



Piktžolių išvešėjimas - prevencijos ir valdymo strategijos

Iki Čekijos gyvybės mokslų universiteto Prahoje

7 kurso modulis



Bendrai finansuoja
Europos Sąjunga

Europos Komisijos parama šio leidinio rengimui nereiškia pritarimo jo turiniui, kuriame pateikiama autorių nuomonė, todėl Europos Komisija negali būti laikoma atsakinga už informaciją panaudotą šiame leidinyje.



1. Modulį sudaro 3 vienetai:

- I. Pirminė prevencija
- II. Antrinė prevencija
- III. Tretinė prevencija

2. Mokymosi rezultatai

- 1. Gebėti atskirti įvairias profesinio smurto ir diskriminacijos rūšis ir formas, taip pat suprasti jų skirtumus (pirminė, antrinė, tretinė prevencija).
- 2. Gebėti parengti veiksmingas gaires (konceptiją), kurios padėtų darbuotojams spręsti smurto darbe problemą.
- 3. Gebėti suprantamai informuoti darbuotojus, kaip elgtis smurto darbe atveju.

3. Mokymosi vienetai

1 skyrius: Pirminės prevencijos apibrėžimas, rūšys ir formos

Pirminės prevencijos apibrėžimas

Pirminė prevencija - tai ugdymas siekiant sveikos, klestinčios įmonės, kuri tobulina savo įgūdžius ir gerai valdo stresines situacijas. Didžiausios pastangos - užkirsti kelią ir sumažinti rizikos lygį, kurį tenkina tam tikros įmonės blogos strategijos apraiškos. Du kertiniai pirminės prevencijos akmenys yra šie:

- politikos formavimas (planas),
- mokymas.

Smurto rūšys

1) Politikos formulavimas / sveikatos ir saugos plano kūrimas

Kas atsitinka, kai įsakome: "Pirmyn!"? Nenustačius krypties, kelio ar tikslo, visi bejėgiškai stovės, geriausiu atveju bėgs - kiekvienas skirtinga kryptimi (Šnajdr, 2013).

Vizija, strategija ar politika turi būti aiški, suprantama ir motyvuojanti. Tinkamai



nustatyta ir vykdoma įmonės politika yra parama ieškant ir sudarant strategijas bei parama formuluojant reikalavimus vadybos sistemai.

Įmonės politikos formavimas yra esminis įmonės uždavinys, lemiantis jos tolesnę plėtrą ir egzistavimą. Labai svarbu suvokti, kad politikos formulavimo etapui didelę įtaką daro įmonės kultūra, vadovų valdymo stilius, jų įsitraukimo laipsnis ir kt.).

Formuojant politiką ir rengiant darbuotojų saugos ir sveikatos planą, atsižvelgiama į kiekvienos įmonės veiklos kryptį, todėl skirtingose pramonės šakose jis gali skirtis. Pagrindinius visuotinės sveikatos ir saugos politikos konstravimo bruožus sudaro sąvoka:

- sveikata,
- amžinybė,
- aplinka.

Sveikatos ir saugos politikos formos

1) Sveikata

Šioje srityje daugiausia kalbama apie darbuotojus, kuriais reikia rūpintis. Aktyviai stiprindami savo raumenis jie galės būti geriausios formos.

2) Amžinybė

Kiekvienos įmonės tikslas turėtų būti nulinė žala. Šis tikslas tik paremia bendrovės siekį apsaugoti savo kolegas, tiekėjus ir visuomenę, o bendrovė siekia veiklos tobulumo.

3) Aplinka

Šiuo atveju prioritetas teikiamas sričiai, kurioje veikia įmonė.

Siekiant įgyvendinti minėtus politikos formavimo saugos ir sveikatos srityje komponentus, bendrovėms būtina imtis toliau nurodytų veiksmų (E.ON, 2015):

- aktyviai šalinti ir valdyti riziką sveikatai darbo vietose, kad kolegos nesusirgtų arba kad jų sveikatos būklė nepablogėtų dėl darbo,
- užtikrinti, kad būtų vykdoma sveikatos apsauga, pagrįsta rizikos veiksniais, kad būtų galima atpažinti pirminius profesinių ligų simptomus,
- teikti paramą, kad kolegos po ligos ar nelaimingo atsitikimo galėtų kuo greičiau grįžti į įprastą darbinę veiklą,
- padėti tiems, kurie turi sveikatos problemų, kad jie galėtų likti darbe ir tuo pat metu efektyviai atlikti savo darbo misiją,
- stiprinti kolegų sveikatą, pasitelkiant veiksmingą sveikatos stiprinimo ir strategijų procedūras, kuriose sprendžiami klausimai, susiję su konkrečiais skirtumais, pvz., amžiaus ir lyties, • sukurti ir palaikyti darbo aplinką, kurioje lygis yra aukštas, žinoma, be diskusijų,
- nustatyti minimalius saugumo standartus visai įrangai ir įmonės veiklai, kai



- tokie standartai atitinkamais atvejais viršija nacionalinius teisės aktus,
- užtikrinti, kad visa rizika būtų išanalizuota ir apribota iki tokio lygio, kuris atitiktų geriausios praktikos reikalavimus elementų vertės grandinėje nuo projektavimo iki eksploatavimo nutraukimo,
 - įtraukti kolegas ir tiekėjus ir įgalinti juos atkreipti dėmesį į pavojingas sąlygas ir sustabdyti pavojingus darbus bet kuriuo metu ir bet kur, kur jie įvyks,
 - pripažinti ir apdovanoti už puikius saugos rezultatus ir aktyviai nustatyti ir įgyvendinti geriausią praktiką,
 - sukurti ir palaikyti aplinkos apsaugos standartus, kad būtų užtikrintas geras veikimas, kai tik vykdoma veikla.

Minėta veikla vykdoma siekiant skatinti sveikatą ir saugą. Įmonė taip pat privalo vykdyti tam tikrą veiklą, kad įvykdytų minėtus įsipareigojimus:

- priimti atsakomybę (aukščiausioji vadovybė, direktorių valdyba) ir aktyviai vadovauti,
 - užtikrinti struktūrą ir procesus, vadovavimą, atskaitomybę ir nuolatinį tobulinimą,
 - bendras darbas ir abipusė parama integruojant į strateginius planus, sprendimų priėmimo procesus ir kasdienį darbą,
 - vadovų komandos nustato tikslus ir programas organizacijos veiklai gerinti. Tikslai ir programos reguliariai peržiūrimos ir atnaujinamos, kad būtų palaikomas nuolatinio tobulinimo procesas,
 - visi kolegos ir verslo partneriai yra tinkamai apmokyti ir įtraukti į darbą, kad būtų užtikrintas tinkamas sėkmę užtikrinantis kompetencijų lygis ir rinkinys, kad būtų užtikrintas tinkamas sėkmę užtikrinantis kompetencijų lygis ir rinkinys,
 - aktyviai dalytis ir kaupti sėkmės ir klaidų, taip pat kitų žmonių patirties ir nuomonių pamokas,
- atvirai bendrauti su kolegomis ir suinteresuotosiomis šalimis apie veiklą ir rezultatus, kad įgytumėte patikimumo ir pasitikėjimo.

Įmonės turėtų įdiegti ir palaikyti vadybos sistemą, sertifikuotą pagal tarptautinius standartus OHSAS 18001 (darbuotojų sveikata ir sauga) ir ISO 14001 arba EMAS (aplinkos apsauga). Šios patikimos vadybos sistemos yra nuolatinio tobulinimo pagrindas ir bent jau užtikrina atitiktį teisės aktų, taisyklių ir kitų taikomų nacionalinių ir vietos reikalavimų.

Prevencijos politika

Kalbant apie politiką, skirtą organizaciniam neteisingumui spręsti, nuolat pabrėžiami šeši bruožai.

Pirma, politika turėtų būti grindžiama aiškiu supratimu, kas yra

nusižengimus organizacijoje. Vyresnioji vadovybė turi aiškiai suprasti, kas yra nusižengimas ir neteisingumas, ir kokias nuobaudas organizacija gali patirti, jei toks elgesys tęsis, kad visi organizacijos nariai pritartų sprendžiant neetiškos

praktikos darbe problemą.

Antrasis veiksmingos smurto politikos bruožas yra matomumas. Turėtų būti nustatytos aiškos elgesio normos, o smurto darbo vietoje politika turėtų būti plačiai žinoma, viešose darbo vietose turėtų būti plačiai išplatinti atviri ir matomi pareiškimai, kad smurtas nebus toleruojamas.

Trečiasis veiksmingos politikos elementas - skundų nagrinėjimo procedūrų ir apsaugos priemonių formavimas. Tai sudėtingas klausimas. Nors "netolerancijos" politika gali padėti užkirsti kelią smurtui, ji taip pat gali būti labiau orientuota į organizacijos įvaizdį, o ne į skundų teikėjų, kurie baiminasi represijų, norus. Tačiau sutariama, kad suvokiamas neformalių konsultacijų prieinamumas ir įvairių komunikacijos kanalų suteikimas yra esminės valdymo strategijos, didinančios darbuotojų pasitikėjimą smurto politika.

Ketvirta, prevenciniai organizaciniai veiksmai priklauso nuo veiksmingo aukšto lygio valdymo ir modeliavimo, įskaitant politikos, susijusios su smurtu darbe ir lyčių lygybe plačiąja prasme, formulavimą ir komunikavimą, taip pat tinkamų išteklių skyrimą politikai ir mokymams. Su politika susijusios valdymo strategijos, kuriomis užkertamas kelias kitų formų organizaciniam neteisingumui, apima paskatų teikti tikslias vidaus ataskaitas įtraukimą į atlygio struktūrą, grįžamojo ryšio teikimą ir tiesioginių vadovų įvertinimą už veiksmus.

Penktasis veiksmingos politikos elementas - ketinimas rimtai ir nedelsiant užtikrinti vykdymą ir aiškiai apibrėžti sankcijas už pažeidimus. Iš tiesų, nors apie priekabiavimą retai pranešama dėl įvairių veiksnių, įskaitant baimę prarasti darbą, žinių apie teises stoką ir abejones savimi, pagrindinis veiksnys yra lūkestis, kad priekabiautojas negaus jokios nuobaudos.

Formuojant veiksmingą smurto darbo vietoje strategiją, svarbūs šie principai:

- Turi būti palaikymas iš viršaus. Jei įmonės vyresnieji vadovai nėra iš tikrųjų įsipareigoję prevencinei programai, mažai tikėtina, kad ji bus veiksmingai įgyvendinta.
- Nėra universalios strategijos, kuri tiktų visiems. Veiksmingi planai gali turėti keletą bendrų bruožų, tačiau geras planas turi būti pritaikytas prie konkretaus darbdavio ir konkrečios darbo jėgos poreikių, išteklių ir aplinkybių.
- Planas turėtų būti aktyvus, o ne reaktyvus.
- Plane turėtų būti atsižvelgta į darbo vietos kultūrą: darbo atmosferą, santykius, tradicinius valdymo stilius ir kt. Jei yra elementų, kurie skatina toksišką atmosferą - tolerancija patyčioms ar gąsdinimui, nepasitikėjimas tarp darbuotojų, darbuotojų ir vadovybės, didelis stresas, nusivylimas ir pyktis, prastas bendravimas, nenuosekli drausmė ir nenuoseklus įmonės politikos vykdymas - į tai turėtų atkreipti dėmesį aukščiausiojo lygio vadovai ir imtis taisomųjų veiksmų.
- Planuojant ir reaguojant į smurtą darbo vietoje, reikia įvairių sričių specialistų. Smurto darbe prevencijos planas bus veiksmingiausias, jei jis bus pagrįstas daugiadalykės komandos požiūriu.
- Vadovai turėtų imtis aktyvaus vaidmens supažindinant darbuotojus su

smurto darbe politika. Jie turi atkreipti dėmesį į įspėjamuosius ženklus, smurto prevencijos planą ir atsakomuosius veiksmus, o atsiradus problemos požymių - kreiptis patarimo ir pagalbos.

- **Praktikuokite savo planą!** Kad ir koks kruopštus ar gerai apgalvotas būtų pasiruošimas, jis nepadės, jei atsitiks kritinė situacija ir niekas neprisimins ar nevykdys to, kas buvo suplanuota. Mokymo pratybose turi dalyvauti vyresnieji vadovai, kurie priims sprendimus tikro incidento metu. Po pratybų turi būti atliekamas kruopštus, aiškus įvertinimas ir atliekami pakeitimai, kad būtų ištaisyti atskleisti trūkumai.
- **Iš naujo įvertinkite, apgalvokite ir peržiūrėkite.** Politika ir praktika neturėtų būti sukonkretinta. Personalas, darbo aplinka, verslo sąlygos ir visuomenė keičiasi ir vystosi. Prevencijos programa turi keistis ir vystytis kartu su jais.

Smurto darbe prevencijos programos sudedamosios dalys gali būti šios:

- darbdavio grasinimų ir smurto uždraudimo politikos ir papildomos politikos, pvz., priekabiavimo, narkotikų ir alkoholio vartojimo, nuostatos.
- Patalpų fizinio saugumo tyrimas ir įvertinimas.
- grasinimų ir grėsmingo elgesio sprendimo procedūros.
- Reagavimo į incidentus grupės paskyrimas ir apmokymas.
- Galimybė naudotis išoriniais išteklių, pavyzdžiui, grėsmių vertinimo specialistų paslaugomis.
- Įvairių vadovų ir darbuotojų grupių mokymas.
- Reagavimo į krizes priemonės.
- Nuoseklus elgesio standartų laikymasis, įskaitant veiksmingas drausmines procedūras.

Smurto darbo vietoje apibrėžimas ir rūšys

1) Smurtas darbo vietoje

Įvardyti skirtingus smurto darbo vietoje tipus.

Kalifornijos profesinės saugos ir sveikatos skyrius parengė pavyzdinę smurto darbo vietoje tipologiją, pagrįstą smurtautojo santykiu su auka ir (arba) darbo vieta, kuria darbdaviai gali naudotis vertindami galimą smurtą darbo vietoje. Atliekant darbo vietos analizę arba grėsmės vertinimą, reikėtų įvertinti kiekvieną smurtautojo tipą, kad būtų nustatyta smurtinio įvykio tikimybė ir nustatytos smurto mažinimo priemonės, kurių galima imtis siekiant sumažinti konkrečią riziką.

Smurto darbo vietoje tipologija

Tipas	Aprašymas
I. Nusikalstami ketinimai	Nusikaltėlis neturi jokių teisėtų verslo ryšių su darbo vieta ir paprastai į nukentėjusią darbo vietą patenka norėdamas įvykdyti plėšimą ar kitą nusikalstamą veiką.



II. Klientas / klientas	Nusikaltėlis yra nukentėjusiosios darbo vietos arba aukos teikiamų paslaugų gavėjas arba objektas. Užpuolikas gali būti esamas arba buvęs klientas, pacientas, klientas, keleivis, įtariamasis nusikaltimu, kalinys arba kalinys.
III. Bendradarbiai	Nusikaltėlis yra susijęs su darbo santykiais nukentėjusioje darbo vietoje. Paprastai tai būna dabartinio ar buvusio darbuotojo, vadovo ar vadybininko išpuolis.
IV. Asmeninis santykiai	Nusikaltėlis yra asmuo, kuris ten nedirba, bet turi arba žino, kad turėjo asmeninių santykių su darbuotoju.

2) Smurto darbe prevencijos strategijos pagal tipą

I tipo (nusikalstamo interneto) prevencijos strategijos

Inviromentinės intervencijos

- grynųjų pinigų kontrolė
- apšvietimo valdymas (vidaus ir lauko)
- įvažiavimo ir išvažiavimo kontrolė
- stebėjimas (pvz., veidrodžiai ir kameros, ypač kameros su vaizdo kameromis)
- ženklinimas

Elgesio intervencijos

- mokymai, kaip tinkamai reaguoti į apiplėšimus.
- saugos įrangos naudojimo mokymai
- mokymai, kaip elgtis su agresyviais, neblaiviais ar kitais probleminiais asmenimis.

Administracinės intervencijos

- darbo valandos
- atsargumo priemonės atidarymo ir uždarymo metu
- geri santykiai su policija
- įgyvendinti visų darbuotojų saugos ir saugumo politiką.

II tipo (klientų/klientų nemokšiškumo) prevencijos strategijos

Tinkamas darbuotojų skaičius, įgūdžių derinys

- dėl prastos reakcijos ir paslaugų kokybės klientai ar užsakovai gali būti nusivylę, susijaudinę.

Mokymai, skirti konkrečiam klientui/klientui, susijusiam su smurtu

- elgesio ženklų atpažinimas
- smurto deeskalacijos metodai



- tarpasmeninio bendravimo įgūdžiai
- tinkami suvaržymo ir nuėmimo metodai, skirti sveikatos priežiūros darbuotojams.

Strategijos, būdingos III tipo smurto (darbuotojas - prieš darbuotoją) prevencijai įdarbinimo procesas

- atlikti kriminalinės aplinkos patikrinimus.
- patikrinkite buvusio darbdavio rekomendacijas

Politikos ir (arba) ataskaitų teikimo mokymas

- naujų darbuotojų orientavimas
- kvalifikacijos kėlimo mokymai

IV tipo (smurto tarp asmenų) prevencijos mokymai apie politiką ir ataskaitų teikimą

- intymaus partnerio smurto (IPV) bruožai ir požymiai
- bendradarbių, kaip IPV aukų ar smurtautojų, identifikavimas

Paramos kultūra

- jokių nuobaudų už tai, kad prisistatote.
- konfidencialumas
- įgyvendinami saugos ir saugumo protokolai
- siūlomos rekomendacijos dėl bendruomenės paslaugų

3) galimo darbuotojo smurto požymiai

Darbuotojai paprastai ne tik "užklumpa", bet ir ilgainiui atskleidžia galimo smurtinio elgesio požymius. Jei toks elgesys atpažįstamas, jį dažnai galima valdyti ir gydyti. Potencialiai smurtinis darbuotojo elgesys gali būti vienas ar keli iš toliau išvardytų (šis elgesio sąrašas nėra išsamus ir nėra skirtas kaip smurtinių polinkių diagnozavimo mechanizmas.

- dažnesnis alkoholio ir (arba) nelegalių narkotikų vartojimas.
- Nepaaiškinamas nedarbingumo padidėjimas; neaiškūs fiziniai nusiskundimai.
- Pastebimai sumažėjęs dėmesys išvaizdai ir higienai.
- Depresija / depresija.
- pasipriešinimas ir perdėtas reagavimas į politikos ir procedūrų pakeitimus.
- Pakartotiniai įmonės taisyklių pažeidimai.
- Padidėjęs sunkus nuotaikų svyravimas.
- Pastebimai nestabilios emocinės reakcijos.
- Staigūs pykčio ar įniršio protrūkiai be provokacijos.
- Savižudybė; komentarai apie "tvarkymąsi".
- Elgesys, kuris kelia įtarimų dėl paranojos ("visi prieš mane nusiteikę prieš mane").
- vis dažniau kalba apie problemas namuose.
- Buitinių problemų perkėlimas į darbo vietą; kalbos apie rimtas finansines



problemas. • Kalbos apie ankstesnius smurto atvejus.

- empatija smurtaujantiems asmenims.
- padaugėjo nepageidaujamų komentarų apie šaunamuosius ginklus, kitus pavojingus ginklus ir smurtinius nusikaltimus.

4) Grėsmių vertinimo klausimai

Federalinis tyrimų biuras, gavęs pranešimą apie grasinančius darbuotojo komentarus ar elgesį, smurto darbe rizikai įvertinti siūlo šiuos klausimus. Šiuos klausimus reikėtų užduoti asmenims, susipažinusiems su nusikaltėlio elgesiu, tiek prieš bet kokią įtariamą grasinimą ar veiksmą, tiek po jo.

Tai:

- Kodėl nusikaltėlis grasino, išsakė pastabas, kurias kiti suprato kaip grasinančias, arba ėmėsi tokių veiksmų būtent šiuo metu? Kas įvyko jo/jos gyvenime, kas tai paskatino?
- Ką apie tai, kas jam kelia nerimą, yra sakęs kitiems, t. y. draugams, kolegoms, bendradarbiams ir kt.?
- Kaip aukotojas vertina save visų kitų atžvilgiu?
- Ar jis jaučiasi kaip nors nuskriaustas?
- Ar jis prisiima atsakomybę už savo veiksmus?
- Kaip nusikaltėlis susidoroja su nusivylimu, pralaimėjimu ar nesėkme?
- Ar jis kaltina kitus dėl savo nesėkmių?
- Kaip nusikaltėlis bendrauja su bendradarbiais?
- Ar jis mano, kad įmonė su juo elgiasi sąžiningai?
- Ar jis turi problemų su vadovais ar vadovybe?
- Ar jam rūpi darbo praktika ir atsakomybė?
- Ar vadovybė jį nepalankiai įvertino arba jam skyrė papeikimą?
- Ar jis turi asmeninių problemų, pavyzdžiui, skyrybų, mirties šeimoje, sveikatos problemų ar kitų asmeninių praradimų?
- Ar jis turi finansinių problemų, didelių asmeninių skolų ar bankroto? • Ar jis piktnaudžiauja narkotinėmis medžiagomis arba serga mantine liga ir (arba) depresija?
- Ar jis domėjosi smurtu filmuose, žaidimuose, knygose ar žurnaluose? • Ar jį domina smurto temos; ar jis domisi viešai skelbiamais smurtiniais įvykiais; ar jis žavisi ir (arba) neseniai įsigijo ginklų?
- Ar nusikaltėlis nurodė konkretų taikinį ir pranešė kitiems apie savo mintis ar planus smurtauti?
- Ar jis yra apsėstas kitų žmonių, ar užsiima persekiojimu ar stebėjimu? • Ar nusikaltėlis yra kalbėjęs apie nužudymą ar savižudybę?
- Ar jis praeityje buvo teistas arba praeityje smurtavo? • Ar nusikaltėlis turi planą, kaip jis pasiels?
- Ar planas yra prasmingas, pagrįstas ir konkretus?
- Ar nusikaltėlis turi priemonių, žinių ir lėšų savo planui įgyvendinti?



Smurto ir priekabiavimo prevencija HORECA

Organizacijos smurto ir priekabiavimo prevencijos politika apima priemones, užtikrinančias, kad skundai būtų nagrinėjami rimtai ir supratingai. Priešingai, tokios politikos nebuvimas dažnai atspindi sąmoningumo trūkumą ir kai kuriais atvejais pats savaime gali būti laikomas priekabiavimo ir viktimizacijos priežastimi.

Išanalizavo smurto atvejus svetingumo sektoriuje ir nurodė šiuos prevencinius veiksmus:

- sumažinti operacijų skaičių didelės rizikos zonose ir nevykdyti operacijų rizikos metu;
- sudaryti strateginius aljansus su kitomis įstaigomis, kad būtų užkirstas kelias nusikaltimams, pvz., bendroms saugumo operacijoms ir įspėjimo sistemoms;
- kasdien atliekami saugumo patikrinimai;
- apmokyti visus vadovus ir prižiūrėtojus, kaip reaguoti į grasinimus smurtu ar smurtinius incidentus;
- įsteigti krizių valdymo grupes, kurios būtų pasirengusios budėti pagal iškvietimą;
- įrengti tinkamą apšvietimą, signalizaciją ir stebėjimo kameras (CCT).

Taip pat siūlo pradėti taikyti galimai smurtauti linkusių asmenų identifikavimo politiką. Tačiau tokia politika yra prieštaringa. Nors tam tikrose situacijose jos taikymas gali būti naudingas, jomis gali būti piktnaudžiaujama.

Siekdami kovoti su smurtu, susijusiu su darbu vieni, pasiūlykite šiuos veiksmus:

- kiek įmanoma venkite dirbti vieni;
- įdiegti pakankamą apsaugą užtikrinančius skaitiklius;
- įdiegti avarinio ryšio sistemas;
- įdarbinti apsaugos darbuotojus;
- apriboti visuomenės patekimą į pastatus;
- įdiegti ir stebėti stebėjimo įrangą;
- užtikrinti, kad visi pinigų mainai vyktų matomose vietose;
- užtikrinti saugias įėjimo ir išėjimo vietas, įskaitant tinkamą automobilių stovėjimo aikštelių apšvietimą;
- mokyti darbuotojus atpažinti potencialiai pavojingas situacijas ir kaip galima išsklaidyti ar sušvelninti situacijas su agresyviais ar smurtaujančiais klientais;
- nustatyti priimtino klientų elgesio standartus.

1) Patyčių prevencija

Kovos su patyčiomis politikos diegimas laikomas pagrindiniu patyčių prevencijos ramsčiu. Toliau išvardyti keli punktai yra siūlomi pagrindiniai politikos elementai, paimti tik iš bendrų darbo vietų metodų, nes nepavyko gauti konkrečiam sektoriui būdingų prevencinių veiksmų šiuo klausimu pavyzdžių:

- vadovybės pareiškimas, kuriuo parodomas įsipareigojimas vykdyti



- prevenciją ir pabrėžiama, kad patyčių elgesys nebus toleruojamas;
- į politiką turėtų būti įtraukti visi darbuotojai ir ji turėtų būti rengiama kartu su jais;
 - turėtų būti pateiktas patyčių apibrėžimas ir elgesio pavyzdžiai;
 - aukos turėtų būti užtikrintos dėl teisingumo, nediskriminavimo ir konfidencialumo;
 - turėtų būti pateiktos neoficialių ir oficialių skundų teikimo procedūrų gairės;
 - darbuotojai turėtų būti informuojami apie tai, kaip vykdoma politikos stebėseną ir peržiūrimas jos poveikis.

2) Prevenciniai mokymai

Antroji pirminės prevencijos kryptis - mokymas

Smurto ir neteisybės darbe tyrimuose pateikiamos rekomendacijos dėl tinkamo turinio ir proceso. Pavyzdžiui, švietimo užsiėmimai turėtų būti rengiami reguliariai ir visuotiniai, t. y. visose darbo vietose ir visais hierarchiniais lygmenimis, o ne tik tikslinėms grupėms ar tiems, kurie dalyvauja savanoriškai. Visuotiniai mokymai daro didesnę įtaką organizacijos kultūrai nei individualių mokymų poveikis, nes dėl jų smurtas darbe tampa labiau atpažįstamas. Dar viena rekomendacija - mokymus įtraukti į naujų darbuotojų orientavimo ar įvadinės programos, taip pat skirti "papildomus mokymus", kad priekabiavimas būtų atpažįstamas ir į jį būtų reaguojama.

Atrodo, kad keturi principai yra labai svarbūs mokymo turiniui.

Pirma, mokymas turėtų būti rengiamas remiantis informacija, surinkta atlikus organizacijos vertinimą. Ankstyvųjų rizikos veiksnių vertinimas apima situacijų, kuriose smurtas darbe yra labiau tikėtinas, nustatymą, darbuotojų vaidmenų, statuso ir pareigų organizacijoje įvertinimą, taip pat reguliarių ir anoniminių požiūrio apklausų, apimančių smurto darbe matavimus, atlikimą.

Antra, mokymai turėtų didinti informuotumą ir išaiškinti klaidingus įsitikinimus apie tai, kas yra smurtas darbo vietoje, kartu pabrėžiant ir įtvirtinant priimtinas elgesio normas. Tyrimai taip pat pabrėžė modeliavimo ir repeticijų svarbą aiškinantis klaidingus įsitikinimus apie smurtą darbo vietoje. Šie metodai yra įvairiai aprašyti ir apima atvejo tyrimus, naudojamus vaidmenų žaidimui, leidžiančius dalyviams praktiškai išbandyti tarpasmeninius įgūdžius sudėtingose situacijose, derybas dėl vaidmenų - metodą, skirtą vadovų ir bendradarbių lūkesčiams išaiškinti, ir grupinius metodus, skatinančius abipusės pagarbos darbo aplinką ir darbuotojų atsakomybę už pokyčių įgyvendinimą ir vykdymą. Manoma, kad mokymuose taikant modeliavimą ir repeticijas ugdomi ne tik sprendimo įgūdžiai, bet ir jautrumas elgesiui, kuris gali būti interpretuojamas kaip smurtas darbo vietoje.

Trečia, į vadovų mokymus turėtų būti įtrauktas konfliktų valdymas, įskaitant emocijų valdymą ir tarpininkavimo metodus. Rekomenduojama įtraukti bendravimo ir emocinių įgūdžių mokymus, siekiant užtikrinti, kad vadovai būtų empatiški, aktyviai klausytųsi ir veiksmingai tyrinėtų, taip padedant jiems kovoti su polinkiu gintis arba neigti skundų pagrįstumą. Taip pat manoma, kad vadovų



mokymas konfliktų valdymo srityje sėkmingai padeda spręsti ne tik smurto darbe aukų baimes dėl keršto pateikus skundą, bet ir neigiamas pasekmes, kurių galima nesitikėti.

Ketvirta, mokymas turėtų būti iššūkis lyčių organizacinei kultūrai. Smurtas darbe tampa problemiškas ne dėl organizacinio lyčių santykio, o dėl hierarchinės organizacinės aplinkos, kurioje sankcionuojamas moteriško elgesio menkinimas. Todėl mokymuose turėtų būti aiškiai aptariami su lytimi susiję kultūriniai klausimai.

2 skyrius: Antrinės prevencijos apibrėžimas, rūšys ir formos

Antrinės prevencijos apibrėžimas

Antrinė prevencija apima komplikacijų atsiradimo, vystymosi ir išlikimo prevenciją įmonėse, kurios jau susidūrė su įgyvendinta strategija.

Rizikos analizė

Rizikos analizė yra pagrindinis saugos ir sveikatos apsaugos darbe pagrindas įmonėse ir kitose organizacijose. Remiantis šia analize nustatomos visos kitos procedūros ir procesai įmonės darbuotojų saugos ir sveikatos politikos srityje. Neatlikus rizikos analizės, neįmanoma nustatyti, įvertinti ar valdyti potencialiai pavojingų veiksnių, kurie gali kelti bet kokią grėsmę darbo vietoje. Pagal įstatymus kiekvienas darbdavys privalo užsiimti vadinamuoju rizikos valdymu, įskaitant visas susijusias dalis. Kaip atrodo rizikos analizė, įskaitant identifikavimą, tolesnį vertinimą ir galimus kompleksinius sprendimus? Ar to apskritai reikalaujama pagal įstatymą?

Rizikos sveikatai ir saugai analizei taikomi teisiniai reikalavimai, išdėstyti Darbo kodekso Nr. 262/2006 Rink. 102 straipsnio 3 dalyje, kurioje rašoma, kad darbdavys privalo nuolat ieškoti pavojingų veiksnių ir pavojingų procesų darbo aplinkoje bei išsiaiškinti jų priežastis ir šaltinius. Dėl šios paieškos jis privalo nuolat nustatyti ir įvertinti šiuos rizikos veiksnius ir imtis priemonių, kurios leistų juos pašalinti. Tikslas - gerinti darbo sąlygas, remiantis rizikos valdymu, dėl to darbas, kuris pagal specialų teisinį reglamentavimą priskiriamas prie rizikingų, turėtų būti priskirtas Žemesnei rizikos kategorijai. Kad taip atsitiktų, darbdavys privalo:

- reguliariai tikrinti sveikatos ir saugos lygį įmonėje, ypač gamybos ir darbo įrangos bei darbo vietos įrangos būklę,
- reguliariai tikrinti darbo sąlygų rizikos veiksnių lygį,
- laikytis nustatytų sveikatos ir saugos užtikrinimo metodų ir būdų, • reguliariai vertinti pavojingus rizikos veiksnius.

Atskiri rizikos valdymo etapai:



1) Rizikos paieška (pavojingų veiksnių, galinčių sukelti nelaimingą atsitikimą darbe ar avariją, paieška).

Tai ilgalaikis ir sudėtingas procesas, kurio metu, pavyzdžiui, taip pat tikrinama, ar naudojamos apsauginės priemonės ir kaip laikomasi saugos taisyklių.

- rizikos analizė

Atliekant tikrąją rizikos analizę, sistemingai dirbama su visa turima informacija, kurią analitikas gavo pirmajame etape, t. y. ieškodamas rizikos veiksnių. Jis apdoroja ir naudoja šią informaciją, kad vėliau nustatytų ir įvertintų konkrečią riziką, kuri kelia nelaimingo atsitikimo darbe, avarijos ar kitokios grėsmės sveikatai ir saugai darbe pavojų.

- rizikos nustatymas

Rizikos nustatymas yra gana sudėtingas ir ilgas procesas. Į jį būtina įtraukti ne tik darbuotojus, bet ir išorės asmenis, kurių užduotis - atskleisti visus pavojus, galinčius virsti traumų ar nelaimingų atsitikimų šaltiniais jų darbo aplinkoje. Nustatant potencialiai pavojingus rizikos veiksnius būtina įtraukti ne tik visus fizikinius, cheminius ir biologinius veiksnius, bet ir patį darbo organizavimą bei darbo aplinką.

- rizikos vertinimas

Vertinimo tikslas - išsiaiškinti ir nustatyti, kiek rimta yra nustatyta rizika. Rizikos rimtumą nustato analitikas, kuris turi turėti pakankamai žinių ir patirties. Vertinimo esmė - nustatyti ir nuspręsti, ar galima prisiimti riziką, ar ne. Jei jos priimti neįmanoma, būtina nustatyti priemones, kurios leistų ją pašalinti arba bent jau sumažinti iki priimtino lygio.

2) Veikla

Įvertinus visas nustatytas rizikas, būtina ne tik apibrėžti, įgyvendinti, bet ir imtis saugumo priemonių, kurios padėtų pašalinti arba bent jau sumažinti riziką. Priemonių taikymo tikslas - sumažinti rizikos lygį, o idealiu atveju - taip pat sumažinti rizikos grupę ir kategoriją bent vienu lygiu žemiau. Atsakomybė imtis saugos priemonių nuo galimos rizikos tenka vyresniajam darbo vietos darbuotojui.

3) Dokumentų valdymas

Pagal Darbo kodeksą kiekvienas darbdavys, įmonė ar kita organizacija privalo dokumentuoti visą rizikos valdymo ir valdymo procesą. Dokumentavimas - tai viso rizikos valdymo proceso rinkimas ir valdymas, įskaitant reguliary atnaujinimą įvykus bet kokiems pokyčiams. Visi surinkti dokumentai ir informacija vėliau archyvuojami sveikai saugioje dokumentacijoje. Rizikos valdymo dokumentuose turi būti ne tik rizikos analizė, nustatymas ir įvertinimas, bet ir priemonės, kurių buvo imtasi. Šią dokumentacijos dalį vadiname rizikos registru, kuris tarnauja kaip tinkamo rizikos valdymo veikimo įrodymas.



4) Informavimas apie riziką

Būtina informuoti įmonės darbuotojus ir visus suinteresuotus asmenis apie visas nustatytas rizikas. Tai visada turi būti daroma aktyviai, taip, kad darbuotojas tai patvirtintų savo parašu. Darbdavys apie nustatytą riziką turi informuoti ir kitus suinteresuotus asmenis, kurie gali būti tiekėjai, klientai ar išorės bendradarbiai, nebūtinai kasdien ateinantys į darbo vietą. Svarbu visus supažindinti su rizikos veiksniais.

5) Stebėseną ir kontrolę

Tačiau rizikos valdymas tuo nesibaigia, jis prasideda. Taip yra todėl, kad tai reguliari ir niekada nesibaigianti veikla, kurios metu ne tik atliekama rizikos analizė, bet ir vėlesnis jų valdymas, priežiūra ir atnaujinimas. Todėl svarbu, kad rizikos

ir toliau stebimi ir kontroliuojami. Darbdavio užduotis - patikrinti, ar laikomasi priemonių, kurių imtasi, ir ar šios priemonės yra veiksmingos.

Vidaus ir išorės komunikacijos ypatumai

1) Vidinė komunikacija

Vidinė komunikacija yra visos įmonės varomoji jėga. Tinkama vidinė komunikacija didina motyvaciją ir padeda visiems žinoti, ką ir kodėl reikia daryti, taip pat padeda bendrai dalytis visos įmonės vizijomis, tikslais ir vertybėmis. Pasak Armstrongo (2007), pasitelkdamas vidinę komunikaciją įmonės gerina santykius su darbuotojais, kad jie geriau suprastų, kas vyksta įmonėje, kur ji eina, kokį vaidmenį joje atlieka ir norėtų prisidėti prie įmonės tikslų įgyvendinimo. Tinkamos vidinės komunikacijos pagalba galima padidinti darbuotojų įsitraukimą, pagerinti jų santykius su įmone ir sutapatinti juos su įmonės vertybėmis. Būtina, kad vidinė komunikacija būtų teisinga, atvira ir savalaikė, kad darbuotojai tinkamu laiku gautų reikiamą informaciją iš reikiamų žmonių, kad jie nebijotų atvirai bendrauti su savo vadovais ir kad įmonės vadovybė suvoktų didžiulę vidinės komunikacijos svarbą. Dėl strategiškai apgalvotos ir apgalvotos vidinės komunikacijos galima išvengti daugelio problemų, galinčių neigiamai paveikti įmonės gyvenimą ir darbo atmosferą.

2) Išorinė komunikacija

Komunikacija su išoriniu pasauliu siekiama patenkinti organizacijos informacijos poreikius ir palaikyti ryšius su išorine aplinka. Kuria ir palaiko įmonės įvaizdį. Tai apima reguliavimo institucijas, politines grupes, žiniasklaidą, klientus ir kt.

Kokybišką išorės komunikaciją sudaro trys pagrindiniai ramsčiai. Vienas be kito neapsieina. Ilgalaimiai ir tinkamai palaikomi ryšiai su žiniasklaida ir spaudos atstovais yra pagrindinė sėkmės sąlyga. Reguliarus bendravimas palengvina įmonių santykius su žiniasklaida ir gerokai palengvina situaciją tarpininkaujant įvykio metu. Be kita ko, ryšių su visuomene komunikacija taip pat turi būti



reguliari ir sisteminga. Neapsimoka siųsti pranešimų spaudai ar pareiškimų į eterį pagal momentinę nešėjo nuotaiką ar pagal orą. Kiekviena išorinė komunikacija turėtų turėti fiksuotą komunikacijos koncepciją.

Veiksmingas skundų teikimo mechanizmas ir neatidėliotinų veiksmų galimybės

Skundų mechanizmas, jei darbdavys jį turi, visada yra įtvirtintas įmonės vidaus taisyklėse, kuriose vėliau reglamentuojama jų sprendimo tvarka.

Darbo santykiuose, atsirandančiuose pagal Darbo kodeksą, darbuotojų skundų dėl teisių ir pareigų, kylančių iš darbo santykių, įgyvendinimo nagrinėjimas nėra reglamentuotas teisės aktais. Tačiau neabejotina, kad nors Darbo kodekse nėra įtvirtinta atskira nuostata dėl skundų nagrinėjimo ir darbuotojas neturi aiškiai išreikštos teisės pateikti skundą, tačiau tai yra darbuotojo teisė, kurią jis turi, net ir aiškiai nenurodęs, ir kuri negali būti paneigta. Atlikdamas priklausomą darbą darbuotojas yra pavaldus darbdaviui, todėl turi turėti teisinę priemonę, kad galėtų nurodyti darbdavio teisių ar pareigų pažeidimus apskritai, tam tikros darbuotojų grupės atžvilgiu arba susijusius su jo asmeniu.

3 skyrius: Tretinės prevencijos apibrėžimas, rūšys ir formos

Tretinės prevencijos apibrėžimas

Tretinės prevencijos tikslas - užkirsti kelią nepatenkinamiems įmonės tikslams, pagrįstiems bloga arba netinkamai įgyvendinta strategija.

Stebėsenos sistema

Stebėsenos sistema - tai, pavyzdžiui, informacinė sistema, naudojama dalinei informacijai, kuria vadovaujasi įmonės vadovybė, stebėti, valdyti, vertinti ir teikti.

Pagalbos nukentėjusiam asmeniui galimybės

Jei darbo procese susiklosto situacija, kai pažeidžiama saugos ir sveikatos apsaugos politika, susidaro situacija, kai darbuotojas gali tapti neįgalus. Nors tokia situacija nėra ideali, tačiau praktikoje ji gali įvykti, ir įmonė turėtų būti jai pasirengusi, todėl turėtų turėti sistemą ar programą, skirtą neįgaliesiems remti.

Komandos dinamika

Gera komandos dinamika darbo vietoje yra gero darbo pagrindas. Jei buvote suburtas su grupe žmonių, kad spręstumėte projektą ar įveiktumėte problemą,



norėsite dalytis erdve su kitais, kurie žino, kad gali susitvarkyti patys. Jei kas nors yra labai kritiškas, kas nors nekalba arba kitas asmuo kalba per daug, šios savybės ir nuostatos gali pakenkti projektui.

"Grupės arba komandos dinamika" darbo vietoje paprastai reiškia požiūrį į tai, kaip skirtingų skyrių, grupių, biurų ar tiesiog atskirų asmenų žmonės sugyvena grupėje. Žmonės natūraliai pasiskirsto į tam tikrus vaidmenis ir elgseną, kurie daro įtaką tam, kaip kiekvienas atlieka tą vaidmenį ir koks elgesys iš to kyla. Tai daro įtaką ir individui, ir grupei.

Tretinės intervencijos apima ilgalaikius veiksmus po to, kai problema jau yra iškilusi, siekiant spręsti ilgalaikes pasekmes, mažinti jos poveikį, atkurti sveikatą ir saugumą bei užkirsti kelią tolesniam nusikalstamumui ir viktimizacijai. Tretinės intervencijos yra svarbios smurto darbo vietoje atveju, nes nustatyta, kad smurto aukos patiria didelių neigiamų psichologinių, sveikatos ir su darbu susijusių pasekmių. Ankstesniuose darbuose nuosekliai įrodyta, kad šios pasekmės yra įvairios - nuo nerimo iki pykčio, bejėgiškumo, depresijos ir potrauminio streso sutrikimo, mažesnio pasitenkinimo darbu, įsipareigojimo ir produktyvumo bei pasitraukimo iš darbo.

Tretinės intervencijos svarbą rodo ir tai, kad smurtas darbo vietoje sukelia ilgalaikių organizacinių pasekmių, t. y. darbuotojų kaitą, sumažėjusią moralę, pravaikštas, tyrimų ir teisinių ieškinių išlaidas, žalą išorinei reputacijai ir akcininkų pasitikėjimo praradimą.

Santrauka

Patyčios ir smurtas yra pavojingas, bet, deja, ir įprastas elgesys. Savo užuomazgomis jis pasireiškia įvairiuose darbuose, skirtinguose įmonių hierarchijos lygmenyse ir nevengia net amžiaus grupių ar lyčių. Jis dažnai ilgai išbūna savo aplinkoje

paslėptas ir todėl dažnai nepastebimas. Užkirsti kelią patyčioms galima tik aktyviai dalyvaujant visiems darbuotojams ir visai įmonės vadovybei, kai aktyviai ieškoma jų pradinių apraiškų. Galima kalbėti apie pirminę, antrinę ir tretinę smurto darbo vietoje prevenciją, kurios esminė dalis yra įmonės taisyklių ir ypač kovos su smurtu priemonių sukūrimas - sistemos, instrukcijos ar procedūros, kurių privalu laikytis. Kartu labai svarbu, kad patys darbuotojai būtų supažindinti su tuo, kaip elgtis patekus į nemalonią situaciją, kurią sukėlė smurtas darbo vietoje.

Juk kiekvienam iš mūsų nemalonu patirti kokį nors diskomfortą ar net smurtą.

Nuorodos

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských išteklů: nejnovější madingi ir metodai : 10. leidimas*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ATTEBYOVÁ S., 2021 M. Proč je zásadní vytvářet dobrou týmovou dynamiku ant darbo vietų? . [online] [vid. 2022-15-08]. Dostupné z:



<https://www.callbridge.com/cs/blog/good-team-dynamics-is-essential-in-the-workplace/>.

CRDR spol. s.r.o., 2017. Analýza a řízení rizik BOZP. Identifikacija, vertinimas ir valdymas įmonėse ir kitose organizacijose. [online] [vid. 2022-15-08]. Dostupné z: <https://www.dokumentacebozp.cz/aktuality/analiza-rizik-bozp-rizeni-hodnoceni-i-identifikace-management/>

CRDR spol. s.r.o., 2022 m. *Slovník pojmů z oblasti BOZP a PO*. [online] [vid. 2022-15-08]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/slovník-pojmu/skoleni-bozp/>

ČERNÝ, M., 2010. *Základní úrovně provádění primární prevence*. Tišnovas: Sdružení SCAN.

DI MARTINO, V., HOEL, H., AND COOPER, C. L. (2003): *Smurtas ir priekabiavimas darbo vietoje: Literatūros apžvalga. Europos gyvenimo ir darbo sąlygų gerinimo fondas: Dublinas*.

EDELMAN, L., ERLANGER, H. IR LANDE, J. (1993). "Vidaus ginčų sprendimas: The transformation of civil rights in the workplace". *Teisės ir visuomenės apžvalga*, 27, 497-534.

EIB, 2018 M. *Zásady mechanismu pro vyřizování stížností*. [online] [vid. 2022-15-08]. Prieinama iš: https://www.eib.org/attachments/strategies/complaints_mechanism_policy_cs.pdf

E.ON, 2015 M. *Formulace politické společnosti RU Česká republika v oblasti bezpečnosti práce, ochrany zdraví a životního prostředí*. [online] [vid. 2022-15-08]. Dostupné iš: <https://www.egd.cz/sites/default/files/201902/Politika%20integrovana%20systemu%20u%20C5%99%C3%ADzen%C3%AD.pdf>

HOBSON, J.S.P. (1996): *J.H.B.H.S.H.S. International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8 (4), 3-10.

HOEL H., AND EINARSEN, S. (2003): *Smurtas darbe viešbučiuose, maitinimo įstaigose ir turizmo sektoriuje, galima rasti adresu: http://www.oit.org/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@sector/documents/publication/wcms_161998.pdf*

HOFFMAN, E. (2005). "Ginčų sprendimas darbuotojų kooperatyve: Oficialūs procesai ir procedūrinis teisingumas". *Teisės ir visuomenės apžvalga*, 39(1), 51-82.

KOŽENÁ J., 2009. *Externí komunikace vytváří obraz vaší firmy v očích veřejnosti i médií*. [online] [vid. 2022-15-08]. Prieinamas iš: <https://www.vlastnicesta.cz/clanky/externi-komunikace-vytvari-obraz-vasi-firmy-v-o/>.

LIEBMANN, M. (2000). "Tarpininkavimo Jungtinėje Karalystėje istorija ir apžvalga". In M. Liebmann (ed), *Mediation in Context*. London: Jessica Kingsley

Publisher, 19-38.

MICELI, M., NEAR, J., AND MOREHEAD, DWORKIN T. (2008). "Žodis išminčiai: kaip vadovai ir politikos formuotojai gali paskatinti darbuotojus pranešti apie netinkamą elgesį". *Journal of Business Ethics*, 86, 379- 396.

MIOVSKÝ, M., SKÁCELOVÁ, L., ZAPLETALOVÁ, J., NOVÁK, P. 2010. *Primární prevence rizikového chování ve školství*. Tišnovas: Sdružení SCAN.

MŠMT, 2005. *Standardy odborné způsobilosti poskytovatelů programů primární prevence užívání návykových medžiagų*. Praha: MŠMT.

MŠMT, 2010 M. *Metodické doporučení k primární prevenci rizikového chování u dětí, žáků a studentů ve školách a školských zařízeních*. [online] [vid. 2022-15-08]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/socialni-programy/metodicke-doporuceni-k-primarni-prevenci-rizikoveho-chovani>

OPPENHEIMER, A. (2004). "Priekabiavimo ir diskriminacijos darbe tyrimas". *Employee Relations Law Journal*, 29(4), 56-68.

PLAMÍNEK, J., 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro jus žmonės rádi dirbo*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024734477

RAYNER, C., HOEL, H. IR COOPER, C.L. (2002): *Patyčios darbo vietoje: Kas žinome, kas kaltas ir ką galime padaryti?* Londonas: Taylor and Francis

SALIN, D. (2007). "Organizacijų atsakas į priekabiavimą darbo vietoje: žvalgomas tyrimas". *Personalo apžvalga*, 38(1), 26-44.

SCHEU L., 2021 M. *Násilí na pracišti: peer pracovník jako perhaps cesta ochrany zaměstnanců?* [online] [vid. 2022-15-08]. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/josra/nasili-na-pracovisti-peer-pracovnik-jako-mozna-cesta-ochrany-zamestnancu>

SMITHSON, L., 2006. *Motivacijos darbo vietoje infografikas. IncBlot*. [online] [vid. 2022-05-05]. Dostupné iš: <https://visual.ly/community/Infographics/business/incblot-motivation-infographic>

ŠNAJDR I., 2013. *S vizí, strategií a politikou*. [online] [vid. 2022-15-08]. Dostupné z: <https://www.snajdr.com/jak-pracujeme/s-vizi-strategii-a-politikou/>

WALKER, B. IR HAMILTON, R. T. (2011). "Darbuotojų ir darbdavių skundai: apžvalga". *International Journal of Management Reviews*, 13(1) 40-58.