pasaulio sveikatos organizacija (angl. World Health Organization - WHO) 2010b	<ul style="list-style-type: none"> • prastas darbo organizavimas (laiko spaudimas, sprendimų priėmimo laisvė, atlygis ir pripažinimas, vadovų parama, darbo aiškumas ir tipas, tobulėjimo galimybės, prasta komunikacija); • baimė netekti darbo dėl reorganizavimo, restruktūrizavimo, ar situacijos darbo rinkoje / ekonomikoje. • organizacinė kultūra (praktikos ir teisinio reguliavimo trūkumas dėl temų, susijusių su darbuotojo pagarba ir orumu, priekabiavimo ir patyčių, lyčių diskriminacijos, nepakantumas tautinei ar religinei įvairovei, paramos sveikai gyvensenai stoka); • vadovavimo ir kontrolės stilius (konsultacijų stoka, konstruktyvus grįžtamasis ryšys, derybos, pagarbus veiklos vertinimas); • darbo ir asmeninio gyvenimo sąveika.

2 lentelės tęsinys

1	2
EU-OSHA, 2010	<ul style="list-style-type: none"> • organizacinė kultūra ir funkcijos; • vaidmuo organizacijoje (angl. role); • karjeros galimybės; • veiksmų laisvė; • tarpasmeniniai santykiai darbe; • darbo ir asmeninio gyvenimo sąveika; • aplinka ir įranga; • užduočių tipas; • darbo krūvis, tempas, darbas pamainomis.
Samra et.al. 2012	<p>Psichosocialiniai veiksniai, tai tokie elementai, kurie saro įtaką darbuotojų psichologiniam atsakui į darbą ar darbo sąlygas, potencialiai sukeltis psichologines sveikatos problemas. Į šiuos veiksnius įeina: būdus, kaip darbas yra atliekamas (terminai užduotims, darbo krūvis ir metodai) ir aplinka, kurioje atliekamas darbas (įskaitant santykius ir bendradarbiavimą su vadovais, kolegomis ir klientais).</p>
Profesinės rizikos vertinimo bendrieji nuostatai, 2012	<p>Lietuvos teisės aktuose psichosocialiniai veiksniai apibūdinami kaip faktoriai, kurie dėl darbo sąlygų, darbo reikalavimų, darbo organizavimo, darbo turinio, darbuotojų tarpusavio ar darbdavio ir darbuotojo tarpusavio santykių sukelia darbuotojui psichinį stresą.</p> <p>Pagal šį įsakymą psichosocialiniai aplinkos veiksniai skirstomi taip:</p> <ul style="list-style-type: none"> • veiksniai, susiję su darbo aplinkos sąlygomis, reikalaujančiomis didesnių pastangų, siekiant gauti tą patį darbo rezultatą (darbas veikiant kenksmingiems ir pavojingiems veiksniams, darbas naudojant asmenines apsaugines priemones ir kt.); • veiksniai, susiję su darbo reikalavimais: darbo krūvis (pernelyg didelis ar pernelyg mažas), didelis darbo tempas, darbuotojų sugebėjimų ir galimybių atlikti užduotis neatitikimas, neaiškios darbo užduotys; • veiksniai, susiję su darbo organizavimu: darbo laiko trukmė, paskirstymas (naktinis, pamaininis darbas, viršvalandžiai), darbo sutarties rūšis (terminuota, laikinoji), per didelė ar per maža darbo kontrolė, darbo apmokėjimo ypatumai;

2 lentelės tęsinys

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> • veiksniai, susiję su darbo turiniu: darbuotojo per didelė ar per maža įtaka darbui planuoti ir vykdyti, sprendimų priėmimo laisvės stoka, per didelis informacijos kiekis, didžiulė atsakomybė, emocinė įtampa, mažas pasitenkinimas atliekamu darbu, monotoniškas darbas; • veiksniai, susiję su darbuotojų tarpusavio santykiais ir / ar santykiais su darbdaviu: blogi darbuotojų santykiai grupėje, netinkamas vadovybės elgesys (neteisingas darbo paskirstymas, neaiški ir / ar nuolat besikeičianti vadovybės pozicija ir kt.), negalėjimas kelti kvalifikacijos, prisidėti prie sprendimų priėmimo įmonėje, atsiliepimų apie atliktą darbą trūkumas, bauginimas (mobingas) smurtu, priekabiavimas.
Eurofound ir EU-OSHA, 2014	<ul style="list-style-type: none"> • darbo turinys, į kurį įeina užduočių tipai, kontaktai su žmonėmis, pokyčiai procesuose, gebėjimų panaudojimas; • darbo tempas ir veiksmų laisvė; • darbas pamainomis ir Darbo ir asmeninio gyvenimo sąveika. • socialinis klimatas, įskaitant tarpasmeninius ryšius darbe, socialinę paramą, saugumą darbe ir karjeros galimybes.
Theorell et al. 2015	<ul style="list-style-type: none"> • dideli reikalavimai ir žema sprendimo laisvė; • žema sprendimo laisvė ir patyčios; • psichologiniai poreikiai; • pastangų ir atlygio pusiausvyros nebuvimas; • mažas palaikymas ir nepalankus socialinis klimatas; • teisingumo trūkumas; • nesutarimai su vadovais ar kolegomis; • ribotas įgūdžių panaudojimas; • nesaugumas darbe; • ilgos darbo valandos.
Prevent (2016)	Prevent (2016) padalino psichosocialinę darbo aplinką į: darbo krūvis, darbo organizavimas, veiksmų laisvė arba kontrolė, lyderystė, parama, tobulėjimas ir poilsis.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal išvardintus šaltinius

2 lentelėje pateikti psichosocialinės aplinkos apibrėžimai, kurie įrodo, jog mokslinėje literatūroje vieningo veiksmų įvardinimo nėra. Levi sugrupavo įvairias psichosocialines darbo aplinkos savybes savybes į: kiekybinę perkrova, nepakankama kokybė, kontrolės trūkumas darbe ir socialinės paramos nebuvimas (EU-OSHA, 2000 cit. Levi, 1984).

T.Theorell su kolegomis (Theorell et al. 2015), siekdami pateikti darbo aplinkos galimą poveikį depresijos išsivystymui, atliko sisteminę literatūros analizę, nustatė keletą darbo sąlygų, kurios tiek teigiamai, tiek neigiamai yra susiję su depresijos simptomais. Daugumoje straipsnių buvo nurodomi dideli reikalavimai ir žema sprendimo laisvė, bei žema sprendimo laisvė ir patyčios. Rečiau buvo minimi tokie veiksniai kaip psichologiniai poreikiai, pastangų ir atlygio pusiausvyros nebuvimas, mažas palaikymas, nepalankus socialinis klimatas, teisingumo trūkumas, nesutarimai su vadovais ar kolegomis, ribotas įgūdžių panaudojimas, nesaugumas darbe ir ilgos darbo valandos (Theorell et al. 2015).

Siekiant aiškiau pamatyti besikartojančius psichosocialinės aplinkos veiksmus, iš teorinės medžiagos sudaryta matrica (3 lentelė). Matricoje veiksniai yra išgraduoti nuo dažniausiai literatūroje pasitaikiusių iki rečiau literatūroje pasitaikiusių. Taip pat įvestas laukelis „kita“, kuriame buvo žymima kiti veiksniai, kurių nepavyko sugrupuoti, tokie kaip darbo organizavimas, vaidmuo organizacijoje (angl. role), psichologiniai poreikiai ir kita.

Pagal sudarytą matricą (3 lentelė) matome, kokius psichosocialinius veiksmus, galinčius sukelti stresą darbe, išskiria tyrinėti autoriai ar organizacijos. Beveik visi nagrinėti autoriai ar organizacijos paminėjo darbuotojų veiksmų laisvę, kaip vieną iš svarbiausių psichosocialinių darbo aplinkos veiksmų. Darbo turinį, krūvį, tempą ir tarpasmeninius santykius, kaip faktorius darančius įtaką psichosocialinei darbo aplinkai, nurodė dauguma iš apžvelgtų literatūros šaltinių. Apibendrinant, galima teigti, jog pagrindinius įvardinamus veiksmus (3 lentelėje ir 3 pav. pažymėti rausva spalva) galima būtų apibendrinti kaip patį darbą (darbo turinys, galimybė spręsti darbe ir santykiai).

Tuo tarpu asmeninį ir profesinį tobulėjimą buvo galima rasti beveik pusėje apžvelgtų šaltinių. Rečiau autorių minimus faktus (3 lentelėje ir 3 pav. pažymėti žalsva spalva).

Kiti veiksniai, tokie kaip darbo ir asmeninio gyvenimo sąveika, socialinė parama, pasitenkinimas darbu, teisingumas ir kt. literatūroje buvo minimi, tačiau minimi rečiau ir šiame darbe nenagrinėjami. Rečiau autorių minimus faktus (3 lentelėje ir 3 pav. pažymėti mėlsva spalva).

Apibendrinta matricos informacija su nuoroda į skyrius, kuriuose nagrinėjami autorių nurodomi psichosocialiniai darbo aplinkos veiksniai, bei nuoroda į tyrimo skyrių yra pateikiama 3 paveiksle.

3 lentelė. Psichosocialinių darbo aplinkos veiksnių matrica

Veiksny / Autorius	ILO 1986	Kompier ir Marcelissen, Angelöw ,2002	Martikainen et al. 2002	Leka, Griffiths & Cox 2003	Rubenowitz ,2004	Cox and Griffiths, 2005	WHO, 2010b	EU-OSHA, 2010	Samra et.al., 2012	Profesinės rizikos vertinimo bendrieji nuostatai,	Abrahamsson, 2013	EU-OSHA, 2014	Theorell et al., 2015	Prevent (2016)	Suma	
Veiksmų laisvė	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14	
Tarpasmeniniai santykiai darbe (su vadovais ir kolegomis)		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13	
Darbo turinys	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		12	
Darbo krūvis, tempas, darbas pamainomis			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12	
Asmeninis ir profesinis tobulėjimas (karjera)		✓		✓			✓	✓		✓	✓			✓	8	
Darbo ir asmeninio gyvenimo sąveika		✓		✓	✓		✓	✓				✓		✓	7	
Organizacinė kultūra	✓	✓		✓			✓	✓				✓	✓		7	
Saugumas				✓		✓	✓			✓	✓		✓		6	
Socialinė parama				✓			✓				✓		✓	✓	5	
Teisingumas						✓	✓				✓		✓		4	
Pastangų ir atlygio pusiausvyra				✓			✓			✓			✓		4	
Aplinka ir įranga				✓				✓			✓	✓			4	
Pasitenkinimas darbu	✓		✓								✓				3	
Kita	✓	✓						✓		✓			✓	✓	6	
Suma	5	5	5	5	8	4	6	11	9	4	8	10	8	10	7	

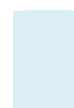
Šaltinis: sudaryta autorės pagal išvardintus šaltinius



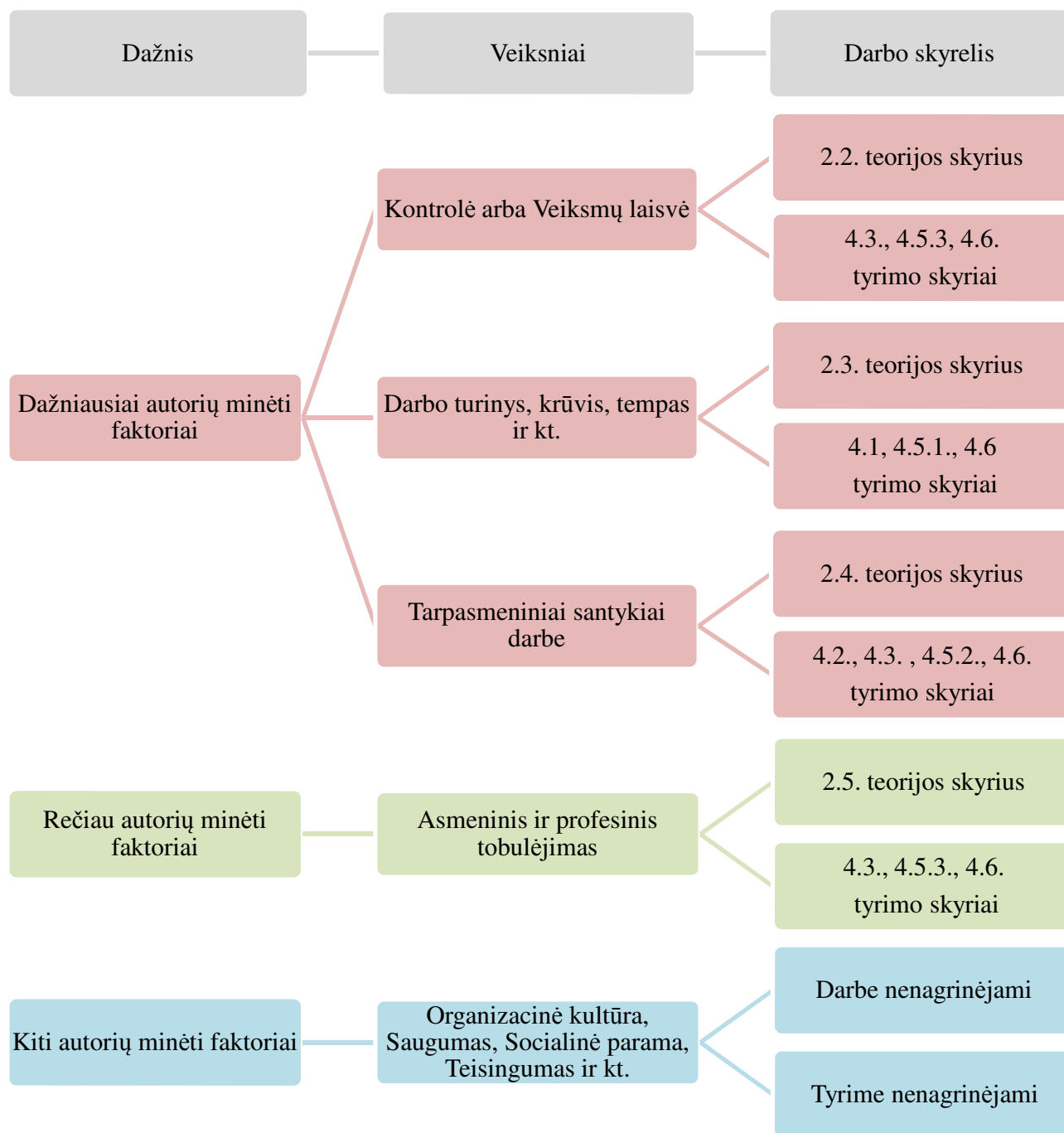
dažniausiai autorių išskiriami veiksniai



rečiau autorių minėti veiksniai



kiti autorių išskiriami veiksniai



3 pav. Psichosocialiniai darbo aplinkos veiksniai (nuorodos į darbo skyrius)

2.2. Darbo reikalavimai, kontrolė, veiksmų laisvė

Viena iš pagrindinių teorijų, nagrinėjančių ryšį tarp darbuotojų sveikatos ir jų dalyvavimo sprendimų priėmime yra R.Karasek (1979) sukurtas Reikalavimų-Kontrolės modelis, kuris vėliau papildytas bendradarbiaujant su T.Theorell (1990) tapo Reikalavimų-Kontrolės-Paramos modeliu (Theorell, 2008; Abrahamsson, 2013) (žr. 4 pav.). Šis modelis yra dažnai naudojamas nepaisant to, kad jis neapima visų aplinkos ar organizacijos aspektų ir nėra tinkamas visų tipų darbams, greičiausiai dėl jo paprastumo. Modelį sudaro trys parametrai: reikalavimai, kontrolė ir parama (Abrahamsson, 2013, Ostry et al. 2003).

Reikalavimai

Abrahamsson (2013), apibendrinama teigia, jog reikalavimai nurodo, kaip sunkiai darbuotojas dirba (didelis darbo krūvis, laiko spaudimas, sunkios užduotys ir vaidmens konfliktai (angl. role conflict) (Abrahamsson, 2013). Karasek ir Theorell reikalavimais vadina terminus ir reikalavimus produktyvumui. Darbo reikalavimai gali būti:

- kognityviniai;
- kiekybiniai reikalavimai - apima kiek laiko darbuotojas dirba, kaip greitai, kiek reikia įdėti pastangų, kad darbas būtų atliktas iki nustatyto termino arba nustatyto pagamintino produkto kiekis per laiko vienetą (Karasek ir Theorell, 1990);
- kokybiniai reikalavimai - kokios darbo kokybės tikimasi. Šie reikalavimai gali kilti sudėtingose situacijose, kai reikalingos didelės emocinės pastangos sprendimui priimti;
- arba emociniai.

Kontrolė - veiksmų laisvė

Kontrolė, arba kitaip, veiksmų laisvė, reiškia darbuotojams suteikiamą sprendimų, susijusių su jų darbu, priėmimo galią, laisvę spręsti su darbu susijusius klausimus, pasirinkti darbų atlikimo priemones ir būdus (Theorell, 2003; Abrahamsson, 2013).

Theorell (2003) suskirstė kontrolę, arba kitaip veiksmų laisvę, į tris pagrindinius komponentus:

- Užduočių kontrolė. Laisvė pasirinkti kaip ir kada užduotys bus atliekamos (Theorell, 2003). Neaiškios darbo užduotys, informacijos trūkumas, kad galima būtų priimti sprendimus, nepatikimai veikiančios informacinės sistemos - užduočių kontrolės trūkumo pavyzdžiai (Prevent, 2017);
- Dalyvavimas sprendimų priėmime. Kiek darbuotojas gali paveikti sprendimą. Theorell (2003) išskyrė penkias dalyvavimo sprendimų priėmime formas:

- Vadovų suteikiama informacija darbuotojams apie planus;
- Informacijos ir patirties iš darbuotojų surinkimas;
- konsultacijos, kurių metu darbuotojai gali teikti pasiūlymus arba pristatyti savo nuomonę;
- formalių komitetų kūrimas;
- sprendimų priėmimas konsultacijų su atsakingais asmenimis metu (Theorell, 2003).
- Darbuotojo su darbu susijusių įgūdžių panaudojimas. Kokiu lygiu leidžiama darbuotojui panaudoti savo su darbu susijusius įgūdžius (Theorell, 2003, Prevent, 2017).

Stresas ir kontrolė yra glaudžiai susiję, nes stresas didėja tada, kai prarandama situacijos kontrolė (Prevent, 2017). Tačiau, jeigu darbuotojai nuolat tobulina savo įgūdžius, jiems yra lengviau kontroliuoti darbo užduotis (Theorell, 2003).

S. Deal ir A. Kennedy (1982) pasiūlė organizacijų kultūras grupuoti pagal galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijus. Šiuo požiūriu jie išskyrė tokius tipus (Zakarevičius, 2004):

- Viskas arba nieko kultūra, duonos ir žaidimų kultūra, analitinė projektinė kultūra, proceso kultūra. Viskas arba nieko kultūra. Kiekvienas darbuotojas siekia maksimalių rezultatų, veikia „va bank“. Vertinama intensyvi veikla, jaunatviškas maksimalizmas. Pripažįstamos ir garbinamos „žvaigždės“. Naujokas, norėdamas būti pripažintu, turi nugalėti „senius“;
- Duonos ir žaidimų kultūra. Galimybių pasireikšti turi kiekvienas (duonos užteks kiekvienam), reikia tik atskleisti tas galimybes. Geriausiai galimybės atskleidžiamos grupinėje veikloje, todėl tokie veiklai skiriamas pagrindinis dėmesys. Organizacijoje dažnos šventės, ritualinės apeigos, ceremonialai, suteikiantys impulsų produktyviai veiklai;
- Analitinė projektinė kultūra. Veikla vykdoma analitinio loginio mąstymo pagrindais. Viskas turi būti gerai suplanuota, numatyta, sprendimai optimalūs. Didelis dėmesys skiriamas pasitarimams, derinimams. Vyrauja pragmatiškumas, emocijos nepageidautinos;
- Proceso kultūra. Galimybės pasireikšti yra tik veiklos proceso eigoje, bendras organizacijos tikslas nėra svarbus veiklos motyvavimo veiksnys. Svarbu gerai atlikti procedūras, nedaryti klaidų. Užimama pozicija, statusas – labai svarbus išraiškos elementas. Elgseną lemia hierarchinė vieta. Emocijos trukdo veikti (Zakarevičius, 2004);

B. Angelöw (2002) pateikia siūlymus, kaip galima **padidinti darbuotojų įtaką ir veiksmų laisvę**:

- demokratiškas sprendimo priėmimo procesas, kai sprendimai priimami kartu su bendradarbiais, skatina artimesnį bendravimą ir galimybę priimti sprendimus;

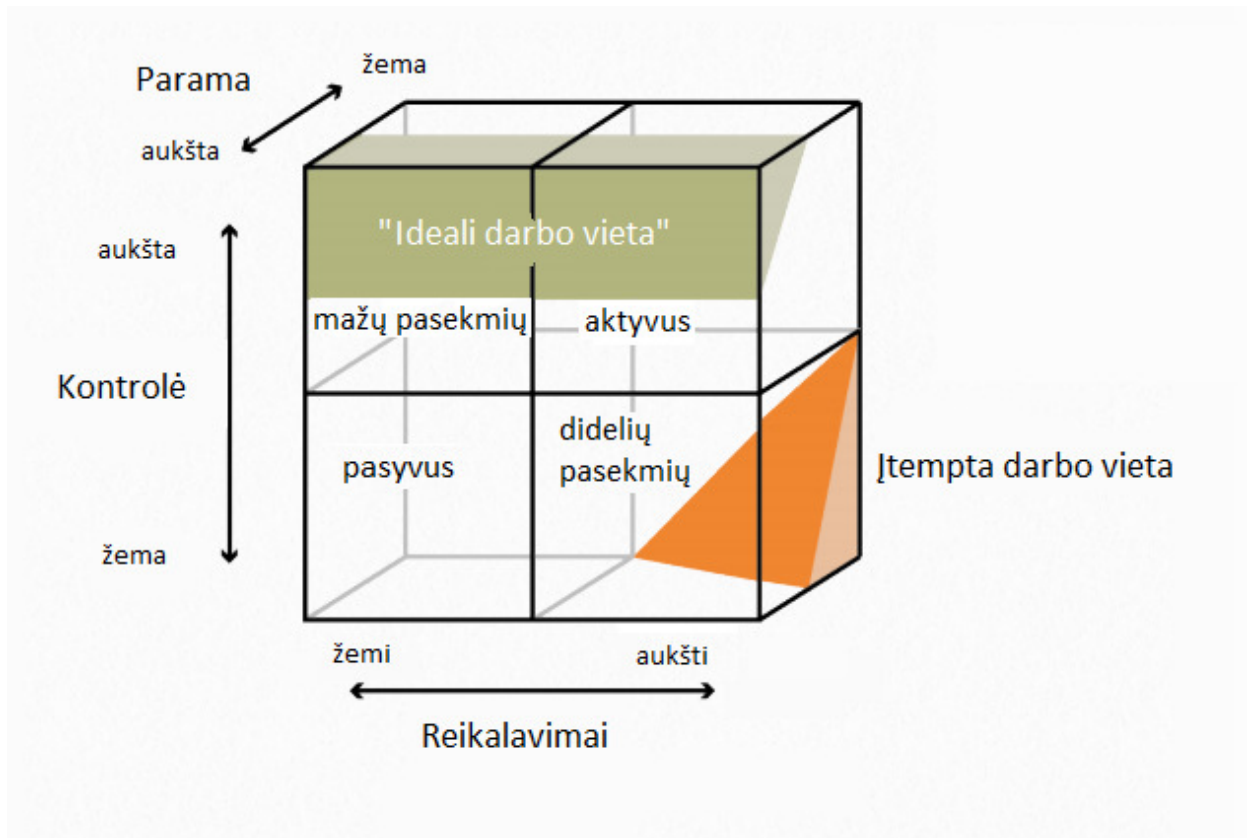
- darbuotojo įtakos stiprinimas visuose procesuose. B. Angelöw (2002) aprašo Freys viešbutį Stokholme, kuriame darbuotojai galėjo patys rinktis, kas kokius darbus norės atlikti. Personalas taip pat atsakingas už pirkimus, naujų darbuotojų priėmimą, algų nustatymą, bei gauna papildomus priedus priklausomai nuo įmonės pelno (Angelöw, 2002);
- darbuotojų ugdymas, kartu formuluojant tikslus, vadovui nubrėžiant gaires, tačiau leidžiant darbuotojui pasirinkti būdus ir priemones, kaip vadovybės iškelto tikslas bus pasiekiamas. Reikia pabrėžti, jog pats tikslas turi būti realus pagal turimus resursus, priešingu atveju tai kels per didelį stresą ir gali vesti prie darbuotojo ligos (Angelöw, 2002);
- autonomiškų grupių kūrimas, kuriose darbuotojai siekia įvardinti tobulintinas veiklos sritis ir įgyvendinti galimus pakeitimus. Tokiu atveju darbuotojai dirba efektyviau, gali daryti įtaką savo darbe ir didina autonomiškumą (Angelöw, 2002).

Socialinė parama

Tai yra parama ir patarimai gaunami iš aplinkos. Jeigu darbo aplinkoje, be kitų dalykų, darbuotojas gauna praktinę ir emocinę paramą, įvertinimą, skatinimus ir praktinę pagalbą iš vadovų ar kolegų, tai gali palengvinti daugelį situacijų gyvenime ir apsaugoti nuo ligų bei stresinės aplinkos (Levi, 2005, Stressforskningsinstitutet; Abrahamsson, 2013). Socialinė parama dažnai asocijuojasi su gerais santykiais tarp kolegų ir tarp vadovų ir kolegų, tačiau svarbiausias dalykas yra individų gebėjimas spręsti tarpusavio konfliktines situacijas ir dažnai organizuojami mokymai konfliktų valdymo tema (Theorell, 2003). Viena iš galimybių didinti socialinę paramą - vieningas tikslo suvokimas, kuris veda ne tik prie galimybės remti vienas kitą, tačiau ir prie efektyvesnio sprendimo priėmimo, nes darbuotojų požiūriai ir tikslai sutampa (Theorell, 2003). Darbuotojai, kurie jaučia socialinę paramą, rečiau patiria stresą (Prevent, 2017).

4 paveiksle pavaizduotas Karasek ir Theorell Reikalavimų-Kontrolės-Paramos modelis (1990), pagal kurį matome, kad yra dvi pagrindinės modelio dimensijos, tai yra reikalavimai ir veiksmų laisvė (į kurią įeina užduočių kontrolė, dalyvavimas sprendimų priėmime ir darbuotojo su darbu susijusių įgūdžių panaudojimas), kurios leidžia suskirstyti su darbu susijusį stresą į keturias dalis.

Mažų pasekmių darbas (žemi reikalavimai, aukšta veiksmų laisvė) - darbuotojas dirba ramiai, gali atlikti sutartas darbo užduotis, darbo krūvis nėra didelis, gera užduočių ir informacijos kontrolė. Tokie darbuotojai patiria mažiausiai streso savo darbe. Theorell (2003) teigia, jog ideali darbinė situacija yra tuomet, kai darbuotojas turi adekvatų reikalavimų kiekį, gerą socialinę paramą ir tinkamą kontrolę. Yra daugybė tyrimų, rodančių, kad tokia situacija yra sveikiausia iš visų (Theorell, 2003).



4 pav. Karasek ir Theorell Reikalavimų-Kontrolės-Paramos modelis

Didelių pasekmių darbas, arba kitaip - keliantis stresą (aukšti reikalavimai, žema veiksmų laisvė). Jeigu reikalavimai yra per dideli, nereguliarūs arba sunkiai suprantami ir darbuotojas negali kontroliuoti situacijos bei negauna pakankamai paramos, tuomet kils su darbu susijęs stresas, kuris galiausiai lemia nuovargį, depresiją, miego problemas, perdegimus, piktnaudžiavimą vaistais ar kitas fizines ligas (Sanne et al., 2005, Overgaard et al., 2004 cit. Karasek, Theorell, 1990, Abrahamsson, 2013, Theorell et al. 2015). Darbo situacija, kuomet yra aukšti reikalavimai, žema veiksmų laisvė ir žema socialinė parama, vadinama izoliuota ir įtempta darbo vieta (angl. iso-strain), kuri sukelia širdies ir kraujagyslių problemas, psichines ar virškinamojo trakto ligas (Theorell, 2003, Steenland et al., 2000, Stressforskning cit. Karasek, Theorell 1990). Azagba ir Sharaf atlikti tyrimai rodo, kad darbuotojai, dirbantys tokiomis sąlygomis dažniau naudojami sveikatos priežiūros įstaigų paslaugomis (Azagba ir Sharaf, 2011). Įdomu pabrėžti tai, kad moterims ir vyrams tokia situacija, kai yra aukšti reikalavimai ir žema veiksmų laisvė veikia šiek tiek skirtingai. Problematiškiausias faktorius vyrams - žema kontrolė ir ji veda prie nerimo sutrikimų. Moteris jautriausiai reaguoja į aukštus reikalavimus bei darbą su kitais žmonėmis ir tai didina riziką susirgti depresija (Wieclaw et al. 2008).

Pasyvus darbas (žemi reikalavimai ir veiksmų laisvė), toks darbas nesuteikia galimybės panaudoti savo darbinės kompetencijas ir gali sukelti psichologinę įtampą ir ligas (Overgaard et al., 2004 cit. Karasek, Theorell, 1990). Taip pat manoma, kad toks darbas įtakoja ir mažesnio aktyvumo laisvalaikį.

Aktyvus darbas (aukšti reikalavimai, aukšta veiksmų laisvė) - kontrolė, arba kitaip - veiksmų laisvė mažina neigiamą stresą, o reikalavimai skatina tobulėti (Karasek ir Theorell, 1990). Jausdami galintys kontroliuoti savo darbą ir patirdami optimalų užduotims atlikti skirto laiko spaudimą, dirbantys asmenys savo darbą priima kaip iššūkį – tai susiję su didesniu jų aktyvumu ir kūrybingumu, labiau išreikšta orientacija į pokyčius ir ateitį (Overgaard et al., 2004 cit. Karasek, Theorell, 1990, Šorytė D. ir Pajarskienė B., 2014, cit. Ohly ir Fritz, 2010). Taigi svarbu pabrėžti, jog pats tikslas turi būti realus pagal turimus resursus, įgalinantis spręsti priešingu atveju tai kels per didelį stresą ir gali vesti prie darbuotojo ligos (Angelöw, 2002). Šie darbuotojai patiria taip vadinamą pozityvų stresą, tačiau kartais gali nutikti taip, kad šie darbuotojai taps tokie motyvuoti ir įsitraukę į darbą, kad jų privatus gyvenimas ar poilsis gali atrodyti kaip trukdantis veiksnys ir galiausiai toks darbas gali vesti prie sveikatos problemų (Levi, 2005). M.Rosvall et al. (2002) atlikti tyrimai rodo, kad moterys, dirbančios aktyvaus darbo dalyje yra dažniau linkusios rūkyti ir jos dirba daugiau valandų per savaitę (Rosvall et al., 2002).

Pagal šį modelį, darbuotojai gali susidoroti su aukštais reikalavimais, jeigu jis gali priimti reikalingus sprendimus ir jaučia įvairiapusę paramą. Arba priešingai, darbuotojas gali patirti didelį stresą net vykdydamas sąlyginai lengvas užduotis, tačiau negalėdamas kontroliuoti situacijos bei negaudamas paramos. Svarbu nepamiršti, jog skirtingi žmonės į situacijas reaguoja skirtingai, dėl to gera darbo vieta yra ta, kurioje darbuotojai turi tinkamo lygio reikalavimus, gali paveikti savo darbinę situaciją ir gauna paramą organizacijoje (Prevent, 2017, Stressforskningsinstitutet).

2.3. Darbo turinys, krūvis ir tempas

Darbo situacijos kelia stresą tuomet, kai darbo reikalavimai neatitinka darbuotojo turimų žinių ir įgūdžių (kompetencijų) arba darbuotojo poreikių, ypač jei jie turi žemą veiksmų laisvę darbe ir mažai paramos (EU-OSHA, 2000). Darbuotojams reikalingas įvairios darbo užduotys, optimalus darbo krūvis, neviršijantis jų galimybių, nekeliantis nuobodulio bei skatinantis panaudoti savo žinias bei kompetencijas.

Darbo turinys. Darbo pobūdis ar užduočių tipai gali būti arba iššūkis darbuotojui, arba streso šaltinis, kai darbuotojai negali susidoroti su keliamais reikalavimais. Šioje vietoje svarbų vaidmenį atlieka individualūs skirtumai (Eurofund ir EU-OSHA, 2014).

Yra keletas skirtingų darbo turinio aspektų, galinčių sukelti stresą (EU-OSHA, 2000, cit. Kasl, 1992):

- žema atliekamo darbo vertė. Darbuotojai, kurie suvokia, kad atlieka visuomenei naudingą darbą, dirbdami prisideda prie teigiamų pokyčių ir padeda kitiems, jaučiasi laimingesni nei tie, kurie savo darbą suvokia kaip mažiau prasmingą (Šorytė D. ir Pajarskienė B., 2014, cit. Moynihan et al., 2013). Atliekant prasmingus darbus, darbuotojai jaučiaisi vertingesni, o atlikus juos gerai - tai skatina motyvaciją (Eurofound, 2016).Siekiant sukurti pasitenkinimą darbu, svarbu skirti dėmesį ugdančioms ir prasmingoms darbo užduotims bei įgūdžių tobulinimui. Darbuotojai turi būti skatinami naudotis savo įgūdžiais, todėl reikia rasti išeitį, kaip taip mokytis ir leisti vykti. Svarbu, kad darbuotojas jaustųsi prisidedantis prie organizacijos plėtros ir tobulėjimo (Angelöw 2006);
- mažas turimų įgūdžių panaudojimas;
- neįvairios ir pasikartojančios užduotys. Pasikartojančių ir monotoniškų užduočių poveikis yra dažnai demotyvuojantis, susijęs su nuoboduliu, kuris savo ruožtu susijęs su nerimo sutrikimais ar depresija, apmaudu arba bendra prasta psichologine sveikata (EU-OSHA, 2000; Eurofund ir EU-OSHA, 2014);
- neapibrėžtumas. Nelsono ir Cooperio atlikti tyrimai rodo, kad neapibrėžtumas neigiamai koreliuoja su pasitenkinimu darbu bei teigiamai koreliuoja su nebuvimu darbe dėl ligos (Nelson ir Cooper, 1995);
- galimybės mokytis stoka (EU-OSHA, 2000, cit. Kasl, 1992). Mokymai gali padėti darbuotojams susidoroti su sudėtingomis užduotimis ar naujomis technologijomis, bei pritaikyti savo įgūdžius darbo reikalavimams (Eurofund ir EU-OSHA, 2014);
- didelio dėmesio reikalaujančios darbo užduotys (EU-OSHA, 2000, cit. Kasl, 1992). Labai sudėtingi uždaviniai gali sukelti stresines situacijas, jei darbuotojas neturi reikalingų žinių ir įgūdžių, reikalingų užduotims atlikti (Eurofund ir EU-OSHA, 2014);
- prieštaringi reikalavimai;
- nepakankami resursai (EU-OSHA, 2000, cit. Kasl, 1992);
- kontaktai su klientais. Tyrimai rodo, kad darbuotojai, turintys daug kontaktų su kitais žmonėmis, yra linkę dažniau sirgti ir kenčia nuo perdegimo (Arnonsson V., 2016);

- vaidmuo organizacijoje (angl. role in organisation). Vaidmens organizacijoje faktoriai dažniausiai skirstomi į: dviprasmiškus vaidmenis ir konfliktą keliančius vaidmenis (WHO, 2010b, cit. Ingersoll et al., 1999; Jackson & Schuler, 1985; Kahn, 1973; Kahn et al., 1964).

- Dviprasmiškais vaidmenimis vadinama bendra sumaištis apie tinkamus tikslus, aiškumo dėl lūkesčio trūkumas ir bendras atsakomybės ir apimtys darbe neaiškumas.

- Konfliktą keliantis vaidmuo, būna tada, kai darbuotojas turi daryti tai, prieštarauja jo vertybėms (WHO, 2010b).

Aiškus darbo vaidmens suvokimas (kartu su vadovo palaikymu ir autonomija darbe) didina vidinę darbuotojų motyvaciją (Šorytė ir Pajarskienė, 2014, cit. Albrecht, 2012).

Darbo krūvis. Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra teigia, kad tokie psichosocialiniai ir organizaciniai veiksniai, kaip didelis darbo krūvis, glausti terminai, ilgos ir/arba nestandartinės darbo valandos (ilgos darbo valandos, darbas pamainomis, darbas naktį), nepatikimas ar izoliuotas darbas, šie faktoriai kartu, arba atskirai, prisideda prie tam tikrų ligų ir lėtinių susirgimų atsiradimo (EU-OSHA, 2013).

Svarbu pabrėžti, kad įtaką psichosocialinei darbo aplinkai turi ne tik per didelis, tačiau ir per mažas darbo krūvis (WHO, 2010b, cit. Frankenhauser, 1975; Frankenhauser & Gardell, 1975; Jones et al., 1998; Lundberg & Forsman, 1979; Szabo et al., 1983). Darbo krūvis gali būti tiek fizinis, tiek psichinis. Psichinis darbo krūvis apibrėžiamas kaip keliamų darbo reikalavimų ir darbuotojo gebėjimų juos atlikti sąveika (Gustaitienė et al. 2012, cit. Vasile 2010). French su bendraautoriais išskyrė kiekybinį ir kokybinį darbo krūvius (WHO, 10 b, cit. French & Caplan, 1970; French et al., 1974). Abu šie tipai gali būti streso priežastimi (Cox, Griffiths & Rial-González, 2000). Kiekybinis krūvis susijęs su atliktino darbo kiekiu, o kokybinis susijęs su darbo sunkumu. Kokybinės ir kiekybinės darbo krūvio dimensijos yra nepriklausomos viena nuo kitos ir gali nutikti taip, kad darbe yra per didelis kiekybinis krūvis, tačiau per mažas kokybinis krūvis. Tokio darbo pavyzdys galėtų būti trumpas pasikartojantis darbo ciklas, kuris kenkia tiek fizinei tiek psichinei sveikatai (WHO, 10 b; EU-OSHA, 2000). Angelöw siūlo bandyti rasti tinkamą darbo krūvį, pvz. didinant darbuotojų skaičių, sukuriant kompetencijų banką, kuriuo galima pasinaudoti esant dideliam darbo krūviui, vykdant darbo rotaciją, ribojant viršvalandžius, sutrumpinant darbo valandas ir padedant išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (Angelöw 2002).

Darbo krūvis turi būti vertinamas atsižvelgiant į **darbo tempą**, tai yra į greitį, kuriuo darbas turi būti baigtas bei pačio tempo kilmę ir galimybę jį įtakoti: savarankiškas tempas, sistemų įtakotas tempas arba įrangos įtakotas tempas (Cox et al., 2000). Sistemų ir įrangų įtakoti tempai kelia grėsmę tiek fizinei,

tiesiogiai darbuotojų sveikatai (EU-OSHA, 2000, cit. Bradley, 1989; Cox, 1985a, 1985b; Smith et al., 1981; Smith, 1985).

Nestandartinės darbo valandos taip pat yra vienas iš psichosocialinių darbo veiksnių, darančių įtaką darbuotojų sveikatai. Nestandartinės darbo valandas galima būtų skirstyti į: darbą pamainomis (ir naktimis) ir ilgas darbo valandas (EU-OSHA, 2000, WHO, 2010b). Stresas kyla dėl pamaininio darbo ir ilgų darbo valandų, kurių metu sutrinka paros ritmas, prastas ir trumpesnis dienos miegas bei sunkumai suderinti darbinis ir namų poreikius (WHO, 2010b).

2.4. Tarpasmeniniai santykiai darbe

Galimybė bendradarbiauti, suteikti ir gauti socialinę paramą, grįžtamąjį ryšį, konstruktyvią kritiką yra svarbūs faktoriai, įtakojantys ne tik sveikatą teigiamai, bet ir bendrą darbuotojo požiūrį į darbo aplinkos kokybę ir visos organizacijos efektyvumą (Levi, 2005, Axelsson-Lenner ir Thylefors, 2005). Sauter su bendraautorais išskyrė tokius santykius darbe:

- santykiai su vadovais;
- santykiai su pavaldiniais;
- santykiai su kolegomis (EU-OSHA, 2000, cit. Sauter et al., 1992, WHO, 2010 b, cit. Sauter et al., 1992).

Daugybė tyrimų rodo, jog blogi tarpasmeniniai santykiai darbe, susiję su nerimo problemomis, emociniu išsekimu, įtampa, žemu pasitenkinimu darbu bei padidėjusia širdies ir kraujagyslių ligų tikimybe (EU-OSHA, 2000). Tuo tarpu parama ir prisirišimu grįsti santykiai turi labai teigiamą efektą (WHO, 2010 b).

Santykių su vadovais reikšmė psichosocialinėje darbo aplinkoje

Aiškus vadovavimas ir lūkesčių išsakymas, kartu su efektyviu vadovavimu ir parama, padeda darbuotojams suprasti, ką jie turėtų daryti bei kaip jų darbas prisideda prie bendrų organizacijos tikslų. Yra daugybė vadovavimo stilių, kurie skirtingai veikia psichosocialinę darbo aplinką. Vadovas, pasižymintis transformaciniu vadovavimo stiliumi, domisi savo pavaldiniais, jų atliekamu darbu, profesiniu tobulėjimu, skatina darbuotojus mąstyti, apsvarstant sprendimus pasitelkti vaizduotę, skatina daryti daugiau, nei iš jų tikimasi, įkvepia imtis naujų užduočių, reikšti idėjas (GM@W, 2017; Pajarskienė et al., 2012, cit. Chmiel 2005; Nielsen et al. 2008). Kartu toks lyderis, motyvuodamas darbuotojus gerai atlikti darbą, prisideda prie produktyvios ir efektyvios organizacijos kūrimo (Pajarskienė et al., 2012). Tinkamas vadovavimas mažina darbuotojų nepasitenkinimą ir konfliktus ir prisideda prie retesnio nebuvimo darbe dėl ligos (GM@W, 2017).

Lundgren ir kiti, apibendrinami skirtingų mokslininkų tyrimų rezultatus teigia, jog yra teigiamas ryšys tarp lyderystės ir darbuotojų gerovės (Loke, 2001; Arnold *et al.*, 2007; Cummings *et al.*, 2010), tarp lyderystės ir darbo aplinkos (Dellve *et al.*, 2007; Sellgren *et al.*, 2007), ir tarp vadovavimo, pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo (Lok & Crawford, 1999, 2001) (Lundgren *et al.*, 2015). Lyderystė taip pat atlieka svarbų vaidmenį kuriant ir palaikant palankią psichosocialinę darbo aplinką (Theorell, 2012, Lundgren *et al.*, 2015, cit. Malloy ir Penprase, 2010 ir Abdelrazek *et al.*, 2010).

Terminas lyderystė turi daugybę apibrėžimų, į kuriuos dažniausiai įeina esminiai komponentai, tokie kaip: lyderystė yra procesas; į lyderystę įeina įtakos darymas kitiems; lyderystės kontekstas yra grupė; lyderystė apima tikslo pasiekimą; ir šie tikslai yra bendri tiek lyderiams tiek jų sekėjams (Bryman, 2013).

Tikslo siekimas. Lyderio užduotis - suteikti kuo daugiau aiškumo apie siekiamą tikslą, įkvėpti darbuotojus patikėti ir sunkiai dirbti, bei nustatyti prioritetus, taip padėdamas sutelkti dėmesį į esmines veiklas (LaFasto ir Larson, 2001). Tikslas turėtų būti aiškiai apibrėžtas, realus, toks, prie kurio darbuotojo darbo rezultatai realiai galėtų prisidėti, apskaičiuojamas ir pasiekiamas, nors verčiantis šiek tiek pasistiebtį (Arnetz, 2009). Daugelyje organizacijų aukščiausio lygmens vadovybėje tikslas yra aiškiai apibrėžtas ir pamatuotas, tačiau tikslo aiškumas mažėja, kai jis pasiekia grupės lygį. Neaiškus tikslas veda į stresą ir nusivylimą, tuo pačiu mažina darbuotojų galimybes efektyviai prisidėti prie tikslo siekimo (Arnetz, 2009). Aiškiai suformuluotas tikslas veda prie didesnio efektyvumo, mažesnių energijos nuostolių bei padidėjusį saugumo ir pasitenkinimo jausmą tarp darbuotojų. Tai taip pat padeda darbuotojams susiplanuoti jų kasdieninius darbus (Arnetz, 2009).

Bendradarbiavimu grįstas klimatas. Vadovas demonstruodamas pasitikėjimą darbuotojais, leisdamas dalyvauti priimant sprendimus, nupiešdamas gaires prisideda prie darbuotojų įgalinimo (LaFasto ir Larson, 2001; ir Lundgren *et al.*, 2015, Angelöw, 2002, Arnetz, 2009). Vadovavimas, pagrįstas darbuotojų padrąsinimu ir įgalinimu, jų pasiekimų pripažinimu, socialinės paramos teikimu, sąžiningumu ir kitais etiniais principais, leidžia prognozuoti didesnę darbuotojų motyvaciją dirbti, labiau išreikštą įsipareigojimą organizacijai, kuria prasmingos darbo aplinkos jausmą, padeda darbuotojams aiškiai suprasti savo vaidmenis, sudaro galimybes tobulėti, skatina nebijoti įvardyti kylančias problemas ir teikti pasiūlymus sąlygoms gerinti (Šorytė ir Pajarskienė, 2014, cit. Avey *et al.*, 2010 ir Nielsen K. *et al.* 2008). Svarbu, kad vadovas sukurtų bendradarbiavimu grįstą klimata, leidžiantį komandos nariams bendrauti ir spręsti problemas, trukdančias pasiekti tikslą (LaFasto ir Larson, 2001); būtų teisingas, nešališkas ir prieinamas, pastebėtų, kai darbas atliekamas gerai bei sakytų „ačiū“ (LaFasto ir Larson, 2001; ir Lundgren *et al.*, 2015, Angelöw, 2002, Arnetz, 2009).

Pozityvus darbo klimatas - veiksnys leidžiantis sukurti pasitenkinimą darbu ir bendradarbiavimu grįstą aplinką. Leslie Yerkes (2007) tyrė, kaip turėtų būti kuriamas pasitenkinimas darbu ir išskyrė pagrindinius principus, tokius kaip:

- darbuotojai turi galimybę siūlyti idėjas ir imtis atsakomybes. Vietoj taisyklių, draudimų ir apribojimų reikia apsibrėžti reikalavimus, kad pasisektų, elgesio ir veiklos kriterijus, bei leidimą suklysti lygiai taip pat kaip lūkestį, jog pasiseks;
- svarbu pasirinkti tinkamus darbuotojus ir leisti jiems dirbti. Lūkesčių aiškus iškomunikavimas bei pasitikėjimas tuo, ką jie daro ir kaip atlieka užduotis, veda prie didesnio pasitenkinimo darbu. Svarbu mąstyti plačiau ir nebijant bausmės rizikuoti. Vadovai turi išmokyti pasinaudoti visu darbuotojų potencialu;
- nuoširdumas, atvirumas, spontaniškumas, įvairūs būdai užduotis atlikti linksmi, įsitikinimų, kad dirbant negalima linksmintis laužymas, pasiektų rezultatų šventimas (Yerkes, 2007).

Kuriant pozityvią darbo aplinką, skatinant darbuotojų įsitraukimą ir autonomiškumą, svarbų vaidmenį atlieka komunikacija apimanti konstruktyvią kritiką bei grįžtamojo ryšio suteikimą (Angelöw 2002).

Aiškiai išsakyti keliami lūkesčiai ir teikiamas teisingas grįžtamasis ryšys. Neaiškumas darbe, kai yra kalbama apie grįžtamojo ryšio trūkumą ar veiklos įvertinimą, ypač, jei tai yra išžėsta laike, gali būti streso darbe šaltinis (EU-OSHA, 2000, cit. Warr, 1992). Atsiliepimai apie darbo našumą, pasiūlymai, kaip pagerinti darbo rezultatus svarbūs tiek asmeniniam tobulėjimui, tiek darbuotojų gerovei, tuo pačiu - efektyviam ir aukštos kokybės darbui (Arnetz, 2009). Tyrimai rodo, kad grįžtamasis ryšys gali pagerinti veiklos rezultatus net iki 50 %, tuo pačiu sumažindamas patiriamą stresą. vadovų grįžtamasis ryšys taip pat prisideda prie veiklos nerimo mažinimo (Arnetz, 2009).

Grįžtamasis ryšys iš vadovų apima tris specifinius elgesius:

- aiški lūkesčių komunikacija, kurio metu vadovas aiškiai ir konkrečiai nusako, ko tikimasi iš darbuotojų. Tai yra dialogas, kad abi šalys turėtų vienodą tikslo ir lūkesčių suvokimą;
- vadovo suteikiamas grįžtamasis ryšys gerai darbą atlikusiems darbuotojams, kurio metu kiek įmanoma detaliau aptariama, kurie būtent veiksmai ar pastangos prisidėjo prie teigiamo grįžtamojo ryšio.
- vadovo suteikiamas grįžtamasis ryšys ne taip gerai atliktoms užduotims, kurio metu vadovas ugdo darbuotoją įvardindamas tobulintinas sritis, tam kad kitą kartą užduotis būtų atlikta geriau (Arnetz, 2009).

Teigiamas vadovo įvertinimas ir palaikymas suteikia galimybę naujai pamatyti keliamus reikalavimus, todėl gali sumažinti neigiamą didelių darbo reikalavimų poveikį darbuotojams (Šorytė ir Pajarskienė, 2014, cit. Bakker et al., 2007). Vadovų grįžtamojo ryšio suteikimo kompetencijos tobulinimas bei darbuotojų gebėjimas priimti grįžtamąjį ryšį bei aptarti darbo efektyvumo ir tobulinimo iniciatyvas, gali reikšmingai prisidėti prie pagerėjusio veiklos efektyvumo (Arnetz, 2009).

Veiklos efektyvumas. Arnetz teigia, jog neefektyvi veikla - pagrindinė darbuotojų streso ir sumažėjusio konkurencingumo priežastis, vedanti prie energijos švaistymo ir streso (Arnetz, 2009).

Laiko planavimas, mažina darbinio vaidmens dviprasmiškumą ir neaiškumą, padeda atrasti pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo ir mažina darbo krūvį.

Santykių su kolegomis reikšmė psichosocialinėje darbo aplinkoje

Dirbantiems žmonėms ypač svarbus atviras ir pasitikėjimu grįstas bendravimas su kolegomis, bendradarbiavimo galimybės, žinojimas, kad jų vadovai linkę padėti ir palaikyti, suvokiamas teisingumas organizacijoje. Pasitikėjimu ir atvirumu grįsti kolektyvo santykiai kuria prasmingos darbo aplinkos jausmą, o tai teigiamai veikia darbuotojų gerovę (Šorytė ir Pajarskienė, 2014, cit. Shier ir Graham, 2013), o socialinė kolegų parama padeda sumažinti neigiamą didelių darbo reikalavimų ir menkos darbo kontrolės poveikį (Pajarskienė et al., 2012). Bendruomenė kuria darbo klimatą ir daro įtaką, kaip asmenims grupėje seksis pasiekti savo tikslų. Jei darbo vietoje yra bloga darbo aplinka, pastebimas dažnesnis nebuvimas darbe, darbuotojų kaita ir mažesnis produktyvumas (Lennéer- Axelsson ir Thylefors, 1991). Roginski teigia, kad gera darbo aplinka pasižymi bendruomeniškumu, tikėjimu, teisingumu, atvira ir draugiška komunikacija, bendradarbiavimu, pasitikėjimu, humoru ir gera komandine dvasia. Tai yra tokia aplinka, kurioje elgiamasi pagarbiai, o žinios yra panaudojamos. Kitais žodžiais tariant, tai yra aplinkoje, kurioje sudarytos sąlygos jausti pasitenkinimą darbu ir tobulėti (Roginski, 2005). Tuo tarpu konfliktai, kylantys tarp kolegų, vadovų ar su klientais, darbuotojui sukelia emocinį išsekimą, dėl dažnų konfliktų darbuotojas nenori eiti į darbą ar galvoja apie išėjimą (Pajarskienė et al., 2012, cit. Giebels, Janssen 2005).

2.5. Asmeninis ir profesinis tobulėjimas bei darbo ir gyvenimo sąveika

Įgūdžių tobulinimas ir mokymasis visą gyvenimą - svarbus darbo kokybės aspektas, nešantis naudą darbuotojams, įmonėms ir visuomenei ir yra viena iš prioritetinių Europos sąjungos ir nacionalinio lygio klausimų (Eurofound, 2016). Organizacijų mokymasis ir žinių vadyba šiandien yra svarbiausi kuriant efektyvias organizacijų strategijas bei teorijas. Toks vis didėjantis interesas pasireiškia naujomis strategijomis. Viena svarbiausių – žmogiškųjų išteklių plėtojimas, kurių pagrindu vyksta organizacijų plėtra ir įgyjamas konkurencinis pranašumas, kontroliuojant vertingus, retus, sunkiai nukopijuojamus ir efektyviai organizuojamus išteklius. Žinios ir sugebėjimai sukuria pridėtinę organizacijos vertę. Organizacinis mokymasis susideda iš esminių žinių bei įgūdžių atnaujinimo ir raidos procesų (Gudauskas ir Jokūbauskienė, 2012).

Mokymusi pagrįsta organizacijos kultūra, t. y. sudaromos nuolatinio mokymosi galimybės, dialogu paremtas komandos darbas, darbuotojų įgalinimas ir kt. skatina žmones labiau įsitraukti į savo darbą (Šorytė ir Pajarskienė, 2014, cit. Park et al. 2014), didina įsipareigojimą organizacijai ir pasitenkinimą darbu.

Profesinis tobulėjimas apibūdinamas kaip vadovų pagalba darbuotojams siekti tobulėjimo ir karjeros progreso organizacijos sistemoje (Baležentis et al., 2016). Tuo tarpu kompetencijos trūkumas susijęs su didesniu stresu, žemesniu pasitenkinimu darbu ir žemesne kokybe (Hansson, 2006).

Darbo ir asmeninio gyvenimo sąveika. Darbas ir šeima – dvi svarbiausios mūsų gyvenimo sritys, tačiau dažniausiai žmonės susiduria su dideliais sunkumais, norėdami jas suderinti, kad nenukentėtų nei viena, nei kita (Pribušauskaitė ir Ruževičius, 2015, cit. Ruževičius, 2014). Darbo ir šeimos konfliktas – tai konfliktas tarp žmogaus atliekamų keleto vaidmenų: darbuotojo, šeimos aprūpintojo, išlaikytojo ir tėvo, motinos bei sutuoktinio (Pribušauskaitė ir Ruževičius, cit. Rode et al., 2007). Pats terminas darbo – šeimos konfliktas naudojamas charakterizuoti konfliktą tarp darbo ir šeimos veiklos sričių. Įvairūs mokslininkai, tarp jų N. J. Greenhausas ir J. H. Beutell'is 1985 m. terminą apibūdino kaip asmens vaidmenų konfliktą, kuris atsiranda dėl tarpusavyje nesuderintų darbo ir šeimos sričių (Pribušauskaitė ir Ruževičius, 2015).

Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra šalia savaimė suprantamos reikšmės – profesinio ir šeimyninio gyvenimo derinimo – aprėpia ir daugiau papildomų aspektų (Pribušauskaitė ir Ruževičius, 2015), tokių kaip darbas, draugai, šeima, sveikata ir dvasinė būseną.

Pribušauskaitė ir Ruževičius (2015) atlikę literatūros analizę išskyrė tris darbo–šeimos konflikto tipus:

- Laiko konfliktas (angl. Time-based conflict) – kai laikas praleistas darbe arba šeimoje, trukdo įvykdyti pareigas kitoje srityje.
- Elgesio konfliktas (angl. Behavior- based conflict) – kai nėra suderintas elgesys darbe ir šeimoje.
- Padermės konfliktas (angl. Strain-based conflict) – atsiranda tada, kai spaudimas įvykdyti vieną vaidmenį (šeimos ar darbuotojo) trukdo atlikti kitą vaidmenį (Pribušauskaitė ir Ruževičius, 2015, cit. Bruck ir kt., 2002).

3. PSICHOSOCIALINĖS DARBO APLINKOS VEIKNSIŲ TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Psichosocialinės darbo aplinkos matavimo instrumentai: QWC metodas

Psichosocialinių darbo aplinkos veiksnių ir su darbo susijusio streso matavimui gali būti naudojami įvairūs būdai, tokie kaip: standartizuoti klausimynai, klinikiniai tyrimai, stebėjimo metodai, antriniai duomenys bei kokybiniai interviu (Kristensen et al., 2005).

Tabanelli (2008) su bendraautoriais, atlikę sisteminę literatūros analizę, pateikė 33 priemones psichosocialinei darbo aplinkai tirti, iš kurių 26 klausimynai ir 7 stebėjimo metodikos (Tabanelli et al. 2008). Tyrėjai taip pat nustatė, kad mažiausiai 11 klausimynų ir 5 stebėjimo metodikos buvo įtrauktos į oficialias nacionalines ar tarptautines iniciatyvas psichosocialinių rizikų prevencijai. Kalbant apie klausimynus, tai 14 iš 26 (54 %) klausimynų buvo nustatomi tik psichosocialiniai faktoriai, 3 klausimynuose (12%) vertinamas psichosocialiniai veiksniai ir jų įveikimas, kituose 3 klausimynuose vertinami psichosocialiniai faktoriai ir psichologinės bei fiziologinės reakcijos į stresą. 6 klausimynuose (23%) buvo vertinami psichosocialiniai faktoriai, psichologinės bei fiziologinės reakcijos į stresą ir jų įveikimas (Tabanelli et al. 2008). Apžvelgtose stebėjimo metodikose, 5 iš 7 būdų (71 %) dėmesys buvo skiriamas tik psichosocialiniams veiksniams, 1 stebėjimo metodikoje (14 %) nagrinėjami psichosocialiniai faktoriai kartu su psichologinėmis bei fiziologinėmis reakcijomis į stresą ir jų įveikimu, 1 (14 %) vertinami psichologiniai faktoriai, psichologinės bei fiziologinės reakcijos į stresą ir jų įveikimas (Tabanelli et al. 2008).

Dauguma mokslininkų pritaria, kad standartizuoti ir validūs klausimynai yra būtina priemonė tiek tyrimams, tiek prevencijai (Kristensen et al., 2005).

QWC metodas. QWC (angl. Quality – Work – Competence) – klausimynas yra dažnai naudojamas Švedijoje ir jo validumas buvo patikrintas naudojant darbo našumo, nebuvimo darbe ir biologinius streso žymenis apie 220'000 žmonių (Arnetz, 2006, Dunn et al., 2007, Bergman et al. 2007). QWC metodo kūrimas vyko palaipsniui, iš pradžių apžvelgiant literatūrą, vykdant nuodugnius interviu, vėliau iš 350 klausimų sugrupuojant ir atrenkant 44 pačius aktualiausius (Arnetz, 2006).

QWC klausimynas vertina psichosocialinės darbo aplinkos 11 pagrindinių veiksnių. Atlikus nuodugnius tyrimus, buvo nustatytos kiekvieno veiksnio siekiamos vertės (žr. 4 lentelėje) (Arnetz, 2006, Hansson ir Arnetz, 2008).

4 lentelė. QWC metodu tiriami veiksniai ir jų siekiamos vertės

Diagnostinių klausimų blokas	Diagnostinių klausimų grupės	Siekiami vertė
Streso profilis	Su darbu susijęs nuovargis	≤ 30
	Darbo krūvis	Tarp 25 ir 30
	Darbuotojo psichologinė savijauta	≥ 70
Vadovavimo profilis	Vadovo kompetencijos	≥ 70
	Iškelto tikslo aiškumas	≥ 70
	Efektyvumas	≥ 65
	Grižtamasis ryšys	≥ 65
Darbuotojo profilis	Kontrolė arba laisvė daryti sprendimus	≥ 80
	Socialinis klimatas	≥ 70
	Galimybė tobulėti darbe	≥ 70
	Darbuotojo branda	≥ 85

Šaltinis: Hansson ir Arnetz, 2008

Klausimyną galima suskirstyti į tris dalis: streso, vadovavimo ir darbuotojo profiliai. Kiekviename diagnostinių klausimų bloke yra 3 – 4 klausimų grupės. Kiekviena klausimų grupė (veiksny) susideda iš 3 – 5 klausimų arba teiginių klausimų į kuriuos atsakoma pasirenkant tinkamiausią atsakymo variantą Likerto skalėje. Dažniausi atsakymo variantai: visiškai nesutinku, nesutinku, iš dalies sutinku, sutinku (daugiau žr. 1 priedą). Visi surinkti rezultatai paverčiami procentiniais skaičiais, nuo 0 iki 100 %.

Svarbu pabrėžti, kad visiems veiksniams, išskyrus su darbu susijusį nuovargį ir darbo krūvį, aukštesnė surinkta vertė yra palankesnis rodiklis. Su darbu susijęs nuovargis, yra vienintelis veiksnys, kurio mažesnė reikšmė yra geresnė, o darbo krūvio optimali vertė tarp 25 ir 30 (Anderzen, Arnetz, 2005).

3.2. Tyrimo metodika

Psichosocialinio klimato tyrimui atlikti buvo pasirinkta konkreti finansines paslaugas teikianti organizacija, su kuria buvo susitarta dėl duomenų konfidencialumo, dėl to šiame darbe naudojamas pavadinimas Įmonė X. Pavadinimas yra pseudonimas, susitarus su darbdavio atstovais.

Tyrimo objektas – psichosocialinės darbo aplinkos tyrimas finansines ir draudimo paslaugas teikiančioje įmonių grupėje, Švedijoje.

Tyrimo tikslas - atlikti organizacijos psichosocialinės darbo aplinkos veiksmų analizę.

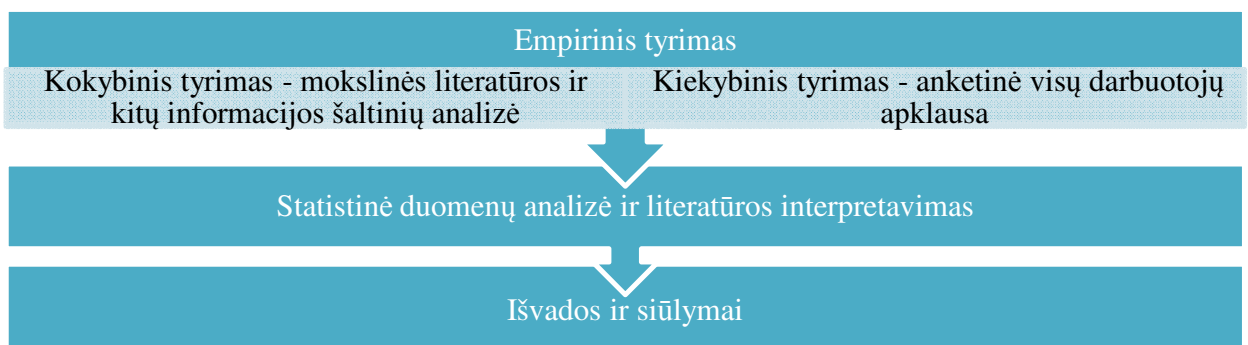
Tyrimo uždaviniai:

1. Parengti psichosocialinės aplinkos veiksmų tyrimo metodologiją.
2. Atlikti psichosocialinių darbo aplinkos veiksmų statistinę analizę.
3. Atlikti psichosocialinių darbo aplinkos veiksmų lyginamąją analizę.
4. Atlikti psichosocialinių darbo aplinkos veiksmų koreliacinę analizę.
5. Remiantis tyrimo rezultatais, pateikti siūlymus psichosocialinei darbo aplinkai gerinti.

Tyrimo praktinė reikšmė - Tyrimo rezultatai bus reikšmingi ir svarbūs Įmonei X, nes ištirta psichosocialinė darbo aplinka ir atskleistos tobulintinos sritys leis tobulinti darbinę aplinką, siekti didesnio veiklos efektyvumo ir sutaupyti finansinių išteklių. Gautus tyrimus ketinama panaudoti tolimesniame psichosocialinės darbo aplinkos gerinimo procese.

Tyrimo metodai. Siekiant visapusiškai ir išsamiai išnagrinėti organizacijos XX psichosocialinę darbo aplinką, buvo taikoma metodų trianguliacija, derinant kokybinius ir kiekybinius tyrimus (žr. 5 pav.):

- Kokybinis tyrimas - atliekama mokslinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių analizė.
- Kiekybinis tyrimas - anketinė visų darbuotojų apklausa ir statistinė duomenų analizė.



5 pav. Tyrime taikyti metodai

Tyrimo strateginė programa buvo organizuojama ir vykdoma pagal šią programą (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Tyrimo strateginė programa

Programa	Apibūdinimas
Pasiruošimas darbui	Temos suformulavimas, tikslo iškėlimas, uždavinių nusistatymas, tyrimo metodikos pasirinkimas
Mokslinės literatūros studijavimas	Mokslinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių paieška, atranka ir analizė.
Teorinės dalies parengimas	Mokslinės literatūros analizė, referavimas ir loginis informacijos pateikimas.
Tyrimo metodų pasirinkimas	Remiantis mokslinių šaltinių analize, atrinkti tyrimo instrumentai – QWC klausimynas
Atliktas kiekybinis tyrimas	Empiriniame tyrime surinkti ir analizuojami 2016 metų duomenys. Anketinė apklausa vyko 2016 m. nuo spalio 11 iki spalio 25 d. Apklausa buvo vykdoma patogiuoju būdu ir į pateiktus klausimus atsakoma pasijungus internetiniame puslapyje su autentiškais prisijungimo duomenimis.
Atlikta duomenų analizė ir apdorojimas	Kiekybinio tyrimo skaičiavimai atlikti 2017 metų sausio - kovo mėnesiais. Kiekybinių duomenų apdorojimui naudota - SPSS programa. Grafinių duomenų pateikimui naudotos Microsoft Office Exel ir Word (2007) programos.
Parengta magistrinio darbo empirinė dalis, pateikiami tyrimo duomenys	Analizuojami tyrimo duomenys ir pateikiamos interpretacijos.
Išvadų ir rekomendacijų parengimas	Pagal gautus duomenis, parengiamos išvados ir rekomendacijos
Baigiamojo darbo apipavidalinimas	Priedų, lentelių, paveikslų galutinis apipavidalinimas

Darbo tyrimo dizainas susijęs su šia tyrimo logika: iš pradžių atliekama mokslinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių analizė, vėliau – parengiama empirinio tyrimo metodologija ir metodika, galiausiai – surinkti duomenys kiekybinio ir kokybinio tyrimų metu analizuojami, apibendrinami bei pateikiamos išvados (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Tyrimo atlikimo etapai

1 etapas Mokslinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių analizė	Apibrėžti sąvokos „psichosocialinis“ sampratą.
	Apibūdinti sveiką darbo vietą, palankią psichosocialinę darbo aplinką ir psichosocialinių darbo aplinkos veiksnių įtaką sveikatai.
	Įvardinti ir apibūdinti pagrindinius veiksnius įtakojančius psichosocialinę aplinką



2 etapas Empirinio tyrimo metodologijos ir metodikos parengimas	Empirinio tyrimo projekto parengimas	
	Organizacijos psichosocialinės aplinkos tyrimas	Kiekybinis tyrimas, instrumentas - anketinė apklausa. Psichosocialinės aplinkos klausimynas - QWC



3 etapas Duomenų kaupimas, analizė, išvados ir rekomendacijos	Kiekybinis tyrimas, instrumentas - anketinė apklausa. Psichosocialinės aplinkos klausimynas - QWC	Kiekybinio tyrimo metu buvo surinkta informacija iš darbuotojų, gyvenančių ir dirbančių įvairiuose Švedijos regionuose ir miestuose.
		Anketinėje apklausoje dalyvavo 1714 respondentų (tai yra 86 % nuo visos 1993 darbuotojų imties).
		Remiantis tyrimo metu gautais duomenimis parengtos išvados bei pateikti siūlymai tobulintinoms sritims.

3.3. Anketinė apklausa

Tyrimo instrumento pagrindimas

Atlikus mokslinės literatūros analizę, tyrimui buvo pasirinktas ir panaudotas Arnetz (1999) sukurtas, psichosocialinės aplinkos tyrimui skirtas klausimynas (QWC). Šis klausimynas skirtas įvertinti psichosocialinę darbo aplinką organizacijoje, tiriant pagrindines sritis: darbuotojų psichologinę energiją, socialinį klimatą, darbo krūvį, grįžtamąjį ryšį, veiksmų laisvę, su darbu susijusį nuovargį, galimybę tobulėti, tikslo aiškumą, organizacinį efektyvumą ir vadovo kompetencijas.

Anketa struktūruota, joje vyrauja uždaro tipo klausimai, tyrimo metu buvo prašoma atsakyti į klausimus, pasirenkant vieną atsakymą. Įvadinėje anketos dalyje apklausiamieji respondentai supažindinami su tyrimo tikslu. Vėliau yra pateikiami du klausimų blokai (iš viso 46 klausimų, žr. 1 priedą) iš: 2 demografinių klausimų, 44 standartizuotų klausimų. Kiekvienos klausimų grupės pabaigoje buvo sudaryta galimybė palikti komentarą. Anketa pateikiama 1 priede.

Pirmoji anketos dalis (7 lentelė) - diagnostinė, kurioje pateikiami 2 demografiniai klausimai apie respondentų lytį ir amžių. Ši informacija ne tik suteikia demografinius duomenis, tačiau ir vėliau leidžia patikrinti atsakymų skirtumus lyties ar amžiaus atžvilgiu. Visi šio bloko atsakymai vertinami nominalinėje skalėje.

7 lentelė. Demografiniai klausimai

Diagnostinių klausimų blokas	Diagnostinių klausimų grupės	Klausimų/ teiginių skaičius	Skalės tipas
Duomenys apie respondentą	Lytis ir amžius	2	Nominalinė

Pirmasis blokas suteikia demografinę darbuotojų informaciją, o antrasis blokas padeda įvertinti psichosocialinę darbo aplinką.

Antrojo bloko klausimus galima būtų vadinti standartizuotais QWC klausimais ir suskirstyti juos į stambias sritis, tokias kaip (žr. 8 lentelę):

- **Streso profilis**, šiais klausimais siekiama išsiaiškinti, kaip darbuotojai jaučiasi psichologiškai, ar jaučia su darbu susijusį nuovargį, bei koks jų darbo krūvis. Šių klausimų reikšmės nurodo streso ir išsekimo lygius.
- **Vadovavimo profilis**, šiame bloke teiraujama, ar iškeltas tikslas yra komunikuojamas aiškiai, ar dirbama efektyviai ir ar vadovas yra tinkamas ir pasiruošęs reaguoti į situacijas bei suteikti grįžtamąjį ryšį.
- **Darbuotojo profilis**, leis įvertinti tokius psichosocialinės aplinkos veiksnius kaip socialinis klimatas, laisvė daryti sprendimus, galimybė mokytis darbe ir pačio darbuotojo branda.

Šio bloko diagnostiniai klausimai vertinami Likerto skale, yra uždari, reikalaujantys pasirinkti vieną tinkamiausią atsakymo variantą.

8 lentelė. Standartizuoti QWC klausimai

Diagnostinių klausimų blokas	Diagnostinių klausimų grupės	Klausimų/ teiginių skaičius
Streso profilis (12)	Su darbu susijęs nuovargis	3
	Darbo krūvis	4
	Darbuotojo psichologinė savijauta	5
Vadovavimo profilis (16)	Vadovo kompetencijos	5
	Iškeltos tikslas aiškumas	4
	Efektyvumas	4

	Grįžtamasis ryšys	3
Darbuotojo profilis (16)	Kontrolė arba laisvė daryti sprendimus	5
	Socialinis klimatas	3
	Galimybė tobulėti darbe	4
	Darbuotojo branda	4

Tyrimo imties apibūdinimas. Atlikta išsami apklausa, joje dalyvavo įvairių koncerno įmonių bei skyrių darbuotojai: aukščiausios grandies vadovai, vidurinės grandies vadovai, darbuotojai. Darbuotojai, kurie apklausos vykdymo metu nebuvo darbo vietoje dėl pvz. ligos, vaiko priežiūros atostogų ar mokslo atostogų, taip pat turėjo galimybę dalyvauti apklausoje. Visi tiriamieji gyveno įvairiuose Švedijos regionuose ir miestuose. Buvo apklausti 86 % įmonės darbuotojų, t.y. 1714 vnt. pilnai atsakytų anketų.

Tyrimo imties pagrindimas. Tyrimo imtis apskaičiuota remiantis Paniotto formule (Valackienė, 2004):

$$n = \frac{1}{x^2 + \frac{1}{N}}$$

Kur:

n – imties dydis;

x – imties paklaidos dydis (0,1);

N – generalinės visumos dydis.

Taigi šiuo atveju skaičiavimai atrodo taip:

$$n = \frac{1}{x^2 + \frac{1}{N}} = \frac{1}{0,1^2 + \frac{1}{1998}} = 95$$

Tikslas buvo tirti visus įmonės darbuotojus, taigi N=1998, o paklaidos dydis - 10% (0,1), taigi tinkama imtis būtų 95 respondentai. Atlikus apklausą paaiškėjo, kad anketą pilnai užpildė 1714 darbuotojai, kas atitinka 86 % įmonės darbuotojų. Taigi šie duomenys yra reprezentatyvūs ir atspindi požymio galimų reikšmių populiacijoje proporcijas.

Apklauskos eiga ir tyrimo etika. Tyrimas buvo atliekamas 2016 spalio mėnesį Švedijoje, klausimynams užpildyti buvo skirtos 2 savaitės. Tiriamiesiems buvo paaiškintas šio tyrimo tikslas, jie išsamiai supažindinti su klausimyno pildymo instrukcijomis, apibrėžtos klausimyne naudojamos sąvokos, garantuotas surinktų duomenų konfidencialumas. Kvietimas pildyti klausimyną, su autentiškais prisijungimo duomenimis, buvo siunčiami į darbuotojų elektroninius paštus. Klausimynai buvo pildomi individualiai internetiniame puslapyje, darbuotojams patogiu metu. Šiame darbe naudojamas pavadinimas Įmonė X, kai kalbama apie įmonių grupėje atliktus tyrimus. Pavadinimas yra pseudonimas, naudojamas susitarus su darbdavio atstovais. Taip pat, siekiant konfidencialumo, Įmonės X dalių pavadinimai yra

pavadinti Skyriais ir identifikaciniais numeriais: 1 Skyrius, 2 Skyrius, 3 Skyrius, 4 Skyrius, 5 Skyrius, 6 Skyrius, 7 Skyrius, 8 Skyrius, 9 Skyrius, 10 Skyrius, 11 Skyrius, 12 Skyrius, 13 Skyrius, 14 Skyrius, 15 Skyrius.

Tyrimo duomenų statistinės analizės metodai

Kiekybinio tyrimo duomenims apdoroti buvo naudojamas SPSS programinis paketas, o paveikslų, lentelių ir kitos informacijos kūrimui buvo naudojamos Microsoft Office Excel ir Word (2007) programos. Tyrimų rezultatų dalyje pateikiamos diagramos ir lentelės, su trumpu komentaru apie pagrindinius pastebėjimus, bei pateikiama duomenų ir rezultatų interpretacija.

Tyrimo metodai:

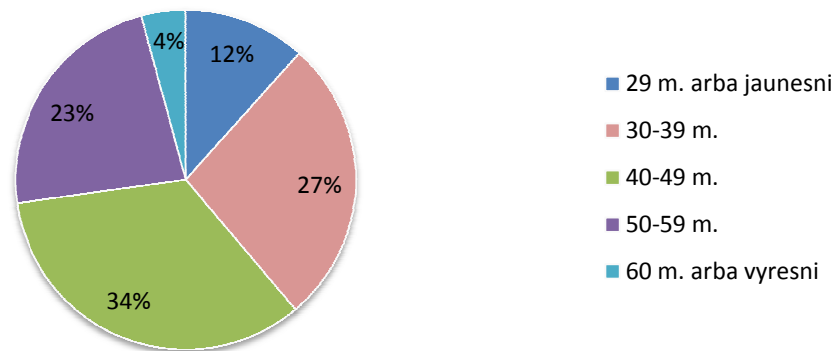
- mokslinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių analizė;
- statistinė analizė;
- lyginamoji analizė;
- koreliacinė analizė;
- tyrimui panaudotas Arnetz (1999) sukurtas, psichosocialinės aplinkos tyrimui skirtas klausimynas (QWC).

Remiantis tyrimo metu gautais duomenimis parengtos išvados bei pateikti siūlymai tobulintinioms sritims.

3.4. Respondentų charakteristika

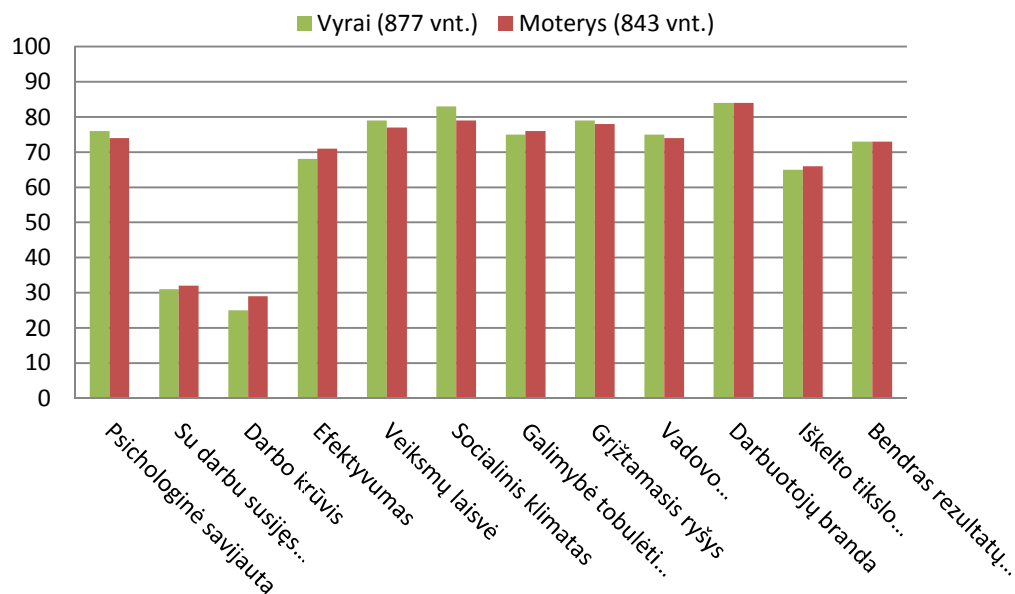
Tyrimo dalyviai. Atlikta išsami apklausa, kurioje dalyvavo įvairių skyrių ir įvairių koncerno įmonių darbuotojai: aukščiausios grandies vadovai, vidurinės grandies vadovai, darbuotojai. Visi tiriamieji gyveno įvairiuose Švedijos regionuose ir miestuose. Tyrime dalyvavo 1720 darbuotojų (1714 vnt. pilnai atsakytų anketų), iš jų: 877 vyrai (tai sudaro 51% respondentų) ir 843 moterys (tai sudaro 49% respondentų). Šie duomenys beveik proporcingai atitinka darbuotojų pasiskirstymą pagal lytį Įmonėje X.

Tiriamųjų amžiaus buvo suskirstytas į penkias grupes: darbuotojai iki 29 metų, darbuotojai nuo 30 iki 39 metų, darbuotojai nuo 40 iki 49 metų, darbuotojai nuo 50 iki 59 metų ir 60 metų darbuotojai arba vyresni. Pagal 6 paveiksle pateiktus duomenis, matyti, kad daugiausia įmonėje dirba respondentų kurių amžius nuo 40 iki 49 metų (584 vnt., arba 34 %) ir respondentai kurių amžius nuo 30 iki 39 metų (468 vnt., arba 27%), o mažiausiai - 60 metų ir vyresni darbuotojai (72 vnt., arba 4 %). Taigi galima daryti išvadą, kad didžioji dalis atsakiusiųjų - vidutinio amžiaus, darbuotojai su patirtimi, greičiausiai turintys šeimas su mažais vaikais.



6 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas amžiaus grupėse (n=1720)

Rezultatų pasiskirstymas pagal lytį. Kai kurie autoriai teigia, jog tiriant psichosocialinę darbo aplinką pastebimas ryškus rezultatų skirtumas lyginant pagal lytis. Tyrimai rodo, kad yra skirtumas tarp lyčių, kaip vyrai ir moterys priima ir susidoroja su stresą keliančiomis situacijomis (Azagba ir Sharaf, 2011). Dėl to iš pradžių buvo nuspręsta palyginti rezultatų pasiskirstymą pagal lytis. Iš 7 paveikslo matome, kad moterys yra linkusios šiek tiek blogiau vertinti socialinį klimatą, o vyrai - efektyvumą, kad galutinis rezultatas yra identiškas, dėl to nuspręsta nekreipti dėmesio į respondentų lytį ir visus rezultatus analizuoti bendrai.

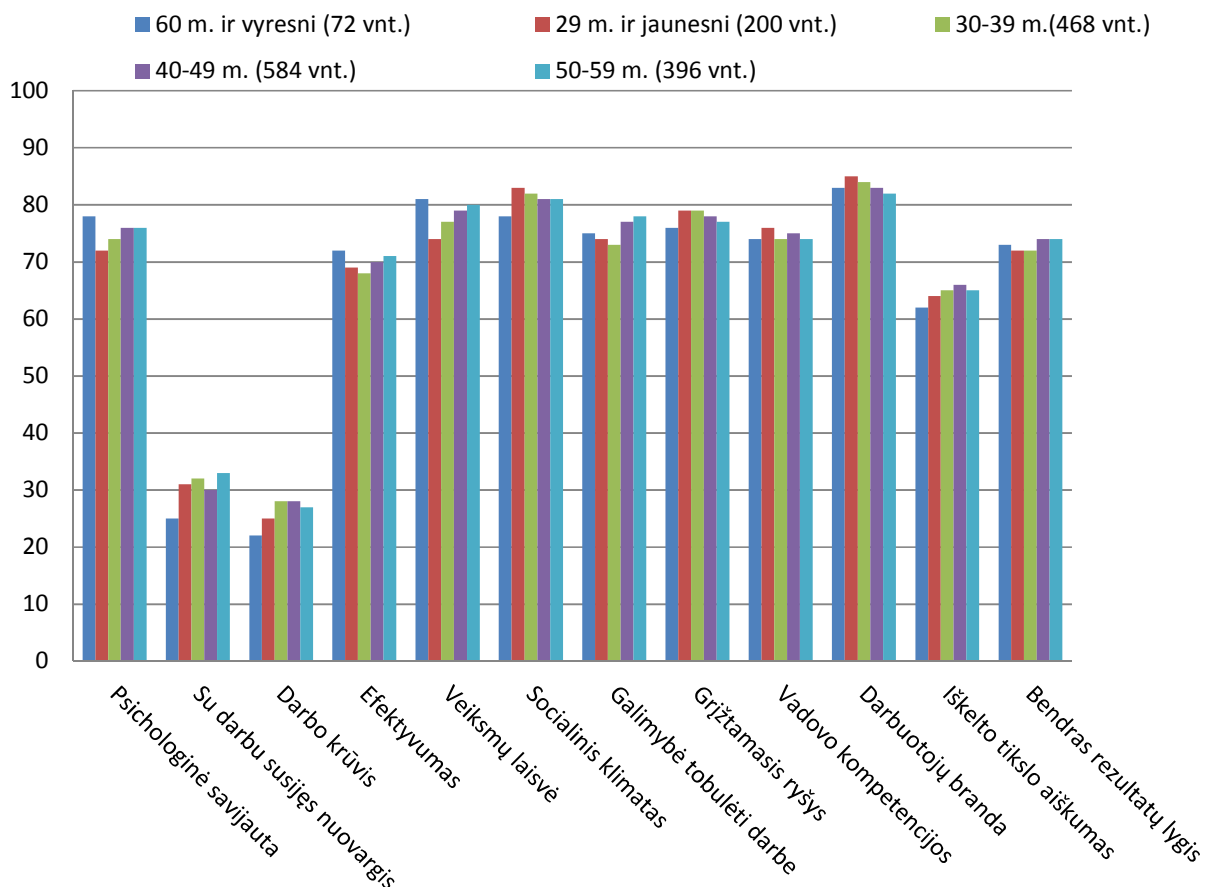


7 Pav. Tiriamos įmonės psichosocialinės darbo aplinkos rezultatų pasiskirstymas pagal lytį (n=1720)

Rezultatų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes. Kalbant apie rezultatus skirtingo amžiaus grupėse taip pat nematomas didelis skirtumas (žr. 8 pav.). Darbuotojai, amžiaus grupėse nuo 30 iki 59 metų, dažnu atveju žymėdavo tokias pačias arba panašias atsakymų reikšmes.

Pažymėtina, jog 60 metų ir vyresni darbuotojai kontrolę (arba kitaip - laisvę daryti sprendimus) vertina geriausiai, tuo tarpu darbuotojai iki 29 metų šią sritį vertina blogiausiai iš visų amžiaus grupių. Taigi galima daryti išvadą, jog vyresni ir patyrę darbuotojai įmonėje yra gerbiami, turi daugiau sprendimo laisvės. Tokia pati tendencija yra stebima ir prie darbuotojų psichologinės savijautos, vyresni darbuotojai jaučiasi ramesni, rečiau jaučia susierzinimą. Tad atsižvelgiant į Karasavik ir Theorell modelį, galima daryti prielaidą, jog jaunesni darbuotojai jaučiasi turintys aukštus reikalavimus ir žemą kontrolės lygį, dėl to patiria stresą ir jo simptomus, tokius kaip sunkumą susikonzentruoti ar nerimą.

Tačiau vėlgi, galutinis rezultatas yra panašus, todėl rezultatų analizei nuspręsta to nuspręsta nekreipti dėmesio į respondentų amžių ir visus rezultatus analizuoti bendrai.



8 Pav. Tiriamos įmonės psichosocialinės darbo aplinkos rezultatų pasiskirstymas amžiaus grupės (n=1720)

4. PSICHOSOCIALINĖS APLINKOS VEIKSNIŲ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

4.1. Streso profilis

4.1.1. Streso profilio klausimų rezultatai

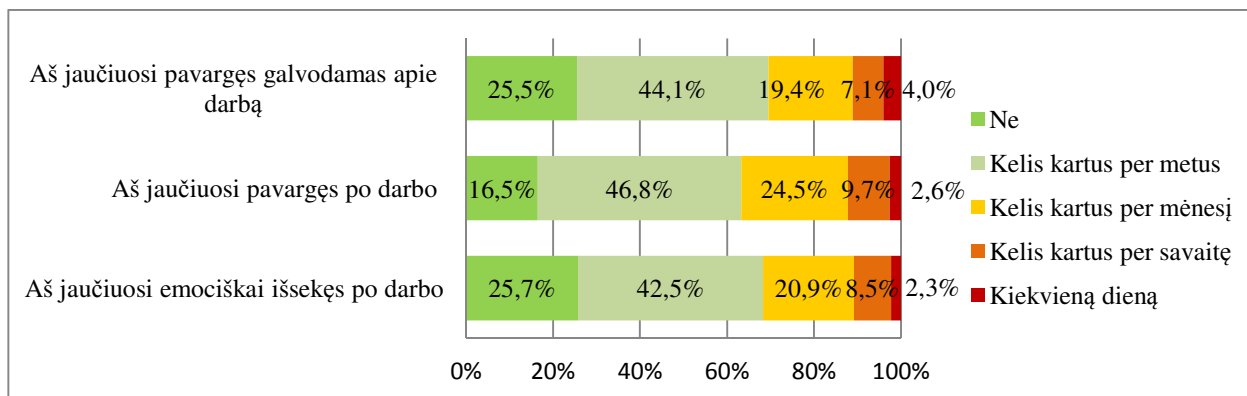
Streso profilis susideda iš: su darbu susijusio nuovargio, darbo krūvio ir darbuotojo psichologinės savijautos klausimų grupių. Šiais klausimais siekiama išsiaiškinti, kaip darbuotojas jaučiasi fiziškai ir psichologiškai bei koks jų darbo krūvis, o atsakymų reikšmės apibūdina streso ir nuovargio lygius.

Su darbu susijęs nuovargis atspindi darbo aplinkos, o ne laisvalaikio, sukkelto nuovargio rezultatus. Dažnai padidėjusios šio tiriamo bruožo reikšmės yra susijusios su pablogėjusia darbuotojo psichologine savijauta.

9 lentelė. Su darbu susijusio nuovargio procentinė ir skaitinė išraiška

Klausimas / rezultatas procentais ir žmonių skaičiumi	Ne	Ne	Kelis kartus per metus	Kelis kartus per metus	Kelis kartus per mėn.	Kelis kartus per mėn.	Kelis kartus per sav.	Kelis kartus per sav.	Kiekvieną dieną	Kiekvieną dieną
Aš jaučiuosi emociškai išsekęs po darbo	25,7%	445	42,5%	736	20,9%	362	8,5%	147	2,3%	40
Aš jaučiuosi pavargęs po darbo	16,5%	285	46,8%	810	24,5%	424	9,7%	168	2,6%	45
Aš jaučiuosi pavargęs galvodamas apie darbą	25,5%	441	44,1%	763	19,4%	336	7,1%	123	4,0%	69

Atlikta duomenų analizė atskleidė, kad bent 16,5 % darbuotojų niekada nesijaučia nuovargio susijusio su darbu (9 lentelėje ir 9 pav.). Tuo tarpu mažiausiai 19,4 % bent kelis kartus per mėnesį jaučiasi pavargę arba išsekę. Svarbu pažymėti, kad net 10,8 % respondentų teigia jaučiantys nuovargį kasdien arba kelis kartus per savaitę dėl skirtingų priežasčių.



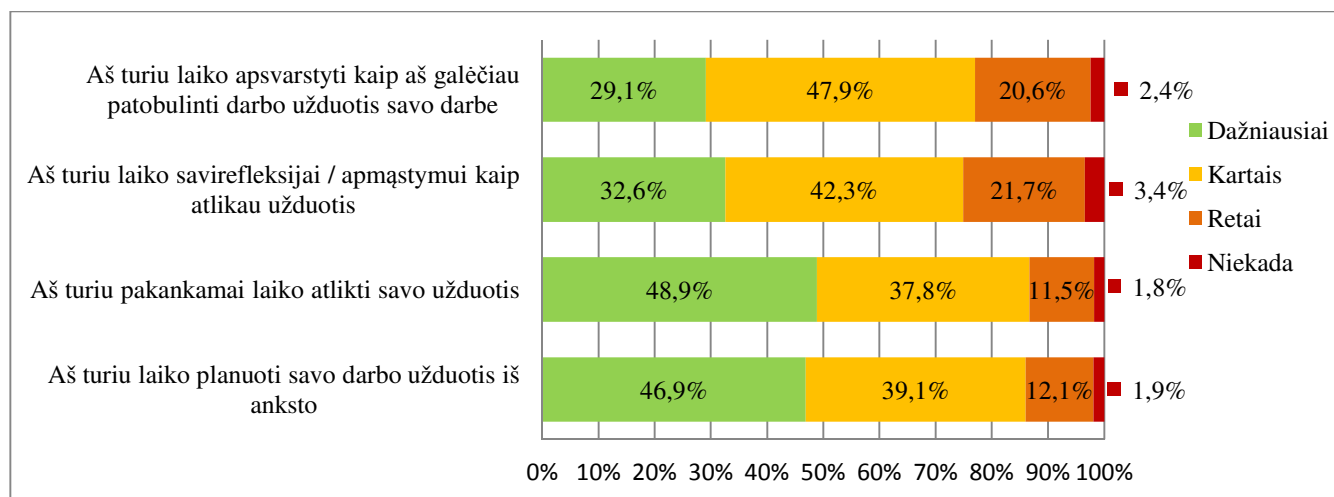
9 Pav. Su darbu susijęs nuovargis

Darbo krūvis parodo, kiek darbuotojai yra įsitempę, kai kalbama laiką ir užduočių atlikimą. Pagal teoriją, darbuotojai neturėtų turėti nei per aukšto nei per žemo darbo krūvio.

10 lentelė. Darbo krūvio procentinė ir skaitinė išraiška

Klausimas / rezultatas procentais ir žmonių skaičiumi	Dažniausiai	Dažniausiai	Kartais	Kartais	Retai	Retai	Niekada	Niekada
Aš turiu laiko planuoti savo darbo užduotis iš anksto	46,9%	812	39,1%	677	12,1%	210	1,9%	33
Aš turiu pakankamai laiko atlikti savo užduotis	48,9%	847	37,8%	655	11,5%	199	1,8%	31
Aš turiu laiko savirefleksijai / apmąstymui kaip atlikau užduotis	32,6%	565	42,3%	733	21,7%	376	3,4%	59
Aš turiu laiko apsvarstyti kaip aš galėčiau patobulinti darbo užduotis savo darbe	29,1%	504	47,9%	830	20,6%	357	2,4%	42

Iš pateiktų duomenų (10 lentelėje ir 10 pav.) matoma, kad vidutiniškai 80 % darbuotojų turi laiko suplanuoti, atlikti ir apmąstyti atliktas užduotis. Tačiau darbo užduočių patobulinimui laiko turi mažiau darbuotojų. Apie 2 % darbuotojų teigia, kad jie yra per daug užimti, kad galėtų planuoti, reflektuoti ar patobulinti darbo užduotis.



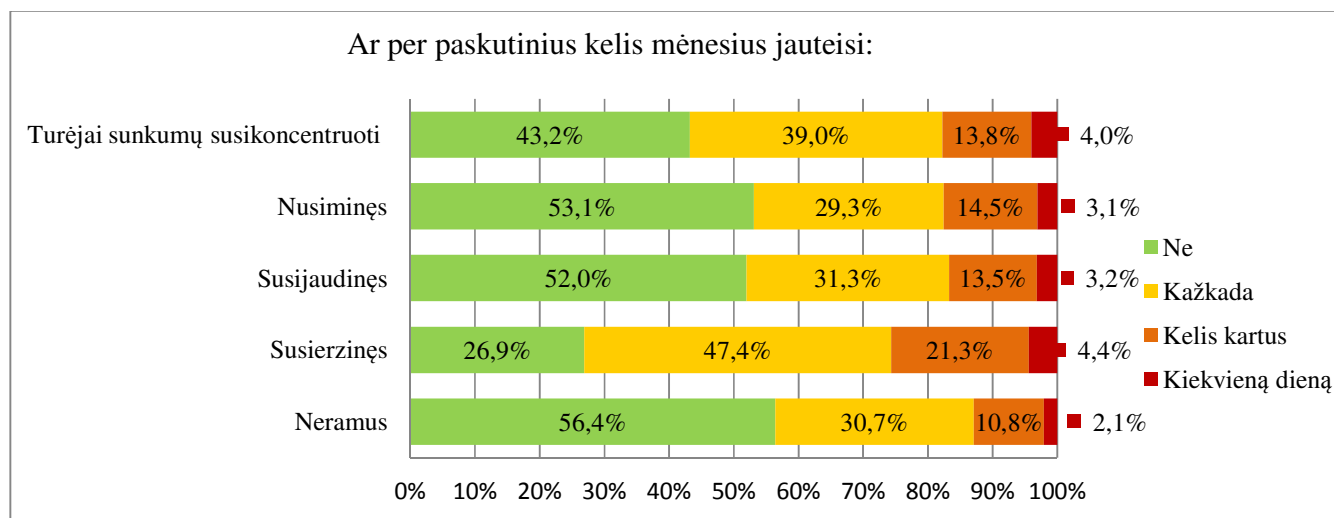
10 Pav. Tiriamos įmonės psichosocialinės darbo aplinkos veiksnys - Darbo krūvis

Darbuotojų psichologinė savijauta yra svarbus rodmuo organizacijoje, rodantis, kiek darbuotojas turi psichinės energijos atlikti užduotis. Šioje klausimų grupėje klausiama apie tokių emocijų kaip nerimas, susierzinimas ir pan. jautimą per paskutinius kelis mėnesius.

11 lentelė. Darbuotojų psichologinės savijautos procentinė ir skaitinė išraiška

Ar per paskutinius kelis mėnesius jautėsi:	Ne	Ne	Kažkada	Kažkada	Kelis kartus	Kelis kartus	Kiekvieną dieną	Kiekvieną dieną
Neramus	56,4%	976	30,7%	531	10,8%	187	2,1%	36
Susierzinęs	26,9%	465	47,4%	820	21,3%	368	4,4%	76
Susijaudinęs	52,0%	899	31,3%	541	13,5%	233	3,2%	55
Nusiminęs	53,1%	919	29,3%	507	14,5%	251	3,1%	54
Turėjai sunkumų susikoncentruoti	43,2%	747	39,0%	675	13,8%	239	4,0%	69

11 lentelės ir 11 pav. duomenys rodo, kad daugumoje atvejų psichologinė darbuotojų savijauta yra teigiama (virš 80 % respondentų atsakė nejauciantys neigiamų emocijų). Daugiausiai dėmesio derėtų skirti susierzinimui darbe, nes beveik 26 % žmonių (tai yra 444 darbuotojai), jaučia jį bent kelis kartus per savaitę.



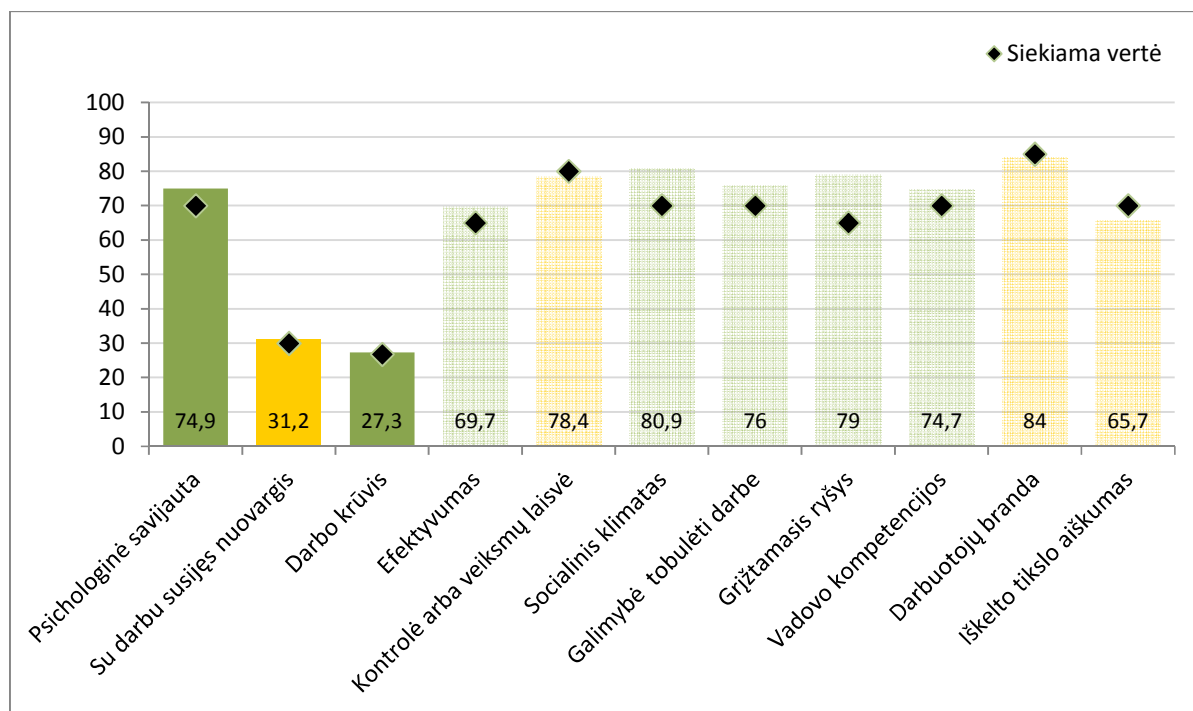
11 Pav. Darbuotojų psichologinė savijauta

4.1.2. Apibendrinti streso profilio klausimų rezultatai

12 paveiksle pateikti apibendrinti streso profilio klausimų rezultatai. Geltonai pažymėtas stulpelis - **su darbu susijęs nuovargis**, kurio vertė 31,2, tai yra 1,2 daugiau nei siekiama vertė 30. Su darbu susijusio nuovargio siekiama vertė - ≤ 30 ir tai yra vienintelis klausimas, kurio mažesnė vertė yra teigiamas rodiklis. Rezultatai rodo, kad darbuotojai jaučia fizinį ir psichinį nuovargį, bei jaučiasi pavargę ir net išsekę po darbo.

Darbo krūvis - 27,3 vertė patenka į siekiamos vertės (25-30) intervalą. Svarbu pabrėžti, kad šioje klausimų grupėje optimali darbo krūvio reikšmė yra tarp 25 ir 30. Apibendrintas darbuotojų rezultatas rodo, kad laiko užtenka užduotims planuoti ir joms atlikti bei reflektuoti atliktas užduotis. Darbuotojai ne tik spėja reflektuoti atliktas užduotis, tačiau ir apsvarstyti galimus veiklos patobulinimo variantus.

Darbuotojų psichologinės savijautos vertės reikšmė yra 74,9 ir net 4,9 vienetais viršija siekiamą vertę (70). Tai rodo neigiamų streso sukėlėjų, tokių kaip neramumas, susijaudinimas, koncentracijos problemų ir kt. nebuvimą. Darbuotojai turi pakankamai energijos atlikti savo darbo užduotis. Tačiau įmonė turėtų atsižvelgti į darbuotojų susierzinimą.



12 Pav. Apibendrinti streso profilio klausimų rezultatai

4.2. Vadovavimo profilis

Vadovavimo profilis susideda iš: vadovo kompetencijų, iškelto tikslo aiškumo, efektyvumo ir grįžtamojo ryšio diagnostinių klausimų grupių, kuriais siekiama išsiaiškinti ar iškeltas tikslas yra komunikuojamas aiškiai, ar dirbama efektyviai ir ar vadovas yra pasiruošęs reaguoti į situacijas ir keistis bei suteikti adekvatų grįžtamąjį ryšį.

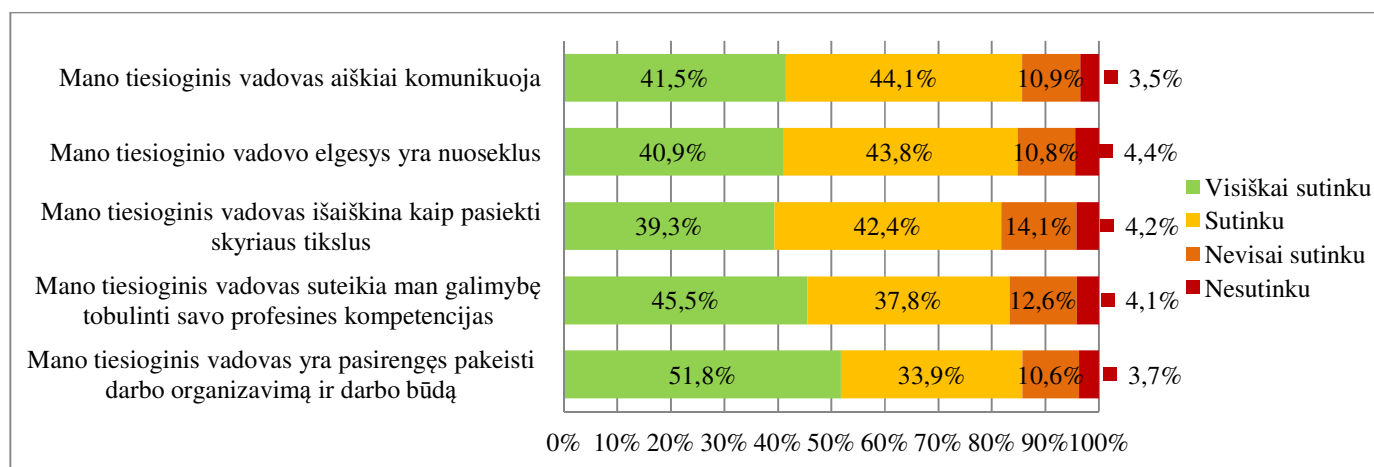
4.2.1. Vadovavimo profilio klausimų rezultatai

Vadovo kompetencijos - sritis, kurioje dauguma organizacijų turi kur mokytis ir tobulėti. Vadovo įtaka organizacijai ir darbuotojams - labai didelė bei prisideda prie sveikos darbo vietos kūrimo.

12 lentelė. Vadovo kompetencijos procentinė ir skaitinė išraiška

Klausimas / rezultatas procentais ir žmonių skaičiumi	Visiškai sutinku	Visiškai sutinku	Sutinku	Sutinku	Nevisai sutinku	Nevisai sutinku	Nesu tinku	Nesu tinku
Mano tiesioginis vadovas yra pasirėngęs pakeisti darbo organizavimą ir darbo būdą	51,8%	893	33,9%	584	10,6%	183	3,7%	64
Mano tiesioginis vadovas suteikia man galimybę tobulinti savo profesines kompetencijas	45,5%	784	37,8%	651	12,6%	217	4,1%	71
Mano tiesioginis vadovas išaiškina kaip pasiekti skyriaus tikslus	39,3%	676	42,4%	730	14,1%	243	4,2%	72
Mano tiesioginio vadovo elgesys yra nuoseklus	40,9%	704	43,8%	754	10,8%	186	4,4%	76
Mano tiesioginis vadovas aiškiai komunikuoja	41,5%	716	44,1%	761	10,9%	188	3,5%	60

13 paveiksle ir 12 lentelėje matoma, kad virš 80 % darbuotojų, vertindami vadovų kompetencijas teigiamai atsiliepia apie jų komunikaciją, nuoseklų elgesį, skyriaus tikslų pateikimą ir kita. Svarbu pabrėžti, kad mažiausiai 60 žmonių, vadovų kompetencijas visuose klausimuose vertina neigiamai.



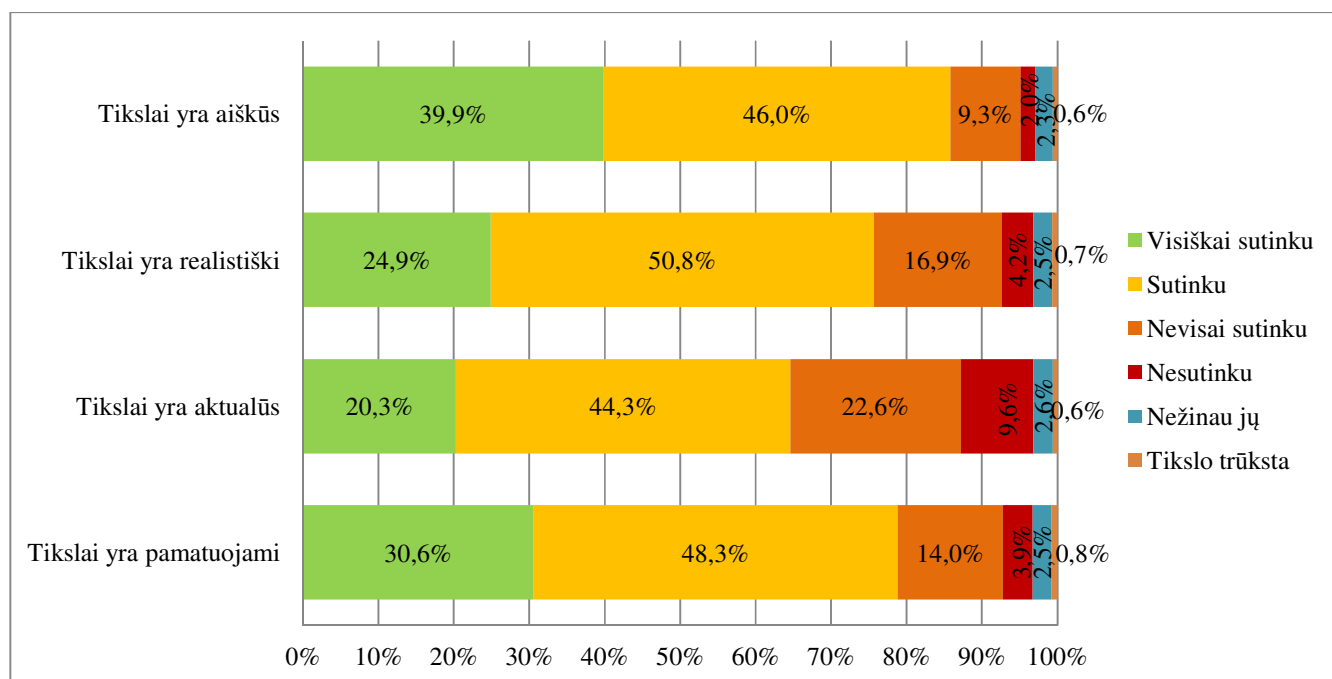
13 Pav. Vadovo kompetencijos

Iškelto tikslo aiškumas. Aiškus, realistiškas ir pamatuojamas tikslas, prie kurio darbuotojas gali prisidėti yra svarbus, kad organizacija optimaliai funkcionuotų. Taip pat svarbu, kad darbuotojai žinotų organizacijos tikslus. Darbuotojai turi žinoti, kokia kryptimi juda organizacija, kad galėtų dirbti efektyviai, gerai jaustųsi ir gebėtų nustatyti prioritetines užduotis.

13 lentelė. Iškelto tikslo aiškumo procentinė ir skaitinė išraiška

Klausimas / rezultatas procentais ir žmonių skaičiumi	Visiškai sutinku	Visiškai sutinku	Sutinku	Sutinku	Nevisai sutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku	Nesutinku	Nežinau jų	Nežinau jų	Tikslo trūksta	Tikslo trūksta
Tikslai yra pamatuojami	30,6%	529	48,3%	835	14,0%	242	3,9%	67	2,5%	43	0,8%	14
Tikslai yra aktualūs	20,3%	351	44,3%	765	22,6%	390	9,6%	166	2,6%	45	0,6%	10
Tikslai yra realistiški	24,9%	430	50,8%	877	16,9%	292	4,2%	73	2,5%	43	0,7%	12
Tikslai yra aiškūs	39,9%	690	46,0%	796	9,3%	161	2,0%	35	2,3%	40	0,6%	10

Pagal rezultatus (14 paveiksle ir 13 lentelėje) matome, kad tikslai yra aiškūs ir pamatuojami, tačiau ne visi darbuotojai laiko juos aktualiais. Gali būti, kad įmonės tikslai nėra aiškiai iškomunikuoti ir susieti su individualiais darbuotojų tikslais.



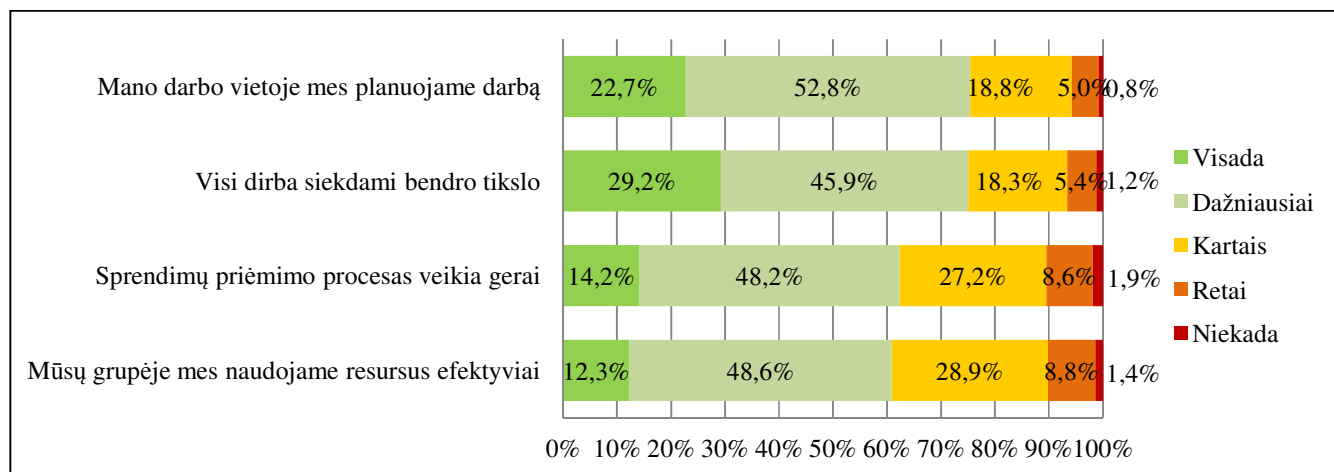
14 Pav. Iškelto tikslo aiškumas

Efektyvumas parodo, kaip sekasi darbo vietoje planuoti darbą, ar siekiama bendro tikslo ir ar resursai panaudojami efektyviausiai. Efektyvumas dažniausiai koreliuoja su kartu su vadovo kompetencijomis, siekiant patikrinti šią koreliaciją, sudaryta "voratinklio" tipo diagrama (žr.4.5.2. skyrių ir 24 lentelę).

14 lentelė. Iškelto tikslo aiškumo procentinė ir skaitinė išraiška

Klausimas / rezultatas procentais ir žmonių skaičiumi	Visada	Visada	Dažniausiai	Dažniausiai	Kartais	Kartais	Retai	Retai	Niekada	Niekada
Mūsų grupėje mes naudojame resursus efektyviai	12,3%	213	48,6%	841	28,9%	500	8,8%	152	1,4%	24
Sprendimų priėmimo procesas veikia gerai	14,2%	246	48,2%	833	27,2%	470	8,6%	149	1,9%	33
Visi dirba siekdami bendro tikslo	29,2%	505	45,9%	794	18,3%	316	5,4%	93	1,2%	21
Mano darbo vietoje mes planuojame darbą	22,7%	393	52,8%	914	18,8%	326	5,0%	87	0,8%	14

Virš 75 % darbuotojų teigia, jog darbai yra planuojami ir visi dirba siekdami bendro tikslo, tačiau net virš 38 % respondentų teigia, jog sprendimų priėmimas ir resursų naudojimas galėtų būti efektyvesnis (15 paveiksle ir 14 lentelėje).



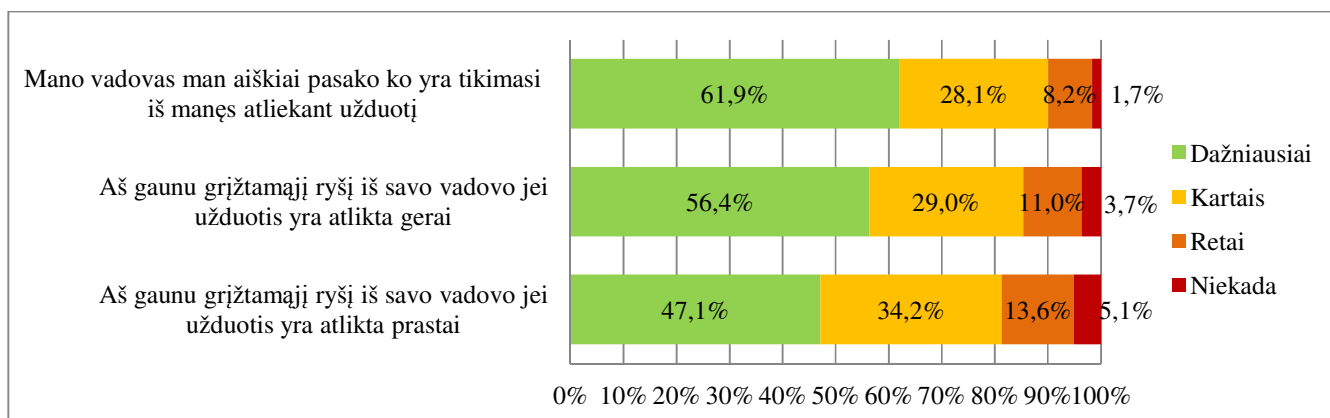
15 Pav. Efektyvumas

Grįžtamasis ryšys parodo, ką darbuotojai sužino iš savo vadovų. Dažnai yra stebimas sąsaja tarp grįžtamojo ryšio ir vadovavimo kompetencijų klausimų grupių, šiai sąsajai patikrinti taip pat sudaryta "voratinklio" tipo diagrama (žr. 4.5.2. skyrių ir 24 lentelę). Darbuotojams yra svarbu žinoti, jog jie teisingai atlieka tai, ko iš jų tikimasi. Tuo pačiu tai padeda darbuotojams susikaupti ties svarbiausiomis užduotimis, siekdami įmonės tikslo.

15 lentelė. Grįžtamojo ryšio procentinė ir skaitinė išraiška

Klausimas / rezultatas procentais ir žmonių skaičiumi	Dažniausiai	Dažniausiai	Kartais	Kartais	Retai	Retai	Niekada	Niekada
Aš gaunu grįžtamąjį ryšį iš savo vadovo jei užduotis yra atlikta prastai	47,1%	809	34,2%	587	13,6%	234	5,1%	88
Aš gaunu grįžtamąjį ryšį iš savo vadovo jei užduotis yra atlikta gerai	56,4%	972	29,0%	500	11,0%	190	3,7%	64
Mano vadovas man aiškiai pasako ko yra tikimasi iš manęs atliekant užduotį	61,9%	1067	28,1%	484	8,2%	141	1,7%	29

15 paveiksle mes matom tipišką Skandinaviškos kultūros pavyzdį, kai vadovai dažnai teikia teigiamą grįžtamąjį ryšį, tačiau vengia išsakyti neigiamą. Iš esmės grįžtamojo ryšio procesas veikia gerai.



16 Pav. Grįžtamasis ryšys

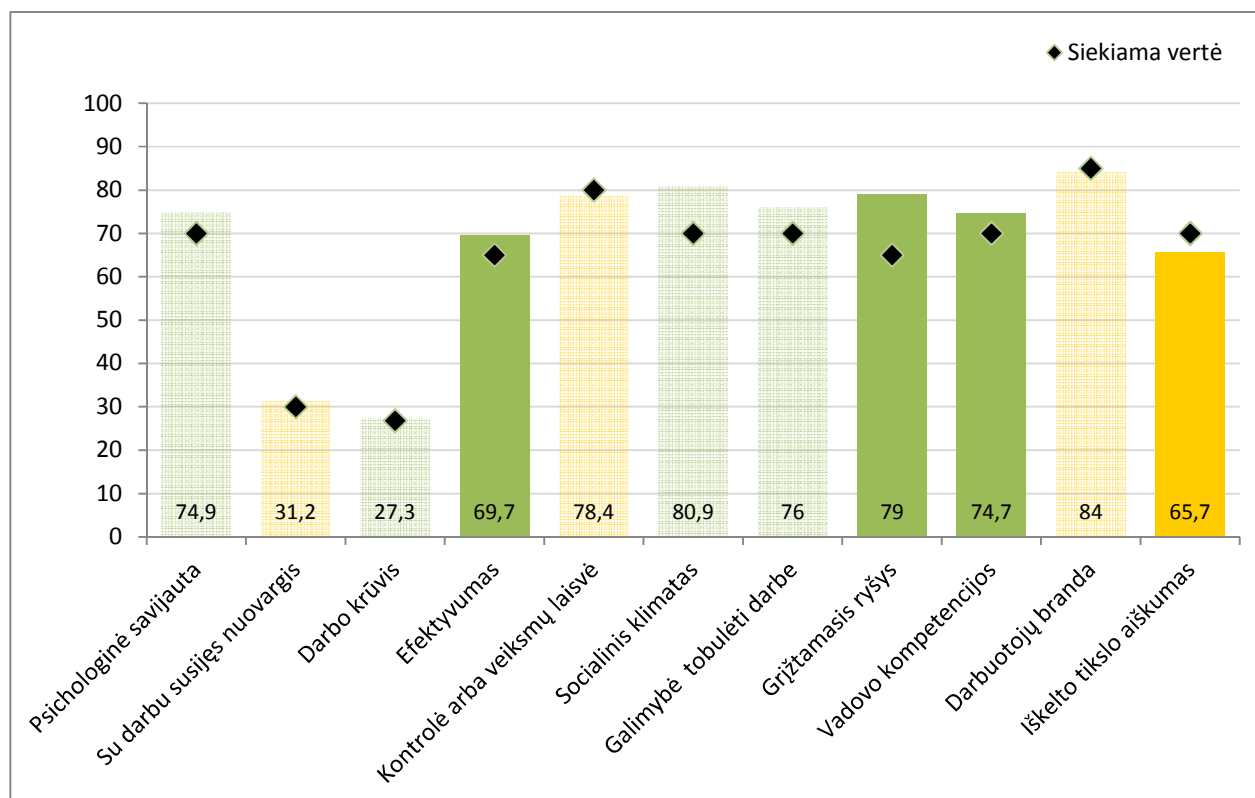
4.2.2. Apibendrinti vadovavimo profilio klausimų rezultatai

17 paveiksle pateikiami apibendrinti lyderystės profilio klausimų rezultatai. Iš rezultatų galima matyti, kad **Efektyvumas** - arba kitaip, sklandžiai vykstantis darbas yra 69,7, ir tai yra 4,3 vienetais daugiau nei siekiama 65 vertė. Tai rodo, kad įmonėje X gerai planuojami darbai ir siekiamas bendras tikslas. Reikėtų atkreipti dėmesį į sprendimo priėmimo procesą bei įvertinti, ar resursai yra geriausiai išnaudojami.

Grįžtamasis ryšys - turi aukštą vertę, kuri lygi 79, kas yra net 14 vienetų daugiau nei siekiama vertė 65. Grįžtamasis ryšys, gaunamas iš vadovų yra labai svarbus ir įmonėje šis rodiklis yra geras. Vadovai aiškiai iškomunikuoja, kokie yra lūkesčiai darbuotojams, bei suteikia tiek pozityvų tiek (rečiau) negatyvų grįžtamąjį ryšį.

Vadovo kompetencijos - santykiečiai su tiesioginiu vadovu vertinami 74,7 (siekiama vertė - 70). Vadovai aiškiai komunikuoja, elgiasi nuosekliai ir geba išaiškinti, kaip tikslas turėtų būti pasiekiamas. Santykiečiai su artimiausiu vadovu yra viena iš svarbiausių sričių, nes vadovo kompetencijos daro įtaką įvairioms veiklos sritims.

Iškelto tikslo aiškumas - geltonas stulpelis, kurio vertė yra 65,7 (siekiama vertė yra 4,3 vienetais didesnė ir lygi 70). Įmonės tikslas nėra pakankamai aiškus, realistiškas, pamatuojamas ir aktualus.



17 Pav. Apibendrinti vadovavimo profilio klausimų rezultatai

4.3. Darbuotojo profilis

Darbuotojo profilis susideda iš: socialinio klimato, kontrolės arba veiksmų laisvės, galimybės tobulėti ir komandinio darbo diagnostinių klausimų grupių, kuriais siekiama išsiaiškinti darbuotojų laisvę daryti su darbu susijusius sprendimus, poziciją komandose, galimybę panaudoti savo turimas kompetencijas bei įgyti naujų.

4.3.1. Darbuotojo profilio klausimų rezultatai

Kontrolė arba veiksmų laisvė parodo, kokią laisvę daryti sprendimus ir kokią įtaką sprendimų priėmimo turi darbuotojas. Daugybė tyrimų rodo, kad būtent šis veiksnys, kartu su pakankamais įgaliojimais, yra svarbus tiek pasitenkinimui darbu tiek darbuotojų sveikatai. Kitais žodžiais tariant, kuo aukštesnę kontrolę arba veiksmų laisvę darbuotojai turi tuo jie yra laimingesni ir geriau jaučiasi darbo vietoje.

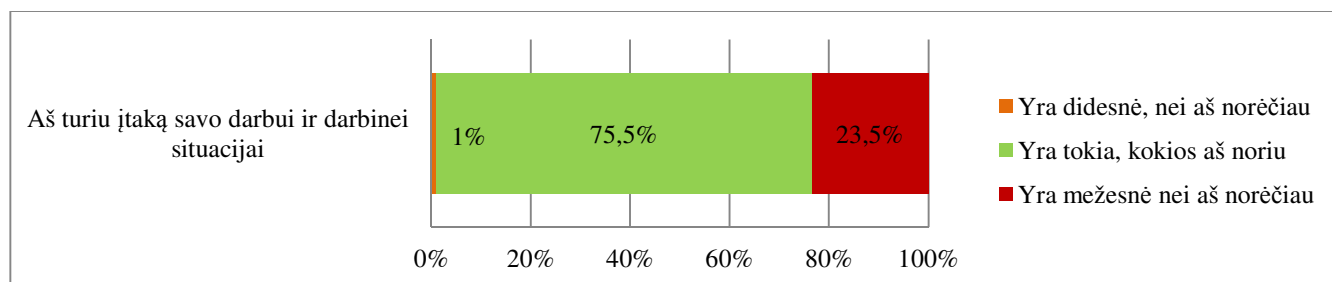
Kontrolės arba veiksmų laisvės tyrimas buvo suskirstytas į tris dalis:

1. Buvo siekiama nustatyti, kokią įtaką darbuotojai jaučiasi turintys (18 paveiksle ir 16 lentelėje).

16 lentelė. Veiksmų laisvė - Įtaka darbinei situacijai, procentinė ir skaitinė išraiška

Klausimas / rezultatas procentais ir žmonių skaičiumi	Yra didesnė, nei aš norėčiau	Yra didesnė, nei aš norėčiau	Yra tokia, kokios aš noriu	Yra tokia, kokios aš noriu	Yra mažesnė nei aš norėčiau	Yra mažesnė nei aš norėčiau
Aš turiu įtaką savo darbui ir darbinei situacijai	1%	17	75,5%	1306	23,5%	407

Iš rezultatų matyti, kad dauguma apklaustųjų (75,5%) teigia turintys pakankamą įtaką savo darbinei situacijai ir tik 1 % apklaustųjų teigia turintys didesnę įtaką darbinei situacijai, nei jie patys norėtų.



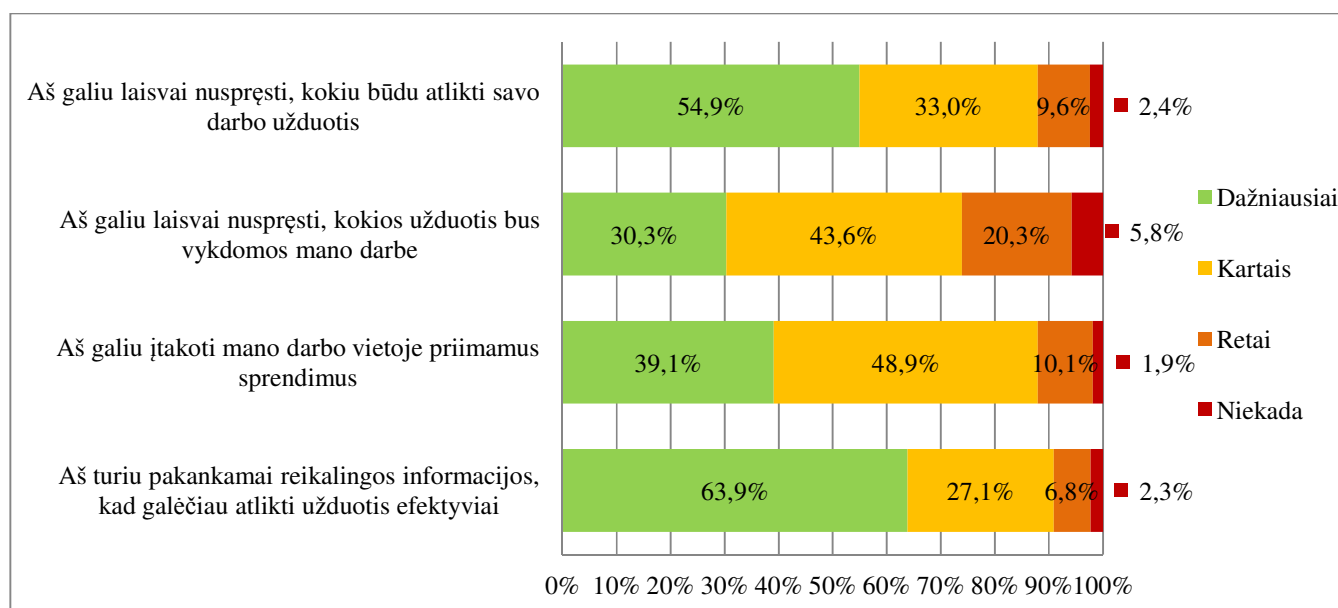
18 Pav. Veiksmų laisvė - Įtaka darbinei situacijai

2. Buvo siekiama detaliau išsiaiškinti, kokiose srityse darbuotojai turi galimybės įtakoti (19 pav. ir 17 lentelėje).

17 lentelė. Kontrolės arba veiksmų laisvės procentinė ir skaitinė išraiška

Klausimas / rezultatas procentais ir žmonių skaičiumi	Dažniausiai	Dažniausiai	Kartais	Kartais	Retai	Retai	Niekada	Niekada
Aš turiu pakankamai reikalingos informacijos, kad galėčiau atlikti užduotis efektyviai	63,9%	1107	27,1%	469	6,8%	118	2,3%	40
Aš galiu įtakoti mano darbo vietoje priimamus sprendimus	39,1%	676	48,9%	845	10,1%	175	1,9%	33
Aš galiu laisvai nuspręsti, kokios užduotys bus vykdomos mano darbe	30,3%	525	43,6%	755	20,3%	352	5,8%	100
Aš galiu laisvai nuspręsti, koku būdu atlikti savo darbo užduotis	54,9%	950	33,0%	571	9,6%	166	2,4%	42

Atlikta duomenų analizė atskleidė, kad daugiau nei pusė darbuotojų (54,9 %) gali nuspręsti, koku būdu bus atliekamos darbo užduotys, tačiau tik 30% galėjo rinktis, kokios užduotys bus atliekamos. Kalbant apie galimybę spręsti, kokios užduotys bus atliekamos darbe, virš 26 procentų respondentų teigia retai arba niekada negalintys to nuspręsti. Beveik 60 procentų darbuotojų nuomone, jų įtaka priimant sprendimus darbo vietoje yra silpna.



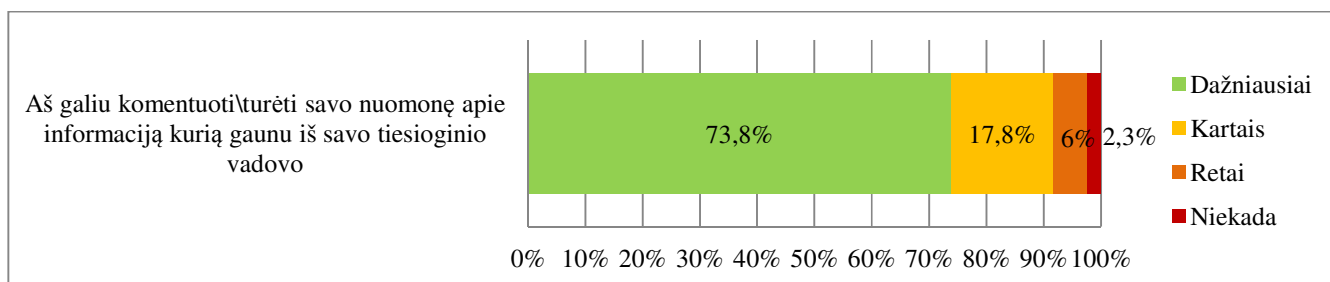
19 Pav. Kontrolė arba veiksmų laisvė

3. Buvo siekiama iširti, ar darbuotojams yra sudaryta galimybė turėti ir išsakyti savo nuomonę, apie informaciją, gaunamą iš savo tiesioginio vadovo (20 paveiksle ir 18 lentelėje).

18 lentelė. Galimybė turėti ir išsakyti savo nuomonę procentinė ir skaitinė išraiška

Klausimas / rezultatas procentais ir žmonių skaičiumi	Dažniausiai	Dažniausiai	Kartais	Kartais	Retai	Retai	Niekada	Niekada
Aš galiu komentuoti / turėti savo nuomonę apie informaciją kurią gaunu iš savo tiesioginio vadovo	73,8%	1275	17,8%	307	6%	104	2,3%	40

Rezultatai rodo, kad net beveik trečdalis respondentų (26,2 %) teigia negalintys laisvai išsakyti savo nuomonės apie informaciją išgirstą iš savo tiesioginio vadovo.



20 Pav. Galimybė turėti ir išsakyti savo nuomonę

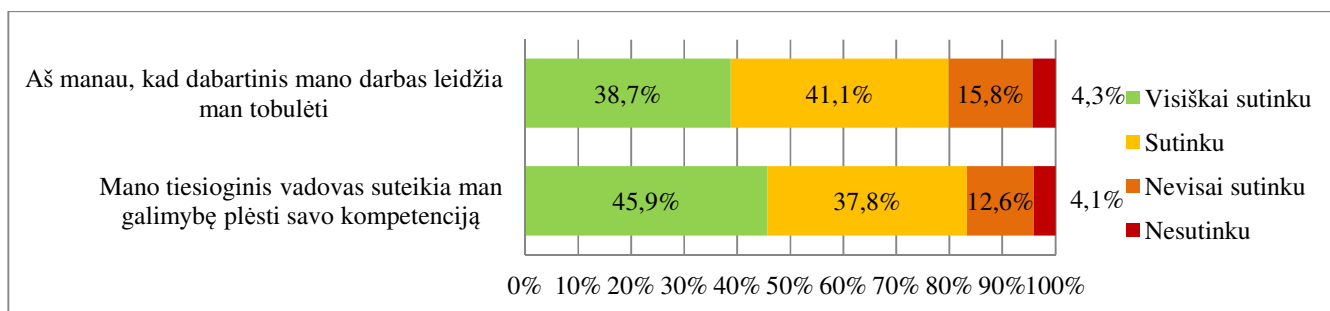
Galimybė tobulėti darbe. Šioje dalyje yra klausimai apie sudaromas sąlygas ir kompetencijų panaudojimą ir plėtimą darbe. Galimybė mokytis darbe prisideda prie geros darbuotojų savijautos. Galimybės tobulėti darbe tyrimas taip pat buvo suskirstytas į dvi dalis:

1. Tirta, kokios sąlygos yra sudarytos tobulėti darbe (21 paveiksle ir 19 lentelėje).

19 lentelė. Sąlygų tobulėti darbe procentinė ir skaitinė išraiška

Klausimas / rezultatas procentais ir žmonių skaičiumi	Visiškai sutinku	Visiškai sutinku	Sutinku	Sutinku	Nevisai sutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku	Nesutinku
Mano tiesioginis vadovas suteikia man galimybę plėsti savo kompetenciją	45,9%	790	37,8%	651	12,6%	217	4,1%	71
Aš manau, kad dabartinis mano darbas leidžia man tobulėti	38,7%	671	41,1%	712	15,8%	274	4,3%	75

Iš rezultatų galima matyti, kad virš 80 % respondentų yra sudarytos sąlygos tobulėti ir plėsti kompetenciją.



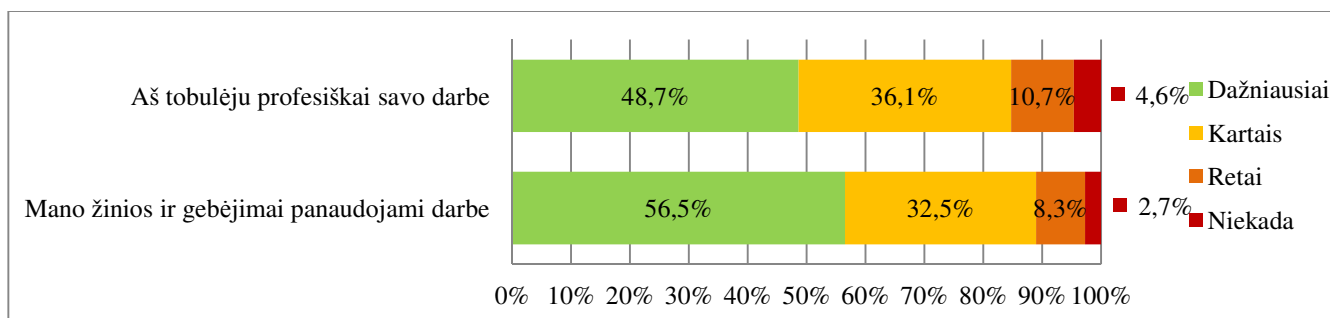
21 Pav. Sąlygos tobulėti darbe

2. Bei tirtas turimų žinių ir gebėjimų panaudojimas darbe.

20 lentelė. Galimybės tobulėti darbe procentinė ir skaitinė išraiška

Klausimas / rezultatas procentais ir žmonių skaičiumi	Dažniausiai	Dažniausiai	Kartais	Kartais	Retai	Retai	Niekada	Niekada
	Mano žinios ir gebėjimai panaudojami darbe	56,5%	979	32,5%	563	8,3%	144	2,7%
Aš tobulėju profesiskai savo darbe	48,7%	844	36,1%	626	10,7%	185	4,6%	80

Duomenų analizė rodo, kad daugiau nei pusė darbuotojų (56,5 %) žinios ir kompetencijos darbe yra panaudojami, tačiau tik 48,7% darbuotojų teigia profesiskai tobulėjantys. Likusi dalis apklaustųjų teigia, jog jų kompetencijos nėra pilnai panaudojamos. Duomenys rodo (22 pav.), kad 15, procentų respondentų teigia darbe netobulėjantys, o 11 procentų teigia, jog jų gebėjimai ir žinios yra retai panaudojami.



22 Pav. Galimybė tobulėti darbe

Socialinis klimatas apibūdina, kaip sekasi darbuotojams sutarti. Šis veiksnys dažnai daro įtaką bendrai žmogaus gerai savijautai.

21 lentelė. Socialinio klimato procentinė ir skaitinė išraiška

Klausimas / rezultatas procentais ir žmonių skaičiumi	Visiškai sutinku	Visiškai sutinku	Sutinku	Sutinku	Nevisai sutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku	Nesutinku
Mano kolegos mane palaiko	59,5%	1029	35,3%	611	4,2%	73	1,1%	19
Mes gerai "susidirbę" su kolegomis	51,6%	894	37,5%	650	8,8%	152	2,0%	35
Mano darbe yra gera atmosfera	51,1%	885	36,8%	637	8,9%	154	3,2%	55

Atliktas tyrimas parodė, kad apie 90 % respondentų labai palankiai atsiliepia apie atmosferą darbe. Kolegos yra gerai "susidirbę" ir palaiko vieni kitus (23 pav.).



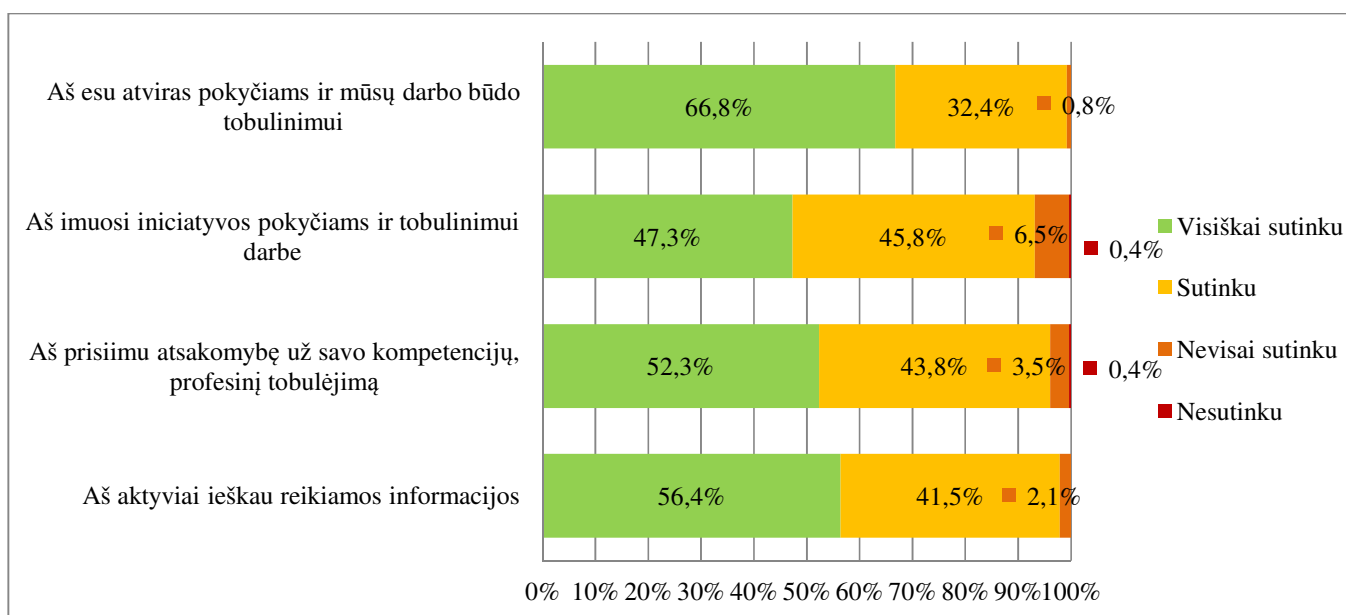
23 Pav. Socialinis klimatas

Darbuotojų branda, kartu su vadovo kompetencijomis, yra esminis dalykas kuriant sėkmingą aukštos kokybės veiklą. Darbuotojo branda parodo, kokią atsakomybę individas prisiima už darbo vietos efektyvumą.

22 lentelė. Darbuotojų brandos procentinė ir skaitinė išraiška

Klausimas / rezultatas procentais ir žmonių skaičiumi	Visiškai sutinku	Visiškai sutinku	Sutinku	Sutinku	Nevisai sutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku	Nesutinku
Aš aktyviai ieškau reikiamos informacijos	56,4%	976	41,5%	718	2,1%	36	0 %	0
Aš prisiimu atsakomybę už savo kompetencijų, profesinį tobulėjimą	52,3%	906	43,8%	759	3,5%	61	0,4%	7
Aš imuosi iniciatyvos pokyčiams ir tobulinimui darbe	47,3%	820	45,8%	794	6,5%	113	0,4%	7
Aš esu atviras pokyčiams ir mūsų darbo būdo tobulinimui	66,8%	1158	32,4%	561	0,8%	14	0 %	0

24 paveiksle ir 22 lentelėje matoma, kad beveik visi darbuotojai teigia esantys atviri pokyčiams ir darbo būdo tobulinimui aktyviai ieško reikiamos informacijos. Svarbu pabrėžti, kad 68 žmonės (beveik 4%) neprisiima atsakomybės savo kompetencijų ir profesiniam tobulėjimui, o beveik 7 % apklaustųjų teigia nesiimantys iniciatyvos pokyčiams ar patobulinimams darbe.



24 Pav. Darbuotojų branda

4.3.2. Apibendrinti darbuotojo profilio klausimų rezultatai

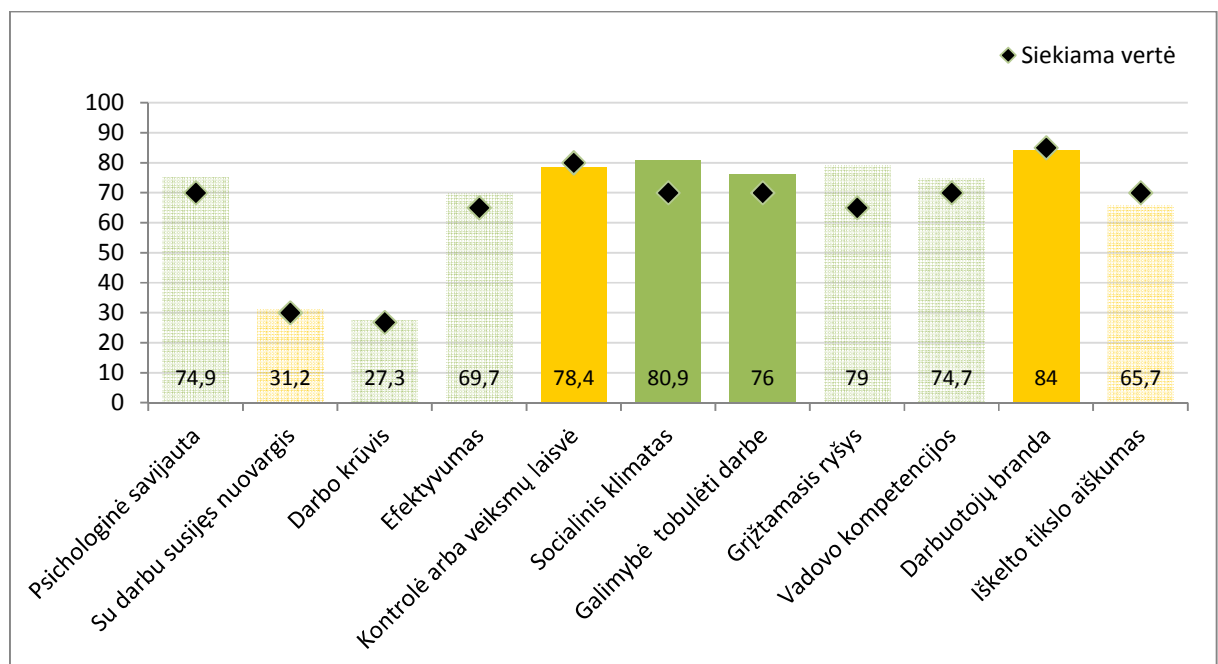
25 paveiksle pateikiami apibendrinti darbuotojo profilio klausimų rezultatai.

Kontrolė arba veiksmų laisvė geltonas stulpelis, kurio vertė yra 78,4 (siekiamą vertę yra 1,6 vienetais didesnė ir lygi 80). Darbuotojai teigia neturintys pakankamai daug laisvės priimti sprendimus bei supratimo, kur jie gali daryti įtaką, o kur negali. Reikia atkreipti dėmesį į situacijos pagerinimą dėl darbuotojų galimybės daryti įtaką sprendimų priėmimo ir įgaliojimus, susijusius su užduotimis. Taip pat svarbu pabrėžti, kad darbuotojams turėtų būti suteikta galimybė išreikšti nuomonę apie informaciją išgirstą iš savo tiesioginio vadovo.

Socialinis klimatas turi aukštą vertę, 80,9, kas yra net 10,9 vienetų daugiau nei siekiama vertė 70. Darbe vyrauja gera atmosfera ir tarpusavio santykiai, o bendradarbiai gerbia vienas kitą.

Galimybė tobulėti darbe, (vertė 76, siekiama vertė 70). Įmonėje žinios yra panaudojamos ir išnaudojamos gerąja prasme. Darbo metu yra sukuriama galimybė profesiniam tobulėjimui, panaudojamos, plečiamos ir tobulinamos kompetencijos.

Darbuotojų branda - geltonas stulpelis, kurio vertė yra 84 (siekiamą vertę yra 1 vienetu didesnė ir lygi 85). Rezultatai rodo, kad darbuotojai dažniausiai prisiima atsakomybę aktyviai ieškoti reikiamos informacijos, bei yra atviri pokyčiams ir patobulinimams darbe. Norint pasiekti siekiamą vertę 85, darbuotojai turi imtis daugiau iniciatyvos pokyčiams ir patobulinimams darbe bei prisiimti daugiau atsakomybės už savo kompetencijų ir profesinį tobulėjimą.



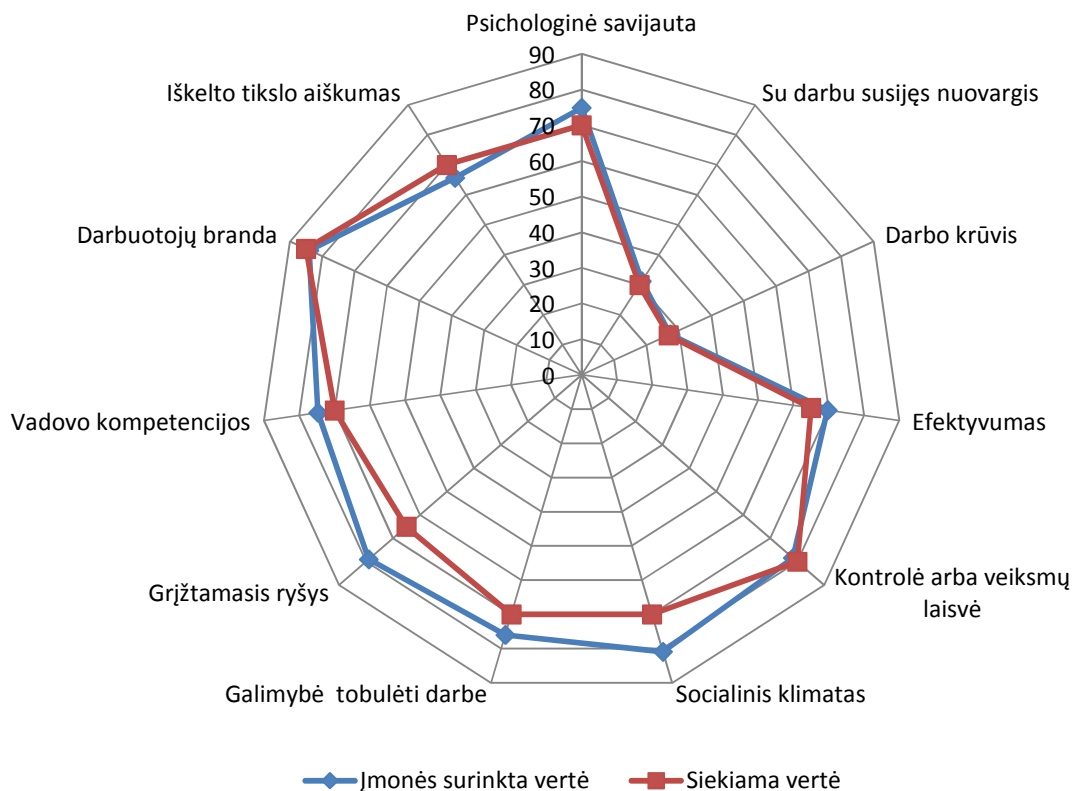
25 Pav. Apibendrinti darbuotojo profilio klausimų rezultatai

4.4. Lyginamoji analizė

Siekiant palyginti gautus tiriamos įmonės rezultatus su siektinomis vertėmis, parengta "voratinklio" tipo diagrama (26 pav.) Diagramoje galima aiškiai matyti prioritėtines tobulintinas sritis, tai yra: Iškelto tikslo aiškumas ir Kontrolė arba veiksmų laisvė.

Siekiant optimalaus Įmonės X organizacijos veikimo, iškeliamas tikslas turėtų būti aiškesnis, realistiškesnis, aktualesnis ir geriau pamatuojamas, nei šiuo metu nustatomi tikslai. Svarbu, kad nustatomi tikslai būtų susieti su kasdienine veikla, padalinti į mažesnes užduotis, tai didina aiškumą ir atskirų darbuotojų veiksmų laisvę.

Kalbant apie veiksmų laisvę, darbuotojams turėtų būti suteikiama didesnė įtaka darbe, bei supratimą apie tai, ką gali ir ko negali jie įtakoti. Esant aiškioms riboms ir aiškiam tikslui, visas dėmesys ir energija gali būti skiriama užsibrėžtų tikslų siekimui. Sistemingai vykdant tikslo nustatymą ir jį aiškiai komunikuojant, padalinant į mažesnes dalis, kurios būtų aktualios atskiriems darbuotojams, sukuriama darbuotojų įsitraukimas ir stiprinama veiksmų laisvė, bei sumažinamas su darbu susijęs nuovargis.



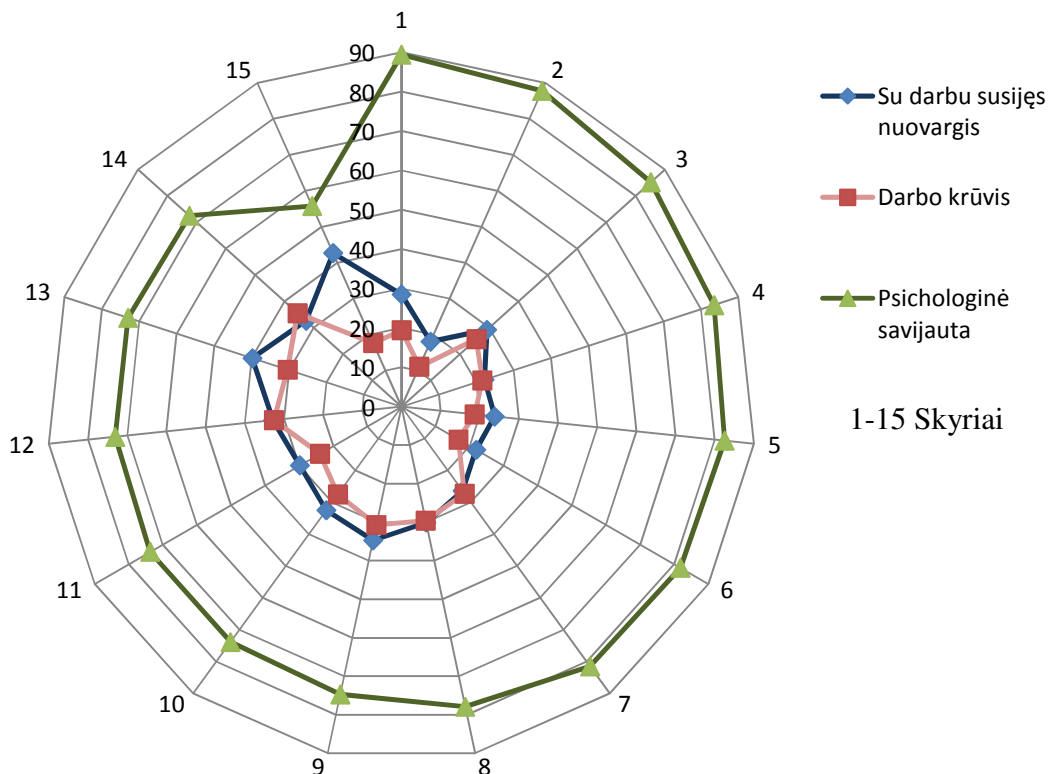
26 Pav. Faktinių ir siektinų rezultatų palyginimas

4.5. Lyginamoji tiriama įmonės skyrių analizė

Šiame tyrimo etape naudojamas lyginamosios analizės metodas. Šio metodo taikymas pagrįstas panašumų ir skirtumų identifikavimo poreikiu, išskiriant dėsningumus, tendencijas ir/ar išskirtis. Remiantis šio darbo teorinės dalies analize, šiame etape analizuojama, lyginama ir vertinama psichosocialinių darbo aplinkos veiksnių pasiskirstymas tiriama įmonės skyriuose ir tarpusavio ryšys. Skyriai šiose diagramose žymimi skaičiais.

4.5.1. Streso profilio palyginimas

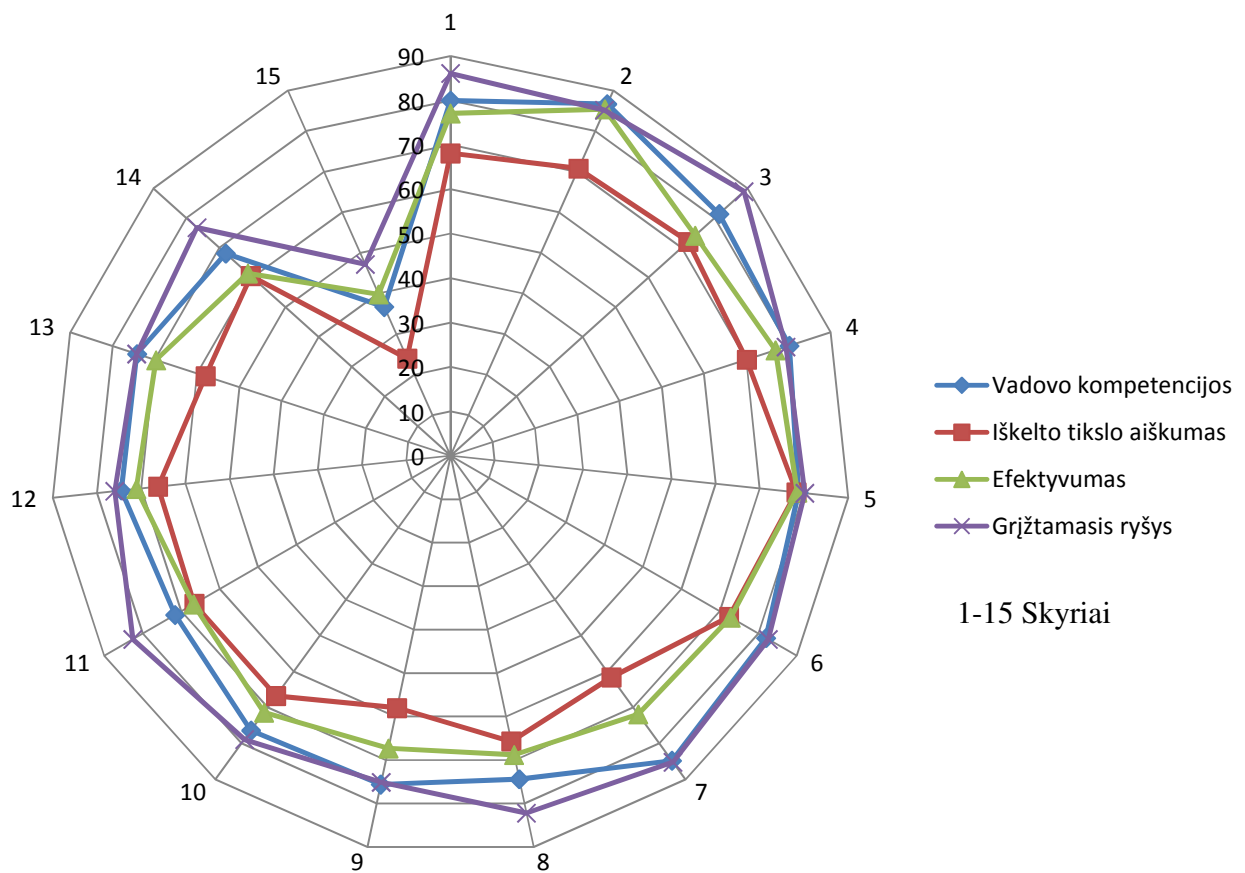
Kaip paminėta 4.2. skyriuje, Streso profilis susideda iš: su darbu susijusio nuovargio, darbo krūvio ir darbuotojo psichologinės savijautos klausimų grupių. Iš 27 paveiksle pateiktos diagramos matyti, kad rezultatai labai išsiskiria 15-ame skyriuje, kuriame su darbu susijęs nuovargis yra pats didžiausias, o psichologinė savijauta - pati mažiausia. Tai rodo, jog padidėjusi su darbu susijusio nuovargio reikšmė yra susijusi su pablogėjusia darbuotojo psichologine savijauta.



27 Pav. Lyginamieji visų tiriama įmonės skyrių streso profilio rezultatai

4.5.2. Vadovavimo profilio palyginimas

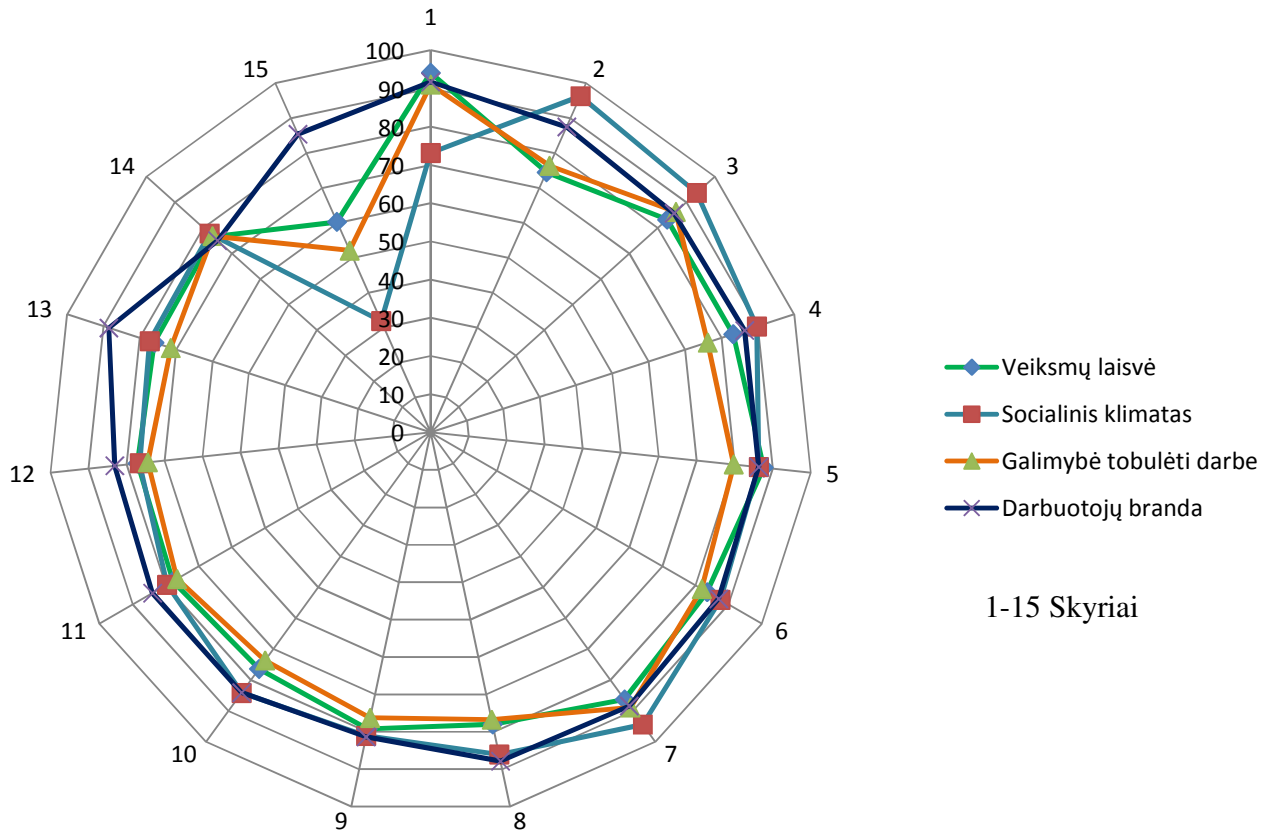
4.3. skyriuje tyrinėjamas Vadovavimo profilis, kuris susideda iš: vadovo kompetencijų, iškelto tikslo aiškumo, efektyvumo ir grįžtamojo ryšio diagnostinių klausimų grupių. Tyrinėjant atskirų skyrių vertinimo rezultatus (28 pav.), matyti, kad Įmonėje X išskelti tikslai nėra pakankamai aiškūs ar susieti su individualiais darbuotojų tikslais visuose skyriuose. Taip pat matomas 15-ojo skyriaus rezultatų tendenciškumas. Darbuotojai visus vadovavimo profilio klausimus vertino žemiau, nei kiti skyriai.



28 Pav. Lyginamieji visų tiriamos įmonės skyrių vadovavimo profilio rezultatai

4.5.3. Darbuotojo profilio palyginimas

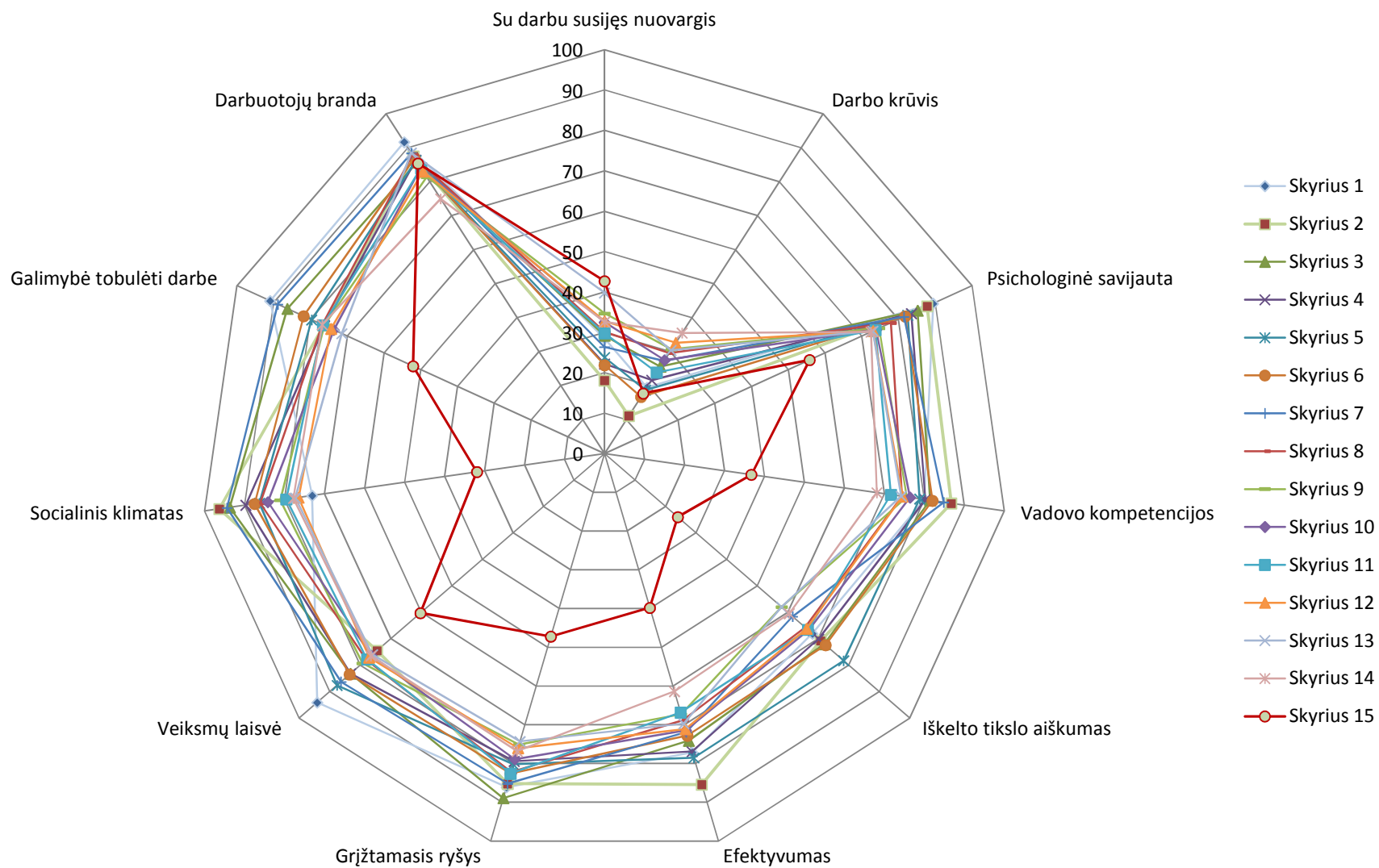
4.4. skyriuje aptartas Darbuotojo profilis, susidedantis iš socialinio klimato, kontrolės arba veiksmų laisvės, galimybės tobulėti ir komandinio darbo diagnostinių klausimų grupių. "Voratinklio" tipo diagramoje (29 pav.) Skyrių rezultatai yra panašūs, bet 15-ame skyriuje vertinant darbuotojo profilį taip pat stebimas tendencingas žemas vertinimas, išskyrus darbuotojų brandą. Šis rodiklis panašus į visų kitų skyrių rezultatus.



29 Pav. Lyginamieji visų tiriamos įmonės skyrių darbuotojo profilio rezultatai

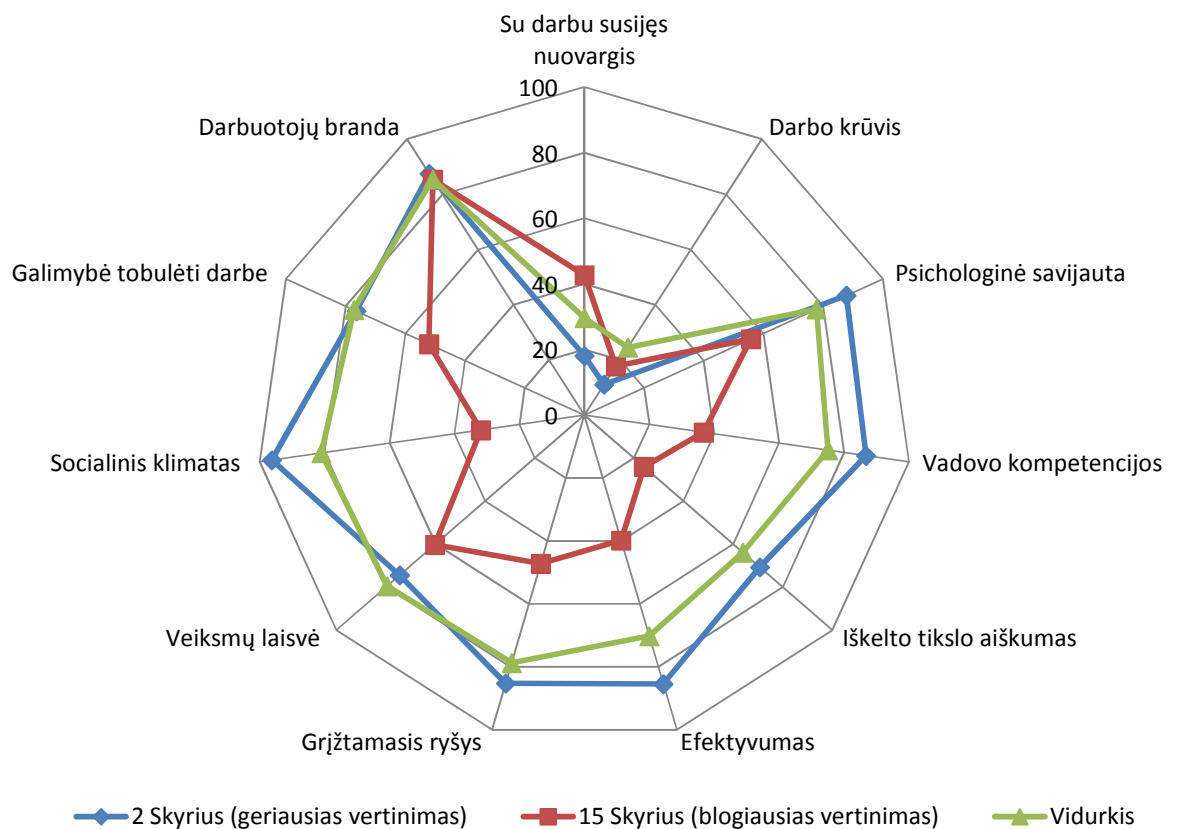
4.5.4. Lyginamieji visų skyrių ir savybių rezultatai

30 pav. pateiktoje diagramoje pavaizduota visų vienuolikos savybių pasiskirstymas visuose penkiolikoje skyrių. Diagramoje matyti, kad vyrauja panašūs rezultatai beveik visuose skyriuose, išskyrus raudonai pažymėtą 15-ąjį skyrių. Jo rezultatai žymiai prastesni, nors darbuotojų branda ir darbo krūvis yra panašūs kaip ir kituose skyriuose. Šiame skyriuje stipriausiai išsiskiria: vadovo kompetencija, iškeltų tikslų aiškumas, socialinis klimatas ir su darbu susijęs nuovargis.



30 Pav. Lyginamieji tiriamos įmonės visų skyrių visų psichosocialinių darbo aplinkos veiksnių rezultatai

Siekiant lengviau palyginti rezultatus, buvo nuspręsta atsirinkti kelis skyrius ir jų informaciją palyginti su visų skyrių rezultatų vidurkais.



31 Pav. Lyginamieji tiriamos įmonės geriausio ir blogiausio skyrių rezultatai

Diagramoje (31 pav.) matome geriausią (2 Skyrius, mėlyna spalva) ir prasčiausią (15 skyrius, raudona spalva) rezultatus surinkusius skyrius, bei žalia spalva pažymėtas paskaičiuotas visų skyrių vidurkis.

Lyginant 2-ąjį skyrių, su visų skyrių vidurkio duomenimis, matome, kad dauguma rodiklių yra šiek tiek aukštesni už vidurkį, išskyrus veiksmų laisvę. Taip pat matomi mažesni skaičiai prie darbo krūvio ir su darbu susijusio nuovargio. Primenant ankščiau pateiktą informaciją, su darbu susijęs nuovargis, yra vienintelis veiksnys, kurio mažesnė reikšmė yra geresnė, o darbo krūvio optimali vertė tarp 25 ir 30. Taigi 2-asis skyrius jaučia mažesnę su darbu susijusį nuovargį, lyginant su visų skyrių vidurkiu. Svarbu pabrėžti, kad darbo krūvis nesiekia optimalios darbo krūvio ribos.

Lyginant 15-ąjį skyrių, su visų skyrių vidurkio duomenimis, matomas didelis atotrūkis. Tik du rodikliai yra panašūs: aukšta darbuotojų branda ir darbo krūvis. Taip pat 15-ame skyriuje matome ženkliai išsiskiriančius rodiklius - didesnę nuovargį ir žemesnius už vidurkį kitus rodiklius.

Siekiant išsiaiškinti sąsajas tarp veiksmų atliekama koreliacinė analizė.

4.6. Koreliacinė analizė

Tyrimė atliekama koreliacinė analizė, siekiant identifikuoti statistiškai reikšmingo ryšio tarp kintamųjų buvimą bei įvertinti šio ryšio stiprumą. Koreliacijos statistiniam reikšmingumui įvertinti p reikšmė lyginama su reikšmingumo lygmeniu $\alpha=0,05$. Koreliacija statistiškai reikšminga, jei apskaičiuota p reikšmė mažesnė už 0,05. Koreliacijos stiprumas išreiškiamas koreliacijos koeficientu (r) ir vertinamas skalėje nuo 0 iki 1 arba nuo 0 iki -1. Kuo reikšmė arčiau -1 arba 1, tuo priklausomybė tarp kintamųjų yra stipresnė. Pilna koreliacinių duomenų statistika pateikiama 2 priede. Šiame tyrimo etape taip pat taikomas regresinės analizės metodas, kuris leidžia patikrinti priežastinių ryšių statistinį patikimumą ir reikšmingumą.

Koreliacinių ryši turintys veiksniai buvo suskirstyti pagal koreliacijos koeficiento reikšmių skalę (23 lentelė). Toliau naudojami tik stiprų (nuo -0,7 iki -1 ir nuo 0,7 iki 1) koreliacinių ryši turinčius veiksniai.

23 lentelė. Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė

Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė										
Labai stipri	Stipri	Vidutinė	Silpna	Labai silpna	Nėra ryšio	Labai silpna	Silpna	Vidutinė	Stipri	Labai stipri
-1	nuo -1 iki -0,7	nuo -0,7 iki -0,5	nuo -0,5 iki -0,2	nuo -0,2 iki 0	0	nuo 0 iki 0,2	nuo 0,2 iki 0,5	nuo 0,5 iki 0,7	nuo 0,7 iki 1	+1

Šaltinis: SPSS, 2017

Iš 24 lentelėje pateiktų duomenų matome, kad **darbo krūvis** ir **darbuotojų branda** su kitais veiksniais koreliuoja tik vidutiniškai, silpnai arba labai silpnai. Visi kiti veiksniai pasižymi stipria koreliacija su dauguma veiksnių.

Su darbu susijusio nuovargis stipriai neigiamai koreliavo su darbuotojų psichologine savijauta ($r=-0,822$), Vadovo kompetencijomis ($r=-0,746$), Iškelto tikslo aiškumu ($r=-0,762$), Efektyvumu ($r=-0,789$), Grįžtamuuju ryšiu ($r=-0,704$) bei Socialiniu klimatu ($r=-0,728$).

Tai patvirtina 4.5.1. skyriuje padarytą išvadą, kad padidėjusi su darbu susijusio nuovargio reikšmė yra susijusi su pablogėjusia darbuotojo psichologine savijauta ($r=-0,822$).




Darbo krūvis - silpnai neigiamai koreliavo su darbuotojų branda ($r=-0,548$) ir silpnai teigiamai koreliavo su su darbu susijusiu nuovargiu ($r=0,529$). Pagal atlikto tyrimo rezultatus, darbo krūvis silpnai koreliuoja su kitais psichosocialinės darbo aplinkos veiksniais.

24 lentelė. Koreliaciniai tiriamos įmonės veiksmų rezultatai

	Su darbu susijęs nuovargis	Darbo krūvis	Psichologinė savijauta	Vadovo kompetencijos	Iškelto tikslo aiškumas	Efektyvumas	Grįžtamasis ryšys	Kontrolė arba veiksmų laisvė	Socialinis klimatas	Galimybė tobulėti darbe	Darbuotojų branda
Su darbu susijęs nuovargis	1	.529*	-.822**	-.746**	-.762**	-.789**	-.704**	-.569*	-.738**	-.601*	-.268
Darbo krūvis	.529*	1	-.316	-.051	-.069	-.229	.003	-.045	.039	.031	-.548*
Psichologinė savijauta	-.822**	-.316	1	.898**	.840**	.917**	.889**	.829**	.804**	.862**	.443
Vadovo kompetencijos	-.746**	-.051	.898**	1	.897**	.947**	.932**	.761**	.948**	.842**	.281
Iškelto tikslo aiškumas	-.762**	-.069	.840**	.897**	1	.909**	.903**	.754**	.876**	.766**	.152
Efektyvumas	-.789**	-.229	.917**	.947**	.909**	1	.864**	.713**	.869**	.732**	.365
Grįžtamasis ryšys	-.704**	.003	.889**	.932**	.903**	.864**	1	.784**	.908**	.910**	.231
Kontrolė arba veiksmų laisvė	-.569*	-.045	.829**	.761**	.754**	.713**	.784**	1	.621*	.922**	.367
Socialinis klimatas	-.738**	.039	.804**	.948**	.876**	.869**	.908**	.621*	1	.751**	.112
Galimybė tobulėti darbe	-.601*	.031	.862**	.842**	.766**	.732**	.910**	.922**	.751**	1	.276
Darbuotojų branda	-.268	-.548*	.443	.281	.152	.365	.231	.367	.112	.276	1

*. Koreliacija yra reikšminga esant 0.05 level (2-tailed).

** . Koreliacija yra reikšminga esant 0.01 level (2-tailed).

	Stipri koreliacija		Sutampantys veiksniai		Vidutinė, silpna arba labai silpna koreliacija
---	--------------------	---	-----------------------	---	--

Darbuotojų psichologinė savijauta - stipriai neigiamai koreliuoja su su darbu susijusiu nuovargiu ($r=-0,822$), stipriai teigiamai koreliuoja su: Vadovo kompetencijomis ($r=0,898$), Iškelto tikslo aiškumu ($r=0,840$), Efektyvumu ($r=0,917$), Grįžtamuoju ryšiu ($r=0,889$), Veiksmų laisve ($r=0,829$), socialiniu klimatu ($r=0,804$) bei Galimybe tobulėti darbe ($r=0,862$). Darbuotojo psichologinė savijauta stipriai koreliuoja su dauguma veiksnių, tai rodo, kad norint pagerinti psichologinę savijautą reikia atkreipti dėmesį į tokius veiksnius: gerinti vadovo kompetencijas, iškelto tikslo aiškumą, grįžtamąjį ryšį, suteikti daugiau atsakomybių ir veiksmų laisvės bei galimybę tobulėti darbe. Augant šiems veiksniams padidės efektyvumas ir sumažės su darbu susijęs nuovargis.

Vadovo kompetencijos - stipriai neigiamai koreliuoja su su darbu susijusiu nuovargiu ($r=-0,746$), stipriai teigiamai koreliuoja su: Psichologine darbuotojų savijauta ($r=0,898$), Iškelto tikslo aiškumu ($r=0,897$), Efektyvumu ($r=0,947$), Grįžtamuoju ryšiu ($r=0,932$), Veiksmų laisve ($r=0,761$), socialiniu klimatu ($r=0,804$) bei Galimybe tobulėti darbe ($r=0,862$). Vadovo kompetencijos turi didelę įtaką tokiems veiksniams, kaip iškelto tikslo aiškumas, grįžtamasis ryšis, veiksmų laisvė, socialinis klimatas, efektyvumas ir žinoma psichologinė darbuotojų savijauta. Tai reiškia kad tai turėtų būti viena iš pagrindinių sričių norint pagerinti įmonės darbuotojų rezultatus.

Iškelto tikslo aiškumas - stipriai neigiamai koreliuoja su su darbu susijusiu nuovargiu ($r=-0,762$), stipriai teigiamai koreliuoja su: Psichologine darbuotojų savijauta ($r=0,840$), Vadovo kompetencijomis ($r=0,897$), Efektyvumu ($r=0,909$), Grįžtamuoju ryšiu ($r=0,903$), Veiksmų laisve ($r=0,754$), socialiniu klimatu ($r=0,876$) bei Galimybe tobulėti darbe ($r=0,766$). Sistemingai vykdant tikslo nustatymą ir jį aiškiai komunikuojant, galima pasiekti ne tik efektyvesnę veiklą, sukurti palankesnę socialinį klimatą, tačiau ir padidinti darbuotojų veiksmų laisvę bei sumažinti su darbu susijusį nuovargį.

Efektyvumas - stipriai neigiamai koreliuoja su su darbu susijusiu nuovargiu ($r=-0,789$), stipriai teigiamai koreliuoja su: Psichologine darbuotojų savijauta ($r=0,917$), Vadovo kompetencijomis ($r=0,947$), Iškelto tikslo aiškumu ($r=0,909$), Grįžtamuoju ryšiu ($r=0,864$), Veiksmų laisve ($r=0,713$), Socialiniu klimatu ($r=0,869$) bei Galimybe tobulėti darbe ($r=0,732$). Efektyvumas labiausiai priklauso nuo vadovo kompetencijų ($r=0,947$) ir iškelto tikslo aiškumo ($r=0,909$), efektyvus darbuotojų darbas susijęs su psichologine savijauta ($r=0,917$).

Grįžtamasis ryšys - stipriai neigiamai koreliuoja su su darbu susijusiu nuovargiu ($r=-0,704$), stipriai teigiamai koreliuoja su: Psichologine darbuotojų savijauta ($r=0,889$), Vadovo kompetencijomis ($r=0,932$), Iškelto tikslo aiškumu ($r=0,903$), Efektyvumu ($r=0,864$), Veiksmų laisve ($r=0,784$), Socialiniu klimatu ($r=0,908$) bei galimybe tobulėti darbe ($r=0,910$). Matome, kad, kaip ir buvo galima tikėtis,

grįžtamasis ryšys labiausiai priklauso nuo vadovo kompetencijos, iškelto tikslo aiškumo ($r=0,903$) ir galimybės tobulėti darbe ($r=0,910$).

Kontrolė arba veiksmų laisvė - stipriai teigiamai koreliuoja su: Psichologine darbuotojų savijauta ($r=0,829$), Vadovo kompetencijomis ($r=0,761$), Iškelto tikslo aiškumu ($r=0,754$), Efektyvumu ($r=0,713$), Grįžtamoju ryšiu ($r=0,784$) bei galimybe tobulėti darbe ($r=0,922$). Kontrolė arba veiksmų laisvė susijusi su galimybe tobulėti darbe. Darbuotojai turėdami atsakomybės labiau tobulėja ir kuo labiau tobulėja darbuotojai, tuo jie savarankiškiau gali priimti sprendimus ir nori didesnės sprendimų laisvės.

Socialinis klimatas stipriai neigiamai koreliuoja su su darbu susijusiu nuovargiu ($r=-0,738$), stipriai teigiamai koreliuoja su: Psichologine darbuotojų savijauta ($r=0,804$), Vadovo kompetencijomis ($r=0,948$), Iškelto tikslo aiškumu ($r=0,876$), Efektyvumu ($r=0,869$), Grįžtamoju ryšiu ($r=0,98$) bei galimybe tobulėti darbe ($r=0,751$). Kaip matome, socialinis klimatas labiausiai priklauso nuo grįžtamojo ryšio ($r=0,98$) ir vadovo kompetencijų ($r=0,948$).

Galimybė tobulėti darbe - stipriai teigiamai koreliuoja su: Psichologine darbuotojų savijauta ($r=0,862$), Vadovo kompetencijomis ($r=0,842$), Iškelto tikslo aiškumu ($r=0,766$), Efektyvumu ($r=0,732$), Grįžtamoju ryšiu ($r=0,910$), Veiksmų laisve ($r=0,922$), Socialiniu klimatu ($r=0,751$). Matomas aiškus ryšys su veiksmų laisve ($r=0,922$) ir grįžtamoju ryšiu ($r=0,910$). Darbuotojai mokosi tiek turėdami laisvę daryti sprendimus, tiek gavę atgalinį ryšį iš vadovo.

Darbuotojų branda - silpnai neigiamai koreliuoja su darbo krūviu ($r=-0,548$), silpnai teigiamai koreliuoja su: Psichologine darbuotojų savijauta ($r=0,443$), su visais kitais veiksniais nustatyta tik silpna ir labai silpna koreliacija.

Koreliacinė-regresinė analizė nustato ne tik koreliacinio ryšio stiprumą tarp veiksnių, bet ir kitimo pobūdį - funkciją kaip kinta priklausimas veiksnys (y), keičiantis nepriklausomam veiksniai (x). Tyrime nustatyta:

- regresinė efektyvumo priklausomybė nuo vadovo kompetencijos, tiesinė priklausomybė $R^2=0.897$ (3 priedas);
- regresinė su darbu susijusio nuovargio priklausomybė nuo psichologinės savijautos, tiesinė priklausomybė $R^2=0.676$ (4 priedas).

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize ir atliktais Įmonės X tyrimais, parengtos tokios **išvados:**

1. Pasaulio sveikatos organizacijos Sveikų darbo vietų modelyje nurodoma, kad kuriant sveiką organizaciją veiksmai turi apimti keturias sritis: psichosocialinę darbo aplinką, fizinę darbo aplinką, asmeninius sveikatos išteklius ir organizacijos įsitraukimą į bendruomenės veiklą. Psichosocialinės darbo aplinkos samprata mokslinėje literatūroje nėra vienareikšmė, ji bendrai suprantama kaip sąveika tarp individo ir aplinkos darbo vietoje. Pagrindiniai autorių išskirti psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai yra: darbuotojų veiksmų laisvė, darbo turinys, krūvis ir tempas, tarpasmeniniai santykiai bei galimybė tobulėti darbe.

2. Psichosocialinę darbo aplinką vyrai ir moterys vertino vienodai. Skirtingo amžiaus respondentai: 60 metų ir vyresni darbuotojai kontrolę (arba kitaip - laisvę daryti sprendimus) vertina geriausiai, tuo tarpu darbuotojai iki 29 metų šią sritį vertina blogiausiai iš visų amžiaus grupių. Taigi galima daryti išvadą, jog vyresni ir patyrę darbuotojai įmonėje yra gerbiami, turi daugiau sprendimo laisvės. Tokia pati tendencija yra stebima ir prie darbuotojų psichologinės savijautos - vyresni darbuotojai jaučiasi ramesni, rečiau jaučia susierzinimą. Tad pagal į Karasavik ir Theorell modelį, jaunesni darbuotojai jaučiasi turintys aukštus reikalavimus ir žemą kontrolės lygį, dėl to patiria stresą ir jo simptomus, tokius kaip sunkumą susikoncentruoti ar nerimą.

3. Organizacijos psichosocialinės darbo aplinkos veiksnių analizė buvo atliekama panaudojant Arnetz (1999) sukurtą psichosocialinės aplinkos tyrimui skirtą klausimyną (QWC), leidžiantį įvertinti pagrindinius veiksnius: darbuotojų psichologinę energiją, socialinį klimatą, darbo krūvį, grįžtamąjį ryšį, veiksmų laisvę, su darbu susijusį nuovargį, galimybę tobulėti, tikslo aiškumą, organizacinį efektyvumą ir vadovo kompetencijas. Įmonėje X atliktame tyrime (n=1714) nustatyta:

3.1. **Su darbu susijusio nuovargio** tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojai jaučia fizinį ir psichinį nuovargį, bei jaučiasi pavargę ir net išsekę po darbo.

3.2. **Darbo krūvis** - apibendrintas darbuotojų rezultatas rodo, kad laiko užtenka užduotims planuoti ir joms atlikti bei reflektuoti atliktas užduotis. Darbuotojai ne tik spėja reflektuoti atliktas užduotis, tačiau ir apsvarstyti galimus veiklos patobulinimo variantus.

3.3. **Darbuotojų psichologinė savijauta.** Darbuotojai turi pakankamai psichinės energijos atlikti savo darbo užduotis. Tačiau įmonė turėtų atsižvelgti į darbuotojų susierzinimą, nes beveik 26 % žmonių (tai yra 444 darbuotojai), jaučia jį bent kelis kartus per savaitę.

3.4. **Efektivumo** tyrimas rodo, kad darbai yra planuojami gerai ir siekiamas bendras tikslas. Reikėtų atkreipti dėmesį į sprendimo priėmimo procesą bei įvertinti, ar resursai yra geriausiai išnaudojami, nes net virš 38 % respondentų teigia, jog sprendimų priėmimas ir resursų naudojimas galėtų būti efektyvesni.

3.5. **Grižtamasis ryšys** - vadovai aiškiai komunikuoja, kokie yra lūkesčiai darbuotojams, bei suteikia tiek pozityvų, tiek (rečiau) negatyvų grįžtamąjį ryšį.

3.6. **Vadovo kompetencijos** - vadovai elgiasi nuosekliai, komunikuoja aiškiai ir geba išaiškinti, kaip tikslas turėtų būti pasiekiamas.

3.7. **Iškelto tikslo aiškumas** - Įmonės tikslas visuose skyriuose nėra pakankamai aiškus, realistiškas, pamatuojamas ir aktualus.

3.8. **Kontrolė arba veiksmų laisvė.** Darbuotojai teigia neturintys pakankamai daug laisvės priimti sprendimus bei supratimo, kur jie gali daryti įtaką, o kur negali. Reikia atkreipti dėmesį į situacijos pagerinimą dėl darbuotojų galimybės daryti įtaką sprendimų priėmimo ir įgaliojimus, susijusius su užduotimis. Taip pat svarbu pabrėžti, kad darbuotojams turėtų būti suteikta galimybė išreikšti nuomonę apie informaciją išgirstą iš savo tiesioginio vadovo.

3.9. **Socialinis klimatas.** Darbe vyrauja gera atmosfera ir tarpusavio santykiai, o bendradarbiai gerbia vienas kitą. Atliktas tyrimas parodė, kad apie 90 % respondentų labai palankiai atsiliepia apie atmosferą darbe. Kolegos yra gerai "susidirbę" ir palaiko vieni kitus.

3.10. **Galimybė tobulėti darbe,** Įmonėje žinios yra panaudojamos ir išnaudojamos gerąja prasme. Darbo metu yra sukuriama galimybė profesiniam tobulėjimui, panaudojamos, plečiamos ir tobulinamos kompetencijos.

3.11. **Darbuotojų branda** - rezultatai rodo, kad darbuotojai dažniausiai prisiima atsakomybę aktyviai ieškoti reikiamos informacijos, bei yra atviri pokyčiams ir patobulinimams darbe. Darbuotojai turi imtis daugiau iniciatyvos pokyčiams ir patobulinimams darbe bei prisiimti daugiau atsakomybės už savo kompetencijų ir profesinį tobulėjimą.

4. Beveik visuose tiriamos Įmonės X skyriuose vyrauja panašūs psichosocialinių darbo aplinkos veiksnių psichologinės energijos, socialinio klimato, darbo krūvio, grįžtamojo ryšio, veiksmų laisvės, su darbu susijusio nuovargio, galimybės tobulėti, tikslo aiškumo, efektyvumo ir vadovo kompetencijos rezultatai. Tačiau 15-ojo Skyriaus rezultatai yra prastesni. Šiame Skyriuje tik darbuotojų branda ir darbo krūvis yra panašūs į visų likusių skyrių rezultatus. 15-ame Skyriuje stipriausiai išsiskiria šie veiksniai: vadovo kompetencija, iškeltų tikslų aiškumas, socialinis klimatas ir su darbu susijęs nuovargis.

5. Siekiant identifikuoti statistiškai reikšmingo ryšio tarp kintamųjų buvimą bei įvertinti šio ryšio stiprumą, atliktos koreliacinės veiksnių analizės rezultatai:

5.1. **Su darbu susijusio nuovargio.** Padidėjusi su darbu susijusio nuovargio reikšmė yra susijusi su pablogėjusia darbuotojo psichologine savijauta ($r=-0,822$).

5.2. **Darbo krūvis** - pagal tyrimo rezultatus darbo krūvis silpnai koreliuoja su kitais psichosocialinės darbo aplinkos veiksniais.

5.3. **Darbuotojų psichologinė savijauta.** Darbuotojo psichologinė savijauta stipriai koreliuoja su dauguma veiksnių, tai rodo, kad norint pagerinti psichologinę savijautą reikia atkreipti dėmesį į beveik tokius veiksnius: gerinti vadovo kompetencijas ($r=0,898$), iškelto tikslo aiškumą ($r=0,840$), grįžtamąjį ryšį ($r=0,889$), suteikti daugiau atsakomybių ir veiksmų laisvės ($r=0,829$) bei galimybę tobulėti darbe ($r=0,862$). Augant šiems veiksniams padidės efektyvumas ($r=0,917$) ir sumažės su darbu susijęs nuovargis ($r=-0,822$).

5.4. **Vadovo kompetencijos** - turi didelę įtaką tokiems veiksniams, kaip iškelto tikslo aiškumas ($r=0,897$), grįžtamasis ryšis ($r=0,932$), veiksmų laisvė ($r=0,761$), socialinis klimatas ($r=0,804$), efektyvumas ($r=0,947$) ir žinoma psichologinė darbuotojų savijauta ($r=0,898$). Tai reiškia, kad vadovo kompetencijų tobulinimas turėtų būti viena iš pagrindinių tobulinimo sričių, siekiant pagerinti įmonės darbuotojų rezultatus.

5.5. **Iškelto tikslo aiškumas** - sistemingai vykdant tikslo nustatymą ir jį aiškiai komunikuojant, galima pasiekti ne tik efektyvesnę veiklą ($r=0,909$), sukurti palankesnę socialinę klimatą ($r=0,876$) ir darbuotojų psichologinę savijautą ($r=0,840$), tačiau ir padidinti darbuotojų veiksmų laisvę ($r=0,754$) bei sumažinti su darbu susijusį nuovargį ($r=-0,762$).

5.6. **Efektyvumas** - labiausiai priklauso nuo vadovo kompetencijų ($r=0,947$) ir iškelto tikslo aiškumo ($r=0,909$), efektyvus darbas susijęs su psichologine savijauta ($r=0,917$).

5.7. **Grįžtamasis ryšys** labiausiai priklauso nuo vadovo kompetencijos ($r=0,932$), iškelto tikslo aiškumo ($r=0,903$) ir galimybės tobulėti darbe ($r=0,910$).

5.8. **Kontrolė arba veiksmų laisvė.** Kontrolė arba veiksmų laisvė susijusi su galimybe tobulėti darbe ($r=0,922$). Darbuotojai turėdami atsakomybės labiau tobulėja ir kuo labiau tobulėja darbuotojai, tuo jie savarankiškiau gali priimti sprendimus ir nori didesnės sprendimų laisvės.

5.9. **Socialinis klimatas** labiausiai priklauso nuo grįžtamojo ryšio ($r=0,98$) ir vadovo kompetencijų ($r=0,948$).

5.10. **Galimybė tobulėti darbe**, matomas aiškus ryšys su veiksmų laisve ($r=0,922$) ir grįžtamoju ryšiu ($r=0,910$). Darbuotojai mokosi tiek turėdami laisvę daryti sprendimus, tiek gavę atgalinį ryšį iš vadovo.

5.11. **Darbuotojų branda**, vidutiniškai neigiamai koreliuoja su Darbo krūviu ($r=-0,548$), silpnai teigiamai koreliuoja su Psichologine darbuotojų savijauta ($r=0,443$), su visais kitais veiksniais nustatyta tik silpna ir labai silpna koreliacija.

Remiantis atliktais Įmonės X darbuotojų psichosocialinės darbo aplinkos veiksnių (psichologinė energija, socialinis klimatas, darbo krūvis, grįžtamasis ryšys, veiksmų laisvė, su darbu susijęs nuovargis, galimybė tobulėti, tikslo aiškumas, darbuotojų branda, organizacinis efektyvumas ir vadovo kompetencijos) tyrimais, parengti tokie **siūlymai** Įmonės X atsakingiems personalo darbuotojams bei aukščiausios grandies vadovams:

- Kadangi psichologinė darbuotojų savijauta, vadovo kompetencijos, efektyvumas, grįžtamasis ryšys ir iškelto tikslo aiškumas tarpusavyje koreliuoja labai stipriai, taigi siekiant sukurti palankią psichosocialinę darbo aplinką, derėtų koncentruotis ties šiais veiksniais.
- Supažindinti visus vadovus su Karasek ir Theorell Reikalavimų-Kontrolės-Paramos modeliu, kad būtų ugdomas sąmoningumas apie darbuotojų veiksmų laisvės, socialinės paramos ir darbo krūvio tarpusavio sąveiką ir poveikį darbuotojų sveikatai.
- Organizuoti bendrus mokymus visiems vadovams, efektyvesniam tikslų nustatymui ir jų komunikavimui;
- Pasiūlyti papildomus mokymus vadovams pagal jų skyrių problemines sritis;
- Reguliariai vykdyti psichosocialinės darbo aplinkos tyrimus ir analizuoti rezultatus;
- Ugdyti 15-ojo skyriaus vadovo kompetencijas arba apsvarstyti jo tinkamumą šioms pareigoms užimti;
- Vykdyti sistemingą įmonės strateginių tikslų formulavimą ir komunikaciją.
- Vadovo kompetencijų tobulinimas turėtų būti viena iš pagrindinių tobulinimo sričių, siekiant pagerinti įmonės darbuotojų rezultatus.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Abrahamsson L., Johansson J., One Hundred Years of Inertia An Exposé of the Concept of the Psychosocial Work Environment in Swedish Policy and Research, *Nordic journal of working life studies*, 3 (1), 2013, p.5-29.
2. Ahlberg, et al., Hälsa och framtid: Delstudie 2 - Tydliga strategier och delaktiga medarbetare i friska företag. *Karolinska Institutet, Stockholms läns landsting & Uppsala Universitet*, 2008, 1-48p.
3. Anderzén I., Arnetz B, The impact of a prospective survey-based workplace intervention program on employee health, biologic stress markers, and organizational productivity. *Journal of occupational and environmental medicine* 2005, 47, no. 7: 671-682.
4. Angelöw, B., *Arbetsglädje: att skapa arbetslust*, Studentlitteratur, Lund, 2006
5. Angelöw, B., *Friskare arbetsplatser: att utveckla en attraktiv, hälsosam och väl fungerande arbetsplats*, Studentlitteratur, Lund, 2002
6. Armstrong, Michael. *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management*. Kogan Page Publishers, 2010.
7. Arnetz B., *Ledarskap för arbetsentusiasm och verksamhetsframgång Översättning av ledar- och organisationsforskning till vardagens verklighet*, 2009, prieiga per internetą https://www.skandia.se/hem/Global/pdf/foretag/fskydd/ledarskap_for_medarbetarengagemang_och_verksamhetsframgang_200906.pdf (žiūrėta 2017-03-07)
8. Arnetz, B.B. (1999), "Staff perception of the impact of health care transformation on quality of care", *International Journal for Quality in Health Care*, Vol. 11 No. 4, pp. 345-51.
9. Arnetz, Bengt B., Rolf Ekman. *Stress in health and disease*. Wiley-VCH, 2006.
10. Aronsson G., et.al., *Arbets- och organisationspsykologi: individ och organisations i samspel*. Stockholm: Natur och kultur, 2012
11. Aronsson V., *Anställda i kontaktyrken riskerar ohälsa*, Arbetsliv, 2016, prieiga per internetą <http://www.prevent.se/arbetsliv/forskning/2016/anstallda-i-kontaktyrken-drabbas-oftare-av-ohalsa/>, (žiūrėta 2017-03-07)
12. Azagba S, Sharaf MF, Psychosocial working conditions and the utilization of health care services. *BMC Public Health*. 2011, 11: 642-10.1186/1471-2458-11-642.
13. Baležentis A., Vadovų koučingo poreikis lietuovos inovatyviose ir neinovatyviose įmonėse, *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 2016. Vol.

38. No. 1: 7–17.
14. Bergman D., et al., Effects of dialogue groups on physicians' work environment. *Journal of health organization and management* 2007, 21, no. 1, 27-38.
 15. Bryman A., ed. *Leadership and organizations*. Routledge, 2013.
 16. Cox, T., Griffiths, A. ir Rial-Gonzalez, E. Research on work related stress. *Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities*, 2000.
 17. Dunn PM, Arnetz BB, Christensen JF, Homer L. Meeting the Imperative to Improve Physician Well-being: Assessment of an Innovative Program. *Journal of General Internal Medicine*. 2007; 22(11):1544-1552.
 18. EU-OSHA (European Agency for Safety and Health at Work), Research on Work-related Stress, *Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities*, 2000, 167 pp.
 19. Eurofound ir EU-OSHA (European Agency for Safety and Health at Work), Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention, *Publications Office of the European Union, Luxembourg*, 2014, 106 pp.
 20. Eurofound, Sixth European Working Conditions Survey – Overview report, *Publications Office of the European Union, Luxembourg*, 2016, 1-163 prieiga per internetą https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634en.pdf (žiūrėta 2017-03-05)
 21. Frank LaFasto and Carl Larson, When Teams Work Best 6,000 Team Members and Leaders Tell What It Takes to Succeed, *Published by Sage Publications*, 2001.
 22. GM@W (Guarding Minds at a Work), The 13 psychosocial factors, prieiga per internetą http://www.guardingmindsatwork.ca/info/risk_factors, (žiūrėta 2017-03-20)
 23. Gudauskas R., Jokūbauskienė S., Besimokančios organizacijos ir žinių visuomenės kompetencijų integralumas *Socialinis ugdymas : mokslo darbai. Socialinių inovacijų iššūkiai*. 2012, Nr. 21 (32). p. 45-61.
 24. Gustainienė L., et al., Skambučių centro darbuotojų sveikatai palankaus gyvenimo būdo ir organizacinių darbo veiksmų ryšys, *Mokslas – Lietuvos ateitis science – future of Lithuania*, 2012 4(4): 311–319.
 25. Gustaitienė L. et al., Darbuotojo gerovė ir pozityvi darbo aplinka: integruotas teorinis modelis, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Kaunas, 2014
 26. Hansson A., *Hälsopromotion i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur, 2004.

27. Hasson H., Arnetz JE, Nursing staff competence, work strain, stress and satisfaction in elderly care: a comparison of home-based care and nursing homes, *Journal of Clinical Nursing*, 2008 17, 468–481.
28. Hemingway H, Marmot M. Psychosocial factors in the aetiology and prognosis of coronary heart disease: systematic review of prospective cohort studies. *BMJ: British Medical Journal*. 1999; 318(7196):1460-1467.
29. ILO- International Labour Organisation, Psychosocial factors at work: Recognition and control, Occupational Health, *Geneva: International Labour Office*, 1986, 1-88 p.
30. Isacson ir Söderlund, Alla dessa arbetsdagar: Svensk arbetsmiljö under 500 år. *Stockholm: Föreningen för arbetarskydd*, 1995
31. Källestål C, Hälsöfrämjande arbete på arbetsplatser–Effekter av interventioner refererade i systematiska kunskapsöversikter och i svenska rapporter, *Statens Folkhälsoinstitut, Sandviken*, 2004, 1-85 pp.
32. Karasek R, Theorell T. *Healthy work-stress, productivity and the reconstruction of working life*. Basic Books: New York; 1990. pp 1–381.
33. Kompier, M.A.J., Marcelissen, F.H.G., *Handbook of Work Stress: A systematic approach for organizational practice*, Amsterdam: NIA, 1990.
34. Kristensen TS., et al., The Copenhagen Psychosocial Questionnaire—a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment, *Scand J Work Environ Health* 2005; 31(6):438–449.
35. Lag 1991:1047 om sjuklön. Regeringskansliet / Lagrummet.se , 1991, Nr. 1991:1047, priedga per internetą http://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-19911047-om-sjuklon_sfs-1991-1047 (žiūrėta 2017-03-05)
36. Leneer-Axelsson B. ir Thylefors I., Arbetsgruppens psykologi. *Stockholm, Natur & Kultur*, 2005
37. Lennéer-Axelsson B. ir Thylefors I, Arbetsgruppens psykologi: om den psykosociala arbetsmiljön, gruppdynamik, relationer, arbetsroller, ledarskap, konflikter, förändring och personliga olikheter, *Natur och kultur, Stockholm*, 1991
38. Levi, L .(2005). *Stress- en översikt . Internationella och folkhälsoperspektiv*. I R. Ekman., & B. Arnetz (Red.), *Stress: Individ, samhället, organisationen, molekylerna* (pp.56-71). Stockholm: Liber AB.,
39. Lietuvos Respublikos Vyriausybė nutarimas 2001-01-25 Nr. 86 "Dėl ligos ir motinystės

- socialinio draudimo pašalpų nuostatų patvirtinimo" Valstybės žinios, 2001-01-31, Nr. 10-284, prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.4707C1616570/nKMdLKIMNm> (žiūrėta 2017-03-25)
40. Lundgren D., et al., Leadership and the psychosocial work environment in old age care. *International Journal of Older People Nursing*, 2016;11(1):44-54.
 41. Martikainen P., et al., Psychosocial determinants of health. *Int J Epidemiol.* 2002, 31: 1091-1093.
 42. Nelson A., Cooper C. L., Uncertainty amidst change: the impact of privatization on employee job satisfaction and well-being, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 1995, 68, 57–71.
 43. Nielsen L.M, Psychosocial work environment and sickness absence A two-year follow-up on the IPAW study, Daktaro disertacija, University of Copenhagen, Faculty of Health Sciences, 2010, 102 p.
 44. Ostry A et al. A comparison between the effort–reward imbalance and demand control models. *BMC Public Health*, 2003, 3:10–21.
 45. Overgaard D., et al., Psychological workload is associated with weight gain between 1993 and 1999: analyses based on the Danish Nurse Cohort Study *International Journal of Obesity, Nature Publishing Group*, 28, 2004, p.1072–1081
 46. Prevent, Fördjupning för arbetsgivare om sjuklön, 2009, prieiga per internetą <http://rehab.prevent.se/Global/Rehabverkyget/Sjukl%C3%B6n/F%C3%B6rdjupning%20f%C3%B6r%20arbetsgivare%20om%20sjukl%C3%B6n%20OKT09.pdf> (žiūrėta 2017-03-05)
 47. Prevent, *Karaseks och Theorells krav-kontroll- och stödmmodell*, prieiga per internetą <http://www.prevent.se/amnesomrade/stress/vad-beror-stress-i-arbetet-pa/karaseks-och-theorells-modell/> (žiūrėta 2017-03-05)
 48. *Profesinės rizikos vertinimo bendrieji nuostatai*. Valstybės žinios. 2012 Nr. A1-457/V-961 prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.5B121E9A63FD>(žiūrėta 2017-03-05)
 49. Pribušauskaitė J., Ruževičius J., Dirbančių moterų ir namų šeimininkių gyvenimo kokybės suvokimo ir vertinimo ypatumai, Lietuvos ekonomikos augimo ir stabilumo strateginės kryptys: nacionalinės mokslinės-praktinės konferencijos, vykusios 2015 m. spalio 22 d., recenzuotų straipsnių rinkinys / parengė Agnė Laužadytė-Tutlienė. Vilnius : Vilniaus universiteto leidykla,

2015. p. 192-205.
50. Roginski Wojtek, *Vad menas med psykosocial arbetsmiljö?* Terminal Faktuellt 3/2005, prieda per internetą http://www.sekoarsta.se/pdf/Fackt0503_tryck.pdf (žiūrėta 2017-03-05).
 51. Rosval M., et al., Work-related psychosocial factors and carotid atherosclerosis. *Int J Epidemiol*, 2002, 31 (6): 1169-1178.
 52. Samra J., et. al., Psychosocial Factors, *Centre for Applied Research in Mental Health and Addiction*, 2012
 53. Sanne B., et al., Testing the Job Demand–Control–Support model with anxiety and depression as outcomes: The Hordaland Health Study, *Occupational Medicine* 2005; 55:463–473
 54. Schaufeli W.B., Kompier M.A.J., Managing job stress in the Netherlands, *International Journal of Stress Management*, 2001, No. 8, pp. 15-34, Kluwer Academic Publishers.
 55. Scott C., *Optimal stress*, John Wiley and Sons Inc. Hoboken New Jersey, 2010
 56. SPSS, Koreliacija SPSS, prieda per internetą, <http://spsspagalba.lt/> (žiūrėta 2017-03-25)
 57. Steenland K., et al., Research findings linking workplace factors to CVD outcomes. *Occup Med* 2000; 15:7 –68.
 58. Stressforskningsinstitutets temablad, Arbetsorganisation & hälsa Stressforskningsinstitutet *Två modeller för psykosocial arbetsmiljöforskning*, Stokholmas, 8 pp. prieda per internetą http://www.stressforskning.su.se/polopoly_fs/1.117885.1357820953!/menu/standard/file/Arbetsorganisation%20och%20h%C3%A4lsa.pdf (žiūrėta 2017-03-07)
 59. Stressforskningsinstitutets temablad, Arbetsorganisation & hälsa Stressforskningsinstitutet *Två modeller för psykosocial arbetsmiljöforskning*, Stokholmas, 8 pp., prieda per internetą http://www.su.se/polopoly_fs/1.51208.1321608199!/temablad_arbetsmiljomodeller.pdf (žiūrėta 2017-03-07)
 60. Tabanelli M. C., et al., Available instruments for measurement of psychosocial factors in the work environment, *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 2008. 82: 1–12.
 61. Theorell T, Introduction. In: After 30 years with the demand-control-support model – how is it used today? *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health Suppl* , 2008, (6):3-5.
 62. Theorell T. Är ökat inflytande på arbetsplatsen bra för folkhälsan?: Kunskapssammanställning. *Statens folkhälsoinstitut*, 2003, 1-76 p.
 63. Theorell T., et al., A systematic review including meta-analysis of work environment and

- depressive symptoms. *BMC Public Health*. 2015;15:738.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4522058/>
64. Valackienė A. Sociologinis tyrimas. Kaunas: Technologija, 2004. P.113.
 65. Weeman-Josefsson K. ir Berggren T., *Psykosocial arbetsmiljö och hälsa*. Lund: Studentlitteratur, 2013
 66. WHO - World Health Organization. Authored by S. Leka, A. Griffiths, & T. Cox, *Work Organization and Stress. Protecting Workers' Health Series, No. 3*. Geneva, Switzerland, 2003
 67. WHO - World Health Organization. *Healthy workplaces: a model for action. For employers, workers, policy-makers and practitioners*. Geneva, Switzerland, 2010.
 68. WHO - World Health Organization. Stavroula Leka, Aditya Jain, *Health Impact of Psychosocial Hazards at Work: An Overview*. Geneva, Switzerland, 2010b.
 69. Wieclaw J, Agerbo E, Mortensen PB, Burr H, Tuchsén F, Bonde JP, Psychosocial working conditions and the risk of depression and anxiety disorders in the Danish workforce. *BMC Public Health*, 2008, 8:280
 70. Yerkes L., *Fun Works: Creating Places Where People Love to Work*, Cleveland, Ohio, Berrett-Koehler Publishers, 2007 1-33p.
 71. Yukl Gary, *Leadership in organizations*, 7 leidimas, Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall, 2007
 72. Zakarevičius Povilas, Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*: 2004.30.

ANOTACIJA

Simanavičiūtė I. Organizacijos psichosocialinės darbo aplinkos veiksnių analizė / Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. A. Baležentis. - Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, vadybos institutas, 2017, 90 p.

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota ir ištirta Įmonės X psichosocialinė darbo aplinka. Pirmojoje darbo dalyje teoriniu aspektu tiriama psichosocialinės darbo aplinkos samprata, aptariamas sveikos darbo vietos modelis ir apibūdinamas ryšys tarp psichosocialinės darbo aplinkos ir sveikatos. Antrajame skyriuje apibendrinami skirtingų autorių ar organizacijų išskiriami ir aptariami pagrindiniai psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai bei sudaroma veiksnių matrica. Trečiajame skyriuje nagrinėjama tyrimo metodologija. Ketvirtajame – įvairiais pjūviais tiriami ir aptariami Įmonės X psichosocialiniai veiksniai.

Pagrindiniai žodžiai: psichosocialinis, psichosocialinė darbo aplinka, psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai, QWC, sveika darbo vieta.

ANNOTATION

Simanaviciute I. Psychosocial work environment factors analysis in organization / Leadership and Change Management Master's thesis. Chief prof. dr. A. Balezentis. - Vilnius: Mykolas Romeris university, Faculty of Politics and Management, Institute of Management, 2017, 90 p.

Master's thesis analyzed and evaluated psychosocial work environment in Company X. In the first part of the work, theoretically investigates psychosocial work environment concept, discusses healthy workplace model and describes relationship between psychosocial work environment and health. The second chapter summarizes main psychosocial work environment factors. The third chapter deals with research methodology and the fourth - analyzes psychosocial factors in Company X.

Keywords: psychosocial, psychosocial work environment, psychosocial work environment factors, QWC, healthy workplace.

SANTRAUKA

Simanavičiūtė I. Organizacijos psichosocialinės darbo aplinkos veiksnių analizė / Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. A. Baležentis. - Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, vadybos institutas, 2017, 90 p.

Dar 2005 metais Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra nustatė prioritetinę svarbą psichosocialinės darbo aplinkos veiksniams ir jų tyrimams, kuri išlieka aktuali ir svarbi 2013-2020 metų prioritetuose, siekiant kurti patvarią darbo vietą bei sveikesnį ir ilgesnį darbinį gyvenimą. Didelis Europos Sąjungos darbuotojų skaičius patiria psichosocialinių sąlygų sukeltą stresą ir pasekmės, tokios kaip širdies ir kraujagyslių ligos, psichikos sutrikimai, stresas, nebuvimas darbe dėl ligos, darbuotojų kaita bei sumažęs produktyvumas yra reikšmingos darbuotojams, organizacijoms ir visuomenei.

Problema – kokie veiksniai lemia psichosocialinę darbo aplinką?

Tyrimo tikslas - atlikti organizacijos psichosocialinės darbo aplinkos veiksnių analizę.

Darbo uždaviniai: 1) remiantis moksline literatūra išnagrinėti psichosocialinės darbo aplinkos sampratą, aptarti ryšį tarp psichosocialinės darbo aplinkos ir sveikatos; 2) atskleisti pagrindinius psichosocialinės darbo aplinkos veiksnius; 3) parengti psichosocialinės aplinkos veiksnių tyrimo metodologiją; 4) atlikti psichosocialinių darbo aplinkos veiksnių statistinę, lyginamąją, koreliacinę analizę.

Tyrimo metodika. Atlikta mokslinės literatūros analizė. Taikytas Arnetz (1999) sukurtas psichosocialinės darbo aplinkos klausimynas QWC. Panaudoti šie metodai: statistinė, lyginamoji, koreliacinė analizės.

Psichosocialinės darbo aplinkos samprata mokslinėje literatūroje nėra vienareikšmė, ji bendrai suprantama kaip sąveika tarp individo ir aplinkos darbo vietoje. Pagrindiniai nustatyti psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai yra: darbuotojų veiksmų laisvė, darbo turinys, krūvis ir tempas, tarpasmeniniai santykiai bei galimybė tobulėti darbe. Remiantis tyrimo rezultatais (n=1714) *Vadovo kompetencijos, Efektyvumas, Grįžtamasis ryšys* ir *Iškelto tikslo aiškumas* tarpusavyje koreliuoja labai stipriai, taigi siekiant sukurti palankią psichosocialinę darbo aplinką, derėtų koncentruotis ties šiais veiksniais.

Darbo apimtis - Pateikta 24 lentelių ir 31 paveikslų bei 4 priedai. Darbo apimtis 90 puslapių (be priedų). Literatūros sąrašą sudaro 72 šaltiniai iš jų 42 anglų kalba, 20 šaltinių švedų kalba.

SUMMARY

Simanaviciute I. Psychosocial work environment factors analysis in organization / Leadership and Change Management Master's thesis. Chief prof. dr. A. Balezentis. - Vilnius: Mykolas Romeris university, Faculty of Politics and Management, Institute of Management, 2017, 90 p.

Since 2005 European Agency for Safety and Health at Work identified priority importance of the psychosocial work environment factors, and their research. That remains relevant and important for 2013-2020 program priorities in order to create stable, healthier and long lasting working lives. A large number of European Union employees suffer from conditions and consequences, caused by psychosocial stress, such as cardiovascular disease, mental disorders, stress, absence from work due to illness, staff turnover and decreased productivity are significant to employees, organizations and the public.

Problem researched in the paper - What are the factors that influence psychosocial work environment?

Subject of the research - to investigate psychosocial work environment factors in Company X.

Tasks set for research: 1) theoretically investigate psychosocial work environment concept, discuss healthy workplace model and describe relationship between psychosocial work environment and health; 2) summarizes main psychosocial work environment factors; 3) prepare psychosocial work environment factors research methodology; 4) perform psychosocial work environment factors statistical, comparative and correlations-regression analysis.

Methods of the research: Analysis of theoretical resources and scientific researches. Psychosocial work environment assessment questionnaire QWC (created by Arnetz, 1999). Statistical, comparative and correlations analysis.

Psychosocial work environment concept is commonly understood as the interaction between the individual and the environment in the workplace. The main set of psychosocial work environment factors: control, job content, workload and pace, interpersonal relationships and the ability to learn at work. Based on this study results (n=1714), in order to create a good psychosocial environment, managers should focus on: Managers' competence, Efficiency, Feedback and Goals clarity, as they correlates strongly with each other.

The scope of research paper: the paper is comprised of total 90 pages, including 31 figures and 24 tables; list of references includes total 72 sources, 42 of them - in English, 20 of them - in Swedish.

PRIEDAI

1 priedas

Psichosocialinės darbo aplinkos veiksnių tyrimo klausimynas - QWC (versija lietuvių kalba)

Klausimų blokas	Klausimų grupės	Klausimai / teiginiai	Galimi atsakymo variantai				
1.	2.	3.	4.				
Demografiniai klausimai (2)		Jūsų lytis	Vyras			Moteris	
		Jūsų amžius	29 ir mažiau	30-39 metai	40-49 metai	50-59 metai	60 ir daugiau
Streso profilis (12)	Su darbu susijęs nuovargis (3)	Aš jaučiuosi pavargęs galvodamas apie darbą	Ne	Kelis kartus per metus	Kelis kartus per mėnesį	Kelis kartus per savaitę	Kiekvieną dieną
		Aš jaučiuosi pavargęs po darbo	Ne	Kelis kartus per metus	Kelis kartus per mėnesį	Kelis kartus per savaitę	Kiekvieną dieną
		Aš jaučiuosi emociškai išsekęs po darbo	Ne	Kelis kartus per metus	Kelis kartus per mėnesį	Kelis kartus per savaitę	Kiekvieną dieną
	Darbo krūvis (4)	Aš turiu laiko apsvarstyti kaip aš galėčiau patobulinti darbo užduotis savo darbe	Dažniausiai	Kartais	Retai	Niekada	
		Aš turiu laiko savirefleksijai / apmąstymui kaip atlikau užduotis	Dažniausiai	Kartais	Retai	Niekada	
		Aš turiu pakankamai laiko atlikti savo užduotis	Dažniausiai	Kartais	Retai	Niekada	
		Aš turiu laiko planuoti savo darbo užduotis iš anksto	Dažniausiai	Kartais	Retai	Niekada	
	Psichologinė savijauta (5) Ar per paskutinius kelis mėnesius jauteisi:	Neramus	Ne	Kažkada	Kelis kartus	Kiekvieną dieną	
		Susierzinęs	Ne	Kažkada	Kelis kartus	Kiekvieną dieną	
		Susijaudinęs	Ne	Kažkada	Kelis kartus	Kiekvieną dieną	
		Nusiminęs	Ne	Kažkada	Kelis kartus	Kiekvieną dieną	
		Turėjai sunkumų susikoncentruoti	Ne	Kažkada	Kelis kartus	Kiekvieną dieną	

Anketos tęsinys

1.	2.	3.	4.					
Vadovavimo profilis (17)	Vadovo kompetencijos (5)	Mano tiesioginis vadovas yra pasirengęs pakeisti darbo organizavimą ir darbo būdą	Visiškai sutinku	Sutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku		
		Mano tiesioginis vadovas suteikia man galimybę tobulinti savo profesines kompetencijas	Visiškai sutinku	Sutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku		
		Mano tiesioginis vadovas išaiškina kaip pasiekti skyriaus tikslus	Visiškai sutinku	Sutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku		
		Mano tiesioginio vadovo elgesys yra nuoseklus	Visiškai sutinku	Sutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku		
		Mano tiesioginis vadovas aiškiai komunikuoja	Visiškai sutinku	Sutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku		
	Iškelta tikslo aiškumas (4)	Tikslai yra pamatuojami	Visiškai sutinku	Sutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku	Nežinau jų	Tikslo trūksta
		Aš galiu prisidėti, kad tikslas būtų pasiektas	Visiškai sutinku	Sutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku	Nežinau jų	Tikslo trūksta
		Tikslai yra realistiški	Visiškai sutinku	Sutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku	Nežinau jų	Tikslo trūksta
		Tikslai yra aiškūs	Visiškai sutinku	Sutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku	Nežinau jų	Tikslo trūksta
	Efektyvumas (4)	Mūsų grupėje mes naudojame resursus efektyviai	Visada	Dažniausiai	Kartais	Retai	Niekada	
		Sprendimų priėmimo procesas veikia gerai	Visada	Dažniausiai	Kartais	Retai	Niekada	
		Visi dirba siekdami bendro tikslo	Visada	Dažniausiai	Kartais	Retai	Niekada	
		Mano darbo vietoje mes planuojame darbą	Visada	Dažniausiai	Kartais	Retai	Niekada	
	Grįžtamasis ryšys (4)	Aš gaunu atgalinį ryšį iš savo vadovo jei užduotis yra atlikta prastai	Dažniausiai	Kartais	Retai	Niekada		
		Aš gaunu atgalinį ryšį iš savo vadovo jei užduotis yra atlikta gerai	Dažniausiai	Kartais	Retai	Niekada		
		Aš turiu galimybę komentuoti/ išsakyti savo nuomonę apie tą informaciją kurią gaunu iš savo tiesioginio vadovo	Dažniausiai	Kartais	Retai	Niekada		
		Mano vadovas man aiškiai pasako ko yra tikimasi iš manęs atliekant užduotį	Dažniausiai	Kartais	Retai	Niekada		

Anketos tėsiny

1.	2.	3.	4.			
Darbuotojo profilis (15)	Kontrolė arba veiksmų laisvė (4)	Aš turiu pakankamai reikalingos informacijos, kad galėčiau atlikti užduotis efektyviai	Dažniausiai	Kartais	Retai	Niekada
		Aš galiu įtakoti mano darbo vietoje priimamus sprendimus	Dažniausiai	Kartais	Retai	Niekada
		Aš galiu laisvai nuspręsti, kokios užduotis bus vykdomos mano darbe	Dažniausiai	Kartais	Retai	Niekada
		Aš galiu laisvai nuspręsti, koku būdu atlikti savo darbo užduotis	Dažniausiai	Kartais	Retai	Niekada
	Socialinis klimatas (3)	Mano kolegos mane palaiko	Visiškai sutinku	Sutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku
		Mes gerai "susidirbę" su kolegomis	Visiškai sutinku	Sutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku
		Mano darbe yra gera atmosfera	Visiškai sutinku	Sutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku
	Galimybė tobulėti darbe (4)	Mano žinios ir gebėjimai panaudojami darbe	Dažniausiai	Kartais	Retai	Niekada
		Aš tobulėju profesiskai savo darbe	Dažniausiai	Kartais	Retai	Niekada
		Mano tiesioginis vadovas suteikia man galimybę plėsti savo kompetenciją	Dažniausiai	Kartais	Retai	Niekada
		Aš manau, kad dabartinis mano darbas leidžia man tobulėti	Dažniausiai	Kartais	Retai	Niekada
	Darbuotojų branda (4)	Aš aktyviai ieškau reikiamos informacijos	Visiškai sutinku	Sutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku
		Aš prisiimu atsakomybę už savo kompetencijų, profesinį tobulėjimą	Visiškai sutinku	Sutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku
		Aš imuosi iniciatyvos pokyčiams ir tobulinimui darbe	Visiškai sutinku	Sutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku
		Aš esu atviras pokyčiams ir mūsų darbo būdo tobulinimui	Visiškai sutinku	Sutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku

Šaltinis: Arnetz, 1999

Tiriamos įmonės psichosocialinės darbo aplinkos veiksnių koreliacinės analizės duomenys

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Su darbu susijęs nuovargis	29.673	6.6605	15
Darbo krūvis	24.553	6.8605	15
Psichologinė savijauta	77.753	8.3342	15
Vadovo kompetencijos	75.027	11.7077	15
Iškelto tikslo aiškumas	63.940	12.3970	15
Efektyvumas	70.200	10.1535	15
Grįžtamasis ryšys	78.713	9.7256	15
Kontrolė arba veiksmų laisvė	79.587	7.5768	15
Socialinis klimatas	81.033	15.2984	15
Galimybė tobulėti darbe	77.240	8.9609	15
Darbuotojų branda	85.493	3.8395	15

Correlations

		Su darbu susijęs nuovargis	Darbo krūvis	Psichologinė savijauta	Vadovo kompetencijos	Iškelto tikslo aiškumas	Efektyvumas	Grįžtamasis ryšys	Kontrolė arba veiksmų laisvė	Socialinis klimatas	Galimybė tobulėti darbe	Darbuotojų branda
Su darbu susijęs nuovargis	Pearson Correlation	1	.529*	-	-	-	-	-	-.569*	-	-.601*	-.268
	Sig. (2-tailed)		.043	.000	.001	.001	.000	.003	.027	.002	.018	.334
	Sum of Squares and Cross-products	621.069	338.181	638.739	814.469	880.694	746.680	638.815	402.055	1053.317	502.564	95.983
	Covariance	44.362	24.156	45.624	58.176	62.907	53.334	45.630	28.718	75.237	35.897	-6.856
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

Darbo krūvis	Pearson Correlation	.529*	1	-.316	-.051	-.069	-.229	.003	-.045	.039	.031	-.548*
	Sig. (2-tailed)	.043		.252	.858	.808	.413	.992	.872	.890	.912	.034
	Sum of Squares and Cross-products	338.1 81	658.9 37	- 252.6 53	- 56.87 1	- 81.82 2	- 222.8 90	2.679	- 33.02 9	57.53 3	27.02 8	- 202.0 65
	Covariance	24.15 6	47.06 7	- 18.04 7	-4.062	-5.844	- 15.92 1	.191	-2.359	4.110	1.931	- 14.43 3
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Psichologinė savijauta	Pearson Correlation	- .822**	-.316	1	.898**	.840**	.917**	.889**	.829**	.804**	.862**	.443
	Sig. (2-tailed)	.000	.252		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.098
	Sum of Squares and Cross-products	- 638.7 39	- 252.6 53	972.4 17	1226. 059	1215. 618	1086. 510	1008. 639	733.0 31	1434. 973	901.2 88	198.3 05
	Covariance	- 45.62 4	- 18.04 7	69.45 8	87.57 6	86.83 0	77.60 8	72.04 6	52.35 9	102.4 98	64.37 8	14.16 5
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Vadovo kompetencijos	Pearson Correlation	- .746**	-.051	.898**	1	.897**	.947**	.932**	.761**	.948**	.842**	.281
	Sig. (2-tailed)	.001	.858	.000		.000	.000	.000	.001	.000	.000	.311
	Sum of Squares and Cross-products	- 814.4 69	- 56.87 1	1226. 059	1918. 989	1822. 934	1575. 870	1485. 855	945.0 85	2377. 037	1236. 614	176.6 43
	Covariance	- 58.17 6	-4.062	87.57 6	137.0 71	130.2 10	112.5 62	106.1 32	67.50 6	169.7 88	88.33 0	12.61 7
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Iškelto tikslo aiškumas	Pearson Correlation	- .762**	-.069	.840**	.897**	1	.909**	.903**	.754**	.876**	.766**	.152
	Sig. (2-tailed)	.001	.808	.000	.000		.000	.000	.001	.000	.001	.588
	Sum of Squares and Cross-products	- 880.6 94	- 81.82 2	1215. 618	1822. 934	2151. 596	1601. 490	1524. 392	990.9 88	2325. 470	1191. 826	101.5 14
	Covariance	- 62.90 7	-5.844	86.83 0	130.2 10	153.6 85	114.3 92	108.8 85	70.78 5	166.1 05	85.13 0	7.251

	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Efektyvumas	Pearson Correlation	-.789**	-.229	.917**	.947**	.909**	1	.864**	.713**	.869**	.732**	.365
	Sig. (2-tailed)	.000	.413	.000	.000	.000		.000	.003	.000	.002	.181
	Sum of Squares and Cross-products	-746.680	-222.890	1086.510	1575.870	1601.490	1443.320	1194.580	767.560	1889.310	932.610	199.190
	Covariance	-53.334	-15.921	77.608	112.562	114.392	103.094	85.327	54.826	134.951	66.615	14.228
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Grižtamasis ryšys	Pearson Correlation	-.704**	.003	.889**	.932**	.903**	.864**	1	.784**	.908**	.910**	.231
	Sig. (2-tailed)	.003	.992	.000	.000	.000	.000		.001	.000	.000	.407
	Sum of Squares and Cross-products	-638.815	2.679	1008.639	1485.855	1524.392	1194.580	1324.217	808.403	1890.843	1110.012	120.861
	Covariance	-45.630	.191	72.046	106.132	108.885	85.327	94.587	57.743	135.060	79.287	8.633
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Kontrolė arba veiksmų laisvė	Pearson Correlation	-.569*	-.045	.829**	.761**	.754**	.713**	.784**	1	.621*	.922**	.367
	Sig. (2-tailed)	.027	.872	.000	.001	.001	.003	.001		.013	.000	.178
	Sum of Squares and Cross-products	-402.055	-33.029	733.031	945.085	990.988	767.560	808.403	803.717	1008.207	876.448	149.589
	Covariance	-28.718	-2.359	52.359	67.506	70.785	54.826	57.743	57.408	72.015	62.603	10.685
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Socialinis klimatas	Pearson Correlation	-.738**	.039	.804**	.948**	.876**	.869**	.908**	.621*	1	.751**	.112
	Sig. (2-tailed)	.002	.890	.000	.000	.000	.000	.000	.013		.001	.690
	Sum of Squares and Cross-products	-1053.317	57.533	1434.973	2377.037	2325.470	1889.310	1890.843	1008.207	3276.573	1441.060	92.503

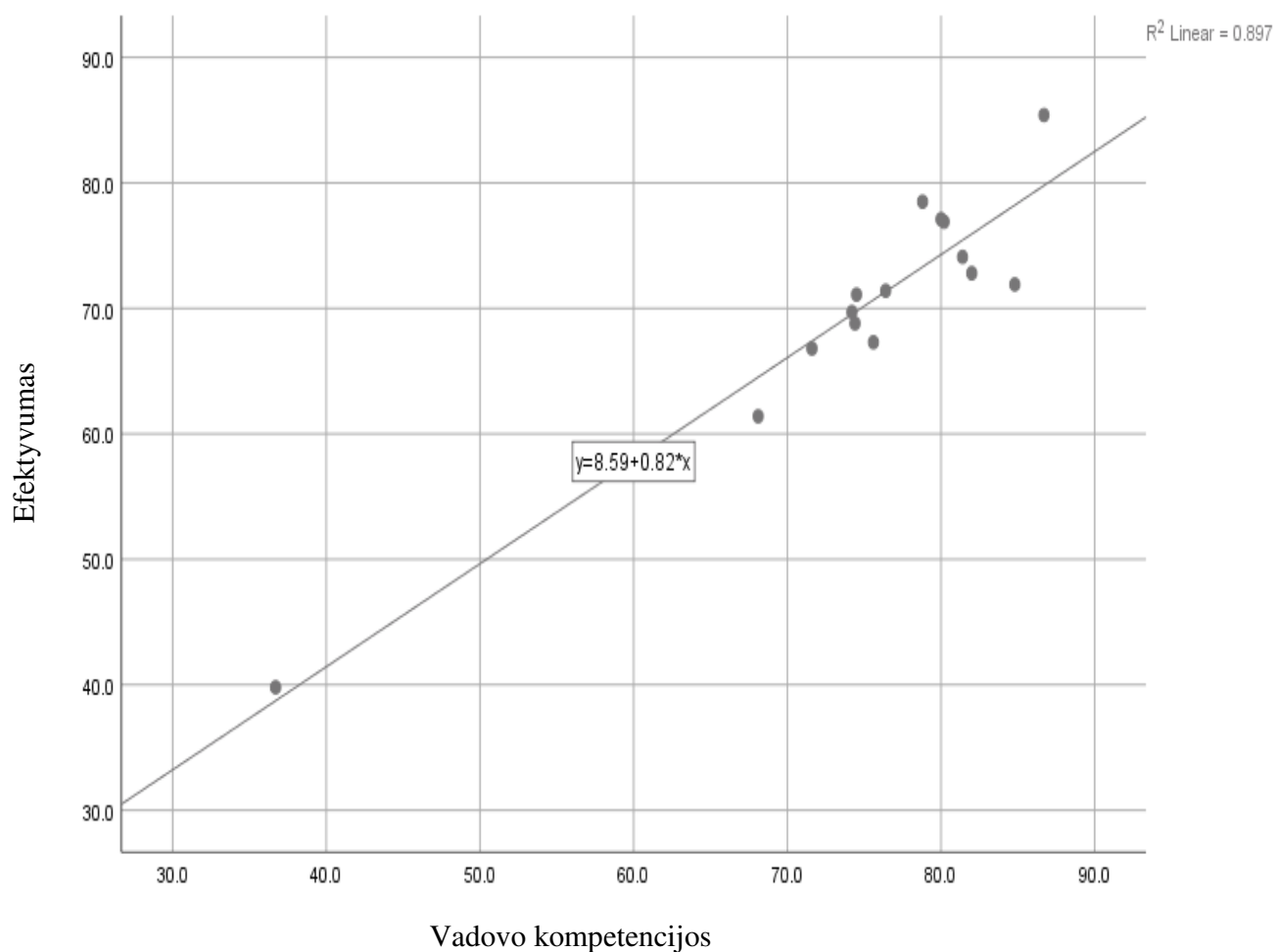
	Covariance	- 75.237	4.110	102.498	169.788	166.105	134.951	135.060	72.015	234.041	102.933	6.607
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Galimybė tobulėti darbe	Pearson Correlation	-.601*	.031	.862**	.842**	.766**	.732**	.910**	.922**	.751**	1	.276
	Sig. (2-tailed)	.018	.912	.000	.000	.001	.002	.000	.000	.001		.320
	Sum of Squares and Cross-products	- 502.564	27.028	901.288	1236.614	1191.826	932.610	1110.012	876.448	1441.060	1124.176	132.724
	Covariance	- 35.897	1.931	64.378	88.330	85.130	66.615	79.287	62.603	102.933	80.298	9.480
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Darbuotojų branda	Pearson Correlation	-.268	-.548*	.443	.281	.152	.365	.231	.367	.112	.276	1
	Sig. (2-tailed)	.334	.034	.098	.311	.588	.181	.407	.178	.690	.320	
	Sum of Squares and Cross-products	- 95.983	- 202.065	198.305	176.643	101.514	199.190	120.861	149.589	92.503	132.724	206.389
	Covariance	-6.856	- 14.433	14.165	12.617	7.251	14.228	8.633	10.685	6.607	9.480	14.742
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Regresinė efektyvumo priklausomybė nuo vadovo kompetencijos

Veiksnyš \ Skyrius	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
Y Efektyvumas	77,1	85,4	74,1	76,9	78,5	72,8	71,9	68,8	67,3	71,4	66,8	71,1	69,7	61,4	39,8
X Vadovo kompetencijos	80	86,7	81,4	80,2	78,8	82	84,8	74,4	75,6	76,4	71,6	74,5	74,2	68,1	36,7



Regresinė su darbu susijusio nuovargio priklausomybė nuo psichologinės savijautos

Veiksnyys \ Skyrius	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
Y Su darbu susijęs nuovargis	28,5	18,1	29,2	22,2	23,8	21,9	26,4	30,1	34,7	32,5	29,8	32,8	39,8	32,6	42,7
X Psichologinė savijauta	89,4	87,8	85,2	83,5	82,5	81,8	81,5	77,9	74,7	73,9	73,7	73,1	73	72,5	55,8

