

Duomenys kaupiami ir saugomi Juridinių asmenų registre. Įmonės kodas 302327605, PVM mokėtojo kodas LT100005842814

## PROFESINĖS RIZIKOS VEIKSNIŲ TYRIMO IR VERTINIMO DEKLARACIJA

2024 m. sausio 3 d.  
Kaunas

Vadovaujantis LR socialinės apsaugos ir darbo ministro ir LR sveikatos apsaugos ministro 2003 m. gruodžio 31 d. įsakymu Nr. A1-224/V-796 patvirtintais Kompetencijos reikalavimų rizikos veiksnių tyrimo įstaigoms aprašo 2.3, 4-13 punktais, UAB „Verslo Aljansas“ atitinka kompetencijos reikalavimus ir turi teisę tirti įmonėje darbo aplinkos rizikos veiksnius bei atlikti profesinės rizikos vertinimą:

- fizinių rizikos veiksnių – darbo vietos įrengimo, darbo priemonių, jų judančių dalių, kėlimo įrangos, keliamo krovinio, transporto priemonių, krentančių daiktų fizinio poveikio, taip pat dėl galimo sprogo, gaisro, statinių stabilumo ir tvirtumo užtikrinimo;
- fizikinių rizikos veiksnių – darbo vietos apšvietos, šiluminės aplinkos (oro temperatūra, oro judėjimo greitis, santykinė oro drėgmė), akustinio triukšmo, rankas ir visą kūną veikiančios vibracijos, elektromagnetinių laukų;
- ergonominių rizikos veiksnių – fizinio darbo krūvio, darbo įtampos, darbo vietos pritaikymo darbuotojo galimybės. Analizuojama darbo aplinka, darbo procesas, darbo priemonės ir jų išdėstymas darbo zonose, darbo pobūdis: darbo sunkumas dinaminio ir statinio darbo metu ir poveikį sunkinantys veiksniai (jėgos naudojimas, judesių kartojimas, darbo poza ir kt.)
- biologinių rizikos veiksnių – susijusių su infekuotais organizmais, įskaitant genetiškai modifikuotus, ląstelių kultūros bei žmogaus endoparazitais, galinčius sukelti žmogui bet kokią infekciją, alergiją ar apsinuodijimą;
- psichosocialinių rizikos veiksnių – susijusių su darbo aplinkos sąlygomis, darbo reikalavimais, darbo organizavimu, darbo turiniu, darbuotojų tarpusavio santykiais ir/ar santykiais su darbdaviu ir trečiaisiais asmenimis.

Profesinės rizikos veiksnių tyrimo ir vertinimo deklaracija galioja iki 2024 m. gruodžio 31 d.

Generalinis direktorius

Genadijus Laškovas

## PSICHOSOCIALINIŲ RIZIKOS VEIKSNIŲ DARBE TYRIMAS

Psichosocialinė rizika ir su darbu susijęs stresas – viena didžiausių darbuotojų saugos ir sveikatos problemų, turinčių didelę įtaką ne tik žmonių sveikatai, bet ir organizacijų, nacionalinės ekonomikos klestėjimui. Beveik pusės Europos darbuotojų nuomone, stresas yra įprastas reiškinys jų darbo vietoje ir lemia maždaug pusę prarastų darbo dienų. Kaip ir daugelis kitų su psichikos sveikata susijusių dalykų, stresas dažnai suprantamas neteisingai arba jo gėdijamasi. Jeigu į kylantį stresą žiūrėtume kaip į organizacinę problemą, o ne kaip į asmeninę ydą, **psichosocialinę riziką ir stresą galėtume valdyti kaip ir bet kurią kitą darbuotojų sveikatai ir saugai kylančią riziką. Stresas yra valdomas.**

### KAS YRA PSICHOSOCIALINĖ RIZIKA IR STRESAS?

**Psichosocialinis veiksnys** – veiksnys, kuris dėl darbo sąlygų, darbo reikalavimų, darbo organizavimo, darbo turinio, darbuotojų tarpusavio ar darbdavio ir darbuotojo tarpusavio santykių sukelia darbuotojui psichologinį stresą (*Profesinės rizikos vertinimo bendrieji nuostatai, 2012 m. spalio 25 d., Nr. AI-457/V-961*).

Psichosocialinė rizika darbo vietoje gali kilti dėl blogo darbo planavimo, organizavimo, valdymo, taip pat dėl prastų socialinių darbo sąlygų. Ilgalaikė darbuotoją veikianti psichosocialinė rizika gali turėti neigiamų psichologinių, fizinių ir socialinių padarinių, tokių kaip: su darbu susijęs stresas, pervargimas ar depresija. Pagrindinės priežastys, sukeliančios psichosocialinę riziką:

- per didelis darbo krūvis;
- prieštaringi reikalavimai ir nepakankamai aiškiai apibrėžtas vaidmuo;
- nepakankamas dalyvavimas priimant darbuotojui įtakos turinčius sprendimus ir nepakankamos galimybės pasirinkti darbo atlikimo būdą;
- prastas organizacinių pokyčių valdymas, menkos darbo garantijos;
- neveiksminga komunikacija, nepakankama vadovų arba kolegų parama;
- psichologinis ir seksualinis priekabiavimas, trečiųjų asmenų smurtas.

Kalbant apie darbo reikalavimus, svarbu nepainioti psichosocialinės rizikos (pvz.: per didelio darbo krūvio) su darbo sąlygomis, kai paskatinant, o kartais keliant nelengvus uždavinius, sukuriama palanki darbo aplinka, t. y. darbuotojai deramai

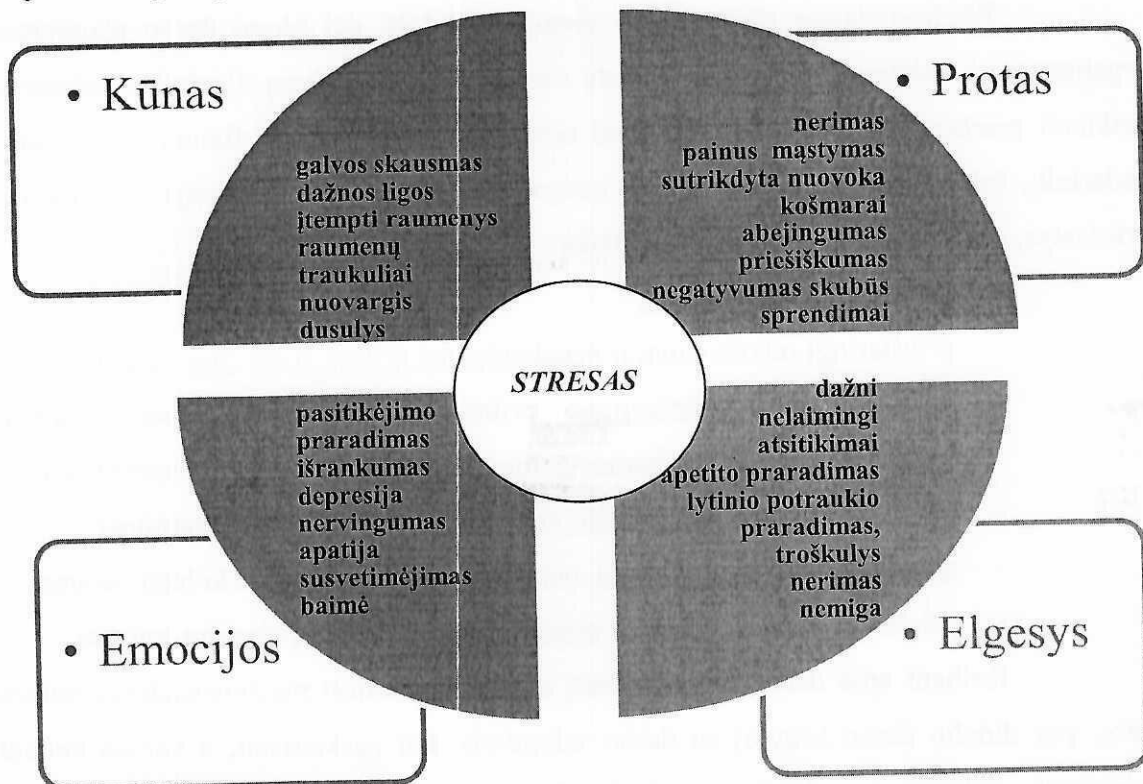
apmokomi ir motyvuojami atlikti darbą taip, kaip jie geriausiai sugeba. Maloni psichosocialinė aplinka darbe padeda geriau atlikti patikėtas užduotis, prisideda prie asmens tobulėjimo, didina darbuotojų psichinę ir fizinę gerovę.

**Stresas darbe** – darbuotojo reakcija į nepalankius darbo aplinkos sąlygų, darbo reikalavimų, darbo organizavimo, darbo turinio, darbuotojų tarpusavio santykių ir/ar santykių su darbdaviu psichosocialinius veiksnius (*Psichosocialinių rizikos veiksnių tyrimo metodiniai nurodymai, 2005 m. rugpjūčio 24 d., Nr. V-669/A1-241*).

**Darbuotojai patiria stresą tada, kai jiems keliami darbo reikalavimai viršija jų gebėjimą bei galimybes tuos reikalavimus įvykdyti.** Be psichikos sveikatos problemų, ilgalaikį stresą patiriantiems darbuotojams gali atsirasti rimtų fizinės sveikatos problemų, tokių kaip: širdies ir kraujagyslių ligos, raumenų ir kaulų sistemų pažeidimai ir pan.

Vertinant streso veikiamų darbuotojų poveikį organizacijai, jis gali turėti tokių neigiamų padarinių: prasti bendri veiklos rezultatai, didesnis pravaikštų skaičius, prezenteizmas (darbuotojai, nors ir sirgdami, atvyksta į darbą, bet negali efektyviai dirbti), taip pat dažnesni nelaimingi atsitikimai bei traumos.

Streso sąvoka apibrėžiama kaip psichinės ir fiziologinės įtampos būseną, organizmo apsauginių reakcijų, kurias sukelia žalingų aplinkos ir vidaus veiksnių visuma:



Aukšto lygio streso ištiktas žmogus tampa išsiblaškęs arba tiesiog „pasiduoda“ ir vengia krūvio, įtampos (bent jau mintyse). Verta žinoti, jog stresas – žmogaus (organizmo) reakcija ir jį galima bent iš dalies valdyti.

Žvelgiant iš kitos pusės, stresas gali būti naudingas, nes skatina aktyvumą. Nepakankamas emocinis krūvis ir kritinių situacijų stygius taip pat gali sukelti asmeninių sunkumų. Daugeliui žmonių reikalingas tam tikras krūvis, kad jie susidomėtų tuo, ką turi daryti. Darbuotojai dažnai pasiekia svarbių rezultatų susidūrę su sunkumais ir kliūtimis. Esama duomenų, rodančių, jog nepakankama įtampa blogina žmogaus vidinę būseną, menkina darbo efektyvumą, sukelia nepasitikėjimą savo jėgomis.

**Ideali situacija darbe – pakankamas emocinis bei darbo krūvis, kuris skatina darbuotojų aktyvumą, tačiau nesukelia pernelyg didelių reikalavimų bei įtampos.**

## TYRIMO METODIKA

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti psichosocialinių veiksnių (stresorių) įtaką įmonės darbuotojams.

**Tyrimo objektas** - darbuotojų patiriamas darbe stresas.

**Tyrimo metodika** – anketavimas. Tai duomenų rinkimo metodas, kai respondentas pats savarankiškai pildo pateiktą klausimyną. Vykdamas apklausą tokiu būdu sudaromos sąlygos respondentui pildyti klausimyną patogiu laiku, išsaugoti informacijos privatumą (anonimiškumą), išvengti tyrėjo įtakos.

Tyrimui naudojama klausimyną, skirtą psichosocialinių rizikos veiksnių darbe vertinimui, sukūrė Danijos darbo aplinkos nacionalinis centras (National Research Centre for the Working Environment, Copenhagen, Denmark, *daugiau informacijos: www.arbejdsmiljoforskning.dk*). Pirmasis klausimyno variantas buvo sukurtas 2000 metais ir įgavo tarptautinį pripažinimą kaip efektyvus įrankis, vertinant psichosocialinius rizikos veiksnius įvairiose įmonėse. Netrukus jis buvo įtrauktas į rekomenduojamų metodikų sąrašą Lietuvoje (*Psichosocialinių rizikos veiksnių tyrimo metodiniai nurodymai, 2005 m. rugpjūčio 24 d., Nr. V-669/A1-241, priedo p. 6*).

Šiomis dienomis klausimynas žinomas tarptautiniu pavadinimu „Kopenhagos klausimynas dėl psichosocialinių veiksnių“ (The Copenhagen Psychosocial Questionnaire) arba kaip tarptautinis trumpinys COPSOQ. Klausimynas išverstas į daugiau nei 20 kalbų ir plačiai naudojamas Europos Sąjungos šalyse. Šio tyrimo atlikimui

buvo naudojamas 2007 metais pristatytas antrasis Kopenhagos psichosocialinio klausimyno sutrumpintas variantas COPSOQ II, kurio lietuvišką versiją 2009 metais parengė VDU teorinės psichologijos katedros docentė dr. Loreta Gustainienė.

Klausimyną sudaro 40 klausimų, suskirstytų į 23 skales. Kiekviena iš skalių apibūdina tam tikrą veiksnį (stresorių), veikiantį darbuotoją darbo metu:

1. kiekybiniai reikalavimai (2 klausimai);
2. darbo tempas (2 klausimai);
3. emociniai reikalavimai (2 klausimai);
4. įtakos darbe turėjimas (2 klausimai);
5. vystymosi/tobulėjimo galimybės (2 klausimai);
6. darbo prasingumas (2 klausimai);
7. išsipareigojimas darbovietai (2 klausimai);
8. informuotumas (2 klausimai);
9. pripažinimas (2 klausimai);
10. vaidmenų aiškumas (2 klausimai);
11. vadovavimo kokybė (2 klausimai);
12. socialinis palaikymas iš vadovų (2 klausimai);
13. pasitenkinimas darbu (1 klausimas);
14. darbo ir šeimos konfliktas (2 klausimai);
15. pasitikėjimas vadovybe ir bendradarbiais (2 klausimai);
16. teisingumas ir pagarba (2 klausimai);
17. subjektyvi sveikata (1 klausimas);
18. išsekimas (2 klausimai);
19. stresas (2 klausimai);
20. seksualinis priekabiavimas (1 klausimas);
21. smurto grėsmė (1 klausimas);
22. fizinis smurtas (1 klausimas);
23. erzinimas (1 klausimas).

Kiekvieno veiksnio vertinimo skalę sudaro vienas arba du klausimai, dviejų klausimų skalėse atsakymų skaitmeninės reikšmės sumuojamos.

Kiekvienoje skalėje nustatyta skaitmeninė ribinė išraiška, nurodanti neigiamų pasekmių galimybę.

## VERTINIMO METODIKA

Psichosocialinių rizikos veiksnių rizika nustatoma atsižvelgiant į galimas pasekmes sveikatai, vadovaujantis Profesinės rizikos vertinimo bendrųjų nuostatų 1 priedo vertinimo kriterijais (*Profesinės rizikos vertinimo bendrieji nuostatai, 2012 m. spalio 25 d. Nr. A1-457/V-961*):

1. Psichosocialinių rizikos veiksnių žalos sveikatai sunkumas pagal pasekmes darbuotojo sveikatai → *maža žalos sunkumo kategorija.*



2. Žalos sveikatai pasireiškimo tikimybė:

<b>Tipinis dažnumas</b>		<b>Žalos tikimybė</b>
<i>Darbuotojas paprastai gali patirti žalą sveikatai ne rečiau kaip kas šešis mėnesius</i>	→	Labai tikėtina
<i>Darbuotojas paprastai gali patirti žalą sveikatai kartą per penkerius metus</i>	→	Tikėtina
<i>Darbuotojas paprastai gali patirti žalą sveikatai kartą per visą darbinio gyvenimo laikotarpį</i>	→	Mažai tikėtina
<i>Darbuotojas neturėtų patirti žalos sveikatai per visą darbinio gyvenimo laikotarpį</i>	→	Labai mažai tikėtina



3. Rizikos dydžio vertinimo schema esant mažajai žalos sunkumo kategorijai:

<b>Žalos tikimybė</b>		<b>Rizikos dydis</b>
Labai mažai tikėtina	→	<i>Labai maža rizika</i>
Mažai tikėtina	→	<i>Labai maža rizika</i>
Tikėtina	→	<i>Maža rizika</i>
Labai tikėtina	→	<i>Vidutinė rizika</i>



4. Rizikos priimtumo nustatymo schema:

<b>Rizikos dydis</b>		<b>Rizikos priimtumas</b>
Labai maža rizika	→	<i>Priimtina</i>
Maža rizika	→	<i>Toleruotina</i>
Vidutinė rizika	→	<i>Toleruotina</i>



Tyrimo duomenys su atskirų veiksnių skalių paaiškinimais pateikti „**Psichosocialinių rizikos veiksnių tyrimo skaitmeninėje suvestinėje ir vertinime**“ (priedas Nr. 1), tyrimo duomenų vizualizacija pateikta „**Psichosocialinių rizikos veiksnių tyrimo grafinėje suvestinėje**“ (priedas Nr. 2).

Suvestinėse pateikti tiriamų veiksnių skalių vidurkiai **V** ir standartiniai nuokrypiai nuo vidurkio **S**:

**V** - aritmetinis vidurkis, skaičiuojamas sudedant visas kiekybinio kintamojo (atsitiktinio dydžio) reikšmes ir padalijant šią sumą iš reikšmių skaičiaus. Rodiklis **V** rodo bendrą apklaustųjų reakcijos lygį į juos veikiančią psichosocialinį veiksni (stresorių);

**S** - standartiniai nuokrypiai rodo atsitiktinio dydžio įgyjamų reikšmių sklaidą apie vidurkį. Sklaida lygi kvadratinei šakniai iš atsitiktinio dydžio dispersijos, kuri yra reikšmių nuokrypių nuo vidurkio kvadratų vidurkis.

Mažesnė sklaidos reikšmė **S** rodo, kad tam tikras psichosocialinis veiksnys vienodai veikia apklaustuosius darbuotojus.

Didesnė sklaidos reikšmė **S** rodo, kad vienus darbuotojus veiksnys (stresorius) įtakoja mažiau, o kitus įtakoja daugiau. Esant didesnei sklaidai, galima teigti, kad darbuotojų tarpe yra tam tikra rizikos grupė, kurią šie veiksniai (stresoriai) veikia gerokai daugiau, nei kitus darbuotojus.

Psichosocialinių veiksnių tyrimo protokole pateikiamos santykinės ribinės reikšmės, žemiau kurių stresas mažiau išreikštas arba jo nėra, o didesnės už ribines reikšmes rodo, kad stresas labiau išreikštas ir galimas jo neigiamas poveikis darbuotojų psichosocialinei sveikatai. Grafinėje suvestinėje santykinės ribinės reikšmės vaizduoja horizontalios raudonos linijos.

## Psichosocialinių rizikos veiksnių vertinimo darbų planas

Įmonė:	<b>Kėdainių bendruomenės socialinis centras</b>	Įmonės kodas	<b>261657450</b>
Įmonės adresas:	<b>P. Lukšio g. 16, LT-57202 Kėdainiai</b>	Bendras darbuotojų skaičius psichosocialinių veiksnių tyrimui:	<b>108</b>
		Psichosocialinių rizikos veiksnių tyrimo išvadų skaičius:	<b>1</b>

Eil. Nr.	Padalinio/skyriaus pavadinimas, kuriame atliekamas psichosocialinių rizikos veiksnių tyrimas	Psichosocialinis rizikos veiksnys					
		Veiksniai, susiję su darbo aplinkos sąlygomis	Veiksniai, susiję su darbo reikalavimais	Veiksniai, susiję su darbo organizavimu	Veiksniai, susiję su darbo turiniu	Veiksniai, susiję su darbuotojų tarpusavio santykiais ir/ar santykiais su darbdaviu	Smurto prielaidos vertinimas
1.	<b>Darbuotojai</b>	+	+	+	+	+	+

Profesinės rizikos centro specialistė  
Planą užpildė: Ramunė Karpuškaitė  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Data: 2024-03-21



**PSICHOSOCIALINIŲ RIZIKOS VEIKSNIŲ TYRIMO PROTOKOLAS**  
**Nr. PS 15/24**

**Matavimo objektas:** Kėdainių bendruomenės socialinis centras

**Teisės aktai:**

1. Psichosocialinių profesinės rizikos veiksnių tyrimo metodiniai nurodymai (patvirtinti 2005 m. rugpjūčio 24 d., Nr. V-699/A1-241).

**Matavimų metodikos:**

1. Psichosocialinių rizikos veiksnių tyrimo, duomenų apdorojimo standartinės veiklos procedūra (patvirtinta UAB „Verslo Aljansas“ generalinio direktoriaus 2022 m. gegužės 15 d., Nr. 9/2)
2. B. Pajarskienė, R. Jankauskas. Psichinį stresą darbe sukeliantys veiksniai ir jų įvertinimas. Metodinės rekomendacijos. Vilnius, 1997.
3. B. Pajarskienė, R. Jankauskas. Streso darbe įvertinimas pagal psichosocialinius darbo veiksnius ir stresines dirbančiojo reakcijas. Metodinės rekomendacijos. Vilnius, 1998.
4. National Research Centre for the Working Environment, Denmark, The Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ II).

**Atliko:**

Profesinės rizikos centro specialistė

Ramunė Karpuškaitė

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

**Data: 2024-03-21**

**Užsakovo atstovas :**

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Šis protokolas negali būti dauginamas be raštiško UAB „Verslo Aljansas“ sutikimo

**Psichosocialinių veiksnių darbe klausimynas (COPSOQ II\*)**

Prašome atsakyti į žemiau pateiktus klausimus, pažymint vieną Jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą.

<b>Klausimai</b>	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada / beveik
<b>1A.</b> Ar jūs vėluojate atlikti savo darbus?	4	3	2	1	0
<b>1B.</b> Ar turite pakankamai laiko savo užduotims atlikti?	0	1	2	3	4
	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada / beveik
<b>2A.</b> Ar yra būtina dirbti dideliu tempu?	4	3	2	1	0
<b>2B.</b> Ar dirbate dideliu tempu visą dieną?	4	3	2	1	0
	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada / beveik
<b>3A.</b> Ar savo darbe atsiduriate emociškai trikdančiose (sunkiame) situacijose?	4	3	2	1	0
<b>3B.</b> Ar savo darbe susiduriate su kitų žmonių asmeninėmis problemomis (jos yra jūsų darbo dalis)?	4	3	2	1	0
	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada / beveik
<b>4A.</b> Ar jūs galite stipriai įtakoti savo darbą?	0	1	2	3	4
<b>4B.</b> Ar jūs galite įtakoti jums skiriamo darbo kiekį (krūvį)?	0	1	2	3	4
	Labai didele dalimi	Didele dalimi	Iš dalies	Maža dalimi	Labai maža dalimi
<b>5A.</b> Ar jūs turite galimybę išmokyti naujų dalykų dirbdamas savo darbą?	0	1	2	3	4
<b>5B.</b> Ar jūsų darbas reikalauja, kad rodytumėte iniciatyvą?	0	1	2	3	4
	Labai didele dalimi	Didele dalimi	Iš dalies	Maža dalimi	Labai maža dalimi
<b>6A.</b> Ar jūsų darbas yra reikšmingas (prasmingas)?	0	1	2	3	4
<b>6B.</b> Ar jaučiate, kad darbas, kurį atliekate, yra svarbus?	0	1	2	3	4
	Labai didele dalimi	Didele dalimi	Iš dalies	Maža dalimi	Labai maža dalimi
<b>7A.</b> Ar jaučiate, kad jūsų darbovietė yra jums labai svarbi?	0	1	2	3	4
<b>7B.</b> Ar rekomenduotumėte savo geram draugui dirbti darbovietėje, kurioje dabar dirbate?	0	1	2	3	4
	Labai didele dalimi	Didele dalimi	Iš dalies	Maža dalimi	Labai maža dalimi
<b>8A.</b> Ar savo darbe esate gerokai iš anksto informuojamas apie būsimus sprendimus, pokyčius, ateities planus?	0	1	2	3	4
<b>8B.</b> Ar gaunate visą reikiamą informaciją, kuri padėtų gerai atlikti darbą?	0	1	2	3	4
	Labai didele dalimi	Didele dalimi	Iš dalies	Maža dalimi	Labai maža dalimi
<b>9A.</b> Ar jūsų atliekamas darbas yra vadovybės pripažįstamas ir vertinamas?	0	1	2	3	4
<b>9B.</b> Ar darbe su jumis elgiamasi teisingai?	0	1	2	3	4
	Labai didele dalimi	Didele dalimi	Iš dalies	Maža dalimi	Labai maža dalimi
<b>10A.</b> Ar jūsų darbas turi aiškiai įvardintus tikslus (tiksliai žinote, už ką esate atsakingas)?	0	1	2	3	4
<b>10B.</b> Ar jūs tiksliai žinote, ko darbe iš jūsų tikimasi?	0	1	2	3	4
	Labai didele dalimi	Didele dalimi	Iš dalies	Maža dalimi	Labai maža dalimi
Kokia dalimi jūsų tiesioginis vadovas...					
<b>11A.</b> ...teikia pirmenybę jūsų pasitenkinimui savo darbu?	0	1	2	3	4
<b>11B.</b> ...gerai planuoja darbą?	0	1	2	3	4

Kiti du klausimai yra apie Jūsų **santykius su tiesioginiu vadovu:**

	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada / beveik
<b>12A.</b> Kaip dažnai tiesioginis vadovas yra pasiruošęs išklausti jūsų problemas, susijusias su darbu?	0	1	2	3	4
<b>12B.</b> Kaip dažnai jūs gaunate pagalbą ir palaikymą iš savo tiesioginio vadovo?	0	1	2	3	4
	Labai patenkintas (-)	Patenkintas (-a)	Nepatenkintas (-a)	Labai nepatenkintas (-a)	
<b>13.</b> Kalbant apie jūsų darbą apskritai, kaip esate patenkintas(-a) savo darbu?	0	1	2	3	

Kiti du klausimai yra apie tai, kaip Jūsų darbas įtakoja Jūsų **asmeninį gyvenimą:**

	Taip, žinoma	Taip, tam tikra dalimi	Taip, bet nežymiai	Ne, visai neįtakoja
<b>14A.</b> Ar jaučiate, kad darbas atima iš jūsų tiek <u>energijos</u> , kad tai neigiamai veikia jūsų asmeninį gyvenimą?	3	2	1	0
<b>14B.</b> Ar jaučiate, kad darbas atima tiek daug jūsų <u>laiko</u> , kad tai neigiamai veikia jūsų asmeninį gyvenimą?	3	2	1	0

Kiti keturi klausimai yra ne apie konkretų Jūsų darbą, bet apie visą **darbovietę:**

	Labai didele dalimi	Didele dalimi	Iš dalies	Maža dalimi	Labai maža dalimi
<b>15A.</b> Ar jūs galite pasitikėti vadovų teikiama informacija?	0	1	2	3	4
<b>15B.</b> Ar vadovybė tiki, kad darbuotojai atliks darbą gerai?	0	1	2	3	4
<b>16A.</b> Ar konfliktai sprendžiami teisingai?	0	1	2	3	4
<b>16B.</b> Ar darbas paskirstomas teisingai?	0	1	2	3	4

Tolesni klausimai yra apie Jūsų **sveikatą ir savijautą per pastarąsias keturias savaites:**

	Puiki	Labai gera	Gera	Vidutiniška	Bloga
<b>17.</b> Bendrai paėmus jūsų sveikata yra...	0	1	2	3	4

Kaip dažnai per pastarąsias 4 savaites jūs:	Visą laiką	Didele laiko dalį	Dalį laiko	Nedidele dalį laiko	Visai nebuvo
<b>18A.</b> jautėtės visiškai išsekęs(-usi)	4	3	2	1	0
<b>18B.</b> jautėtės emociškai išsekęs(-usi)	4	3	2	1	0

Kaip dažnai per pastarąsias 4 savaites jūs:	Visą laiką	Didele laiko dalį	Dalį laiko	Nedidele dalį laiko	Visai nebuvo
<b>19A.</b> buvote įsitempęs(-usi)	4	3	2	1	0
<b>19B.</b> buvote sudirgęs (dirglus)(-i)	4	3	2	1	0

	Taip, kasdien	Taip, kas savaitę	Taip, kas mėnesį	Taip, keletą kartų	Ne, neteko
<b>20.</b> Ar per pastaruosius 12 mėn. jums teko darbe patirti nepageidaujamą seksualinį dėmesį (priekabiavimą)? Jei taip, iš ko? (galite pažymėti kelis variantus)	4	3	2	1	0
	Bendradarbių		Vadovų	Pavaldinių	Klientų

	Taip, kasdien	Taip, kas savaitę	Taip, kas mėnesį	Taip, keletą kartų	Ne, neteko
<b>21.</b> Ar per pastaruosius 12 mėn. jums teko darbovietėje patirti smurto grėsmę? Jei taip, iš ko? (galite pažymėti kelis variantus)	4	3	2	1	0
	Bendradarbių		Vadovų	Pavaldinių	Klientų

	Taip, kasdien	Taip, kas savaitę	Taip, kas mėnesį	Taip, keletą kartų	Ne, neteko
<b>22.</b> Ar per pastaruosius 12 mėn. jums teko darbovietėje patirti fizinį smurtą? Jei taip, iš ko? (galite pažymėti kelis variantus)	4	3	2	1	0
	Bendradarbių		Vadovų	Pavaldinių	Klientų

	Taip, kasdien	Taip, kas savaitę	Taip, kas mėnesį	Taip, keletą kartų	Ne, neteko
<b>23.</b> Ar per pastaruosius 12 mėn. jums teko darbovietėje patirti nemalonų pokštavimą, erzinimą ar pan.? Jei taip, iš ko? (galite pažymėti kelis variantus)	4	3	2	1	0
	Bendradarbių		Vadovų	Pavaldinių	Klientų

Ką dar norėtumėte pažymėti apie savo darbą (darbo sąlygas, įtampą, sveikatą ir pan.):.....

.....

**Dėkojame už bendradarbiavimą!**

**Tyrimo objektas:** Kėdainių bendruomenės socialinis centras  
**Anketų skaičius:** 88

### Psichosocialinių rizikos veiksnių tyrimo skaitmeninė suvestinė ir vertinimas

	Veiksnyis ir jo santykinė ribinė reikšmė	S	V-S	Vidurkis	V+S	Rizikos dydžio vertinimas	Rizika	
1	Kiekybiniai reikalavimai	5,00	1,28	0,03	1,31	2,59	Labai maža rizika	Priimtina
2	Darbo tempas	5,00	1,82	1,85	3,67	5,49	Labai maža rizika	Priimtina
3	Emociniai reikalavimai	5,00	1,74	2,09	3,83	5,57	Labai maža rizika	Priimtina
4	Įtakos darbe turėjimas	5,00	2,03	2,68	4,72	6,75	Labai maža rizika	Priimtina
5	Vystymosi/tobulėjimo galimybės	5,00	1,51	1,06	2,57	4,08	Labai maža rizika	Priimtina
6	Darbo prasmingumas	5,00	1,35	-0,46	0,89	2,24	Labai maža rizika	Priimtina
7	Įsipareigojimas darbovietai	5,00	1,61	-0,16	1,45	3,07	Labai maža rizika	Priimtina
8	Informuotumas	5,00	1,60	0,20	1,80	3,39	Labai maža rizika	Priimtina
9	Pripažinimas	5,00	1,51	-0,08	1,43	2,94	Labai maža rizika	Priimtina
10	Vaidmenų aiškumas	5,00	1,31	-0,23	1,08	2,39	Labai maža rizika	Priimtina
11	Vadovavimo kokybė	5,00	1,46	-0,11	1,35	2,81	Labai maža rizika	Priimtina
12	Socialinis palaikymas iš vadovų	5,00	1,06	-0,49	0,57	1,63	Labai maža rizika	Priimtina
13	Pasitenkinimas darbu	1,50	0,52	-0,09	0,43	0,95	Labai maža rizika	Priimtina
14	Darbo ir šeimos konfliktas	3,00	1,22	0,22	1,44	2,66	Labai maža rizika	Priimtina
15	Pasitikėjimas vadovybe/bendradarbiais	5,00	1,10	-0,02	1,08	2,18	Labai maža rizika	Priimtina
16	Teisingumas ir pagarba	5,00	1,42	-0,01	1,41	2,83	Labai maža rizika	Priimtina
17	Subjektyvi sveikata	2,50	0,90	0,84	1,74	2,64	Labai maža rizika	Priimtina
18	Išsekimas	5,00	1,56	0,32	1,88	3,43	Labai maža rizika	Priimtina
19	Stresas	5,00	1,55	0,29	1,84	3,39	Labai maža rizika	Priimtina
20	Seksualinis priekabiavimas	1,00	0,15	-0,13	0,02	0,17	Labai maža rizika	Priimtina
21	Smurto grėsmė	1,00	0,65	-0,40	0,25	0,90	Labai maža rizika	Priimtina
22	Fizinis smurtas	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Labai maža rizika	Priimtina
23	Erzinimas	1,00	0,36	-0,21	0,15	0,50	Labai maža rizika	Priimtina

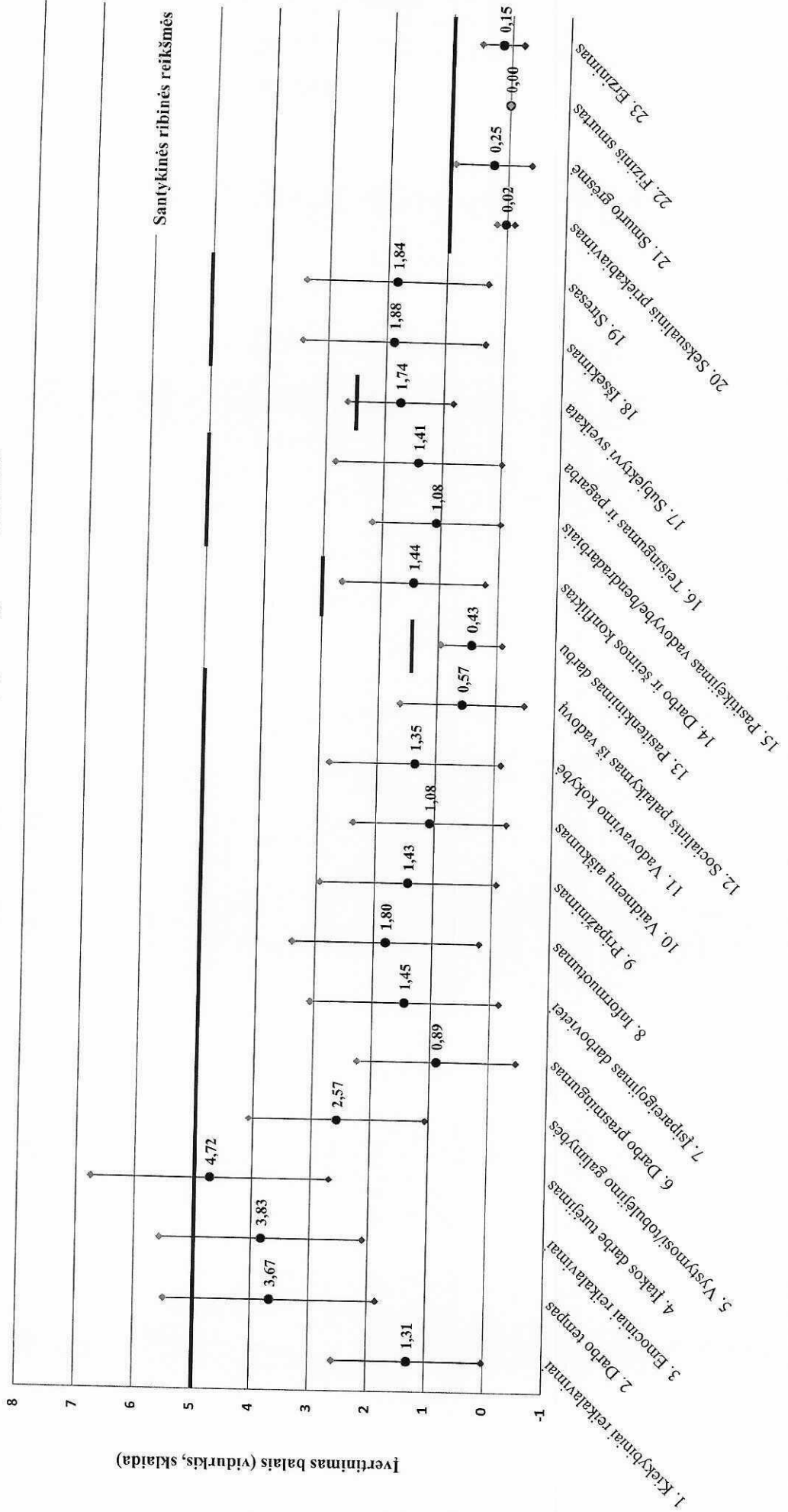
S - standartinis nuokrypis, nusakantis reikšmių sklaidą apie vidurkį  
 V - aritmetinis skalės vidurkis

#### Metodiniai nurodymai:

1. Psichosocialinių veiksnių tyrimo metodiniai nurodymai, patvirtinti 2005 m. rugpjūčio 24 d. SAM ministro ir socialinės ir darbo apsaugos ministro įsakymu Nr. V-699/A1-241.
2. Psichosocialinių rizikos veiksnių tyrimo, duomenų apdorojimo standartinės veikos procedūra, patvirtinta 2011 m. spalio 30 d. UAB „Verslo Aljansas“ generalinio direktoriaus, įsakymu Nr. V-22.
3. B. Pajarskienė, R. Jankauskas. Streso darbe įvertinimas pagal psichosocialinius darbo veiksnius ir stresines dirbančiojo reakcija. Vilnius, 1998 (metodinės rekomendacijos).
4. National Research Centre for the Working Environment, Denmark, The Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ II) <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/en/publikationer/spoergeskemaer/psykisk-arbejdsmiljoe>.

Tyrimo objektas: Kėdainių bendruomenės socialinis centras  
Anketų skaičius: 88

**Psichosocialinių rizikos veiksnių tyrimo grafinė suvestinė**



# Psichosocialinių profesinės rizikos veiksnių šalinimo ir mažinimo priemonių planas

Tyrimo objektas: Kėdainių bendruomenės socialinis centras  
Anketų skaičius: 88

Teisės aktai: Profesinės rizikos vertinimo bendrieji nuostatai, 2012 m. spalio 25 d., Nr. A1-457/V-961  
Psichosocialinių profesinės rizikos veiksnių tyrimo metodiniai nurodymai, 2005 m. rugpjūčio 24 d., Nr. V-699/A1-241

Profesinės rizikos veiksnis	Nustatyta rizika	Numatytos rizikos šalinimo ir/ar mažinimo priemonės	Igyvend. data
1 Kiekybiniai reikalavimai	Priimtina		
2 Darbo tempas	Priimtina		
3 Emociniai reikalavimai	Priimtina		
4 Įtakos darbe turėjimas	Priimtina		
5 Vystymosi/tobulėjimo galimybės	Priimtina		
6 Darbo prasmingumas	Priimtina		
7 Įsipareigojimas darbovietai	Priimtina		
8 Informuotumas	Priimtina		
9 Pripažinimas	Priimtina		
10 Vaidmenų aiškumas	Priimtina		
11 Vadovavimo kokybė	Priimtina		
12 Socialinis palaikymas iš vadovų	Priimtina		
13 Pasitenkinimas darbu	Priimtina		
14 Darbo ir šeimos konfliktas	Priimtina		
15 Pasitikėjimas vadovybe/bendradarbiais	Priimtina		
16 Teisingumas ir pagarba	Priimtina		
17 Subjektyvi sveikata	Priimtina		
18 Išsekimas	Priimtina		
19 Stresas	Priimtina		
20 Seksualinis priekabiavimas	Priimtina		
21 Smurto grėsmė	Priimtina		
22 Fizinis smurtas	Priimtina		
23 Erzinimas	Priimtina		

Planą užpildė

Profesinės rizikos centro specialistė Ramunė Karpuškaitė

pareigos, vardas, pavardė

parašas

Atsakingas už profesinės rizikos vertinimą

pareigos, vardas, pavardė

parašas





## PSICHOSOCIALINIŲ RIZIKOS VEIKSNIŲ TYRIMO IŠVADOS

### Kėdainių bendruomenės socialinis centras

Tyrimo išvados pateiktos vadovaujantis respondentų klausimyne pateiktais atsakymais. Tyrimo metu nenagrinėjami įmonės ar padalinio organizaciniai ir valdymo ypatumai (darbų paskirstymas, pamaininis darbas ir kt.), todėl šios išvados turėtų būti vertinamos tik kaip struktūrizuotos informacijos šaltinis įmonės ar padalinio vadovams rengiant prevencines priemones psichosocialiniams rizikos veiksniams mažinti.

Psichosocialinių rizikos veiksnių tyrime dalyvavo 88 respondentai.

Nė vienas iš bazinių psichosocialinių rizikos veiksnių neviršijo santykinės ribinės reikšmės, kuomet stresas labiau išreikštas ir galimas jo neigiamas poveikis darbuotojų psichosocialinei sveikatai.

Kėdainių bendruomenės socialinio centro darbuotojai **aukštai vertina** tokius savo darbo faktorius, kaip:

- **kiekybiniai reikalavimai** (1)<sup>1</sup> kurie atskleidžia, kad darbdavio keliami reikalavimai yra adekvatūs, darbuotojai turi pakankamai laiko atlikti savo darbą, todėl savo darbo užduotis paprastai atlieka laiku;
- **darbo prasmingumas** (6) atskleidžia, kad darbuotojai jaučia darbo prasmingumą bei suvokia teikiamą darbo svarbą;
- **įsipareigojimas darbovietai** (7), veiksnys parodo, kad darbuotojams jų darbovietė yra svarbi;
- **informuotumas** (8) atskleidžia, kad darbuotojai informuojami apie būsimus sprendimus, pokyčius, vykdomus darbovietėje;
- **pripažinimas** (9), darbuotojai jaučia, kad jų darbas yra vadovybės pripažįstamas ir vertinamas;
- **vaidmenų aiškumas** (10), darbuotojai supranta savo vaidmenį organizacijoje, žino savo pareigas ir atsakomybes bei tai, ko iš jų tikisi vadovas;

<sup>1</sup>(n) – šalia esantis skaičius nurodo psichosocialinio rizikos veiksnio numerį (Žr. priedas Nr. 1 ir priedas Nr. 2)

- **vadovavimo kokybė** (11), darbovietėje vyrauja tinkamas darbų planavimas ir organizavimas;

- **socialinis palaikymas iš vadovų** (12), darbuotojai vertina tiesioginio vadovo pasirengimą išklausti darbuotojų problemas, sulaukti pagalbos ir palaikymo bei reguliarių grįžtamojo ryšio teikimą;

- **pasitikėjimas vadovybe/bendradarbiais** (15), darbovietėje vyrauja abipusis pasitikėjimas: darbuotojų pasitikėjimas vadovų teikiama informacija bei vadovų pasitikėjimas darbuotojų atlikto darbo kokybe;

- **teisingumas ir pagarba** (16) rodo, kad darbai yra paskirstomi teisingai, o visos iškilusios problemos darbe yra tinkamai sprendžiamos.

Šie veiksniai yra vieni pagrindinių motyvacinių veiksnių siekiant gerai atlikti savo pareigas ir jausti teigiamas emocijas nuo atlikto darbo.

**Atkreiptinas dėmesys** į rizikos veiksni, kuris gali turėti įtakos darbuotojų psichologinei savijautai, jo rodiklis labiausiai priartėja prie santykinės ribinės reikšmės:

- **įtakos darbe turėjimas** (4) atskleidžia, kad darbuotojai negali turėti įtakos savo darbe, nėra įtraukiami į sprendimų priėmimą, kurie yra susiję su jų atliekama veikla. Svarbu paminėti, jog šis veiksnys gali būti susijęs su darbuotojų darbo specifika, o šio faktoriaus gana neigiamas vertinimas reiškia, jog darbuotojai pasisako už didesnę įtaką darbe, jie norėtų dažniau dalyvauti priimant tam tikrus sprendimus darbovietėje. Rekomenduojama įtraukti darbuotojus į darbo organizavimo tobulinimą, įvairių techninių ir socialinių klausimų sprendimą, planuojant darbus reguliariai rengti pasitarimus, sukurti sistemą ar procedūras, kurios įgalintų darbuotojus pareikšti savo nuomonę apie savo darbo būdus (pavyzdžiui, skirti tam laiko susirinkimui, individualių pokalbių ar veiklos rezultatų aptarimo metu).

Dalis darbuotojų atsakymų pasižymi labai maža sklaida, tai reiškia, kad darbuotojų nuomonė dėl galimų psichosocialinių rizikos veiksnių yra pakankamai vieninga. Nuomonių vieningumas atspindi vertinant šiuos psichosocialinius rizikos veiksnis: **kiekybinius reikalavimus** (1), **vaidmenų aiškumą** (10), **socialinį palaikymą iš vadovų** (12), **pasitikėjimą vadovybe/bendradarbiais** (15). Vertinant šiuos psichosocialinius faktorius, galima teigti, jog visi jie vienodai veikia apklaustuosius.

Vienas darbuotojų atsakymas pasižymi didele sklaida, tai yra darbuotojų nuomonės išsiskyrė vertinant **įtakos darbe turėjimą** (4). Toks vertinimas reiškia, kad darbuotojų nuomonės vertinant šį veiksniį išsiskiria, t. y. vienos darbuotojų dalies šio rizikos veiksnio suvokimas yra daugiau pozityvus – šiuos darbuotojus veiksniai (stresoriai) įtakoja mažiau, o kitos darbuotojų dalies – labai negatyvus – šiuos darbuotojus veiksniai veikia daugiau. Apibendrinus galima teigti, jog darbuotojų nuomonė dėl šio psichosocialinio rizikos veiksnio yra pakankamai subjektyvi.

Vertinant bendrus Kėdainių bendruomenės socialinio centro psichosocialinių darbo aplinkos veiksnių rezultatus, galima teigti, kad darbuotojai nėra įtakojami psichosocialinių rizikos veiksnių.

### **Pozityvus ir negatyvus mąstymas**

Kopenhagos klausimyno dėl psichosocialinių veiksnių (The Copenhagen Psychosocial Questionnaire COPSOQ) klausimai turi kelis atsakymų variantus, kurie įvertinti nuo 0 balo (pozityviausias atsakymas) iki 3 arba 4 balų (negatyviausias atsakymas). Absoliučiai pozityvaus mąstymo respondentas teoriškai galėtų surinkti 0 balų (0%), o absoliučiai negatyvaus mąstymo respondentas - 157 balus (100%). Bendra atsakymų balų suma paversta procentiniu rodikliu rodo respondento negatyvaus mąstymo lygį, t.y. kaip stipriai jis yra veikiamas visų psichosocialinių veiksnių (stresorių):

- kuo mažesnis šis rodiklis, tuo pozityviau mąsto respondentas, tuo mažiau yra įtakojamas stresorių;

- kuo didesnis šis rodiklis, tuo negatyviau mąsto respondentas ir tuo labiau yra įtakojamas stresorių.

Tyrimo metu nustatyta, kad Kėdainių bendruomenės socialinio centro darbuotojų negatyvaus mąstymo vidurkis sudaro 22%.

**Smurtas** – nepriimtinas vieno ar kelių asmenų elgesys, kuris gali pasireikšti įvairiomis formomis: fiziniu, psichologiniu ir/ar seksualiniu išnaudojimu, vienkartinio ar sistemingu neetišku elgesiu, nepagarbiu elgesiu kitų asmenų atžvilgiu. Darbo aplinkoje smurtas gali pasireikšti tarp to paties lygmens kolegų (horizontalus smurtas), tarp vadovų ir jų pavaldinių (vertikalus smurtas) bei darbuotojų ir kitų asmenų (klientų, vartotojų, trečiųjų asmenų ir kt.).

Atkreiptinas dėmesys, jog apklausos metu keli darbuotojai pažymėjo, kad susiduria su **seksualinio priekabiavimo (20)**, **smurto (21)** ir **erzinimo (23)** veiksniais. Vertinant šiuo faktorius respondentai pažymėjo, kad visa tai patiria iš klientų pusės.

Rekomenduojama svarstyti galimybę organizuoti mokymus darbuotojams apie netinkamo elgesio ir ankstyvųjų agresijos požymių atpažinimą. Esant konfliktinei situacijai kiek galima greičiau ją aptarti ir kartu ieškoti sprendimo būdų. Rekomenduojama skatinti psichinės sveikatos stiprinimo prevenciją: lavinti darbuotojų streso įveikos ir psichikos sveikatos problemų sprendimo įgūdžius, padėti sėkmingai susitvarkyti su darbinėmis užduotimis; gilinti žinias apie darbinės veiklos psichologinius-socialinius aspektus; įtraukti ir atkreipti dėmesį visų suinteresuotų šalių ir pačių darbuotojų (visų grandžių) į tarpusavio komunikacijos problemas, tiek tarp vadovų ir pavaldinių, tiek tarp pačių darbuotojų (mokyti vadovus tinkamai atsiliiepti apie pavaldinių darbą, juos skatinti ir palaikyti, pranešti aiškiai ir atvirai personalui bei jo atstovams apie visus suplanuotus pokyčius, suteikti personalui galimybę diskutuoti ir išsakyti savo nuomonę); skatinti ir mokyti komandinio darbo, tinkamo bendradarbiavimo kuriant smurto ir priekabiavimo, patyčių prevencijos strategijas. Sprendžiant smurto problemą, labai svarbu konsultuotis su darbuotojais ir kitais asmenimis ar institucijomis. Rekomenduojama sudaryti palankų diskusijoms klimatą, ugdyti darbuotojų bendravimo gebėjimus, užtikrinti vienodas galimybes kiekvienam gauti visą su darbu susijusią informaciją (t. y. kaip įmanoma sutrumpinti informacijos perdavimo grandinę).

Išanalizavus gautus duomenis nustatyta, jog darbo kolektyve yra prielaidos galimoms smurto apraiškoms.

### **Darbuotojų pastabos ir pasiūlymai anketose**

(Kalba netaisyta)

1. Darbo sąlygomis ir darbine atmosfera esu patenkinta.
2. Esu patenkinta viskuo 😊
3. Viskas, kas susiję su darbu mane tenkina.
4. Darbo aplinka gera.

5. Mano darbo sąlygos labai patenkinamos. Įtampa darbe būna tik dėl kliento nuotaikų svyravimų, nenoro užsiimti darbu, tačiau bendravimas, įvairūs pokalbiai pakeičia klientų nenorus. Savos sveikatos problemas palieku namuose, tačiau būna atvejų kada jauties labai blogai ir keliauji į gydymo įstaigą, o darbo vadovas būna visuomet informuotas ir niekada nebūna piktų žodžių ar apkalbų. Esu labai patenkinta savo darbo sąlygomis. Vykda man paskirtas užduotis.
6. Esu patenkinta darbu.
7. Viskas gerai.
8. Darbo sąlygos geros, bendradarbiai geranoriški, supratingi. Įstatymų kaita, dėl didėjančio darbo krūvio kartais jaučiuosi įsitempusi ir išsekusi.
9. Patenkinta savo darbu ir darbo sąlygomis.
10. Darbo sąlygos.
11. Bendradarbiai malonūs ir supratingi.
12. Nežinau.
13. Sveikatos, supratingumo, bendravimo, o daugiausiai su klientais mandagumo, šiltumo.
14. Esu patenkintas.
15. Norėtūsi užsiėmimų su psichologe, būna įvairių situacijų, kaip elgtis ar atsiriboti.
16. Džiaugiuosi savo darbu, jokių klausimų nekyla.
17. Viskas tinka.
18. Viskas tenkina.
19. Labai geri vadovai ir tai yra svarbiausia.
20. Viskas atsakyta klausimuose.
21. Visos man darbo sąlygos yra geros.
22. Nelengvas mūsų darbas.
23. Ne visada galioja taisyklė 'klientas visada teisus'. Tuomet, kas pastovės už darbuotoją? Darbuotojas, dirbdamas taip pat turi jaustis saugus, žinoti, kad sulauks užtarimo ar palaikymo iš savo vadovo, jci kliento elgesys bei pageidavimai netinkami. Skirstant darbus bei parenkant klientus, reikėtų atsižvelgti į abi puses, kad variantai būtų kuo palankesni visiems.
24. Patiriant sunkumus būti palaikytas. Bent ta diena skirtas dėmesys dėl konkrečios problemos, pasidaro lengviau.
25. Viskas gerai.

26. Viskas darbe gerai.
27. Viskas gerai.
28. Individualios priežiūros darbuotojos darbas yra sunkus ir fiziškai , ir psichologiškai, nes žmonės yra senyvo amžiaus ir ligoti. Turi visada prisitaikyti prie jų nuotaikos, charakterio bruožų ir jų norų .Dar nutinka ir nenumatytų atvejų, kuriuos turime sugalvoti, kaip išspręsti .
29. Kol kas viskas tenkina.
30. Nieko.
31. Problemą kelia demensija sergantys klientai.
32. Viskuo esu patenkinta.

Išvadas parengė: Profesinės rizikos centro specialistė Ramunė Karpuškaitė 2024-03-21  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas, data)



## **GALIMI SPRENDIMAI STRESO PAVEIKTIEMS DARBUOTOJAMS**

Sprendimo būdai, susiję su **kiekybiniais reikalavimais ir darbo tempu:**

- Rekomenduojama įsitikinti, kad darbo krūvis darbuotojams yra pakankamas (ne per mažas ir ne per didelis);
- Sukurti individualius darbo planus, kad darbuotojai žinotų, kokias užduotis jų darbas apima;
- Kartą per savaitę organizuoti darbo komandos pasitarimus, skirtus aptarti būsimos savaitės darbo krūvį bei darbo planus;
- Pritaikyti darbo būdus siekiant sėkmingai susidoroti su didelio darbo krūvio periodais ir darbuotojų nebuvimu darbe (svarbu tai aptarti su darbuotojais ir laikytis teisingumo principo);
- Užtikrinti pakankamus išteklius, reikalingus darbams atlikti (laikas, įranga ir kt.).

Sprendimo būdai, susiję su **darbo kontrole ir įtaka darbe:**

- Sukurti sistemą ir procedūras, kurios įgalintų darbuotojus pareikšti nuomonę apie savo darbo būdus, pvz., skirti tam laiko susirinkimui, individualių pokalbių ar veiklos rezultatų aptarimo metu;
- Planuojant darbus reguliariai rengti pasitarimus. Sudaryti galimybių diskusijai ir pasiūlymams;
- Kai įmanoma, atsakomybę už darbą priskirti komandai, o ne atskiriems darbuotojams;
- Aptarti, kaip priimami sprendimai – ar yra galimybių darbuotojus labiau įtraukti priimant sprendimus?

Sprendimo būdai, susiję su **vadovavimo kokybe, darbuotojų tobulėjimu ir socialiniu palaikymu:**

- Reguliariai kalbėtis su darbuotojais apie patiriamą įtampą darbe, nuolat teikti grįžtamąjį ryšį;
- Klausti, kokios paramos darbuotojai norėtų, pavyzdžiui, atvirumas tarp vadovų ir darbuotojų ar sutartas laikas, kurio metu vadovai su darbuotojais galėtų aptarti darbe kylančią įtampą;
- Kai įmanoma, sudaryti lankstaus darbo laiko galimybių, kad darbuotojai galėtų derinti darbą ir įsipareigojimus namuose;
- Suteikti galimybių mokytis ir dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose, kad darbuotojai galėtų tinkamai vykdyti esmines darbo funkcijas;
- Suteikti bendravimo įgūdžių, nuomonės reiškimo (ang. *assertiveness training*) ir panašius darbe mokymus.

Sprendimo būdai, susiję su **tarpusavio santykiais, pasitikėjimu vadovybe/bendradarbiais, informuotumu:**

- Aprašyti politiką, kaip organizacijoje reikėtų elgtis nepriimtino elgesio atvejais ir informuoti apie ją darbuotojus;
- Sutarti ir organizacijoje pritaikyti procedūras, skirtas konfliktų darbe prevencijai ar greitam jų sprendimui ir informuoti apie šias procedūras darbuotojus;
- Sutarti ir pritaikyti organizacijoje anonimiškų pranešimų sistemą, kad darbuotojai galėtų saugiai pranešti apie netinkamą elgesį;
- Sukurti sistemą, kuri leistų darbuotojams pareikšti nuomonę dėl pokyčių ir užduoti su jais susijusius klausimus pokyčių įgyvendinimo metu;
- Numatyti, kaip būtų galima paminėti darbuotojų pasiekimus / gerus darbo rezultatus (pvz., neformalus pietūs, projekto pabaigos šventimas);
- Skatinti darbuotojų gebėjimą pripažinti, pagirti kolegų nuopelnus atliekant bendrą darbą ir džiaugtis komandinio darbo vaisiais;
- Numatyti komunikacijos būdus (pvz., susitikimai, skelbimų lenta, laiškai, elektroniniai laiškai, intranetas ir kt.) bei informacijos sklaidos dažnumą (kas savaitę, mėnesį...).
- Sukurti darbuotojų informavimo sistemą, kuri leistų perduoti naujausias žinias pokyčių diegimo metu. Informacija apie pokyčius turėtų pasiekti darbuotojus nedelsiant;

Sprendimo būdai, susiję su **vaidmenų aiškumu:**

- Organizuoti komandos pasitarimus, kuriuose darbuotojai turėtų galimybę aiškintis savo darbo vaidmenį ir aptarti potencialius vaidmenų konfliktus;
- Suformuoti organizacijos padalinių, komandų tikslus, kad darbuotojai žinotų savo vaidmenis;
- Sukurti individualius darbuotojų darbo planus, kurie būtų susiję su skyriuje keliamais tikslais ir juose numatomais rezultatais;
- Suformuoti darbo nuostatus, kad būtų aiškios pagrindinės darbo funkcijos ir prioritetai.