

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Robert KAZARJAN**  
Vadybos studijų programos studentas

**Vadovų darbinis stresas ir jo raiškos ypatumai**

Magistro darbas

Šiauliai, 2012

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Robert KAZARJAN**

**Vadovų darbinis stresas ir jo raiškos ypatumai** Magistro  
darbas  
Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

**Darbo vadovas:**  
**prof. habil. dr. Gediminas MERKYS**

Teigiū, kad magistro darbas, kurį teikiu Vadybos studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

---

(Studento parašas)

Robert Kazarjan  
Vadovų darbinis stresas ir jo raiškos ypatumai  
Magistro darbas

## **Santrauka**

Magistrinio darbo tikslas – išsiaiškinti Lietuvos įmonių vadovams darbinį stresą sukeliančius veiksnius ir raiškos būdus. Darbo teorinėje dalyje analizuojama lietuvių bei užsienio autorių literatūra apie vadovų darbinio streso priežastis, šaltinius (stresorius), pasekmes individui, pateikiamos sąsajos tarp vadovavimo stilių ir streso pobūdžio.

Empirinėje dalyje aprašomas vadovų tyrimas, atliktas Šiaulių, Vilniaus bei Joniškio miestuose. Atlikus tyrimą ir išanalizavus duomenis, paaiškėjo tam tikri dėsningumai: atspariausi darbiniams stresoriams yra vadybininkai. Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad dauguma teorinėje dalyje aptartų stresorių vadovų neįtakoja.

Robert Kazarjan  
Managers' work stress and occurrence peculiarities  
Master's thesis

## **Summary**

The purpose of this paper is to analyze what factors causes work stress for managers of Lithuanian companies. In the theoretical part of the paper, the literature of Lithuanian and foreign authors about the causes, sources (stressors), consequences for an individual of managers work stress is analyzed. Also, the connections between leadership styles and types of stress are presented.

In the empirical part of the paper, a managers' survey, which was conducted in Šiauliai, Vilnius and Joniškis, is described. After completing the survey and analyzing the data, certain patterns could be revealed: managers are mostly resistant to work stress. Results show that managers are not influenced by most of the stressors discussed in the theoretical part of the paper.

## TURINYS

Santrauka .....	3
Summary.....	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....	6
ĮVADAS .....	7
1. VADOVŲ DARBINIO STRESO TYRIMO TEORINIS PAGRINDIMAS.....	10
1.1. Sąvokos „stresas“ traktuotė socialiniuose ir biomedicinos moksluose .....	10
1.2. Sąvokų „darbinis stresas“ ir „profesinis perdegimas“ traktuotė.....	19
1.3. Darbinis stresas ir lyderystė.....	28
2. VADOVŲ DARBINIO STRESO TYRIMO METODIKA .....	38
2.1. Bendroji tyrimo dizaino schema.....	38
2.2. Darbinio streso tyrimo klausimynas: indikatoriai ir skalės .....	38
2.3. Vadovų darbinio streso tyrimo imtis .....	41
3. VADOVŲ DARBINIO STRESO TYRIMO REZULTATAI.....	42
APIBENDRINANČIOS IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	53
LITERATŪRA .....	56
PRIEDAI .....	60

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

<b>1 lentelė.</b> Streso raiškos būdai.....	18
<b>2 lentelė.</b> Vadovo ir lyderio skirtumai.....	31
<b>3 lentelė.</b> Vadovų darbinio streso tyrimo sritys.....	38

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<b>1 pav.</b> Streso komponentai.....	11
<b>2 pav.</b> Stresorių klasifikacija.....	13
<b>3 pav.</b> Bendrasis adaptacinis (prisitaikymo) sindromas.....	14
<b>4 pav.</b> Bendrojo prisitaikymo sindromo kreivė.....	15
<b>5 pav.</b> Veiksniai, turintys įtakos vadovo darbui.....	23
<b>6 pav.</b> „Streso“ ir „perdegimo“ sąsaja. ....	27
<b>7 pav.</b> Likerto skalės pavyzdys.....	39
<b>8 pav.</b> Pavyzdinė diagrama.....	39
<b>9 pav.</b> Testuojamųjų asmeninis kodas, garantuojantis anonimiškumą.....	40
<b>10 pav.</b> Vadovo darbinių stresorių reitingas.....	42
<b>11 pav.</b> Pedagogų streso raiška.....	42
<b>12 pav.</b> Slaugytojų streso raiška.....	43
<b>13 pav.</b> Darbinė aplinka.....	44
<b>14 pav.</b> Darbas komandose.....	47
<b>15 pav.</b> Politika darbovietėje.....	47
<b>16 pav.</b> Savijauta .....	49
<b>17 pav.</b> Socialinė aplinka.....	51
<b>18 pav.</b> Asmeninė aplinka.....	51

## IVADAS

**Temos naujumas.** Prieš dešimtmetį ar daugiau metų sąvoka „stresas“ buvo ne itin populiori, nors padariniai jau buvo jaučiami, fiksuojami: nemaloni savijauta, depresija, nerimas, nemiga, išsekimas. Šiandien tokia būseną tiek darbiniam kontekste, tiek asmeniniame gyvenime įvardinama sąvokomis „stresas“, „perdegimas“.

Dabartinėje psichologinėje literatūroje, įvairiuose leidiniuose, skirtuose vadovams, darbuotojams, darbinis stresas, jo poveikis sveikatai bei įveikimas yra viena iš dažniausiai tyrinjamų temų. Apie tai iki XX a. 6-ojo dešimtmečio psichologijos moksle beveik nebuvo kalbama. „Dabar, atrodo, ir psichologai, ir kiti žmonės savo laikotarpį linkę vadinti „streso amžiumi“. „Stresas“ tapo bene vienu dažniausiai vartojamu žodžiu kasdieninėje kalboje savo būsenai nusakyti: „stresuoju“, „patiriu stresą“, „mane ištiko stresas“, „visos bėdos dėl streso...“.<sup>1</sup>

**Temos aktualumas.** Moksliskai įrodyta, kad 80 % visų žmonių susirgimų priežastis – stresas. Europos sąjungos šalyse stresas darbe yra antroji problema (28 %) po nugaros skausmų (30 %). Atlikti tyrimai Lietuvoje rodo, kad gyventojų sveikatos rodiklius sąlygoja tokie veiksniai<sup>2</sup>:

- 49-53% gyvensena, t. y. įpročiai, darbo sąlygos, buities sąlygos, stresas, šeimyninė padėtis, išsilavinimas, kultūros lygis;
- 18-22% biologiniai veiksniai (lytis, amžius, paveldimumas, konstitucija);
- 17-20% aplinka (darbas, oras, vanduo, dirvožemis ir kt.);
- 8-10% sveikatos/ medicinos paslaugų lygis.

Stresą patiria ar gali patirti kiekvieno ūkio sektoriaus bet kuris vadovas nepriklausomai nuo jo darbo stažo, vadybinės kategorijos. Problemos aktualumas akcentuojamas Europos Komisijos komunikate (dėl sveikatos ir saugos suformuluoti strateginiai tikslai), o atlikti tyrimai įrodė, kad su stresu susijusios problemos turi būti sprendžiamos taip pat kaip ir kitos, pvz., sveikatos ir saugos darbe<sup>3</sup>. Tačiau visiškai streso nebuvimas nėra gerai. Mokslininkai (T. Bagdonavičius (2006) L. Monginaitė (2005), A. Vidžiūnaitė (2008) ir kiti) analizuodami streso poveikį akcentuoja, kad optimalus jo egzistavimas naudingas, nes skatina veiklumą, išradingumą, kūrybiškumą, suteikia energijos, padeda susikaupti, įsigilinti į problemas. Paprastai laikomasi vieningos nuomonės, kad tokį teigiamą poveikį stresas turi tada, kai trunka trumpai. Priešingu atveju jis tampa žalingas. Todėl įstaigos vadyboje labai svarbi streso prevencija nuo eilinio darbuotojo iki aukščiausio lygio vadovo. Pastarieji, akcentuotina, patiria žymiai daugiau streso, nes juo aukštesnės, svarbesnės pareigos, tuo daugiau atsakomybės. Tačiau visuomenėje susiformavęs priešingas požiūris. Tai įrodo, jog ši

<sup>1</sup> Jusienė R., Laurinavičius A. Stresas ir jo įveika iš Psichologija. 2007, p. 280.

<sup>2</sup> <http://www.patariu.lt/studijos/2009/01/gyventoju-sveikatos-rodikliai/>

<sup>3</sup> Cranwell-Ward J., Abbey, A. Organizational stress. 2005

problema nėra pakankamai plačiai analizuojama, aptariama, todėl – nauja. Be to, gana daug straipsnių, mokslinių darbų streso tema: lietuviai mokslininkai – G. Merkys (2010), D. Bubelienė (2010), I. Andrijauskaitė, D. Bumblytė (2003), T. Bagdonavičius (2006), R. Jusienė, A. Laurinavičius (2007), J. Pacevičius (2006), L. Vaičiaitytė (2012), A. Vidžiūnaitė (2008), G. Žukauskas (1998), užsienio mokslininkai – B. Bittman (1999), J. Carr, B. Kelley, R. Keaton, Ch Albrecht (2011), S. Cartwright, C. L. Cooper (1997), J. Cranwell-Ward, A. Abbey (2005), K. Fairbrother, J. Warn (2003), V. Bell (2004), M. Gorkin (2007), S. Palmer, C. Cooper, K. Thomas (2001), M. Smith, E. M. A. Jaffe-Gill, J. Segal, R. Segal (2008), H. Vollmer (1998).

**Tyrimo objektas.** Vadovo darbinio streso šaltiniai ir raiškos ypatumai.

**Tyrimo problema.** Kokie stresoriai ir kaip veikia vadovą darbinėje aplinkoje?

**Tyrimo tikslas.** Išsiaiškinti, ar Lietuvos įmonių, jos padalinių darbinį stresą vadovams sukeliančius veiksnius, raiškos būdus.

**Tyrimo uždaviniai.**

1. Apibrėžti sąvokos „stresas“ traktuotę socialiniuose ir biomedicinos moksluose.
2. Remiantis moksliniais šaltiniais pateikti sąvokų „darbinis stresas“ ir „profesinis perdegimas“ traktuotes.
3. Suformuluoti darbinio streso ir lyderystės sąsajas.
4. Išanalizavus teorinę ir praktinę literatūrą, išryškinti teorines streso priežastis ir pasekmes įstaigos vadovui – jo fizinei ir psichinei savijautai, darbiniam produktyvumui.
5. Empiriškai pagrįsti, kokia vadovų patiriamo streso situacija įstaigose, kokie dažniausi stresoriai, būdingiausios raiškos formos.

**Tyrimo metodai.** Tyrimui pasirinkta atvejo tyrimo rūšis, t. y. „tyrimo objektui atstovauja keli tipiški individualūs objektai“<sup>4</sup> – Vilniaus, Šiaulių, Joniškio miesto įmonių monopolininkų, telekomunikacijų bendrovių, kito verslo bei biudžetinių įstaigų įstaigų, padalinių vadovai.

1. *Teorinės literatūros analizė.* Siekiama išsiaiškinti „streso“, „stresoriaus“, „darbinio streso“ „perdegimo“ sąvokas bei šaltinius darbe, klasifikaciją, poveikio vadovui raiškos būdus.

2. *Empirinis tyrimas: anoniminė anketinė apklausa,* padėsianti atskleisti situaciją apie vadovų darbinį stresą, išsiaiškinti priežastis, reakcijas į stresą būdus.

3. *Kiekybinė ir kokybinė duomenų analizė* bus atlikta taikant duomenų apdorojimo programas SPSS ir MS „Excell“.

**Tyrimo etapai.**

1. Bendravimas su Vilniaus, Šiaulių, Joniškio miestų privačiojo sektoriaus ir valstybinių įmonių vadovais (susitarimas dėl tyrimo).
2. Minėtų įstaigų vadovų anoniminė anketinė apklausa.

---

<sup>4</sup> Bitinas B. Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas. 2006, p. 90.



**Tyrimo imtis.** Tyrimui pasirinkti Vilniaus, Šiaulių, Joniškio miestų 55 įmonių vadovai.

**Tyrimo organizavimas.**

1. Tyrimo imčių nustatymas (konkrečių įstaigų parinkimas).
2. Tyrimo vykdymas.
3. Duomenų sisteminimas, analizė.

**Darbo struktūra.** Įvadinė dalis. Teorinė dalis, kurioje analizuojama „streso“ sąvokos reikšmė socialinių ir biomedicinos mokslų kontekste, „darbinio streso“ ir „profesinio perdegimo“ traktavimas, vadovo lyderystės sąsaja su darbiniu stresu.

Tyrimo metodikos dalyje aptariama tyrimo dizaino schema, klausimynas (klausimai, teiginių vertinimo indikatoriai, skalės), pristatoma respondentų imtis. Susiteminus tyrimo duomenis, pateikiami paveikslai, reiškinių aiškinimai, interpretacijos, hipotezės. Pabaigoje formuluojamos išvados, pateikiamos rekomendacijos.

# 1.VADOVŲ DARBINIO STRESO TYRIMO TEORINIS PAGRINDIMAS

## 1.1. Sąvokos „stresas“ traktuotė socialiniuose ir biomedicinos moksluose

Šiandien sąvoka „stresas“ dažnai vartojama tiek buitiniame, tiek darbiname, tiek moksliniame kontekste. Mokslininkai, darbo rinkos, personalo specialistai rašo apie aktualias problemas darbe, aktualizuoja stresinių situacijų gausą, poveikį ir pasekmes darbuotojams, įstaigai.

„Psichologijos žodyne“ (1993) sąvoka „stresas“ aiškinama kaip „žmogaus būseną, kylanti dėl įvairių ekstremalių poveikių, t. y. stresorių“<sup>5</sup>. Terminu autoriaus H. Selye teigimu, „stresas – bendrasis adaptacinis sindromas, nespecifinė organizmo reakcija į kiekvieną nepalankų poveikį“<sup>6</sup>. „Bendrojoje psichologijoje“ (1986) pateikiamas toks apibrėžimas: „**Stresas** – tai tokia emocinė reakcija, kurią sukelia netikėta aplinkybė (stresorius) <...>“<sup>7</sup>. A. Vidžiūnaitė (2008) formuluoja išvadą, jog stresas, įtampa – „tai fiziologinių, psichologinių ir elgesio apsauginių reakcijų visuma“<sup>8</sup>. V. Legkauskas (2007) apibendrina R. Lazaruso, S. Folkmano streso aiškinimą kaip „ypatingą asmens ir aplinkos santykį, kuris asmens yra įvertintas kaip apsunkinantis arba viršijantis jo turimus išteklius ir keliantis grėsmę jo gerovei“<sup>9</sup>. „Tarptautinių žodžių žodyne“ (1999) sąvoka „stresas“ aiškinama kaip „specifinė organizmo fiziologinė reakcija, kylanti kaip atsakas į įvairius nepalankius išorinius arba vidinius aplinkos veiksnius“. V. Kučinskas (2001) pateikia tokį apibrėžimą: „Stresas – įtampos būseną, t. y. visuma apsauginių fiziologinių reakcijų, kylančių žmogaus organizme kaip atsakas į nepalankių veiksnių (stresorių) poveikį“<sup>10</sup>. T. Bagdonavičius (2006) stresą apibūdina kaip žmogaus fiziologinės ir psichinės įtampos būseną <...>“. Mokslininkai G. Zimbardas ir D. Geringas (2004) stresą aiškina kaip pasikartojančią individo reakciją į erzinančius įvykius. Tokios reakcijos pasekmė – organizmo pusiausvyros išbalansavimas, kuris įveikiamas arba ne. Lietuviškoje „Medicinos enciklopedijoje“ (1993) streso sąvoka (angl. stress – įtampa) aiškinama kaip būseną, apimanti psichinę ir fiziologinę įtampą, organizmo apsaugines reakcijas, sukeliama žalingų veiksnių – stresorių. G. Žukauskas (1998) rašo, jog stresas yra nespecifinė kūno reakcija į poveikį. R. Jusienė, A. Laurinavičius (2007), susisteminę psichologų teiginius apie stresą, šį reiškinį apibrėžia kaip būseną, atsirandančią dėl individo suvokimo apie grėsmę jo psichologinei ar fizinei gerovei bei gebėjimą prisitaikyti prie grėsmingų įvykių (ką daryti?).

<sup>5</sup> Psichologijos žodynas. 1993, p. 295.

<sup>6</sup> Psichologijos žodynas. 1993, p. 295

<sup>7</sup> Bendroji psichologija. 1986, p. 228.

<sup>8</sup> Vidžiūnaitė A. Stresas. 2008

<sup>9</sup> Jusienė R., Laurinavičius V. Psichologija. 2007, p. 281

<sup>10</sup> Valdymo problemos: teorija ir tendencijos. 2004, p. 197

Akcentuotina tai, kad kai kurie mokslininkai aiškina ne tik „streso“ sąvoką, bet jo sandarą, struktūrą, nurodo priežastis. Pvz., B. Hiebert (1985) pateikia tris reikšmes: 1) situacija, kuri sukelia pokyčius, 2) organizmo reakcija į stresorius, 3) individo ir aplinkos sąveika. M. Furst (1998) teigia, jog „stresu“ gali būti įvardinta fiziologinė reakcija (organizmo fiziologiniai pakitimai, pvz., pulsas), psichologinė reakcija (pvz., dirglumas, pyktis ir pan.) ir pasekmė, poveikis individui, kai kinta jo elgesys. L. Monginaitė (2005) pateikia dažniausias „streso“ reikšmes šiuolaikinėje literatūroje:

- „1) stiprus, neigiamai organizmą veikiantis poveikis;
- 2) stipri, nepalanki fiziologinė ir psichinė reakcija ir stresorius;
- 3) neigiama emocinė patirtis, lydima įtampos, baimių, nusivylimų, depresijos ir kt.;
- 4) vidinės pusiausvyros praradimas, besireiškiantis afektyviomis reakcijomis bei elgesio pokyčiais;
- 5) ekstremalios situacijos, dėl kurių kyla padidintos emocinės reakcijos ir traumuojantys išgyvenimai;
- 6) distresas, sukiantis nervinį išsekimą, depresiją, neurozes, fizines ligas, energinių atsargų išsekvojimą ir ankstyvą senatvę;
- 7) vidinių ir išorinių ritmų išbalansavimas;
- 8) trumpalaikis stresas, aktyvinantis ir skatinantis nugalėti sunkumus, veikiantis teigiamai”<sup>11</sup>.

R. Jusienės ir A. Laurinavičiaus (2007) teigimu, streso samprata apima stresorius (išorinius ir vidinius organizmą veikiančius veiksnius) ir streso reakcijas (organizmo fiziologinio, psichologinio elgesio atsaką). V. Legkauskas (2001) išskiria tris streso komponentus, etapus, lygius – išorinį, vidinį ir sąveiką tarp jų. Išorinio streso etape individą veikia, atakuoja stresoriai, egzistuojantys jo aplinkoje. Vidinio streso komponento atveju individas reaguoja į išorinius stresorius, t.y. juos suvokia, įvertina „kovoti ar bėgti“ aspektu. Trečiasis komponentas – išorinio ir vidinio komponento sąveika per mąstymą – subjektyvus streso, stresorių įvertinimas: „<...> **pirminiu įvertinimu** žmogus nustato, kiek pavojingas yra įvykis, o **antriniu įvertinimu** nustato, kiek pakankamai turi resursų/ galimybių tvarkytis su esama pavojinga situacija. Pirminiame įvertinime situacija gali būti kategorizuojama keliais būdais: kaip nesvarbi, kaip teigiama arba kaip stresinė“<sup>12</sup>. Žmogus situaciją stresine laiko tada, kai subjektyviai suvokia, jog yra nepajėgus su ja susitvarkyti. „Lazarus teigia, kad ne tiek svarbu, koks įvykis, kiek svarbu, kaip žmogus jį subjektyviai vertina“<sup>13</sup>. Aptartųjų streso lygių apibendrinimą galima pateikti grafiškai (žr. pav.1).

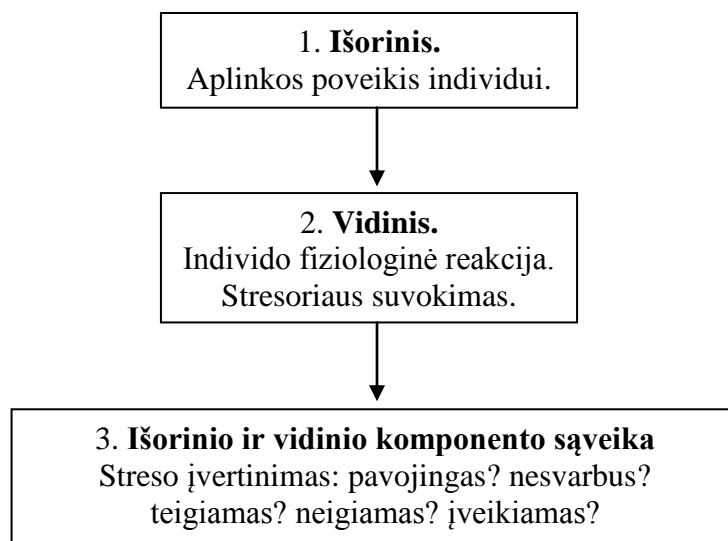
R. Jusienė, A. Laurinavičius (2007) teigia, kad stresas paprastai siejamas su distresu: „Beje, anglų kalboje stresui nusakyti naudojami du žodžiai „Stress” (be įprastinės streso reikšmės, turinti ir reikšmes „svarba”, „įtempimas”) arba „Distress” (be įprastinės streso reikšmės turinti ir reikšmes

<sup>11</sup> Monginaitė L. Įvadas į psichologiją. 2005, p. 32

<sup>12</sup> Legkauskas V. Psichologijos įvadas. 2001, p. 161

<sup>13</sup> Legkauskas V. Psichologijos įvadas. 2001, p. 161

„sielvartas“, susikrimtimas“, „išsekimas“<sup>14</sup>. Pagal H. Selye, stresas yra teigiamas veiksnys organizmui, kuris tampa distresu tuomet, kai kyla grėsmė organizmui, nes jis negeba prisitaikyti prie aplinkos (iš Jusienė, Laurinavičius, 2007). Tokią sąsają pateikė ir L. Monginaitė (2005): „<...> šiuolaikinio miesto gyvenimas sukuria visas sąlygas distresui atsirasti“<sup>15</sup>. S. V. Nikitinas taip apibrėžia distresą: „Distresas – griauantis, naikinantis, ilgalaikis stresas. Jo buvimo organizmas ir psichika nebeišlaiko, ir gyvenimo melodija gali likti nesugrota. Distreso apraiškos yra fizinės ligos, pirmalaikis senėjimas, nervinis išsekimas, neurozės, depresija. Fizinė ir psichinė sveikata neatsiejamos, jas išlaikyti padeda socialinė terpė, gyvenimo spalvingumas, įvykių įvairovė“<sup>16</sup>.



**1 pav.** Streso komponentai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis: V. Legkauskas, 2001

Sąvokos „stresas“ reikšmė daugialypė. Apibendrinant pateiktus mokslininkų aiškinimus, galima išskirti kelias prasmų grupes:

1. Stresas – veiksnys, sukeliantis stresą, stresorius;
2. Stresas – individo organizmo fiziologinė, psichologinė reakcija į stresorius, t.y. streso raiškos būdai susidūrus su stresoriumi; streso suvokimas, įvertinimas;
3. Stresas – stresinės situacijos poveikis, pasekmė, jos raiškos variantai individui.

Stresas gali būti teigiamas, kaip veiksnys, skatinąs efektyvumą, spartumą, veiklumą, ir neigiamas – distresas. Analizuotuose šaltiniuose dažniausiai tiek teigiama, tiek neigiama prasme vartojama viena sąvoka – stresas. Šiame darbe bus laikomasi šio principo.

<sup>14</sup> Jusienė R., Laurinavičius A. *Psichologija*. 2007, p. 281

<sup>15</sup> Monginaitė L. *Įvadas į psichologiją*. 2005, p. 31

<sup>16</sup> Monginaitė L. *Įvadas į psichologiją*. 2005, p. 31

Gilinantį į darbo temą, tikslinga aptarti stresą sukeliančius veiksnius – stresorius. „Psichologijos žodyne“ (1993) rašoma, jog stresą sukelia stresorius – veiksnys, ekstremalius poveikis. „Bendrojoje psichologijoje“ (1986) stresorius įvardijamas kaip „pavojus, didelis fizinis ar psichologinis krūvis, kai reikia greitai nuspręsti, orientuotis nelaukiamomis sąlygomis“<sup>17</sup>. A. Vidžiūnaitė (2008), aiškindama „streso“ sąvoką, teigia, jog jį „sukelia išoriniai arba vidiniai veiksniai, vadinami stresoriais“<sup>18</sup>. T. Bagdonavičiaus (2006) teigimu, stresą sukelia tam tikri dirgikliai – stresoriai. L. Monginaitė (2005) rašo, jog streso šaltinis – netikėtai aplinkybės, dirgikliai, tokie kaip pavojai, netektys, dideli fiziniai, psichiniai krūviai. „Stresoriai sukelia neigiamas emocijas, sutrikdo protinę veiklą, darbingumą, formuoja neigiamą mąstymą, žmogus praranda saugumo jausmą“<sup>19</sup>. Taigi stresorius – veiksnys, sukeliąs stresą. Akcentuotina tai, kad vieningos stresorių klasifikacijos nėra. Vieni mokslininkai tik aptaria stresorius juos įvardindami, kiti – analizuoja išsamiau. R. Jusienė, A. Laurinavičius (2007) išskiria fizinius ir psichologinius stresorius, įvardina kilmės šaltinius, pabrėžia, jog stresinės situacijos būna vienkartinės, tęstinės, ilgalaikės (nuolatinės). Taigi tai priklauso nuo stresoriaus veikimo laiko. „Psichologijos žodyne“ (1993) taip pat įvardijamos psichinio ir fiziologinio streso rūšys (tipai), priklausančios nuo stresoriaus rūšies ir jo poveikio pobūdžio. V. Legkauskas (2001) rašo: „Pagal trukmę stresorius galima skirti į staigius (trumpai trunkantys, nuo poros sekundžių iki poros dienų, pvz., nenumatytai iškilęs pavojus), chroniškus (ilgai trunkantys, nuo kelių savaičių iki kelių metų, pvz., darbas naktinėje pamainoje, gyvenimas pavojingame rajone), ir kintamus (kai stresoriaus veikimo laikotarpiai keičia streso nebuvimo laikotarpiai, pvz., egzaminai)“<sup>20</sup>. Mokslininkas pateikia tokius individą veikiančių stresorių tipus: asmeniniai, socialiniai/ šeimos, darbo, aplinkos stresoriai. Carr J., Kelley B. ir kiti (2011) taip pat mini dvi pagrindines streso rūšis pagal trukmę – trumpalaikius, netikėtus ir lėtinius, ilgalaikius, nuolatinus. Ypač didelį pavojų kelia pastarasis stresas, nes eikvoja organizmo gynybinės sistemos energiją, slopina atsparumą ligoms. L. Monginaitė (2001) išskiria tris streso veiksnius – aplinkos, įvairių įvykių, situacijų ir psichologiniai – kurių pilna visur: namuose, darbe, gyvenamojoje aplinkoje, šalyje, kitaip tariant – visame pasaulyje. D. G. Myers (2008) rašo, jog stresą sukelia katastrofa, svarbūs gyvenimo pokyčiai, kasdienis susierzinimas. „Nesigilinant į daugybę esamų apibrėžimų, matome, kad streso kilimui pasitarnauja įvykiai ar situacijos – **stresoriai**, prie kurių žmonėms tenka taikytis. Stresoriais gali būti bet kokie įvykiai, verčiantys asmenį keistis arba adaptuotis. Stresorių diapazonas labai platus: nuo globalių,

---

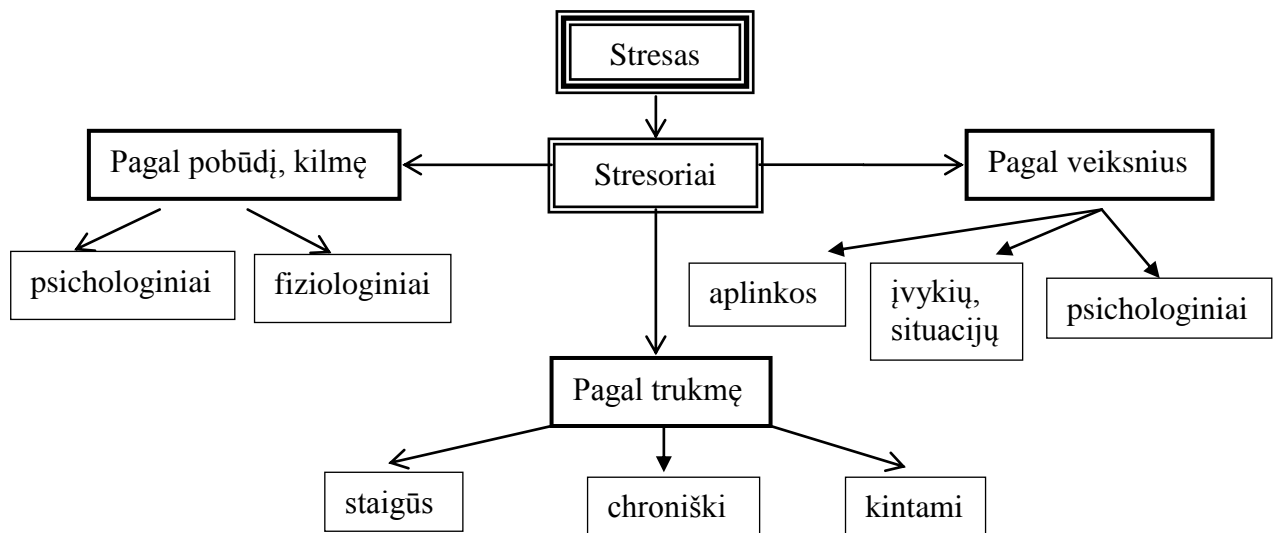
<sup>17</sup> Bendroji psichologija. 1986, p. 228.

<sup>18</sup> Vidžiūnaitė A. Stresas. 2008

<sup>19</sup> Monginaitė L. Įvadas į psichologiją. 2005, p. 32

<sup>20</sup> Legkauskas V. Psichologijos įvadas. 2001, p. 160

katastrofiškų įvykių iki kasdieninių, bet pasižyminčių įkyrumu<sup>21</sup>. Apibendrinant aptartųjų stresorių tipus, klasifikaciją galima pateikti grafine schema (žr. pav. 2).



**2 pav.** Stresorių klasifikacija

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis: „Psichologijos žodynas“ (1993), „Bendroji psichologija“ (1986), „Psichologija šiandien“ (2007), A. Vidžiūnaitė (2008), T. Bagdonavičius (2006), R. Jusienė, A. Laurinavičius (2007), L. Monginaitė (2001), V. Legkauskas (2001), D. G. Myers (2008), Carr J., Kelley B. ir kt. (2011))

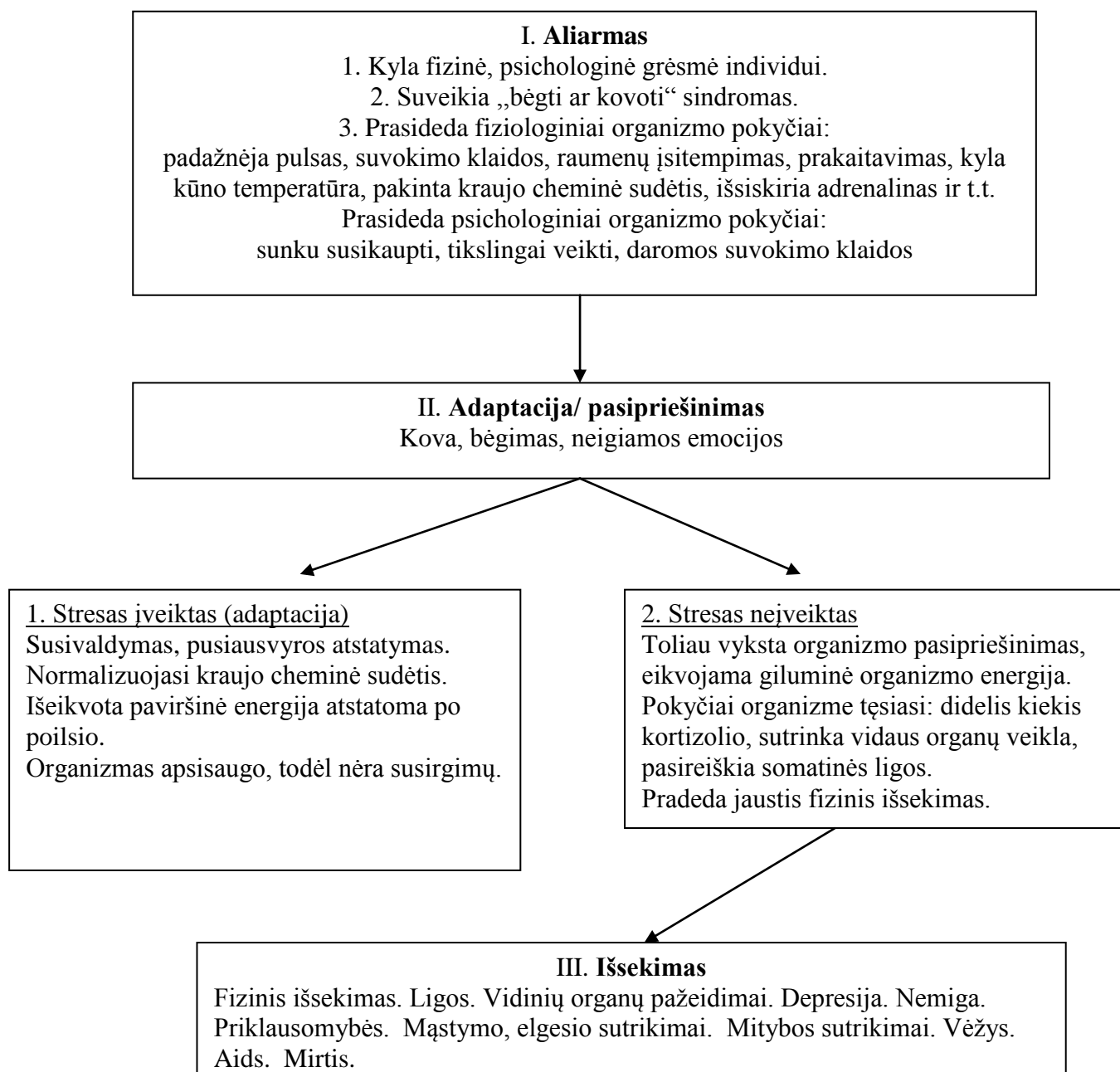
Atidžiau pažvelgus į stresorių klasifikacijos schemą galima formuluoti išvadą, kad visi stresoriai glaudžiai susiję, persipynę. Psichologinių ir fiziologinių stresorių trukmė gali būti skirtinga – staigi vienkartinė, chroniška ir kintanti. Tiek psichologiniai, tiek fiziologiniai gali susiformuoti ne tik darbe, bet ir namuose (kai „atsinešama“ iš namų). Įvykis, situacija gali trukti nevienodai, būti psichologinio, fiziologinio pobūdžio, pvz., avarijos fiziologinė trauma luošumas, veikiąs psichiką, nes keičiasi gyvenimas. Akcentuotina tai, kad kiekvienam stresoriui susidaryti reikalinga sąlyga. Labai svarbu pabrėžti, kad kiekvienas individas stresorius vertina skirtingai, t.y. ką vienas suvokia kaip nereikšmingą stresorių, kitas – priešingai. „Daugelis pripažįsta individualų jautrumą stresui. Šį individualų jautrumą lemia nervų sistemos tipas bei temperamentas, neigiamų emocijų situacijų dažnumas ir pan.“<sup>22</sup>. Beje, mokslininkai literatūroje išsamiau aptaria psichologinius stresorius, nes jie sunkiau identifikuojami lyginant su fiziologiniais.

Aptariant streso reikšmes minėta, jog sąvoka aiškinama kaip individo organizmo fiziologinė, psichologinė reakcija ir kaip streso pasekmė. Taigi kalbama apie streso raiškos būdus streso veikimo momentu ir po jo. Šiuo atveju tikslinga remtis H. Selye paaiškinu bendroju adaptaciniu

<sup>21</sup> Psichologija šiandien. 2007, p. 413

<sup>22</sup> Bendroji psichologija. 1986, p. 229

(prisitaikymo) sindromu: „<...> visose stresinėse situacijose „pradedą veikti“ bendras adaptacinis (prisitaikymo) sindromas, susidedantis iš trijų stadijų: aliarmo, pasipriešinimo, išsekimo“<sup>23</sup>. Šio mokslininko teoriją nagrinėja „Bendrosios psichologijos“ (1986) ir „Psichologija šiandien“ (2007) sudarytojai, L. Monginaitė (2005), R. Jusienė, A. Laurinavičius (2007), D. G. Myers (2008). Bendrąjį adaptacinį (prisitaikymo) sindromą remiantis minėtaisiais autoriais galima pateikti grafine schema (žr. 3pav.).

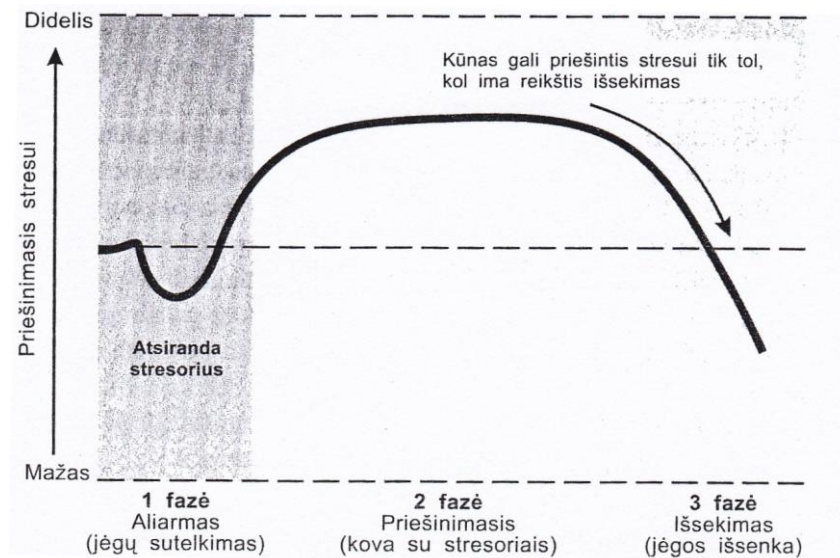


**3 pav.** Bendrasis adaptacinis (prisitaikymo) sindromas

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis: H. Selye iš R. Jusienė, A. Laurinavičius (2007), V. Legkauskas (2001), L. Monginaitė (2005), David G. Myers (2008)

<sup>23</sup> Jusienė R., Laurinavičius A. Psichologija. 2007, p. 286

Taigi aptariant streso sandarą remiantis H. Selye modeliu (žr. 3 pav.), formuluotina išvada, jog streso raiškos būdai priklauso nuo etapo, stadijos. Pirmasis etapas – individo reakcija į stresorius, jų egzistavimo suvokimas. Antrajame etape stresas arba įveikiamas, arba ne. Tiek vienu, tiek kitu atveju būdingi simptomai, t.y. raiškos būdai. Jei stresorius įveikiamas, šis etapas paskutinis: žmogus po kurio laiko atsigauna, jo organizmas grįžta į normalią būseną. Priešingu atveju, kai stresoriai veikia ilgai, jie yra stiprūs, pasikartojantys, individas, siekdamas jį įveikti, pradeda eikvoti gilumines organizmo energijas. Jei šių jėgų nepakanka, pereinama prie paskutiniosios, išsekimo, stadijos. D. G. Myers (2008) pateikia grafinį variantą žmogaus reakcijos į stresą pagal H. Selye bendrąjį prisitaikymo sindromą (žr. 4 pav.).



**4 pav.** Bendrojo prisitaikymo sindromo kreivė

(Šaltinis: D. G. Myers, 2008, p. 679)

Darbo tema orientuoja į išsamesnę streso raiškos būdų analizę. Todėl tikslinga juos išsiaiškinti, susisteminti. „Psichologija šiandien“ (2007) išskiriamos dvi reakcijos į stresą – fiziologinė ir psichologinė, kuri yra trejopa – emocinė, kognityvinė ir elgesio. L. Monginaitė (2005) nurodo keturis streso simptomus, požymius, raiškos būdus – fiziologinį, emocinį, protinį-intelektinį ir elgesio. Tokius įvardina R. Jusienė, A. Laurinavičius (2007), V. Legkauskas (2001), L. Monginaitė (2005), rašoma „Bendrojoje psichologijoje“ (1986). Remiantis šiais autoriais bus aptariamoms streso raiškos būdų grupėms, požymiai, simptomai:

1. Fiziologiniai streso požymiai pasireiškia fiziologiniais negalavimais, todėl gana lengvai atpažįstami: miego sutrikimas (nemiga ar mieguistumas), silpnumas, galvos bei nugaros skausmai, spazmai raumenyse, organuose bei širdies „permušimas“, padidėjęs kraujospūdis, prakaitavimas,



pasunkėjęs kvėpavimas, apetito praradimas, ne iš karto pastebimi yra „<...> endokrininiai sutrikimai, nusilpusi imuninė sistema, dažnos infekcinės ir peršalimo ligos, nuovargio sindromas, sutrikęs virškinimas, sumažėjęs lytinis potraukis, nes slopinama dauginimosi funkcija. Galima pasakyti, kad organizme prasideda perversmas“<sup>24</sup>;

2. Emociniai streso simptomai – nerimas, įtampa ar baimė, kaltės jausmas, nepasitenkinimas, liūdesys, depresija (prislėgta nuotaika, smarkiai susiaurėję interesai, ryškus svorio padidėjimas ar sumažėjimas, nuovargis, nusivertinimas, kaltės pojūtis, mintys apie savižudybę), vidinė tuštuma, nepasitikėjimas savimi, apatija, pyktis, dirglumas, efektyvi reakcija, baimė, įtampa, „per gera“ arba „per bloga“ nuotaika, manija (nenormaliai pakili nuotaika, savęs perversinimas, per daug kalbama nei įprasta, susikoncentravimo ilgesniam laikui sutrikimas, kt.) ir bipolinis sutrikimas (depresijos ir manijos kaita), pasireiškia fobijos (tamsos, mažos erdvės baimė), panikos priepuoliai, staigaus galingo nerimo be jokios priežasties patyrimas, kai ima svaigti galva, padažnėja širdies darbas, ima pykinti, darosi karšta ir šalta, bei obsesija (kai žmogus kamuojamas įkyrių beprasmiškų minčių).

3. Protinė-intelektinė streso raiška susijusi su individo pakitusia intelektualine veikla: stresą patirianti asmenybė yra išsiblaškiusi, sunkiai susikaupianti ir atsimenanti (atminties sutrikimai), netiksliai suvokianti spalvas, dydžius, atstumus ir pan., negebanti logiškai bei nuosekliai mąstyti, ją kankina protinis nuovargis, galvoje sukasi įkyrios mintys arba jos stringa, pasireiškia savikritiškas požiūris, „katastrofuojantis“ mąstymas, susiaurėja interesų ratas.

4. Streso raiška elgesio forma: žmogus, patiriantis stresą, gali reaguoti trejopai: 1) impulsyviai, dinamiškai, kai žmogų ištinka isterija, jis per daug gestikuliuoja ir kalba, tą patį aptarinėja be paliovos, jis patiria regresiją (verkia, nekontroliuojamai tauška, kramto nagus, šveplena), fiksacija (inertiškas ankstesnės veiklos tęsimas, stresą sukėlusios priežasties nuolatinė analizė), 2) apatiškai, kai šis sustingsta, tyliai verkia, įninka į priklausomybes (alkoholizmą, rūkymą, narkomaniją), 3) elgiasi piktybiškai, neadekvačiai, įžeidinėja žodžiais, yra agresyvus prieš save (neapykanta, įtūžis) ir kitus (grubumas, grasinimai, užpuolimas, priekabumas); šiuo atveju būdingas statistinis elgesio retumas - „nenormalus“ elgesys daugumos kontekste, kuris trukdo atlikti įprastus darbus, - ir asmeninis distresas (kai žmogus savo elgesio nepakenčia, bet negali sukontroliuoti).

Pateiktuosius streso simptomus, raiškos būdus galima susisteminti (žr. 1 lentelę). Išsekimo stadijos etape streso raiška būna fiziologinė (kai pakinta organizmo, vidaus organų veikla), emocinė (užvaldo įkyrios, neigiamos mintys), protinė-intelektinė (individui sunku atlikti intelektines užduotis, susikaupti, atsiminti, tiksliai įvertinti) ir elgesio (agresija, apatiškumas, nuolatinis beprasmiškų veiksmų kartojimas, kalbėjimas apie tą patį). Socialinių mokslų kontekste nagrinėjama emociniai, elgesio raiškos būdai, biomedicinos mokslų – protinė-intelektinė, fiziologinė streso

---

<sup>24</sup> Monginaitė L. Įvadas į psichologiją. 2005, p. 30

pasekmė individui. Pažymėtina tai, jog visi streso raiškos būdai glaudžiai susiję, nes gali veikti kompleksiskai, įvairiais deriniais.

Terminas „stresas“, sukurtas H. Selye, rašoma „Psichologijos žodyne“ (1993), iš pradžių buvo vartojamas tik fiziologijoje. Tai fundamentaliųjų biomedicinos mokslų šaka, kuriai taip pat priskirtina anatomija, aplinkotyra, biochemija, biofizika, biologija, patologija ir kt. Darbo tyrimo problema orientuoja taikomųjų biomedicinos mokslų kryptimi – į žmogaus mediciną, neurologiją, kuri tradiciškai siejama su psichiatrija (psichikos sutrikimai). Socialiniai mokslai, kitaip dar vadinami visuomeniniais, tyrinėja žmonių tarpusavio santykius visuomenėje. Jiems priskirtina psichologija, sociologija, politologija, ekonomika ir socialinės komunikacijos. Taigi bus pateikiamas psichologinis streso aiškinimas, siejamas su žmogaus protu, emocijomis, elgsena, sąmone bei psichikos reiškiniais. Biomedicinos mokslų kontekste stresas aiškinamas kaip individo fiziologinė, psichologinė savijauta, reakcija, įtampos būseną, vidinės pusiausvyros praradimas. Tai tokie procesai, kurių raiška – žmogaus fiziologija, psichologija. Socialinių mokslų kontekste stresas aiškinamas kaip aplinkos poveikio rezultatas, kurio šaltinis – ypatingas asmenybės ir aplinkos santykis dėl konfliktų, grėsmės, žmogaus galimybių ir aplinkos reikalavimų neatitikimo, peržengus, pažeidus individo susikurtą apsauginį apvalkalą. Apibendrinant pateiktas „streso“ sąvokos aiškinimo variacijas formuluotina išvada, jog biomedicinos ir socialinių mokslų kontekstai streso aspektu – glaudžiai susiję, neatsiejami. B. Bittman, (1999) daro išvadą, jog kiekvienas žmogus stresą suvokia skirtingai ir kiekvienam jį sukelia skirtingi reiškiniai. Stresas yra iš esmės psichobiologinis atsakas į tai, ką mes suvokiame kaip grėsmę. Individo streso suvokimas priklauso nuo genetinio kodo.

### Streso raiškos būdai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis: R. Jucienė, A. Laurinavičiuss (2007), V.

		Raiškos formos		
<b>Požymiai</b>	<b>Fiziologinis</b> Vyksta fiziologiniai pokyčiai stresą patiriančios asmenybės organizme.	<b>Emocinis</b> Pasikeičia stresą patiriančio individo emocinė savijauta, būdingos neigytivos mintys.	<b>Protinis-intelektinis</b> Sutrinka pažintinės stresą patiriančios asmenybės funkcijos.	<b>Elgesio</b> Asmenybės elgesys toks, koks nėra būdingas daugumai.
<b>Pavyzdžiai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miego sutrikimas</li> <li>• Nuovargis</li> <li>• Galvos, nugaros, kiti skausmai</li> <li>• Prakaitavimas</li> <li>• Nusilpęs imunitetas</li> <li>• Sutrikęs virškinimas</li> <li>• Pasunkėjęs kvėpavimas</li> <li>• Kt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nerimas</li> <li>• Įtampa</li> <li>• Baimė (fobijos)</li> <li>• Kaltė</li> <li>• Depresija</li> <li>• Tuštuma</li> <li>• Nepasitikėjimas</li> <li>• Nuotaika „per gera“ arba „per bloga</li> <li>• Mintys apie savižudybę</li> <li>• Manija (įkyrios mintys)</li> <li>• Kt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minčių strigimas</li> <li>• Išsiblaškyimas</li> <li>• Neatsiminimas</li> <li>• Negalėjimas apsispręsti</li> <li>• Netikslus spalvų, atstumų, dydžių suvokimas</li> <li>• „Katastrofuojantis mąstymas“</li> <li>• Kt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsyvus elgesys</li> <li>• Didelė gestikuliacija</li> <li>• Nuolatinis kalbėjimas apie tą patį</li> <li>• Tų pačių veiksmų nereikšmingas kartojimas</li> <li>• Tylus verkimas</li> <li>• Įnykimas į priklausomybes</li> <li>• Agresyvus, nemandagus elgesys, regresija</li> <li>• Kt.</li> </ul>

Legkauskas (2001), L. Monginaitė (2005), „Bendroji psichologija“ (1986)

### 1.2. Sąvokų „darbinis stresas“ ir „profesinis perdegimas“ traktuotė

Sąvokos „darbinis stresas“ ir „profesinis perdegimas“ tarpusavyje susiję, nes tiek vienas, tiek kitas kyla toje aplinkoje, kurioje žmogus dirba. Tai aišku iš pirminės sąvokų analizės. Tačiau verta

išanalizuoti šiuos reiškinius išsamiau, nes darbo tema, tikslas orientuoja į šių reiškinių išsamesnį pateikimą.

A. Grandjean ir D. Karnegeris darbinį stresą aiškina kaip emocinę būseną, kuri kyla dėl prieštaravimo tarp to, ko reikalaujama darbe, ir to, ką asmuo gali atlikti (iš I. Andrijauskaitė, D. Bumblytė, 2003). K. O. Cooper (1996) rašo, jog darbinis stresas subjektyvus, nes asmenybė suvokia nesugebėsianti atitikti darbinių reikalavimų. Autorių kolektyvas darbe „Stress at work: how can we cope?“ (2011) teigia, jog įstaiga be visiško streso – neįmanomas reiškinys, tačiau siekiant jos judėjimo pirmyn, tobulėjimo, reikia ir streso, ir jo prevencijos. Kai stresas veikia tinkamai, jis padeda susitelkti, suteikia energijos, budrumo, tačiau iki tam tikros ribos. Fairbrother K., Warn J. (2003) rašo: stresas darbe pasireiškia tada, kai darbuotojo sąmoningumo ar asmenybės psichologinės ir fiziologinės reakcijos sukelia neigiamus jausmus, grėsmes darbinėje aplinkoje. ES atlikto tyrimo santraukoje darbinis stresas apibrėžiamas kaip „sąveika“ tarp darbuotojo ir pavojingų veiksnių darbo aplinkoje, kai darbinės aplinkos reikalavimai viršija darbuotojo gebėjimus juos įvykdyti, kontroliuoti (Fakts 8).

Remiantis „streso“ sąvoka, galima formuluoti išvadą, jog darbinis stresas – tai stresas, patiriamas darbinėje aplinkoje, kai darbuotojas patiria konfliktą tarp kompetencijos ir reikalavimų neatitikimo. Tiek vienu atveju (kai trūksta kompetencijos), tiek kitu (kai kompetencija pranoksta reikiamą paskirtam darbui), patiriamas stresas.

H. Vollmer (1998) paaiškina streso vertinimo (subjektyvumo) aspektą teigdamas, jog nuo darbuotojo, patiriančio stresą, priklauso, ar jis priims tai kaip iššūkį ir tobulės, ar leis užvaldyti baimei, bejėgiškumui. Taigi darbinis stresas patiriamas tada, kai susidaro tam tikros sąlygos darbe, t.y. veikia stresoriai. S. Cartwright, C. L. Cooper (1997) aiškina, jog profesinį stresą sukelia skurdžios darbo sąlygos, ilgos darbo valandos, pamaininis darbas, rizika, pavojai, naujosios technologijos, darbo krūvio perviršis, darbo stoka. M. Furst (1998) darbinio streso šaltiniams priskiria per didelį/ mažą darbo krūvį, monotoniją, baimę dėl darbo praradimo, socialinius konfliktus. J. Lapė (1980) išvardina tokias priežastis: personalo kaita, trumpalaikės pravaikštos, trikdančios darbą, nelaimingi atsitikimai, jų grėsmė, neracionalus darbo laiko panaudojimas, klaidos, konservatyvi įstaigos politika, sunkus bendravimas, asmeninio gyvenimo nesėkmės, tobulėjimo, kvalifikacijos kėlimo galimybių stoka. V. Legkauskas (2001) darbo stresoriams priskiria pokyčius darbe, perkrovimą, nuobodulį, baimę dėl darbo praradimo. A. Vidžiūnaitė (2008) analizuoja nepasitenkinimo darbu, per mažo darbo užmokesčio, nemalonios darbo aplinkos, per didelio darbo krūvio, nesutarimų su kolegomis įtaką stresui. Kiti mokslininkai (S. Palmer, C. Cooper, K. Thomas, 2001) išskiria tokius stresorius: reikalavimai, kontrolė, tarpusavio santykiai, pokyčiai, darbuotojo vaidmuo, parama, mokymai, darbuotojo individualumas. „Valdymo problemos: teorija ir tendencijos“ (2004) sudarytojai taip pat akcentuoja tokius darbinius stresorius:

karjeros plėtros galimybės, perspektyvų aiškumas, darbuotojų izoliacija priimant sprendimus, veiklos suvaržymas, organizacijos politika, konsultacijų stoka, sąlygų nesudarymas darbuotojų ambicijų įgyvendinimui. Darbo kontrolės ir reikalavimų sąsają su stresu akcentavo JAV mokslininkas R. Karasek (1979). Jis teigė, kad svarbi galimybė darbuotojui savarankiškai priimti sprendimus dėl jo žinių panaudojimo darbo atlikimui. Be to, mokslininkas pabrėžė darbo reikalavimų ir darbo krūvio sąsają. Darbo aiškumo, apibrėžtumo ir atsakomybės už žmonių gyvybes bei darbo krūvio (darbo kiekio, sudėtingumo, pamainos) svarbą, sąsają su stresu akcentuoja ir kiti mokslininkai (Palmer ir kt., 2001, „Valdymo problemos: teorija ir tendencijos“ (2004). Taigi darbinis stresas kyla dėl įvairių veiksnių, veikiančių tiek darbinėje aplinkoje, tiek už jos ribų.

Darbinių stresorių pateikta įvairovė įrodo, kad veiksnių, sukeliančių įtampą darbe, be galo daug. Kai kuriuose šaltiniuose jie pateikiami susistemintai. „Psichologijos žodyne“ (1993) išskiriamos dvi stresorių grupės – psichologiniai (pavojus, grėsmė, įžeidimas, informacijos perteklius) ir fiziologiniai (labai didelis fizinis krūvis, temperatūros ekstremumai, skausmas, pasunkėjęs kvėpavimas). R. Jusienė, A. Laurinavičius (2007) stresorius klasifikuoja analogiškai pirmiesiems priskirdami temperatūros pokyčius, įtemptą darbą, virusų invaziją, fizinį sužeidimą ir pan., bei pavojus, kylančius mūsų sveikatai, gyvybei. Visus šiuos išvardintus stresorius galima patirti bet kokioje aplinkoje, t.y. ir darbe. Grėsmė individo psichologinei gerovei kyla tada, kai jis jaučiasi nuvertinamas, kritikuojamas, atstumiamas ir pan. arba įsivaizduoja tokią situaciją esant, nors realiai to nėra. Akcentuotina tai, kad minėtieji stresoriai kelia grėsmę fizinei ir psichologinei sveikatai. Išvardinti mokslininkai išskiria tokius psichologinio streso tipus, stresorius: frustracija, spaudimas, nuobodulys, konfliktai, gyvenimo sąlygų pasikeitimai. Spaudimas – reikalavimas per trumpą laiką padaryti daug. Šiuo atveju labai svarbu, ar individas sugeba planuoti darbo laiką, darbus bei visa tai derinti su poilsiu. Spaudimas patiriamas ir tada, kai žmogus siekia tobulybės, išsikelia per daug didelius reikalavimus, nors iš jo aplinkiniai tikisi žymiai mažiau. Nuobodulys – tai menkas skatinimas, priešingybė spaudimui. Ši būseną patiriama ir tada, kai žmogus gali tik minimaliai judėti. Kitas stresorius – konfliktai, kurie būna išoriniai (nesutarimai su kitais žmonėmis) ir vidiniai (nesutarimas su savimi, pvz., „privalau, bet nenoriu“). Frustracija – susidūrimas su kliūtimis siekiant tikslų, kai negaunama, nepasiekama to, ko tikėtasi; ji gali būti trumpalaikė ir ilgalaikė. R. Jusienė, A. Laurinavičius (2007) akcentuoja, jog psichologiniai stresoriai kiekvieno individo suvokiami skirtingai ir nėra akivaizdūs. Kitus stresorius – traumą ir gyvenimo pasikeitimus galima apibūdinti kaip tarpinius tarp fizinių ir psichinių tipų, nes jie gali būti tiek vienos, tiek antros kilmės ir, pažymėtina, vienas kito šaltiniu. Trauma, krizė yra šokiruojanti fizinė (pvz., užpuolimas) ar psichologinė (pvz., artimo žmogaus netektis) patirtis. Tai vienas svarbiausių stresorių. Gyvenimo pasikeitimai gali būti neigiami (skyrybos, darbo praradimas, liga, kt.) ir teigiami (vedybos, vaiko gimimas, paaugstinimas pareigose ir kt.). Tai situacijos,

reikalaujančios individo prisitaikymo prie pokyčių. Tokio pobūdžio stresoriai atsiranda esant tam tikrai situacijai. Г. С. Никифорова (2006) aiškina, jog darbe veikia daug ilgalaikių, nepertraukiamų stresorių. Ji pateikia keturias darbinių stresorių kategorijas:

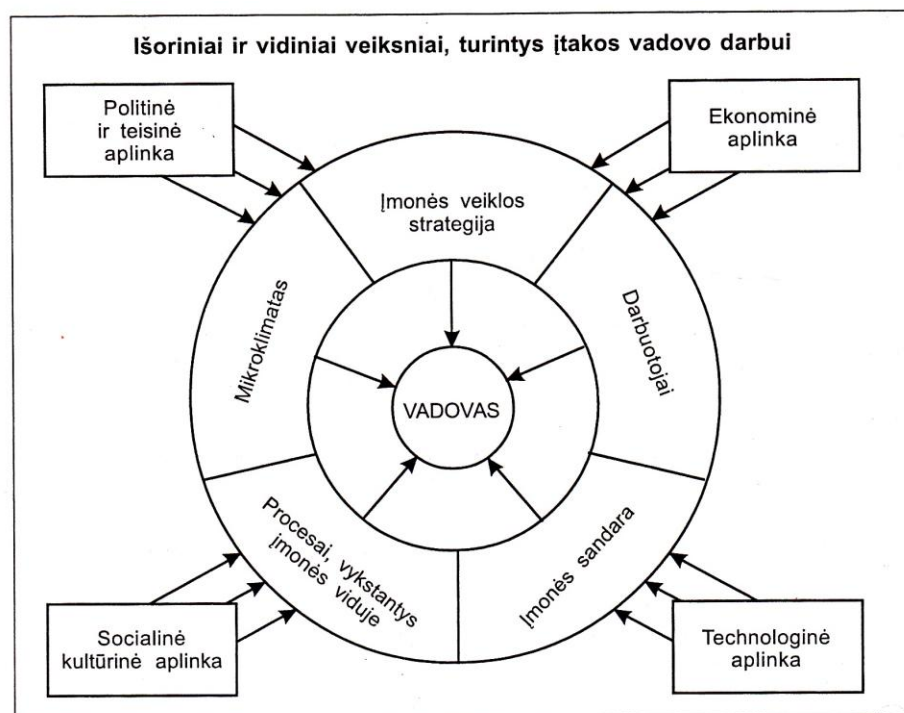
- pirmoji – komunikaciniai: įvertinama darbuotojo veikla psichologiniu-psichosocialiniu aspektu; svarbus formalusis ir neformalusis bendravimo būdas darbovietėje;
- antroji – informaciniai faktoriai: darbo pobūdis; darbo grupės sudėtis; problemų sprendimo būdas; tai situacijos, kai reikia sumanumo, atvirumo naujovėms, kūrybiškumo;
- trečioji – emociniai faktoriai: atsakomybė (socialinė veiklos reikšmė, specialisto poveikis žmonių likimui), darbo poveikis sveikatai; siekiama sėkmė sukeltiant stresą, reikalaujant iš darbuotojų valingumo, tvirtumo, nebijoti rizikuoti;
- ketvirtoji – fiziologiniai faktoriai; visa, kas kyla iš materialiosios, fizinės aplinkos, veikia individo organizmą: mikroklimatas, švara, apšvietimas, triukšmas, vibracija, temperatūra, nenuoseklus darbas.

Kiti mokslininkai pateikia penkias streso šaltinių darbe rūšis: darbo sąlygos, vaidmuo darbe, karjeros galimybės, tarpusavio santykiai ir psichologinis klimatas; stresą įtakoja ir asmenybės bruožai (Valdymo problemos: teorija ir tendencijos, 2004). „Vienas svarbiausių veiksnių, turinčių įtakos darbuotojų sveikatai, yra darbo aplinkos kokybė“<sup>25</sup>. N. Chmiel (2005) išskyrė darbinio streso kategorijas, įvardino jų stresorius. Pirmoji sritis – darbo turinys, darbo pobūdis. Šiuo atveju būdingi tokie stresoriai kaip per didelis/ mažas darbo krūvis, sudėtingas, monotoniškas, pavojingas darbas, neaiškūs ar net prieštaringi reikalavimai. Antroji siejasi su darbo sąlygomis, kai dirbama kenksmingomis, nepatogiomis sąlygomis esant triukšmui, vibracijai, prastam apšvietimui, radiacijai, temperatūrų ekstremumams, nepakankamai higienai, stokojant apsauginių priemonių. Kita sritis susijusi su įdarbinimo sąlygomis, kur stresoriais tampa pamaininis darbas, menkas atlygis, karjeros perspektyvų neaiškumas. Paskutinysis lygis, iškirtas mokslininko N. Chmiel (2005), remiasi socialinių santykių darbe kokybe, kuomet įtampą kelia prasta vadyba, menka parama, nuomonės nepaisymas, atmetimas, diskriminavimas. В. Е. Орел (iš J. Pacevičius, 2006), kalbėdamas apie darbinį stresą, pateikia tokius įstaigos veiksnius: darbo sąlygos (darbo laiko ir darbo apimties santykis), darbo turinys (darbas su klientais kiekybiniu ir kokybiniu aspektu), socialiniai-psichologiniai faktoriai (psichologinė parama, palaikymas), grįžtamojo ryšio trūkumas, deficitas (informacijos stoka apie atliekamo darbo rezultatyvumą), skatinimo stoka, nebuvimas. Carr J., Kelley B. ir kiti (2011) įvardina tris pagrindines sritis, sukeliančias stresą darbe: a) darbiniai reikalavimai (terminai, darbo sąlygos, reikalavimai, sudėtingas darbas ir pan.), b) individualūs skirtumai reaguojant į stresą, c) socialiniai poreikiai, bendravimas su kolegomis, pavaldiniais. Visais išvardintais atvejais veikia fiziniai, psichologiniai pavojai. Europos saugos ir sveikatos darbe

---

<sup>25</sup> Valdymo problemos: teorija ir tendencijos. 2004, p. 185

agentūros leidinyje „Su darbu susijusio streso tyrimai. Faktas 8“ rašoma apie stresą darbe, išskiriamos dvi streso kategorijos: 1) darbo turinio, apimanti darbo aplinką, įrangą, užduočių formulavimą, darbo krūvį/darbo tempą, darbo grafiką; 2) darbo konteksto, apimančio organizacijos kultūrą ir funkciją, darbuotojų vaidmenį organizacijoje, karjeros plėtrą, sprendimų priėmimo įgaliojimus/kontrolę, tarpusavio santykius darbe, namų ir darbo reikalavimų suderinamumą. Darbo kontekstas apima šias sritis: organizacijos kultūra ir funkcija, darbuotojų vaidmens organizacijoje ir atsakomybės už žmones aiškumas, prastas apmokėjimas, karjeros plėtra, sprendimų priėmimo įgaliojimai/ kontrolė, tarpusavio santykiai darbe, namų ir darbo reikalavimų suderinamumas, įmonės atmosfera, požiūris į stresą darbe, bauginimai, prievarta, įtempti santykiai tarp kolegų, skirtingo statuso darbuotojų (tarp darbuotojų, darbuotojų ir vadovo, tarp žemesnio ir aukščiausiojo lygmens vadovo), darbuotojų nuomonės nepaisymas, socialinė arba psichologinė izoliacija, tarpasmeniniai konfliktai, socialinės paramos trūkumas, palaikymo stoka sprendžiant darbo ir asmenines problemas, neatsižvelgimas į individualius darbuotojų skirtumus. Darbo kontekste svarbus ir organizacijos tikslų apibrėžimas – kuo aiškesni tikslai personalui, tuo paprasčiau dirbti, jų siekti. Darbo turinio stresoriai klasifikuojami į tris grupes: darbinė aplinka, darbo krūvio optimizavimas, darbuotojo darbo prasmingumas. Darbinėje aplinkoje stresą gali kelti darbo atlikimui netinkama materialinė bazė, pvz., nekokybiška įranga, triukšmas, vibracija, prastas vėdinimas, apšvietimas ir t.t. B. Leonienė (1998) pateikia schemą, atspindinčią veiksnius, įtakančius vadovo darbą, taigi, ir sukeliančius stresą (žr. 5 pav.). Apstritimo centre – vadovas, epicentre – vidiniai veiksniai, egzistuoja įstaigoje: mikroklimatas, darbuotojai, procesai, įmonės veiklos strategija, sandara (struktūra). Už apskritimų ribų – išoriniai veiksniai, aplinka, kontekstas, kuriame gyvuoja įstaiga, dirba, gyvena vadovas: politika, teisinė sistema, ekonomika, technologijos, socialinė situacija.



**5 pav.** Veiksniai, turintys įtakos vadovo darbui

(Šaltinis: B. Leonienė, 1998, p. 142)

Darbinis stresas patiriamas tada, kai darbuotojas reaguoja į tam tikrus stresorius. Taigi, kaip šis reiškinys siejasi su profesiniu perdegimu? Siekiant išsiaiškinti sąsają, bus gilinamasi į sąvokos „profesinis perdegimas“ traktavimą mokslinėje literatūroje.

L. Vaičiaitė (2012) teigia, jog Lietuvoje nei sąvoka „perdegimas“, nei jo požymiai kliniškai nėra pripažinti, nors kitose šalyse tai jau laikoma klinicine liga. Ji kaip „perdegimo“ sinonimą įvardina „išsikvėpimą darbe.“ Ši sąvoka dažniausiai vartojama darbiniam kontekste, nes kyla iš darbinių santykių ir darbo konteksto. A. Garškaitė (2011) laikosi analogiškos pozicijos, ji apibrėžia: „Profesinis perdegimas – tai emocinio, psichinio ir fizinio išsekimo būseną, <...> tai sindromas, ilgainiui išsekiantis darbuotojo emocinius (energinius) ir asmenybinius resursus. Vaizdžiai tariant, tai – žmogaus dvasios erozija“<sup>26</sup>. Mokslininkė pateikia tokius „perdegimo“ sinonimus: „emocinis išsekimas“, „profesinio streso sindromas“, „profesinis perdegimas“, „profesinė krizė“. J. Pacevičius (2006) pateikia „perdegimo“ sąvokos sinonimus: „psichinis išsekimas“, „emocinis perdegimas“, „emocinis išsekimas“, „psichinis perdegimas“. C. Maslach (1978 iš J. Pacevičius, 2006), perdegimą apibūdina kaip emocinį išsekimą. „Anot Belgijos neuropsichiatro Patricko Mesterso, perdegimas – fizinis ir emocinis išsekimas, kurį lemia nepakeliami darbo krūviai“<sup>27</sup>. Perdegimas – pernelyg didelis ir ilgalaikis stresas, kurį sukelia emocinio, dvasinio ir fizinio išsekimo būseną, pasiekiamą, kai asmuo jaučiasi priblokštas, negalys patenkinti nuolatinių poreikių (Smith M., Jaffe-Gill E. M.

<sup>26</sup> Garškaitė A. Darbas lyg kalėjimas. 2011 iš <http://garliavosklinika.lt/LT/Naudingi-straipsniai/Darbas-lyg-kalejimas>

<sup>27</sup> Savijauta darbe: ar jūsų lemputė jau perdegė?

[http://www.cvmarket.lt/career.php?menu=2&lastmenu=600&text\\_id=795&career\\_style=](http://www.cvmarket.lt/career.php?menu=2&lastmenu=600&text_id=795&career_style=)



A., Segal J., Segal R., 2008). Apibendrintai galima sakyti, kad „profesinis perdegimas“ – tai sindromas, atsirandantis veikiant ilgalaikiam distresui ir sąlygojantis emocinių-energetinių ir asmenybinių resursų išsekimą<sup>28</sup>. Perdegimas – būseną, kai individas psichiškai, emociškai, fiziškai išsenka darbe, todėl šis reiškinys dar vadinamas kaip „dvasios erozija“.

Kada ir kodėl kyla grėsmė patirti „perdegimą“? Tada, kai kiekviena diena darbe yra bloga, kai nebelieka energijos rūpintis tiek darbo, tiek namų reikalais, kai individas jaučiasi išnaudotas, kai darbas nuobodus, beprasmiškas. Darbiniam perdegimui sąlygos susidaro tada, kai nesuteikta galimybė kontroliuoti savo darbą, nėra pripažinimo, per sunkus, neaiškus ir monotoniškas ar per daug chaotiškas darbas. Perdegimas arba išsikvėpimas, aiškina L. Vaičaitytė (2012), susiformuoja dėl nuolatinių veiksnių, tokių kaip stresas, pastovi fizinė, psichinė, emocinė įtampa. „Ilgalaikiai ir labai stiprūs išgyvenimai sukelia distresą, o emocijos atlieka kuro vaidmenį. Stipri įtampa tarsi sudegina žmogų“<sup>29</sup>. A. Garškaitė (2011) teigia, jog profesinis perdegimas susidaro dėl „ilgalaikio ir stipraus streso poveikio darbe“<sup>30</sup>. „Profesinis perdegimas“, kitaip dar vadinamas „profesine krize“, yra ilgalaikio fizinio, protinio ir emocinio distreso padarinys. Tai – sudėtinga žmogaus reakcija į ilgalaikį profesinėje veikloje patiriamą distresą bei pastangas kuo geriau atlikti savo darbą<sup>31</sup>. Perdegimo priežastis – tarpasmeninė sąveika (Maslach iš J. Pacevičius, 2006), ilgalaikis stresas (V. Bell, 2004). Perdegimo sindromas, rašo П. Сидоров (2005), ilgalaikio streso darbe (dėl neatitikimo tarp individo galimybių ir jam keliamų reikalavimų) rezultatas. Darbinis perdegimas, pagal V. Bell (2004), patiriamas tada, kai darbas atliekamas be malonumo, darbuotojas neįvertinamas už pastangas, kai iškyla konfliktas tarp darbuotojų vertės ir darbo rinkos poreikių. Visų lygių darbuotojai kenčia nuo perdegimo. Netgi tie darbuotojai, kurie mėgsta savo darbą, jaučia pasitenkinimą jį dirbdami, gali būti paveikiami „perdegusių“ kolegų. Analogiškai rašo M. Gorkin (2007) akcentuodamas, jog perdegimas kyla dėl darbo maratono „non stop“ režimu. Šis reiškinys, teigia jis, gresia atkakliems, pasišventusiems darbuotojams, siekiantiems tikslų, atsakingiems, teikiantiems moralinę paramą kitiems, tarsi kempinė sugeriantiems kitų neigiamus išgyvenimus. Visos šios savybės – kilmingos. Viena iš išeičių – mąstymo pakeitimas, kita – aplinkos, sukeliančios stresą (perdegimą), palikimas, pasišalinimas iš jos. „Perdegimas“ kyla dėl konkurencijos, nestabilumo darbo rinkoje, didėjančių reikalavimų darbuotojams<sup>32</sup>. J. Pacevičius (2006) teigia, jog perdegimą patiria tokių profesijų atstovai, kurie intensyviai ir nuolat bendrauja, kai kaupiasi „neiškrautos“ neigiamos emocijos, veikia chroniškas stresas. Autorius išskiria dvi faktorių grupes, sukeliančias perdegimą:

---

<sup>28</sup> Profesinis perdegimas. Iš Šeimos psichologija: <http://www.onkopsichologas.lt/lt/profesinis-perdegimas-medikai>

<sup>29</sup> Monginaitė L. Įvadas į psichologiją. 2005, p. 31

<sup>30</sup> Garškaitė A. Darbas lyg kalėjimas. 2011 iš <http://garliavosklinika.lt/LT/Naudingi-straipsniai/Darbas-lyg-kalejimas>

<sup>31</sup> Profesinis perdegimas. Iš Šeimos psichologija: <http://www.onkopsichologas.lt/lt/profesinis-perdegimas-medikai>

<sup>32</sup> Profesinis perdegimas. Iš Šeimos psichologija: <http://www.onkopsichologas.lt/lt/profesinis-perdegimas-medikai>

1. Individualūs faktoriai – lytis, amžius, išsilavinimas, šeimyninė padėtis, darbo stažas, asmeninės savybės, ištvermė, kontrolės jausmas, pasipriešinimo stilius, savivertė, neurotiškumas, ekstravertiškumas;

2. Organizaciniai faktoriai – darbo sąlygos, perkrūviai, laiko deficitas, darbo dienos trukmė, darbo turinys, klientų skaičius, klientų problemų sudėtingumas, jų svarba, kontaktų su klientais svarba, dalyvavimas priimanant sprendimus, grįžtamasis ryšys.

Pažymėtina tai, kad „tą patį dirgiklį skirtingi asmenys interpretuoja skirtingai. Kas sukelia stresą vienam, kitam gali jo visiškai nesukelti. Tai priklauso nuo individualių savybių – viena jų – mokėjimas kontroliuoti stresą“<sup>33</sup>. „Stresą gali sukelti daug priežasčių, ir kiekvienam iš mūsų jos gali būti skirtingos. Tai, kas žmogui sukelia stresą, lemia jo asmenybė, požiūris į gyvenimą, gebėjimas spręsti problemas. Tai, kas vienam žmogui kelia stresą, kitam gali pasirodyti visai nesvarbu ar net malonu“<sup>34</sup>.

Apibendrinant priežastis, sukeliančias perdegimą darbe, reiktų visu pirma akcentuoti, jog dažniausiai įvardijamas veiksnys – ilgalaikis stiprus stresas, distresas. Taip pat įtakos turi darbuotojo fizinis išsekimas, nuobodus, beprasmiškas, neaiškus darbas, kai dirbama įtemptu režimu. Reakciją į darbinius stresorius sąlygoja darbuotojo individualybė, asmenybė. Todėl pavojus perdegti kyla ypač tiems, kurie atsidavę darbui.

Kai kurie mokslininkai ne tik įvardina, kas yra perdegimas ir kodėl jis kyla, bet ir nurodo etapus. M. Gorkin (2007) įvardina keturis „perdegimo“ etapus:

1. Fizinis, psichinis, emocinis išsekimas (išsekimo pakopos);
2. Gėda ir abejonės, kai reikia atlikti naują užduotį, imtis kitų pareigų darbe; vadovui lyg ir reikėtų tai atlikti, bet vidinis balsas tam prieštarauja;
3. Cinizmas ir nejautrumas, nesaugumas, kuris pasireiškia tuo, kad kolegos, pavaldiniai pradeda vengti;
4. Nepakankamumas, bejėgiškumas, krizė – galutinis etapas, kuris gali baigtis psichiatrijos palatoje.

H.Vollmer (1998) teigimu, profesiniam „sudegimui“ būdingos trys stadijos:

1. Jaučiamas stresas dėl pusiausvyros tarp reikalavimų ir galimybių juos įgyvendinti sutrikimo;
2. Emocinė reakcija į sutrikimą, kuri būna ūmi, trumpa; individas jaučia baimę, įtampą, išsekimą;
3. Individo elgsenos, požiūrio pokyčiai: mechaniškas darbo atlikimas, pesimistinė nuostata iš anksto, ginimasis puolant, šaltas bendravimas su klientais.

---

<sup>33</sup> Bagdonavičius T. Stresas ir jo poveikis. 2006.

<sup>34</sup> Vidžiūnaitė A. Stresas. 2008

Apibendrinant galima teigti, jog visų pirma individas pajunta konfliktą darbe, fizinį, emocinį psichinį išsekimą, kurio veikiamas jis reaguoja; reakcija pasireiškia veiksmais, žodžiais, nuotaikomis, nuostatomis, bendravimo būdo pakitimu. Tai perdegimo pasekmės. M. Gorkin (2007) prie jų priskiria nerimą, abejingumą, širdies ir kraujagyslių komplikacijas, aukštą kraujospūdį, širdies smūgius. A. Montgomeris, E. Panagopoulou ir kiti (2011) rašo: perdegimas („burnout“) mažina asmeninius laimėjimus, sukelia emocinį jautrumą situacijose, sumažina darbo kokybę, didina klaidų riziką. Anot V. Bell (2004), perdegimo rezultatas – bejėgiškumo jausmas, demotyvacija, cinizmas. Simptomai, pagal П. Сидоров (2005), – emocinis, protinis išsekimas, fizinis nuovargis, nepasitenkinimas darbui.

Perdegimo pasekmė – sumažėjęs produktyvumas, bejėgiškumo, beviltiškumo, cinizmo, išsivėidimo jausmas, ilgalaikiai pokyčiai organizme, ligos (pvz., gripas, peršalimas) (Smith M., Jaffe-Gill E. M. A., Segal J., Segal R., 2008). „Perdegimo padariniai gali būti labai liūdni – nuolatinis nuovargis, skausmai, stresas, depresija, abejingumas viskam, cinizmas, irzlumas, motyvacijos stoka, pakitusi ir kolegoms nesuprantama elgsena ar netgi darbo netektis“<sup>35</sup>.

Perdegimas sinonimiškai siejamas su tokiais reiškiniais kaip profesinis perdegimas, krizė, fizinis, psichinis, emocinis, išsekimas, perdegimas, išsikvėpimas. Priežastis – stresoriai darbinėje aplinkoje: ilgalaikiai neigiami veiksniai, tokie kaip nuolatinis nuovargis, stresas, „neiškrautos“ neigiamos emocijos, stipri emocinė įtampa, konfliktai, atakos. Ir ne tik, nes tai priklauso ir nuo asmenybės, tiksliau – jos požiūrio į darbą, atsidavimo jam. Pvz., perfekcionistai gali perdegti dėl nepriekaištingų rezultatų, kokybės, įvaizdžio siekimo, ambicingos asmenybės, nes nemoka ištarti „ne“, entuziastingos, talentingos, atsidavusios darbui, kruopščios asmenybės, atiduodančias visas jėgas darbui<sup>36</sup>. Pasekmė – nuovargis, skausmas, stresas, depresija, abejingumas darbui, kolegoms, klientams, cinizmas, irzlumas, pakitusi elgsena, išėjimas iš darbo.

Taigi kokios sąvokų „darbinis stresas“ ir „profesinis perdegimas“ sąsajos? J. Pacevičiaus (2006) straipsnyje apie profesinį perdegimą rašoma: „Iš esmės tai distresas arba trečia (pagal H. Selje) bendro adaptacinio sindromo stadija“<sup>37</sup>. Jau aptarta, kad šiam sindromui būdingi trys etapai – aliarmas, adaptacija/pasipriešinimas, išsekimas. Kodėl? Nes perdegimas pasireiškia emocijų, jausmų, pojūčių „atbukimu“, sumažėjusiu noru rūpintis pavaldiniais, bendradarbiais, nors tokia darbo specifiška; kitaip tariant – sumažėja motyvacija darbe. Toks žmogus personalui nieko nebeduoda, į žmones (bendradarbius, kolegas, klientus) žiūri atsainiai, net pašaipiai, jį gali ištikti įtūžio priepuolis. A. Garškaitė (2011) teigia, jog stresas ir perdegimas nėra sinonimai. Stresas, mokslininkės teigimu, platesnė sąvoka, apimanti teigiamus ir neigiamus jausmus, išgyvenimus,

<sup>35</sup> Savijauta darbe: ar jūsų lemputė jau perdegė?

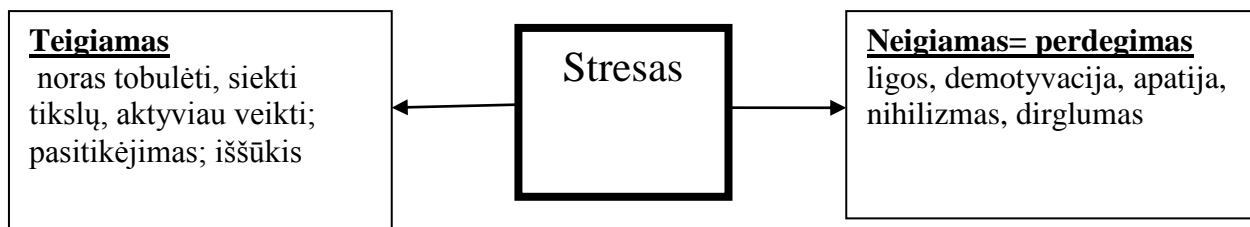
[http://www.cvmarket.lt/career.php?menu=2&lastmenu=600&text\\_id=795&career\\_style=](http://www.cvmarket.lt/career.php?menu=2&lastmenu=600&text_id=795&career_style=)

<sup>36</sup> Savijauta darbe: ar jūsų lemputė jau perdegė?

[http://www.cvmarket.lt/career.php?menu=2&lastmenu=600&text\\_id=795&career\\_style=](http://www.cvmarket.lt/career.php?menu=2&lastmenu=600&text_id=795&career_style=)

<sup>37</sup> Pacevičius J. Profesinis perdegimas kaip organizacinės elgsenos problema. 2006, p. 125

potyrius. Tai skatina mus veikti aktyviau, keistis, siekti tikslų. Perdegimas – neigiamo streso pasekmė, kai žmogus jaučiasi bejėgis, beviltiškas, sugniuždytas pareigų. Pasekmė – sumažėjusi motyvacija dirbti, nepasitenkinimo, prislėgimo, bejėgiškumo, įtampos, nenoro bendrauti būseną, kurią stengiasi individas paslėpti. „Streso“ ir „perdegimo“ sąvokų sąsaja matyti 6 pav.



**6 pav.** „Streso“ ir „perdegimo“ sąsaja.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Perdegimas nėra reiškinys, kai patiriama per daug streso, rašo M. Smith, E. M. A. Jaffe-Gill, J. Segal, R. Segal (2008). Kai žmogus patiria stresą, jis suvokia, kad gali viską sukontroliuoti, ir tada pasijunta geriau, jis patiria hiperaktyvumą arba fizinį išsekimą, jį apima nerimas, aštrios emocijos, organizmas veikiamas fiziškai. Perdegimo atveju darbuotojas dažnai nemato jokių teigiamų pokyčių, neturi jokių vilčių, nes jaučiasi bejėgis, abejingas, praranda motyvaciją, idealų ir vilties siekimą, jį apninka depresija, noras atsiritoti, jis veikiamas emociškai.

Apibendrinant mokslininkų „darbinio“ streso ir „perdegimo“ sąvokų aiškinimą, matyti, kad pateikiami skirtingi aiškinimai. Remiantis apibrėžimais galima formuluoti išvadą, jog tiek darbinio streso, tiek profesinio perdegimo priežastis – stresoriai, veiksniai. Darbinio streso sąvoka platesnė, nes apima daugiau aspektų, t. y. aiškinama, kokie stresoriai veikia (jų įvairovė bus aptarta vėliau), kodėl ir kaip tai pasireiškia, ką stresas duoda teigiamo ir neigiamo. Tuo tarpu „profesinis perdegimas“ – darbinio streso dalis, susiformuojanti dėl darbinių reikalavimų ir asmeninių gebėjimų nesutapimų, dėl per didelio bendravimo, dėl per didelio pasinėrimo į darbą, kai gyvename vien tik darbe ir darbu.

### 1.3. Darbinis stresas ir lyderystė

Darbe stresas patiriamas visuose personalo lygmenyse: nuo eilinio darbuotojo iki aukščiausio lygio vadovo. Tiek vienu, tiek kitų tokios būsenos priežastimi gali būti įvairūs ar net tie patys veiksniai. Beje, kuo atsakingesnes, aukštesnes pareigas užima darbuotojas, tuo didesnė tikimybė patirti stresą. Kadangi šiame darbe svarbus vadovo darbinio streso aspektas, bus gilinamasi tik į tuos stresorius, kurie tiesiogiai susiję su minėtomis pareigomis. Gilinant į darbinio streso sąvoką

išsiaiškinta, jog šis reiškinys kyla darbinėje aplinkoje dėl čia veikiančių stresorių ar iš kitos aplinkos „atsineštų“, „išiveržusių“ į darbinę aplinką, kurių tiek kilmė, tiek pobūdis, tiek trukmė gali būti nevienoda. Taigi, vadovui darbinį stresą sukelti gali fiziologiniai, psichologiniai veiksniai (stresoriai), egzistuojantys tiek įstiaigos aplinkoje, tiek – išorėje, kurių pobūdis, trukmė gali būti skirtinga. Šiame skyriuje bus siekiama atskleisti vadovo patiriamo darbinio streso ir lyderystės sąsają. Todėl visų pirma bus išsiaiškinta, kas yra vadovavimas bei lyderystė, kaip šie reiškiniai, funkcijos siejasi ir koks ryšys su darbinio stresu.

Lyderystės sąvoką, svarbą aprašo ir užsienio, ir lietuvių mokslininkai. R. W. Giuliani (2006) lyderystę aiškina siedamas su garbe ir su pozicija kolektyve, kur svarbi atsakomybė, darbas su komanda, tvirtas tikėjimas, veikimas pagal tvirtas nuostatas, atsakomybė už padarinius. R. M. Stogdillis (iš J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, 2000) lyderystę apibrėžia kaip lyderio poveikio procesą, kurio rezultatas – grupės narių veikla, reikalinga užduoties atlikimui. Lyderis – tas, kuris įkvepia personalą kryptingai veiklai, lyderiavimas – tai galia, kuri leidžia keisti, įtakoti. Taip įsitvirtinama kolektyve. L. Juozapaitienė, J. Staponkienė (2004) rašo analogiškai teigdamos, jog lyderystės sėkmė priklauso nuo gebėjimo įvairius darbuotojus sutelkti tikslingai, efektyviai veiklai. B. George ir P. Sims (2008) akcentuoja, jog lyderiui būdingi šie požymiai: suvokimas savo asmenybės ir jos suderinamumo su lyderystės tikslu; drąsus vadovavimas ir širdimi, ir protu; tvirti santykiai su darbuotojais; tam tikros savybės – principingumas, asmeniniai įsitikinimai, savistaba, klaidų pripažinimas, drausmė darbe ir asmeniniame gyvenime. R. Česnyienė, D. Diskienė ir kiti. (2002) rašo: „Vadinasi, asmuo gali būti kartu ir lyderis, ir vadovas, tik lyderis ar tik vadovas. Lyderis gali būti formalus – paskirtas vadovauti grupei, arba neformalus – iškilęs iš grupės narių vertinimo, pripažinimo“<sup>38</sup>. Analogiškos pozicijos laikosi J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2004). Lyderiavimas gali būti traktuojamas dvejopai – kaip procesas ir kaip savybė. S. P. Robins (2006) rašo: „Vadovavimas – tai gebėjimas paveikti grupę, kad ji įgyvendintų iškeltus tikslus. <...> Tačiau ne visi lyderiai yra vadovaujantys darbuotojai, ir ne visi vadovaujantys darbuotojai yra lyderiai. <...> Kitaip tariant, lyderiai grupėje gali patys savaime atsirasti arba būti paskirti“<sup>39</sup>. V. Barvydienė, J. Kasiulis (2001) akcentuoja, jog lyderis būna formalus (paskirtas vadovauti) arba neformalus (pripažintas kitų). Taigi lyderio pozicija darbe nepriklauso vien tik nuo užimamų pareigų, t.y. ne visada vadovas gali būti lyderiu. Juo gali būti žmogus, užimaž žemesnes pareigas, tačiau mokąs bendrauti su kolegomis. Lyderystė – ir žmogaus savybė, ir procesas. Lyderis – darbuotojas, kuris geba kontroliuoti kitus, nukreipti juos tikslingai veiklai, drąsiai vadovaujantis nebijantis prisiimti atsakomybės, palaikantis tvirtus santykius su darbuotojais, principingas, drausmingas darbe, asmeniniame gyvenime. Tai priklauso nuo asmenybės – vieni tuo apdovanoti, kiti – ne.

<sup>38</sup> Česnyienė, R., Diskienė, D., ir kiti. Įmonių vadybos orientacijos. 2002, p. 112

<sup>39</sup> Robins, S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. 2006, p. 168.

Lyderystė, teigia P. Jucevičienė (1996), gali būti skirtinga, nes ji priklauso nuo asmeninių savybių, nuo motyvų, nuo to, kaip suprantami kolektyvo, komandos, personalo tikslai, siekiai, ir kitų ypatybių. S. R. Levine, M. A. Crom (2003) rašo: „Pirmasis žingsnis lyderystės link – atpažinti savyje lyderio savybes“<sup>40</sup>. Mokslininkai bendravimą įvardina kai vieną lyderio savybių, todėl jie rekomenduoja: „1. Santykiai su kitais žmonėmis jums turi tapti svarbiausiu dalyku. 2. Būkite visados pasirengę bendrauti. 3. Sukurkite bendravimui palankią aplinką“<sup>41</sup>. Bendravimui lyderis turi būti nusiteikęs visada (nors ir nėra tam noro, jėgų), ir, svarbiausia, sudaryti sąlygas atvirumui ir nebausti už tai, siekti pasitikėjimo. Kita savybė – gebėjimas nuteikti, įtikinti žmones. Kaip to pasiekti? Leisti žmonėms pasijusti svarbia įstaigos dalimi, t.y. supažindinti su tikslais, sumanymais, žmonės vertinami kaip asmenybės, padrašinami, įvertinami, padėkojama, jiems atlyginama. Trečioji savybė – dėmesingumas žmonėms, draugiški, šilti santykiai su jais. Ketvirtoji savybė, svarbi lyderiui – žvelgimas į reiškinius kito žmogaus akimis, t. y. vadovo iš sekretorės, kito pavaldinio pozicijos, nes „toks požiūris bendrovėje sukuria naujus santykius“<sup>42</sup>. Šiuo atveju svarbu atmesti savo poreikius, nuomonę. „Taigi įsigilinkite į kito žmogaus kailį, nes nėra geresnio būdo išspręsti sudėtingiausius klausimus“<sup>43</sup>. Todėl siekiant lyderystės svarbu išlįsti iš savo kiauto. Kita savybė – gebėjimas įdėmiai išklaudyti kalbantįjį, nors tai ir pasyvus, net varginantis procesas. Kodėl to reikia? „1. Atidus išklaudymas yra ir liks geriausia mokymosi priemone. 2. Žmonės yra palankūs tiems, kurie jų klausosi“<sup>44</sup> ir „Niekas taip neįtikina, kaip geras klausytojas“<sup>45</sup>. Gebėjimas sutelkti pavaldinius bendram tikslui – kita svarbi lyderio savybė, kurią įvardina S. R. Levine, M. A. Crom (2003). Komandoje svarbu įvertinti kiekvieno nario žmogiškąsias savybes, suteikti kiekvienam jų atsakomybę, pasidalinti su komanda šlove, prisiimti priekaištus, stiprinti komandos narių pasitikėjimą, leiti būti įtrauktam į jos darbą. Svarbu lyderiui mokėti nuoširdžiai gerbti žmonių orumą, nes tai – puikus motyvavimo, paskatinimo būdas. Tikras lyderis taip pat turi išsiugdyti gebėjimą tinkamai reaguoti į klaidas, išsakyti pavaldiniams kaltinimus, kritiką, t.y. taip, kad nebūtų sumenkinamas žmogaus orumas. Tikslų ir siekių reikšmė, pavaldinių supažindinimas su jais – svarbus veiksmas. Lyderis, kaip minėta anksčiau, turi būti drausmingas, susitelkęs, niekada nepamirštąs svarbiausio tikslo, besilaikąs teigiamų nuostatų, nepasiduodąs nerimui, gebąs išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, tarp darbo ir laisvalaikio. S. R. Levine, M. A. Crom (2003) akcentuoja: „<...> techninės žinios sudaro tik 15 procentų, o tuo tarpu 85 procentus – žmogiškieji santykiai: požiūris į darbuotojus, gebėjimas bendrauti“<sup>46</sup>. Visos išvardintosios savybės

<sup>40</sup> Levine, S. R., Crom, M. A. Būk lyderis. 2003, p. 37

<sup>41</sup> Levine, S. R., Crom, M. A. Būk lyderis. 2003, p. 41

<sup>42</sup> Levine S. R., Crom M. A. Būk lyderis. 2003, p. 89

<sup>43</sup> Levine S. R., Crom M. A. Būk lyderis. 2003, p. 95

<sup>44</sup> Levine S. R., Crom M. A. Būk lyderis. 2003, p. 113

<sup>45</sup> Levine S. R., Crom M. A. Būk lyderis. 2003, p. 114

<sup>46</sup> Levine S. R., Crom M. A. Būk lyderis. 2003, p. 296.

neatsiejamos nuo efektyvios vadybos. R. Česynienė, D. Diskienė ir kt. (2002) teigimu, šiandieninis vadovas turi ne tik suprasti veiklos tikslus, sugebėti išskirti svarbiausias problemas, neignoruoti inovacijų, bet ir būti „energingas, ryžtingas, principingas, tolerantiškas, mokėti bendrauti su pavaldiniais“<sup>47</sup>. Kitaip sakant, vadovas-lyderis, nes „darbuotojai palankiausiai vertina tokius vadovus, kurie sugeba bendrauti su jais, duoda aiškius ir tikslus nurodymus, yra savarankiški ir skatina pavaldinių savarankiškumą, yra linkę pagelbėti sprendžiant asmenines ir darbo problemas“<sup>48</sup>. B. Leonienė (1998) įvardina tris vadovo vaidmenis:

- bendravimas su žmonėmis,
- informacijos kaupimas ir apdorojimas,
- sprendimų priėmimas<sup>49</sup>.

S. P. Robins (2006) išvardina tokias savybes, kuriomis turi pasižymėti puikus vadovas bendraudamas su pavaldiniais: atvirumas, sąžiningumas, jausmų išsakymas, tiesos sakymas, nuoseklumas, pažadų tęsėjimas, konfidencialumo išsaugojimas, kompetentingumas. K. Levinas (iš M.K., Bartol, C.D. Martin, 1991) teigia, jog ne vien asmeninės vadovo savybės įtakoja gebėjimą lyderiauti. Todėl kaip išvada tinkamas S. P. Robins (2006) teiginys: jei būtų atrastos konkrečios savybės, kurios būtinos lyderiui, egzistuočių lyderių bruožų koncepcija. Tai reiškia, kad vieningo požiūrio, kas yra lyderis, ir kuo jis turi pasižymėti, nėra.

Lyderystė ir vadovavimas – neatsiejami reiškiniai, nes visomis išvardintomis lyderio savybėmis, daugelio mokslininkų teigimu, turi pasižymėti ir vadovai. R. Želvys (2003) teigia, jog sėkminga vadyba būna tada, kai suderinamas vadovavimas (gebėjimas organizuoti kasdienę veiklą, tačiau vengiantis kelti drąsias vizijas, įgyvendinti naujoves) ir lyderiavimas (nuolatinis naujovių įgyvendinimas, tačiau nesugebantis užtikrinti pasiekimu institucionalizavimo). Analogiškai teigia R. Česynienė, D. Diskienė ir kiti. (2002). B. Leonienė (2001) aiškina, jog darbuotojų vadybos tikslas – „sudaryti organizacijoje sąlygas, kad, siekiant organizacijos užsibrėžtų tikslų, kiekvienas darbuotojas ar atskiros jų grupės norėtų ir galėtų atskleisti bei visiškai panaudoti savo potencialą, ugdytų ir plėtotų jį“<sup>50</sup>. R. Česynienė, D. Diskienė ir kt. (2002) teigia: „Lyderiavimas – tai įtakos žmonėms procesas, kilęs iš neformalių santykių sitemos ir spontaniškai besiformuojantis psichologinių prevencijų lygmeniu, o vadovavimas remiasi formalios jėgos pozicija, darančią įtaką žmonėms, ir numato tiksliai struktūruotus formalius santykius, per kuriuos jis realizuojamas“<sup>51</sup>. W. B. Bennis (1985) teigia, jog vadovas lyderis būna tada, kai daro tinkamus darbus tinkamai. L., Juozaitienė, J. Staponkienė (2006) aiškina: „Vadovą palaiko organizacinė struktūra, iš anksto

<sup>47</sup> Česynienė, R., Diskienė, D., ir kiti. Įmonių vadybos orientacijos. 2002, p. 123

<sup>48</sup> Česynienė, R., Diskienė, D., ir kiti. Įmonių vadybos orientacijos. 2002, p. 123

<sup>49</sup> Leonienė, B. Verslo pradmenys. 1998, p. 141.

<sup>50</sup> Leonienė, B., Darbuotojų vadyba. 2001, p. 16

<sup>51</sup> Česynienė, R., Diskienė, D., ir kiti. Įmonių vadybos orientacijos. 2002, p. 112

nustatytos taisyklės, o lyderis savo veikimo būdą kuria pats: inicijuodamas pokyčių viziją ir įkvėpdamas. Todėl didelė laimė, kai lyderis ir vadovas sutampa, t.y. sugeba koordinuoti iniciatyvas, formuluoti esminius klausimus<sup>52</sup>. Mokslinikės pateikia vadovo ir lyderio skirtumus lentelėje (žr. 2 lentelė).

2 lentelė

### Vadovo ir lyderio skirtumai

Vadovai	Lyderiai
Funkcionieriai	Inovatoriai
Pripažįsta atsakomybę	Siekia atsakomybės
Kontroliuoja darbuotojus	Pasitiki darbuotojais
Kompetentingi	Kūrybingi
Specialistai	Lankstūs
Nustato realius tikslus	Kelia didesnius tikslus
Siekia patogios darbo aplinkos	Siekia įdomios darbo aplinkos
Atsargiai deleguoja	Entuziastingai deleguoja
Darbuotojus suvokia kaip samdinius	Darbuotojus suvokia kaip šalininkus

Šaltinis: L. Juozaitienė, J. Staponkienė, 2006, p.94

Apibendrinant vadovo, vadybos ir lyderio funkcijas formuluotina išvada, kad šie du reiškiniai, siekiant efektyvios, produktyvios vadybos, neatsiejami. Todėl kiekvienas vadovas turi siekti lyderio statuso įstaigoje. Tačiau, kaip minėta, ši pozicija susijusi su individualiomis vadovo savybėmis. Jei lyderystės siekimas sutampa su jo asmenybe, tai konflikto tarp darbinį reikalavimų ir asmeninių kompetencijų nebus. Taigi, nebus ir darbinio streso, tačiau jei šis konfliktas įvyksta, vadovas patiria darbinį stresą.

Vadovai lyderystės siekia pasitelkę vieną iš vadybos, personalo valdymo būdų, stilių. Vadovavimo stilius, teigia S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005), - pavaldinių poveikio, įtakos darymo būdas siekiant organizacijos tikslų. Rusų vadybos terminų žodyne vadovavimo stilius aiškinamas kaip vadovo elgesys vykdant vadovavimą<sup>53</sup>. A. Sakalo (2003) aiškinimas analogiškas: tai vadovo elgesio su pavaldiniais siekiant jiems daryti įtaką būdas, priklausąs nuo jo asmenybės bei pavaldinių savybių.

Taigi, vadovai, siekdami lyderystės, renkasi atitinkamą vadovavimo stilių. „Dabar sparčiai paplitusi vadovų darbo stilių klasifikacija orientuoja į vadovo ir pavaldinių santykius, remiantis valdžios

<sup>52</sup> Juozaitienė L., Staponkienė, J. Verslo ir vadybos įvadas. 2006, p.94

<sup>53</sup> Бизнес менеджмент терминологический словарь, 1997.



popūdžiu: vieno valdžia – vadovas autokratas, daugumos valdžia – vadovas demokratas, niekieno valdžia – vadovas liberalas“<sup>54</sup>.

Autokratinis valdymo būdas, aprašytas R. Česynienės, D. Diskienės ir kt. (2002), įvardijamas kaip grįstas vienvaldyste, įsakinėjimais. „Vadovas autokratas nevertina savo pavaldinių savarankiškumo ir nuolat stengiasi primesti savo nuomonę. Jis labai reiklus, kartais netgi smulkmenišką. Stengiasi griežtai kontroliuoti pavaldinių darbą ir kiekvieną veiklos etapą“<sup>55</sup>. Toks vadovas nemėgsta kritikos, nors pats kritikuoja, jis negerbia pavaldinių, bet pagarbos reikalauja iš jų. Tai skatina kolektyvo pasyvumą. Šis stilius užtikrina operatyvumą, vieningumą, todėl nepakeičiamas kritinėse situacijose, kai greitai reikia priimti sprendimus. Nepaisant to, jis visgi tampa neefektyviu, nepriimtinu. A. Sakalas (2001) teigia, jog autokratinis vadovavimo stilius orientuotas į užduoties siekimą. Šiuo atveju vadovo rūpestis – jo darbas, darbuotojų kontrolė, o ne darbuotojų asmeninis pasitenkinimas, tarpusavio santykiai. Autokratinis stilius, rašo V. Damašienė (2002), remiasi besąlygišku vadovo autoritetu. Vadovui pavaldiniai rūpi tiek, kiek jam iš to yra naudos. Vadovas laiko save centru, t.y. protingiausiu, žinančiu, ką ir kaip daryti, kontroliuoti, todėl visi pavaldiniai jam turi paklusti, besąlygiškai vykdyti nurodymus. Tokiu stiliumi valdyti gali tik stiprios valios, gerai profesiskai pasirengęs asmuo, kuris nebijo prisiimti atsakomybės. Jo santykiai su personalu be grįžtamojo ryšio, t.y. atmetama pavaldinių nuomonė, požiūris. Kaip reaguoja kolektyvas į tokį valdymo būdą? Reiškiamas nepasitenkinimas, todėl vadovo autoritetas dirbtinas, paremtas baime. Taigi šiuo atveju vadovas lyderio poziciją užima pasitelkdamas diktatūrą, grasinimus, priespaudą, kontrolę, reikalavimą besąlygiškai laikytis nurodymų, nuomonės atmetimą. R. Razauskas (1996) teigia, jog vadovai, kurie propaguoja tokį vadybos stilių, nustato griežtą įstatymų vykdymo kontrolę, kuruoja net smulkmenas, tarsi „kvėpuoja į pakaušį“, jį domina tik faktai. Tokiu būdu slopinamas darbuotojų iniciatyvumas, nes reikalaujama iš jų besąlygiško pavedimų vykdymo neklausinėjant, neinterpretuojant. Vadovas nusprendžia, kam kiek suteikti informacijos, atmeta galimybę darbuotojams ją suvokti savaip. B. Leonienė (2001) teigia, jog tokiu atveju vadovo vaidmuo – priimti sprendimus nesitariant su darbuotojais, nes vadovavimo esmė – įsakymas. S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005) akcentuoja, jog autokratinio stiliaus esmė – hierarchinis valdymo būdas, grįstas paklusnumu, vadovo autoriteto besąlygiškumu. Autokratiniai vadovai pasižymi tuo, kad jie atlieka daugiau darbų, nors jų motyvacija žemesnė, agresyvesni, reikalaujantys paklusnios elgsenos, todėl bendravimas su kolektyvu šaltas, o sprendimams trūksta originalumo, nes nepripažįsta grupinio mąstymo (A. Seilius, 1998). L. Baranauskienė, N. Petkevičiūtė (2003) teigia, jog vadovas autokratas grupuoja kolegas į „mėgstamų“ ir „nemėgstamų“ grupes, todėl pirmieji susilaukia nuolaidumo, o antrieji – priekabumo. S. P. Robins (2006) tokį

<sup>54</sup> Česynienė, R., Diskienė, D., ir kiti. Įmonių vadybos orientacijos. 2002, p. 131

<sup>55</sup> Česynienė, R., Diskienė, D., ir kiti. Įmonių vadybos orientacijos. 2002, p. 115

reiškinių įvardina kaip lyderio ir grupės narių mainų teoriją, kurioje lyderis su išrinktųjų grupele komunikuoja ypatingai: skiria daugiau dėmesio, privilegijų, yra atlaidesnis.

Vadovas, pasirinkęs tokį vadovavimo būdą, stresą gali patirti dėl kolektyvo nepaklusnumo, priešiško, nurodymų nesilaikymo. Tokie veiksmai įrodo, kad jis kaip lyderis kolektyvo yra atmetamas. Kitas aspektas – atsakomybės prisiėmimas už veiksmus. Jei vadovas nelinkęs tartis su pavaldiniais, atsakomybę atitenka jam vienam. Nuošaly nereiktų palikti asmeninių savybių, darbo sąlygų ir profesinių kompetencijų suderinimo. Jei individo prigimtis neprieštarauja autokratiniam valdymui, jis, pasirinkdamas tokį stilių, jausis gerai. Tačiau gali būti priešingai – reikia vykdyti autokratinį valdymą įstaigoje, tačiau jis linkęs į demokratiškumą. Tokiu atveju vadovui bus sunku savarankiškai priimti sprendimus, atsakyti už juos, už personalo darbo kokybę. Be to, autokratą gali varginti nuolatinė pavaldinių kontrolė, gilinimasis į smulkmenas, pavaldinių netobulas darbas (juk jam sunku įtikti). Taigi, bus patiriamas darbinis stresas, perdegimas, nes lyderystė šiuo atveju yra formali, dirbtina.

Demokratinis lyderistės stilius „remiasi valdžios pasidalijimu, įtraukiant pavaldinius į valdymą ir sprendimų priėmimą. Nors demokratinis vadovavimo stilius yra laikomas vienu iš efektyviausių, tačiau jis taip pat turi kai kurių trūkumų – sprendimų operatyvumas gali nukentėti dėl to, kad dauguma problemų sprendžiamos kolegialiai“<sup>56</sup>. R. Česnyienė, D. Diskienė ir kt. (2002) rašo: „*Demokratiškas* vadovas valdo be grubaus spaudimo, remdamasis jų sugebėjimais ir gerbdamas juos. Jis skatina pavaldinių iniciatyvumą, suteikia jiems galimybę dirbti savarankiškai. Dauguma klausimų sprendžiama pasitariant ir apsvarstant“<sup>57</sup>. Minusai – taikant šį metodą sprendimų priėmimas gali užtrukti, nes tai derinama su kolektyvu. B. R. Jewell (2002) aiškina, jog demokratiškam vadovui rūpi pavaldinių nuomonė, abipusis supratimas. Lyderio poziciją vadovas užsitarnauja pasitelkdamas asmenines savybes, profesinius gebėjimus organizuodamas personalo, kolektyvo darbą. Priešingai autoritariniam stiliui, vadovas sprendimus, kaip minėta, priima pasitardamas su kitais. Tai suteikia galimybę personalui suvokti savo darbo svarbą, tikslą, realizuoti intelektualinius, profesinius gebėjimus, tobulėti. Nors priimami sprendimai nutarti kolegialiai, atsakomybę už pasekmes tenka prisiimti vadovui. Todėl, pasak B. R. Jewell (2002), šis stilius gali būti įvardijamas kaip konsultacinis. Tokio vadovavimo esmė – pavaldinius įtraukti į darbą taip, kad jie galėtų realizuoti. Šis valdymo stilius, anot A. Sakalo (2001), orientuotas į darbuotojus, todėl vadovas pirmenybę teikia ne darbuotojų kontrolei, o jų motyvavimui, draugiškų santykių palaikymui, pasitikėjimo puoselėjimui, į sprendimų priėmimo įtraukimą. L. Juozapaitienė, J. Staponkienė, (2003) taip pat išryškina minėtas demokratinio vadovo savybes: sudėtingų klausimų asmeniškai sprendimas, pavaldinių iniciatyvos, savarankiškumo skatinimas. Vadovo, pasirinkusio

<sup>56</sup> Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. 2000, p. 50

<sup>57</sup> Česnyienė, R., Diskienė, D., ir kiti. Įmonių vadybos orientacijos. 2002, p. 115

demokratinį vadovavimo būdą, nurodymai, pastebi R. Razauskas (1996), suformuluojami aiškiai, įtikinamai. P. Zakarevičius (2002) išskiria kelis demokratinio stiliaus tipus: komunikacinis (vyksta informacijos sklaida tarp vadovo ir pavaldinių), bendrų sprendimų (sprendimai priimami bendrai), konsultacinis (vadovo konsultacijos su pavaldiniais, jų nuomonės išklausymas) bei autonominis (sprendimus teikia pavaldiniai, o vadovas – atrenka tinkamą). B. Leonienė (2001) išskiria du konsultacinio stiliaus tipus. Pirmuoju atveju vadyba vyksta tokiu principu: „Vadovai problemą aptaria su pavieniais darbuotojais, priimdami jų idėjas, pasiūlymus, bet nevertina jų kaip grupės. Todėl priimamas sprendimas ne visada atspindi darbuotojų nuomonę”<sup>58</sup>. Antruoju atveju vadovas darbuotojus traktuoja kaip grupę, todėl priimti sprendimai atspindi darbuotojų poziciją. Teigiami demokratinio stiliaus akcentai, rašo A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000), yra galimybės tiksliau suvokti problemos esmę darbuotojams, suteikimas realizuojant jų intelektualinius ir profesinius gebėjimus, tobulėti.

Paskutinis valdymo stilius – konsultuojantis. Taikant šį valdymo stilių personalas turėtų būti patenkintas. Tačiau ir šiuo atveju suveikia nemažai stresorių: dėl kolegialiai priimto netinkamo sprendimo, už kurį atsakingas vadovas, dėl personalo apatiškumo, dėl neoperatyvaus sprendimų priėmimo, dėl gilinimosi į kiekvieno darbuotojo nuomonę (o jei jų daug), dėl nuolatinio darbuotojų motyvavimo, dėl to, kad sudėtingiausias klausimus vis dėlto tenka išspręsti asmeniškai vadovui. Taigi nors vadovas lyderio statusą gali pasiekti ir neformaliai, t.y. pavaldinių pripažintas kaip nuoširdus, atvirai bendraujantis, demokraštiškas, tai gali jam sukelti darbinį stresą, perdegimą.

Liberaliojo valdymo stiliaus esmė, anot A. Sakalo, V. Šilingienės (2000), laisvės darbuotojams suteikimas dėl apsisprendimo, veiklos būdo pasirinkimo. Vadovas, įgyvendinantis tokią valdymo formą, ne liepia, nurodo, o tarsi prašo. Priežastis – baimė sugadinti gerus santykius su personalu. Liberalus vadovas, teigia P. Jucevičienė (1996), nesugeba nieko keisti, nemoka įtikinti, argumentuoti savo nuomonės. Siekdamas lyderio pozicijos jis praktikuoja įsiteikimą pavaldiniams. V. Žilinsko ir kt. (2004) teigimu, vadovas liberalas apibrėžia užduotis (tiesiog perteikia informaciją), o jų įgyvendinimo būdą leidžia pasirinkti pavaldiniams, nes nemėgsta savarankiškai priimti sprendimų. Toks vadovas priima kritiką, tačiau ką nors keisti jam sunkiai pavyksta, jis nėra karjeristas, nemėgsta organizacinio pobūdžio darbo, todėl jo kontrolė vos juntama. R. Česnyienė, D. Diskienė ir kt. (2002) šį stilių apibūdina analogiškai: „*Liberalusis* stilius pasižymi tuo, kad vadovas minimaliai kišasi į pavaldinių veiklą. Vadovas liberalas paprastai nedemonstruoja savo vadovaujančios padėties, nes nėra tikras dėl savo kompetencijos. Jis nuolat tikisi nurodymų iš viršaus ir netgi reikalauja jų. <...> Liberalas vengia įsakinėti, kontroliuoti pavaldinius. <...> Šis stilius gali būti sėkmingai taikomas ten, kur darbas yra individualus ir

---

<sup>58</sup> Leonienė, B., Darbuotojų vadyba. 2001, p. 139

kūrybiškas<sup>59</sup>. A. Seilius (1998) rašo, jog liberaliajam vadovui nėra būdingas aktyvumas, nuoseklumas, jis lengvai paveikiamas iš šalies, pvz., sprendimo atšaukimas. L. Juozaitienė, J. Staponkienė (2003) teigia analogiškai.

Vadovas liberaliojo valdymo pozicijoje nebus lyderiu, nes jis pasyvus nurodytos informacijos perteikėjas. Todėl jis, teigia mokslininkai, gali patirti stresą prireikus įsakinėti, kontroliuoti, nubausti, priimti galutinį nutarimą. Juk šioje situacijoje, galima sakyti, ne vadovas valdo pavaldinius, o pavaldiniai vadovą, nes pastarieji nebijo kritikuoti, išreikšti nepasitenkinimą, net nepagarbą. Kaip darbinės aplinkos stresorius galima įvardinti vadovo baimę dėl gerų santykių su pavaldiniais sugadinimo, klaidų darbe, kaitos poreikį.

Kitas valdymo būdas – įtikinėjimas. Šiuo atveju, aiškina B. Leonienė (2001), vadovas priima sprendimus vienas, tačiau dėl savo sprendimo teisingumo stengiasi įtikinti darbuotojus. Tai įmanoma tada, kai vieninteliui vadovui informacija prieinama, o darbuotojai – menkų gebėjimų, patirties. B. Leonienės (2001) teigimu, šis stilius pasitelkiamas tokiu atveju: „Kai darbuotojai nori dirbti, bet stokoja gebėjimų, patirties, vadovui tenka daug dėmesio skirti ir užduoties aiškinimui, ir santykių su darbuotojais palaikymui, nes jiems reikia vadovo pagalbos, padrąsinimo“<sup>60</sup>. Šioje situacijoje sprendimus, pasitaręs su darbuotojais ir įrodęs jiems jo pasiūlyto varianto teisingumą, priima vadovas.

Vadovas, vadovaujantis įtikinėjimo stiliumi, galima sakyti, absoliutus lyderis. Visų pirma dėl to, kad jis tarsi protingiausias asmuo įstaigoje, kuris žemos kompetencijos pavaldiniams nuolat turi ne pasakyti, ką padaryti, o paaiškinti taip, kad jo žodžius būtų galima atkartoti veiksmais. Toks vadovas gali susilaukti pavaldinių nepritarimo, todėl reikia nemažai energijos skirti jo, kaip vadovo, teismumui įrodyti. Be to, nemažai energijos sueikvojama nuolatinei paramai, drąsinimui, mokymams. Toks darbo pobūdis gali būti darbinio streso, perdegimo priežastimi.

Apie stilių derinimą kalba ne vienas mokslininkas. Pvz., liberalusis ir autokratinis valdymo stilius – kraštutiniai, skirtingi. Tačiau, pasak R. Želvio (2003), jie gali būti derinami kai vadovui aktualūs ir darbo rezultatai, ir bendravimas su pavaldiniais. A. Sakalas (2001) vadovavimą sieja su vadovo išsilavinimu. Anot jo, aukšto išsilavinimo lygio vadovas nebus autokratas, nes jam svarbu pavaldinių kompetencijų, savarankiškumo, kūrybiškumo vertinimas. Didesnį stažą turinti vadovas taip pat bus demokratiškesnis: mažesnė pavaldinių darbo kontrolė, darbų, atsakomybės užsikrovimas sau. Tuo tarpu žemesnio išsilavinimo vadovui, kuriam būdingas nepasitikėjimas savo žiniomis, būdingas pavaldinių nuvertinimas. Taip pat mažą stažą turintis vadovas bus linkęs kaitalioji vadovavimo stilius – nuo autokratinio (siekiant viską kontroliuoti) pereiti prie liberaliojo. Šiuo atveju, teigia mokslininkas, darbuotojai jaučiasi nesaugūs, nepasitikintys. R. Česynienė, D.

---

<sup>59</sup> Česynienė, R., Diskienė, D., ir kiti. Įmonių vadybos orientacijos. 2002, p. 117

<sup>60</sup> Leonienė, B., Darbuotojų vadyba. 2001, p. 136

Diskienė ir kiti. (2002) aiškina: „Vadovo darbo stiliaus specifikai stiprią įtaką turi jo amžius, temperamentas, sveikata, moralės principai, mąstysena, išsilavinimo lygis. Be to, negalima pamiršti, kad vieno ar kito stiliaus pasirinkimas priklauso nuo pačios organizacijos, jos veiklos specifikos, darbo kolektyvo brandumo, sąmoningumo, profesinio pasirengimo”<sup>61</sup>. Taigi, apibendrinant mokslininkų teigimus, formuluotina išvada, jog vadovo lyderystės (formalios ar neformalios) darbe pasirenkant ar dirbant pagal nurodytą darbo stilių gali būti darbinio streso šaltiniu.

---

<sup>61</sup> Česnyienė, R., Diskienė, D., ir kiti. Įmonių vadybos orientacijos. 2002, p. 113

## 2. VADOVŲ DARBINIO STRESO TYRIMO METODIKA

### 2.1. Bendroji tyrimo dizaino schema

Darbo tema „Vadovų darbinis stresas ir jo raiškos būdai“ bei turinys (kas yra stresas, kokie stresoriai veikia darbinėje aplinkoje, kokiomis formomis jie reiškiasi) leido tyrimui pasitelkti klausimyną, kurį Lietuvos darbo organizacijos kultūros sąlygomis sukūrė G. Merkio vadovaujama mokslinė grupė, į kurios narius buvo įtrauktas ir šio darbo autorius, dalyvavo lauko tyrime. Pažymėtina, jog parengtas tyrimo instrumentas pasiteisino, moksliskai aprobuotas. Tyrimas sėkmingai atliekamas tada, kai jis atitinka tam tikrus kriterijus – reliabilumą (patikimumą) ir validumą (tinkamumą). Šia metodika naudojosi D. Bubelienė disertacijoje „Mokytojų profesinis stresas ir jo redukavimo prielaidos švietimo vadybos bei edukacinėmis priemonėmis“<sup>62</sup> (2010), publikuoti moksliniai straipsniai<sup>63</sup>. Šio instrumentarijaus paskirtis – išsiaiškinti apie darbinio streso situaciją, priežastis įvairių profesijų, pareigų atstovų, lyginti su socialiniu kontekstu. Taigi darbe vadovų darbinio streso situacija bus analizuojama pedagogų ir slaugytojų kontekste. Mokytojų darbinį stresą tyrė D. Bubelienė minėtoje disertacijoje, slaugytojų - I. Mikutavičienė, G. Merkys<sup>64</sup>, vadovų – G. Merkio vadovaujama mokslinė grupė. Todėl tyrimui pasitelkti duomenys yra patikimi.

### 2.2. Darbinio streso tyrimo klausimynas: indikatoriai ir skalės

G. Merkio vadovaujamos mokslinės grupės lauko tyrimas buvo atliekamas respondentus klausinėjant žodžiu pagal minėtąjį klausimyną, kurį sudaro įvadinė dalis – pildymo instrukcija, pateikiami 256 pirminiai indikatoriai (žr. 3 lentelę), sugrupuoti į 19 dimensijų (žr. I priedą). Darbinio streso indikatorių įvairumas suteikia galimybę diagnozuoti vadovų streso raišką, nustatyti streso šaltinius, jų poveikio lygį. Instrumentarijus nustato streso raišką, profesinį išsekimą, perdegimą išsiaiškinant išorinių chroniškų darbo aplinkos stresorių poveikio pasekmes. Šiame darbe tyrimui nebuvo panaudotos septynios sritys „Apie konkurenciją darbe“ ir šešioliktos „Stresorių poveikis, stiprumas“ duomenys.

<sup>62</sup> Bubelienė, D. (2010). Mokytojų profesinis stresas ir jo redukavimo prielaidos švietimo vadybos bei edukacinėmis priemonėmis. Šiaulių universitetas, (Edukologija).

<sup>63</sup> Bubelienė, D., Merkys, G. Bandytas žvelgti į pedagogų profesinį stresą kompleksiskai: empirinio tyrimo duomenys // Mokytojų ugdymas = Teacher education: mokslo darbai / Šiaulių universitetas. 2010, nr. 14, p. 88-102; Bubelienė, D., Merkys, G., Urmonas, A. Objektinės mokytojų teisės į sveiką ir saugią darbo aplinką ir subjektinių teisių užtikrinimo vertinimas. 2011 m.

<sup>64</sup> Mikutavičienė, I. Merkys, G. Slaugytojų profesinio streso raiškos ypatumai // Sveikatos mokslai = Health sciences. Vilnius: UAB žurnalas "Sveikata". 2010, Nr. 6, p. 3742-3750.

Kiekvienai temai, sričiai, kaip minėta, suformuluoti teiginiai, kurių tinkamumą respondentai įsivertina kokybine penkių lygių nuostatų skale pagal požymio raiškos laipsnį. Likerto skalės principu kiekvienas teiginys vertinamas 5 balų skale – nuo žemiausio rango (pvz., „visiškai nesutinku“) iki aukščiausio (pvz., „visiškai sutinku“)<sup>65</sup>. Rangus atitinkamai iliustruoja apskritimai (žr. 7 pav.).

3 lentelė

### Vadovų darbinio streso tyrimo sritys

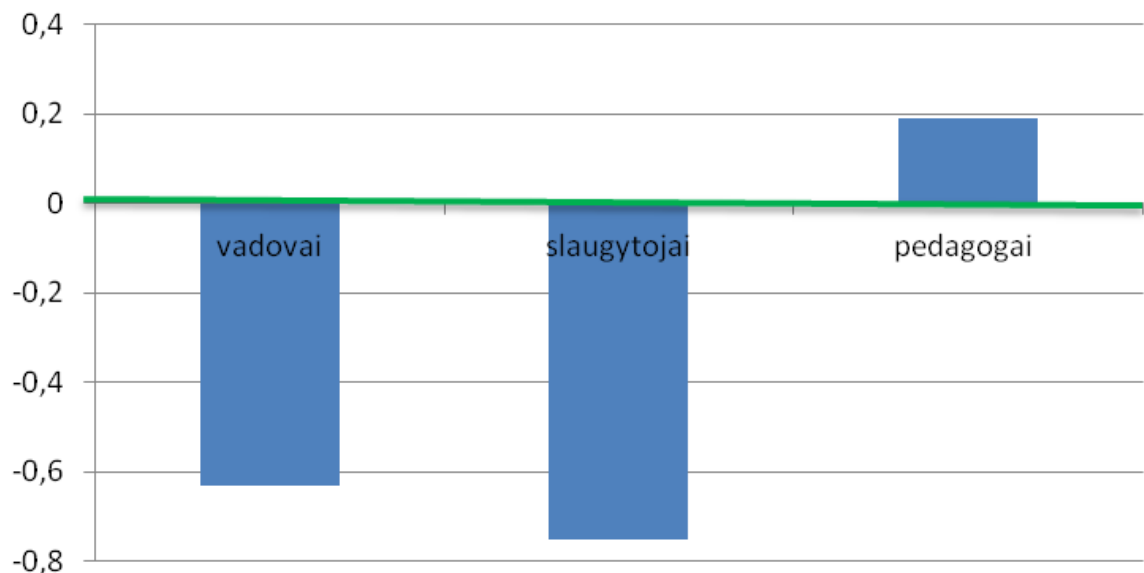
Eil. Nr.	Sritis	Teiginių skaičius
1	Apie organizacijos ir padalinių vadovų darbo krūvį	12
2	Apie Jūsų savijautą darbe pastaruoju metu	46
3	Jūsų organizacijos jaukumas ir vadovų darbo vietos mikroaplinka, komfortiškumas	25
4	Apie atvykimą į darbą	3
5	Mano darbo aplinka, mano darbinės aplinkos materialinis aprūpinimas	4
6	Organizacijos vadovų komandos tarpusavio santykiai, psichologinis klimatas	21
7	Apie konkurenciją darbe	5
8	Apie informacijos sklaidą ir komunikaciją vadovų komandoje	7
9.	Apie iniciatyvos skatinimą, slopinimą organizacijos vadovų komandoje	9
10	Apie atvirumą inovacijoms, priešiškamą pokyčiams	7
11	Vadovo šeima ir privati aplinka	6
12	Nerimas prarasti darbo vietą. Diskomfortas dėl nepritekliaus	13
13	Bendras socialinis pesimizmas	13
14	Apie Jūsų sveikatą	14
15	Simptomai	19
16	Stresorių poveikis, stiprumas	19
17	Apie pasitenkinimą darbu	13
18	Apie vadovo prestižą	5
19	Kaip Jūs manote? (savivertė)	14
Iš viso:		256

<sup>65</sup> Saul McLeod, Likert Scale 2008 iš Simply Psychology. <http://www.simplypsychology.org/likert-scale.html>

Visiškai nesutinku	Lyg ir nesutinku	Nežinau, sunku apsispręsti	Lyg ir sutinku	Visiškai sutinku
●	●	●	● X	●

**7 pav.** Likerto skalės pavyzdys

Duomenys apdoroti ir susisteminti lentelėse (žr. priedus) pasitelkus Z skirsnio skalės principą. Analogiško principo laikomasi sudarant grafikus: reikšmės išsidėstomos simetriškai ašiai. Šis metodas dažniausiai taikomas tada, kai dydžiams, reiškiniams įtakos turi labai daug nepriklausomų veiksnių (pridedančių ar mažinančių vertę). Požymiai diagramoje žymimi apskaičiuavus aritmetinį jų vidurkį. Standartinis normalusis skirsnis grafike turi „0“ reikšmę (žr. 8 pav.), standartinis nuokrypis yra lygus „1“. Skalės įverčiai gali būti nuo minuso (-2) iki pluso (+2). X ašyje išsidėsto respondentų grupės - vadovai, slaugytojai, pedagogai. Y ašyje – standartinis normalusis skirsnis – 0. Jei respondentų atsakymų vidurkis lygus „0“, tai reiškia, jog įvardintasis stresuotumas išreikštas vidutiniškai, standartiškai. Įverčiai, nukrypę į neigiamą skalės dalį, reiškia mažesnę stresuotumą, silpnesnę stresuotumo raišką. Jei atvirkščiai, į teigiamą dalį, tai stresuotumas išreikštas stipriau<sup>66</sup>. Pavyzdžiui, bendrame socialiniame kontekste pedagogams labiausiai stresą kelia viršvalandžiai (0,19), tuo tarpu šis veiksnys mažai veikia vadovus (-0,63), o slaugytojai – atspariausi šiam stresoriui (-0,75) (žr. 8 pav.).



**8 pav.** Pavyzdinė diagrama

<sup>66</sup> <http://staff.argyll.epsb.ca/jreed/math30p/statistics/normal%20.htm>



### 2.3. Vadovų darbinio streso tyrimo imtis

Anketos buvo platinamos Vilniuje, Šiauliuose ir Joniškėje. Tirti įvairaus profilio įmonių darbuotojai - didelės (apie 500 darbuotojų) ir mažos, biudžetinės ir privačios. Taigi, tyrimo imtis – plati, įvairi. Lauko tyrime apklausti 55 vadovai, iš jų – 14 moterų, 31 vyras; duomenys pagal darbovietes: įmonių monopolininkų – 18, telekomunikacijų bendrovių – 14, kito verslo – 20, biudžetinių įstaigų – 3. Ši imtis maža, tačiau patikima, nes tyrimas atliktas, kaip minėta, G. Merkio vadovaujamos mokslinės grupės. Atliekant minėtus ankstesnius tyrimus, dalyvavo 949 pedagogai ir 223 slaugytojai. Apdorojant duomenis dėl jų patikimumo buvo taikomas Kruskal Wallis metodas.

Tyrimo dalyvių anonimiškumas buvo užtikrintas leidžiant jiems susikurti asmeninį kodą (žr. 9 pav.). Šis kodas respondentams leidžia atpažinti jų asmeninio tyrimo rezultatus. Anonimiškumas svarbus, nes nemaža dalis klausimų asmeninio pobūdžio, pvz., „Kartais rimtesnėje kompanijoje vengiu prisipažinti, kad esu padalinio vadovas“. Šis principas užtikrina, kad duomenys nėra netikslūs, iškreipti, „pagražinti“.

Įrašykite pirmąsias dvi vietovės, kurioje gimėte pavadinimo raides. Pvz., jei gimėte JONAVOJE, rašykite <b>JO</b>	→			KODAS
Įrašykite pirmąsias dvi mamos (globėjos, auklėtojos) vardo raides. Pvz., jei ji IRENA, tai rašykite <b>IR</b>	→			
Įrašykite mamos (globėjos, auklėtojos) gimimo mėnesį ir dieną. Pvz., jei ji gimė sausio 15 d., rašykite <b>01 15</b>	→			

**9 pav.** Testuojamųjų asmeninis kodas, garantuojantis anonimiškumą

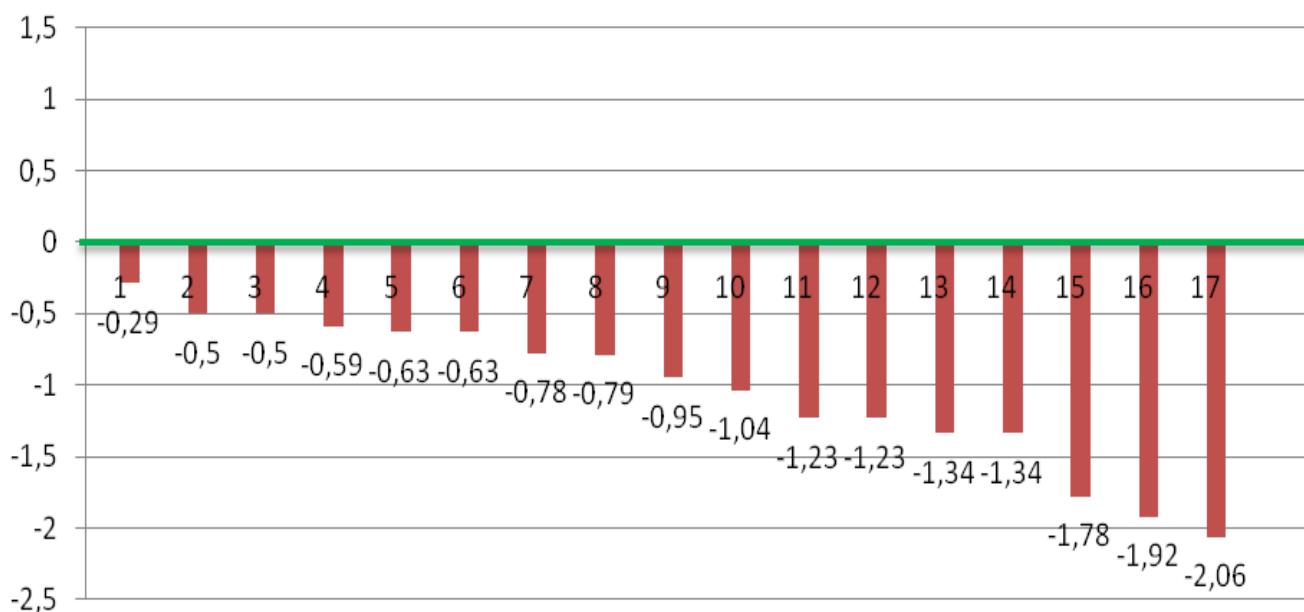
### 3. VADOVŲ DARBINIO STRESO TYRIMO REZULTATAI

Siekiant išsiaiškinti, kokie darbiniai stresoriai veikia vidinėje, t.y. organizacijos, įstaigos, aplinkoje, tirta, kaip neįtampa aplinka, darbo vietos mikroaplinka, nekomfortiškumas, materialinis skurdas, komandinis darbas, atvykimas į darbą, problemos namuose, šeimoje bei socialinė aplinka, pesimizmas veikia vadovą. Sudarytos diagramos iliustruoja, kokia situacija yra su vadovų, pedagogų bei slaugytojų darbinio stresu. Tirtos sritys grupuojamos pagal pobūdį, kad būtų aiškiau, patogiau lyginti, analizuoti neperkraunant teksto diagramomis.

Pirmojoje diagramoje pateikiamas vadovo darbinio stresorių, simptomų reitingas (žr. 10 pav.). Visus stresorius galima sugrupuoti į penkias grupes:

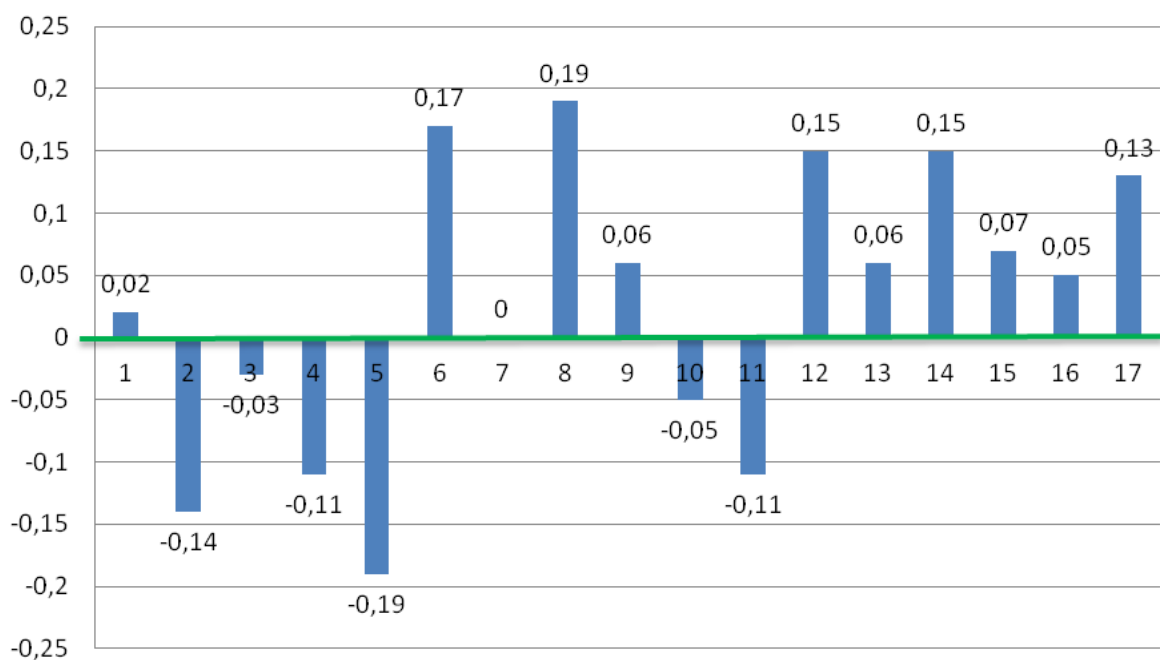
1. Stresoriai, patenkantys į intervalą 0 – -0,50: prasta komunikacija vadovų komandoje (1) ir darbo aplinka (2), savijauta pastaruoju metu (3). Šie stresoriai, artimi bendrajam socialiniam kontekstui, daugelio vadovų gali būti vertinami neigiamai, t.y. priimti kaip stresoriai. Stresoriai, turintys mažiau stresuotumo (intervalas).
2. Stresoriai, patenkantys į intervalą -0,5 – -1: sveikatos sutrikimai (4), organizacijos ir padalinių vadovų darbo virškrūvis (5), simptomai (6), bendras socialinis pesimizmas (7), iniciatyvos skatinimas, slopinimas vadovų komandoje (9). Šie stresoriai būdingi mažai daliai vadybininkų.
3. Stresoriai, patenkantys į intervalą -1 – -1,5: prasti organizacijos vadovų komandos tarpusavio santykiai, psichologinis klimatas (10), nepasitenkinimas darbu (11), organizacijos uždaramas inovacijoms, priešiškus pokyčiams (12), organizacijos aplinka, vadovų darbo vietos aplinka, komfortiškumas (13), nerimas prarasti darbo vietą, diskomfortas dėl nepritekliaus (14).
4. Stresoriai, patenkantys į intervalą -1,5 – -2: prastas vadovo prestižas (15), neigiama situacija vadovo šeimoje, privačioje aplinkoje (16).
5. Stresoriai, patenkantys į intervalą -2 – -2,5: žema savivertė (17). Šis stresorius įvertintas aukščiausiai, tai reiškia, kad visų / beveik visų vadovų savivertė aukšta.

Antrojoje ir trečiojoje grupėje stresorių daugiausiai, taigi jei yra tarpiniai tarp beveik (ketvirta grupė) ar visiškai (penkta grupė) nekeliančių streso ir kai kam keliančių stresą (pirma grupė). Taigi formuluotina išvada, kad dauguma vadovų nepatiria streso, jų darbinė aplinka palanki palyginus su socialinio konteksto dalimi – pedagogais (žr. 11 pav.) ir slaugytojais (žr. 12 pav.). Tiek vienu, tiek kitų stresoriai išsibarstę apibus ašį, kai kurių stresuotumas netgi stipriai išreikštas. Mokytojų stresorių išsidėtyimo amplitudė nuo 0,19 iki -0,19, slaugytojų nuo 0,72 iki -0,75. Tuo tarpu vadybininkų amplitudė nuo -0,29 iki -2,06. Tai leidžia teigti, kad vadovų darbinėje aplinkoje stresorių beveik nėra. Darbe bus gilinamasi į šiuos reiškinius išsamiau, interpretuojama, formuluojamos hipotezės.

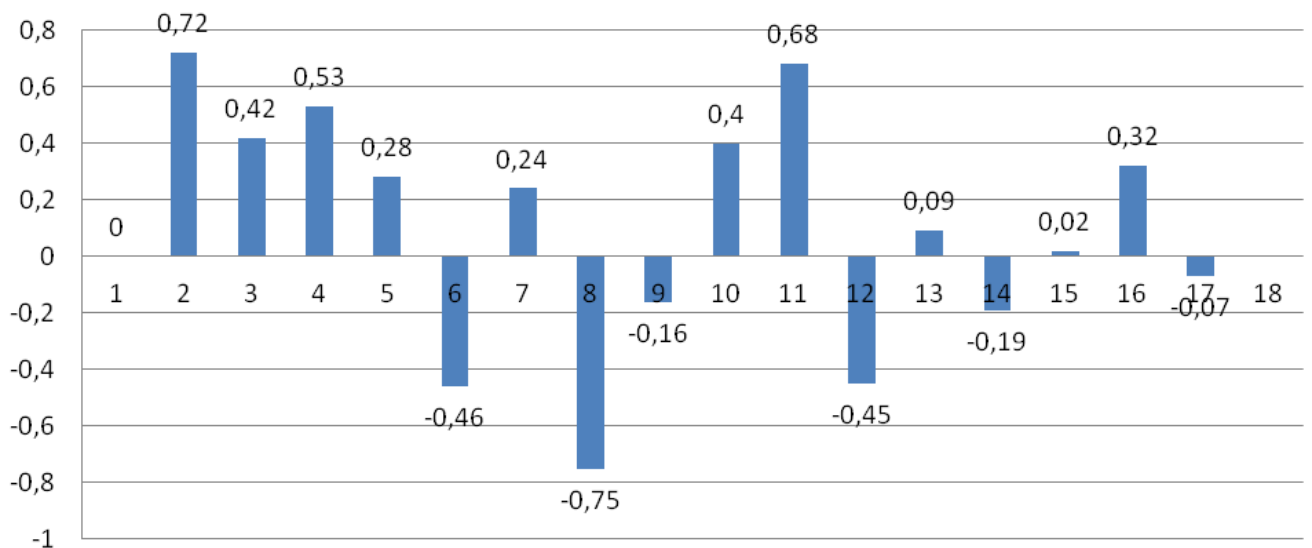


Reikšmės:			
1	Prasta komunikacija vadovų komandoje, informacijos sklaidos sistema	10	Prasti organizacijos vadovų komandos tarpusavio santykiai, psichologinis klimatas
2	Prasta darbo aplinka, darbinės veiklos materialinis aprūpinimas	11	Nepasitenkinimas darbu
3	Prasta savijauta darbe pastaruoju metu	12	Organizacijos uždumas inovacijoms, priešiškus pokyčiams
4	Sveikatos sutrikimai	13	Organizacijos aplinka, vadovų darbo vietos aplinka, komfortiškumas
5	Organizacijos ir padalinių vadovų darbo virškrūvis	14	Nerimas prarasti darbo vietą. Diskomfortas dėl nepritekliaus
6	Simptomai	15	Prastas vadovo prestižas
7	Bendras socialinis pesimizmas	16	Neigiama situacija vadovo šeimoje, privačioje aplinkoje
8	Iniciatyvų neskatinimas, slopinimas organizacijos vadovų komandoje	17	Prasta savivertė
9	Atvykimas į darbą		

10 paveikslas. Vadovo darbinių stresorių reitingas



11 paveikslas. Pedagogų streso raiška



**12 paveikslas.** Slaugytojų streso raiška

Tiriant siekta išsiaiškinti, kaip veikia informacijos, reikiamų ir būtinausių darbo priemonių trūkumas, pasenusi kompiuterinė įranga, prastas įstaigos pastato vaizdas, natūralios šviesos stoka, triukšminga, užteršta aplinka, per ankšti kabinetai ir panašiai. Vadovų šie stresoriai neveikia, ypač įstaigos neįtaigumas, aplinka, mikroklimatas, komfortiškumas (3 sritis, -1,34) ir prasta darbo aplinka, darbinės veiklos materialinis aprūpinimas (5 sritis, -0,50). Lyginant vadovus pagal darbavietės pobūdį, duomenys rodo (žr. 4 priedą), kad įmonių monopolininkų vadovai dėl prastos darbo aplinkos, materialinio aprūpinimo stresą patiria (0,8). Telekomunikacijų (-1,02), kito verslo įmonių (-1,22) ir biudženių organizacijų (-1,06) vadovai nepatiria. Tai galima sieti su monopolininku verslo tikslu – kuo daugiau užsidirbti, todėl galima prielaida, kad taupoma net vadovų darbo vietos komfortui. Tuo tarpu lyginant su bendru socialiniu kontekstu, situacija priešinga: slaugytojams stresą kelia prasta darbo materialinė bazė (0,72); pedagogų reakcija tolygesnė – neįtaigi įstaigos aplinka veikia minimaliai (0,02), o darbo aplinka vertinama teigiamai (-0,14) (žr. 13 pav.). Slaugytojai į klausimą apie neįtaigią įstaigos aplinką neatsakinėjo. Šią situaciją galima aiškinti faktu, jog vadovui suteikiama galimybė susikurti, atnaujinti, puoselėti darbo aplinką materialiniu aspektu. Juk dažniausiai, kad ir kaip įmonei sektųsi, vadovas pirmiausia rūpinasi kabineto komfortiškumu, naujausių informacinių technologijų įsigyjomu. Jis dažniausiai gali įsigyti tai, ko jam trūksta. Tuo tarpu visai kitokioje situacijoje slaugytojai, nes jie – žemesnėje hierarchinėje organizacijos struktūroje. Palyginus slaugytojams skirtas patalpas ir, pvz., skyriaus vedėjo, skirtumas akivaizdus: pastarajame, ko gero, išvystume plokščiaekranį televizorių, kuris transliuoja kelis šimtus kanalų, modernų kompiuterį, prabangius baldus, žaliuzes. Tuo tarpu slaugytojai džiaugiasi jau dešimtmetį skaičiuojančiu televizoriumi, mokrobangų krosnele, nupirkta iš jų pačių pinigų, kažkieno atsineštu virduliu ir pan. Pedagogus neįtaigi mokyklos aplinka šiek tiek

veikia, t.y. sukelia streso. Priežastis gali būti aiškinama faktu, jog šiais laikais mokyklos nebestatomos, o renovuojamos (dažniausiai vidaus patalpos). Kalbant apie materialinę bazę, verta paminėti, jog šiandien daugelį Lietuvos mokyklų neaplenkė mokyklų tobulinimo programa (MTP), trukusi net ketverius metus, įsteigti profesinio informavimo/ konsultavimo taškai (PIT) su modernia kompiuterine įranga. Šiandien daugelyje kabinetų kabo multimedijos, interaktyvios lentos, pastatyti kompiuteriai, įvestas internetas.



**13 paveikslas. Darbinė aplinka**

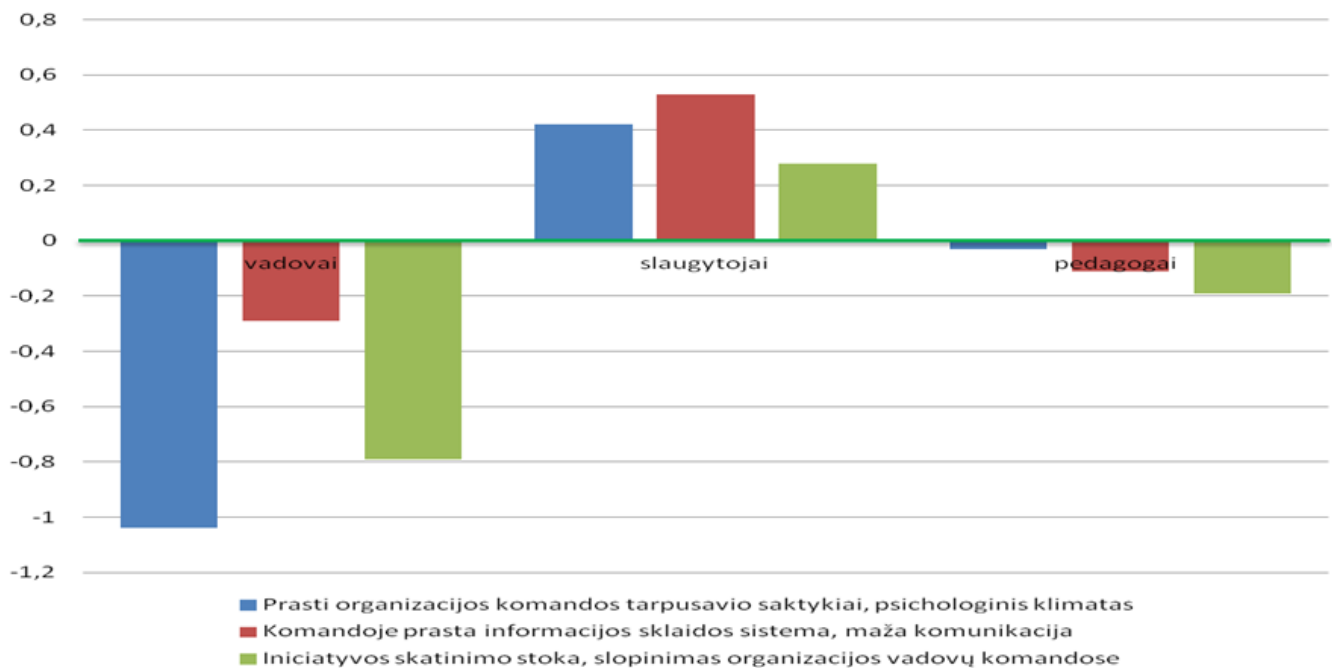
Komandinio darbo kompetencija – svarbi šiuolaikiniame darbo pasaulyje. Nors, atrodo, vadovai, pedagogai iš esmės dirba individualiai, tačiau pasitaiko darbų, kuriems suformuojamos komandos, pvz., padalinių vadovų sutelkimas didelio masto projektui, pedagogų – mokyklos įsivertinimo vykdymui. Vadovams komandinis darbas streso nekelia: tarpusavio santykiai geri, psichologinis klimatas palankus (6 sritis; -1,04), sklandi komunikacija, informacijos perteikimo sistema (8 sritis; - 0,29), palankios sąlygos iniciatyvai (9 sritis; - 0,79) (žr. 14 pav.). Teorijoje išsiaiškinta, kad vadovas yra atsakingas už teigiamo, atviro, šilto bendravimo, komunikacijos formavimą, tinkamo psichologinio klimato kūrimą. Jei vadovų savivertė (žr. 1 diagramą) aukšta, stipri savivertė (-2,06) rodo, jog labai pasitiki savimi, laiko kompetetingais. Kitas aspektas – vadovaujamas pareigas dažniausiai užima išsilavinę žmonės, t.y. baigę universitetus, turintys net magistro laipsnį. Taigi, vadovų komanda – protingų, išsilavinusių žmonių grupė. Todėl komandinis darbas vyksta sklandžiai. Be to, jie patys nusprendžia, kokią naujovę, iniciatyvą „palaiminti“, kokią – ne. Jei vadovui nebus sudarytos sąlygos iniciatyvai, jų darbo kokybė suprastės. Pedagogams šie

veiksniai taip pat nėra itin aktualūs – santyčiai komandoje bendrame šios profesijos kontekste pasitaiko dažniau (-0,03) nei komunikacija, informacijos mainai (-0,11), iniciatyvos skatinimas (-0,19). Šios profesijos atstovų darbo esmė – individualus darbas nepaisant to, kad jie dirba su mokiniais: ruošiasi pamokoms, jas veda po vieną, išskyrus integruotas pamokas. Tik iniciatyvus, nuolat tobulėjantis, besimokantis ir naujovėmis besidomintis mokytojas gali sėkmingai kopti karjeros laiptais, kokybiškai, įdomiai (kas šiandien ypač aktualu) dirbti su mokiniais. Be to, mokytojai, kaip pavyzdys mokiniams, turi būti iniciatyvūs. Darbas komandose vertinamas prasčiau, vadinasi, daliai mokytojų kelia stresą, nors jos trumpalaikės, įvairios, sudaromos dažniausiai atsižvelgiant į kompetencijas. Be to, ne visi mokytojai kiekvieną kartą patenka į jas. Šis faktas gali būti aiškinamas psichologiniu aspektu: į vieną grupę patenka skirtingų dalykų mokytojai – humanitarinių, tikslųjų, gamtos, socialinių mokslų – kurių mąstymas gana skirtingas. Kitas aspektas – mokyklos pedagogų bendruomenės amžiaus vidurkis (nuo 22 m. iki 65 m. ir daugiau). Seni moko, auklėja nepatyrusius mokytojus, jauni specialistai – vyresnius, kaip stagnacijos, pasenusios pasaulėžiūros atstovus. Ir vieni, ir kiti jaučiasi esą pranašesni ir turį teisę mokyti ne tik vaikus, bet ir kolegas. Trečioji priežastis – dirbant komandoje kyla tarpusavio konkurencija dėl šių dienų reiškinio – mokyklų jungimo, uždarymo, pedagogų atleidimo. Kita socialinė grupė – slaugytojai – stresuoja dėl komandinio darbo, nes jose prasti tarpusavio santykiai, psichologinis klimatas (0,42), nesklandi informacijos sklaida (0,53), slopinama iniciatyva (0,29). Taigi, iniciatyvos slopinimas šiuo atveju vertinamas kaip mažiau keliantis streso veiksnys. Gali būti kelios priežastys: a) slaugytojai, besimokantys šios specialybės, nesupranta ir nesuvokia, koks jų darbo principas (vykdyti aukštesniųjų nurodymus), o ne užsiimti saviveikla; b) jauni specialistai gali jaustis protingesni, pranašesni už ilgiau dirbančius dėl teorinių žinių šviežumo; c) kai kurie slaugytojai nerealizuoja savęs kaip asmenybės, t.y. jų asmeninis gyvenimas nykus, tuščias, ribojasi darbu ir namais. Slaugytojų darbo esmė – komandinis darbas, kai pamaina (komanda) keičia pamainą. Todėl šiame apsikeitimo etape svarbus bendravimas tarp abiejų pamainų (perimant – perleidžiant budėjimą) bei tarpusavio bendravimas pamainoje. Jei tarpusavio santykiai kolektyve prasti, psichologinis klimatas šaltas, darbas tampa našta, susidaro didelė klaidų, nesusipratimų tikimybė, kurios gali kainuoti net žmogaus gyvybę.

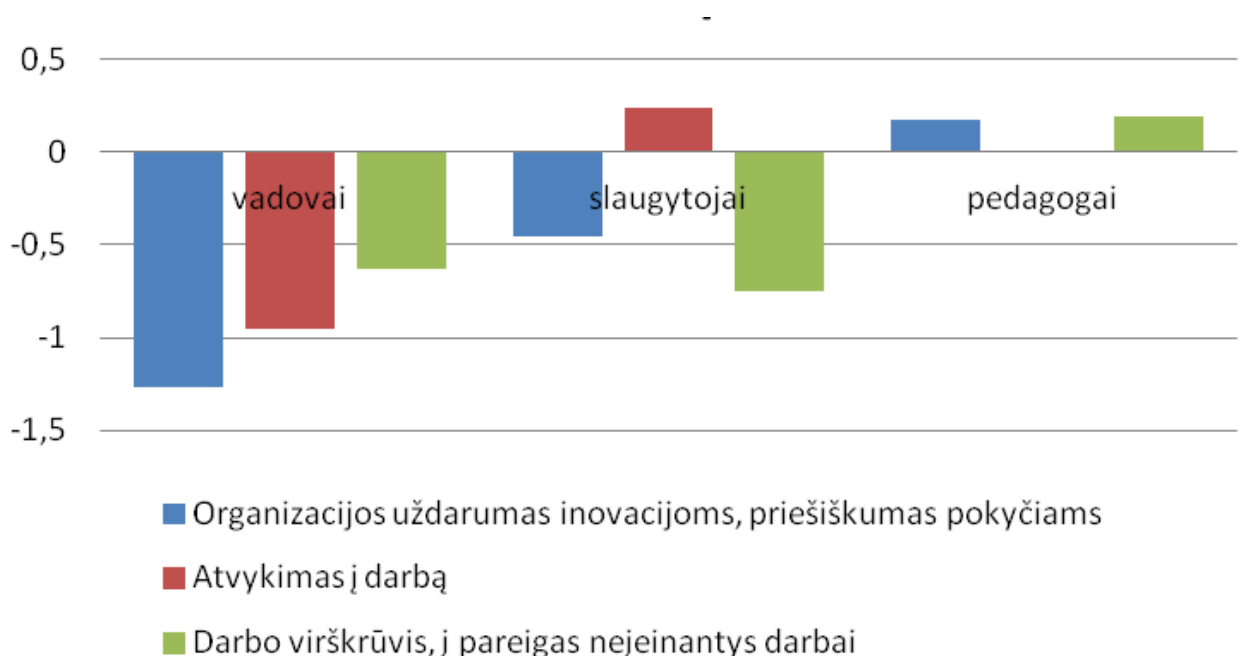
Organizacijos vidaus politikos viena iš apraiškų – darbo sąlygų darbuotojams sudarymas: nuolatinės naujovės, jų vaikymasis gali sekinti, išbalansuoti, norint įvaldyti naujas technologijas, reikia mokytis, ir, priešingu atveju, uždarumas, iniciatyvos malšinimas ar nebuvimas sukelia sunkumų kūrybiškiems, inovatyviems darbuotojams. Vadovai šiuo aspektu darbinio streso nepatiria: naujovių gausa, pokyčiai juos trikdo mažiausiai (10 sritis; -1,27), nes jie dažniausiai nusprendžia, reikia to ar ne. Atvykimas į darbą vertinamas prasčiau (4 sritis; -0,95), nors nei įmonių monopolininkų (-0,4), nei telekomunikacijų bendrovių (-1,41), kito verslo įstaigų (-1,02) bei

biudžetinių organizacijų (-1,66) vadovai dėl atvykimo į darbo streso nepatiria. Įmonių monopolininkų vadovai ypač palankiai vertina atvykimo į darbą aspektą. Vadovų didelis darbo krūvis, pašaliniai darbai artėja prie bendro socialinio konteksto labiausiai (1 sritis; -0,63) (žr. 15 pav.). Taigi, kai kurie vadovai, pasirodo, gali būti apkrauti papildomais, pašaliniais darbais. Juk pasitaiko darbų, kuriuos reikia atlikti tuojau pat, nepriekaištingai, kurių negalima perleisti kitiems. Atvykimo į darbą stresuotumas – mažesnis. Didžioji dalis vadovų, ko gero, net vėluodami dėl transporto problemų, nepatiria streso, nes jiems teisintis niekam dažniausiai nereikia. Net vėluodamas dažnas vadovas, ko gero, žino, kad jo personalinė stovėjimo vieta nebus užimta. Jei šios profesijos atstovų dauguma nesiskundžia virškrūviu, viršvalandžiais, jie turi pakankamai laiko domėjimusi naujovėmis. Tik nuolat tobulėjanti įstaiga gali išsilaikyti nuolat besikeičiančiame pasaulyje, būti konkurencinga. Izoliacija šiuo atveju reiškia žūtį. Slaugytojams streso nekelia inovacijos (-0,46), darbų, neįveikiančių į pareigas, atlikimas (-0,75). Tuo tarpu atvykimas į darbą sukelia stresą (0,24). Faktas gali būti aiškinamas įvairiai. Ir vadovams, ir mokytojams dažniausiai paskirta automobilių parkavimo vieta. Tuo tarpu tokio reiškinio kaip slaugytojų automobilių parkavimo zona – nėra. Vykimas viešuoju transportu, ypač iš atokesnių vietų, gali kelti stresą vėlavimo, patekimo į transporto grūstis atvejais. Vėlavimas į darbą stresą gali kelti dėl komandinio, pamaininio darbo specifikos: anksčiau reikia atvykti darbo, budėjimo perėmimui, būtina dalyvauti pamainos komandos susirinkime, susipažinti su situacija darbe ir pan. Darbų, neįveikiančių į pareigas, atlikimas – nekelia streso. Ko gero, šį reiškinį galima traktuoti kaip slaugytojų darbo turinio griežtu reglamentavimu (t.y. vyresnysis nurodo, kas ką turi padaryti). Pasibaigus pamainai, jie išeina į namus, t.y. nepasilieka po darbo nuderbti darbų, nes viskas turi būti padaryta laiku. Naujovės streso taip pat nekelia, nes jie apmokomi, prižiūrimi šiais atvejais aukštesnes pareigas užimančių drabuotojų. Pedagogams atvykimas į darbą (0) nekelia streso. Inovacijos, priešiškus pokyčiams (0,17) būdingas autokratiniam valdymui, vyraujančiam daugelyje Lietuvos mokyklų. Ši valdymo forma paprastai atmeta naujoves. Be to, biurokratinėse įstaigose šie pokyčiai vyksta lėtai. Vos pradėjus diegti vieną naujovę, jau kuriami planai, projektai kitai. Palyginkime tai, kaip per kelerius metus pasikeitė pagrindinio ugdymo pasiekimų patikra, brandos egzaminai: kiekvienais metais nacionaliniame egzaminų centre skelbiamos naujienos, pakeitimai. Nuošalyje reikia nepalikti specialiųjų poreikių mokinių ugdymo kaitos, mokytojų atestacijos nuostatų redakcijų. Didelis darbo krūvis, pašalinės pareigos (0,19), už kurias nemokama, darbo valandų skaičiaus mažinimas nemažinant pareigų, atsakomybių sąrašo – jau ne vienus metus Švietimo ir mokslo ministerijos, savivaldybių praktikuojamas lėšų taupymo būdas. Tai, be abejo, menkina jų, kaip profesijos atstovų, savivertę (žr. 9 diagramą). Kita priežastis – darbų į namus parsinešimas. Mokytojai pamokoms ruošiasi namuose, ir, dažniausiai, užtrunka kelis kartus ilgiau nei numatyta tarifikacijoje. Juk, pvz., kaip įmanoma penkioms geografijos pamokoms pasiruošti per valandėlę arba ištikrinti

krūvą sąsiuvinių. O jei specialistas jaunas, neįgudęs, jam reikia daugiau dirbti. Besiruošiantiems mokytojams atestuotis taip pat reikia nemažai darbo pasiruošimui.



14 paveikslas. Darbas komandose

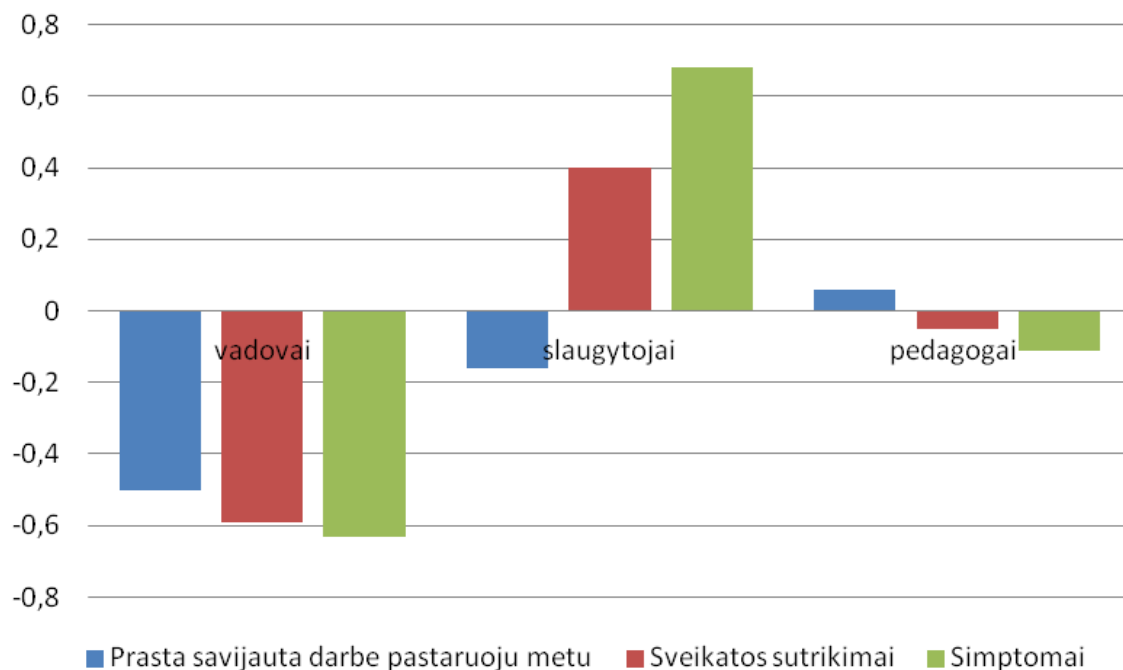


15 paveikslas. Politika darbovietėje

Prasta savijauta, įvairūs sveikatos sutrikimai, streso raiška simptomais išsamiai aprašyta teorinėje dalyje. Tokius simptomus kaip širdies, virškinimo sutrikimai, įvairūs skausmai (galvos,



sąnarių ir kt.), dirglumas, dėmesio nesukauptimas, panikos, nerimo priepuoliai ir panašiai rečiausiai pasireiškia vadovams (15 sritis; -0,63), todėl sveikata sutrinka retai (14 sritis; -0,59), jie gerai jaučiasi darbe (2 sritis; -0,5) (žr. 16 pav.). Juk iki šiol nė vienas aptartas stresorius nėra reikšmingas, įvertintas kaip aktyvus darbinėje aplinkoje. Pedagogų bendruomenės atstovų patiriami simptomai (-0,11), sveikatos sutrikimai (-0,05), prasta savijauta darbe (0,06) – artimesni bendrajam socialiniam kontekstui. Juk iki šiol daugelis aptartų stresorių yra aktyvūs, todėl jaučiamos pasekmės – sveikatos sutrikimai. Darbe savijauta gali pablogėti dėl komplikoto bendravimo su vaikais, kurie kasmet vis įžūlėja, reikalauja teisių, bet nevykdo pareigų, fiziškai ir psichologiškai smurtauja vieni prieš kitus, prieš mokytojus. Juk nemaža dalis paauglių šiais laikais auga palikti į užsienį išvykusių tėvų seneliams. Pastarieji ne itin pajėgūs susitvarkyti su jais. Ir šie, ir nepilnose ar asocialiose šeimose augantys vaikai priskiriami rizikos grupei. Kad ir kas pamokoje įvyktų, už tai visada turi atsakyti mokytojas. Mokyklos administracija dažniausiai stengiasi užglaistyti visas problemas dėl viešumo baimės teigdama (kaip ir audito vykdytojai), jog drausmės problemos klasėje – mokytojo problema. Taigi, mokykloje mikroklimatas gali įtakoti savijautą darbe. Taigi, nors materialinė bazė mokykloje turtinga, darbo vieta tvarkinga, tačiau savijau – prasta. Streso simptomai slaugytojų kontekste labiausiai jaučiami (0,68). Remiantis jų darbinių stresorių reitingais (žr. 11 pav.), tai labiausiai galėtų įtakoti darbo materialinė aplinka, bazė, prasta situacija dirbant komandinį darbą, prasti santykiai kolektyve, šaltas mikroklimatas. Prasta savijauta darbe nėra stresorius slaugytojų darbe (-0,16), o sveikatos sutrikimai – stipriai išreikšti (0,4), nes jie riboja galimybę pareigas atlikti nepriekaištingai. Taigi, nors šios profesijos atstovai darbe jaučiasi gerai, tačiau patiria streso, sveikatos sutrikimus. Tai gali būti aiškinama tuo, kad slaugytojai mokomi racionaliai reaguoti kritinėse situacijose, t.y. emocijoms, prastai savijautai darbe nėra vietos. Mintys, nepaisant to, kad kažką skauda, turi būti sutektos į pareigų vykdymą.

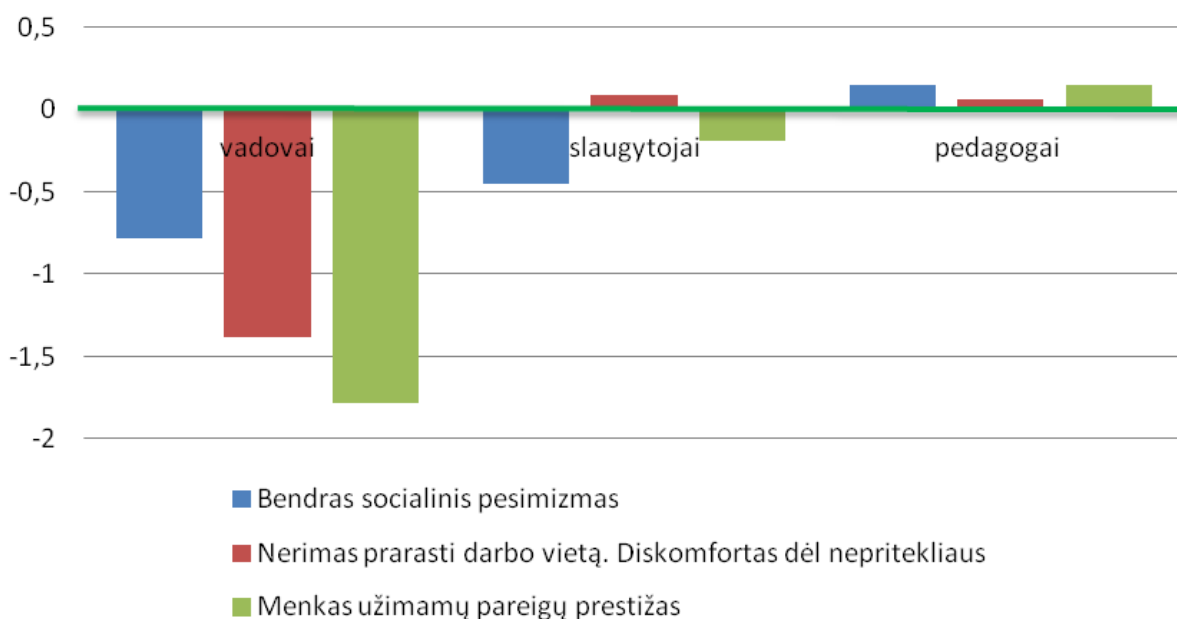


**16 paveikslas. Savijauta**

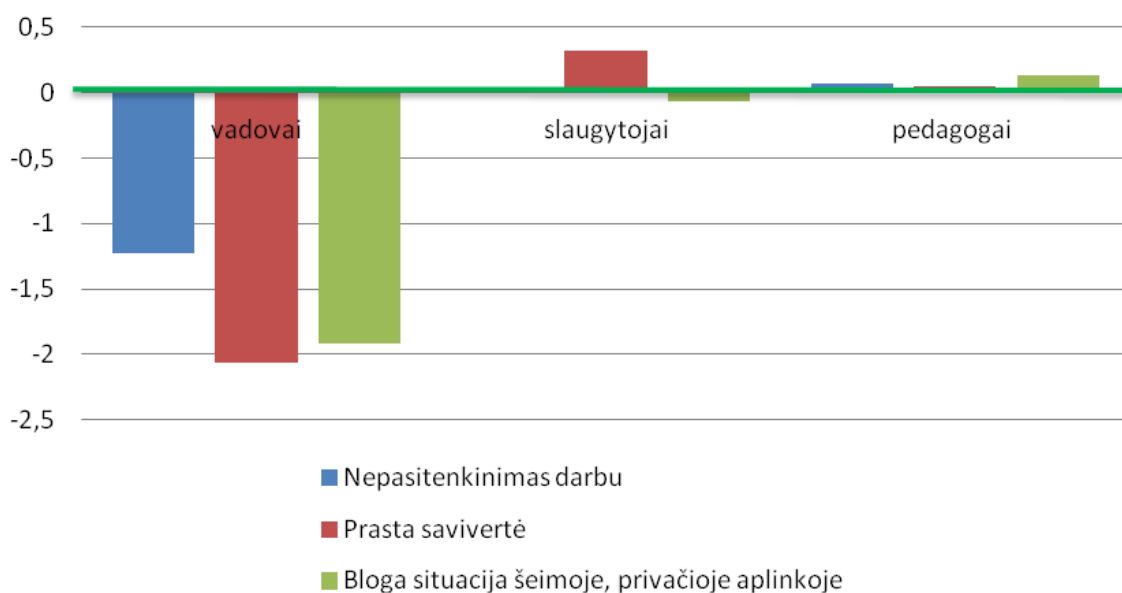
Socialinė aplinka – darbinių stresorių, veikiančių už įstaigos ribų, šaltinis. Tai ir politika, ir teisinė sistema, ir ekonomika, ir žinaišklaida, ir t.t. Tai taip pat išsamiai aptarta teorinėje dalyje. Vadovų neveikia bendras socialinis pesimizmas (13 sritis; -0,78), nerimas dėl darbo vietos išsaugojimo ar nepriteklius (12 sritis; -1,38). Formuliuotina išvada, jog jie pareigose jaučiasi stabiliai, o finansiniai sunkumai jų nekankina, nes jų pareigos visuomenėje vertinamos kaip prestižinės (18 sritis; -1,78), o tai reiškia, jog darbo užmokestis – solidus, atitinkantis pareigas. Slaugytojams taip pat nekelia streso bendras socialinis pesimizmas (-0,45), šios pareigos, jų manymu, visuomenės nėra menkai vertinamos (-0,19). Stresuotumas išreikštas dėl darbo netekties ir nepritekliaus grėsmės (0,09) (žr. 17 pav.). Šį faktą aiškinti galima kaip ekonominės krizės Lietuvoje padarinį: dėl lėšų taupymo atleistas didelis skaičius slaugytojų. Šios pareigos, jau minėta, gana žemai įstaigos hierarchinėje sistemoje, todėl paliečiamos pirmiausia. Dėl tokios situacijos netekus darbo sunku būtų susirasti kitą, nes miestuose ligoninių, poliklinikų skaičius nėra didelis, o kaimuose net panaikinti medicinos punktai. Pedagogai mažiau nei slaugytojai stresuoja dėl grėsmės netekti darbo (0,06). Tokią situaciją galima aiškinti įvairiai: lėšų taupymo sumetimais, dėl neigiamos demografinės situacijos mokyklos Lietuvos miestuose, kaimuose uždaromos, sujungiamos, o nemaža dalis pedagogų – atleidžiama. Bendras socialinis pesimizmas (0,15) ir pareigų nuvertinimas (0,15) išreikštas stresuotai. Mokytojai bendrauja su įvairiais žmonėmis (mokiniais, jų tėvais, seneliais, globėjais ir pan.), taigi, jie tiesiogiai kontaktuoja su visuomene, todėl junta jos pesimizmą. Mokytojo pareigos taip pat nuvertintos visuomenės mastu: reikalaujama vykdyti daugiau pareigų nei teisių, mokinių teisės aukščiau, svarbiau nei išsilavinusio, net garbaus amžiaus žmogaus. Profsąjunga Lietuvos mastu skilusi į dvi dalis. Paprastai žmonės įsivaizduoja,

kad pedagogai nieko nedirba, nes jų darbo valandos – iki keturioliktos ar penkioliktos valandos, o namuose jiems ruoštis nieko nereikia, nes tie, kurie neseniai baigė – viską atsimena iš studijų laikų, o tie, kurie jau seniau dirba – išmoko vadovėlius mintinai. Todėl visiškai laiko pateisinamą reiškinį kaip pedagogams mažinamos algos, nes gi jie mažai tedirba. Toks požiūris formuoja žemą mokytojo pareigų prestižą.

Šalia socialinės aplinkos veikia ir asmeninės aplinkos stresoriai: nepasitenkinimas darbu, žema savivertė, problemiška situacija namuose, privačioje aplinkoje. Šie stresoriai vadovų neveikia: jie nejaučia nepasitenkinimo darbu (17 sritis; -1,23), šeimoje situacija gera (11 sritis; -1,92), o savivertė – ypač aukšta (19 sritis; -2,06) (žr. 18 pav.). Taigi, jie mano, kad užimamoms pareigoms yra kompetentingi, dirbdami patiria džiaugsmą, pasitenkinimą. Asmeniniame gyvenime taip pat viskas gerai, nes galima pailsėti nuo darbo, pajamų užtenka komfortiškam šeimos gyvenimui. Įmonių monopolininkių (-0,66), telekomunikacijų bendrovių (-2,86), kito verslo įmonių (-2,61) bei biudžetinių organizacijų (-3,59) vadovų savivertė aukšta. Pastarasis rodiklis ypač aukštas. Tai galima sieti su valstybės tarnautojo pozicijos užėmimo tvarka: laikomas teisinių žinių testas (egzaminas) raštu, vyksta pokalbis. Jei kandidatas surenka daugiausiai iš dalyvių balų ir laimi konkursą, jo savivertė, savaime suprantama, pakyla. Tuo darpu daugelis pedagogų (0,07) ir slaugytojų (0,02) nejaučia pasitenkinimo dirbdami. Tai gali įtakoti mažėjantys atlyginimai, blogas mikroklimatas, vilčių, puoselėtų lūkesčių nepasiteisinimu. Juk visi stojantys studijuoti mato būsimąją darbovietę, darbo specifiką įsivaizduoja idealizuotai. Todėl, ilgiau padirbus, darbas tampa našta, nes nesmagu, reikia bendrauti su daugybe įvairių žmonių, o tai vargina. Pedagogų savivertė arti bendrojo socialinio konteksto (0,05), slaugytojų – šiek tiek žemesnė (0,32). Taigi, stiprus savivertės jausmas nėra būdingas pedagoginėje bendruomenėje. Mokytojai, dirbdami namuose, neturi galimybės visiškai atitrūkti nuo darbo (0,13). Tuo tarpu slaugytojams tai sekasi geriau (-0,07), nes į namus darbo neparsineša, t.y. turi galimybę atitrūkti nuo jo.



**17 paveikslas. Socialinė aplinka**



**18 paveikslas. Asmeninė aplinka**

Reakcija į stresorius, minėta teorinėje dalyje, labai priklauso nuo individo, t.y. nuo to, kaip jis vertina stresorių – kaip reikšmingą ar nereikšmingą. Jei stresorius įgauna pavojingo reiškinio statuso, žmogaus organizmas (fiziologija, psichologija) reaguoja. Atlikus tyrimą, išanalizavus duomenis, paaiškėjo tam tikri dėsniniai: atspariausi darbiniais stresoriams vadybininkai. Antroje vietoje atsideria pedagogai, trečioje – slaugytojai. Taigi, pastarųjų darbe kai kurie stresoriai labai stipriai išreikšti. Galima įžvelgti tiesiogines sąsajas tarp pareigų (ką privalu atlikti) ir darbo sąlygų (kur, su kuo, kaip).

## APIBENDRINANČIOS IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Atlikta tyrimo duomenų analizė leidžia formuluoti tokias išvadas:

1. Biomedicinos mokslų kontekste stresas aiškinamas kaip individo fiziologinė, psichologinė savijauta, reakcija, įtampos būseną, vidinės pusiausvyros praradimas. Tai tokie procesai, kurių raiška – žmogaus fiziologija, psichologija. Socialiniuose moksluose stresas suvokiamas kaip aplinkos poveikio rezultatas, kurio šaltinis – ypatingas asmenybės ir aplinkos santykis dėl konfliktų, grėsmės, žmogaus galimybių ir aplinkos reikalavimų neatitikimo, peržengus individo susikurtą apsauginį apvalkalą. Galima teigti, kad biomedicinos ir socialinių mokslų kontekstai streso aspektu – glaudžiai susiję.
2. Apibendrinant „darbinio“ streso ir „perdegimo“ sąvokų aiškinimą, matyti, kad pateikiami skirtingi aiškinimai. Darbinio streso bei „profesinio perdegimo“ priežastis – stresoriai, veiksniai. Darbinio streso sąvoka platesnė, nes apima daugiau aspektų. Tuo tarpu „profesinis perdegimas“ – darbinio streso dalis, susiformuojanti dėl darbinių reikalavimų ir asmeninių gebėjimų nesutapimų, dėl per didelio bendravimo, dėl per didelio pasinėrimo į darbą, kai gyvenama vien tik darbe ir darbu.
3. Išanalizavus mokslinę literatūrą galima teigti, jog vadovo lyderystės (formalios ar neformalios) darbe pasirenkant ar dirbant pagal nurodytą darbo stilių gali būti darbinio streso šaltiniu.
4. Vadovų darbinio streso raiškos prielaida, aprašyta teoriniu lygmeniu, praktiškai nepasitvirtino: minėtosios profesijos darbuotojų darbinės aplinkos streso lygis labai žemas. Dažniausiai stresas patiriamas dėl darbuotojų kompetencijų ir darbinių reikalavimų neatitikmens. Aprašant vadovo pareigas, lyderio požymius, funkcijas, paaiškėjo faktas apie šių dviejų reiškinių derinimo poveikį streso aspektu. Visi šie teiginiai ir tyrimo rezultatai rodo, kad didžioji dauguma vadybininkų jaučiasi esą savose vėžiose, todėl jų savivertė įvertinta aukščiausiai. Kalbant apie pedagogų ir slaugytojų streso tyrimo rezultatus, paaiškėja, jog daugelis teorinių faktų pasitvirtino: išvardintieji stresoriai veikia. Toks skirtingumas leidžia teigti, jog užimamų pareigų rango ir streso sąsaja labai akivaizdi.
5. Atliktas tyrimas rodo, kad vadovai mažai patiria stresą darbinėje aplinkoje. Kaip stipriausiu stresorius galima išskirti šiuos: atvykimas į darbą ir iniciatyvos neskatinimas; užfiksuoti šie silpniausi stresoriai: prasta komunikacija bei prasta savijauta. Nėra dėsningumo psichologinių, fiziologinių, įstaigos išorinių, vidinių stresorių poveikio vadovams, pedagogams, mokytojams. Pastarųjų reakcija į vienus ar kitus stresorius priklauso nuo daugelio veiksnių, susijusių su darbo specifiška, tikslu.

### **Rekomendacijos vadovams.**

- Tyrimas įrodė, kad vadovų darbinėje aplinkoje stresorių mažai. Todėl netikslinga rekomenduoti kokius nors streso įveikos metodus. Geros savijaustos palaikymui galima pasiūlyti mokslininko H. Silvos (iš L. Monginaitė, 2005) keturių žingsnių programą neutralizuojant stresus, kuri gali būti, ir, ko gero, turėtų būti praktikuojama kasdien. Ją sudaro keturi komponentai: 1. B grupės vitaminų vartojimas (organizmas juos išsekvoja stresinėse situacijose), 2. Fizinis aktyvumas (sportas, pasivaikščiavimai), 3. Kūno ir proto relaksacija, 4. Ketvirta – šeima, draugai, malonus bendravimas.

### **Rekomendacijos ligoninių, poliklinikų bei mokyklų vadovams.**

Teorinėje dalyje išvardinta daug darbinį stresą sukeliančių veiksnių, kurie veikia nuolat, periodiškai, chroniškai ar pasitaiko kartais. Tyrimas atskleidė, kad pedagogai, slaugytojai kai kuriais atvejais patiria stresą. Todėl įstaigų vadovams rekomenduotina tirti personalo streso lygį, taikyti įveikos programas, būdus. Viena iš jų, tinkama ir šių profesijų atstovų, aptarta rekomendacijų vadovams pastraipoje.

- Socialinės paramos stresuojantiems darbuotojams teikimas. Ši strategija akcentuoja bendravimo su kitais, išsipasakojimo, emocinio, psichologinio palaikymo svarbą stresą patiriančiai asmenybei. Tačiau ji, anot R. Jucienės, A. Laurinavičiaus (2007), neįmanoma, jei nėra noro priimti tokią paramą. V. Legkauskas (2001) kaip streso mažinimo priemonę įvardina emocinę, informacinę, net materialiąją paramą. Remiantis šiuo mokslininku, rekomenduotina vadovams bendravimo principai: 1. Šilti, pagarba ir pasitikėjimu grįsti santykiai su pavaldiniu leidžiant jam pasijusti svarbiu, vertingu; 2. Paramos, padrąsinimai (didina žmogaus pasitikėjimą savimi), 3. Jautrumo mažinimas leidžiant išsikalbėti, analizuoti problemą įvairiais aspektais; 4. Adaptyvių tendencijų skatinimas (pritarimas, dėmesys skatinamas pavaldinio minčių, elgesio pritaikymas prie situacijos), 5. Problemos supratimas (bandoma darbuotojui pateikti kokį nors jo sunkumų paaiškinimą, kad jaustųsi geriau, manytų galįs kontroliuoti, prognozuoti įvykius).
- Išsaiškinus aktyvius stresorius darbinėje aplinkoje, galima taikyti strategiją, orientuotą į problemos sprendimą, t.y. siekti pašalinti problemą, priežastį (Lazarusas, Folkmanas iš R. Jucienės, A. Laurinavičiaus, 2007). Šį būdą praktikuojantys žmonės paprastai yra sveikesni tiek fiziniu, tiek psichologiniu aspektu.
- Pasišalinimas iš darbinės aplinkos – vienas iš streso įveikos būdus. Jis ekonomišką, nereikalauja iš vadovo didelių pastangų, nes kalbama apie darbuotojo išleidimą atostogų, darbo vietos (kabineto, skyriaus, komandos narių) pakeitimą.

### **Rekomendacijos pedagogams, slaugytojams.**

- Nepamiršti veikti to, kad teikia malonumą, pralinksmina, leidžia atitrūkti nuo rūpesčių. „Psichikai reikia teigiamų emocijų, naujų įspūdžių. Žmogus nemėgsta neigiamų emocijų ir saugosi nuo pasikartojimo“<sup>67</sup>. Mokslininkai R. Jucienė, A. Laurinavičius (2007) rekomenduoja humorą, optimistišką požiūrį. Tai gali būti linksmo kino filmo peržiūra, saviukla stresinėse situacijose reaguoti linksmai. Malonumas, anot V. Legkauskos (2001), taip pat mažina stresą.
- Išankstinis pasiruošimas, nusiteikimas taip pat įvardinamas R. Jucienės, A. Laurinavičiaus (2007), kaip streso įveikos metodas. Daugeliu atveju stresinės situacijos kartojasi, taigi, žinomos darbuotojams. Todėl rekomenduojama iš anksto susitaikyti, nusiteikti galimai situacijai, sumąstyti reakcijos būdą. Tokiu būdu tarsi užsiprogramuojama. R. Jucienė, A. Laurinavičius (2007) aptaria streso numatymo ir pasiruošimo jam strategijos esmę: iš anksto išmokstami reagavimo būdai, kurie tampa net įgūdžiais. Šią strategiją paprastai taiko tie asmenys, kurių veikloje didelė tikimybė susidurti su krizėmis traumomis..
- R. Jucienė, A. Laurinavičius (2007) stresinėse situacijose siūlo reaguoti kiek įmanoma racionaliau. Tai padės išvengti klaidų darbe, spontaniško elgesio galimų pasekmių, suteiks galimybę kontroliuoti situaciją. V. Legkauskas (2001) taip pat akcentuoja kontrolės pojūčio svarbą stresinėje situacijoje: kuo individas labiau įstikinęs, jog gali susitvarkyti su stresinėmis situacijomis, tuo mažiau stresuoja. Kontrolę susitiprina laiko planavimas (kontrolės pojūčio elementas).
- Kita kurie žmonės praktikuoja išstūmimo būdą, t.y. kai tarsi pamirštama neigiama patirtis, vengiama apie ją kalbėti, mąstyti (R. Jucienė, A. Laurinavičius, 2007).
- Vienas iš įveikos būdų, rekomenduojamų vadovas – pasišalinimas iš aplinkos, kurioje daug stresorių: išėjimas atostogų, darbo pakeitimas, išvykimas gyvenvietės, valstybės.
- Tikslų keitimo strategija, teigia R. Jucienė, A. Laurinavičius (2007), taikoma tada, kai individas išsikelia reikalavimus, tikslus kurių neįmanoma įgyvendinti, arba tai įvyksta aplinkoje. Išsikeltus tikslus rekomenduojama keisti naujais atsižvelgiant į aplinkybes.

Aptartosios strategijos (problemos sprendimas, kontrolė, emocijų valdymas, išankstinis pasiruošimas, tikslo pakeitimas, optimizmas, išmintis, išstūmimas, malonumas, neigimas ir kt.) gali būti taikomi sėkmingai. Formuluojuojant išvadą apie streso įveikos strategijas, tikslinga remtis V. Legkausku, teigiančiu: „Visi psichologinės pagalbos būdai yra kažkiek efektyvūs. Tačiau negalima išskirti nė vieno būdo, kuris būtų „geresnis“ už kitus, kadangi konkretaus psichologinės pagalbos būdo efektyvumas priklauso nuo to, kokiam sunkumui įveikti jis yra taikomas“<sup>68</sup>.

<sup>67</sup> Monginaitė L. Įvadas į psichologiją. 2005, p. 31

<sup>68</sup> V. Legkauskas, Psichologijos įvadas, 2001, p. 174-175

## LITERATŪRA

1. Andrijauskaitė, I., Bumblytė, D. Stresas darbe ir sveikata. Iš Mokslas ir gyvenimas, 10. – 2003.
2. Bagdonavičius, T. Stresas ir jo poveikis. 2006-08-17 / iš Imunitetas.lt natūralios medicinos portalas. – [žiūrėta: 2011-11-20] – Internetė: <http://www.imunitetas.lt/sveikagyvensena/gyvenimo-budas/stresas-ir-jo-poveikis-889> 2011-06-14
3. Baranauskienė, L., Petkevičiūtė, N. Vadovo darbas. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2003.
4. Bartol, M. K., Martin C., D. Management. – San Francisco: Oxford, 1991.
5. Bell, V. Job burnout: the real causes. – 2004. – [žiūrėta: 2012-03-20] – Internetė: [http://www.thefabricator.com/TrainingRetention/TrainingRetention\\_Article.cfm?ID=917](http://www.thefabricator.com/TrainingRetention/TrainingRetention_Article.cfm?ID=917)
6. Bendroji psichologija. – Vilnius: Mokslas, 1986. Aut, kolektyvas A. Jacikevičius, A. Gučas, E. Rimkutė, kt.
7. Beninis, W.G. and Namus, B. Leaders:the strategies for Taking Charge. – New York: Harper and Row, 1985.
8. Bitinas B. Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas. – Vilnius: Kronta, 2006.
9. Bittman, B. Stress begins at an early age: before you you might imagine. – Retrieved 1999, November 27. – [žiūrėta: 2012-03-20] – Internetė: [www.mind-body.org/stess%20early%20age.htm](http://www.mind-body.org/stess%20early%20age.htm).
10. Carr J., Kelley B., Keaton R., Albrecht Ch. Stress at work: how can we cope? 2011. – [žiūrėta: 2012-05-10] – Internetė: [http://www.emeraldinsight.com/learning/management\\_thinking/articles/stress\\_cope.htm](http://www.emeraldinsight.com/learning/management_thinking/articles/stress_cope.htm)
11. Cartwright, S., Cooper, C. L. Managing Workplace Stress. – California, 1997.
12. Chimiel, N. Darbo ir organizacijos psichologija. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005.
13. Cooper, K. O., Liukkonen, P., Cartwright, S. Stress prevention in the workplace: assessing the costs and benefits to organisations. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. – Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 1996.
14. Cranwell-Ward, J., Abbey, A. Organizational stress. – Hampshire: Palgrave Macmillan, 2005.
15. Česnyienė, R., Diskienė D. ir kiti. Vadovavimo funkcija. Iš Įmonių vadybos orientacijos. Mokomoji knyga. – Vilnius: VU, 2002.
16. Damašienė V. Valdymo pagrindai. – Šiauliai: ŠU, 2002.



17. Fairbrother K., Warn J. Workplace dimensions, stress and job satisfaction/ Journal of Managerial Psychology – 2003, Vol. 18 Iss: 1, pp.8 – 21. – [žiūrėta: 2012-05-10] – Internetė: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=881532&show=html>
18. Furst, M. Psichologija. –Vilnius: LUMEN, 1998.
19. Garškaitė A. – Darbas lyg kalėjimas. – [žiūrėta: 2012-04-29 ] – Internetė: <http://garliavosklinika.lt/LT/Naudingi-straipsniai/Darbas-lyg-kalejimas>
20. George, B., Sims, P. Tikroji kryptis. Kaip tapti tikroju lyderiu. – Kaunas: Smaltija, 2008.
21. Giuliani, R. W. Lyderis. – Vilnius: Eugrimas, 2006.
22. Gyventojų sveikatos rodikliai iš Studijos. – [žiūrėta: 2011-09 -10 ] – Internetė: <http://www.patariu.lt/studijos/2009/01/gyventoju-sveikatos-rodikliai/>
23. Gorkin, M. The Four Stages of Burnout. – 2007. – [žiūrėta: 2012-05-10] – Internetė: <http://www.stressdoc.com/4stages.htm>
24. <http://staff.argyll.epsb.ca/jreed/math30p/statistics/normal%20.htm>
25. Jewell B.R. An integrated Approach to Business studies. – Šiauliai: Garnelis, 2002.
26. Jucevičienė P. Organizacijos elgsena.- Kaunas: Technologija, 1996.
27. Juozaitienė, L., Staponkienė, J. Verslo ir vadybos įvadas. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2003.
28. Juozapaitienė, L., Staponkienė J. Verslo ir vadybos įvadas. Mokomoji knyga. – Šiauliai: ŠU, 2004.
29. Juozapaitienė, L., Staponkienė, J. Verslo ir vadybos įvadas. – Šiauliai: ŠU, 2006
30. Juozapaitienė, L., Staponkienė, J. Verslo ir vadybos pagrindai. – Šiauliai: ŠU, 2004.
31. Jusienė R., Laurinavičius, A. Stresas ir jo įveika iš Psichologija. – Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas, 2007.
32. Karasek, R. Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign. Administrative Science Quarterly. – Vol. 24. 285-308, 1979.
33. Kasiulis, J., Barvydienė, V. Vadovavimo psichologija. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2004.
34. Kučinskas, V. Ergonomika. – Vilnius: Jandrija, 2001.
35. Kulvinskienė, V. R., Bandzienė, A. Streso darbe ekonominis kontekstas. Iš Ekonomika. – 2008.
36. Lapė, J. Darbo psichologija. – Vilnius: Mokslas: 1980.
37. Legkauskas, V., Psichologijos įvadas. Paskaitų medžiaga. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2001.
38. Leonienė, B. Verslo pradmenys. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1998.
39. Leonienė, B., Darbuotojų vadyba. – Kaunas: Šviesa, 2001.

40. Levine, S. R., Crom, M. A. Būk lyderis. Dale Carnegie pamokos. – Kaunas: Dajalita, 2003.
41. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. – [žiūrėta: 2011-03-07] – Internetė:  
<http://www.socmin.lt/index.php?1523383806>
42. Medicinos enciklopedija. II M-Ž, – Vilnius, Mokslo ir enciklopedijų leidykla, 1993, p. 543.
43. Mikutavičienė, Inga; Merkys, Gediminas. Slaugytojų profesinio streso raiškos ypatumai // Sveikatos mokslai = Health sciences. Vilnius : UAB žurnalas "Sveikata". ISSN 1392-6373. 2010, nr. 6, p.
44. Myers, D. G. Pischologija. Poligrafija ir informatika. – 2008.
45. Monginaitė, L. Įvadas į psichologiją. Mokomoji knyga. – Vilnius: Technika, 2005.
46. Montgomeris, A., Panagopoulou, E., Kehoe, I., Valkanos, E. Is job burnout the missing link between organizational culture and quality of care in hospitals? – 2011. – [žiūrėta: **2012-05-10**] – Internetė:  
[http://www.emeraldinsight.com/learning/management\\_thinking/articles/burnout.htm](http://www.emeraldinsight.com/learning/management_thinking/articles/burnout.htm)
47. Pacevičius, J. Profesinis perdegimas kaip organizacinės elgsenos problema. Iš Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. – Šiauliai: ŠU, 2006. 2 (7), 125–129. – [žiūrėta: 2012-04-29] – Internetė:  
[http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas/2006/Leidiny%20\(7\)/Pacevicius.pdf](http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas/2006/Leidiny%20(7)/Pacevicius.pdf)
48. Palmer, S., Cooper, C., Thomas, K. Model of organizational stress foruse within an occupational health education/promotion or wellbeing programme. Health education Journal. – Vol. 60 No. 4. 378-380, 2001.
49. Profesinis perdegimas. Iš Šeimos psichologija. – [žiūrėta: 2012-04-29] – Internetė:  
<http://www.onkopsichologas.lt/lt/profesinis-perdegimas-medikai>
50. Psichologijos žodynas. – Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla, 1993.
51. Psochologija šiandien. – Kaunas: Technologija, 2007, psl. 411-432
52. Razauskas, R., Staškevičius, A. T. Vadybos mokslo pradininkai ir jų palikimas. – Vilnius: Technika, 1996.
53. Robins, S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006.
54. Sakalas, A. Personalo vadyba. – Kaunas: Technologija, 2001.
55. Sakalas, A. Personalo vadyba. – Vilnius: Margi raštai, 2003.
56. Sakalas, A. Šilingienė, V. Personalo valdymas. – Kaunas: Technologija, 2000.
57. Saul McLeod, Likert Scale 2008 iš Simply Psychology.  
<http://www.simplypsychology.org/likert-scale.html>
58. Savijauta darbe: ar jūsų lempūtė jau perdegė? – [žiūrėta: 2012-04-29] – Internetė:  
[http://www.cvmarket.lt/career.php?menu=2&lastmenu=600&text\\_id=795&career\\_style](http://www.cvmarket.lt/career.php?menu=2&lastmenu=600&text_id=795&career_style)

59. Seilius, A. Vadovo darbo stiliaus įtaka valdinių veiklai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr. 6, 1998.
60. Smith M., Jaffe-Gill E. M. A., Segal J., Segal R. Preventing Burnout Signs, Symptoms, Causes, and Coping Strategies. – 2008. – [žiūrėta: 2012-05-10] – Internetė: [http://www.helpguide.org/mental/burnout\\_signs\\_symptoms.htm#prevention](http://www.helpguide.org/mental/burnout_signs_symptoms.htm#prevention)>
61. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000
62. Stoškus, S., Beržinskienė, D. Pokyčių valdymas. – Šiauliai: ŠU, 2005.
63. Stresas darbe. Iš Faktai. Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra. 22 – [žiūrėta: 2011-06-10] – Internetė: <http://osha.europa.eu/lt/publications/factsheets/22>
64. Su darbu susijusio streso tyrimai. Europos tyrimo santrauka. Iš Faktai. Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra. 8 . – [žiūrėta: 2011-06-10] – Internetė: <http://osha.europa.eu/lt/publications/factsheets/22>
65. Tarptautinių žodžių žodynas. – Vilnius: Žodynas, 1999.
66. Vaičiaitė, L. Perdegimas arba išsikvėpimas darbe. – 2012 – [žiūrėta: 2012-04-29] – Internetė: <http://klubai.saviugdosklubai.lt/profiles/blogs/perdegimas-arba-i-sikv-pimas-darbe>
67. Valdymo problemos: teorija ir tendencijos – Klaipėda: Klaipėdos universitetas. Kolektyvinė monografija, 2004.
68. Vidžiūnaitė, A. Stresas. Publikuota 2008-07-10 – [žiūrėta: 2011-06-14] – Internetė: [http://www.infomed.lt/lt/2/Infomed\\_plius/Ligu\\_katalogas.id/stresas](http://www.infomed.lt/lt/2/Infomed_plius/Ligu_katalogas.id/stresas)
69. Vollmer, H. Jaučiuosi visiškai išsekusi: sudegimo sindromas. – Vilnius: Alma Litera, 1998.
70. Zakarevičius, P. Vadyba: genezė, dabartinės tendencijos. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2002.
71. Želvys, R. Švietimo organizacijų vadyba. – Vilnius: Garnelis, 2003.
72. Žilinskas, V., Martinkus, B. Ekonomikos pagrindai. – Kaunas: VPU, 2001.
73. Žukauskas, G. Abilitacija, stresas, rehabilitacija: vadovėlis. – Vilnius: Lietuvos teisės akademija, 1998.
74. Бизнес менеджмент терминологический словарь. – Москва: Инфра-М., 1997.
75. Никифорова, Г. С. Психология профессионального здоровья. – Санкт-Петербург, 2006.

## **PRIEDAI**

## Klausimynas vadovų darbinio streso lygiui tirti

## 2. Apie Jūsų savijautą darbe pastaruoju metu



AR SUTINKATE?		Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
		←————→	
Nuolat jaučiu įtampą dėl darbinių problemų		● ● ● ● ● ● ● ●	
Dėl darbinių problemų ir sunkumų negaliu atsigauti net namuose		● ● ● ● ● ● ● ●	
Nepakanka ir savaitgalio, kad atsigauti nuo darbinio streso ir nuovargio		● ● ● ● ● ● ● ●	
Jaučiuosi išsekęs, pavargęs ir to priežastis yra darbas organizacijoje		● ● ● ● ● ● ● ●	
Naktį pabundu ir galvoju apie darbą		● ● ● ● ● ● ● ●	
Vienu metu organizacijoje užgriūva begalė darbų, net nežinau nuo kurio pradėti		● ● ● ● ● ● ● ●	
Mano darbingumas yra ženkliai kritęs		● ● ● ● ● ● ● ●	
Vadovo darbas sunkus, darbo tikrai daug, tačiau aš susitvarkau puikiai		● ● ● ● ● ● ● ●	
Dėl darbinio nuovargio, dėl profesinio perdegimo sindromo vos ne vos prisiverčiu ateiti į darbą		● ● ● ● ● ● ● ●	
Užgriūva begalė svarbių darbų, bet nėra jėgų pradėti ir viską nustumi ateičiai		● ● ● ● ● ● ● ●	
Dirbu ir stengiuosi daug, o rezultatai vis vien labai kuklūs		● ● ● ● ● ● ● ●	
Vengiu galvoti apie darbą, svarbesnius darbus vis atidedu ateičiai		● ● ● ● ● ● ● ●	
Jaučiu, kad nuo išsekimo, darbinio nuovargio man krenta svoris		● ● ● ● ● ● ● ●	
Visai nebėra jėgų dirbti		● ● ● ● ● ● ● ●	
Jaučiu, kad nuo darbinio nuovargio, išsekimo man „važiuoja stogas“		● ● ● ● ● ● ● ●	

AR SUTINKATE?		Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
		←————→	
Dėl nuovargio man dažnai užveina slopinimas, ima mieguistumas		● ● ● ● ● ● ● ●	
Darbe sunkiai besusikaupiu		● ● ● ● ● ● ● ●	
Darbo metu kenčiu, patiriu nepatogumų dėl padidinto prakaitavimo		● ● ● ● ● ● ● ●	
Dėl pervargimo aš prastai miegu, nuolat trūksta miego		● ● ● ● ● ● ● ●	
Jaučiu nerimą dėl ateities		● ● ● ● ● ● ● ●	
Nenoriu į darbą, reikia didžiulių pastangų, kad ateičiau		● ● ● ● ● ● ● ●	

AR SUTINKATE?		Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
		←————→	
Posėdžio metu, per pasitarimus jaučiu, kad mintys kažkur nuklysta, „atsijungiu“, negirdžiu kas kalbama		● ● ● ● ● ● ● ●	
Dėl nuolatinio streso, pervargimo sutrinka mitybos režimas, kaupiasi viršsvoris		● ● ● ● ● ● ● ●	
Mano profesinė ateitis man nebeatrodo saugi ir užtikrinta		● ● ● ● ● ● ● ●	
Darbe tiek pervargstu, kad daugiau nebeoriu nieko		● ● ● ● ● ● ● ●	
Darbas organizacijoje/padalinyje taip išvargina, kad regis nebėra gyvenimo džiaugsmo		● ● ● ● ● ● ● ●	
Man atrodo, kad darbe mane visi vertina prastai		● ● ● ● ● ● ● ●	
Darbe nieko nespėju, nežinau už ko griebtis		● ● ● ● ● ● ● ●	
Kažkur dinga mano darbingumas		● ● ● ● ● ● ● ●	
Regis daug dirbu, o rezultatų nematyti		● ● ● ● ● ● ● ●	
Mano darbo efektyvumas ir rezultatyvumas pastaruoju metu yra kritę		● ● ● ● ● ● ● ●	
Darbe aplinkiniams dalinu šypsena, bet viduje man labai blogai		● ● ● ● ● ● ● ●	

## Vadovų darbinio streso tyrimo rezultatų reitingas

	Reikšmė
Prasta komunikacija vadovų komandoje, informacijos sklaidos sistema	-0,29
Prasta darbo aplinka, darbinės veiklos materialinis aprūpinimas	-0,5
Prasta savijauta darbe pastaruoju metu	-0,5
Sveikatos sutrikimai	-0,59
Organizacijos ir padalinių vadovų darbo virškrūvis	-0,63
Simptomai	-0,63
Bendras socialinis pesimizmas	-0,79
Iniciatyvų neskatinimas, slopinimas organizacijos vadovų komandoje	-0,79
Atvykimas į darbą	-0,95

## Vadovų darbinio streso tyrimo rezultatai pedagogų, slaugytojų kontekste

		N	Reikšmė	Sig.(Anova)	F
Prasta komunikacija vadovų komandoje, informacijos sklaidos sistema	>Pedagogai >Slaugytojai >Vadovai	>943 >220 >54	> -0,11 > 0,53 > -0,29	0	40,69
Prasta darbo aplinka, darbinės veiklos materialinis aprūpinimas	>Pedagogai >Slaugytojai >Vadovai	>933 >215 >55	> -0,14 > 0,72 > -0,5	0	80
Prasta savijauta darbe pastaruju metu	>Pedagogai >Slaugytojai >Vadovai	>883 >164 >52	> 0,06 > -0,16 > -0,5	0	10,38
Sveikatos sutrikimai	>Pedagogai >Slaugytojai >Vadovai	>924 >196 >54	> -0,05 > 0,4 > -0,59	0	27,96
Organizacijos ir padalinių vadovų darbo virškrūvis	>Pedagogai >Slaugytojai >Vadovai	>924 >189 >51	> 0,19 > -0,75 > -0,63	0	91,49
Simptomai	>Pedagogai >Slaugytojai >Vadovai	>870 >194 >51	> -0,11 > 0,68 > -0,63	0	67,47
Bendras socialinis pesimizmas	>Pedagogai >Slaugytojai >Vadovai	>941 >221 >53	> 0,15 > -0,45 > -0,79	0	53,03
Iniciatyvų neskatinimas, slopinimas organizacijos vadovų komandoje	>Pedagogai >Slaugytojai >Vadovai	>935 >215 >54	> -0,02 > 0,28 > -0,8	0	26,53
Atvykimas į darbą	>Pedagogai >Slaugytojai >Vadovai	>949 >207 >55	> 0,002 > 0,24 > -0,95	0	32,76
Prasti organizacijos vadovų komandos tarpusavio saktykiai, psichologinis klimatas	>Pedagogai >Slaugytojai >Vadovai	>909 >206 >54	> -0,03 > 0,42 > -1,04	0	51,72
Nepasitenkinimas darbu	>Pedagogai >Slaugytojai >Vadovai	>898 >213 >52	> 0,07 > 0,02 > -1,23	0	44,46
Organizacijos uždaramas inovacijoms, priešiškas pokyčiams	>Pedagogai >Slaugytojai >Vadovai	>946 >212 >54	> 0,17 > -0,46 > -1,27	0	92,5
Organizacijos aplinka, vadovų darbo vietos aplinka, komfortiškumas	>Pedagogai >Slaugytojai >Vadovai	>860 >0 >16	> 0,03 > > -1,34	0	30,2
Nerimas prarasti darbo vietą. Diskomfortas dėl nepritekliaus	>Pedagogai >Slaugytojai >Vadovai	>914 >215 >53	> 0,06 > 0,09 > -1,37	0	57,49
Prastas vadovo prestižas	>Pedagogai >Slaugytojai >Vadovai	>935 >223 >54	> 0,15 > -0,2 > -1,77	0	119,36
Neigiama situacija vadovo šeimoje, privačioje aplinkoje	>Pedagogai >Slaugytojai >Vadovai	>940 >215 >55	> 0,13 > -0,07 > -1,92	0	133,65
Prasta savivertė	>Pedagogai >Slaugytojai >Vadovai	>908 >203 >53	> 0,05 > 0,32 > -2,06	0	157,73

## Vadovų darbinio streso tyrimo rezultatai pagal darbavietės pobūdį

		N	Reikšmė	Sig.(Anova)	Sig.(Kruskal wallis)	F
Prasta komunikacija vadovų komandoje, informacijos sklaidos sistema	>Įmonės monopolininkės >Telekomunikacijų bendrovė >Kitas verslas >Biudžetinės organizacijos	>17 >14 >20 >3	> -0,017 > 0,18 > -0,72 > -1,11	0,19	0,02	3,63
Prasta darbo aplinka, darbinės veiklos materialinis aprūpinimas	>Įmonės monopolininkės >Telekomunikacijų bendrovė >Kitas verslas >Biudžetinės organizacijos	>18 >14 >20 >3	> 0,8 > -1,02 > -1,22 > -1,06	0	0	15,5
Prasta savijauta darbe pastaruoju metu	>Įmonės monopolininkės >Telekomunikacijų bendrovė >Kitas verslas >Biudžetinės organizacijos	>16 >14 >19 >3	> -0,59 > -0,44 > -0,37 > -1,18	0,45	0,38	0,9
Sveikatos sutrikimai	>Įmonės monopolininkės >Telekomunikacijų bendrovė >Kitas verslas >Biudžetinės organizacijos	>18 >14 >19 >3	> -0,51 > -0,65 > -0,56 > -1,08	0,66	0,43	0,53
Organizacijos ir padalinių vadovų darbo virškrūvis	>Įmonės monopolininkės >Telekomunikacijų bendrovė >Kitas verslas >Biudžetinės organizacijos	>18 >12 >19 >2	> -0,62 > -0,75 > -0,59 > -0,32	0,9	0,87	0,19
Simptomai	>Įmonės monopolininkės >Telekomunikacijų bendrovė >Kitas verslas >Biudžetinės organizacijos	>17 >14 >17 >3	> -0,57 > -0,59 > -0,63 > -1,18	0,62	0,46	0,6
Bendras socialinis pesimizmas	>Įmonės monopolininkės >Telekomunikacijų bendrovė >Kitas verslas >Biudžetinės organizacijos	>18 >14 >18 >3	> -0,9 > -0,97 > -0,29 > -2,06	0,025	0,04	3,41
Iniciatyvų neskatinimas, slopinimas organizacijos vadovų komandoje	>Įmonės monopolininkės >Telekomunikacijų bendrovė >Kitas verslas >Biudžetinės organizacijos	>17 >14 >20 >3	> -0,25 > -0,73 > -1,13 > -1,85	0,035	0,032	3,09
Atvykimas į darbą	>Įmonės monopolininkės >Telekomunikacijų bendrovė >Kitas verslas >Biudžetinės organizacijos	>18 >14 >20 >3	> -0,4 > -1,41 > -1,02 > -1,66	0,005	0,002	4,9
Prasti organizacijos vadovų komandos tarpusavio santykiai, psichologinis klimatas	>Įmonės monopolininkės >Telekomunikacijų bendrovė >Kitas verslas >Biudžetinės organizacijos	>17 >14 >20 >3	> -0,54 > -0,85 > -1,47 > -1,87	0,075	0,09	2,45
Nepasitenkinimas darbu	>Įmonės monopolininkės >Telekomunikacijų bendrovė >Kitas verslas >Biudžetinės organizacijos	>17 >13 >19 >3	> -0,42 > -1,84 > -1,35 > -2,44	0,032	0,026	3,18
Organizacijos uždaramas inovacijoms, priešiškus pokyčiams	>Įmonės monopolininkės >Telekomunikacijų bendrovė >Kitas verslas >Biudžetinės organizacijos	>17 >14 >20 >3	> -1,13 > -1,29 > -1,4 > -1,18	0,75	0,87	0,41
Organizacijos aplinka, vadovų darbo vietos aplinka, komfortiškumas	>Įmonės monopolininkės >Telekomunikacijų bendrovė >Kitas verslas >Biudžetinės organizacijos	>9 >1 >6 >0	> -0,21 > -2,58 > -2,83 > -	0,067	0,088	3,35
Nerimas prarasti darbo vietą. Diskomfortas dėl nepritekliaus	>Įmonės monopolininkės >Telekomunikacijų bendrovė >Kitas verslas >Biudžetinės organizacijos	>18 >14 >18 >3	> -1,56 > -1,04 > -1,38 > -1,8	0,13	0,18	2,01
Prastas vadovo prestižas	>Įmonės monopolininkės >Telekomunikacijų bendrovė >Kitas verslas >Biudžetinės organizacijos	>18 >14 >19 >3	> -1,43 > -2,13 > -1,83 > -1,8	0,28	0,35	1,3
Neigiama situacija vadovo šeimoje, privačioje aplinkoje	>Įmonės monopolininkės >Telekomunikacijų bendrovė >Kitas verslas >Biudžetinės organizacijos	>18 >12 >19 >2	> -1,1 > -2,2 > -2,3 > -2,97	0,024	0,009	3,42
Prasta savivertė	>Įmonės monopolininkės >Telekomunikacijų bendrovė >Kitas verslas >Biudžetinės organizacijos	>18 >13 >19 >3	> -0,66 > -2,86 > -2,61 > -3,59	0	0	11,22