

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Laura JANKEVIČIENĖ  
Jurgita LABANAUSKIENĖ**

**ORGANIZACINIO KLIMATO IR DARBINIO STRESO  
SAVEIKOS DIAGNOSTINIS TYRIMAS:  
AB „ŠIAULIŲ ENERGIJA“ ATVEJIS**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2007

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**ORGANIZACINIO KLIMATO IR DARBINIO STRESO  
SĄVEIKOS DIAGNOSTINIS TYRIMAS:  
AB „ŠIAULIŲ ENERGIJA“ ATVEJIS**

**Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)**

**Magistro darbo autorės** Laura Jankevičienė, Jurgita Labanauskienė.....

**Vadovas** prof. habil. dr. Gediminas Merkys.....

**Recenzentas** doc.dr. Jūratė Stankevičienė .....

## **SANTRAUKA**

Laura Jankevičienė, Jurgita Labanauskienė

### **Organizacinio klimato ir darbinio streso sąveikos diagnostinis tyrimas: AB „Šiaulių energija“ atvejis.**

Magistro darbas.

Šis magistro darbas yra savarankiška kolegialaus tyrimo projekto dalis. Šio darbo autorių užsibrėžtas tikslas - nustatyti raiškos bei sąryšio ypatumus, AB „Šiaulių energija“ organizacijoje, tarp tokių organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo charakteristikų kaip organizacinis klimatas ir darbinis stresas. Magistro darbe buvo analizuojami įvairių Lietuvos ir užsienio autorių organizacinio klimato ir darbinio streso teoriniai aspektai. Tyrimui atlikti buvo panaudoti 2 standartizuoti klausimynai: organizacinio klimato krizės testas bei Lietuvos kultūros sąlygomis adaptuotas ir išbandomas darbinio streso testas. AB „Šiaulių energija“ organizacijos matavimo metu apklaustas 135 respondentai, atstovaujantys 18 padalinių. Duomenys apdoroti panaudojant tipinę SPSS programą.

Tyrimo metu pasitvirtino teorinė prielaida, kad palankų organizacinį klimatą atitinka menkas darbinis stresas ir atvirkščiai, didelis darbinis stresas sąlygoja krizinio organizacinio klimato prielaidas. Tai patvirtino rasti sistemingi ir patikimi statistiniai ryšiai tarp organizacinio klimato ir darbinio streso. Taip pat pasitvirtino autorių suformuluota antroji mokslinio tyrimo hipotezė, kad AB „Šiaulių energija“ organizacijoje susiklostęs organizacinis klimatas ir darbinis stresas yra krizinis, todėl reikalauja vadybinės intervencijos.

## **SUMMARY**

Laura Jankevičienė, Jurgita Labanauskienė

### **Diagnostical research of interaction between organizational climate and work-related stress: a case of SC “Šiaulių energija”.**

Master's work

This master's work is an independent part of a team research work. The aim of the authors of this paper is to set the expression and connection between organizational climate and work-related stress in the management characteristics of human resources of SC “Siauliu energija”. This master's work presents the analysis of the theoretical aspects of the organizational climate and work-related stress of Lithuanian and foreign authors. The research was carried out using two standard tests: “organization climates crisis test” and adapted to Lithuanian conditions and established a “work-related stress test”. The research work was carried out in the SC “Siauliu energija”. Total number of a 115 respondents which represents 18 different teams. The data was processed using typical SPSS program.

The research proved theoretical presumption that well developed organizational climate corresponds to small work-related stress and big work-related stress is responsible for the organizational climate crisis. Assumption was confirmed by the systematic and reliable statistical connection between organizational climate and work-related stress. The author's second scientific research hypothesis, that the organizational climate and work-related stress in SC “Siauliu energija” are uncongenial, critical, therefore the need of managerial intervention has been proved.

## TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ DIAGNOSTINIO TYRIMO, ATLIKTO AKCINĖJE BENDROVĖJE, TEORINIS PAGRINDIMAS.....	13
1.1 Žmogiškųjų išteklių valdymas šiuolaikinėje organizacijoje.....	13
1.2 Pagrindinių tyrimo sąvokų traktuotė vadybos moksle ir organizacijų psichologijoje.....	16
1.2.1 Sąvoka „Organizacinis klimatas“ įvairių šalių autorių darbų kontekste .....	16
1.2.1.1 „Organizacinio klimato“ sąvokos samprata .....	16
1.2.1.2 Organizacijos klimatas – organizacijos kultūros dalis.....	17
1.2.1.3 Organizacinio klimato raiškos ypatumai .....	26
1.2.2 Sąvoka „Darbinis stresas“ įvairių šalių autorių darbų kontekste.....	33
1.2.2.1 Bendroji streso samprata.....	33
1.2.2.2 Vadovų ir pavaldinių stresas darbe.....	36
1.2.2.3 Darbinio streso tyrimai Lietuvoje ir užsienyje.....	46
1.2.2.4 Darbinio streso valdymas ir profilaktika organizacijoje.....	50
1.2.2.5 Darbinio streso pasekmės ir rehabilitacija .....	55
1.3 „Organizacinio klimato“ ir „darbinio streso“ sąryšis.....	59
2. ORGANIZACINIO KLIMATO IR DARBINIO STRESO DIAGNOSTINIO TYRIMO METODIKA.....	62
2.1 AB „Šiaulių energija“ kaip savita organizacija ir jos žmogiškųjų išteklių valdymas .....	62
2.2 Tyrimo instrumentų apibūdinimas .....	68
2.2.1 Organizacinio klimato klausimynas.....	68
2.2.2 Darbinio streso klausimynas .....	70
2.3 Tyrimo imties ir eigos apibūdinimas.....	72
3. ORGANIZACINIO KLIMATO IR DARBINIO STRESO DIAGNOSTINIO TYRIMO REZULTATAI.....	79
3.1 Naudotų diagnostinių instrumentų metodologinės kokybės charakteristikos.....	79
3.2 Organizacinio klimato raiška AB „Šiaulių energija“ padaliniuose.....	88
3.3 Darbinio streso raiška AB „Šiaulių energija“ padaliniuose.....	96
3.4 Organizacinio klimato ir darbinio streso sąryšiai tirtoje organizacijoje.....	101
3.5 Sociodemografinių kintamųjų, organizacinio klimato ir darbinio streso statistiniai sąryšiai.....	107
IŠVADOS IR APIBENDRINIMAI .....	112

## REKOMENDACIJOS ORGANIZACIJAI, IŠPLAUKIANČIOS IŠ ATLIKTŲ

TESTAVIMO TYRIMŲ .....	115
LITERATŪRA .....	118
PRIEDAI .....	126
1 priedas    Organizacijos klimatą nusakančių kriterijų apibūdinimas.....	127
2 priedas    Streso apibrėžimų chronologija.....	128
3 priedas    Sveikatos sutrikimų rizika pagal T.X. Holmse ir R. H. Rahe.....	130
4 priedas    SPAB „Šiaulių energija“ valdymo schema.....	132
5 priedas    AB „Šiaulių energija“ finansiniai ir ekonominiai rodikliai.....	133
6 priedas    Darbinio streso klausimyno pjūvio pavyzdys (Sam Sample).....	135
7 priedas    „Psichologinis klimatas, darbinis stresas ir organizacijos sėkmė“ testo pavyzdys.....	138

## LENTELĖS

1 lentelė.	Kolegialių ir individualių darbų įdirbis.....	11
2 lentelė.	Žmonių išteklių vadybos funkcijos.....	15
3 lentelė.	Organizacijos kultūros ir klimato elementų charakteristika .....	18
4 lentelė.	Organizacinio klimato apibrėžimų chronologija.....	30
5 lentelė.	AB „Šiaulių energija“ pateiktos energijos vartotojai.....	63
6 lentelė.	„Organizacinio klimato“ testo dimensijų aptarimas.....	69
7 lentelė.	„Stresas ir įtampa darbe“ testo dimensijų aptarimas.....	71
8 lentelė.	Specialiosios paskirties AB „Šiaulių energija“ komandos.....	73
9 lentelė.	Organizacijų, sudarančių testo normavimo bazę Lietuvoje, tipai.....	80
10 lentelė.	Sutrumpintos organizacinio klimato testo versijos metodologinės kokybės charakteristikos.....	82
11 lentelė.	Sutrumpintos organizacinio klimato testo versijos metodologinės kokybės charakteristikos AB „Šiaulių energija“.....	83
12 lentelė.	Sukurto ir išbandomo darbinio streso testo metodologinės kokybės charakteristikos (N=444).....	86
13 lentelė.	Sukurto ir išbandomo darbinio streso testo metodologinės kokybės charakteristikos (N=135).....	87
14 lentelė.	Organizacinis klimatas organizacijos padaliniuose (pagal 19 subskalių) N=135.....	95
15 lentelė.	Darbinis stresas organizacijos padaliniuose (13 subskalių) N=135.....	99
16 lentelė.	Interkoreliaciniai ryšiai tarp organizacinio klimato ir darbinio streso dimensijų .....	102
17 lentelė.	Darbinio streso ir organizacinio klimato sąryšiai: daugiamatė regresija ( $r^2$ ) .....	103
18 lentelė.	Interkoreliaciniai ryšiai tarp organizacinio klimato ir darbinio streso dimensijų .....	105
19 lentelė.	Ryšiai tarp organizacinio klimato ir darbinio streso ( $r^2$ ) .....	106

## PAVEIKSLAI

<b>1 pav.</b>	Organizacijos kultūros įtaka jos klimatui.....	18
<b>2 pav.</b>	Įvairių mokslininkų požiūriai į organizacijos kultūros sampratą.....	21
<b>3 pav.</b>	Streso valdymo modelis organizacijoje.....	50
<b>4 pav.</b>	Respondentų skaičius padaliniuose (N = 135).....	74
<b>5 pav.</b>	Respondentų lytis (N = 135).....	75
<b>6 pav.</b>	Respondentų amžius (N = 135).....	75
<b>7 pav.</b>	Respondentų statusas (N = 135) .....	76
<b>8 pav.</b>	Respondentų išsimokslinimas (N = 135) .....	76
<b>9 pav.</b>	Respondentų bendras darbo stažo pasiskirstymas proc. (N = 135).....	77
<b>10 pav.</b>	Respondentų darbo stažo pasiskirstymas procentais AB „Šiaulių energija“ (N = 135).....	77
<b>11 pav.</b>	Respondentų darbo stažo pasiskirstymas procentais AB „Šiaulių energija“ konkrečiame kolektyve (N = 135).....	77
<b>12 pav.</b>	Bendras organizacijų tipų reitingas (N=3596) .....	89
<b>13 pav.</b>	Organizacinis klimatas pagrindinių tipų organizacijose (N=3596).....	90
<b>14 pav.</b>	Organizacinis klimatas padaliniuose (N=135).....	91
<b>15 pav.</b>	Pritarimas klimato krizės požymiams, proc. ....	92
<b>16 pav.</b>	Bendras organizacijų tipų reitingas (N=444) .....	96
<b>17 pav.</b>	Darbinis stresas padaliniuose (N=135).....	97
<b>18 pav.</b>	Pritarimas darbinio streso požymiams, proc. ....	98
<b>19 pav.</b>	Organizacinio klimato raiška ir darbuotojų lytis .....	107
<b>20 pav.</b>	Darbuotojų patiriamas darbinis stresas ir lytis .....	108
<b>21 pav.</b>	Organizacinio klimato priklausomybė nuo darbuotojo statuso .....	109
<b>22 pav.</b>	Darbinio streso priklausomybė nuo darbuotojo statuso .....	109
<b>23 pav.</b>	Organizacinio klimato raiškos ir darbo stažo sąryšiai .....	110
<b>24 pav.</b>	Darbuotojų patiriamo darbinio streso ir darbo stažo sąryšiai .....	111

## IVADAS

Organizacijoje žmonės vienija bendras tikslas, simboliai, mitai, tradicijos, patirtis. Kiekvienai organizacijai būdingos tam tikros vertybės ir įsitikinimai, nerašytos taisyklės ir elgesio normos, kurios nustato, „kaip čia priimta elgtis“. Dirbant praleidžiame didelę dalį savo laiko. Todėl labai svarbu, kaip jaučiasi žmogus darbo aplinkoje, ar darbas, kurį jis dirba, suteikia jam malonumą, ar gauna gerų emocijų pasiekęs norimus rezultatus, ar yra vertinamas savo kolektyve. Labai svarbu, kaip žmonės bendrauja ir dirba kartu organizacijoje. Organizacijos darbo stilius rodo, kaip jūs ir jūsų kolegos įgyvendina vadovo sprendimus. Tokioje organizacijoje, kurioje labai svarbus bendruomeniškumo jausmas, čia visi stoja už vieną, vienas už visus, dalijasi informacija ir ištekliais, visi kartu išgyvena nesėkmę ir švenčia pergalę, darbuotojai jaučiasi komfortabiliai. Žinoma, tokios darbo sąlygos yra suteikiamos ne kiekvienoje įmonėje. Organizacijos, kaip ir žmogaus, individualumą sunku apibrėžti. Organizacija gali būti šilta arba šalta, draugiška arba oficiali. Nuolat besikeičiančios, dinamiškos aplinkos epochoje padidėjęs ir toliau vis didėjantis informacijos prieinamumas bei įvairūs socialinės, ekonominės, technologinės, politinės ar kitos aplinkos pokyčiai kelia vis naujus reikalavimus organizacijoms. O darbuotojai būtent ir yra tas potencialas, turintis didelės reikšmės organizacijos išlikimui bei gyvavimui. Taip, siekiant veiklos sėkmės, ryškėja palankaus, gerą darbuotojo savijautą skatinančio, organizacijos klimato sudarymo svarba.

Šiuolaikinių organizacijų tobulėjimo ir išlikimo sąlyga – žinios ir greita reakcija į aplinkos pokyčius. Vis greitesnį pagreitį įgaunantis globalizacijos procesas išryškina šiuos konkurencinius veiksnius. Žinoma, kad žinias kaupti ir įgyti gali tik žmogus. Šiuolaikiniame kompiuterizacijos ir technologinės pažangos amžiuje, ne technika, bet žmogus tampa pagrindiniu organizacijos ištekliumi, stipriu konkurenciniu veiksniu. Organizacijos esti įvairios, tačiau kiekvieną organizaciją galime apibrėžti kaip socialinį junginį, turintį savo struktūrą, veiklos tikslus, viziją, misiją, kultūrą. Šiuolaikinė organizacija, siekianti įgyti konkurencinį pranašumą, privalo efektyviai valdyti savo žmoniškuosius išteklius, kaip pagrindinį konkurencinį veiksni. Tam gali pasitarnauti žmoniškuosius išteklius apibudinančių charakteristikų diagnozavimas. Vienos tokių charakteristikų yra organizacinis klimatas ir darbinis stresas. Yra žinoma, kad *darbinis stresas* būdingas daugelyje organizacijų. Jis gali atsirasti dėl įvairių priežasčių. *Darbinis stresas* šiuolaikinėje organizacijoje yra neišvengiamas. Dėl didėjančio gyvenimo, darbo tempo ir krūvio, bei vadovybės reikalavimų darbuotojai priversti nesėdėti vienoje vietoje ir nuolat sukintis darbo vietoje, kurioje neretai yra patiriamas stresas. Stresas darbe būdingas ne vien Lietuvoje veikiančių įmonių viduje.

Neabejotina yra *organizacinio klimato* reikšmė organizacijai, tačiau nėra atlikta tyrimų, nusakančių darbinio streso ir organizacinio klimato sąryšį. Todėl šiame darbe siekiama patikrinti ar toks ryšys egzistuoja ir kaip jis pasireiškia ir/ar iš ties yra aktualus vadybos, organizacinės



elgsenos ir psichologijos moksluose. Mikroklimato tyrimas taikomas lyginant atskirų departamentų veiklą, keliant darbuotojų pasitenkinimą darbu, sprendžiant besikartojančias problemines situacijas, kuriant bei tobulinant darbuotojų motyvacijos sistemas.

Įmonės ir organizacijos sėkmę lemia sveiki, efektyviai dirbantys vadovai, ieškantys išeičių kaip pagerinti darbo organizavimą, psichologinį klimatą bei sumažinti savo ir pavaldinių stresą sąlygojančių veiksnių riziką.

**Temos mokslinį problemišumą** nusako faktas, kad atskirai organizacinio klimato ir darbinio streso tyrimų yra atlikta nemažai, tačiau jų sąveika tokia svarbiame energetiniame sektoriuje atskirai nebuvo tyrinėta.

Magistro darbo **tyrimo problema** gali būti apibūdinta keliais klausimais, reikalaujančiais specialaus mokslinio tyrimo:

- *Kaip ir pagal kokias dimensijas palankiai/nepalankiai reiškiasi darbinis stresas bei organizacinis klimatas akcinėje bendrovėje „Šiaulių energija“?*
- *Kokios dimensijos, charakteristikos apibūdina organizacijos klimatą ir darbinį stresą bei leidžia jų faktinę raišką diagnozuoti tinkamai bei patikimai?*
- *Ar darbinis stresas ir organizacijos klimatas, kaip žmoniškųjų išteklių valdymo charakteristikos, yra (nėra) tarpusavyje susijusios?*
- *Ar pirmą kartą (Lietuvoje) energetinio sektoriaus įmonėje naudojamas, adaptuotas S. H. Osipow, A.R. Spokane (1987) OSI, darbinio streso testas yra tinkamas ir matuoja patikimai?*

Užsienio autoriai yra atlikę nemažai mokslinių studijų tyrinėdami organizacinį klimatą, jo sąryšius su kitomis, organizacijos veiklą apibūdinančiomis charakteristikomis – produktyvumu, pasitenkinimu darbu, tačiau pripažįstama, kad organizacinio klimato reiškinys dar nėra pakankamai ištirtas, todėl tikslingi tyrimai, kurie ateityje patikrintų daugelio skirtingų organizacinio klimato modelių validumą. Šiuolaikinės organizacijos siekia išgyventi intensyviai besikeičiančios aplinkos sąlygomis, inicijuoja vidinius atsinaujinimo ir integracijos procesus, keičia struktūras – tai dažnai sukelia įtampą, stresą organizacijoje, įtakoja organizacinį klimatą.

**Tyrimo objektas** – organizacinio klimato ir darbinio streso raiška bei tarpusavio sąveika AB „Šiaulių energijoje“.

Pirmajam iškeltam klausimui toliau nagrinėti suformuluotos konkuruojančios **hipotezės**:

- Šiaulių miesto akcinėje bendrovėje „Šiaulių energija“ susiklostęs organizacinis klimatas ir darbinis stresas užtikrina funkcionalią ir efektyvią veiklą, yra palankus ir specialiosios vadybinės intervencijos nereikalauja.

- Šiaulių miesto akcinėje bendrovėje „Šiaulių energija“ susiklostęs organizacinis klimatas ir darbinis stresas yra nepalankus, krizinis, todėl reikalauja vadybinės intervencijos.

**Tyrimo tikslas** – atlikti diagnostinį tyrimą, kuris įgalintų nustatyti organizacinio klimato ir darbinio streso raišką ir tarpusavio sąveikos ypatumus akcinėje bendrovėje „Šiaulių energija“.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti mokslinę literatūrą apie organizacinį klimatą ir darbinį stresą, atlikti mokslo darbų ir tyrimų atitinkamomis temomis refleksiją, atskleisti esamus žinių deficitus.
2. Atlikti diagnostinius matavimus AB „Šiaulių energija“ organizacijoje, panaudojant 2 standartizuotus testus; atlikti tipinius psichometrinius skaičiavimus.
3. Interpretuoti gautus faktinius duomenis apie žmogiškuosius išteklius konkrečioje organizacijoje bei jos padaliniuose.
4. Suformuluoti organizacijos klimato gerinimo bei darbinio streso mažinimo gaires akcinėje bendrovėje „Šiaulių energija“, remiantis atlikto diagnostinio tyrimo rezultatais ir veiklos analize.

**Tyrimo teorinį pagrindą** sudaro šiuolaikinės vadybos mokslas apie žmogiškuosius išteklius bei organizacijų psichologijos teorinės žinios apie individą ir individų sąveiką organizacijoje.

**Tyrimo metodologinį pagrindą** sudaro socialiniuose moksluose susiklosčiusi ir visuotinai pripažinta empirinio atrankinio tyrimo metodika bei klasikinė testų teorija.

**Tyrimo metodai:**

- Mokslinės literatūros analizė;
- Anoniminė darbuotojų apklausa raštu.;
- Statistinė duomenų analizė;
- Grafinis duomenų pateikimas.

**Kolegialus ir individualus mokslinis įdirbis**

Šis magistro darbas yra kolegialaus tyrimo projekto, kuriam jau keletą metų vadovauja KTU profesorius, habil. dr. Gediminas Merkys, dalis. Reikėtų pastebėti, kad dalis darbų, buvo atlikta kolegialiai, o dalis savarankiškai. Siekiant nuosekliai parodyti viso tyrimo etapus tikslinga būtų išskirti kolegialių ir individualių darbų įdirbius (žr. 1 lentelę). Atskiruose kolegialaus tyrimo etapuose buvo nagrinėjami klausimai kaip suformuoti imtį, užtikrinti tyrimo anonimiškumą, motyvuoti tyrimui organizacijos vadovus, bei praveisti instruktažai, apie testavimo atlikimo ypatumus konkrečiose organizacijose. Taip pat atliekama teorinių šaltinių refleksija, skaičiavimai su didžiąja normavimo imtimi, atliekamos psichometrinių skaičiavimų interpretacijos.

Šio kolegialaus tyrimo projekto iniciatoriai bei organizatoriai: prof. habil. dr. G Merkys, ŠU doktorantės, KTU doktorantės bei visi magistrantai, priklausantys mokslinei grupei.

### Kolegialių ir individualių darbų įdirbis

<b>Mokslinės grupės įdirbis</b>			
<b>Tyrimo etapas</b>	<b>Perimtas kitų tyrinėtojų įdirbis</b>	<b>Kolegialus darbas ir darbas prie atskirų operacijų</b>	<b>Savarankiškas darbas</b>
Mokslinių-literatūrinių šaltinių apie <i>organizacinį klimatą</i> refleksija	+	+	+
<i>Organizacinio klimato</i> testo validacija ir normavimas Lietuvos darbo organizacijų sąlygomis	+	+	+
Matavimų <i>organizacinio klimato</i> testu atlikimas konkrečiose organizacijose	+	+	+
Psichometrinių skaičiavimų, diagnostinių išvadų bei interpretacijų atlikimas konkrečiose organizacijose ( <i>organizacinio klimato</i> testas)			+
Mokslinių-literatūrinių šaltinių apie <i>darbinį stresą</i> refleksija		+	+
<i>Darbinio streso</i> testo normų sudarymas	+	+	+
„ <i>Darbinio streso</i> “ instrumentarijus psichometrinė validacija ir normavimas Lietuvos darbo organizacijų klimato sąlygomis		+	+
Psichometrinių skaičiavimų, diagnostinių išvadų bei interpretacijų atlikimas konkrečiose organizacijose („ <i>Darbinio streso</i> “ instrumentarijus)			+
<b>Autorių įdirbis</b>			
<b>Tyrimo etapas</b>	<b>Individualus Lauros įdirbis</b>	<b>Individualus Jurgitos įdirbis</b>	<b>Kolegialus darbas</b>
Literatūros apžvalga ir analizė			+
Žmogiškųjų išteklių valdymas šiuolaikinėje organizacijoje		+	
Sąvoka <i>organizacinis klimatas</i> įvairių šalių autorių darbų kontekste	+		
Sąvoka <i>darbinis stresas</i> įvairių šalių autorių darbų kontekste		+	
Sąryšiai tarp <i>organizacinio klimato</i> ir <i>darbinio streso</i>			+
Tiriamos organizacijos, AB „Šiaulių energija“, bei tyrimo eigos ir imties apibūdinimas	+		+
Tyrimo instrumentų apibūdinimas			+
<i>Organizacinio klimato</i> ir <i>darbinio streso</i> diagnozavimas specializuotais testais			+
Diagnostinio tyrimo rezultatų analizė			+
Išvados ir rekomendacijos			+
Literatūra			+
Priedai			+

Kolegialaus mokslinio tyrimo etika įpareigoja mus atskirti tai, kas pateikiamame projekte buvo atlikta kolegialiai ir kas individualiai (1 lentelė), taip pat tikslinga būtų išskirti kiekvienos iš bendraautorių individualų įdirbį, kurio pagrindu pretenduojama į magistro kvalifikacinį laipsnį.

Mūsų darbo **tyrimo teorinį reikšmingumą** parodo tai, kad šis magistrinis darbas prisideda prie kai kurių mokslinių sampratų išplėtimo ir sukonkretinimo. Empiriškai nustatyti sąryšiai tarp organizacinio klimato ir darbinio streso. Šio tyrimo išvados skatina siekti funkcionalaus organizacinio klimato kaip sąlyginai stabilios organizacijos savybės. Taip pat yra rastos ir empiriškai patikrintos dimensijos, adekvačiai apibudinančios darbinį stresą.

### **Tyrimo empirinė bazė:**

Organizacinio klimato ir darbinio streso testais buvo apklausta 135 respondentai AB „Šiaulių energijoje“ bei 18 jos padalinių. Tiriamųjų atveju organizacinio klimato ir darbinio streso testų matavimai buvo tarpusavyje susiję, nors ir organizacinio klimato ir darbinio streso dimensijos atsispindėjo skirtinguose testuose.

Labai svarbus rodiklis šiame kontekste yra tirtų požymių struktūra. Organizacinio klimato krizės testas nuo pat pradžių buvo kuriamas Lietuvoje KTU ir ŠU profesoriaus Gedimino Merkio ir tyrėjų grupės. Šio testo klausimų ir juos apibendrinančių dimensijų turinį lėmė teorinės žinios, sukauptos žmogiškųjų išteklių valdymo moksle apie darbuotojų tarpusavio santykius ir organizacinį klimatą. Psichologinio klimato ir darbo sąlygų gerinimo galimybėms atskleisti, buvo sudarytas darbinio streso testas, remiantis S. H. Osipow, A. R. Spokane (1987) OSI klausimynu, kurį adaptavo ir papildė prof. G. Merkio tyrėjų grupė.

Buvo sudarytas anoniminis klausimynas, susidedantis iš 197 testo žingsnių, kurie susiveda į 32 apibendrintas dimensijas (konstruktus). Organizacinio klimato testą sudarė 65 klausimai, o darbinio streso testo dalį sudarė 132 klausimai. Iš viso šiame magistro kvalifikaciniame darbe buvo tiriami 197 požymiai (neįskaitant vadinamojo demografinio bloko klausimus). Demografinį bloką sudarė 5 klausimai.

Testavimo tyrimuose labai svarbu yra testo normavimas (testo normavimo bazės sudarymas). Kaip sakoma, kuo daugiau ištirta įvairių darbo organizacijų ir jų narių, tuo tikslesnė yra testo norma, tuo tikslesnis yra mokslinis matavimas, tuo patikimesnės yra išvados apie tirtas žmogiškųjų išteklių charakteristikas.

### **Tyrimo praktinę ir taikomąją reikšmę** apibūdina šios aplinkybės:

- Išplėsta organizacinio klimato testo normavimo bazė autentiškais duomenimis iš AB „Šiaulių energija“. Kuo daugiau ištirta įvairių organizacijų, tuo didesnis yra testo tinkamumas, tuo patikimesni testo rezultatai.
- Sudaryta ir patikrinta darbinio streso kaip diagnostinio konstrukto struktūra bei sudarytos preliminarios atitinkamo testo normos įvairiose darbo organizacijose.

**Darbą sudaro:** įvadas, kuriame pateikiama bendroji darbo charakteristika, 3 skyriai: Žmogiškųjų išteklių diagnostinio tyrimo teorinis pagrindimas; organizacinio klimato ir darbinio streso diagnostinio tyrimo metodika; diagnostinio tyrimo rezultatai; išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai, lentelių bei paveikslų sąrašai bei darbo santrauka.

## 1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ DIAGNOSTINIO TYRIMO, ATLIKTO AKCINĖJE BENDROVĖJE, TEORINIS PAGRINDIMAS

### 1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymas šiuolaikinėje organizacijoje

Žmogiškųjų išteklių klausimai yra labai svarbūs kasdieninei įmonių veiklai. Be to, žmogiškųjų išteklių valdymas yra labai svarbus veiksnys, užtikrinantis įmonės veiksmingumą ir našumą. Įgyvendinti savo užsibrėžtus tikslus organizacija gali tik turėdama reikalingus žmones, taip vadinamus darbo išteklius.

V. Baršauskienės (1999) nuomone, **žmogiškieji ištekliai** – tai darbo išteklių sudėtis ir skaičius, įgūdžių ir patirties poreikis, naujų gebėjimų paieška ir atranka, apmokymo ir ugdymo poreikis ir t. t.

R. Appleby (2003) teigia, kad žmogiškųjų išteklių valdymo sritis labai susijusi su visu valdymo procesu ir žmonių išteklių valdymo principus turi kuo efektyviau taikyti visi funkciniai ir aukštesnio rango vadovai. M. Armstrong (1986) nurodo, kad žmogiškųjų išteklių valdymas – procesas, susijęs su organizaciniais klausimais, apimančiais kultūros, struktūros pasikeitimus, darbo našumo, efektyvumo kėlimą, išteklių būsimiems organizacijos poreikiams pareiškimą, išskirtinių gabumų vystymą, pasiekimų valdymą. Jucevičienės P. (1996) nuomone, žmogiškųjų išteklių valdymas – tai visi veiksmai, darantys įtaką elgesiui organizacijos strateginių poreikių formavimo ir patenkinimo procese.

Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai praktinis darbas ir politika, kad vadovaudami verslui galėtumėte dirbti su žmonėmis susijusį darbą – priimti, pamokyti, įvertinti, atlyginti savo bendrovės darbuotojams bei sudaryti jiems saugią ir teisingą darbo aplinką.

Šiuolaikinė organizacija apibūdinama kaip nuolat besikeičianti, imli inovacijoms ir žinioms organizacija. Dėl naujų informacijos ir komunikacijos technologijų viso pasaulio, ypač pramoninių šalių, įmonės išgyvena dideles permainas. Keičiasi požiūris į darbuotojus ir į patį verslą, atsiranda naujos sąvokos „žinių visuomenė“, „besimokanti organizacija“. Įmonių, pradedančių gyventi pagal naujos ekonomikos dėsnius centrinė vidinių procesų ašis – informacija ir žinios.

Žmogiškųjų išteklių valdymas neatsiejamas nuo *personalo vadybos*. Pasak V. Barvydienės (2003), *personalo vadyba*, kaip atskira vadybos mokslo ir praktikos kryptis susiformavo antrojoje šio amžiaus pusėje, siekiant parodyti išskirtinį, lemiamą žmogaus vaidmenį visose ekonominės veiklos srityse, visuose vykstančiuose procesuose, derinant dirbančiųjų ir organizacijos interesus, skatinant tobulėjimą, kūrybinius sumanymus, naujas idėjas.

Anot Butkaus F. S. (1996) pats darbo išteklių formavimo procesas susideda iš tokių etapų:

1. Dirbančiųjų poreikio planavimas;

2. Personalo parinkimas, verbavimas;
3. Personalo įvertinimas ir atranka;
4. Darbo užmokesčio ir lengvatų nustatymas darbuotojams, jiems samdyti, išlaikyti, adaptuoti ir pan.;
5. Darbuotojų profesinis orientavimas;
6. Dirbančiųjų mokymas ir mokymo programų rengimas;
7. Darbo vertinimas;
8. Dirbančiųjų paaukštinimo pareigose sistemos kūrimas;
9. Vadovų rengimas ir jų karjeros ugdymas;
10. Darbo kokybės gerinimas.

Darbo išteklių planavimas susideda iš trijų dalių:

1. Turimų darbo išteklių įvertinimas;
2. Ateities poreikių nustatymas;
3. Plano, programos ateities poreikiams patenkinti rengimas.

**Žmonių išteklių planavimą** galima apibrėžti kaip „reikiamo tinkamų žmonių skaičiaus numatymą reikiamoms darbo vietoms reikiamu laiku“. Pagrindinis reikalavimas – įdarbinti nei per daug, nei per mažai žmonių, nes abiem atvejais sumažėja efektyvumas.

Spartūs pokyčiai ūkio, politikos, kultūros ir technologijų verslo aplinkoje bei plintanti globalizacija kelia vis naujus iššūkius organizacijoms. Norint šiuos iššūkius deramai sutikti, daugelyje įmonių jau seniai reikalaujama, kad būtų teikiamos pigesnės ir veiksmingesnės paslaugos. Todėl personalo funkcija atsideda įtampos lauke – viena vertus, spaudžia sąnaudų mažinimas ir racionalizavimas, kita vertus, - vertės kūrimas. Šiuos konkurencinius tikslus įmonės personalo vadyba gali įgyvendinti tik tada, jei organizacijos struktūra atitinka modernias realias sąlygas (L. J., Mullins, 1991).

M. Armstrong (1986) išskyrė pagrindines žmonių išteklių vadybos funkcijas. Paliekant nuošaly kontrolės ir adaptavimo funkciją 2 lentelėje nurodytos 4 funkcijos, kurias atlieka bet kuri personalo sistema. Visos organizacijos privalo turėti tam tikrus darbuotojų samdymo, darbo užduočių paskirstymo, darbuotojų žinių, įgūdžių ir sugebėjimų ugdymo bei darbo santykių nustatymo ir palaikymo metodus. Šie metodai gali skirtis priklausomai nuo organizacijos valdymo formos, teikiamų paslaugų pobūdžio ir nuo to, ar darbuotojai turi profesinę sąjungą. Tačiau šios funkcijos sudaro žmonių išteklių administravime pagrindą. Be minėtų keturių funkcijų, bet kuri kompleksinė organizacija stengiasi kontroliuoti, kaip šios funkcijos yra atliekamos, ir adaptuoti žmonių išteklių valdymo metodus prie besikeičiančios aplinkos.

### Žmonių išteklių vadybos funkcijos

Funkcijos	Uždaviniai
Aprūpinimas	Skelbti įdarbinimo konkursus, atrinkti ir priimti naujus darbuotojus.
Paskirstymas	Paskirstyti darbus; atlyginti darbuotojams; paaukštinti, perkelti dirbti kitur.
Vystymas	Apmokyti, įvertinti, globoti, motyvuoti darbuotojus.
Sankcionavimas	Disciplinuoti; derėtis su darbuotojais dėl darbo sąlygų ir santykių; vykdyti skundų ir apeliacijų procedūras.
Kontrolė ir adaptavimas	Sukurti personalo valdymo sistemą; nustatyti personalo skyriaus vaidmenį ir santykius su finansų skyriumi bei tiesioginiais vadovais; sukurti ir palaikyti informacijos ir prognozės sistemas, atitinkančias aprūpinimo, paskirstymo, vystymo ir sankcionavimo funkcijas.

Šaltinis: Armstrong, M. (1986). A handbook of Human Resource Practice. London: Kogan Page.

Tradiciškai žmonių išteklių valdymas remiasi įvairiomis organizacijų teorijomis.

Anot Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D. (1999), žmonių išteklių valdymo procesas – besitęsianti procedūra, ir jos paskirtis – aprūpinti organizaciją reikiama žmonių reikiams pareigoms ir reikiamu laiku. Žmonių išteklių valdymo funkcija ypač svarbi, turint omenyje dabartinę organizacijų mažėjimo tendenciją.

Žmonių išteklių valdymo procesas susideda iš septynių pagrindinių veiklų (Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D. 1999):

1. *Žmonių išteklių planavimo* paskirtis – užtikrinti, kad į personalo paklausą būtų nuolat ir tinkamai reaguojama.

2. *Verbavimas*, susijęs su potencialių kandidatų grupės, atitinkančios žmonių išteklių plano poreikius, sudarymu.

3. *Atranka*. Į ją įeina kandidatų į darbuotojus vertinimas pagal stojančiųjų į darbą anketas, žinių apie juos santraukas, interviu, įdarbinimo ir gabumų testus ir rekomendacijas; ir galiausiai, kandidatų sąrašo pateikimas vadovams, atrenkantiems kandidatus ir juos samdantiems.

4. *Socializacijos (adaptacijos)* paskirtis – padėti atrinktiems žmonėms pamažu prisitaikyti organizacijoje.

5. *Mokymo ir tobulinimo* tikslas – padidinti darbuotojo gebėjimą prisidėti prie organizacijos sėkmės.

6. *Veiklos vertinimas* – individo darbo rezultatų lyginimas su standartais arba tikslais, keliamais užimamoms pareigoms. Prasti darbo rezultatai gali paskatinti koreguojančius veiksmus, tokius kaip papildomas mokymas, pareigų pažeminimas ar atleidimas, o už gerus darbo rezultatus galima pelnyti premija ar paaukštinimą.

7. Pareigų paaukštinimas, perkėlimas, pareigų pažeminimas ir atleidimas iš darbo rodo darbuotojo vertę organizacijoje. Geri darbuotojai gali būti paaukštinti ar perkelti, jiems padedama tobulinti savo sugebėjimus, tuo tarpu blogi darbuotojai gali būti pažeminti, perkelti į mažiau svarbias pareigas ar netgi atleisti. Kiekviena iš šių alternatyvų savo ruožtu daro įtaką žmonių išteklių planavimui.

*Apibendrinant galime teigti, kad organizacijų vadovai, norėdami pasiekti užsibrėžtų tikslų, turėtų efektyviai panaudoti žmogiškuosius išteklius, numatyti, kokia bus organizacijos veikla, kas, kada ir kaip turi įgyvendinti numatytas užduotis. Žmogiškųjų išteklių valdymo tendencijos susijusios su rūpinimosi žmonių santykiomis pradžia, t.y. su palankaus klimato sukūrimu. Organizacijos veiklos pasekmės lemia personalo darbas. Darbuotojų kompetencija, požiūriai, vertybės, poreikiai lemia vienokį ar kitokį jų elgesį organizacijoje. Todėl labai svarbūs tampa žmogiškųjų išteklių tyrimai organizacijose, tyrimų objektas – geri darbuotojų tarpusavio santykiai, pasitenkinimas darbu, organizacinis klimatas. Svarbu stebėti ir tyrinėti, kokie yra santykiai tarp organizacijos narių, nes teigiami tarpusavio santykiai yra viena iš palankaus organizacinio klimato bei efektyvių darbo rezultatų raiškos priedaidų.*

## **1.2. Pagrindinių tyrimo sąvokų traktuotė vadybos moksle ir organizacijų psichologijoje**

### **1.2.1. Sąvoka „Organizacinis klimatas“ įvairių šalių autorių darbų kontekste**

#### **1.2.1.1. „Organizacinio klimato“ sąvokos samprata**

Organizacijos klimatas dažnai laikomas ta organizacijos savybe, kurią žmonės, nesvarbu, kur dirbtų, jaučia kasdien. Todėl įvairūs autoriai mokslinėje literatūroje kalbėdami apie organizacijos klimata, pirmiausiai kalba apie materialinę bei dvasinę terpę, o taip pat klimata gretina su psichologine organizacijos būseną.

Siekdami apibrėžti sąvoką „organizacinis klimatas“, turime apibūdinti tai, kas sudaro klimata, kaip jį apibrėžti, pamatuoti, kokios jo dimensijos, tipai. Visos organizacijos funkcionuoja, tam tikroje „klimatinėje zonoje“ – jos yra veikiamos išorinės aplinkos – atmosferos pokyčių, galinčių atnešti tiek fizinius nuostolius (uraganai, potvyniai, cunamiai, sausra) tiek finansinius nuostolius, t.y. visas organizacijas veikia atmosferos klimato įtaka. Tai dažniausiai apibrėžiama klimato reikšmė. Analizuojant organizaciją, kalbame apie organizacinį klimata, t.y. vidinė organizacijos charakteristika, charakterizuojanti vidinę organizacijos aplinką psichologiniu aspektu. Toliau analizuojama sąvoka „organizacinis klimatas“ būtent organizacijos kontekste (Verbeke ir kt., 2005).



Organizacinio klimato sąvoka atsirado iš socialinės psichologijos tyrimų. Mokslinėje literatūroje organizacijos klimatas apibūdinamas dvejopai: kaip esamos svarbios organizacijos dimensijos arba kaip tas dimensijas suvokia šios organizacijos nariai.

Organizacinio klimato sąvoka išpopuliarėjo XX a. 6 – a. dešimtmetyje. Vadovai suprato, kad stengdamiesi rasti geriausią žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimą, turi kuo daugiau žinoti apie veiksnius, įtakančius žmonių elgesį organizacijoje. Žmogiškųjų išteklių valdymo problemos yra sunkiausios ir reikalaujančios daugiausiai laiko, todėl buvo bandyta rasti, kokie veiksniai įtakoja žmonių elgesį organizacijoje. Konstatuota, kad vienas tokių veiksnių yra psichologinė atmosfera organizacijos padaliniuose. Užsienio vadybos mokslinėje literatūroje per daugiau nei 30 metų laikotarpį organizacinio klimato konceptas pakankamai plačiai nagrinėtas, publikuota daugybė straipsnių šia tema, tačiau Lietuvoje dar pasigendama išsamios mokslinės literatūros organizacinio klimato tema (Verbeke ir kt., 2005).

Dar kiti autoriai rašo, kad klimato terminas atėjo iš meteorologijos, pirmasis jį pavartojo Levinas (Jacikevičius, 1995). R. Rekašiūtė – Balsienė (2005) nurodo, kad organizacijos klimato sąvoka minima jau 1939 m. Po šių tyrimų atsiradusi organizacijos klimato sąvoka plačiai vartojama daugelyje tyrimų, kuriuose buvo nagrinėjamas pats fenomenas ir jo ryšys su kitais organizacijos veiklos ypatumais. Didžiausias klausimas, kurį keldavo tyrėjai, buvo: ar organizacijos klimatas yra susijęs su organizacijos pasiekiamais rezultatais, ar skiriasi savo klimatu sėkmingos ir nesėkmingos organizacijos. R. Rekašiūtė – Balsienė (2005), analizuodama užsienio mokslininkų Kangis, Williams ir Gordon bei Thompson atliktus tyrimus nurodo, kad sėkmingai ir nesėkmingai dirbančių organizacijų klimatas skiriasi, ir kuo organizacijos veikla sėkmingesnė, tuo ryšys tarp organizacijos klimato ir jos veiklos yra stipresnis. *Taigi norint pasiekti sėkmingų darbo rezultatų, būtina suburti tobulai veikiančią komandą, kurią sąlygotų palankus organizacijos klimatas. Organizacija galės tobulai veikti ir siekti užsibrėžtų tikslų neveikdama jokių aplinkinių stresorių.*

#### **1.2.1.2. Organizacijos klimatas – organizacijos kultūros dalis**

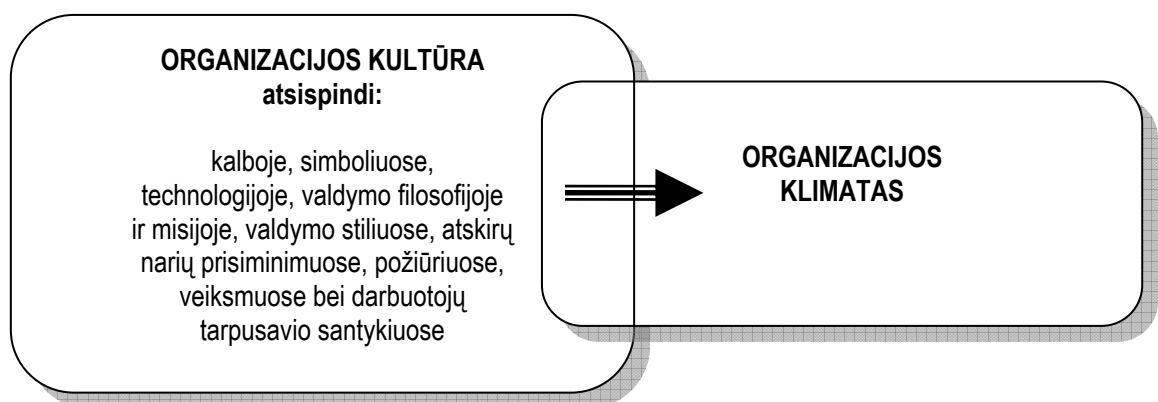
Organizacijos klimato sąvoka organizacinės psichologijos literatūroje vartojama labai plačiai ir kartais apibrėžia ne visai tuos pačius fenomenus. Pažymėtina, kad pasitaiko atveju, kai tapatinamas organizacijos klimatas ir organizacijos kultūra, t.y. laikomi sinonimais. Organizacijos klimatas atpažįstamas iš to, kaip organizacijoje (ar jos dalyje) elgiamasi su darbuotojais, jų darbinėje aplinkoje. Nors ir labai dažnai organizacinis klimatas yra tapatinamas su *organizacijos kultūra*, organizacijos klimato ir kultūros sąvokų tapatinti negalima. Organizacijos kultūra gali tik įtakoti mikroklimatą kaip veiksnys. Šių dviejų elementų lyginamoji charakteristika atsispindi 3 lentelėje.

**Organizacijos kultūros ir klimato elementų charakteristika**

Elementai	Organizacijos kultūra	Organizacijos klimatas
Konceptas	Visuminis reiškiny. Organizacija turi kultūrą, kurios dalis yra klimatas.	Svarbūs organizacijos aspektai ar dimensijos. Kultūros elementai gali būti ir organizacijos klimato elementais.
Reprezentacija	Mituose, istorijoje.	Organizacijos narių elgesyje ir jausmuose.
Mokslo idealas	Kultūros mokslas; psichoanalizė; hermeneutika.	Į gamtos mokslus orientuotas elgesio mokslas.
Metodai	Rasti prasmę, kokybę, atkoduoti reikšmę.	Empiriškai tirti hipotezę; kiekybiniai matavimai.
Validumas	Komunikacinis validumas ir vidinis objektyvumas.	Matavimų teorinis validumas, intersubjektyvumas.
Paradigma	Interpretacija	Socialiniai aktai.
Modeliai	Pokalbiai, diskusijos.	Asmens ir situacijos interakcijos.
Žmogaus vaizdas	Iracionalus, kolektyvus, siekiantis konsensuso.	Racionalus, individualus, orientuotas į interesus.
Veikimo modeliai	Ekspresyvus, simbolinė interakcija.	Instrumentinis, į tikslą nukreipta veikla.
Panaudojimas	Simbolinis valdymas, bendrumo ir visumos baimių mažinimas.	Aiškinimas – tai pradinė sprendimų ir priemonių padėtis.
Kritika	Kultūrinė ir kalbinė manipuliacija.	Pozityvinis, prioritetais pagrįstas aiškinimas.

Šaltinis: Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, p. 123

Kadangi, organizacijos klimatą įtakoja daug veiksnių, vienas iš pagrindinių, kompleksiskai veikiančių organizacijos klimato vystymąsi, yra **organizacijos kultūra**. Pateikiame organizacijos kultūros įtaką jos klimatui vaizduojantį paveikslą.



1 pav. Organizacijos kultūros įtaka jos klimatui

Šaltinis: French W., Kast F. ir Rosenzweig J. (V. Targamadžė, 1999, p.98)

Paanalizuokime atskirai, kas tai yra kultūra, ir kas tai yra organizacija. Kultūra (lot. *cultura* – ugdymas, auklėjimas, lavinimas, tobulinimas, vystymasis, garbinimas) – žmogaus ir visuomenės veiklos produktai, jos formos ir sistemos, kurių funkcionavimas kuriant leidžia panaudoti ir perteikti materialines ir dvasines vertybes. Tarptautinių žodžių žodyne sąvoka „klimatas“ neapibrėžiama, pateikiamas tik klimato sinonimas – atmosfera. Atmosfera – įmonių grupės santykių pobūdis; darbo, kultūrinio, pramoginio renginio aplinka. Kultūra reiškia per organizacijos filosofiją, taisykles, normas, vertybes, simbolius, herojus ir beveik viską, ką daro jos nariai. Kultūra yra organizacijos realybė ir formuoja viską, kas vyksta organizacijoje (Seilius, 1998).

*Organizacija* – tai socialinis vienetas arba grupė susijusių žmonių, turinčių tam tikrus savitus tikslus, arba žmonių kolektyvas, susidaręs arba sudarytas tam tikrai veiklai ar darbui atlikti, dažnai turintis savą turtą ir valdymo organus (Aktouf, 1992). Organizacijos atsirado žmonėms buriantis į kolektyvus, pamačius, kad savo sugebėjimus ir veiklos rezultatus jie gali pagerinti, dirbdami drauge. Organizacija yra atvira sistema, kuri sąveikauja su aplinka imdami iš aplinkos reikiamus resursus, o taip pat atiduodami į aplinką organizacijos gaminamą produktą. Dauguma autorių (Jucevičius, 1995, Butkus, 1996, Garalis, 1998, Sakalas, 2000, Seilius, 1999 ir kt.) organizacijas apibrėžia kaip racionalias sistemas arba kaip sistemas, nukreiptas į kažkokių tikslų įgyvendinimą.

Nors daugelis įmonių vadovų dažnai kalba apie organizacijos kultūrą, paklausus, kas tai yra, atsakoma labai skirtingai. L. Preikštienė (2004) teigia, kad kai kuriems atrodo, kad *organizacijos kultūros pagrindas* – organizacijoje vyraujančios elgesio normos, kiti tapatina organizacijos kultūrą su vidiniu organizacijos klimatu. Organizacijos kultūra – tai svarbiausias veiksnys, formuojantis ir palaikantis organizacijos identiškumą. Л. ЛЖУЭЛЛ (2001) kultūrą apibūdina kaip organizacijos sielą. Dar kiti teigia, kad organizacijos kultūra – esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija, ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų, bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.

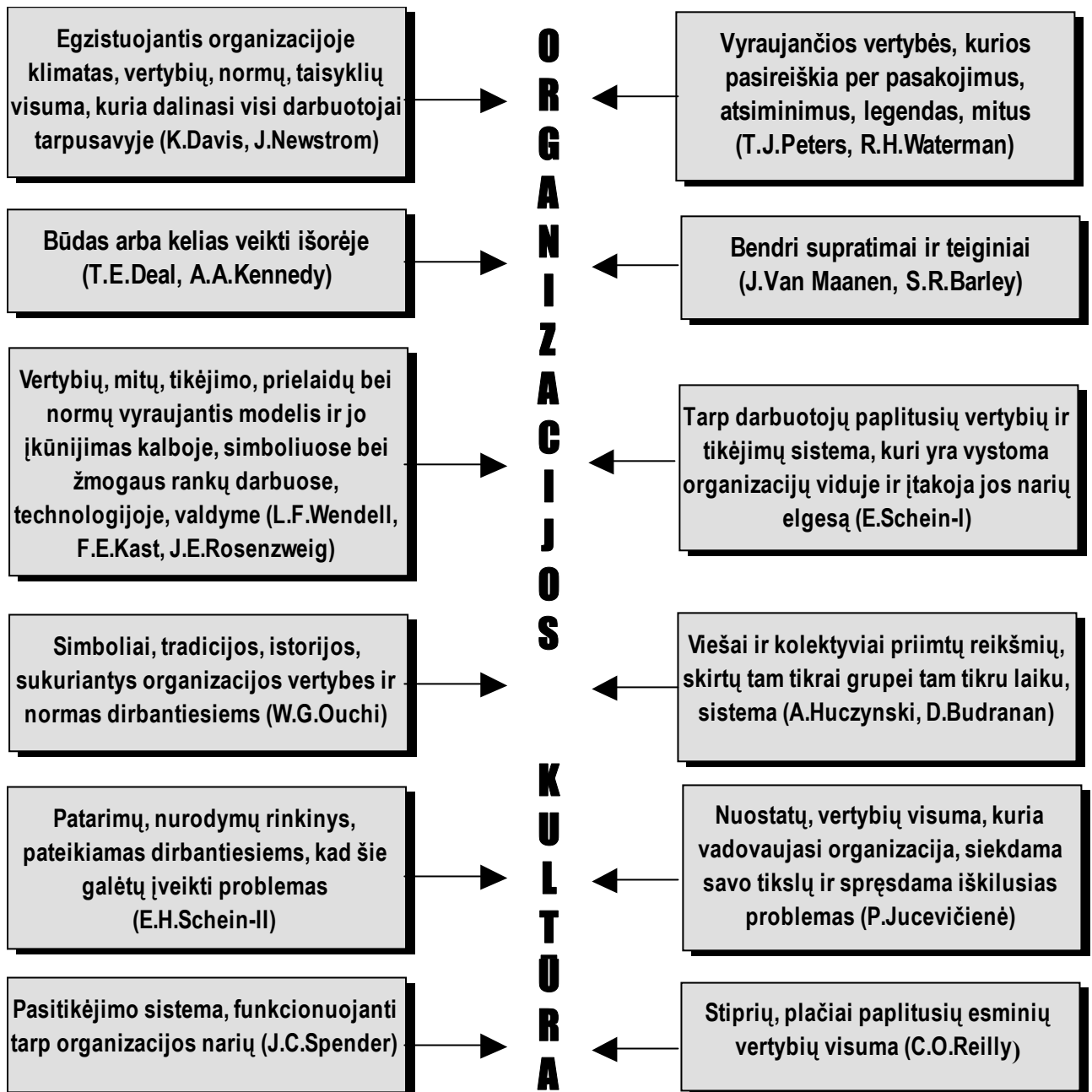
Taigi, organizacijos kultūra:

- tai esminių **vertybių**, vienodų įsitikinimų **sistema** (kultūros pagrindas – vertybės, kurios susipina daugelyje organizacijos veiklos sričių);
- **pripažįstama visų darbuotojų** (darbuotojai pripažįsta, kad vyrauja tam tikros vertybės, nors kai kurios jiems gali būti ir nepriimtinos);
- **daro įtaką jų elgesiui** (darbuotojai elgiasi pagal organizacijai priimtinas vertybes);
- palaikoma organizacijos **istorijų, mitų, herojų** (konkrečios vertybės atsispindi organizacijoje pasakojamuose įvykiuose, nutikimuose);
- pasireiškia per **elgesio normas, tradicijas, kalbą, simbolius**.

Taigi, organizacijos kultūrą sunku apibrėžti. Vienose organizacijose ta kultūra nėra labai ryškiai išreikšta ir ją sunku pajusti, kitose – išsigalėjusi labai stipriai ir yra ne tik pačių darbuotojų juntama, bet ją jaučia ir pašaliniai žmonės (Targamadzė, 1996).

Organizacijos kultūros samprata apibūdinama daugeliu požymių ir veiksnių. Įvairūs autoriai ją skirtingai apibrėžia, nors dėl esminių teiginių daugelis mokslininkų sutaria. Daugelis mokslininkų organizacijos kultūros pagrindu laiko vertybes, vyraujančias organizacijoje - Peters ir Waterman (1982), Kast ir Rosenzweig (1973), Jucevičienė (1996), E.Schein (1992). Kai kurie iš jų organizacijos kultūrą suvokia daug plačiau, ir teigia, kad ji apima ne tik vertybių sistemą, bet ir jos pasireiškimo kelius ir būdus. Huczynski ir Budranan (1993) organizacijos kultūrai skiria viešai ir kolektyviai priimtas reikšmes, kurios tam tikru laiko momentu būdingos tam tikrai grupei, susiaurina organizacijos kultūros apibrėžimą, vertybes pakeisdami reikšmėmis, o pabrėždami jų ribotą trukmę nuvertina organizacijos kultūros pakankamai fundamentalų vertybinį pobūdį. Panašų trūkumą turi ir Spender (1992) pateiktas organizacijos kultūros apibrėžimas, kuriame organizacijos kultūra apibūdinama kaip “pasitikėjimo sistema”, visai nenurodant jos vertybinio pobūdžio. Iš šio apibrėžimo galima suprasti, kad organizacijos kultūra yra siejama su psichologiniu, emociniu bendrumu, vyraujančiu tarp organizacijos narių. Tai neakcentuojama antrajame Schein (1992) pateiktame apibrėžime, kur organizacijos kultūros samprata prilyginama patarimų, nurodymų rinkiniui, pateikiamam darbuotojams, kad šie galėtų įveikti problemas. Ouchi (1982), organizacijos kultūros turinį sutapatina su jos pasireiškimo formomis (simboliais, tradicijomis, istorijomis), o tikrąją organizacijos kultūros turinį – organizacijos vertybes (ir normas) – su šių simbolių, tradicijų, istorijų sukurtomis kokybėmis. Van Maanen ir Barley (1991) supaprastina organizacijos kultūros apibrėžimą iki “bendrų supratimų ir teiginių”, o Deal ir Kennedy (1982) – iki “būdo ir kelio veikti išorėje”. Davis ir Newstrom (1989), organizacijos kultūrą suprasdami vertybių, normų, taisyklių visuma, prideda ir “egzistuojantį organizacijoje klimatą”, kuris iš tikrųjų yra formuojamas organizacijos kultūros ir yra jos išvestinė kokybė (Jucevičienė, Poškienė ir kt., 2000).

Įvairių mokslininkų požiūriai į organizacijos kultūros sampratą pateikti 2 paveiksle.



2 pav. Įvairių mokslininkų požiūriai į organizacijos kultūros sampratą

Šaltinis: Jucevičienė, P., Poškienė, A., Kudirkaitė, L., Damanskas, N. (2000). *Universiteto kultūra ir jos tyrimas: monografija*. Kaunas: Technologija, p. 38.

Scultz'as (Paulauskaitė, 1998) išanalizavęs skirtingus autorių požiūrius į organizacijos kultūrą sudarė klasifikaciją. Jis išskiria racionalių, funkcinį ir simbolinį požiūrius į organizacijos kultūrą. Racionaliuoju požiūriu organizacijos kultūra - tai priemonė organizacijos tikslams pasiekti, funkcinio požiūriu - vienodas vertybių supratimas ir socialiniu - ekonominių pažiūrų darinys, kuris atlieka organizacijos vidinio sutelkimo ir adaptacijos prie išorės funkcijas. Simboliniu požiūriu organizacijos kultūra - socialiai sukonstruotų simbolių ir reiškinių rinkinys.

Daugiausia mokslininkų pritaria funkciniam požiūriui, pagal kurį organizacijos kultūra yra apibrėžiama kaip: **esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra**

**pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius** (Jucevičienė, 1996, p.48).

Pažymėtina, kad skirtingose organizacijose kultūros stiprumas gali būti nevienodas. Stipri organizacijos kultūra – tai tokia kultūra, kai esminės organizacijos vertybės stipriai palaikomos ir plačiai paplitusios. Stiprios kultūros organizacijoje darbuotojų paklausus, kokios vertybės dominuoja, anot L. Preikšienės (2004), jie visi išvardytų panašias. Kultūros stiprumo laipsnis dažniausiai priklauso nuo organizacijos plėtros etapo. Kai organizacija kuriasi, auga, kultūros stiprumo laipsnis būna gana žemas. Kaip teigė autorė, brandos stadijoje ji darosi stipresnė.

Anot A. Jonaitytės (2004), vadovai gali turėti didelę įtaką organizacijos kultūrai. Pastebima kaip kartais pasikeičia vieno padalinio darbas, bendravimas, atėjus naujam vadovui. Kartais tie pokyčiai būna į gera, kartais – ne visai. Svarbiausia yra stiprinti tokią organizacijos kultūrą, kurioje darbuotojai galėtų drąsiai reikšti savo nuomonę, turėtų galimybę įgyvendinti idėjas, nebūtų itin kontroliuojami savo vadovų. Jei darbe žmogus varžomas, negali vadovautis savo nuomone, skatinamas ne tik nepasitenkinimas darbu, bet ir kyla abejonių savo gebėjimais. Žmonės jaučia didesnę pasitenkinimą darbu tada, kai yra vertinami kaip asmenybės, kai jaučia, kad jų indėlis organizacijoje yra svarbus. Taigi savo elgesio pavyzdžiu vadovai turėtų stiprinti tokią organizacinę kultūrą, kurioje darbuotojas būtų vertinamas ir gerbiamas kaip asmenybė, juo pasitikima kaip sugebančiu priimti sprendimus vadovaujantis savo nuomone. (A. Jonaitytė, 2004).

Stipri organizacijos kultūra turi ir pranašumų, ir trūkumų. Stiprios kultūros pranašumas tas, kad sumažėja formalios kontrolės poreikis (darbuotojai puikiai žino, koks elgesys yra priimtinas). Didžiausias stiprios kultūros trūkumas: ji gali tapti viena iš pasipriešinimo pokyčiams priežasčių, nes darbuotojai būna taip įpratę prie nusistovėjusios kultūros, kad jiems sunku suvokti, kam reikalingi pokyčiai.

Organizacijos kultūra, akcentuojanti svarbias vertybes, gali padėti pasiekti kolektyvo užsibrėžtus tikslus, sudaryti sąlygas darbuotojų tarpusavio sąveikai, skatinti pačios organizacijos vystymąsi (Palidauskaitė, 2001).

Poškienė (1998) cituodama Robbins ir Butler (1991) skiria keturias pagrindines organizacijos kultūros funkcijas:

- skiria organizaciją iš kitų;
- sukuria vienybės jausmą tarp organizacijos narių;
- bendrus interesus iškelia aukščiau už asmeninius;
- palaiko socialinės sistemos stabilumą (Poškienė, 1998).

Organizacijos kultūra nėra vienalytė. Ji susideda iš **subkultūrų**, kurias sudaro skirtingi vertybių rinkiniai, kultūros formos, pasireiškimo charakteristikos ir kiti dalykai, būdingi žmonių grupei organizacijoje.

Subkultūros būdingos individų grupėms, turinčioms vienodą vertybių ir filosofijos modelį, kuris nėra tapatus organizacijoje dominuojančioms vertybėms ir filosofijai. Kai kurie subkultūrų elementai atitinka bendrą kultūrą, o kai kurie - ne. Kuo unikalėsni subkultūros elementai, tuo labiau jos nariai linkę neįsipareigoti bendrai kultūrai. Gana stiprios subkultūros aptinkamos organizacijos struktūrose, specialiose projektų grupėse, skirtose spręsti specifinius uždavinius (Jucevičienė, 1996).

Kiekvienoje organizacijoje dažnai vyrauja subkultūros pagal grupes:

- Neformalios grupės. Tokias grupes dažnai sudaro draugai, kurie dirba viename kabinete ir kartu leidžia laisvalaikį.
- Formalios grupės. Tokios grupės susidaro pagal padalinius, hierarchinius lygmenis (skirtingo lygio vadovų ir pavaldinių subkultūros).

Organizacijos kultūros nauda yra didžiulė tiek įmonės vadovams, tiek įmonės darbuotojams.

*Organizacijos kultūros nauda įmonės vadovams:*

- Kultūra suteikia organizacijai unikalumo, išskiria ją iš kitų, nes kiekvienoje organizacijoje vyrauja savitos vertybės elgesio normos, tradicijos.
- Organizacijos kultūra stiprina bendrumo jausmą, lojalumą organizacijai, nes darbuotojai jaučia, kad jų kolegos turi panašius įsitikinimus, vertybes kaip ir jie. Tai mažina darbuotojų kaitą.
- Kultūra darbuotojų elgseną daro nuoseklesnę, nes suteikia jiems informacijos, kaip priimta elgtis kompanijoje ir už ką bus baudžiama.

*Organizacijos kultūros nauda darbuotojams:*

- Sumažina dviprasmiškumą: darbuotojai žino, kaip reikia dirbti, elgtis organizacijoje.
- Darbuotojams lengviau suvokti, kas yra svarbu, kas vertinama organizacijoje, koks elgesys padės siekti karjeros konkrečioje organizacijoje.
- Kultūra suteikia darbuotojams tapatumo jausmą, jie jaučiasi organizacijos dalimi (atsiranda „mes“ jausmas) L. Preikšienė (2004).

Apie organizacijos kultūrą ir inovacijas rašė Audronė Poškienė. Anot jos, visoms organizacijoms būdingas atsinaujinimas, pažanga, o inovacijų ir kūrybinių siekių srautas yra jų augimo garantas. Mokslininkai inovacijas apibūdina kaip dviejų procesų darinį: a) kūrybiškumas arba naujų idėjų generavimas; b) įgyvendinimas arba faktiškas pasikeitimo įdiegimas. Skatinant kūrybines organizacijos galias, svarbios kiekvieno padalinio ir kiekvieno darbuotojo pastangos.

Yra keli inovacijų požymiai, kurie daro įtaką jų įgyvendinimo spartai: santykinė sparta, sudėtingumas, matomumas (aiškumas), išbandymas.

Inovacijų įgyvendinimo būtinybė ir sparta šiuolaikiniame vystymosi etape yra lemiantys veiksniai dabartiniame kintančiame pasaulyje, nes jie ne tik palaiko organizacijos išlikimą, bet užtikrina jos spartesnę vystymąsi bei konkurencingumą. Mokslininkai nagrinėja organizacijos kultūros, jos vertybių ir normos sistemos poveikį, pabrėždami kultūros įtaką kūrybiškumo ir inovacijų spartinimui. Stipri vertybių ir normų sistema, atspindi organizacijos narių pasirengimą vieningai siekti užsibrėžtų tikslų, tačiau šis vieningumas nereiškia skirtingų nuomonių toleravimą. (A. Poškienė, 2006)

Įvairias organizacijas vienija bendras tikslas stiprinti bendrą organizacijos kultūrą ir siekti, kad organizacija padarytų svarų įnašą į žinių visuomenės kūrimą tapdama besimokančia ir naujovių siekiančia organizacija. A. Poškienė (2006) teigė, kad tarp organizacijos ir jos darbuotojų vertybių puoselėjimo turi egzistuoti grįžtamasis ryšys, kuris užtikrina visų siekių kokybę, nes organizacijos kultūra yra vertybių bendravimo sistema. Anot A. Furnham (1999), organizacijos vidinis klimatas suvienija organizacinio bendravimo svarbiausias savybes: tikslus, apdovanojimų sistemą, vadovavimo stilius ir kitus veiksnius, tačiau tai gali būti matoma kaip bendrosios kultūros dalis, kai skirtumai tarp kultūros ir klimato nėra labai aiškūs.

Organizacijos kultūros, kūrybiškumo bei inovacijų sąsajos ir priklausomybė yra daug sudėtingesnė negu, kad gali atskleisti įvairūs atliekami tyrimai. Šią priklausomybę apibūdina daugybė veiksnių, kuriuos kartais sunku nusakyti, o tuo labiau įrodyti. Tai daugybės susitarimų ir žmogiškųjų santykių sistema, besiremianti tradicinėmis ir naujomis vertybėmis, kurios ir skatina kūrybiškumą bei naujovių siekius (A. Poškienė, 2006).

Organizacijos kultūra yra sudėtingas ir daugialypis reiškinys, tačiau labai svarbus veiksnys, įtakojantis organizacijos veiklą; nuo organizacijos kultūros priklauso, kokių tikslų organizacija siekia ir ar ji juos pasieks. ***Tarp organizacijos kultūros ir jos veiklos egzistuoja ryšys, tad, jei organizacijos kultūra pozityvi, tai įtakoja ir jos veiklos efektyvumą*** (Targamadžė, 1999).

Tinkama organizacijos kultūra padeda pasiekti užsibrėžtų strateginių tikslų, įgyvendinti įmonės viziją ir misiją. Netinkama organizacijos kultūra trukdo įgyvendinti šiuos tikslus. Šios ir kitos priežastys verčia įvertinti šiuo metu organizacijoje esančią kultūrą ir ją tobulinti. Organizacijos kultūros tyrimai leidžia pažinti savo organizacijos problemas ir trūkumus, padeda suvokti ką reikia keisti ir tobulinti, įjungia darbuotojus į organizacinę veiklą, o tai didina darbuotojų motyvaciją dirbti ir kartu kelia organizacijos efektyvumą.

Mokslininkai pažymi, jog nėra teorinio modelio, kuris galėtų paaiškinti sąlygas, sudarančias galimybę inovacijoms atsirasti, tačiau teorinių teiginių ir praktinio patyrimo studijos leidžia daryti kai kurias išvadas: kultūros turinio bendrumas ir jos tvirtumas, paremtas kryptinga vertybių ir normų sistema, sudaro prielaidas kūrybiškumui ir inovacijoms; efektyvus kultūrinio



koherentiškumo valdymas skatina kūrybiškumą, naujoves, jų įgyvendinimą, suvienija įvairias nuomones; tiek įmonėms, tiek švietimo institucijoms yra būdinga panaši kultūros įtaka jų augimui ir vystymuisi. (A. Poškienė, 2006)

Kiekviena organizacija susideda iš atskirų individų, kurie turi savo vertybių sistemą bei savo požiūrį į oficialiai deklaruojamas vertybes. Kolektyvo narių požiūriai bei vertybės formuoja visos organizacijos kultūrą. Daugelyje socialinių mokslų kultūra yra centrinė sąvoka, kurią sudaro akivaizdūs ir numanomi elgesio modeliai, įgyjami ir perduodami simboliais. R. Želvys (2003) vaizdingai kultūrą apibūdina kaip organizacijos „kūną“, be kurio negalima pateikti pakankamai išsamaus organizacijos vaizdo. Minėtas autorius nurodo, kad „organizacijos kultūra – tai būdingų tos ar kitos organizacijos nariams normų, vertybių bei įsitikinimų visuma. Organizacijos kultūrą taip pat sudaro rašytos ir nerašytos elgesio taisyklės, ritualai, papročiai, ceremonijos mitai, simboliai ir kt.“. S. P. Robbins (2003) nurodo, kad organizacijos kultūra yra vienodų įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistema. Kultūros esmė – tradicinės idėjos ir su jomis susijusios vertybės. Kultūra – tai visų organizacijų charakteristika, per kurią tuo pačiu metu pasireiškia individualumas ir unikalumas. Teigiama, kad šios septynios savybės perteikia organizacijos kultūrą: novatoriškumas ir rizika, dėmesys detalėms, orientavimasis į rezultatus, orientavimasis į žmones, orientavimasis į komandas, agresyvumas, stabilumas. Vyraujanti kultūra išreiškia pagrindines vertybes, kurias pripažįsta organizacijos narių dauguma. Organizacijos kultūra – tai unikalios normų, vertybių, nuomonių, elgesio būdų ir kitos konfigūracijos, apibūdinančios tai, kaip žmonės jungiasi į grupes darbui dirbti. Stipri kultūra sukuria vidinį organizacijos klimatą, kuris skatina darbuotojų elgesio savikontrolę ir pastovumą (Butkus, 1996; Sakalas, 2001; Šimanskienė 2002 ir kt.). Kultūra organizacijoje atlieka kelias funkcijas. Ji išskiria vieną organizaciją iš kitos, teikia tapatumo jausmą, padeda ugdyti atsidavimą, sustiprina socialinės sistemos stabilumą, nukreipia bei formuoja darbuotojų nuostatas ir elgseną. Nors kiekvienoje organizacijoje susiformuoja unikali kultūra, kurioje gali egzistuoti smulkesnės subkultūros, tačiau galima išskirti keletą apibendrintų organizacijos kultūros tipų. Tai: galios kultūra, vaidmenų kultūra, užduočių kultūra bei asmenybių kultūra.

Nepaisant to, kad „organizacinio klimato“ ir „organizacijos kultūros“ sąvokos buvo tapatinamos, daugelis tyrinėtojų (G. Merkys, R. Kalinauskaitė, I. Beniušienė, J. Vveinhardt ir M. Dromantas, 2005) bandė pagrįsti, jog tarp „organizacijos kultūros“ ir „organizacinio klimato“ sąvokų egzistuoja gana ryški demarkacija. *Padaryta išvada, jog organizacijos kultūros sąvoka yra daugiau teorinio plano sąvoka, atspindinti organizacijos elgsenos lygį, o organizacinio klimato sąvoka yra empirinio (psichometrinio) plano sąvoka, atspindinti grupinių procesų percepcijų konkrečioje darbinėje komandoje. Organizacinio klimato sąvoka yra „indukcinės kilmės“.* Matavimo ir vertinimo požiūriu organizacinis klimatas yra įvertinamas

*statistiškai ir psichometriškai agreguojant pavienių individų išsakytus subjektyvius vertinimus.*

*Organizacinis klimatas yra viena iš organizacijos kultūros raiškos dimensijų.*

### **1.2.1.3. Organizacinio klimato raiškos ypatumai**

Pagrindinės organizacinio klimato sampratos, kurias išskiria skirtingi mokslininkai yra atskleidžiamos šiame poskyryje.

P. Jucevičienė (1996) teigia, kad organizacijos klimatas – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocijos būsenų bendrumus organizacijoje. B. Martinkus (2003) gero mikroklimato sukūrimą traktuoja kaip gerų tarpusavio santykių su vadovaujančiais darbuotojais užtikrinimą, gero kolektyvo subūrimą, tinkamai organizuotą kultūrinį, sportinį gyvenimą, nusipelnusių darbuotojų pagerbimą, grupinio darbo skatinimą ir darbuotojų įtraukimą į valdymą. A. Jonaitytė (2004) teigė, kad organizacijose, kurių darbuotojai jaučiasi patenkinti darbu, yra didesnis darbo produktyvumas visos organizacijos mastu. J. Kasiulis bei V. Barvydienė (2005) nurodo, kad grupės psichologinį klimatą lemia jos suderinamumas, darna, t.y. gebėjimas bendrai veikti. Bendroje veikloje žmonės turėtų papildyti vieni kitus, sudaryti vienetą. Mikroklimatas yra vyraujantis grupėje emocinis nusiteikimas, psichinė būseną, integruotai atspindinti grupės veiklą. Minėti autoriai teigia, kad mikroklimatas, tai ir žmonių požiūris į įvykius, reiškinius, vyraujančių darbuotojų santykių atspindys. Mulins (1991) teigia, kad organizacijos klimatas – tai organizaciją supanti atmosfera, kuri apima moralės lygį, priklausomybės organizacijai jausmą, rūpinimąsi organizacijos nariais ir gerą jų valią. V. Obrazcovas (1998) sutinka, kad didelės reikšmės klimatui turi pažiūrų sutapimas, simpatijos ir antipatijos. J. Lapė (1980) mikroklimatą traktuoja, kaip psichologinę organizacijos darną, kuri yra geriausias kolektyvo, grupės narių derinys, padedantis sėkmingai dirbti ir lemia pasitenkinimą darbu. Daugelis autorių apibrėžia tam tikrus veiksnius, įtakojančius organizacijos klimatą (V. Barvydienė, J. Kasiulis, 2005; P. Jucevičienė, 1996, Jacikevičius, 1995 ir kt.):

- Organizacijos kultūra – esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.
- Etninis klimatas – darbuotojų bendras teisingo elgesio supratimas, taip pat nuostatos, kaip šie klausimai turi būti tvarkomi.
- Grupių psichologinis klimatas – atspindi žmonių psichologinę savijautą darbo grupėje, susidūrusią tarpasmeniniuose ir dalykiniuose santykiuose.

Targamadzė (1999, p.89) pažymi, jog yra dvi pagrindinės organizacijos klimato apibūdinimo tendencijos:

- organizacijos klimatas yra tam tikros organizacijos narių suvokiamų atributų rinkinys, nusakomas tuo, kaip organizacijoje elgiamasi su jos nariais ir aplinka;
- organizacijos klimatas – tai organizacijos narių patiriama vidinė aplinka, kuri veikia organizacijos narių elgesį ir gali būti apibūdinama vertybinių orientacijų terminais.

Organizacijos kultūra lemia bendrą organizacijos narių supratimą ir jausmus, kurie formuoja organizacijos klimata. Tai leidžia teigti, kad organizacijos kultūra veikia jos klimata.

Jau XIX a. organizacijose prasidėjo testavimas, kai psichologus pradėjo dominti fizinės žmonių charakteristikos, tokios kaip regėjimo aštrumas, klausos jautrumas, fizinė jėga ir kitos, susidomėta ir psichinėmis žmonių savybėmis. Daugiausia psichologus pradėjo dominti darbo aplinka, darbuotojo reikalingumas organizacijoje ir asmeninės jo savybės. Organizacijose pradėtos tirti tokios darbuotojų charakteristikos kaip: išskirtinumas iš kitų darbuotojų, asmenybės savybės, draugiškumas, atvirumas, atsidavimas darbui, emocinis stabilumas, sąžiningumas, profesiniai įgūdžiai (Анастаси, Урбина, 2001).

Organizacijos skiriasi savo klimatu, todėl jį vertinant sunku nustatyti, ar klimatas „geras“, ar „blogas“. Klimatas turi vertę tik tuomet, kai su juo yra susiję tam tikri rezultatai ir pasekmės. Taigi organizacijos klimatas gali skatinti arba slopinti tokius faktorius kaip kūrybingumą, tarpasmeninius santykius, profesinį augimą. „Geras“ klimatas yra tas, kuris leidžia organizacijai efektyviai veikti – tai yra siekti užsibrėžtų specifinių tikslų (Muchinsky, 1987).

Skiriamos tokios organizacijos klimata nusakančios charakteristikos“

- Vadovavimas ir lyderiavimas;
- Darbuotojų motyvacija;
- Narių komunikacija;
- Narių tarpusavio įtaka;
- Sprendimų priėmimas;
- Tikslų nustatymas;
- Darbo kontrolė.

Targamadzė (1996) skiria 9 organizacijos klimata nusakančius kriterijus (žiūrėti Priedas Nr.1).

Remiantis mikro ir makro aplinka, galima išvelgti ir išskirti devynis organizacijos klimato tipus: psichologinis, kolektyvinis, psichologinis – socialinis, bendrasis, organizacinis, aktyvus – individualus, pasyvus – neindividualus, aktyvus – neindividualus, moralinis.

Ю. Платонов (1992) teigė, kad organizacijos klimatas savyje sujungia visą įvairių charakteristikų kompleksą: darbuotojų pasitenkinimas darbu ir jo turiniu, tarpusavio santykiai su kolegomis ir vadybininkais, santykiai tarp lyčių, vadovavimo stilius, santykių konfliktiškumo lygis, personalo profesinis pasirengimas.

J. Paliduskaitė (2001) savo tyrimuose išskiria septynis organizacijos klimata apibūdinančius veiksnius: pasitikėjimo ir pagarbos atmosferą, atsakomybę, draugiškumą, orientaciją į taisykles, darbo įtampą, rutiną bei iniciatyvumą darbe. Panašius gero psichologinio klimato parametrus nurodo ir A. Jacikevičius (1995). Jis išskiria pasiekimų motyvaciją, tarpasmeninių santykių kokybę, darbuotojų autonomiją, organizacijos struktūrą, statusų poliariškumą. Pažymėtina, kad šių dienų organizacijai yra būdingi šie mikroklimata lemiantys veiksniai: aplinka, vertybės ir kultūra, saugumas/apibrėžtumas, psichologinis komfortas, komunikacija (verbalinė ir neverbalinė), konfliktai, vyrų ir moterų santykiai, humoras, santykiai su vadovais, kūrybiškumas ir iniciatyva, baismės, informacija/komunikacija, atvirumas, gandai, kartų santykiai, tarpusavio santykiai, neformalių grupuočių susidarymas, valdymo/vadovavimo stilius, kontrolė, atėjimas/pasitraukimas iš organizacijos, įvairios tradicijos, šventės organizacijoje.

V. Barvydienė, J. Kasiulis (2005) organizacijos mikroaplinką apibrėžia kaip visuomeninę – ekonominę formaciją, kurioje gyvena ir veikia grupės, o makroaplinką – kaip materialinę ir dvasinę terpę, grupės funkcionavimo lauką. Makroaplinka – visuomenė, jos institutai, mikroaplinka – kontaktinė terpė, kurią sudaro šeima, mokykla, gamykla, įstaiga ir pan. (Pedagogikos žodynas, 1993).

R. Taguri (1968) pateikė įvairius organizacijos klimato sinonimus – atmosfera, sąlygos, kultūra, ekologija. Toks apibrėžimas pabrėžia organizacijos kaip organizmo esmę, kurią suvokia tiek organizacijos nariai (vidiniai stebėtojai) tiek išoriniai stebėtojai. Šis apibrėžimas nebuvo tikslus organizacinio klimato, kaip vidinės organizacijos charakteristikos, apibrėžimas, kadangi apjungė kartu ne tik vidinės, bet ir išorinės aplinkos elementus.

R. Taguri (1968) organizacinį klimata apibrėžė kaip: sąlyginai ilgalaikę organizacijos vidinės aplinkos savybę, a) kurią jaučia jos nariai, b) kuri įtakoja jų elgesį, c) kurią galima apibrėžti konkrečių organizacijos charakteristikų ar savybių vertėmis.

A. Furnham (1999) organizacijos klimata apibrėžia kaip organizacijos bruožų deskriptorių, išreikštą terminais, charakterizuojančiais individualią patirtį organizacijoje. Autorius teigia, kad organizacijos klimata reikia skirti nuo psichologinio klimato. Organizacijos klimatas susijęs su organizacijos bruožais, o psichologinis – su individualiais bruožais (lūkesčiais, požiūriais, elgesiu). A. Furnham manymu, organizacijos klimatas – visų organizacijos skyrių, poskyrių, padalinių psichologinė aplinka ar atmosfera.

Iš tiesų, organizacijos klimato konceptas yra hipotetinė konstrukcija ir ganėtinai sunku yra rasti bendrą organizacinio klimato apibrėžimą, kuris nebūtų nei trivialis nei beprasmis jei priimtų „per daug“. Tačiau apriboję sąvoką tam tikromis, jai priskiriamomis savybėmis, galime suvokti aiškesnį jos apibrėžimą. Furnham & Gunter (1993) išskyrė tokias klimato savybes:

- Klimatas yra moralinis, sintetinis konceptas (kaip asmenybė);

- Klimatas yra situacinių kintamųjų individuali konfigūracija;
  - Klimato komponentai gali varijuoti, kisti, tačiau pats klimatas gali likti nepakitęs;
  - Klimatas yra ilgalaikės konfigūracijos situacijos reikšmė;
  - Klimato papildoma reikšmė – tęstinumas, tačiau jis nėra toks ilgalaikis kaip kultūra;
  - Klimatas apibrėžiamas charakteristikomis, elgesiu, požiūriais, lūkesčiais bei socialinėmis ir kultūrinėmis realijomis;
  - Klimato poveikis yra fenomenaliai išorinis veikiamajam (nariui);
  - Klimatas „yra veikiamojo ir stebėtojo galvoje“, nebūtinai sąmoningu pavidalu, tačiau pagrįstas išorinės aplinkos charakteristikomis;
  - Klimatą gali jausti (dalintis juo) keli žmonės toje pačioje situacijoje, kas paaiškinama klimato reikšmės bendrumu visiems situacijos dalyviams;
  - Klimatas nėra bendra iliuzija, kadangi pagrįstas išorės realybe;
  - Klimatą galima (arba ne) apibūdinti žodžiais, taip pat reakcijomis, nustatius jų specifiką;
  - Klimatas turi potencialios įtakos elgesiui;
  - Klimatas netiesioginis elgesio veiksnys, kadangi įtakoja požiūrius, lūkesčius ir jų susidarymo sąlygas, kurie yra tiesioginiai elgesio veiksniai;
- Anot V. Barvydienės, J. Kasiulio (2003), galima išskirti šias klimato savybes:
- Klimato konstruktas yra multidimensinis;
  - Klimatas yra tipiškas kiekvienai organizacijai, jos padaliniui, komandai;
  - Klimatas turi įtakos organizacijos narių elgesiui;
  - Klimatas pasižymi ilgalaikiu stabilumu;
  - Klimatas suvokiamas kolektyviai;
  - Klimatas yra pamatuojamas (galima tirti, apklausti žmones);
  - Klimatas formuojamas.

Pagal autorių ištirtas klimato savybes, galima pastebėti daug panašių klimato savybių, išskirtų skirtingų autorių, todėl galima teigti, kad skirtingų autorių klimato samprata turi tam tikrą bendrumą ir autoriai panašiai suvokia klimatą, t.y. tiek Furnham & Gunter, tiek V. Barvydienė ir J. Kasiulis pripažįsta, kad *klimatas: turi įtakos elgesiui; turi tęstinumo arba ilgalaikio stabilumo savybę, gali būti suvokiamas ne tik pavieniai, bet ir kolektyviai.*

D. M. Rousseau, (1988) pateikė organizacinio klimato apibrėžimų chronologiją, kuri pateikiama 4 lentelėje, iš kurios matyti, kad autoriai pateikia labai skirtingus organizacinio klimato apibrėžimus. G. Forehand (1964) organizacinį klimatą apibrėžia kaip organizacijos savybes, kurios išskiria ją iš kitų organizacijų. H. Shneider (1972) klimatą tapatina su individų suvokimais apie savo organizacijas, o Payne (1976) klimatą apibrėžia kaip bendrą sutarimą dėl

to, kaip individai apibūdina organizaciją. Tačiau daugumos nuomonė sutampa, kad organizacinis klimatas – tai organizacijos savybė, išskirianti ją iš kitų; yra labai individualus ir veikiantis darbuotojų elgesį bei tarpusavio santykius (Rousseau, 1988).

Organizacinio klimato sąvoką taip pat analizavo tokie autoriai, kaip Forehand ir Gilmer (1964), Payne ir Pugh (1976), JcKofsky ir Slocum (1988), Ostroff (1993), Davidson (2003) (Suliman ir Abdulla, 2005).

4 lentelė

### Organizacinio klimato apibrėžimų chronologija

Autorius	„Organizacinio klimato“ apibrėžimas
G. Forehand (1964)	Savybės, kurios 1) skiria vieną organizaciją nuo kitos, 2) veikia visą laiką ir 3) įtakoja žmonių elgesį organizacijoje. Organizacijos asmenybė.
M. Findlate (1969)	Suvokiamos organizacijos savybės, išsiskverbiančios tarp organizacijos savybių ir elgesio
Cambel (1970)	Požiūrių ir lūkesčių aibė, apibūdinanti organizacijos statines savybes ir elgesio – rezultato bei rezultato – rezultato galimybes.
H. Shneider (1972)	Individų suvokimai apie savo organizacijas, kuriuos įtakoja, ir organizacijos, ir individo savybės.
J. James (1974)	Psichologiškai reikšmingas pažintinis situacijos perteikimas; suvokimai.
Sh. Shneider (1975)	Reikšmės suvokimai arba interpretacijos, padedančios individams suvokti pasaulį ir žinoti, kaip elgtis.
Payne (1976)	Bendras sutarimas dėl to, kaip individai apibūdina organizaciją.
James (1978)	Individų suvokimų apie savo organizaciją suma.
L. Stringer (1978)	Psichologinis procesas, įsiterpiantis tarp organizacijos savybių ir elgesio.
J. Slocum (1979)	Klimatas gali būti: 1) suvokiamasis, 2) psichologinis, 3) abstraktus, 4) aprašomasis, 5) nevertinantis ir 6) ne veiksmas.
J. Sell (1981)	Tai, kaip individai suvokia aplinką, išreikšta psichologine prasme ir reikšme, individo atributas, kurio išmokstama, kuris turi istoriją ir nesikeičia.
R. Schneider (1983)	Įvertintas suvokimas arba išvados, kurias mokslininkai daro pagal praktiškesnius suvokimus.
Glick (1985)	Bendrinis terminas plačiai organizacijos, o ne psichologinių kintamųjų, apibūdinančių individo veiksmų kontekstą, klasei.

Šaltinis: Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. *International review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Wiley, p. 153–192.

Kadangi dauguma tyrėjų nesutaria, kurį klimato suvokimą laikyti konsensuali apibrėžiant klimata, iškilo būtinybė apibrėžti skirtingus klimato tipus. D. M. Rousseau (1988) klimato konceptą diferencijavo ir išskyrė keturis klimato tipus:

1) *Psichologinis klimatas*. Tai – esminiai atskiri individo suvokimai apie aplinką: kaip atskiri darbuotojai valdo potyrius iš aplinkos. Individualūs skirtumai vaidina svarbų vaidmenį šio suvokimo kūrimui kaip ir artimiausia aplinka, kurioje individas aktyviai veikia. Psichologinį klimata formuoja veiksniai, apimantys individualų mąstymo stilių, pažinimo procesą, kultūrą, organizacijos struktūrą ir socialines sąveikas.

2) *Bendrasis klimatas*. Jį sudaro sudėtiniai, apibendrinti individualūs suvokimai formaliojo hierarchinio lygmens (darbo grupės, padalinio, skyriaus, organizacijos) lygiu. Bendrasis klimatas

formuojasi individų narystės formalioje (ar neformalioje) organizacijoje pagrindu pagal bendrą vieneto (padalinio) sutarimą ar konsensuą dėl suvokimų.

3) *Kolektyvo klimatas*. Kyla iš individų susitarimo dėl elgesio konteksto suvokimų. Tačiau skirtingai nuo bendrojo klimato, kolektyvinis klimatas atpažįstamas, kai individualūs suvokimai apie situacinius veiksnius jungiami į klasterius, atspindinčius panašius klimato rezultatus. Kolektyvinio klimato (statistinio klasterio) atveju, teigiama, kad interakcijos vaidina svarbų vaidmenį, lemiantį bendruosius suvokimus, nors šis vaidmuo dar nėra pakankamai empiriškai patikrintas.

4) *Organizacinis klimatas*. Dabartiniuose moksliniuose klimato tyrimuose išskiriamas aiškus skirtumas tarp organizacinio klimato ir organizacijos struktūros ar kitų panašių konstruktu, matuojamų individualiais suvokimais, yra tai, kad klimatas atspindi vidinio organizacijos dalyvio – nario orientaciją, bet ne išorinio stebėtojo analitinę klasifikaciją. Tačiau organizacinį klimatą galima laikyti organizacijos požymių vaizdiniu, išreiškiančiu individų potyrius organizacijoje.

Iš tiesų, organizacinio klimato konceptas yra hipotetinė konstrukcija ir ganėtinai sunku rasti bendrą organizacinio klimato apibrėžimą, kuris nebūtų nei trivialis nei beprasmis. Tačiau apriboję sąvoką tam tikromis, jai priskiriamomis savybėmis, galime suvokti aiškesnę jos apibrėžimą.

Anot V. Barvydienės ir J. Kasiulio (2003), galima išskirti šias *klimato savybes*:

- *klimato konstruktas yra multidimensinis;*
- *klimatas yra tipiškas kiekvienai organizacijai, jos padaliniui, komandai;*
- *klimatas turi įtakos organizacijos narių elgesiui;*
- *klimatas pasižymi ilgalaikiu stabilumu;*
- *klimatas suvokiamas kolektyviai;*
- *klimatas yra pamatuojamas (galima tirti, apklausti žmones);*
- *klimatas formuojamas.*

Mokslinėje literatūroje sąvokos „organizacinis klimatas“ ir „organizacijos kultūra“ kaip jau buvo minima dažnai yra tapatinamos (Merkys ir kt., 2005; Zablackienė, 2005). V. Barvydienė ir J. Kasiulis (2003) teigia, kad „organizacijos kultūra neatskiriamai susijusi su klimatu“. Ir nors tarp šių sąvokų yra panašumų, tačiau yra žymi juos skirianti riba. „Organizacijos kultūra“ yra platesnė, universalesnė ir abstraktesnė sąvoka, atskleidžianti organizacijos elgseną, o „organizacinio klimato“ sąvoka yra siauresnė, atskleidžianti procesų, vykstančių grupėje, apibūdinanti komandos darbą. Organizacijos kultūra yra paremta organizacijos vertybėmis ir tradicijomis, o organizacinis klimatas yra žymiai greičiau besikeičianti dimensija (Merkys ir kt., 2005). Šių sąvokų skirtumus pabrėžia Schneider (1994) (cituojamas Hicks–Clarke ir Iles, 2000), jis netgi prieštarauja, kad organizacinis klimatas yra vienas organizacijos kultūros veiksnių.

Apibendrinat visas autorių išskirtas klimato savybes, pastebime daug panašių klimato savybių, išskirtų skirtingų autorių, todėl galime teigti, kad skirtingų autorių klimato samprata turi tam tikrų bendrumų ir autoriai panašiai suvokia klimatą ir pripažįsta, kad klimatas: *turi įtakos elgesiui; turi tęstinumo arba ilgalaikio stabilumo savybę, gali būti suvokiamas ne tik pavieniai, bet ir kolektyviai.* Autoriai T. Neil ir M. Borell (1999) atlikę tyrimus pastebėjo, kad organizacijos sėkmei didelę įtaką turi holistinė vadyba ir tinkamas organizacijos klimatas. Jų duomenimis, vadyba su tinkamu organizacijos klimatu, darbuotojų kaitą sumažina 7,1 %, padidina pelną ir pardavimus. Kiekvienos organizacijos vadovai privalo žinoti, koks jų įmonėje yra organizacijos klimatas, kad būtų galima siekti geresnių rezultatų tiek finansiniu požiūriu, tiek psichologiniu.

V. Barvydienė ir J. Kasiulis (2003) pateikia šiuos psichologinį klimatą lemiančius veiksniai: *1) darbuotojų vertikalūs ir horizontalūs santykiai; 2) vadovo vadovavimo stilius; 3) darbo sąlygos konkrečiose darbo vietose; 4) darbo ir darbuotojų poilsio organizavimas; 4) materialinis ir moralinis skatinimas.*

N. Batlis (1980) išskyrė 11 organizacinio klimato dimensijų:

1) organizacijos lūkesčiai arba laipsnis, kuriuo organizacija tikisi intensyvaus lojalumo ir kitų veiksmų „virš“ pareigų;

2) konfliktai ar kooperatyvumas arba laipsnis, kuriuo darbuotojai kofliktuoja vienas su kitu tikslo siekimo procese;

3) socialiniai ryšiai, rodantys šiltą, draugišką atmosferą;

4) darbo ir atlygio už jį priklausomybė, apdovanojimų, pagrįstų geru darbu laipsnis;

5) spaudimo rodiklis, tendencijos, rodančios organizacijos polinkį daryti spaudimą savo žmonėms;

6) suvaržymai, taisyklių, politikų, procedūrų, kurių turi laikytis darbuotojai, skaičius;

7) lankstumas ir inovacijos, organizacijos ryžtas išbandyti naujas procedūras ir bandyti keistis;

8) rezultatų žinojimas, grįžtamojo ryšio buvimas;

9) atsakomybė, laipsnis, kuriuo darbuotojai gali kontroliuoti savo atliekamą darbą;

10) standartai, apibrėžiantys gerai atliekamą darbą;

11) aiškumas, laipsnis, parodantis, kiek gerai organizuotos veiklos ir planavimas iš anksto.

Labai svarbu sukurti palankų organizacijos klimatą, kurį V. Barvydienės ir J. Kasiulio (2005) teigimu lemia vertikalūs darbuotojų tarpusavio santykiai, vadovavimo grupei stilius, darbo sąlygos konkrečiose darbo vietose, darbo ir darbuotojų poilsio organizavimas, materialinis ir moralinis skatinimas. Organizacijos klimatą taip pat veikia vadovo bei asmeninės narių savybės: vadovas parenka darbuotojus, juos paskirsto, skatina, baudžia, organizuoja darbą, auklėja, informuoja, ugdo tokias jų savybes, kurios užtikrina gerą nuotaiką grupėje, aktyvų,



draugišką ir našų darbą. Pažymėtina, kad sukurti palankų psichologinį klimatą organizacijoje yra vienas sunkiausių vadovo uždavinių.

*Apibendrinant išanalizuotą mokslinę literatūrą, galima teigti, kad dauguma autorių apibūdina organizacinį klimatą labai įvairiai: kaip organizacijos psichologinis klimatas, socialinis – psichologinis mikroklimatas, psichologinė darna ir pan. Nuo organizacijos psichologinio klimato priklauso įmonės veiklos rezultatyvumas ir bendra organizacijos sėkmė. Siekiant, kad organizacija nuolat tobulėtų ir klestėtų rinkos sąlygomis, būtina ir tai, kad ji dirbtų pelningai. Taigi, ji turi būti tikslingai valdoma. Šiuolaikinio valdymo pamatas – organizacijos specifinė kultūra. Organizacijos klimatas yra jos narių patiriamas vidinės aplinkos poveikis jų elgesiui, kuris gali būti apibūdinamas vertybinių orientacijų terminais. Tai organizacijos pobūdis ir jos kultūros sudedamoji dalis, tačiau ne pati kultūra. Organizacijos klimatas, kaip ir kiekvienas reiškiny, apibūdinamas tam tikrais ypatumais ir charakteristikomis. **Visos šiame darbe aprašytos organizacinio klimato ypatybės parodo organizacijos klimato svarbą bet kokioje organizacijos veikloje.***

### **1.2.2. Sąvoka „darbinis stresas“ įvairių šalių autorių darbų kontekste**

Gyvename stresinių situacijų ir jų krūvių daugėjimo bei didėjimo laikais. Daugelis stresų bei įtampų rodiklių nuolat gausėja, vis daugėja jų sukeltų susirgimų. Pastaruoju metu vis daugiau žmonių jaučia stresą, įtampą ir nesaugumą darbe, bijojimą prarasti darbo vietą dėl nuolat mažinamų darbo vietų skaičiaus.

Beveik vienas iš trijų žmonių Europoje praneša, kad yra paveikti streso. Streso darbe problemos aktualumą Lietuvoje patvirtina Higienos instituto Darbo medicinos centre atliekami tyrimai nuo 1994 metų.

Atsinaujinant gamybos procesui, kurį įtakoja politiniai – ekonominiai veiksniai, Europos bendrija iškėlė naujus kompetencijos reikalavimus darbuotojui. Visi profesiniai vaidmenys lemia tam tikrą psichologinį kontekstą, kiekviena darbinė veikla kelia žmogui savitus reikalavimus. Kvalifikuoto, lankstaus ir mobilaus darbuotojo nori visi darbdaviai, tačiau kliūtis efektyviam darbui yra stresas darbe. Jis ženkliai įtakoja darbo našumą, kūrybingumą bei konkurencingumą, sukelia sveikatos sutrikimų.

#### **1.2.2.1. Bendroji streso samprata**

Streso sąvoka pakankamai populiari šiuolaikiniame moksle, gana dažnai ją vartojame ir kasdieniame gyvenime. Žvilgsnis į mokslinę literatūrą leidžia rasti paaiškinimą, kas gi yra stresas:

Streso sąvoką į mokslą įvedė kanadietis endokrinologas ir fiziologas Hansas Selye (Г. Селье), 1936 m. (Lapė, J., 1980). Pirminė termino versija buvo „**fiziologinis stresas**“, reiškiantis pažeisto organizmo būklę, kai jo pusiausvyra yra pažeista kokio nors dirgiklio. Tada bendrasis adaptacijos sindromas organizmui padeda atgauti fiziologinę pusiausvyrą. Taigi, Г. Селье (cit. pagal I. Andrijauskaitę, D. Bumblytę, 2003) **stresą** apibūdino, kaip ne specifinę organizmo reakciją į dirgiklį. Nespecifiškumas čia reiškia tai, kad organizmas į kokį nors dirgiklį reaguoja keliomis sistemomis, o ne viena kuria nors. Ir ta reakcija būna ganėtinai audringa (A. Būta, 2003).

Organizmo prisitaikomąją reakciją į stresą Г. Селье (cit. pagal I. Andrijauskaitę, D. Bumblytę, 2003) pavadino *bendruoju prisitaikymo sindromu* (BAS), kuris turi tris fazes:

1) *Nerimo*. Organizmas bando prisitaikyti prie naujos situacijos. Nerimo fazei būdingas fiziologinių gebų susilpnėjimas.

2) *Priešinimosi*. Suaktyvėjusi organizmo būseną: organizmas prisitaiko prie stresoriaus. Pasiekama gera savigny – tai veiklos fazė.

3) *Išsekimo*. Ši fazė – tai fizinio išsekimo bei nuovargio fazė. Tokia aktyvi būseną negali tęstis ilgai, nes organizmas išsenka (Г. Селье, 1995).

Dabar streso sąvoka, priešingai Г. Селье teorijai, yra išsiplėtusi: ji reiškia ir būseną, ir reakciją, ir išorės sąlygas. Kiekvienas streso tyrėjas ir žinovas, priklausomai nuo tyrimų tikslo ir krypties, pateikia savąją streso sampratą (I. Andrijauskaitę, D. Bumblytę, 2003).

Pirmiausia buvo pradėta nuo to, kad į psichologijos mokslą buvo įvesta ir „psichologinio streso sąvoka“. Psichologinio streso veikimas panašus kaip fiziologinio, tik iš įvairių stresorių yra išskirti socialiniai – psichologiniai, kurie nepažeidžia organizmo vientisumo. Atsakomoji reakcija priklauso nuo asmenybės, kaip šis vertina stresogeninius veiksniai ar situaciją. „Psichologinio streso“ sąvoka apima psichikos būsenas, kurias sukelia žmogaus veiklos (bendravimo, darbo, biologinių bei socialinių poveikių patenkinimo) nesklaidumai, konfliktai, veiklą sunkinančios aplinkos sąlygos (B. Koganas, 1981). Kaip tik Lazarus (1998) fiziologinį stresą pradeda skirti nuo psichologinio, aiškindamas, kad **psichologinis stresas**, jį sukėlęs dirgiklis, yra suvokiamas kaip grėsmė, skausmas, kančia. **Fiziologinio streso** atveju organizmas reaguoja į esamą, o ne į laukiamą skausmą. O A. Goštautas (2004) teigė, kad **psichologinis stresas** gali reikšti psichologinę priežastį, bet gali reikšti, kad vyksta ne vien organizmo, o ir psichinė reakcija. Kitaip sakant fiziologinis dirgiklis gali sukelti psichologinę reakciją.

Psichologijos žodyne (1993) žodis „**stresas**“ apibūdinamas sekančiai: žmogaus būseną, kylanti dėl įvairių ekstremalių poveikių, t.y. stresorių.

Lietuviškoje Medicinos enciklopedijoje (1993) **streso sąvoka** (angl. stress – įtampa) apibrėžiama kaip psichinės ir fiziologinės įtampos būseną, organizmo apsauginių reakcijų, kurias sukelia žalingi aplinkos ir vidaus veiksniai – stresoriai.

G. Žukausko (1998) nuomone, **stresas**– ne specifinis kūno atsakymas į bet kokį jį sukėlusį poveikį.

**Stresas** – tai įtempta būseną, tai per dideli reikalavimai (H.Vollmer, 1998).

O Davidson (1989) (cit. pagal I. Andrijauskaitę, D. Bumblytę, 2003) požiūriu **stresas** yra priverstinė užtrukusios psichinės ir fiziologinės įtampos būseną, kurios išvengti subjektyviai neįmanoma, jei asmuo nesugeba kontroliuoti padėties.

**Stresas** - tai įtampa sukeltų stresorių, nes pastarieji yra grėsmingi žmogaus padėčiai, saugumui darbe, sveikatai ir gerovei (Hobfoll, 1989) (cit. pagal I. Andrijauskaitę, D. Bumblytę, 2003).

Pagal kitą požiūrį, tai fiziologinis ir psichologinis atsakas į stipriai veikiančias aplinkybes, suvokiamas kaip grėsmingas (Kreich, 1985) (cit. pagal I. Andrijauskaitę, D. Bumblytę, 2003).

**Stresas** tai biocheminė organizmo reakcija į aplinkos reikalavimus (Dematteo, 1985) (cit. pagal I. Andrijauskaitę, D. Bumblytę, 2003).

Psichologijoje esama nuomonės, kad **stresas** yra individus reiškiny, kuris pasireiškia esant pernelyg dideliems aplinkos reikalavimams (Fingret, 1985). **Streso** būseną atsiranda žmogui susidūrus su tokiomis psichologinėmis ir socialinėmis aplinkybėmis, kurias jis suvokia kaip pavojingas ir nėra tikras, jog sugebės jas įveikti (Alkinson, 1990) (cit. pagal I. Andrijauskaitę, D. Bumblytę, 2003).

Г. Селье (1995), remdamasis sveikatos kriterijumi išskyrė eustresą ir distresą. **Eustresas** – geras stresas, kadangi jis susijęs su teigiamais jausmais; **distresas** skiriamas blogu, nes susijęs su neigiamais jausmais ir organizmo funkcijų sutrikimais .

Streso apibrėžimų chronologinė lentelė pateikiama priede Nr. 2.

Perkrautas stresais gyvenimas gali atsispindėti įvairiose plotmėse:

- fizinėje;
- emocinėje – mentalinėje;
- elgsenos.

#### **Pagrindiniai streso simptomai:**

##### ○ *Fiziniai streso simptomai.*

Jie labai įvairūs, neretai atrodo tarpusavyje nesusiję. Pavyzdžiui, vienam gali tekti kreiptis pas neurologą dėl migrenos, kitą širdies skilvelių virpėjimas privers kreiptis pas kardiologą arba astmos priepuoliai paskatins ieškoti alergologo pagalbos. Viso to priežastis gali būti stresas, žmogus gali net nepagalvoti (B.O'Hanlon, 1999).

Veikiami streso žmonės suvokia viską daug siauriau, tampa kategoriškesni, ima nebesuprasti, kas dedasi aplinkui, nes visi jų pojūčiai nukreipti į stresą sukėlusį objektą (V.Obrazcovas, 1998).

##### ○ *Emociniai – mentaliniai streso simptomai.*

Būdingi neigiami emociniai streso simptomai yra: įtampa, nervingumas, baimė, iniciatyvos nebuvimas, nuolatos pasireikšiantis ciniškas ir netinkamas humoras, susvetimėjimo aplinkai pojūtis, nepasitenkinimas gyvenimu bei darbu, motyvacijos stoka, nepasitikėjimas savimi, sumenkėjęs savo vertės jausmas, aplinkos agresyvumo pojūtis ir t.t. ( B.O'Hanlon,1999).

Reakcijos į stresą gali pasireikšti įvairiomis psichologinėmis problemomis, iš kurių rimčiausios yra nerimas, panikos priepuoliai ir depresija su polinkiu į savižudybę arba be jos (D.Gailienė, 2000).

Negatyvios, tačiau mažiau pavojingos stresinės reakcijos yra šios: gynybinis ar agresyvus elgesys; pernelyg didelis kritiškumas ir, kitų atžvilgiu, organizuotumo stoka; intuicijos ir jausmų atbukimas; nesugebėjimas priimti sprendimų; nesugebėjimas prisiminti nesenų įvykių; sunku dirbti su technine įranga ar net atlikti paprastas užduotis; irzlumas žmonių bendrijoje; sunku įsidėmėti naują informaciją; nesugebėjimas susikaupti; iracionalūs ir skuboti sprendimai; irzlumas ar nepakantumas; polinkis pokalbyje nutraukti pašnekovą; fizinės koordinacijos stoka; padidėjusi nelaimingų atsitikimų tikimybė; padažnėjusios klaidos; padidėjęs kliovimasis medikamentais; miego problemos – košmarai; užmigti neduodantys kitos dienos įvykiai; susiaurėjęs regos laukas.

Patiriamą stresą liudijantys elgsenos požymiai: tai asocialus elgesys; nuolatinis užimtumas, nesuteikiant sau nė atokvėpio; prastas vairavimas; skubus valgymas; pailgėjusios problemos šeimoje; nesugebėjimas greitai užgydyti dvasinių traumų; seksualinio potraukio netekimas; žemas veiklos produktyvumas; prastas laiko tvarkymas (B.O'Hanlon, 1999).

*Apibendrinant galima teigti, kad dauguma autorių apibrėžia stresą kaip tam tikrą įtampos būseną, kuri atsiranda kaip gynybinė reakcija į vienokios ar kitokios prigimties veiksnius (stresorius). Reakcijos į stresą gali pasireikšti įvairiomis psichologinėmis problemomis, iš kurių rimčiausios yra nerimas, panikos priepuoliai ir depresija. Stresas gali paversti mus dirgliais, neigiamas emocijas skleidžiančiu žmogumi, bet jis gali būti ir kibirkštėlė, stimuliuojanti paskata padaryti ką nors nepaprastą, įgyvendinti idėjas ir labai produktyviai dirbti. **Neigiamas stresas** gali sužlugdyti, sukelti nervingą reakciją į viską. Dėl jo galime nepajėgti atskirti esminių dalykų nuo neesminių ir tiesiog susirgti. O paveikti **teigiamo streso** gal net įgyvendinsime savo svajones ir dideliu užsidegimu patrauksime kitus.*

#### 1.2.2.2. Vadovų ir pavaldinių stresas darbe

Ypatingai dažnai stresą žmonės patiria darbe. Potencialiai stresinėje situacijoje aiškiai mąstyti yra sunku. Streso poveikis žmogaus mąstymui yra stulbinantis. Paprastai, esant stresui, reikalavimai padidinami arba sureikšminami, tuo tarpu savi sugebėjimai, resursai nuvertinami. Galimi rezultatai atrodo katastrofiški. Mintyse situacija nuolat analizuojama dažniau apsistoiant

ties neigiamais aspektais ir nesugebėjimu jų valdyti. Taip susidaro užburtas ratas: suvoktas disbalansas tarp resursų ir reikalavimų sukelia stresą, patiriamas stresas skatina dar labiau nuvertinti savo galimybes ir pervertinti reikalavimus, tai savo ruožtu dar labiau padidina suvoktą disbalansą ir sąlygoja dar stipresnį stresą.

Kad stresui (ypač emociniam) suvokimas vaidina labai svarbų vaidmenį, daugelis žinome iš savo kasdieninio bendravimo pavyzdžių. Dažnam yra tekę sutikti žmonių, puikiai susidorojančių su jiems keliamais reikalavimais, tačiau subjektyviai manančių, kad nesugeba adekvačiai reaguoti į sunkumus. Tokie žmonės nuolat patiria stiprų stresą, priešingai nei tie, kurių sugebėjimai įveikti problemas gana riboti, tačiau subjektyvus vertinimas aukštas (V. Meška, A. Juozulynas, 1996).

Mokslinėje literatūroje **stresas darbe** apibrėžiamas, kaip emocinė būseną (ar nuotaika), kurios priežastis yra darbe keliamų reikalavimų ir asmens gebėjimo juos atlikti prieštaravimas (Grandjean, 1988) (cit. pagal I. Andrijauskaitę, D. Bumblytę, 2003).

**Stresas darbe** - tai emocinė būseną, kurios priežastis – prieštaravimas tarp darbe keliamų reikalavimų ir asmens sugebėjimo juos atlikti (D. Karnegis, 1991) (cit. pagal I. Andrijauskaitę, D. Bumblytę, 2003).

Taip pat **stresas darbe** - tai subjektyvus reiškinys, tai asmens suvokimas, jog nesugebės atitikti darbinės situacijos keliamų reikalavimų (K. O. Cooper, 1996).

Baimė ir stresas yra normalūs, teigiami ir sveiki reiškiniai. Labai svarbu tai žinoti. Nuo mūsų pačių priklauso, ar dėl iššūkio mes tobulėsime, ar jausime vien baimę ir bejėgiškumą (H.Vollmer, 1998).

H.I.Kaplan, B.J.Sadock, (1998) (cit. pagal G.Žukauską, 1998) nurodo, tokias psichosocialinio **streso rūšis**:

- santuokiniai faktoriai (sužadėtuvių, vedybos, skyrybos, partnerio mirtis);
- tėvystė (tapimas tėvu, konfliktai su vaikais, vaikų ligos);
- tarpasmeniniai ryšiai (problemos su draugais, kaimynais, giminėmis, šeimos nariais, geriausio draugo liga, nesutarimai su darbdaviu);
- darbas (darbas namuose, nedarbas, nuovargis);
- gyvenimo sąlygos (būsto pakeitimas, nesaugi aplinka, migracija);
- finansai (prasta finansinė padėtis, finansinės padėties pablogėjimas, teisiniai faktoriai (įkalinimas, areštas),
- asmens vystimasis (gyvenimo ciklų pokyčiai – vaikystė, perėjimas į suaugusiojo statusą, menopauzė, daugiau negu 50 metų);
- fizinės ligos ir sužeidimai (ligos, avarijos, operacijos, abortai);
- šeimos faktoriai (vaikų ir paauglių konfliktinės situacijos su tėvais, fizinės ir psichinės

ligos šeimoje, per didelę tėvų globa tėvai visai nesirūpina vaikais, nepakankama ar perdėta socialinė stimuliacija, nepilnos ar asocialios šeimos, patėvis ar pamotė).

Kaip teigia A. Kernan, T. J. Newton (1984), žmogus perdirba sensorinę informaciją ir suteikia jai prasmę, reikšmę. Jei situacija sukelia neigiamus jausmus, ji laikoma atstumiančia, pasibjaurėtina. Autorius pateikia tris stimulinių situacijų kategorijas. Stimulinės situacijos sužadina neigiamus išgyvenimus, todėl jas galima tapatinti su trijų potencialių **psichologinių stresorių rūšimis**. Tai yra:

1) *Poreikių ignoravimas*;

2) *Neišmoktos atstumiančios stimulinės situacijos* (staigus gaisras, skausmą sukeliantys stimulai ir pan.);

3) *Išmoktos atstumiančios stimulinės situacijos*. Neigiami jausmai gali kilti ne tik susiduriant su šiais stresoriais, bet ir jų tikintis arba juos prisimenant.

Anot A. Būto (2003) ne tik intensyvūs fiziniai dirgikliai kelia stresą. Gyvenimo kriziniai įvykiai irgi daro nemažą įtaką. T. X. Holmse ir R. H. Rahe (cit. pagal A. Būta, 2003) įvertino įvairius gyvenimo įvykius gyvenimo krizių vienetais (GKV) ir apskaičiavo sveikatos sutrikimų riziką, jei tų įvykių žmogaus gyvenime buvo per pastaruosius dvejus metus. Surinkus 150-199 GKV, tikimybė susirgti yra 33 procentai. Surinkus 200-299, tikimybė padidėja iki 50 procentų. Surinkus 300 GKV ir daugiau, tikimybė susirgti yra 80 ir daugiau procentų. Žiūrėti priede Nr. 3.

Stresas tampa individualiai suvokiamu fenomenu, kurio priežastys slypi psichologiniuose procesuose, t.y. streso priežastis yra aplinkoje bei situacijoje. Tai reiškia, kad stresas yra ne tai, kas vyksta žmoguje, bet tai, kas vyksta su juo, t.y. stresą sukelia išoriniai stimulai (stresoriai), o žmogus yra pasyvus situacijos dalyvis.

Stresas turi vieną svarbią ypatybę – jis formuojasi. Kiekvienas veiksnys prisideda prie streso lygio. Kiekvienas atskirai paimtas svarbus, bet atsidūręs šalia kitų stresą keliančių veiksnių gali tapti lemiamu (A. Būta, 2003).

Stresą sukelia *stresoriai* – tai stresinių situacijų sukėlėjai. Tik nuo žmogaus ir jo būsenos, jo savijautos priklauso kokį stresą jis sukelia – teigiamą ar neigiamą. Neigiamą stresą sukelia išoriniai dirgikliai, kurie atsiranda, slegiančiose situacijose (H.Vollmer, 1998).

Žinoma, tam, kad išoriniai dirgikliai sukeltų įtampą, jie turi atitikti tam tikrus reikalavimus. Visi aplinkoje **esantys stimulai (stresoriai) paprastai grupuojami į tris grupes**:

1) *Traumuojantys įvykiai* (J. Pikūnas, A. Palujanskienė, 2005). Tai smurtas, seksualinis išnaudojimas, katastrofos ir pan.

2) *Gyvenimo įvykiai*. Yra sudarytas sąrašas įvykių, kurie veikia kaip stresoriai, pagal poveikio stiprumą. Didžiausi stresoriai yra sutuoktinio mirtis, skyrybos, atsiskyrimas nuo sutuoktinio, įkalinimas arba izoliavimas kitoje įstaigoje, artimo šeimos nario mirtis, sunkus sužeidimas ar liga, vedybos, išmetimas iš darbo, sutuoktinių susitaikymas, išėjimas į pensiją. Prie

mažesnių stresorių priskiriami: gyvenimo sąlygų pakeitimas, asmeninių įpročių pakeitimas, gyvenamosios vietos pakeitimas, mokyklos pakeitimas, atostogos, Kalėdos (B.O'Hanlon, 1999).

3) *Kasdieninio gyvenimo sunkumai*. BARNIAI su draugais, šeimos nariais, vėlavimas į darbą, pamesti raktai ir pan. Įdomu tai, kad fizinę ir psichinę sveikatą labiau už didžiuosius gyvenimo įvykius lemia menkų kasdieninių nusivylimų sanaupos (Health and safety Executive, 2002).

R. Carlson (2000) teigia, kad visi mes išgyvename stresus, tačiau jie, priklausomai nuo to ką tuo metu galvojame būna labai įvairūs. Tai kas vienam sukelia didžiulę įtampą, kitam gali būti tik malonus nuotykis, nes skiriasi jų požiūriai į tą patį reiškinį. Streso sukėlėjas – tai bet koks išorinis veiksnys, stumiantis žmogų į įtampos būseną. Jei stresas kyla dėl aplinkos poveikio, ta pati situacija turėtų panašiai veikti visus. Bet taip nėra. Akivaizdu, kad svarbus vaidmuo tenka pačiam žmogui.

Stresą sukelia ne tiek išoriniai stresoriai (reikalavimai), kiek suvokimas, kad esi nepajėgus susidoroti su situacija. Kai žmogus susiduria su reikalavimais (vidiniais arba išoriniais), jis įvertina jų prigimtį, intensyvumą, taip pat apsvarsto ir savo turimus resursus, galimybes. Numatomos ir galimos pasekmės, ypač susijusios su nesugebėjimu patenkinti reikmes. Jei šio kognityvinio įvertinimo rezultatas prognozuoja sėkmingą reikalavimų įvykdymą, streso lygis paprastai būna žemas. Bet jei potencialios stresogeninės situacijos ir savo galimybių susidoroti su ja apsvarstymas suardo pusiausvyrą tarp reikmių ir turimų resursų, streso lygis bus aukštas. Ypač jei prognozuojamos labai nemalonios tokios situacijos pasekmės (D. Karnegis, 1991).

Stipriausias stresorius yra baimė. Ji gali skatinti mus veikti, gali suteikti mums sparnus, padėti atrasti naujų idėjų ir galimybių. Baimė padėjo mūsų protėviams išgyventi, skatino juos daryti išradimus, o dabar sulaiko žmones nuo neapgaltotų veiksmų. Stresą sukelia baimė dėl gyvybės, dėl išlikimo, baimė kylanti dėl aplinkinio pasaulio grėsmės, sąžinės baimė. Tai reiškia, jog jei baimės nėra per daug, ji skatina mus siekti geresnių laimėjimų, mobilizuoja mūsų vidinius rezervas.

Vienas iš stresorių, viena psichinės įtampos priežasčių – somatinės ligos. Daugiausia pasaulyje mirštama nuo širdies ir kraujagyslių ligų. Tai niekam ne paslaptis, todėl ir žmonių reakcija į miokardo infarktą (MI), širdies operacijas labai ryški – persirgę širdies – kraujagyslių ligomis žmonės labai jautriai reaguoja į bet kokius sveikatos sutrikimus. Persirgus MI, ilgam sutrinka santykiai tiek šeimoje, tiek darbe, gali pasireikšti nerimas, depresija, seksualiniai bei socialiniai sutrikimai. Tai gali sukelti ir rimtus psichikos negalavimus (B. Pajarskienė, 1995).

K. Шрайнер (1993) pažymi, kad stresus darbe dažniausiai sukelia šios priežastys:

- perkrovimas;
- laiko stoka;
- bloga vadovavimo kokybė;

- nesaugi organizacijos politika;
- nesugebėjimas suderinti įpareigojimų ir atsakomybės;
- vaidmenų konfliktai;
- organizacijos ir asmens vertybių neatitikimas;
- įvairaus tipo, ypač neįprasti, pasikeitimai;
- frustracija.

Anot B. Pajarskienės (1998), psichologinio streso darbe priežastys yra susijusios su patiriama emocine įtampa, kurią sukelia baimė nesusidoroti su konkrečia užduotimi, baimė, jog kiti pagalvos kaip apie nevykėlį, baimė netekti darbo.

Stresą darbe sukelia psichologinės, socialinės, somatinės ir darbo organizavimo priežastys (K. O. Cooper, 1996).

B. O'Hanlon (1999) nuomone, tokios asmenybės savybės, kaip ambicingumas, noras daug pasiekti, pastangos viską padaryti tobulai ir ne priekaištingai, taip pat yra *psichologinio streso* šaltinis.

Kasdieniniai konfliktai darbe, nesutarimai su bendradarbiais ir darbdaviais, karjeros neapibrėžtumai, žemas darbo statusas, menkas darbo užmokestis, nepakankamas darbo saugumas yra *socialinio streso darbe priežastys* (B. Pajarskienė, 1995). Somatinės stresą sukeliančios priežastys yra susijusios su dirbančiųjų bloga savijauta, sveikatos sutrikimais, ligomis (B. Pajarskienė, R. Jankauskas, 1998).

Netinkamai organizuotas darbas, darbuotojų perkrovimas darbu ar nepakankamas krūvis yra viena didžiausių streso darbe priežasčių. Neįdomus, nepastovus, beprasmiškas, ligą sukeliantis darbas taip pat yra nemažas streso veiksnys (V. Barvydienė, J. Kasiulis, 2003).

Apibendrinus, keletą mokslinės literatūros šaltinių, galime išskirti 2 veiksmų grupes, galinčias sukelti stresą darbe:

### 1) **Universalūs veiksniai:**

- *Veiksniai, susiję su darbo užduotimis.* Tai veiksniai, kurie trukdo atlikti užduotis kaip kad pernelyg trumpas terminas darbams atlikti, pernelyg įvairios ar per daug užduočių, užduočių atlikimo metu kylantis pavojus gyvybei, netgi darbo vieta jei joje nuolat iškyla trukdžių darbui (Д. Гринберг, 2005).

- *Veiksniai, susiję su darbuotojų vaidmeniu* (A. M. Hansen, 2000). Pvz., asmens pareigos organizacijoje arba pavaldumo struktūra nėra aiški, asmuo gauna skirtingus nurodymus iš dviejų viršininkų ir turi nuspręsti, kurį vykdyti. Čia gali atsirasti ir konfliktinės situacijos su ribų tarp žmonių nustatymu ir išlaikymu, atsakomybė už kitus darbuotojus ir net pokyčiai karjeroje (tiek per greitas paaukštinimas, siejamas su išaugančia atsakomybe, tiek pernelyg lėti karjeros pokyčiai, siejami su nepatenkinamomis ambicijomis).



- *Bendravimo veiksniai* (A. M. Hansen, 2000). Stresas darbe gali kilti ir dėl prastų ar menkų santykių su viršininku, pavaldiniais ar bendradarbiais. Esant geriems santykiams, darbuotojas gali gauti socialinę paramą iš bendradarbių, t.y. žmonių, geriausiai žinančių problemas, kylančias tiek pačioje įmonėje, tiek atliekant konkrečius darbus. Erzinantis bedarbių elgesys - akivaizdus trukdymas dirbti, konkurencija, nuolatiniai skundai ilgainiui gali erzinti ir tapti streso šaltiniu.

- *Organizacijos struktūra ir mikroklimatas* (Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra, 2004). Įmonės struktūra pati savaime taip pat gali sudaryti tam tikrus apribojimus, kaip pvz., darbuotojas negali atlikti vieno ar kitų darbų dėl darbams skirto biudžeto ribotumo ir pan. Įmonėse, kuriose visi veiksniai griežtai reglamentuoti, nėra galimybės dalyvauti sprendimų priėmimo ar kitaip juos įtakoti, darbuotojai labiau linkę išgyventi įtampą ir stresą. Mikroklimatas organizacijoje labai priklauso nuo įmonės vadovo. Kai kurie vadovai linkę sukurti kultūrą, paremtą įtampa, baime ir nerimu. Jie kuria įtampą reikalaudami darbus atlikti per neįtikėtina trumpą laiką, sukurdami ypač griežtą kontrolę, reguliariai atleisdami iš darbo darbuotojus, kurie „neatitiko reikalavimų“.

**2) Individualūs veiksniai** gali įtakoti darbuotojų išgyvenamo streso individualūs veiksniai paprastai lemia tai, kad iš pirmo žvilgsnio vieni įmonės darbuotojai jaučia stresą, kiti – ne.

- *Sunkumai šeimoje*. Žmonės tuokiasi, skiriasi, turi sunkumų. Šie įvykiai įtakoja žmonių būseną, jaudulį, kuris persiduoda darbui.

- *Ekonominiai sunkumai*. Žmonės gali išleisti daugiau, nei leidžia jų finansinės galimybės, dėl to gali kilti nerimas. Tyrimai rodo, kad kuo aukštesnės žmonių pajamos, tuo didesnis stresas gali kilti dėl jų finansų planavimo. Darbuotojai, gaunantys mažesnes pajamas, apsiriboja mažesne išlaidomis ir paprastai nėra linkę įsipareigoti bankams ir pan. instancijoms.

- *Asmenybė*. Tyrimai rodo, kad kai kurie žmonės iš prigimties yra linkę pabrėžti neigiamus aplinkos aspektus. Jei tai tiesa, tuomet gali būti, kad kai kurie asmenys iš esmės linkę įžvelgti grėsmę išorėje, ir tokiu būdu yra labiau linkę išgyventi stresą (R. Tausch, 1996).

Vadovų ir eilinių darbuotojų stresus paprastai sukelia skirtingos priežastys. Vadovus dažniausiai veikia atsakomybės, sprendimų našta (A. Būta, 2003).

V. Burvydienė ir J. Kasiulis (2003) teigia, kad vadovų darbo diena trunka iki 15 valandų.

Apie 46-51 proc. darbo laiko tenka jiems nebūdingų pareigų vykdymui, apie 70 proc. meistrų, barų, pamainų, cechų viršininkų planuoja savo dieną. Tačiau tik dalis iš jų, tų planų laikosi. Tie planai skirti šios minutės kasdienėms problemoms spręsti. Perspektyvoms tenka tik apie 3-8 proc. darbo.

Įsitraukę į darbą, daugelis vadovų visiškai pamiršta save, nesirūpina savimi, tampa darbo vergais, kol galutinai pašlyja jų sveikata. Didžiulė atsakomybė – stiprus stresorius, ypač už kitus

žmones. Atsakinga vadovų veikla, reikalaujanti sprendimų priėmimo - tai daug stresų sukelianti veikla (European Agency for Safety and Health at work, 2002).

Dažną stresinę situaciją vadovo darbe sukelia būtinumas apdoroti daugiau gaunamos informacijos. Informacinį apkrovimą sudaro per laiko vienetą priimtų sprendimų kiekis. Kol smegenys nepersitempusios, jos susidoroja su informaciniu apkrovimu ir jų veikla nesutrunka. Optimalus streso lygis garantuoja patikimą bei produktyvų darbą. Kai informacinis apkrovimas padidėja, t.y. per tą patį laiką būtina priimti daugiau sprendimų ir imtis atsakomybės, o kartu labiau juos motyvuoti, pagrįsti, susidaro informacinis perkrovimas, stresinės reakcijos didėja, tačiau žmogus nepajėgia užtikrinti informacijos apdorojimo, o tai tik sustiprina stresą. Kaip pavyzdys didelės gamyklos vadovas yra be galo užimtas žmogus, nes visą dieną sprendžia sudėtingiausius tiekimo, darbo organizavimo, paskirstymo uždavinius. Klausimų atidėti negalima, nes nuo to priklauso viso darbo sėkmė (V. Butvydienė, J.Kasiulis, 2003).

Vadovų darbe būtina bendrauti su žmonėmis, klientais, kitų organizacijų vadovais, dėl įtampos, kurią sukelia konfliktai gali patirti psichologinį stresą.

Asmeninių santykių problemų dažniausiai kyla dėl įvairiausių socialinių veiksnių t.y. dėl vidaus darbo santykių (R. J. Glossop, N.C. Jefferson, 1987).

Psichologiniu požiūriu labai svarbus veiksnys *pavaldiniui* yra galimybė laisvai judėti ir galėjimas, nepriklausomai priimti sprendimus dėl darbo. Su gamyba susiję sprendimai ar vadovavimas gali riboti šią įtaką. Nesant galimybės savarankiškai spręsti ar daryti įtaką darbo turiniui bei reguliuoti darbo tempą (Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra, 2002).

Pavaldiniai dažniausiai jaučia įtampą sukliamą *žemo statuso, resursų stokos*, per didelio apkrovimo darbe.

Viena didžiausių streso darbe priežasčių, kai darbuotojas *perkraunamas* darbu arba atvirksčiai – *nepakankamas* krūvis. Kai darbų yra per daug, tada kyla nerimas, frustracija, beviltiškumo jausmas. Darbuotojas, gavęs darbą ne pagal kvalifikaciją ir savo galimybes, žmogus lygiai taip pat patiria frustraciją, abejones dėl savo padėties socialinėje terpėje ir jaučiasi esąs neįvertintas (J. Pfeffer, 1997).

Stresiniu faktoriumi tampa ir tai, jei žmogus dirba jam *neįdomų darbą* (L. Cooper, P. Liukkonen, S. Cartwright, 1996).

*Blogos fizinės darbo sąlygos* (J. Pfeffer, 1997): temperatūrų svyravimai, triukšmas, prastas apšvietimas, net netvarka darbo vietoje – taip pat vienas iš veiksnių sukeliančių stresą.

Darbo streso įtakai labai svarbus *pakankamas informuotumas* sistemose „vadovas – pavaldinys“ ir „pavaldinys – pavaldinys“ (L. Cooper, P. Liukkonen, S. Cartwright, 1996).

Stresą sukelia *rolių – vaidmenų konfliktas*. Jis kyla, kai darbuotojui keliami prieštaringi reikalavimai, kai nesutampa neformalios ir oficialios organizacijos reikalavimai, bei jų elgesio

normos. Pavaldiniui būtini teisingi ir tikslūs vadovų ekspektacijų vaizdiniai: ką darbuotojas turi daryti, kaip tai daryti ir kaip tai bus vertinama (V. Burvydienė, J. Kasiulis, 2003).

P. Jucevičienė (1996) teigia, tiek vadovai, tiek pavaldiniai stresus jaučia esant bendrai priežasčiai – frustracijai. **Frustracija** – tai tokia emocinė būseną, kai kelyje, siekiant tikslo, pasitaiko žmogui neįveikiama kliūtis, o aplinkybės neleidžia atsisakyti šio tikslo. Situacija sukelianti frustraciją galima tiek darbininkų, tiek vadovų atveju. Pavyzdžių darbo tiek daug, o darbuotojas nebespėja, yra peikiamas net keleto asmenų už ne laiku ir nekokybiškai atliktą darbą. Tokiu atveju bus jaučiama tokia emocinė būseną kaip frustracija.

Kaip žmonės reaguoja frustracijos būsenoje? Vieni tampa agresyvūs, kitiems būdinga regresija, fiksacija. Agresija gali pasireikšti net pykčio priepuoliai; regresija – mažiau apgalvotu elgesiu, liūdesiu, bloga nuotaika; reversija – apatiškumu. Fiksacijos atveju darbuotojas nuolat pradeda kaltinti savo vadovą, kitus bendradarbius dėl savo nesėkmių, nebenori objektyviai nagrinėti nesėkmės faktų. Yra ir kitų reakcijų, pavyzdžiui, žmogus, jausdamas frustraciją, panori tapti neformalios grupės lyderiu ir taip save sėkmingai realizuoti. Kartais pradedamos jausti fizinės reakcijos, pavyzdžiui skausmas skrandyje ir panašiai.

Tačiau frustracijos priežastys yra ne tik vadovavimo klaidose. Pavaldiniai darbe gali jausti frustraciją dėl pačios darbo esmės, blogo įrengimų darbo, nepakankamos kvalifikacijos ir kita. Dažnai frustracija sukelia norų neatitikimą galimybėms: jeigu norai didesni nei galimybės, žmogus gali patekti į frustracijos būseną. Netgi esant motyvacijos trūkumui, gali atsirasti nedidelės frustracijos apraiškos.

Pasak B. Pajarskienės (1995), kenksmingi veiksniai, t.y. tiek fiziniai, tiek psichosocialiniai ir organizaciniai gali veikti dirbančiųjų sveikatą bei socialinę gerovę. Šie du galimo poveikio dirbančiojo sveikatai keliai nėra alternatyvaus ryšio tarp kenksmingo veiksnio ir sveikatos aiškinimas. Daugelyje kenksmingų situacijų dirbančiojo sveikata veikiama abiem būdais. Daugelis psichosocialinių ir organizacinių darbo veiksnių dirbančiojo sveikatą veikia per psichofiziologinį mechanizmą, o fiziniai veiksniai veikia tiesioginiu keliu. Tačiau fiziniai darbo veiksniai gali veikti ir psichofiziologiniu keliu, kaip ir psichosocialiniai kenksmingi veiksniai gali veikti tiesioginiu būdu. Pavyzdžiui, organinių tirpiklių ekspozicija, be tiesioginio poveikio smegenims, gali turėti ir psichologinės įtakos žmogui, veikdama nemalonių kvapu ir baime, kad toks kontaktas gali būti kenksmingas. Baimė gali dar labiau sustiprinti jaučiamą stresą.

K. Birker, B. Schott (1998) teigimu, jei esame sveiki ir pilni jėgų, lengvai galime išverti vieną kitą įvykį. Tačiau pavargę, sudirgę ar susirgę mes nepajėgiame atsispirti streso faktoriams. Taip gali susidaryti užburtas ratas: juo daugiau stresą sukeliančių veiksnių aplink mus, tuo silpniau mes jiems priešinamės.

Pasak G. Žukausko (1998), psichologai taip pat tyrė ir įvairiose gamybos šakose besidarbuojančių darbininkų būseną. Nuo statiško darbo pablogėja elektronikos pramonės,

darbininkų emocinė-psichologinė būseną – įtemptas regos organų darbas, suvaržyti judesiai, o gamybininkams operatoriams būdingas asteninis sindromas, neuropsichinis pervargimas bei kiti įvairūs psichofiziologiniai sutrikimai. Japonų gyvenimo būdas turi įtakos psichofiziologinei bei darbinei veiklai ir pasižymi psichologiniu diskomfortu, somatiniais simptomais, nerimu, nemiga, socialinėmis disfunkcijomis. Moterų psichologinį diskomfortą lemia psichinė būseną, nemiga, vėlyvas darbas, rūkymas. Išvada – fizinė savijauta priklauso nuo psichologinio klimato, t.y. nuo aplinkos. Norėdami padėti savo darbininkams spręsti iškylančias problemas, JAV automobilių gamyklose administracija įsteigė psichinės sveikatos tarnybas, bet tai nepatiko kai kurioms darbininkų grupėms: menko išsilavinimo, pagyvenusiesiems – tiems, kurie buvo priklausomi nuo administracijos ir kuriuos po patikrinimų galima būtų atleisti iš darbo. Manoma, nepasitenkinimą psichologinėmis tarnybomis galima paaiškinti tuo, jog tai galėjo būti susiję su savęs kaltinimu – nepasitenkinimo savimi išraiškos forma.

Taigi kyla klausimas:

**- Kodėl žmonės skirtingai reaguoja į stresą darbe?**

Vieni žmonės susikaupia ir maksimaliai išnaudoja savo jėgas, kiti priešingai, negali dirbti. Streso išgyvenimas labiau priklauso ne nuo veiksmų, keliančių stresą, bet nuo žmonių streso *suvokimo*. Pavyzdžiui, vienas darbuojas, kurio įmonė užsidaro, gali jausti baimę dėl to, kad neteks darbo vietos, kitas, priešingai, gali pasinaudoti jam priklausančia išeitine kompensacija ir įkurti savo verslą.

Ilgamečiai tyrimai streso darbe srityje išskyrė keletą aspektų, kurie gali lemti tai, kaip žmonėms gali sektis dirbti stresinėje situacijoje.

I. Andrijauskaitės ir D. Bumblytės (2003) nuomone, reakcija į stresą priklauso nuo žmogaus asmenybės tipo, temperamento bei charakterio savybių.

Gydytojai Friedmanas ir Rosenmanas (1986) (cit. pagal I. Andrijauskaitę, D. Bumblytę, 2003), atlikę devynerių metų tyrimą išskyrė **A** ir **B asmenybių tipus**:

1) **A tipo** asmenys yra reaktyvūs, linkę lenktyniauti, sunkiai suvaldomi, nekantrūs, skaičiuojantys savo laiką, labai motyvuoti, agresyvūs ir greit supykstantys. A tipo asmenys nuolatos jaučiasi, jog gyvenime turėjo pasiekti kur kas daugiau nei yra pasiekę. Jie jaučiasi privalą viską atlikti patys, nepasitiki kitais ir niekur neranda ramybės (stresams jautrūs asmenys; labiau kenkia stresas ir pyktis).

2) **B tipo** asmenys ilsisi nesikrimsdami dėl tuščiais praleisto laiko ir nesunkiai atsisako iniciatyvos. B tipo asmenys lengviau susitaiko su esama tikrove ir yra atlaidesni sau už nesėkmes (mažiau jautrūs stresams; į stresines situacijas reaguoja ramiau).

Eysenck (1999) (cit. pagal I. Andrijauskaitę, D. Bumblytę, 2003) skiria tokius tipus: **Ekstravertiškos asmenybės** linkusios greitai sureaguoti į situaciją, nekaupiti neigiamų emocijų savyje, agresyviai išreikšti savo nepasitenkinimą; **intravertiškos** asmenybės yra linkusios

nuslopinti savyje neigiamus išgyvenimus ir jų neparodyti išorėje; **stabilios asmenybės** – greitai nusiramina, kontroliuoja savo jausmus ir elgesį; **neurotinės asmenybės** labai jautriai reaguoja į menkiausią stresinį dirgiklį, sunkiai nusiramina ir kenčia psichosomatinčius skausmus.

Skirtingo temperamento žmonės taip pat skirtingai reaguoja stresinėje situacijoje. Stresas sutrikdo **melancholikų** pusiausvyrą, atima jėgas, sumažina pasitikėjimą savimi. Jie sutrinka ir tada jų veiklos rezultatai būna prastesni nei jie ištikėtų sugeba. **Sangvinikai** stresinėje situacijoje elgiasi pasitikėdami savimi, kontroliuoja padėtį, išlieka susitvarde ir ramūs. **Flegmatikai** gerai prisitaiko prie nuolatinio ir ilgalaikio streso, bet netikėti įvykiai juos sutrikdo. **Cholerikams** stresinėje situacijoje yra būdingi emocijų protrūkiai, pykčio priepuoliai, neprognozuojamas elgesys. Stresas cholerikus aktyvina, jie įgauna didžiulį jėgų antplūdį ir būna labai veiklūs (I. Andrijauskaitė, D. Bumblytė, 2003).

Reakcija į stresą priklauso ne vien nuo žmogaus psichikos ypatybių, bet ir **nuo amžiaus, išsilavinimo** bei **lyties**. *Vyresnio amžiaus* žmonės, turintys didesnę gyvenimo patirtį, sugeba efektyviau susidoroti su stresiniais gyvenimo įvykiais. *Išsilavinę* žmonės turi daugiau žinių ir supratimo, kaip pozityviai spęsti problemas, kaip geriau susidoroti su gyvenimo sunkumais (I. Andrijauskaitė, D. Bumblytė, 2003).

Taip pat skiriasi vyrų ir moterų reakcija į stresą. **Vyrai į stresą reaguoja** smarkiau negu moterys, jų kraujospūdis pakyla greičiau. **Moteriškas** hormonas labiau apsaugo nuo adrenalino pertekliaus. Kita vertus, moterys reaguoja į daugiau streso faktorių negu vyrai (Kester, 1990) (cit. pagal I. Andrijauskaitę, D. Bumblytę, 2003).

Д. Брайт, Ф. Джонс (2003) išskiria tokius aspektus, pagal kuriuos žmonės skirtingai reaguoja į stresines situacijas:

1) **Darbo patirtis**. Žmonės, kurie linkę dažnai keisti darbovietes, taip daro dėl stipraus išgyvenamo streso. Asmenys, išliekantys organizacijoje ilgiau, prisitaiko prie organizacijos stresą keliančių veiksnių ir tampa jiems atsparesni.

2) **Bendravimas darbe**. Darbuotojai, palaikantys gerus ir draugiškus santykius su bendradarbiais turi galimybę išlieti neigiamus išgyvenimus net aukštos įtampos darbe.

3) **Kontrolės lokusas**. Žmonės skiriasi pagal tai, kam jie priskiria atsakomybę už jų likimą. Žmonės, kurie įsitikinę, kad patys gali kontroliuoti situaciją ir kad jų likimas priklauso nuo jų pačių, ramiau išgyvena stresines situacijas nei tie, kurie įsitikinę, kad nuo jų menkai kas priklauso. T.y. darbuotojai, tikintys, kad jie gali tiesiogiai įtakoti situaciją ir darbo rezultata, stresinėje situacijoje geriau susikaups darbui nei tie, kuriems susidariusi situacija atrodo nuo jų mažai priklausanti.

4) **Savo efektyvumo jautimas**. Darbuotojai, kurie tiki savo galimybėmis ne taip neigiamai reaguoja į įtampą, kilusią dėl ilgų darbo valandų ar didelio darbo krūvio nei tie, kurie nepakankamai pasitiki savo jėgomis.

5) **Pyktis**. Kai kurie žmonės savyje turi aukštą priešiško ir pykčio lygį. Žmonės būna įtarūs ir nepasitikintys kitais. Tyrimai rodo, kad toks aukštas priešiško lygis padidina streso išgyvenimo lygį bei riziką susirgti širdies ligomis.

*Apibendrinant galime pasakyti, kad dauguma autorių apibrėžia darbinį stresą kaip tam tikrą emocinę/fizinę būseną, kuri atsiranda dėl įvairiausių veiksnių veikiančių neigiamai darbinę aplinką. Stresas darbe pasireiškia psichologinių ir psichosocialinių problemų forma. Stresą sukelia stresoriai – tai stresinių situacijų sukėlėjai. Tik nuo žmogaus ir jo būsenos, jo savijautos priklauso kokį stresą jis sukelia – teigiamą ar neigiamą. Reakcija į stresą priklauso nuo žmogaus asmenybės tipo, temperamento, charakterio savybių, lyties amžiaus, išsilavinimo, darbo patirties ir kt. Vadovų ir eilinių darbuotojų stresus paprastai sukelia skirtingos priežastys. Vadovus dažniausiai veikia atsakomybės, sprendimų našta, pakankamas informuotumas ir pan. o pavaldiniai dažniausiai jaučia įtampą sukeltą žemo statuso, resursų stokos, per didelio ar per menko apkrovimo darbe, neįdomaus darbo, blogų fizinių darbo sąlygų, rolių – vaidmenų konfliktų, nepakankamo informuotumo. Tiek vadovai, tiek pavaldiniai stresus jaučia esant bendrai priežasčiai – frustracijai. Tačiau svarbu pabrėžti, kad tam tikras stresas yra dalis normalaus gyvenimo ir netgi daugiau – yra būtinas. Pernelyg didelis stresas veikia neigiamai, bet nežymus stresas netgi verčia žmogų tobulėti.*

### 1.2.2.3. Darbinio streso tyrimai Lietuvoje ir užsienyje

Daugelis pasaulio šalių, bei jų organizacijos, jau senokai suprato, kad įgyvendinti savo užsibrėžtus tikslus gali tik turėdamos reikalingus žmones bei sudarydamos tinkamas darbo sąlygas; kad ir kiek bus investuojama į naujas technologijas ar plėtra, be aukštos kvalifikacijos, motyvuoto ir psichologiškai sveiko darbuotojo nebus pasiekiami efektyvūs ilgalaikiai veiklos rezultatai. Tai pamažu pradeda suprasti ir mūsų šalis, ko pasekoje, šiandieninėse, tiek mokslo tiek verslo srityse yra pradamas skirti vis didesnis dėmesys žmogui, darbuotojui, bei atliekama vis daugiau tyrimų. Štai keletas atliktų tyrimų, kuriuose buvo kreipiamas pagrindinis dėmesys į darbuotojo patiriamą stresą, tiek Lietuvoje tiek užsienyje.

Lietuvoje daugiausia šioje srityje yra nuveikusi B. Pajarskienė. Ji kartu su R. Jankausku 1999m. atliko ir aprašė tyrimą: „**Streso įtaka darbingumo indekso mažėjimui Lietuvos įmonėse**“. Darbingumo indeksas, stresas ir pasitenkinimas darbu įvertintas pagal Suomijos darbo medicinos instituto metodikas. Sumažėjusiu darbingumo indeksu buvo laikomas darbingumo indeksas < 37 balai. Stresas buvo apibrėžiamas kaip situacija, kai jaučiama įtampa, nuovargis, nervingumas, nerimas ar sunku užmigti naktį dėl nuolatinio nerimo. Tyrimo rezultatai parodė, kad patiriančių nestiprų ar stiprų stresą asmenų sumažėjusios darbingumo reliatyvi rizika 6,04 karto didesnė palyginti su šiek tiek patiriančiais ar visai nepatiriančiais streso dirbančiais.

Nustatytas statistškai patikimas tiesinis patiriamo streso stiprumo ir sumažėjusio darbingumo indekso dažnumo ryšys. Taip pat nustatyta, kad tirtų įmonių dirbantieji dažniausiai stresą patiria dėl galimybės netekti darbo, asmeninių ar buitinių pobūdžio problemų bei mažo darbo užmokesčio.

O 2000 m. B. Pajarskienės ir R. Jankausko atliktas tyrimas: „**Psichosocialinių darbo veiksnių įtaka negamybinių profesijų darbuotojų stresinių reakcijų dažnumui**“. Tyrimo tikslas buvo įvertinti psichosocialinių darbo veiksnių poveikį negamybinių profesijų darbuotojų streso simptomui įvertinti. Tyrime dalyvavo Vilniaus miesto 24 įstaigų negamybinių profesijų (vidurinių mokyklų mokytojai, mokslo instituto darbuotojai, gydytojai ir medicinos seserys, dramos bei operos ir baleto teatrų aktoriai, dienraščių žurnalistai, simfoninių bei kamerinio orkestrų muzikantai) darbuotojai. Naudojo anketą, parengtą pagal Suomijos darbo medicinos instituto streso darbe klausimyną. Rinko duomenis apie psichosocialinius darbo veiksnis, patirtą stresą ir streso simptomus. Streso simptomų dažnio ir stresorių ryšiui nustatyti naudojo daugiafaktorinę linijinę regresinę analizę. Buvo nustatyta, kad dažnesnius tirtų negamybinių profesijų darbuotojų streso simptomus sukelia dažnai pasikartojantys sunkūs periodai darbe, nepakankama socialinė parama ir nesavarankiškas darbas.

I. Šidlauskaitės (2001) atliktas tyrimas: „**Psichologinio – socialinio streso ir gyvenimo stiliaus sąsajos**“. Darbe siekta nustatyti, ar psichologinis – socialinis stresas siejasi su gyvenimo stiliaus ypatumais: priklausomybės sukeliančių medžiagų (alkoholio, tabako, narkotikų) vartojimo kiekiu bei polinkiu tai keisti; su mityba ir fiziniu aktyvumu bei noru keisti gyvenimo stiliaus ypatumus sveikatingumo linkme. Tyrimas atliktas naudojantis sveikatos apklausos anketa. Tyrimo rezultatai pateikiami naudojantis 18-22 metų amžiaus tirtų vaikinių 616 anketomis.

Nustatyta, kad: 1. Jaunuoliai, kuriems būdingas aukštas psichologinio – socialinio streso lygis, vartoja daugiau priklausomybę sukeliančių medžiagų (tabako, alkoholio, narkotikų), nei tie jaunuoliai, kuriems būdingas žemas psichologinio – socialinio streso lygis. 2. Aukšto psichologinio – socialinio streso lygio jaunuoliai labiau linkę nekeisti priklausomybę sukeliančių medžiagų vartojimo nei žemo psichologinio – socialinio streso lygio jaunuoliai. 3. Aukštas psichologinis - socialinis stresas yra susijęs su nesveikesniu gyvenimo stiliumi (mažesniu fiziniu aktyvumu, didesniu druskos vartojimu).

G. Valicko ir K. Vabolyės atliktas tyrimas: „**Policijos pareigūnų patiriamas stresas**“. Analizuojami policijos pareigūnų patiriamo streso ypatumai. Parengus policijos darbo stresinių situacijų klausimyną buvo ištirti 347 įvairių Lietuvos miestų policijos pareigūnai. Gauti rezultatai parodė, kad policijos pareigūnai susiduria su vidiniais (bendrais ir specifiniais), taip pat su išoriniais stresorių šaltiniais. Didžiausią įtampą policijos pareigūnams sukelia tiek jų profesijai specifinės, tiek bendro pobūdžio stresinės situacijos. Skirtingų lyčių, pareigų, padalinių,

taip pat skirtingą darbo stažą turintys policijos pareigūnai nevienodai reaguoja į patiriamus stresorius (tos pačios situacijos arba įvykiai jiems sukelia skirtingą įtampą).

A. Goštauto, K. Pauliukevičiūtės, N. Goštautaitės Midttun, R. Vaitkevičiaus (2003) atliktas tyrimas: „**Depresija sergančių moterų gyvenimo kokybės ypatumai**“. Darbe nagrinėjami depresija sergančių moterų gyvenimo kokybės ypatumai. Gyvenimo kokybei įvertinti taikytas PSOGK-100 gyvenimo kokybės klausimynas. Tyrime dalyvavo 277 respondentės, rezultatų analizė atlikta remiantis 102 depresija sergančių ir besigydančių pirminės psichikos sveikatos centre, 43 – somatinėmis ligomis sergančių ir besigydančių ligoninėje bei 57 sveikų dirbančių moterų tyrimų duomenimis. Rezultatai parodė, kad depresija sergančios moterys žemiausiai vertina gyvenimo kokybę socialinių santykių srityje, taip pat blogiausiai vertinamos gyvenimo kokybės sritys, susijusios su finansiniais ištekliais, laisvalaikio, poilsio leidimo galimybėmis patiriamais teigiamais jausmais. Depresija sergančios moterys nesiskyrė nuo moterų lyginamosiose grupėse pagal objektyvių gyvenimo kokybės veiksnių vertinimą.

Jungtinėje Karalystėje buvo tirta psichinė sveikata ir stresas darbe, autoriai A. Smith, S. Johal, E. Wadsworth (2000). Tyrimo esmė – ištirti streso lygį tarp skirtingas pareigas užimančių darbuotojų. Tyrimas parodė, kad 23 proc. dirbančiųjų išgyvenantys psichinį stresą. Dirbantys menedžeriai turi didžiausią streso lygį.

H. Mintzberg (cit. pagal V. Burvydienę ir J. Kasiulį, 2003) atlikto tyrimo metu, buvo bandoma įvertinti vadovo darbo dienos darbo laiką ir jo metu patiriamą stresą. Gautuose tyrimo rezultatuose vadovo darbo laiko sąnaudas yra vertinamos taip: 59 proc. – planuoti posėdžiai ir susitikimai, 22 proc. – darbas su „popieriais“, 10 proc. – neplanuoti susitikimai, 6 proc. – pokalbiai telefonu, 3 proc. – kelionės, apžiūros. Kitas tyrėjas pateikia statybinės organizacijos vyriausiojo inžinieriaus darbo dienos chronometražą: posėdžiai ir pasitarimai – 6 val., nuvykimas ir parvykimas – 1 val. 20 min., organizacinių klausimų sprendimas – 1,5 val., didesnių viršinių laukimas – 20 min. Taigi darbo diena trunka 9 val. 40 min ir kurios metu yra patiriamas didžiulis stresas ir įtampa.

R. Kahn, Wolfe ir kt. (1964) (cit. pagal B. Heldt, 1996), ištyrė, kad stresą didelėse organizacijose sukelia neaiškumas, netikslūs vadovų nurodymai pavaldiniams. Dažniausiai pavaldiniams pateiktos užduotys stokoja detalaus paaiškinimo.

K. Firend (1982) (cit. pagal P. Jucevičienę, 1996) tyrimai rodo, kad darbo atlikimo efektyvumas taip pat priklauso nuo stresų darbe. Ši priklausomybė yra kilpinės formos. Kai stresas didėja, darbo efektyvumas linkęs didėti, nes stresas mobilizuoja žmogaus resursus. Toliau stresui pasiekus tam tikrą tašką, darbo atlikimo efektyvumas pradeda mažėti. Labai aukštoje streso būsenoje darbo atlikimo efektyvumas tampa lygus nuliui.



S. E. Jackson (1998) tyrė ryšį tarp streso ir naujų technologijų įdiegimo, nustatant streso simptomus. Tyrimas parodė, kad didelę įtaką, mažinant stresą darbininkų tarpe, turėjo naujų technologijų įdiegimas.

R. Karasek (cit. pagal B.Pajarskiene, 1995) atkreipė dėmesį į tai, kad psichosocialiniai ir organizaciniai darbo veiksniai gali veikti dirbančiojo sveikatą ne tik atskirai, bet ir tam tikrose kombinacijose. Analizuodamas JAV ir Švedijoje atliktų tyrimų duomenis, jis pastebėjo, kad pavaldiniai, kurie mano, kad darbe turi nepakankamą sprendimų laisvę ir padidintus reikalavimus, yra linkę blogiau vertinti savo sveikatą ir pasitenkinimą darbu. Rerezentacinė dirbančių Švedijos moterų imtis buvo įvertinta pagal depresijos, pernelyg didelio nuovargio sergamumo bei mirtingumo dėl kraujotakos sistemos ligų rodiklius. Nustatyta, kad minėti sveikatos rodikliai buvo blogesni tų dirbančiųjų, kurių darbas pasižymėjo *dideliu krūviu ir menka sprendimų priėmimo laisve*. Žemiausia sergamumo ir mirtingumo tikimybė nustatyta tose dirbančiųjų grupėse, kuriose vidutinis darbo krūvis derinamas su galimybe kontroliuoti savo darbą.

A. Smith, S. Johal ir E. Wadsworth, E. (2000) Bristolio Universitete, eksperimentinės psichologijos katedroje buvo atliktas tyrimas „**Pareigybinio streso lygis**“. Šis tyrimas turi tris pagrindinius tikslus: 1) nustatyti streso darbe lygį ir jautrumą, tyrimą atliekant su įvairiais visuomenės sluoksniais; 2) atskirti stresą darbe nuo bendro gyvenimiško streso; 3) nustatyti ar darbuotojų sveikata ir veiklos efektyvumas turi įtakos pastebėtam stresui darbe.

20 proc. respondentų atsakė, jog jie patiria didelį ar net per didelį stresą darbe. Šis poveikis buvo laiko patikrintas ir susietas su fizine ir protine sveikata. Bendras tyrimas parodė, kad didelis pareigybinis stresas gali įtakoti psichologinę ir fizinę veiklą.

O Kardifo Universitete A. Smith, C. Brice, A. Collins, V. Matthews ir R. McNamara (2000) buvo atliktas tyrimas „**Pareigybinio streso lygis: tolimesnė, demografinių faktorių ir darbo tipo įtakos analizė**“. Preliminari analizė parodė, kad streso lygis gali kisti ir tai yra tęsinys tyrimo „**Pareigybinio streso lygis**“. Tyrimo tikslas buvo nustatyti susijusius su darbinio streso faktorius.

Demografinių kintamųjų analizė parodė, jog lytis turi mažą bendrą efektą, nors sąveikauja su kitais faktoriais tokiais, kaip pilnos ar pusės darbo dienos darbas. Vidutinio amžiaus darbuotojai patiria didesnę stresą, nei vyresnio amžiaus darbuotojai. Šeimyninė padėtis taip pat turi įtakos stresui, t.y. našlės/našliai, o taipogi išsiskyrę ar išsiskyrusios patiria didesnę stresą. Kaip paaiškėjo iš tyrimo rezultatų rasė irgi turi įtakos stresui, t.y. „baltieji“ jį patiria rečiau. Užimamos pareigos taipogi turi didelę įtaką stresui: stresas išauga su aukštesnėmis pareigomis, darbo trukme, atlygiu.

*Apžvelgus keletą atliktų tyrimų pavydžių, galima teigti, kad šiuolaikiniame pasaulyje žmogus, ir jo psichologine būseną darosi vis svarbesni, ko pasėkoje daugėja atliekamų tyrimų, šia tema, ne tik užsienio šalyse, bet ir Lietuvoje. Žmogus tampa ne tik visos visuomenės bet ir organizacijos svarbiausiu, neįkainojamu kapitalu, kuriam pamažu pradedamas skirti vis didesnis ir didesnis dėmesys.*

#### **1.2.2.4. Darbinio streso valdymas ir profilaktika organizacijoje**

Darbas iš vadovo reikalauja visiško pasinėrimo į jį. Jis gali išsunkti iš žmogaus visą jo nuoširdumą, kūrybinę galią, atimti iš jo gyvenimo džiaugsmą. Vienas įstengia valdytis nors ir yra sunku, o kitas neišlaiko stresų, išsenka ir net suserga. Vadovo dėmesį kartais užvaldo darbo svarba. Jis tame darbe netenka sveikatos, gyvenimo džiaugsmo bei visų jėgų.

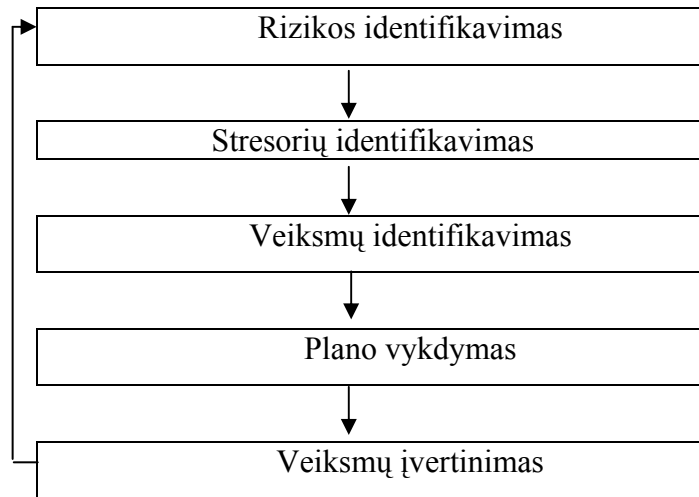
Vadovui, pirmiau nei valdyti kitus, būtina išmokti valdytis pačiam bent jau tam, kad nežlugtum (V. Butvydienė, J. Kasiulis, 2003).

A. Clare (1998) (cit. pagal B. O'Hanlon, 1999) teigia, kad vadovui, streso kontrolė yra labai svarbi sąvoka. Situacijos nekontroliavimas yra vienas iš pirmųjų požymių, kad patekta į stresinę zoną. Bet kokios situacijos kontrolė, veikia kaip apsauga nuo streso. Didelę dalį stresų nulemia informacinis apkrovimas, pervargimas. Tokiais atvejais vadovas nekontroliuoja įvykių sekos. Vienas svarbiausių streso įveikimo komponentų yra kontrolės pojūčio sugražinimas. Norint situaciją kontroliuoti, ją labai svarbu aiškiai suvokti. Dažniausiai streso kamuojamo vadovo nusiskundimai yra tai, kad jis nesupranta kas su juo vyksta: jaučia keistus fiziologinius simptomus, kuriuos lydi baimė ir nerimas; stiprėja pojūtis, kad griūva asmeninis ir visuomeninis gyvenimas.

Visos pareigos yra svarbios ar tai būtų gamybinių patalpų valytojas, ar tai vairuotojas, ar cecho viršininkas, visi dirbantieji jaučia atsakomybę už savo darbą. Atsakomybė, didelis darbo krūvis, tarpusavio reikalavimų nepagrįstumas yra veiksniai galintys sukelti dirbančiųjų stresines situacijas (V. Butvydienė, J. Kasiulis, 2003). Vadovų ir pavaldinių stresų priežastys skirtingos, tačiau nebūtinai susijusios su darbu (V. Obrazcovas, 1998).

Stresas neišvengiamai palieka pėdsakus organizme, todėl svarbu mokėti įveikti stresą ir taip išsaugoti darbingumą. Kaip padėti sau streso atveju, ką patarti kitiems, ištikus tokiai būsenai, kaip užkirsti kelią ligoms (C. Richard, 2000). Ekonomiškai stipriose industrinėse šalyse streso žala buvo pastebėta žymiai anksčiau nei mūsų šalyje. Jau daug metų įvairių sričių specialistai bando vis naujas streso neutralizavimo metodikas, siūlomos įvairios gydymo priemonės (B. П. Шейнов, 1996).

Didžiosios Britanijos sveikatos ir saugumo valdyba (HSE, 2001) siūlo streso valdymo modelį, susidedantį iš penkių pakopų:



3 pav. Streso valdymo modelis organizacijoje

Šaltinis: HSE (The UK Health and Safety Executive) (2001). *Tackling stress in your organization: a walkthrough*.

J. Stranks (2005) nurodo strategijas, kurios gali būti analizuojamos darbinio streso valdymo procese:

- Atpažįstant streso požymius;
- Streso prevencija;
- Streso valdymas;
- Reabilitacija.

Taip pat autorius pateikia valdymo standartus, apimančius stresorius, kurie turi įtakos darbuotojų streso patirčiai:

- Reikalavimai;
- Kontrolė;
- Parama, palaikymas;
- Tarpusavio santykiai;
- Vaidmenys;
- Pokyčiai.

B. O'Hanlon (1999) pateikia kelias *streso slopinimo metodikas*:

- kognityvinės metodikos;
- bihevioristiniai streso kontrolės metodai;
- fiziniai streso slopinimo metodai.

#### ***Kognityvinės metodikos.***

Negatyvus ir siauras mąstymas provokuoja raumenų spazmus bei kitas autonomines reakcijas. Užtenka vos keleto sekundžių, kad mintis ar išpūdis paskatintų gynybinę reakciją (B. O'Hanlon, 1999).

R. Carlson (2000) teigimu, streso mums neperduoda kiti žmonės, priešingai mes patys jį išprovokuojame, neatpažindami jį kuriančių minčių.

Kontrolė „streso lygtyje“ vaidina labai svarbų vaidmenį. Įsisąmoninimas, kad viską galima kontroliuoti, gali padėti įveikti stresines gyvenimo situacijas (L. Cooper, P. Liukkonen, S. Cartwright, 1996).

Jei vadovą ar pavaldinį ištiko asmeninių ar darbo santykių krizė, padeda gebėjimas į viską pažvelgti iš laiko perspektyvos (K. Keenan, 1997).

#### ***Bihevioristiniai streso kontrolės metodai.***

Atlikdami bet koki rimtesnį darbą, ar jis būtų sėdimas ar fizinis ir vos pajutę nuovargį, turime suteikti sau (5-10 min.) pertrauką. Šią pertrauką gali užimti kvėpavimo ar jėgos pratimai (B. O'Honlan, 1999). Visų fizinių ir dvasinių negalavimų priežastis – ne taisyklingas kvėpavimas. Joga daugybei žmonių padeda išsaugoti sveikatą ir dvasinę ramybę. Pilnavertę dėmesio koncentraciją tepavyksta išlaikyti ne ilgą laiką, todėl meditacijos pagalba galima ugdyti koncentracijos, minčių kryptingumo įgūdžius (T. Auma, 1995).

Mėgstama veikla, žaidimai yra ne mažiau svarbūs nei rimtas darbas. Pusvalandis skirtas mankštai, šokiui ar muzikai padės atitrūkti nuo problemų, pagerės savijauta, o darbo produktas bus kur kas geresnės kokybės (K. Keenan, 1997).

Kiekvienas dirbantysis, turėtų žinoti jam tinkančias atpalaiduojančias, gerą savijautą ir darbingumą atgauti padedančias priemones (L. Cooper, P. Liukkonen, S. Cartwright, 1996).

#### ***Fiziniai streso slopinimo metodai.***

Labai svarbu mokėti atskirti fizinius streso simptomus, t.y. padažnėjęs pulsas, galvos skausmas, burnos išdžiuvimas, raumenų įtampa (L. Cooper, P. Liukkonen, S. Cartwright, 1996).

Fiziniai pratimai, tokie kaip bėgimas, vaikščiojimas, plaukimas, padės atgauti organizmui įprastą būseną. Ne mažiau svarbus gerai subalansuotas maistas bei jo papildai (vitaminai, mineralinės medžiagos ir pan.), kūno svorio kontrolė, stimuliatorių atsisakymas, pilnavertis ir pakankamas miegas (J. Pikūnas, A. Palujanskienė, 2005).

Taigi stresui mažinti reikia taikyti įvairius būdus:

1. *Vengti stresogeninių aplinkybių* arba stengtis jas mažinti. Taip galima padidinti darbingumą, produktyvumą, kūrybiškumą, pagerinti savijautą.

2. *Sureguliuoti gyvenimo stilių* – subalansuoti mitybą, nevartoti centrinę nervų sistemą veikiančių medžiagų (nikotino, alkoholio), laikytis darbo ir poilsio režimo.

3. *Paanalizuoti, ar visos aplinkybės, kurios skatina stresą, iš tikrųjų svarbios, prasmingos ir neišvengiamos.* Ar visada būtina į jas reaguoti? Galima bandyti keisti požiūrį į daugelį kasdieninių, ne svarbių, tačiau keliančių emocinę įtampą aplinkybių. Čia galėtų padėti ir specialistas, aiškindamas konfliktus ir jų sprendimo būdus, skatindamas asmens savistabą ir gebėjimą pažinti bei įvertinti savo psichologinius sunkumus (L. Bumblytė, 2004).

R. Bandzevičienė (1994) nurodo streso valdymo priemones, t.y. *relaksacinės įtampos ir racionalios įtampos valdymo priemonės*.

Pirmosioms priklausytų autogeninė treniruotė, biologinio atgalinio ryšio metodas, progresuojanti raumenų relaksacija, kvėpavimo pratimai, joga, meditacija. Relaksacinės procedūros nereikalauja spec. priemonių, mūsų norai čia yra svarbiausi.

Antra priemonių rūšis – racionalios įtampos valymas. Jos tikslas valdyti psichologinę įtampą, reguliuojant mintinius procesus. Šios priemonės padeda išsąmoninti reikiamas idėjas, lavinti racionalų mąstymą, keičiant kognityvinius vertinimus bei įsitikinimus.

Visų aukščiau išvardytų streso neutralizavimo priemonių visuma specialistų yra vadinama „streso valdymu“. Santrumpoje tai skambėtų šitaip:

- 1) Streso valdymas, kontroliuojant savo paros laiką;
- 2) Streso valdymas racionaliai įvertinant savo emocinę būseną;
- 3) Streso valdymas, stebint organizmo poreikius;
- 4) Streso valdymas, kontroliuojant savo mintis (S. Smith, J. Pergola, 1991).

### ***Darbinio streso profilaktika***

*Profilaktika [gr. prophylaktikos – apsauginis]* - veiksmai ir būdai, padedantys kažko tai išvengti, apsisaugoti (Kompiuterinis tarptautinių žodžių žodynas „Interleksis“).

Amerikiečių tyrimai rodo, kad JAV darbdaviai kasmet turi apie 200 milijonų dolerių nuostolių dėl streso pasekmių: pravaikštų, sumažėjusio darbuotojų produktyvumo, darbuotojų kaitos, kompensacijų darbuotojams, medicininių ir teisinių išlaidų. Šie tyrimai buvo paskata atkreipti dėmesį į darbuotojų išgyvenamą stresą. Šiuolaikinės įmonės vis dažniau įveda „*gerovės programas*“ savo darbuotojams, siekdamos pasirūpinti darbuotojų savijauta ir gerove. Šios programos orientuotos į fizinę ir psichologinę darbuotojų būseną. Jos gali būti susijusios su pagalba darbuotojams mesti rūkyti, mažinti svorį, geriau maitintis ir t.t. Į programas gali būti įtrauktas sveikatos paslaugų apmokėjimas, apmokėjimas medikamentams arba sporto klubo abonementams (I. Aleksandravičienė, 2004).

Vienas iš būdų sumažinti darbuotojo stresą yra jo *konsultavimas*. Konsultavimu siekiama pagerinti darbuotojo dvasinę sveikatą. Gera dvasinė sveikata reiškia, jog žmonės gerai jaučiasi, gerai nusiteikia priima kitus žmones ir gyvenimo reikalavimus (P. Jucevičienė, 1996).

Eckartas Miulleris (cit. pagal H. Vollmer, 1998) siūlo tokiais *būdais mažinti darbuotojų bei vadovų stresą*:

- sąlygų sudarymas darbuotojams dalyvauti organizacijos veikloje;
- kelti kvalifikaciją;
- geriau projektuoti darbus;
- tobulinti komunikacijas.

Tačiau ir *pats darbuotojas gali imtis streso mažinimo būdų*:

- meditacijos;
- biogrižtamojo ryšio;
- asmeninės apsaugos nuo stresų.

Vietoj *meditacijos* Lietuvos įmonėse buvo naudojama *relaksacija* (keliolika minučių seansas, kurio metu įtaigus psichologo balsas ir muzikos fonas padeda žmogui atsipalaiduoti). *Biogrižtamojo* ryšio būdas yra toks, kai žmonės, medikų padedami, instrumentų pagalba išmoksta pastebėti streso požymius (pagreitėjusį širdies ritmą ir kita) ir tada gali pradėti ieškoti jo priežasčių ir jų šalinimo būdų.

*Asmeninės apsaugos nuo stresų programos* – tai prevencijos nuo stresų būdas (V. Meška, A. Juozulynas, 1996). Šias programas realizuoja specialistai, kurie darbuotojui sudaro specialią programą; ji gali liesti net gyvenimo stiliaus pokyčius.

Kai žmogus psichologiškai gerai jaučiasi, jo elgesio nelemia emocijos, jis sugeba įveikti nesklandumus, yra tolerantiškas sau, sugeba iš savęs pasijuokti, jaučia savigarbą, malonumą iš kasdieninio gyvenimo.

Geras nusiteikimas priimti kitus žmones reiškia, jog žmogus mėgsta kitus žmones, jų interesus priima kaip savo, jaučia malonumą bendraudamas, gerbia tuos skirtumus, kuriuos pastebi žmonėse, mėgsta jaustis grupės dalimi, jaučia išipareigojimą kaimynų ir kitų jį supančių žmonių atžvilgiu (C. Richard, 2000).

Susisteminius keletą mokslinės literatūros šaltinių, galime išskirti tokias ***priemones, galinčias mažinti darbuotojų streso lygį:***

*Mokymai* gali padidinti asmens atsparumą stresinėms situacijoms, nes ugdo darbuotojų kompetenciją bei darbo probleminėse situacijose įgūdžius.

*Tikslų išskėlimas* – kitas būdas mažinti streso lygmenį. Žmonės linkę pasiekti geresnių rezultatų, jei jiems duodami specifiniai arba įvairūs tikslai bei suteikiamas atgalinis ryšys apie tai, kaip jiems sekėsi dirbti. Išskelti tikslai padeda aiškiau suprasti, ko iš darbuotojų tikimasi, o atgalinis ryšys suteikia informaciją apie atliktą darbą.

*Darbo peržiūra*, suteikiant daugiau atsakomybės ir savarankiškumo, daugiau atgalinio ryšio apie jo darbo atlikimą, mažina stresą, nes tokiu būdu darbuotojas gali labiau kontroliuoti savo darbą ir būti mažiau priklausomas nuo kitų.

*Darbuotojų įtraukimas į sprendimus*. Darbuotojams suteikus galimybę išsakyti savo poziciją sprendimuose, turinčiuose įtakos jų darbui, galima padidinti darbuotojų produktyvumą ir sumažinti stresą, kylantį dėl ne aiškaus vaidmenų pasiskirstymo.

*Atostogos*. Kartais darbuotojams reikia pailsėti nuo karštligiško darbo tempo. Tam neužtenka įprastinių kasmetinių atostogų. Įmonės, kurios suteikia galimybę gauti laisvų dienų ar savaitę savo kelionėms, poilsiui ar asmeniniams tikslams, leidžia darbuotojui atgauti jėgas ir apsaugo nuo „perdegimo“.

Kiekvienas darbuotojas taip pat gali prisiimti atsakomybę už savo streso lygio mažinimą. Ne retai stresą valdyti padeda *laiko planavimo įgūdžiai*. Sakoma, kad gerai savo darbą organizuojantis darbuotojas gali atlikti du kartus daugiau nei prastai planuojantis laiką darbuotojas. Tai suprasdamos įmonės siunčia darbuotojus į laiko planavimo įgūdžius lavinančius kursus arba užsako tokius mokymus savo įmonės viduje.

Kita priemonė, rekomenduojama streso lygiui mažinti – *fizinis judėjimas*. Tai gali būti aerobika, vaikščiojimas, bėgiojimas, plaukimas ir t.t. Protinį darbą dirbantiems žmonėms fizinis krūvis padeda atitrūkti nuo minčių apie darbą, o susikaupusi įtampa išliejama prakaitu.

*Relaksacijos technikos* kaip kad meditacija, kvėpavimo pratimai ir kt. padeda sumažinti įtampą ir pripildo žmogų ramybės. Šios iš rytų šalies atėjusios technikos atlieka tą pačią funkciją kaip ir judėjimas – žmogaus mintys nukreipiamos nuo darbų, rūpesčių ir nemalonumų kita linkme, o specialūs pratimai padeda išlieti susikaupusią įtampą kita linkme.

*Socialinė parama* – draugai, šeima, kolegos, su kuriais galima bendrauti ir gauti iš jų supratimą ir palaikymą, taip pat yra puiki priemonė įtampos nuėmimui ir objektyviam situacijos įvertinimui. Socialinė parama gali būti derinama su kitomis technikomis ir metodikomis streso mažinimui.

*Taigi, nors tam tikras streso lygis stimuliuoja žmogų ir kelia žmogaus produktyvumo lygį ir darbuotojas užduotis atlieka geriau ir greičiau, per didelis streso lygis siejasi su nepasiekiamais tikslais ir asmens darbų atlikimo produktyvumas krenta. Šiuolaikinės įmonės, siekdamos išlaikyti savo darbuotojų darbo produktyvumą, ne retai kartu su darbuotoju stoja į kovą su pernelyg dideliu stresu. Sėkmingi darbuotojai – kiekvienos įmonės siekis. Darbuotojai, kurie jaučia įmonės rūpestį, yra linkę būti lojalūs ir atsidavę įmonei, kuri jais rūpinasi.*

#### **1.2.2.5. Darbinio streso pasekmės ir rehabilitacija**

Daugelis žmonių yra neišvengiamo ir kasdien didėjančio streso aukos, nes nepakankamai būna gryname ore, nuolat patiria nepriteklus ir karštligiškai skuba. Nervuojamės dėl pinigų trūkumo, didėjančių mokesčių, monotoniškų televizijos programų, baimės prarasti darbą ir t.t. Be to, kiekvieną dieną iškyla ir naujos problemos dėl nesutarimų su viršininkais ir bendradarbiais, rietenos šeimoje, bėgimai visuomeniniame transporte. O vadovo darbas yra susijęs su nuolatiniu stresu. Jų dienvakšės perpildytos terminų ir darbų. Tai žmonės, kurie negali nustoti dirbti. Patirti stresai skatina psichosomatinės ligas: širdies, kraujagyslių, žarnyno, psichikos. Streso pasekmės, pasireiškiančios fiziologiniais simptomais ne retai siejamos su organizmo išsekimu, padidėjusia rizika susirgti širdies ar psichinėmis ligomis (I.L. Mangham, 1988).

#### ***Darbinio streso pasekmės***

Patirtas stresas labai individualiai veikia dirbančiojo jausmus, mintis ar elgesį, gali pasireikšti padidėjusiu jautrumu, netinkamų sprendimų priėmimu, intensyviu rūkymu, alkoholio vartojimu, mitybos, miego bei seksualiniais sutrikimais (pastarieji du ypač greitai reaguoja į stresą), nepakankamu fiziniu aktyvumu ir nesugebėjimu atsipalaiduoti. Labai dažnai patirtas stresas atsispindi negatyviomis emocijomis: žmogus jaučia nerimą, depresiją, įtampą, išsekimą arba yra nervingas. Gali būti, kad žmogus jaučia kaltę dėl priežasties, sukėlusios stresą.

Daugeliu atvejų streso įtakojami pokyčiai pasireiškia tik kaip ne didelė disfunkcija, diskomfortas ar pablogėjusi gyvenimo kokybė. Kitais atvejais pokyčiai gali transformuotis į psichologines bei socialines problemas ar netgi sukelti somatinius negalavimus. Patirtas psichologinis stresas gali sukelti net ir komplikuočiau somatinę patologiją, tokią, kaip širdies ligos (M. Kompier, L. Levi, 1994).

Baer ir kt. (1987) (cit. pagal I. Šidlauskaitę, 2001) teigia, kad žmonės patiriantys didesnę stresą, suvartoja daugiau alkoholio, daugiau rūko, mažiau miega, mankština.

*Galimos psichologinės pasekmės:* narkomanija ir alkoholizmas, depresija, apetito sutrikimai, nesugebėjimas susikcentruoti, padidėjęs jautrumas, savigarbos sumažėjimas, mąstymo sulėtėjimas, nervingumas, įkyrios idėjos, fobijos, išsekimas, teroras ir mikčiojimas.

*Galimos socialinės pasekmės:* apatija, nesutarimai šeimoje, impulsyvus elgesys, blogi tarpasmeniniai santykiai, socialinė izoliacija.

*Galimos pasekmės darbe:* pravaikštos, vėlavimai, kadru kaita, dažni klientų skundai, nepakankama koncentracija, bloga darbo kokybė, susilpnėjęs saugus elgesys ir padažnęję traumų atvejai.

*Galimos somatinės pasekmės:* alergijos, aritmijos, nugaros skausmai, vėžys, krūtinės ląstos skausmai, peršalimai ir gripas, kolitai, konstipacija ir diareja, cistitas, dermatitas, virškinimo problemos, galvos svaigimas, galvos skausmai, širdies ligos, traumos, menstruacinės problemos, migrena, virškinimo trakto opos, nutukimas, širdies permušimai, kvėpavimo problemos, seksualinės problemos, kaulų-raumenų sistemos problemos, alpimai, prakaitavimas, drebulys (B. Pajarskienė, R. Jankauskas, 1998).

Darbe patirtas smurtas ir bauginimai yra tiesiogiai susiję su stresu darbe. Pavaldiniams, patyrusiems smurtą, gali išsivystyti potrauminiai simptomai, tokie, kaip baimė, fobijos, miego sutrikimai. Ypatingais atvejais gali išsivystyti potrauminis šokas.

Patyrusiems bauginimus pavaldiniams, dažniausiai pasireiškia psichinių, protinių ir psichosocialinių sutrikimų simptomai, pvz.: stresas, depresija, sumažėjusi savigarba, savęs menkinimas, patloginė baimė, nemiga, virškinimo, kaulų raumenų sistemos veiklos sutrikimais (M. Kompier, L. Levi, 1994). Tokiems asmenims, dažnai pasitaiko potrauminio streso simptomai, kurie panašūs į simptomus, atsirandančius po kitų psichinių traumų. Šie simptomai gali išlikti keletą metų po patirtų įvykių (H. Dilingas, Ch. Reimeris, 2000).



Jei vadovai ar didesnis pavaldinių skaičius darbe jaučia stresą ir tai pasireiškia streso efektais, galima manyti, kad yra netinkamas darbo organizavimas. Tarkime, kad dalis organizacijos ar skyriaus darbuotojų jaučia stresą. Tai rodo, kad ši organizacija ar skyrius tam tikra prasme yra nesveiki. Darbo organizavimo sukeltas stresas gali pasireikšti sumažėjusiu darbuotojų darbingumu. Esant tokiai situacijai, galimos visos bėgimo nuo tikrovės strategijos: pravaikštos, vėlavimai, kadrų kaita. Jei tokios strategijos darbuotojams asmeniškai ar profesionaliai nepriimtinos, jie gali, esant stresui, ir toliau tęsti darbą, bet tada jį blogai atliks – sumažės darbo produktyvumas (kokybė ir kiekybė). Dėl darbo organizavimo sukulto streso gali susilpnėti saugus elgesys, padidėti traumų skaičius ar padaugėti klientų skundų (P. J. Decker, F. H. Borgen, 1993).

### ***Darbinio streso rehabilitacija***

Kadangi XXI a. itin būdingi stresai, aplinkos ir vidinio pasaulio ekologijos problemos, psichologiniai konfliktai, mūsų siekimų ir svajonių žlugimas arba geriausiu atveju, jų išstūmimas į pasąmonę, nuolatinis emocijų slopinimas – patologinis jaudinimasis tėra liūdnas, bet logiškas tokio gyvenimo rezultatas. Minėtos problemos jaudina žmones, jie ieško išeities, dalijasi patirtimi bei ieško naujų problemų sprendimų būdų, t.y. žmogus paveiktas didžiulių stresinių situacijų bando atgauti jėgas ir psichinę pusiausvyrą. Daugumai žmonių poilsis tapo prabanga ir retenybe, todėl dažnai stresą patiriantis organizmas tampa imlus daugeliui laiko ir civilizacijos ligų: infarktams, insultams, vėžiui, nervų ir skrandžio ligoms.

Streso mažinimas siejasi su sergančiojo *rehabilitacijos* ir antrinės profilaktikos uždaviniais, šalinant neigiamas ligos pasekmes asmens psichikai, bendravimui, profesinei veiklai, gražinant jam ankstesnę (iki ligos buvusį) arba artimiausią socialinį statusą (padėtis šeimoje, darbe, mėgstama veikla) bei psichinę pusiausvyrą.

Sąvoka *reabilitacija* [lot. *rehabilitatio* – atgavimas] reiškia priemonių, padedančių atgauti žmonių su sutrikusiomis organizmo funkcijomis sveikatą ir darbingumą, kompleksas (Kompiuterinis tarptautinių žodžių žodynas „Interleksis“).

Žmogui paveiktam streso visų pirma yra siūloma pradėti naudoti relaksacijos metodus:

*Gilaus diafragminio kvėpavimo* įsisavinimas yra pirmasis žingsnis efektyvios streso valdymo ir profilaktikos kūrimo linkme (K. Tepperwein, 2001).

*Meditacija*. Vienas didžiausių jos privalumų yra sumažėjęs bendras nerimastingumas. Meditacija leidžia pasiekti pasitenkinimo ir gyvenimo pilnatvės pojūtį.

*Raumenų relaksacija*. Jos esmė relaksacijos refleksų atgavimas, vieną po kito sistemiskai įtempiant raumenis (A. P. Brief, R. S. Schuler, M. V. Sell, 1981).

*Autogeninė treniruotė* leidžia organizmui nurimti, atpalaiduoti, atsijungti nuo reakcijos į įvairius dirgiklius (European Agency for Safety and Health at Work, 2002).

*Masažas* taip pat naudingas persidirbus, ilgai sėdint prie kompiuterio, turintiems laikysenos problemų. Padeda nuo galvos, sprando, nugaros skausmų, nemigos (J. Finkelšteinaitė, 1998).

*Joga* yra labai puikus būdas giliai relaksacijai ir puikiai fizinei kondicijai pasiekti. Ji užima labai nedaug laiko, vieno savaitinio užsiėmimo pakanka gerai fizinei ir dvasinei būklei palaikyti (S.Ch. Kilham, 2002).

*Savitaiga*. Mokslininkas Dieteris Frei (cit. pagal A. Būta, 2003) tvirtina: greičiausiai pasveiks tas, kuris stresinę situaciją vertins kaip menką dalyką, o savo galimybes, kurios padės išsikaupti iš šios pavojingos būsenos, laikys labai svarbiomis. Paprastai tariant, tai teigiamos mintys: „Pradėkite dieną gerai nusiteikę, išlaikykite savo tvirtą pasitikėjimą, ir tegu kelios geros mintys palydi jus į lovą. Jei prieš užmigdami jau imate bijoti rytdienos, tai atsibudę pajusite „ryto siaubą“. Psichiatrijoje gerai žinoma ši būsena, kai kalbama apie depresiją.

Labai populiarios alternatyvios terapijos, t.y. aromaterapija, žolinė medicina ir pan. (B.O'Hanlon, 1999).

*Aromaterapija* padeda efektyviai kovoti su stresais. Ši terapija nešalina streso priežasties, tačiau padeda palaikyti sveikatą, gerokai sumažina nerimą ir įtampą (V. Meška, A. Juozulynas, 1996).

*Žolinė medicina* padeda išsiugdyti toleranciją stresams, tuo tarpu kitos švelnina stresų keliamą įtampą (B.O'Hanlon, 1999). Kai kurie augalai pasižymi nervus raminančiomis savybėmis, padeda atsikratyti nerimo bei įtampos (E. Šimkūnaitė, 2001).

Eckartas Miulleris (cit. pagal H. Vollmer, 1998) teigia: „*Žmonės visai nepatirs streso ar patirs jį gerokai mažesni, jei jie:*

- įsitikinę, jog gali keisti stresorių intensyvumą;
- mano, jog gali iš anksto numatyti streso raidą;
- įsitikinę, jog gali kontroliuoti situaciją;
- yra patyrę, jog padedami kitų ar savo pačių jėgomis praeityje tokias situacijas jau buvo įveikę;
- jaučia progą, kai patys galės griebtis ryžtingų priemonių;
- stresinės situacijos keliamų reikalavimų nelaiko sau reikšmingais;
- suvokia situaciją kaip paskatą plėtoti savo sugebėjimus”.

Mokslininko manymu „*žmonės neišvengs streso jei jie*“ :

- patyrė, jog panašiose situacijose yra bejėgiai;
- jaučiasi esą įvykių auka;
- kaltina save dėl stresinės situacijos;
- situaciją laiko žala ir nuostoliu;
- reikalavimą laiko grėsme;

- laiko situaciją iššūkiu ir mano, jog nuo sprendimo priklausys jo paties, kaip asmens, svarbumas”.

Kondensuoto patologinio sujaudinimo iškrovos būdus galima suskirstyti šitaip (K. Tepperwein, 2001):

1. Meditacija;
2. Muzikos terapija;
3. Optikoaerofitomuzikos terapija;
4. Biblioterapija;
5. Landšaftoterapija;
6. Choreoterapija;
7. Juoko terapija;
8. K. Dineikos psichofizinė treniruotė;
9. Sportiniai žaidimai;
10. Ekskursijos;
11. Vietinis turizmas;
12. Fizinio, protinio, kūrybinio darbo terapija;
13. Dramos, operos ir baleto teatrų, parodų lankymai.

Lietuvos kurortologijos mokslinio tyrimo laboratorijoje, nagrinėjamos kurortinio gydymo, reabilitacijos problemos. Kurortinių procedūrų poveikis sėkmingai taikomas užkertant ligai kelią, neleidžiant jai kartotis.

*Apibendrinant, galime išskirti, kad pagrindinės kovos su stresu priemonės yra: atsipalaidavimas, tinkamas darbo ir poilsio režimas. Atsipalaiduoti neišmokstama savaime, tam reikia ruoštis ir nuolat tai daryti. Kai būsite atsikratę streso, atsipalaidavę ir gerai nusiteikę, užkrėsite gera nuotaika kitus, gerai seksis darbas, geriau sugebėsite susikaupti, daug kas palengvės, pastebėsite, jog pasidarė daug paprasčiau bendrauti su kitais žmonėmis. Tačiau nei viena priemonė ar būdas nebus efektyvus, jei pats žmogus nenorės sau padėti.*

### **1.3. „Organizacinio klimato“ ir „darbinio streso“ sąryšis**

Išanalizavus įvairių autorių literatūrą apie organizacinį klimatą ir darbinį stresą, galime teigti, kad organizacinis klimatas ir darbinis stresas yra glaudžiai tarpusavyje susiję. Kaip teigė P. Jucevičienė (1996), organizacijos klimatas – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocijos būsenų bendrumus organizacijoje. Tai ta žmogiškoji aplinka, kurioje darbuotojai dirba savo darbą. Jo negalima paliesti, pamatyti, bet jis yra, „tvyro ore“ (P. Jucevičienė, 1996). Psichologijos žodyne stresas apibūdinamas kaip žmogaus būseną, kylanti dėl įvairių ekstremalių situacijų. Stresas darbe, pagal D. Karnegį (1991), apibrėžiamas kaip emocinė

būsena, kurios priežastis – prieštaravimas tarp darbe keliamų reikalavimų ir asmens sugebėjimo juos atlikti. Stresas darbe pasireiškia priklausomai nuo to, koks klimatas vyrauja organizacijoje.

Organizacija gali efektyviai veikti ir siekti bendrų tikslų vyraujant palankiam įmonės klimatui. Svarbu pabrėžti, kad netgi vyraujant palankiam klimatui, tam tikras stresas yra dalis normalaus gyvenimo ir netgi daugiau – yra būtinas. Net ir tokie džiaugsmingi įvykiai, kaip paaugstinimas tarnyboje ar naujas darbas, taip pat sukelia stresą, kadangi koreguoja žmogaus asmeninį gyvenimą. Pernelyg didelis stresas veikia neigiamai, bet nežymus stresas netgi verčia žmogų tobulėti (R. Jankauskas, B. Pajarskienė, 1997).

Neigiamas stresas gali sužlugdyti, sukelti nervingą reakciją į viską. Dėl jo galime nepajėgti atskirti esminių dalykų nuo neesminių ir tiesiog susirgti.

Stresas gali paversti mus dirgliu, neigiamas emocijas skleidžiančiu žmogumi (H. Volmer, 1998), kuris gali sukelti neigiamą klimatą organizacijoje.

A. Būta (2003) teigė, jog stresas, kaip žmogaus psichologinė būsena, turi išskirtinę ypatybę – jis formuojasi. Jo formavimuisi didelę įtaką turi tai, koks organizacijoje vyrauja klimatas. A. Jonaitytės (2004) nuomone, organizacijose, kurių darbuotojai jaučiasi patenkinti darbu, yra didesnis darbo produktyvumas visos organizacijos mastu. Kvalifikuoto, lankstaus ir mobilaus darbuotojo nori visi darbdaviai, tačiau kliūtis efektyviam darbui yra stresas darbe. Jis ženkliai įtakoja darbo našumą, kūrybingumą bei konkurencingumą, sukelia sveikatos sutrikimų.

K. Firend (1982) (cit. pagal P. Jucevičienę, 1996) tyrimai rodo, kad darbo atlikimo efektyvumas taip pat priklauso nuo stresų darbe. Ši priklausomybė yra kilpinės formos. Kai stresas didėja, darbo efektyvumas linkęs didėti, nes stresas mobilizuoja žmogaus resursus. Toliau stresui pasiekus tam tikrą tašką, darbo atlikimo efektyvumas pradeda mažėti. Labai aukštoje streso būsenoje darbo atlikimo efektyvumas tampa lygus nuliui.

Įmonės ir organizacijos sėkmę lemia sveiki, efektyviai dirbantys vadovai, ieškantys išeičių kaip pagerinti darbo organizavimą, psichologinį klimatą bei sumažinti savo ir pavaldinių stresą sąlygojančių veiksnių riziką. Vadovui, pirmiau nei valdyti kitus, būtina išmokti valdytis pačiam bent jau tam, kad nežlugtum (V. Barvydienė, J. Kasiulis, 2003). A. Clare (1998) (cit. pagal B. O'Hanlon, 1999) teigia, kad situacijos nekontroliavimas yra vienas iš pirmųjų požymių, kad patekta į stresinę zoną. Bet kokios situacijos kontrolė, veikia kaip apsauga nuo streso. Taigi įmonėse turi būti sudarytos visos galimybės tinkamai panaudoti darbo išteklius, siekti aukštesnių darbo rezultatų. J. Pacevičiaus (2002) nuomone, organizacijos rezultatai dažnai netenkina nei vadovo, nei organizacijos. Autoriaus teigimu, gilinantis į nesėkmingo vadovavimo priežastis, jų dažniausiai ieškoma ne darbinėje aplinkoje, o siejama su vadovo asmenybe.

Vadovavimas žmonėms yra svarbiausia valdymo funkcija, garantuojanti jos egzistenciją. Efektyvus vadovavimas yra svarbesnis už fizinius išteklius. Egzistuoja daugybė būdų, kaip stimuliuoti darbuotojus dirbti, tačiau visa tai atlikti turi vadovas. Todėl be tinkamo vadovavimo

negali efektyviai dirbti nė viena organizacija. Įgaliojimų pavaldiniams suteikimo laipsnis, valdžios tipai, rūpestis pavaldiniais ar gamyba - visa tai atspindi vadovo-lyderio valdymo stilių.

Svarbu sukurti palankų organizacinį klimatą dėl tokių priežasčių: vadovavimo kokybės; pasitenkinimo darbuotojais lygio; komunikacijos iš apačios į viršų ir iš viršaus į apačią; naudingo darbo pojūčio; suvoktos atsakomybės už atliekamą darbą; teisingo atlyginimo; protingo „spaudimo“ darbui – tai yra darbo drausmė; galimybės panaudoti savo sugebėjimus ir gerai atlikti darbą ir t.t. (P. Jucevičienė, 2000).

Stresas negali vykti be priežasties. Dažniausiai stresas gali įvykti dėl darbo organizavimo bei asmeninio gyvenimo įvykių. Didesnėse organizacijose vadovus dažniausiai veikia atsakomybės, įvairių svarbių sprendimų priėmimo našta, ko priežastis ir gali būti darbinio streso iššaukimas. Įmonių pavaldiniai dažniausiai jaučia įtampą, sukliamą žemo statuso, resursų stokos, per didelio apkrovimo darbe arba atvirkščiai – nepakankamas krūvis (V. Barvydienė, J. Kasiulis, 2003). Dažnai stresinę situaciją darbe sukelia didelis darbo krūvis, kurio pasekmė – nespėjamas laiku atlikti darbas.

*Apibendrinant galime teigti, jog kuo didesnis ar efektyvesnis darbinis stresas, tuo nepalankesnis organizacinis klimatas, tuo labiau organizacijoje jaučiama įtampa ir yra neįmanomas produktyvus ir efektyvus darbas organizacijoje. Lygiai taip pat galima pasakyti ir atvirkščiai – jei organizacijoje vyrauja nepalankus klimatas, organizacijos darbuotojai jaučia nuolatinį stresą ir įtampą. Viso to rezultate, neįmanomas produktyvus darbas. Tai ir įrodo, kad organizacinis klimatas ir darbinis stresas yra glaudžiai tarpusavyje susiję.*

## 2. ORGANIZACINIO KLIMATO IR DARBINIO STRESO DIAGNOSTINIO TYRIMO METODIKA

### 2.1. AB „Šiaulių energija“ kaip savita organizacija ir jos žmogiškųjų išteklių valdymas

Mūsų tyrinėjama organizacija AB „Šiaulių energija“ yra strategiškai labai svarbi visam Šiaulių miestui, nes nuo jos veiklos priklauso ne tik privačių sektorių, komercinių organizacijų, bet ir privačių asmenų gyvavimas. Sutrikusi AB „Šiaulių energija“ veikla, iššauktų griūtį ir kituose sektoriuose, nes pastaroji yra monopolinė savito sektoriaus organizacija.

**Pagrindinė AB „Šiaulių energija“ veikla** – garo ir termofikacinio vandens gamyba ir centralizuotas šilumos energijos tiekimas apšildymui, technologijai ir karšto vandens ruošimui. Savo veiklą ši įmonė pradėjo 1923 m. nuo elektros energijos gamybos 270 kW Bačiūnų elektrinėje, šiandien ji yra didžiausia šilumos energijos ir garo gamybos įmonė visoje Šiaulių apskrityje. 14 mūsų jėgainių šilumą tiekia 43700 butams, 152 biudžetinėms organizacijoms, 9 įmonėms ir 668 įstaigoms ir organizacijoms Šiauliuose, Kuršėnuose bei priemiestinėse gyvenvietėse. Nuo 2001 m. įgyvendinamas šilumos ūkio modernizavimo planas, kurio tikslas investavus metinių bendrovės pajamų dydžio lėšas iki minimumo sumažinti šilumos gamybos ir tiekimo nuostolius, kad bendrovės gaminamos šilumos energijos kaina būtų patraukli verslo įmonėms ir pakeliama net pačias mažiausias pajamas gaunantiems gyventojams. Pagrindinė įmonės veiklos kryptis – šilumos energijos gamyba ir realizavimas. Be šios veiklos, kurios realizacinės pajamos sudaro 95 % visų realizacinių pajamų. AB „Šiaulių energija“ vykdo kitas veiklos rūšis: aptarnauja šildymo ir karšto vandens tiekimo sistemas. Kadangi šiluminis ūkis yra labai sudėtingas ir apima įvairias aptarnavimo sferas, kitos tiekiamos paslaugos irgi yra nukreiptos daugiausia savo pagrindinės veiklos ir darbuotojų aptarnavimui: komunalinės, poilsio organizavimo, prekybos, visuomeninio maitinimo paslaugos, pervežimai autotransportu, cheminis vandens valymas, nekilnojamojo turto nuoma ir dar nemažai kitų panašaus pobūdžio veiklos rūšių.

Kitos veiklos rūšys, kuriomis gali užsiimti AB „Šiaulių energija“: tai, visų pirma, veiklos rūšys, susijusios su pagrindinės veiklos rūšies aptarnavimu: statybinių medinių, betono, cemento ir gipso gaminių, katilų ir šiluminių gaminių gamyba, elektros variklių, generatorių, transformatorių, kt. elektros prietaisų remontas, statybos paslaugos ir pan. Tik laisvi šių veiklų gamybiniai pajėgumai gali būti nukreipti išoriniam vartojimui.

Kainas AB „Šiaulių energija“ nustato vietos savivaldybė pagal Valstybinės energetikos išteklių kainų ir enegetinės veiklos kontrolės komisijos patvirtintą metodiką ir derina jas su šia komisija.

1999 m. iš pagrindinės veiklos pardavimų ir paslaugų buvo priskaičiuota 55716 tūkst. Lt pajamų. Visas šias pajamas sudarė pajamos už šiluminę energiją. Per 1999 m. AB „Šiaulių energija“ pagamino 570 tūkst. Lt Gcal šilumos energijos. Šiluminės energijos vartotojams pateikta 386 tūkst. Gcal šilumos energijos. Pateiktos energijos paskirstymą tarp vartotojų iliustruoja 5 lentelė.

5 lentelė

**AB „Šiaulių energija“ pateiktos energijos vartotojai**

<b>Vartotojai</b>	<b>Procentai %</b>
Gyventojai	75
Pramonė	3,7
Kiti vartotojai	21,3
<b>VISO:</b>	<b>100</b>

AB „Šiaulių energija“ yra ribotos turtinės atsakomybės juridinis asmuo, turintis ūkinį, finansinį, organizacinį ir teisinį savarankiškumą.

AB „Šiaulių energija“ apima Šiaulių miesto, Šiaulių rajono (Ginkūnų, Kairių, Kužių) katilines ir Kuršėnų šilumos tinklus kaip filialą. Šiaulių mieste yra Šiaurinė rajoninė katilinė, apjungianti Šiaurinę, Zoknių, Papilės, Basanavičiaus ir Sodų katilines, bei Ginkūnų, Kairių ir Kužių kvartales katilines. Pietinė rajoninė katilinė apjungia Pietinę katilinę ir Rėkyvos kvartalinę katilinę.

**Pietinė katilinė** - pagrindinė Šiaulių miesto katilinė. Pirmasis vandens šildymo katilas pradėjo veikti 1966 m., pradėjus statyti naują Lieporių gyvenamąjį mikrorajoną. Katilinė per metus pagamina 500 GWh šilumos energijos, sunaudodama 59 mln. kubinių metrų dujų.

**Šiaurinė katilinė** - katilinė buvo suprojektuota atsižvelgiant į Šiaulių miesto Gubernijos pramoninio rajono plėtros perspektyvą. Pradėta eksploatuoti 1992 m. Šiaurinė katilinė su kitomis miesto katilinėmis buvo sujungta žiedine magistrale, nuo jos iki pagrindinių įmonių nutiesti garotiekiai. Katilinėje per metus pagaminama 10 GWh šilumos energijos, kuri tiekama Gubernijos rajono gyvenamiesiems namams ir įstaigoms.

**Rėkyvos katilinė.** Rėkyvos elektrinė pastatyta 1940 m. Nuo Rėkyvos gyvenvietės 1955 m. prasidėjo Šiaulių miesto centralizuoto šildymo sistemos statyba. Naujoji Rėkyvos katilinė pastatyta 1994 m., modernizuota 1999 m. Katilinė veikia autonomiškai.

**Ginkūnų katilinė.** Pastatyta 2003 m., nusprendus neberemontuoti senosios 7,5 MW Ginkūnų katilinės, kuri buvo pastatyta šiltnamių apšildymui ir dėl didelių šilumos nuostolių trasoje. Konteinerinė, naudoja gamtines dujas. Veikia autonomiškai, be personalo, valdoma iš centrinės dispečerinės Pietinėje katilinėje.

**Sodų katilinė.** Sumontuota 2001m. ant daugiabučio gyvenamojo namo stogo. Konteinerinė, apšildo tris gyvenamuosius namus. Katilinė veikia autonominiu režimu be aptarnaujančio personalo. Gedimai apie katilinės darbą perduodami GSM ryšiu į “Pietinės” katilinės dispečerinį pultą.

**Kairių katilinė.** 1995 m. įrengta katilinė naudoja tik gamtines dujas. 2004 m. katilinė automatizuota, pritaikyta darbui be personalo.

**Kužių katilinė.** Senoji Kužių katilinė buvo perimta iš buvusio tarpkolūkinio susivienijimo. Pastaruoju metu katilai naudoti tik vandens šildymui. Buvo kūrenami gamtinėmis dujomis. Katilinė atidaryta 2004-11-12, ji dirba be personalo, nuotoliniu ryšiu kontroliuojama iš AB „Šiaulių energija“ dispečerinės. Katilinė apšildo 8 daugiabučius gyvenamuosius namus, vaikų darželį ir mokyklą.

**Basanavičiaus katilinė.** Katilinė sumontuota gyvenamojo namo Šiauliuose, Basanavičiaus g. 56 rūsyje. Iki 2000 m. joje veikė vienas anglimi kūrenamas katilas "Universal 6". Katilinė veikia autonomiškai, be aptarnaujančiojo personalo, informacija apie katilinės darbą perduodama GSM ryšiu į Pietinės katilinės dispečerinį pultą. Per metus vidutiniškai katilinėje pagaminama 200 MWh šilumos energijos.

**Papilės katilinė.** Konteinerinio tipo, įrengta 2001 m. P. Avižonio regos centro, aklujų vaikų darželio ir aplinkinių namų šildymui. Katilinė automatizuota, veikia be aptarnaujančio personalo, duomenys apie katilų darbą perduodami GSM ryšiu į Pietinės katilinės dispečerinį pultą.

**Zoknių katilinė.** Katilinė atidaryta 2002 m. gruodžio mėn. buvusioje kvartalinėje boilerinėje. Autonominė, automatinė, dirba be aptarnaujančio personalo, duomenys apie katilinės darbą GSM ryšiu perduodami į Pietinės katilinės dispečerinę.

Kuršėnų šilumos tinklai turi Tilvyčio, Daugėlių, Pavenčių ir Ventos katilines.

**Tilvyčio katilinė.** Pagrindinė Kuršėnų miesto katilinė, tiekianti šilumos energiją didžiajai daliai miesto gyvenamųjų namų, įstaigų ir įmonių.

**Daugėlių katilinė.** Buvusio Daugėlių statybinių medžiagų kombinato katilinė, perimta po įmonės likvidavimo, buvo uždaryta 2006 m. Įgyvendinant Lietuvos 2004–2006 m. bendrojo programavimo dokumento (BPD) priemonę „Energijos tiekimo stabilumo, prieinamumo ir didesnio energetikos efektyvumo užtikrinimas“ AB "Šiaulių energija" projektui „Šilumos ūkio modernizavimas pastatant kondensacinę, pilnai automatizuotą dujinę katilinę Kuršėnų m. Daugėlių gyvenvietėje bei renovuojant 31 šilumos punktą gyvenamuose namuose“. Katilinė dirba be nuolatinio aptarnaujančio personalo, o jos priežiūra iš dispečerinio punkto - kompiuterizuota.

**Pavenčių katilinė.** Konteinerinio tipo katilinė. 2004 m katilinė rekonstruojama darbui be personalo.



**Ventos katilinė.** Konteinerinio tipo katilinė. Naudoja gamtines dujas. Automatizuota, dirba be aptarnaujančio personalo, darbą kontroliuoja Kuršėnų filialo dispečerinė. Katilinė šildo Kuršėnų miesto kairiojo Ventos kranto pastatus.

Kaip minėjome, AB „Šiaulių energija“, aptarnauja Šiaulių ir Kuršėnų administracinių rajonų teritorijas ir Šiaulių miestą. Eksploatuojamos vienuolika katilinių, kuriose veikia 15 garo ir 21 vandens šildymo katilas. Katilų suminis pajėgumas 844,5 MW. Turimi pajėgumai šiuo metu pilnai neišnaudojami, tačiau svarbu juos išlaikyti reikiamame lygyje. Neskiriant dėmesio pagrindinių fondų remontui, jų eksplotavimas tampa komplikuotas ir svarbiausia dėl šiluminių trasų vis blogėjančios būklės, didėja šilumos perdavimo techniniai nuostoliai, kas dar labiau pablogina įmonės finansinę padėtį. Kapitalinė statyba ir remontai vykdomi ūkio būdu ir samdomi rangovai.

Žaliavos bei medžiagos, naudojamos šilumos energijos gamybai, bedrovė perka vadovaujantis Lietuvos respublikos viešojo pirkimo įstatymu. Gamybos kaštų pagrindinis elementas yra kuras. Jis sudaro 40 % visų sąnaudų. Finansiniai ir ekonominiai rodikliai pateikiami prieduose (Priedas Nr. 5).

**Žmogiškieji ištekliai AB „Šiaulių energija“ organizacijoje.** Šiandieninėse publikacijose (Seilius, 1999 ir kt.) vis labiau orientuojamasi į elgesio (žmonių santykių, elgesio reguliavimo) valdymo teorijas, kurios skelbia, kad gerų rezultatų galima pasiekti tik tada, kai vadovai rūpinasi darbuotojų gerove, taiko socialinius stimulus, t.y. kai stengiamasi suderinti darbuotojo ir organizacijos interesus. AB „Šiaulių energija“ organizacijoje, kaip ir kitose organizacijose, sudarius sąlygas individo tikslams realizuoti, gerokai padidinama darbuotojų motyvacija, jų identifikavimasis su organizacija. Tyrimai patvirtina, kad dėl nepasitenkinimo darbu padidėja kadru kaita, sergamumas, daugėja pravaikštų, mažėja darbingumas, kyla asmeniniai konfliktai, streikai, sabotažas.

Energetinio sektoriaus organizacijoje dirba apie 300 darbuotojų, kurių didžiąją dalį sudaro vyrai (65 %). Dirbančiųjų amžius svyruoja nuo 20 iki 65 metų, iš kurių dauguma sudaro 35-50 metų darbuotojai.

AB „Šiaulių energija“ organizacijoje personalo politika yra kuriama penkeriems metams, kuri yra peržiūrima kiekvienais metais organizacijos akcininkų kasmetiniuose susitikimuose. Kasmetiniuose susitikimuose planuojamas darbuotojų poreikis perspektyvai: sudaromi darbo vietų užimtumo planai, planuojama, kiek ir kokios srities specialistų įdarbins kiekvienas iš organizacijos padalinių. Prieš kasmetinius akcininkų susitikimus, darbuotojai yra aktyviai įtraukiami į personalo politikos ir strategijos kūrimą. Daromi neformalūs susirinkimai skyriuose bei tarnybose, kurių metu siekiama išsiaiškinti, kiek ir kokios srities specialistų prireiks per artimiausius metus, ko tikimasi iš esamų darbuotojų. Darbuotojai po konferencijos supažindinami su naujovėmis personalo politikos srityje.

AB „Šiaulių energija“ organizacijos darbuotojai įdarbinami ir atleidžiami pagal LR darbo kodeksą. Asmens teisė į darbą įgyvendinama tiesiogiai sudarant sutartis su darbdaviais. AB „Šiaulių energija“ organizacijos personalo vadovas atsakingas už naujų organizavimo metodologijų įdiegimą, bei darbo metodų gerinimą.

AB „Šiaulių energija“ administracijos vadovas – generalinis direktorius Č. Kasputis. Jis vadovauja visoms bendrovės veiklos rūšims, sutinkamai su AB „Šiaulių energija“ įstatais, organizuoja gamybinių vienetų, tarnybų ir kitų struktūrinių padalinių darbą, bendruosius valdymo klausimus. Generaliniam direktoriui pavaldūs visi direktoriai.

*Technikos direktorius* – koordinuoja vieningą techninę politiką bendrovėje, šilumos tinklų ir katilinių perspektyvinio vystymo pagrindimą.

*Ekonomikos direktorius* – organizuoja bendrovės ekonominių – planavimo darbą, ūkinės-finansinės veiklos buhalterinę apskaitą.

*Komercijos direktorius* – sprendžia šiluminės energijos realizacijos techninius ir darbo su šilumos vartotojais klausimus.

Visų tarnybų personalas turi reikiamą išsilavinimą, atitinkantį atliekamų funkcijų ir darbų profiliui.

AB „Šiaulių energija“ konsultacijas teikia konkurso būdu laimėjusi Apskaitos ir kontrolės UAB „Auditas“.

1999 m. gruodžio 31 d. Nr. 37 nutarimu Nr.4 AB „Šiaulių energija“ administracijai priskirti šie skyriai bei tarnybos: a) buhalterija; b) personalo skyrius; c) ekonomikos skyrius; d) realizavimo skyrius; e) bendras skyrius; f) darbuotojų saugos ir sveikatos tarnyba; g) Juriskonsultantai. Šiuo metu AB „Šiaulių energija“ dirba 336 darbuotojai. Šį skaičių sudaro 56 – vadovai (ceshų viršininkai ir kt. vadovai), 74 – specialistai (vyr. mechanikai, inžinieriai ir kt.), 3 – tarnautojai (skretorės), 203 – darbininkai (katilinių darbininkai).

AB „Šiaulių energija“ valdymo schema prieduose (Priedas Nr. 4).

AB „Šiaulių energija“ organizacijoje kiekvienas naujas darbuotojas turi užpildyti testą, kurio klausimai sudaryti iš įvairių sričių. Testas patikrina tiek specifines kvalifikacijos žinias, tiek ir bendras žinias apie informacines technologijas, kalbų (lietuvių, anglų, rusų ir kt.) mokėjimą. Identifikuotos darbuotojų žinios yra suderinamos su organizacijos poreikiais, o atsižvelgiant į tobulintinas sritis, paskiriami tam darbuotojui pritaikytas apmokymų kursas.

Įmonės darbuotojai yra įtraukti į organizacijos planų kūrimą bei veiklos rezultatų aptarimą. Darbuotojams nuolatos pateikiama informacija apie įmonės užsibrėžtus tikslus, jų įgyvendinimą. Esant reikšmingiems nukrypimams, veiklos rezultatai yra detalčiai analizuojami, įtraukiant darbuotojus į organizacijos veiklos tobulinimo procesą. Taip įmonėje skatinamas ir propaguojamas darbuotojų dalyvavimas įmonės tobulinimo srityje: gerinant įmonės darbo efektyvumą, populiarint įmonės įvaizdį bei vardą.

Organizacija kasmet sudarinėdama planus ateinantiems finansiniams metams, sudaro kompleksinių ir individualių mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo planų programą. Nuolatos analizuojamas mokymo efektyvumas anketų pagalba, darbuotojai apklausiami, kas jiems kursuose patiko ar nepatiko, kokių pasiūlymų jie turi. Nuo 2000 metų, kasmet organizuojami seminarai ar energetinių sistemų stažuotės (per pramonės asociacijas), kurių metu skatinami darbuotojai įsitraukti į organizacijos veiklos tobulinimą, plėsti savo teorines žinias.

AB „Šiaulių energija“ organizacijoje ypač vertinamas komandinis darbas. Kiekvienas žmogus mokosi per savo patirtį, tačiau kiekvienam naujam darbuotojui priskiriamas prityręs specialistas. Kas dvi savaites rengiami skyrių bei tarnybų susirinkimai, kurių metu, peržiūrimi ir atnaujinami individualūs ir visos komandos darbai. Tokių susirinkimų metu, suderinamas komandos darbas ir tikslai. Kas ketvirtį rengiamuose viso personalo susirinkimuose, suderinami tarnybų (skyrių) tikslai, su organizacijos tikslais, siekiant užtikrinti maksimalius komandinio darbo rezultatus.

Kiekvieno mėnesio pirmą penktadienį, organizacijos darbuotojai susirenka pasveikinti to mėnesio jubilatus, pabendrauti neformalioje aplinkoje. Šių susirinkimų metu dažniausiai susipažįstama su naujais įmonės darbuotojais, kuriami bendravimo planai, dalijamasi geriausia patirtimi ir žiniomis.

Socialinės lengvatos:

1. Darbuotojams suteikiamos mokymosi atostogos. Darbuotojams suteiktos mokymosi atostogos apmokamos pilnai.
2. Laidotuvių atveju skiriama: mirus darbuotojo šeimos artimiesiems 2 MGL ir nemokamas transportas; mirus bendrovės darbuotojui 3MGL ir transportas.
3. Pagal „X“ politiką suteikiama beprocentė paskola darbuotojui prašant.
4. Pažymimi darbuotojų darbo ir asmeniniai (50-ties, 55-ųjų ir 60-ies metų) jubiliejai pagal nuostatus. Įteikiamos dovanėlės.
5. Organizuojami kasmet naujametiniai karnavalai darbuotojų vaikams, bei „Christmas Party“ jų tėveliams.
6. Apmokami neatvykimai į darbą atitinkamais atvejais: šeimos narių laidotuvėms 3 k.d.; vedyboms 3 k. d.; gimus vaikui 1 k.d.; dėl gaisro namuose 3 k. d.
7. Kiekvieną rudenį UAB „X“ darbuotojai ir jų šeimos nariai nemokamai skiepijami nuo gripo.

Apibendrinant galima pabrėžti, jog AB „Šiaulių energija“ kaip ir bet kuri organizacija, turi suprasti, jog sėkmingai gali veikti tik turėdama deramai motyvuotus, susipažinusius su naujais laimėjimais, šiuolaikiškus darbuotojus.

## 2.2. Tyrimo instrumentų apibūdinimas

### 2.2.1. Organizacinio klimato klausimynas

Organizacinio klimato krizės testas nuo pat pradžių buvo kuriamas Lietuvoje KTU ir ŠU profesoriaus Gedimino Merkio ir tyrėjų grupės. Šio testo klausimų ir juos apibendrinančių dimensijų turinį lėmė teorinės žinios, sukauptos žmogiškųjų išteklių valdymo moksle apie darbuotojų tarpusavio santykius ir organizacinį klimatą.

Buvo sudarytas anoniminis klausimynas, susidedantis iš 137 testo žingsnių, kurie susiveda į 19 apibendrintų dimensijų (konstruktų) (Merkys ir kt., 2005).

Buvo parinktas 5 pakopų Likert skalės atsakymų formatas, apimantis vertinimo pakopas nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“. 73,7 % klausimai buvo suformuluoti taip, kad atspindėtų nepalankius, neigiamus organizacinio klimato raiškos aspektus, o likę 26,3 % klausimai – teigiamus. Šiuo požiūriu pristatomas instrumentas pavadintas būtent „klimato krizės“ testu yra neatsitiktiniai. Nei viena iš 19 subskalių nebuvo sudaryta taip, kad joje figūruotų vien neigiami klausimai. Bent ketvirtadalis klausimų kiekvienoje skalėje buvo formuluojami teigiamai. Aukštesnis testo balas atitinka prastesnį organizacinį klimatą (Merkys ir kt., 2005).

Remiantis teorinėmis žiniomis apie organizacinį klimatą bei moksinės grupės tyrėjų savarankiškomis studijomis, buvo suformuluotos atitinkamos dimensijos šiam organizacinio klimato krizės testui. Dimensijų aprašymas matyti 6 lentelėje.

„Organizacinio klimato“ testo dimensijų aptarimas

Dimensija	Klausimų pavyzdžiai	Klausimų kaičius
<i>Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas</i>	✓ Kolektyve nuolat tvyro įtampa	4
<i>Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija</i>	✓ Paprastai bendradarbiai tave visada pastebi ir šiltai sutinka	4
<i>Konfliktai</i>	✓ Yra darbuotojų, kurie niekur nepritampa, nuolat kelia įtampą, konfliktuoja	4
<i>Vyrų ir moterų santykiai</i>	✓ Seksualinio priekabiavimo atvejai kolektyve reiškiasi grubiai ir atvirai	3
<i>Humoras</i>	✓ Mūsų kolektyve dažnai nugriaudi sveikas juokas	3
<i>Santykiai su vadovais</i>	✓ Vadovai piktnaudžiauja savo padėtimi – jiems darbe galioja visai „kitos taisyklės“	4
<i>Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės</i>	✓ Jei pasiūlysi tikrai gerą idėją, jai bus pritarta, ji susilauks vadovybės palaikymo	3
<i>Informacija/komunikacija</i>	✓ Vadovai linkę darbuotojams meluoti, nuslėpti tikrąją informaciją	4
<i>Atvirumas, tolerantiškumas</i>	✓ Jei tik turi rimtų argumentų, gali drąsiai prieštarauti vyresnybei	4
<i>Gandai, apkalbos, veidmainiavimas</i>	✓ Yra užkietėjusių „skundikų“, kurie „nuodija“ kolektyvo atmosferą	4
<i>Kartų santykiai</i>	✓ Kartais pristinga pagarbos vyresniems darbuotojams	4
<i>Tarpusavio santykiai</i>	✓ Kai tik kolegos pajus, jog kažkam iš mūsų blogai, skubės į pagalbą	5
<i>Neformalios grupės, „klikų“ (grupučių) susidarymas</i>	✓ Mūsų organizacijoje labai aiškiai išsiskiria viršinių, „ponų“, ir „eilinių“ darbuotojų kastos	2
<i>Valdymo/vadovavimo stilius</i>	✓ Siekiant egoistinių tikslų, darbuotojais manipuliuojama	5
<i>Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka</i>	✓ Mūsų santykius ir pasitenkinimą darbu trikdo nuolat pasireiškiantys dalies darbuotojų neigiami įpročiai (ypač rūkymas patalpoje, svaigalų vartojimas ir kt.)	2
<i>Kontrolė</i>	✓ Kartais darbe pasijuntu tarsi stebimas pro padidinamąjį stiklą	2
<i>Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos</i>	✓ Nauji darbuotojai yra priimami šiltai ir į kolektyvą įsilieja greitai	3
<i>Vertybės ir kultūra</i>	✓ Duoto žodžio laikymasis – būdingas mūsų kolektyvo bruožas	3
<i>Tradicijos /šventės</i>	✓ Mūsų organizacija pasižymi gražiomis šventėmis ir tradicijomis (darbuotojai pasveikinami jubiliejaus, vestuvių proga, gimus vaikui, išeinant į pensiją ir kt.)	2

Testas buvo sukurtas ir standartizuotas 18-os ir vyresnio amžiaus respondentų apklausai. Efektyvus/validus testo administravimas remiasi nuostata, kad respondentas yra fiziškai ir emociškai pajėgus užpildyti testą savarankiškai.

### 2.2.2. Darbinio streso klausimynas

Psichologinio klimato ir darbo sąlygų gerinimo galimybėms atskleisti, buvo sudarytas darbinio streso klausimynas, remiantis amerikiečio S. H. Osipow, A. R. Spokane (1987) OSI – darbinio streso klausimynu, kurį sudaro trys dalys: profesinio darbo krūvio klausimynas, asmeninės įtampos klausimynas ir asmeninių išteklių klausimynas. Šie klausimynai glaustai pateikia tris svarbias darbinės adaptacijos dimensijas: darbinį stresą, psichologinę įtampą ir gebėjimą tinkami panaudoti asmeninius išteklius. Kiekvienos šių dimensijų žingsnių/teiginių skalė matuoja svarbius, specifinius aplinkos ir individo veiksnius, reprezentuojančius darbinę adaptaciją. Paties OSI teorinė struktūra yra sudaryta iš 14 dimensijų, kurių kiekviena yra sukonkreinama iki dešimties klausimų. 14 dimensijų (subskalių) X 10 klausimų = 140 klausimų. Šio klausimyno vidinė konsistencija (alpha koef.) svyruoja nuo 0.89 iki 0.99. Greta testo patikimumo ir tinkamumo labai svarbios charakteristikos yra testo reprezentatyvumas (Анастаси, 2001; Jovaiša, 1975; Merkys, 1995). Čia testo metodologinės kokybės charakteristiką apsprendžia imtis, kurios pagrindu testas buvo sukurtas. Iš OSI autorių (S. H. Osipow, A. R. Spokane (1987)) pateiktų duomenų matyti, kad šis testas tenkina labai plataus spektro ekologinio validumo ir reprezentatyvumo reikalavimus. Bendra tiriamųjų populiacija 560 asmenys iš įvairių JAV regionų. Testo autorių pateiktos charakteristikos leidžia manyti, kad testas yra kokybiškas ir tinkamai pasirinktas adaptavimui, tiriant darbinio streso raišką lietuviškoje terpėje. Šis klausimynas yra naudojamas įvairiuose tyrimuose, atliekamuose kitose šalyse, šiais aspektais: Darbuotojų atranka ir įdarbinimas; Požiūris ir nuostatos į darbą, darbuotojų kaita; Darbinės veiklos ir streso ryšys; Streso valdymas ir įveika organizacijoje (Alexander, 1983; Richard, Krieshok, 1989; Layne, 2001).

Atsižvelgiant į literatūrą ir įvairių autorių sudarytus darbinio streso modelius, parengtas testas, kurį sudaro šios dimensijos: *Darbo krūvis; Subrendimas atsakingesniam darbui (kitoms pareigoms); Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas; Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas; Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe; Darbo sąlygos; Įtampa ir pervargimas darbe; Vidinė įtampa, nerimas; Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose; Fizinis nuovargis; Laisvalaikis ir atsipalaidavimas; Rūpinimasis savimi; Racionalus mąstymas.* Dimensijų aprašymas matyti 7 lentelėje.

**„Stresas ir įtampa darbe“ testo dimensijų aptarimas**

<b>Dimensija</b>	<b>Klausimų pavyzdžiai</b>	<b>Klausimų kaičius</b>
<b><i>Darbo krūvio poveikis</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Akivaizdu, kad mano darbo krūvis didėja.</li> <li>✓ Vienu metu turiu dirbti kelis vienodai svarbius darbus.</li> </ul>	10
<b><i>Subrendimas atsakingesniam darbui (kitoms pareigoms)</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Darbe naudingi ir mano asmeniniai sugebėjimai.</li> <li>✓ Darbe daug ko išmokstu, tobulėju.</li> </ul>	10
<b><i>Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gavęs daug užduočių vienu metu žinau kuri turi būti atlikta pirmiausia.</li> <li>✓ Žinau ką ir kaip turiu dirbti, kad pateisinčiau savo vadovo lūkesčius.</li> </ul>	10
<b><i>Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Žinau savo vietą ir vaidmenį organizacijoje.</li> <li>✓ Man yra aišku kas ištikrųjų vadovauja mano atliekamiems darbams.</li> <li>✓ Turiu ne vieną „ant savo galvos“ viršininką, nurodinėjantį, ką turiu darbe daryti.</li> </ul>	10
<b><i>Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aš esu atsakingas už kitų darbus.</li> <li>✓ Mano darbas įpareigoja priimti atsakingus sprendimus.</li> <li>✓ Man patinka kolektyvas, kuriame dirbu.</li> </ul>	10
<b><i>Darbo sąlygos</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Darbe dažnokai būna per šalta.</li> <li>✓ Mano darbas pavojingas sveikatai.</li> <li>✓ Dirbu su sveikatai kenksmingomis medžiagomis.</li> </ul>	12
<b><i>Įtampa ir pervargimas darbe</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pastaruoju metu jaučiu, kad bandau išvengti ėjimo į darbą.</li> <li>✓ Mano darbas yra įdomus ir įkvepiantis.</li> <li>✓ Dirbdamas pridarau klaidų.</li> </ul>	10
<b><i>Vidinė įtampa, nerimas</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pastaruoju metu labai greitai susierzinu.</li> <li>✓ Pastaruoju metu jaučiuosi laimingas(a).</li> <li>✓ Turiu gerą humoro jausmą.</li> </ul>	10
<b><i>Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dažnai pykstuosi su artimiausiu man žmogumi.</li> <li>✓ Pastebėjau, kad man reikia daugiau laiko, kad išspręčiau savo problemas.</li> </ul>	10
<b><i>Fizinis nuovargis</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pastaruoju metu dažniau vartoju alkoholinius gėrimus.</li> <li>✓ Mane kankina nemiga.</li> </ul>	10
<b><i>Laisvalaikis ir atsipalaidavimas</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Laisvalaikiu galiu daryti tai, ką labiausiai mėgstu.</li> <li>✓ Visada randu laiko tokiems dalykams, kuriuos tikrai mėgstu.</li> <li>✓ Pakankamai skiriu laiko aktyviam poilsiui.</li> </ul>	10
<b><i>Rūpinimasis savimi</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Periodiškai tikrinuosi sveikatą.</li> <li>✓ Praktikuoju įvairius atsipalaidavimo būdus.</li> <li>✓ Praktikuoju meditaciją.</li> </ul>	10
<b><i>Racionalus mąstymas</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Periodiškai įvertinu ir pertvarkau savo darbotvarkę ir darbo stilių.</li> <li>✓ Žinau ką daryti, kad išvengčiau blaškymosi.</li> <li>✓ Susidūręs su problema žinau kaip ją išspręsti.</li> </ul>	10

Testą sudaro 13 dimensijų. Iš kurių 12 atskleidžia po 10 klausimų ir 1 dimensiją – 12 klausimų. Iš viso testą sudaro 132 klausimai. Atsakymams žymėti numatytas penkių kategorijų atsakymo formatas. Klausama, ar Jūs visiškai sutinkate/nesutinkate su šiuo teiginiu.

Iš psichometrijos tyrimų ir praktikos yra žinoma, jog testą sėkmingai galima taikyti tik tuomet, kai jis tenkina tam tikras kokybes: visų pirma reliabilumą (patikimumą) ir validumą (tinkamumą) (Анастаси, 2001; Бурлачук, Морозов, 1999; Jovaiša, 1975; Merkys, 1995). Šios charakteristikos randamos atlikus specialius tyrimus bei psichometrinius skaičiavimus. Paminėtos psichometrinės charakteristikos turi būti pakankamai aukštos.

Nustatyti patikimui naudojamas testo vidinės konsistencijos matas - vadinamas alfa-koeficientas, - kurį sukonstravo ir pasiūlė Cronbach. Kuo labiau šio koeficiento reikšmė artėja prie vieneto ( $\alpha \cong 1,00$ ), tuo aukštesnė testo vidinė konsistencija, tuo testas matuoja tiksliau. Savaimė suprantama, jog realioje statistinių-psichometrinių tyrimų praktikoje koeficientų reikšmės, lygios vienetui nepasitaiko, tačiau empiriškai rasta koeficiento reikšmė turėtų artėti prie vieneto. Jei šio koeficiento reikšmė yra žema (paprastai -  $\alpha \leq 0,50$ ), tuomet laikoma, jog testo, kaip matavimo instrumento, patikimumas yra nepakankamas.

Taigi, kaip jau minėta šalia testo patikimumo ir tinkamumo labai svarbios charakteristikos yra testo reprezentatyvumas (Анастаси, 2001; Jovaiša, 1975; Merkys, 1995). Čia testo metodologinės kokybės charakteristiką apsprendžia imtis, kurios pagrindu testas buvo sukurtas. Iš pateiktų duomenų matome, kad šis testas tenkina labai plataus spektro ekologinio validumo ir reprezentatyvumo reikalavimus. Bendra tiriamųjų populiacija 444 asmenys iš įvairių Lietuvos regionų.

Testo skalės aprašymai pateikiami prieduose (Priedas Nr. 6).

*Pažymėtina, kad sukurti organizacinio klimato ir darbinio streso testai, kuriais paremtas šis magistro darbas, psichometriniu požiūriu pasižymi labai aukšta kokybe. Organizacinio klimato ir darbinio streso testai yra validūs ir išorinio kriterijaus požiūriu. Pažymėtina, kad kriterinis validumas (Criterion Validity) yra bene pats svarbiausias testo kokybės rodiklis (Merkys, 1999).*

### **2.3. Tyrimo imties ir eigos apibūdinimas**

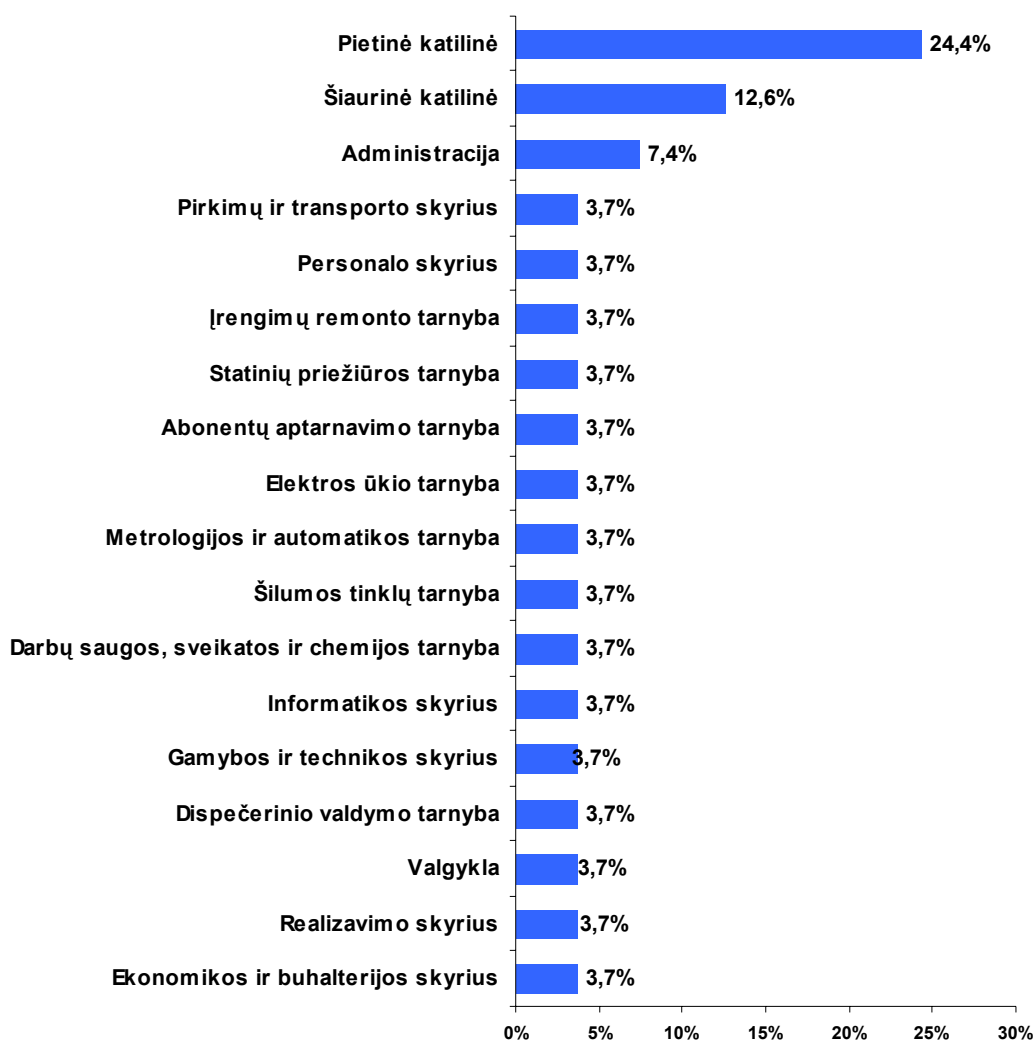
Mūsų pasirinkta tyrimui organizacija yra Specialiosios paskirties AB „Šiaulių energija“, kurioje iš viso dirba 309 darbuotojai. Norėdami ištirti visą organizaciją, kiekvienoje tyrimui atrinktoje komandoje (padalinyje) buvo apimti administracijos, skyrių, tarnybų ir katilinių darbuotojai. Tyrime dalyvavo visi administracijos darbuotojai, iš kiekvieno skyriaus ir tarnybos atsitiktiniu būdu buvo atrinkta po 5 darbuotojus bei visi Šiaurinėje ir Pietinėje katilinėse dirbantys darbuotojai. Pagal galimybę buvo siekiama apklausti padalinio vadovus ir eilinius darbuotojus, vyrus ir moteris, jaunos ir patyrusius darbuotojus. Tyrimo imtis - 135 respondentai AB „Šiaulių energijoje“ bei 18 jos padalinių, pagal kurias ir buvo suformuotos komandos tyrimui (žr. 8 lentelė).



**Specialiosios paskirties AB „Šiaulių energija“ komandos**

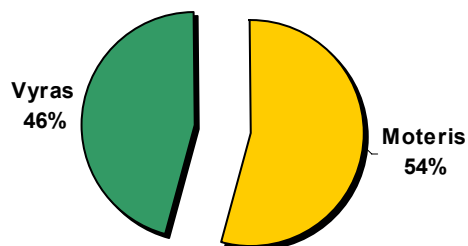
<b>Komanda</b>	<b>Komandos pavadinimas</b>	<b>Komandų sudėtis</b>
<b>1 komanda</b>	AB „Šiaulių energija“ administracijos darbuotojai	10 komandos narių: 1 generalinis direktorius, 1 generalinio direktoriaus padėjėjas, 1 sekretorė, 1 finansų ir ekonomikos direktorė, 1 technikos direktorius, 1 komercijos direktorius, 1 vyriausia buhalterė, 1 atstovė spaudai, 2 juriskonsultai.
<b>2 komanda</b>	Ekonomikos ir buhalterijos skyriaus darbuotojai	7 komandos nariai: 1 vyr. buhalterės pavaduotoja, 1 atlyginimų apskaitos buhalterė, 1 kasininkė, 1 ekonomikos skyriaus viršininkė, 2 ekonomistės.
<b>3 komanda</b>	Realizavimo skyriaus darbuotojai	8 komanda nariai: 1 viršininkė, 1 virškininkės pavaduotoja, 1 vyriausioji vadybininkė, 5 vyresniosios vadybininkės. Teikia konsultacijas įvairiais atsiskaitymų klausimais.
<b>4 komanda</b>	Valgyklos darbuotojai	8 komandos nariai: 1 valgyklos vedėja, 5 virėjos, 2 indų plovėjos.
<b>5 komanda</b>	Dispečerinio valdymo tarnybos darbuotojai	6 komandos narių: 1 viršininkas, 1 rajono dispečerė, 14 dispečerių.
<b>6 komanda</b>	Gamybos ir technikos skyriaus darbuotojai	14 komandos narių: 1 viršininkas, 1 viršininko pavaduotojas, 2 inžinierės, 1 projektavimo grupės inžinierius, 1 katilų derinimo inžinierius, 8 kiti darbuotojai.
<b>7 komanda</b>	Informatikos skyriaus darbuotojai	5 komandos nariai: 1 viršininkas, 1 viršininko pavaduotoja, 1 eksploatacijos inžinierė, 2 inžinieriai.
<b>8 komanda</b>	Darbų saugos, sveikatos ir chemijos tarnybos darbuotojai	8 komandos nariai: 1 viršininkas, 2 viršininko pavaduotojai, 5 kiti darbuotojai.
<b>9 komanda</b>	Šilumos tinklų tarnybos darbuotojai	25 komandos nariai: 1 viršininkas, 1 viršininko pavaduotojas, 3 meistrai, 20 darbininkų.
<b>10 komanda</b>	Metrologijos ir automatikos tarnybos darbuotojai	14 komandos narių: 1 viršininkas, 1 viršininko pavaduotojas, 2 inžinieriai, 10 darbininkų.
<b>11 komanda</b>	Elektros ūkio tarnybos darbuotojai	9 komandos nariai: 1 viršininkas, 1 viršininko pavaduotojas, 2 inžinieriai, 5 darbininkai.
<b>12 komanda</b>	Abonentų aptarnavimo tarnybos darbuotojai	39 komandos nariai: 1 viršininkė, 1 viršininkės pavaduotoja abonentų grupei, 3 abonentų grupės inžinieriai, 1 viršininkės pavaduotojas paslaugų grupei, 2 paslaugų grupės inžinieriai, 3 paslaugų grupės meistrai, 28 darbininkai. Konsultuoja šilumos tiekimo ir apskaitos klausimais.
<b>13 komanda</b>	Statinių priežiūros tarnybos darbuotojai	12 komandos narių: 1 viršininkas, 1 viršininko pavaduotojas, 10 darbininkų.
<b>14 komanda</b>	Įrengimų remonto tarnyba	14 komandos narių: 1 viršininkas, 1 viršininko pavaduotojas, 12 darbininkų. Parengia šildymo ir karšto vandens sistemas šildymo sezonui.
<b>15 komanda</b>	Personalo skyriaus darbuotojai	9 komandos nariai: 1 viršininkas, 1 viršininko pavaduotoja, 1 ūkvedė, 6 kiti darbuotojai.
<b>16 komanda</b>	Pirkimų ir transporto skyriaus darbuotojai	31 komandos narys: 1 viršininkas, 1 viršininko pavaduotojas, 1 inžinierė ekonomistė, 7 meistrai, 22 katilinių darbininkai.
<b>17 komanda</b>	Pietinės katilinės darbuotojai	32 komandos nariai: 1 katilinės viršininkas 11 Rėkyvos katilinės darbuotojai, 20 Margių katilinės darbuotojų.
<b>18 komanda</b>	Šiaurinės katilinės darbuotojai	17 komandos narių: 1 katilinės viršininkas, 2 operatoriai, 14 darbininkų.

Tyrimas AB „Šiaulių energija“ buvo atliktas 2006 m. lapkričio mėn. Tyrimo metu apklausti 135 įmonės darbuotojai. Bendras tiriamųjų pasiskirstymas pagal padalinius atvaizduotas 4 paveiksle, iš kurio matome, kad didžiausią dalį tiriamųjų sudarė Pietinės katilinės darbuotojai (24,4 % visų respondentų skaičiaus). Atitinkamai išsidėstę Šiaurinės katilinės (12,6 %), Administracijos (7,4 %), Pirkimų ir transporto, Personalo, Įrengimų remonto, Statinių priežiūros, Abonentų aptarnavimo, Elektros ūkio, Metrologijos ir automatikos, Šilumos tinklų, Darbų saugos, sveikatos ir chemijos, Informatikos, Gamybos ir technikos, Dispečerinio valdymo, Realizavimo, Ekonomikos ir buhalterijos skyrių, tarnybų bei valgyklos darbuotojai – po 3,7 % (žr. 4 paveikslą).

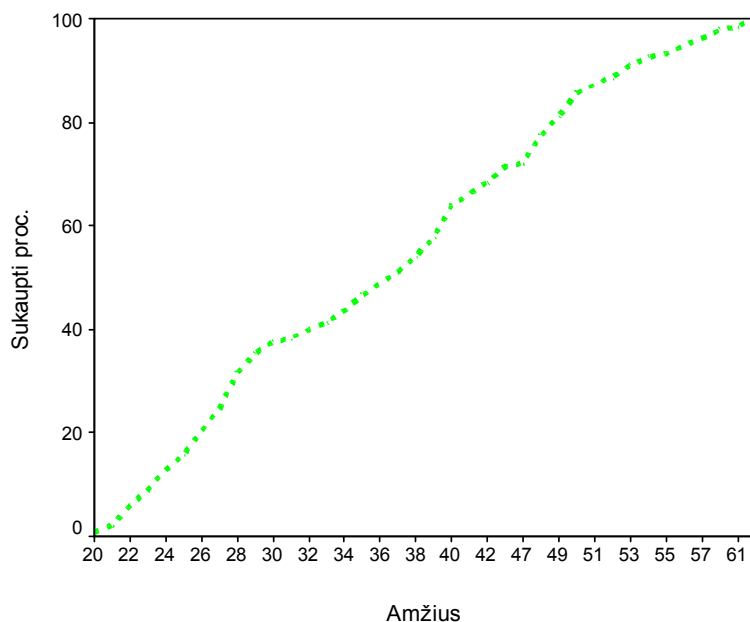


4 pav. Respondentų skaičius padaliniuose (N = 135)

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pavaizduotas 5 paveiksle. Iš paveikslo matyti, kad moterų buvo testuota šiek tiek daugiau nei vyrų. Vyrai sudaro 46 % visų respondentų, o moterys – 54 %.

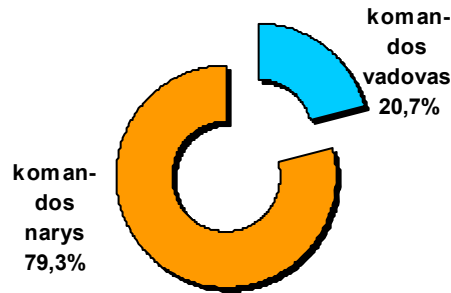


5 pav. Respondentų lytis (N = 135)



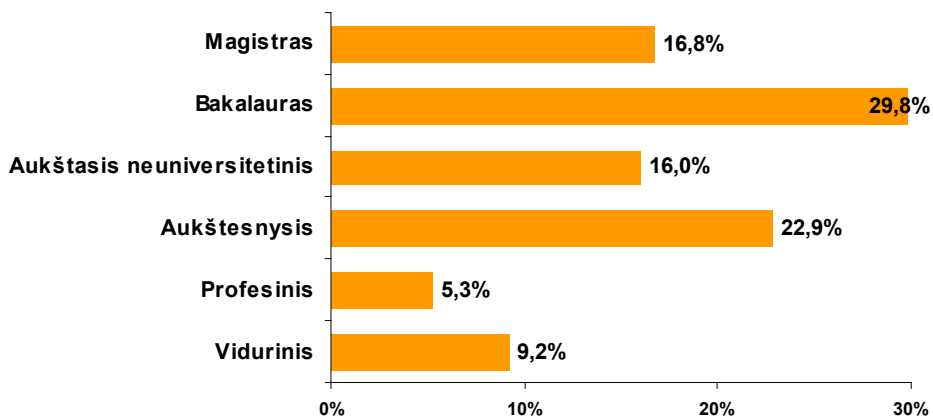
6 pav. Respondentų amžius (N = 135)

6 paveiksle pateiktas įmonės darbuotojų amžiaus sukaupųjų dažnių skirstinys, kuris parodo, kad vyriausias įmonėje dirbantis darbuotojas yra 65 metų, jauniausias - 20 metų amžiaus. Vidutinis amžiaus vidurkis siekia 37,5 metus.



7 pav. Respondentų statusas (N = 135)

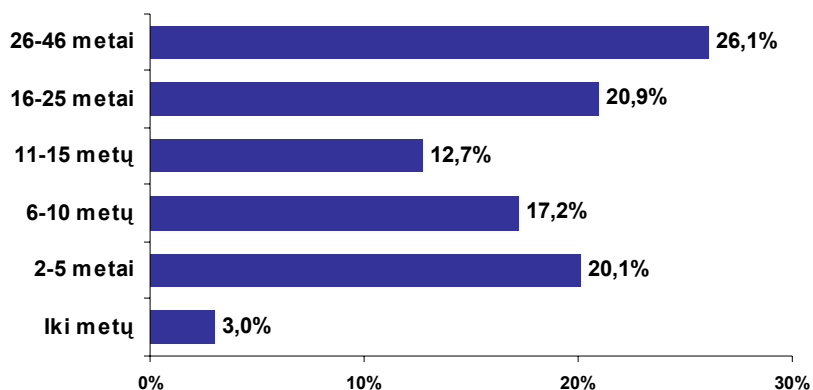
Kaip matome didžiąją dalį tiriamųjų sudarė eiliniai darbuotojai, net 79,3 % respondentų, o padalinių vadovai sudarė tik 20,7 % (žr. 7 paveikslą).



8 pav. Respondentų išsimokslinimas (N = 135)

Dauguma respondentų (29,8 %) yra įgiję bakalauro kvalifikacinį laipsnį. Su aukštesniuju išsilavinimu dirba 22,9 % darbuotojų ir tik 16,8 % yra įgiję magistro kvalifikacinį laipsnį. Tai sudaro Administracijos, Ekonomikos ir Personalo skyrių darbuotojai. Profesinį ir vidurinį išsilavinimą turi tik 5,3 % ir 9,2 % darbuotojų.

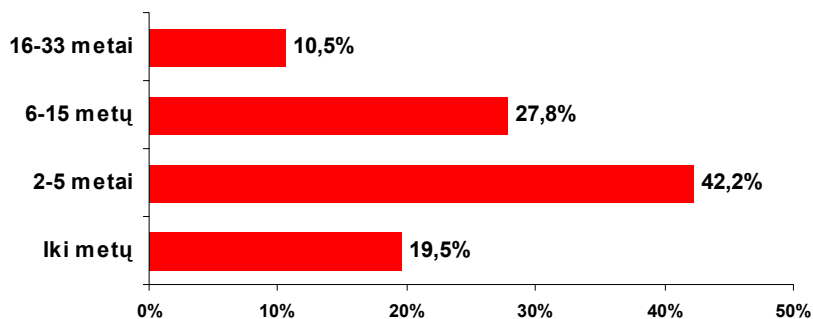
Taip pat buvo tirtas ir darbuotojų darbo stažas, kad būtų galima palyginti bendrą darbuotojų darbo stažą su darbo stažu AB „Šiaulių energija“.



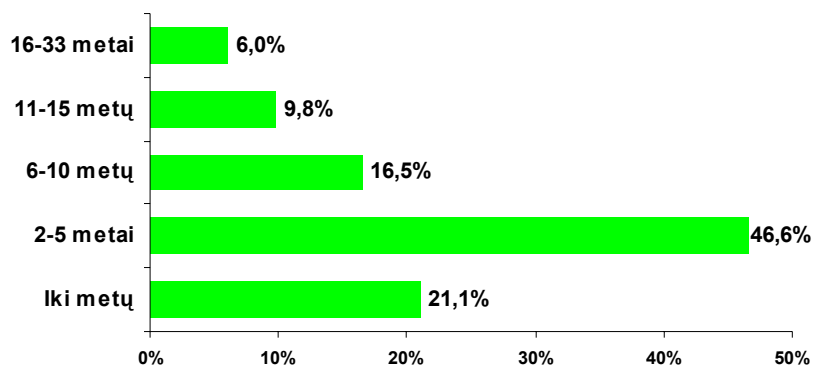
9 pav. Respondentų bendras darbo stažo pasiskirstymas procentais (N = 135)

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad didžioji dalis darbuotojų (26,1 %) turi 26 – 46 metų bendrą darbo stažą, šiek tiek mažiau darbuotojų (20,9 %) turi 16 – 25 metų stažą, 2 – 5 metų darbo stažą turi 20,1 % darbuotojų ir atitinkamai 11 – 15 ir 6 – 10 metų bendro darbo stažą turi 12,7 % ir 17,2 % įmonės darbuotojų. Ir tik 3 % darbuotojų neturi nei 1 metų bendro darbo stažo ( žr. 9 paveikslą).

10 paveiksle matome, kad net 42,2 % AB „Šiaulių energija“ dirba nuo 6 iki 15 metų, 27,8 % 6 – 15 metų, 19,5 % iki vienerių metų ir 10,5 % - 16 - 33 metų.



10 pav. Respondentų darbo stažo pasiskirstymas procentais AB „Šiaulių energija“ (N = 135)



11 pav. Respondentų darbo stažo pasiskirstymas procentais AB „Šiaulių energija“ konkrečiame kolektyve (N = 135)

Iš 11 paveikslo matyti, kad net 46,6 % įmonės darbuotojų dirba konkrečiame kolektyve nuo 2 iki 5 metų, ir nei vienerių metų nėra išdirbę 21,1 % apklaustųjų. Nuo 6 iki 10 metų tame pačiame kolektyve dirba 16,5 %, nuo 11 iki 15 metų – 9,8 % ir tik 6 % respondentų tame pačiame kolektyve dirba nuo 16 iki 33 metų.

*Paaiškėjo, jog didžiąją respondentų dalį sudaro moterys ir eiliniai darbuotojai. Organizacijoje dirbančių darbuotojų vidutinis amžiaus vidurkis siekia 37,5 metus. Dauguma respondentų (29,8 %) yra įgiję bakalauro kvalifikacinį laipsnį. Atsižvelgiant į respondentų darbo stažą, matyti, kad organizacijoje dominuoja vyresnio amžiaus darbuotojai, kurių bendras darbo stažas siekia net iki 46 metų, tačiau tik 10,5 % darbuotojų turi iki 33 metų darbo stažą šioje įmonėje. Dauguma įmonės darbuotojų (46,6 %) tame pačiame kolektyve dirba tik nuo 2 iki 5 metų.*

### 3. ORGANIZACINIO KLIMATO IR DARBINIO STRESO DIAGNOSTINIO TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1. Naudotų diagnostinių instrumentų metodologinės kokybės charakteristikos

Organizacinio klimato testas buvo sukurtas 2004 metais KTU profesoriaus G. Merkio mokslinės grupės, susidedančios iš įvairių Lietuvos universitetų magistrantų ir doktorantų. Kai kurie testo kūrimo bei patikros rezultatai atspindėti jau gynimui parengtuose kvalifikaciniuose darbuose – daktaro disertacijose ir magistro darbuose (I. Beniušienė, J. Vveinhardt, 2005, I. Černeckienė, 2005, D. Bartkevičiūtė, 2006, A. Jonušaitė, 2005 ir kt.).

Greta testo patikimumo ir tinkamumo labai svarbios charakteristikos yra testo reprezentatyvumas (A. Анастаси, С. Урбина, 2001; L. Jovaiša, 1975; G. Merkys, 1999). Čia testo metodologinės kokybės charakteristiką apsprendžia imtis, kurios pagrindu testas buvo sukurtas ir sunormintas. Iš Organizacinio klimato autorių pateiktų duomenų matome, kad šis testas tenkina labai plataus spektro ekologinio validumo ir reprezentatyvumo reikalavimus. Bendra tiriamųjų populiacija 3596 asmenys. Šiandien Lietuvoje jau sukauptą testo normavimo bazę atspindi šios charakteristikos:

- bendras ištirtų darbuotojų skaičius siekia 3596;
- bendras ištirtų darbo komandų skaičius siekia 247;
- ištirtų organizacijų skaičius siekia 70.

Normavimo bazėje yra atspindėti patys įvairiausi organizacijų tipai – viešojo sektoriaus organizacijos, verslo organizacijos ir statutinės organizacijos (žr. 9 lentelę). Žinoma, statutinės organizacijos iš principo yra viešojo sektoriaus organizacijos, tačiau tai labai savita organizacijų atmaina ir atitinkamą tipą tikslinga nagrinėti atskirai. Kai kurios organizacijos sutiko būti tiriamos tik tokiu atveju, jei nebus skelbiami konkretūs duomenys. Todėl tyrimo etikos sumetimais toliau apie organizacijas yra skelbiami tik apibendrinti ir iš dalies anonimiški duomenys.

**Organizacijų, sudarančių testo normavimo bazę Lietuvoje, tipai**

Viešojo sektoriaus organizacijos	Verslo organizacijos	Statutinės organizacijos arba organizacijos artimos statutinėms
Bendrojo lavinimo mokyklos	Smulkaus ir vidutinio verslo organizacijos	Kalėjimų departamento įstaigos (kalėjimų prižiūrėtojai)
Universitetas	Gamybos ir Prekybos organizacijos	Priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos organizacijos
Stacionarinės gydymo įstaigos (ligoninės)	Stambios energetinio sektoriaus įmonės	Policijos komisariatai
Pirminės sveikatos priežiūros centrai	Privatūs bankai ir jų regioniniai skyriai	Policijos nuovados
Seniūnijos	Privačios žiniasklaidos institucijos	Teritoriniai muitinių skyriai
Savivaldybės ir jų skyriai	Draudimo kompanijos	
Apskritis viršininko administracija	Reklamos agentūra	
	VMI skyriai	

Suformuojant minimo testo normavimo Lietuvoje duomenų bazę aktyviai prisidėjo ir šio magistro darbo autorės. Konkrečiai normavimo bazė buvo papildyta žmogiškųjų išteklių testavimo rezultatais, atliktais AB „Šiaulių energija“ organizacijoje.

Visa sukaupta testo duomenų bazė įgalina konkrečią darbo organizaciją palyginti su labai dideliu kitų organizacijų skaičiumi. Tai suteikia galimybę sudaryti testo normas netgi pagal labai konkretų organizacijos tipą, pavyzdžiui: universitetui, bankui, mokyklai, ligoninei, verslo sektoriui ir kt.

Duomenys yra normuojami, panaudojant standartizuoto normaliojo skirstinio Z skalę. Šiame kontekste verta prisiminti, kad taikomuosiuose testavimo tyrimuose z-įvertis plačiai taikomas, kadangi jis yra lakoniškas ir kartu labai informatyvus rodiklis. Prisimintina, kad z-įverčio vidurkis visuomet yra lygus 0, o standartinis nuokrypis yra lygus 1 (A. Анастаси, С. Урбина, 2001). Tokiu būdu z-skalėje neigiamas įvertis visada reiškia nuokrypį nuo vidurkio „į apačią“, artimas nuliui įvertis rodo, kad matuojama dimensija atitinka norminės imties vidurkį, o teigiami įverčiai rodo, kad matuojamo požymio raiška viršija vidurkį. Kadangi konkrečiu atveju testo atskiros dimensijos buvo koduotos neigiamai, tai ir teigiami z-įverčiai turi „neigiamą atspalvį“, o neigiami atvirkščiai – reiškia nuokrypį į teigiamų įverčių sritį. Jei, tarkime atstumas (skirtumas) tarp dviejų gretinamų vidurkių yra lygus 1, tai reiškia, kad matuojamas požymis dviejose grupėse (mūsų atveju komandose) skiriasi per vieną normaliojo skirstinio standartinį nuokrypį. Kitaip tariant, toks skirtumas yra labai ryškus.



Dėl labai didelio statistinio stebinių skaičiaus matavimas ir normavimas natūraliai pasidaro labai preciziškas. Antai normavimo vidurkio pasikliaujamas intervalas jungtinėje imtyje šiuo metu jau yra ekstremaliai mažas ir standartizuotoje Z-skaleje svyruoja nuo -0,05 iki +0,05.

Nors testo normavimo bazė yra labai įvairi ir didelė, visgi tenka pripažinti, jog dar trūksta kai kurių tipų organizacijų. Pavyzdžiui, kol kas nėra nei vienos teisinės paslaugas privačiai teikiančios institucijos, architektų biuro. Nepakankamai atstovaujamos statybinės organizacijos. Ateityje tikslinga būtų apimti ne tik darbo organizacijas, bet ir kitokio tipo organizacijas, kurioms organizacinis klimatas iš principo yra aktualus, pavyzdžiui, nevyriausybines organizacijas, teritorines bendruomenes, politinių partijų vietas skyrius, rinkimų štabus ir pan.

Komentuojamo testo psichometrinės kokybės charakteristikas prof. G. Merkio mokslinė grupė nustatė jau anksčiau ir šie rezultatai jau ne kartą buvo skelbti minėtuose magistro darbuose ir, atsižvelgiant į gautus rezultatus, galima daryti išvadą, jog Lietuvoje sukurtas organizacinio klimato testas yra validus ir patikimas. Jį drąsiai galima taikyti žmogiškiesiems ištekliams Lietuvos darbo organizacijose tyrinėti.

Todėl yra labai svarbu aptarti organizacinio klimato sutrumpintos testo versijos metodologinės kokybės charakteristikas – testo vidinę konsistenciją, testo skiriamąją gebą ir kt. Todėl būtų prasminga patyrinėti nagrinėjamo požymio raišką, jos kryptingumą, t.y. suformuluoti klausimą apie tai, ar tirtoms organizacijoms yra būdingos (nebūdingos) organizacinio klimato apraiškos. Daugelis testo klausimų buvo suformuluoti neigiamai. Pvz: „svarbi informacija daugumą iš mūsų pasiekia pavėluotai, informacijos sklaidos procese jaučiamės nustumti į šalį“; „mūsų kolektyvo psichologinė atmosfera yra slegianti, gniuždanti“ ir kt. Testo pavadinimas turi atitikti matuojamą reiškinį. Todėl aukštas komentuojamo testo įvertis rodo neigiamas organizacijos klimato apraiškas, ir atvirkščiai – žemas testo įvertis rodo, kad organizacinis klimatas yra palankus.

Teste buvo ir teigiamų klausimų formuluočių. Pvz: „Mūsų kolektyve dažnai nugriaudi sveikas juokas“, „Mūsų žmonės darbe jaučiasi saugiai ir užtikrintai“ ir kt. Teigiamai suformuluotų teiginių balai, prieš skaičiuojant apibendrintus testo įverčius, buvo perkoduojami taip, kad atitiktų testo „interpretacijos raktą“. Teigiami testo klausimai sąmoningai yra formuluojami neigiami, o tik dalis iš jų lieka teigiami. Tyrimų patirtis rodo, kad tokia procedūra padeda išvengti tendencingų atsakymų, kuomet pasireiškia nepagrįstas ir labai asimetriškas atsakymų vien tik „taip“ arba „ne“ dominavimas (G. Merkys, 1999).

**Sutrumpintos organizacinio klimato testo versijos metodologinės kokybės charakteristikos (N=3596)**

Organizacinio klimato testo dimensijos	N items	Cronbach $\alpha$	Faktorių skaičius	Sklaida %	Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (itt)		
					mean	min	max	mean	min	max
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	4	0,83	1	65,82	0,81	0,75	0,86	0,54	0,46	0,69
Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	4	0,62	1	47,72	0,69	0,55	0,76	0,3	0,15	0,49
Konfliktai	4	0,72	1	54,51	0,74	0,74	0,74	0,39	0,37	0,42
Vyrų ir moterų santykiai	3	0,83	1	76,37	0,87	0,86	0,88	0,65	0,63	0,67
Humoras	3	0,55	1	49,33	0,70	0,47	0,85	0,22	0,02	0,43
Santykiai su vadovais	4	0,85	1	68,65	0,83	0,75	0,88	0,58	0,45	0,70
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	3	0,72	1	63,76	0,80	0,72	0,84	0,45	0,39	0,58
Informacija/ komunikacija	4	0,82	1	65,14	0,80	0,71	0,87	0,53	0,42	0,71
Atvirumas, tolerantiškumas	4	0,78	1	60,77	0,78	0,71	0,84	0,48	0,38	0,55
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	4	0,87	1	72,55	0,85	0,83	0,87	0,63	0,57	0,67
Kartų santykiai	4	0,82	1	66,52	0,81	0,74	0,89	0,55	0,43	0,69
Tarpusavio santykiai	5	0,84	1	61,56	0,78	0,73	0,84	0,52	0,43	0,67
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	2		1	84,67	0,92	0,92	0,92	0,69	0,69	0,69
Valdymo /vadovavimo stilius	5	0,88	1	68,43	0,83	0,80	0,86	0,61	0,52	0,75
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	2		1	74,98	0,87	0,87	0,87	0,50	0,50	0,50
Kontrolė	2		1	88,29	0,94	0,94	0,94	0,77	0,77	0,77
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	3	0,64	1	57,98	0,76	0,70	0,85	0,37	0,22	0,46
Vertybės ir kultūra	3	0,73	1	64,84	0,80	0,62	0,89	0,46	0,32	0,72
Tradicijos, šventės	2		1	80,89	0,90	0,90	0,90	0,62	0,62	0,62

Kaip matyti iš 10 lentelės duomenų sudarytų subskalių ilgis yra optimalus ir svyruoja nuo 2 iki 5 testo žingsnių (klausimų). Pažymėtina labai aukšta praktiškai visų subskalių vidinė konsistencija. Ji svyruoja nuo 0,62 iki 0,88. Dominuoja labai aukšti testo žingsnių faktoriniai svoriai, kurie turi būti ne žemesni kaip 0,6. Kaip matyti ši sąlyga yra tenkinama ir netgi gerokai viršijama. Yra reikalaujama, kad faktorius paaiškinta sklaida siektų ne mažiau 10 % (Bitinas, 1998). Šiuo atveju gautų faktorių paaiškinta sklaida siekia nuo 47,72 % iki 84,67 %. Labai svarbus testo metodologinės kokybės rodiklis yra testo žingsnių (užduočių) skiriamoji geba (itt). Testuose, kurie yra grįsti ne pažintinių ar loginių uždavinių sprendimu, bet nuomonių pareiškimu paprastai reikalaujama, kad vidutinis skiriamosios gebos koeficientas nenukristų žemiau 0,20 ribos. Pristatomo testo atitinkami rodiklių įverčiai svyruoja nuo 0,22 iki 0,77.

Iš 10 lentelės matyti, jog minėtos testo charakteristikos yra labai palankios.

Konkrečiai, AB „Šiaulių energija“ organizacijos imtyje metodologinės kokybės rodikliai yra tikrai pakankami, tačiau kai kuriose dimensijose natūraliai dėl keliasdešimt kartų mažesnės tyrimo imties yra mažesni už rodiklius, gautus visoje normavimo imtyje. Analizuojant organizacinio klimato testo metodologinės kokybės charakteristikas AB „Šiaulių energija“ atveju, matyti, jog visų subskalių vidinė konsistencija svyruoja nuo 0,56 iki 0,87. Tai parodo, kad ji yra labai aukšta. Iš 11 lentelės matyti, jog testo žingsnių faktoriniai svoriai yra labai aukšti, t.y. didesni nei 0,6. Šiuo atveju gautų faktorių paaiškinta sklaida siekia nuo 41,37 iki 87,66 %. Tai parodo, jog ji yra labai didelė. Vidutinis skiriamosios gebos (itt) koeficientas yra nuo 0,21 iki 0,75. Reikalavimai akivaizdžiai yra viršijami.

11 lentelė

Sutrumpintos organizacinio klimato testo versijos metodologinės kokybės charakteristikos AB „Šiaulių energija“

Organizacinio klimato testo dimensijos	N items	Cronbach $\alpha$	Faktorių skaičius	Sklanda %	Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (itt)		
					mean	min	max	mean	min	max
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	4	0,83	1	66,61	0,82	0,77	0,84	0,55	0,48	0,64
Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	4	0,59	1	41,37	0,64	0,46	0,72	0,21	0,02	0,39
Konfliktai	4	0,70	1	52,86	0,72	0,64	0,80	0,37	0,31	0,53
Vyrų ir moterų santykiai	3	0,84	1	78,48	0,89	0,87	0,90	0,68	0,66	0,71
Humoras	3	0,56	1	55,53	0,71	0,40	0,89	0,30	0,07	0,59
Santykiai su vadovais	4	0,82	1	64,53	0,80	0,64	0,88	0,52	0,34	0,65
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	3	0,64	1	58,02	0,76	0,69	0,80	0,37	0,31	0,46
Informacija/ komunikacija	4	0,77	1	60,42	0,77	0,58	0,86	0,46	0,25	0,69
Atvirumas, tolerantiškumas	4	0,68	1	51,26	0,71	0,60	0,82	0,34	0,21	0,46
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	4	0,86	1	70,80	0,84	0,80	0,87	0,61	0,56	0,69
Kartų santykiai	4	0,80	1	63,55	0,79	0,72	0,91	0,51	0,31	0,66
Tarpusavio santykiai	5	0,83	1	60,58	0,77	0,66	0,86	0,5	0,36	0,71
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	2		1	85,64	0,93	0,93	0,93	0,71	0,71	0,71
Valdymo /vadovavimo stilius	5	0,87	1	66,21	0,81	0,75	0,85	0,58	0,49	0,72
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	2		1	79,76	0,89	0,89	0,89	0,60	0,60	0,60
Kontrolė	2		1	87,66	0,94	0,94	0,94	0,75	0,75	0,75
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	3	0,57	1	54,07	0,73	0,63	0,85	0,30	0,12	0,42
Vertybės ir kultūra	3	0,74	1	65,95	0,81	0,70	0,87	0,48	0,38	0,66
Tradicijos, šventės	2		1	78,76	0,89	0,89	0,89	0,58	0,58	0,58

Iš to seka, kad aukštomis metodologinės kokybės charakteristikomis pasižymi ir sutrumpinta organizacinio klimato testo versija, kuri pagrindžia prielaidą, jog testuojant žmogiškųjų išteklių charakteristikas darbo organizacijose galima naudotis šiuo testu.

Testo autorių pateiktos charakteristikos leidžia manyti, kad testas yra kokybiškas ir tinkamai pasirinktas adaptavimui, tiriant organizacinio klimato raišką lietuviškoje terpėje.

Priešingai nei prieš tai aptartas Organizacinio klimato testas, kuris buvo sukurtas Lietuvos tyrėjų, Darbinio streso testas buvo sudarytas ir adaptuotas remiantis amerikiečio S. H. Osipow, A. R. Spokane (1987) OSI – darbinio streso klausimynu. Šio testo klausimų ir juos apibendrinančių dimensijų turinį lėmė teorinės žinios, sukauptos žmogiškųjų išteklių valdymo moksle apie darbuotojų tarpusavio santykius ir patiriamą darbinį stresą. Šios žinios jau buvo aptartos 1.2.2. skyrelyje apie darbinį stresą.

Didžioji dalis testo klausimų, kaip ir organizacinio klimato teste suformuluoti negatyviai<sup>1</sup>, t.y. atspindi silpnąsias, blogąsias darbinių sąlygų puses. Bendrasis testo balas, kitaip tariant, jungtinis skalės įvertis, randamas susumuojant balus, gaunamus už kiekvieną klausimą. Tokiu būdu testas sudarytas taip, kad mažesnis testo balas atspindi pozityvesnę darbinių sąlygų vertinimą ir, atvirkščiai, kuo didesnis testo balas kiekvienoje subskalėje bei jungtinėje skalėje, tuo mažiau patrauklios darbo sąlygos. Iš keliuose lyginamuose padaliniuose patiriamas darbinis stresas yra mažesnis tas, kurios testo balas yra mažesnis.

Atsakymams žymėti „Darbinio streso“ testas numato penkių pakopų (kategorijų) atsakymo formatą.

Klausinama, kaip ar *sutinkama* (nesutinkama) su tam tikrais teiginiais, atspindinčiais stresą, įtampą, patiriamą darbe, darbo krūvį. Toliau, vienas po kito pateikiami, 132 įvairias darbinės situacijas padaliniuose atspindintys, teiginiai (žr. Priede Nr. 7 testo pavyzdį). Ties kiekvienu teiginiu tiriamasis turi pažymėti vieną iš penkių atsakymo formatų:

1. Visai nesutinku (0 balų).
2. Nesutinku (1 balas).
3. Abejoju (2 balai).
4. Sutinku (3 balai).
5. Visiškai sutinku (4 balai).

Iš psichometrijos tyrimų ir praktikos yra žinoma, jog testą sėkmingai galima taikyti tik tuomet, kai jis tenkina tam tikras kokybes: visų pirma reliabilumą (patikimumą) ir validumą (tinkamumą) (A. Анастаси, С. Урбина, 2001; L. Jovaiša, 1975; G. Merkys, 1999). Šios charakteristikos randamos atlikus specialius tyrimus bei psichometrinius skaičiavimus. Paminėtos metodologinės kokybės charakteristikos turi būti pakankamai aukštos.

<sup>1</sup> Beveik pusės testo klausimų (teiginių) formuluotės yra pozityvios. Tokio tipo tyrimuose dalis teiginių formuluojami negatyviai/ pozityviai todėl, kad tiriamieji neprarastų budrumo bei, siekiant atsakymų „pasislinkimo“ pritarimo (arba nepritarimo) link.

„Darbinio streso“ autoriai, apibūdindami testo, kaip matavimo prietaiso, patikimumą naudojo labai populiarų<sup>2</sup> testo vidinės konsistencijos matą - vadinamąjį alfa-koeficientą, - kurį sukonstravo ir pasiūlė Cronbach. Kuo labiau šio koeficiento reikšmė artėja prie vieneto ( $\alpha \approx 1,00$ ), tuo aukštesnė testo vidinė konsistencija, tuo testas matuoja tiksliau. Savaiame suprantama, jog realioje statistinių-psichometrinių tyrimų praktikoje koeficientų reikšmės, lygios vienetui nepasitaiko, tačiau empiriškai rasta koeficiento reikšmė turėtų artėti prie vieneto. Jei šio koeficiento reikšmė yra žema (paprastai -  $\alpha \leq 0,50$ ), tuomet laikoma, jog testo, kaip matavimo instrumento, patikimumas yra nepakankamas.

Vis dėlto abu testo autorių pasirinkti validacijos metodai bet kuriuo atveju įtaigiai parodo, jog „Darbinio streso“ testas yra validus (tinkamas) ir jis tikrai matuoja įvairių darbinių komandų veiksmingumą.

Taip pat buvo atlikta ir faktorinė testo validacija, kurios statistiniai duomenys bei faktorinės analizės rezultatai patvirtina, kad testas yra tinkamas.

Remiantis teorinėmis žiniomis apie darbinį stresą bei savarankiškoms mokslinės grupės išvalgomis, buvo formuluojamos darbinės hipotezės apie tai, kad darbiniam stresui yra priskirtinos šios dimensijos:

- Darbo krūvis;
- Subrendimas atsakingesniai darbui;
- Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumai;
- Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumai;
- Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe;
- Darbo sąlygos;
- Įtampa ir pervargimas darbe;
- Vidinė įtampa, nerimas;
- Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose;
- Fizinis nuovargis;
- Laisvalaikis ir atsipalaidavimas;
- Rūpinimasis savimi;
- Racionalus mąstymas.

Ši darbinė hipotezė pasiteisino. Taikant faktorinės validacijos principus 132 pirminiai darbinio streso požymiai, išplaukiantys iš minėtų dimensijų, buvo apibendrinti (suvesti) į 13 dimensijų arba subskalių. Jų pavadinimai ir metodologinės kokybės charakteristikos yra atspindėtos 12 lentelėje. Minėtos dimensijos ir kokybinės charakteristikos buvo gautos ištyrus

<sup>2</sup> Koeficiento populiarumą lėmė tai, kad jis nereikalauja atlikti ir tarpusavyje koreliuoti pakartotiniu matavimu, tačiau įvertina to paties matavimo duomenų suderinamumą (vidinę konsistenciją) (Lienert&Raatz 1993).

444 darbuotojus, atstovaujančius 65 padalinius (darbines komandas) iš 6 organizacijų. Tos organizacijos buvo gana įvairios – banko skyriai, gamybos įmonė, dvi statutinės organizacijos, energetinio sektoriaus įmonė, sveikatos priežiūros įstaiga.

Tyrinėjant nagrinėjamo požymio raišką, jos kryptingumą, t.y. suformuluoti klausimą apie tai, ar tirtoms organizacijoms yra būdingos (nebūdingos) darbinio streso apraiškos, kaip ir organizacinio klimato teste, daugelis darbinio streso testo klausimų buvo suformuluoti neigiamai. Testo pavadinimas turi atitikti matuojamą reiškinį. Todėl aukštas komentuojamo testo įvertis rodo neigiamas darbinio streso apraiškas, ir atvirkščiai.

12 lentelė

**Sukurto ir išbandomo darbinio streso testo metodologinės kokybės charakteristikos (Normavimo imtyje N = 444)**

Darbinio streso testo dimensijos	N items	Cronbach $\alpha$	Faktorių skaičius	Sklaida %	Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (itt)		
					mean	min	max	mean	min	max
Darbo krūvis	8	0,84	1	47,48	0,68	0,53	0,82	0,39	0,19	0,63
Subrendimas atsakingesniai darbu (kitoms pareigoms)	8	0,83	1	45,39	0,67	0,51	0,79	0,37	0,17	0,59
Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	7	0,75	1	44,91	0,67	0,44	0,80	0,34	0,07	0,63
Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	7	0,77	1	42,47	0,65	0,60	0,69	0,33	0,22	0,52
Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	8	0,81	1	42,89	0,65	0,52	0,75	0,34	0,14	0,56
Darbo sąlygos	11	0,85	1	41,39	0,64	0,46	0,78	0,35	0,12	0,59
Įtampa ir pervargimas darbe	8	0,75	1	36,07	0,59	0,42	0,74	0,26	0,11	0,49
Vidinė įtampa, nerimas	9	0,90	1	54,78	0,74	0,59	0,84	0,49	0,30	0,75
Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	7	0,76	1	41,03	0,63	0,48	0,78	0,30	0,10	0,57
Fizinis nuovargis	9	0,86	1	47,22	0,68	0,51	0,81	0,40	0,21	0,64
Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	8	0,77	1	39,51	0,62	0,41	0,76	0,30	0,02	0,70
Rūpinimasis savimi	9	0,75	1	33,86	0,58	0,41	0,69	0,25	0,06	0,62
Racionalus mąstymas	8	0,84	1	49,13	0,69	0,44	0,80	0,41	0,15	0,68

Kaip matyti iš 12 lentelės duomenų sudarytų subskalių ilgis yra optimalus ir svyruoja nuo 7 iki 11 testo žingsnių (klausimų). Pažymėtina labai aukšta praktiškai visų subskalių vidinė konsistencija. Ji svyruoja nuo 0,75 iki 0,90. Dominuoja labai aukšti testo žingsnių faktoriai svoriai. Literatūroje nurodoma, jog faktoriai svoriai yra laikomi aukštais tuo atveju, jei jų įvertis nenukrinta žemiau 0,6. Kaip matyti ši sąlyga yra tenkinama ir netgi gerokai viršijama. Yra reikalaujama, kad faktoriaus paaiškinta sklaida siektų ne mažiau 10 % (Bitinas, 1998). Tuo tarpu šiuo atveju gautų faktorių paaiškinta sklaida siekia 34-55%. Labai svarbus testo metodologinės kokybės rodiklis yra testo žingsnių (užduočių) skiriamoji geba (itt). Testuose, kurie yra grįsti ne

pažintinių ar loginių uždavinių sprendimu, bet nuomonių pareiškimu paprastai reikalaujama, kad vidutinis skiriamosios gebos koeficientas nenukristų žemiau 0,20 ribos. Pristatomo testo atitinkami rodiklių įverčiai svyruoja nuo 0,25 iki 0,49. Minimalūs reikalavimai yra viršijami.

13 lentelė

**Sukurto ir išbandomo darbinio streso testo metodologinės kokybės charakteristikos tirtoje organizacijoje (Normavimo imtyje N = 135)**

Darbinio streso testo demensijos	N items	Cronbach $\alpha$	Faktorių skaičius	Sklaida %	Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (itt)		
					mean	min	max	mean	min	max
Darbo krūvis	8	0,78	1	39,95	0,63	0,46	0,82	0,30	0,06	0,66
Subrendimas atsakingesniai darbui (kitoms pareigoms)	8	0,84	1	48,28	0,69	0,52	0,84	0,39	0,13	0,70
Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	7	0,79	1	49,52	0,71	0,46	0,85	0,38	0,01	0,69
Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	7	0,74	1	40,49	0,63	0,41	0,74	0,30	0,04	0,56
Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	8	0,82	1	45,44	0,66	0,45	0,82	0,36	0,05	0,73
Darbo sąlygos	11	0,83	1	38,94	0,59	0,42	0,77	0,32	0,03	0,62
Įtampa ir pervargimas darbe	8	0,77	1	38,91	0,62	0,46	0,75	0,30	0,10	0,57
Vidinė įtampa, nerimas	9	0,90	1	56,27	0,74	0,52	0,85	0,50	0,29	0,74
Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	7	0,7	1	36,37	0,60	0,45	0,75	0,25	0,13	0,48
Fizinis nuovargis	9	0,85	1	46,60	0,67	0,42	0,86	0,39	0,13	0,68
Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	8	0,75	1	38,57	0,61	0,42	0,84	0,28	0,08	0,73
Rūpinimasis savimi	9	0,78	1	37,40	0,61	0,48	0,73	0,29	0,05	0,67
Racionalus mąstymas	8	0,86	1	51,88	0,72	0,58	0,82	0,44	0,17	0,71

Aptariant sukurto ir išbandomo darbinio streso metodologinės kokybės charakteristikas AB „Šiaulių energija“ atveju, iš 13 lentelės matyti, jog visų subskalių vidinė konsistencija svyruoja nuo 0,70 iki 0,90. Tai parodo, kad ji yra labai aukšta. Iš lentelės matyti, jog testo žingsnių faktoriai svoriai nėra labai aukšti, nes *darbo sąlygų* faktorinis svoris nesiekia 0,6 (remiantis minėta taisykle). Šiuo atveju gautų faktorių paaiškinta sklaida siekia 36,37 - 56,27 %. Vidutinis skiriamosios gebos (itt) koeficientas yra nuo 0,25 iki 0,50. Minimalūs reikalavimai tai pat yra viršijami.

Visi išdėstyti argumentai rodo, kad sukurtas darbinio streso testas, kuriuo paremtas šis magistro darbas, psichometriniu požiūriu pasižymi pakankamai aukšta metodologine kokybe. Žinoma, ateityje šio testo patikimumą, kaip ir organizacinio klimato testo atveju, reikėtų patikrinti retesto (pakartotinių matavimų) metodu.

Darbinio streso testas yra validus ir išorinio kriterijaus požiūriu. Pažymėtina, kad kriterinis validumas (Criterion Validity) yra pats svarbiausias testo kokybės rodiklis (Lienert&Raatz, 1994;

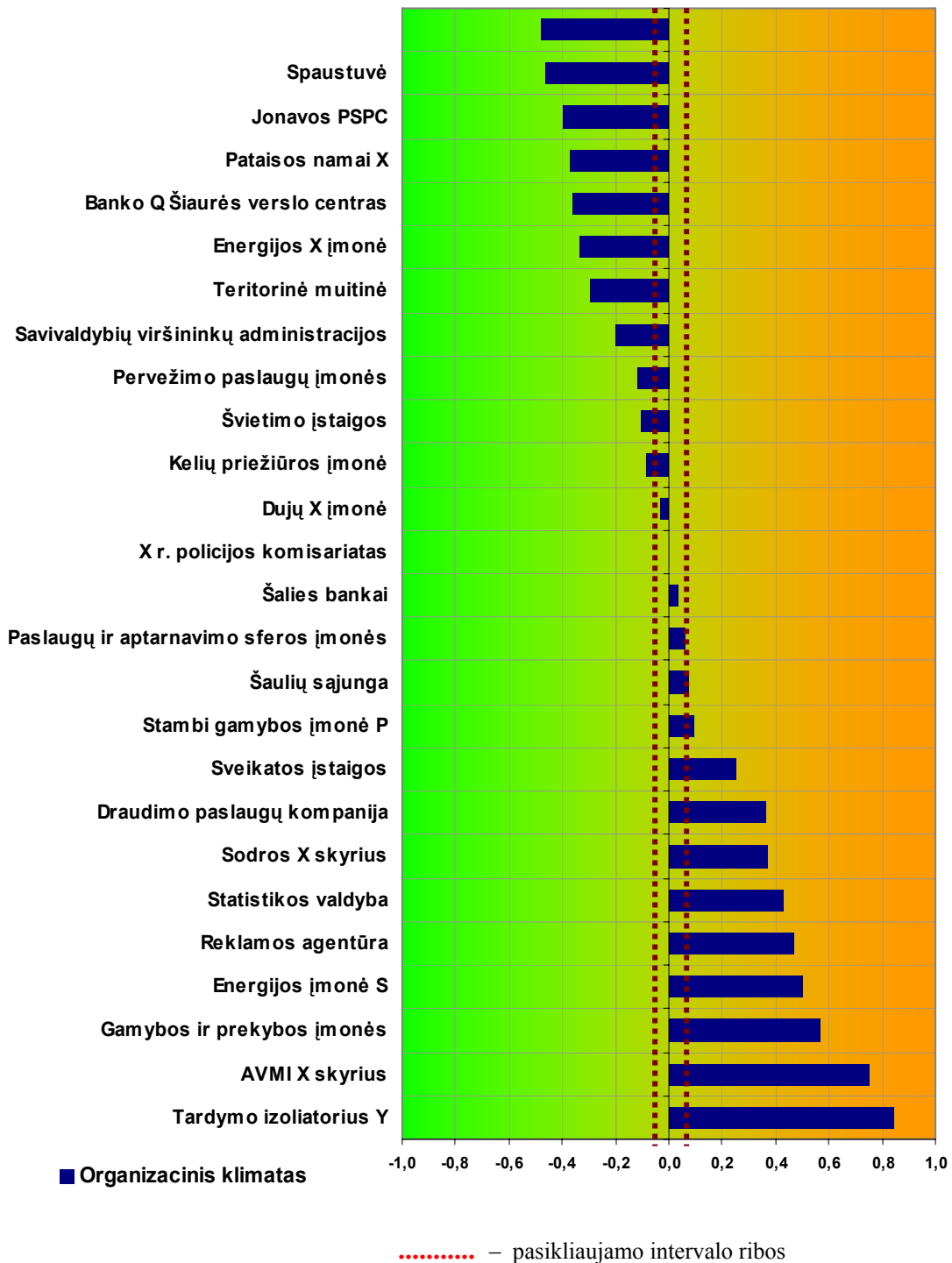
Merkys, 1999). Tokiu išoriniu kriterijumi, hipotetiškai maštant, gali pasitarnauti organizacinio klimato testo įverčiai.

### 3.2. Organizacinio klimato raiška AB „Šiaulių energija“ padaliniuose

Ankstesniuose darbo skyriuose buvo pateikta nemažai argumentų, kad organizacinio klimato testas pasižymi aukštomis psichometrinės kokybės charakteristikomis. Vadovaujantis bendrais testo duomenimis, galima teigti, kad testas yra patikimas ir validus. Tačiau nemažiau svarbu patikrinti, ar testas yra toks pat patikimas ir dalinėje imtyje, šiuo atveju – AB „Šiaulių energija“ organizacijoje. Kadangi dalinė imtis yra keliolika kartų mažesnė už visą normavimo imtį, tai mažoje imtyje galima atskirais atvejais tikėtis prastesnių rodiklių. Tikėtina, kad konkrečioje dalinėje imtyje testas gali pilnai savo darbinių sąvybių ir neatskleisti. Tai gali nulėmti: respondentų nuotaikos, įvairios psichologinės problemos, neužtikrintas testavimo anonimiškumas ir pan. Tokie dalykai iššaukia nenuoseklius respondentų atsakymus.

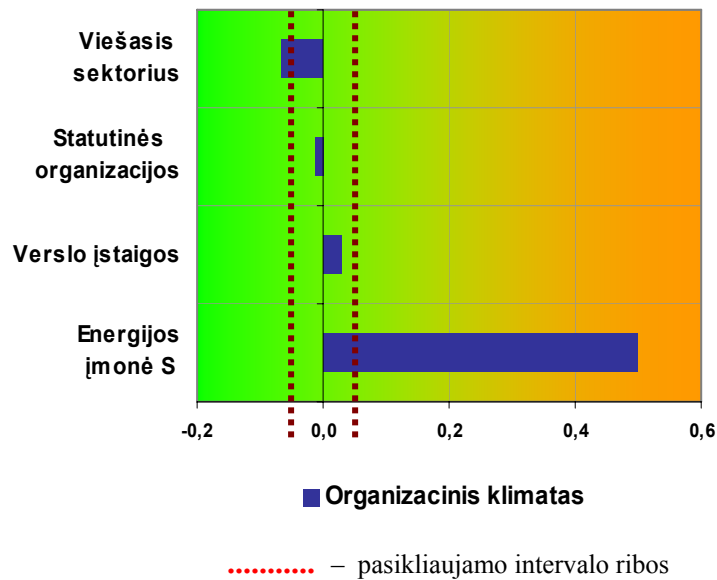
Todėl būtų naudinga panagrinėti kaip organizacinio klimato raiška tirtoje AB „Šiaulių energija“ organizacijoje atrodo visos normavimo imties kontekste. **Kritinis organizacinis klimatas pastebimas** Tardymo izoliatoriuje Y, AVMI X skyriuje, Gamybos ir prekybos įmonėje, Energijos įmonėje S (AB „Šiaulių energija“), Reklamos agentūroje, Statistikos valdyboje, Sodros X skyriuje, Draudimo paslaugų kompanijoje, Sveikatos įstaigoje, kai įverčiai šokteli aukščiau vidurkio pasikliaujamojo intervalo apatinės ribos. O Stambioje gamybinėje įmonėje P, Šiaulių sąjungoje, Paslaugų ir aptarnavimo sferos įmonėje, šalies bankuose, X rajono policijos komisariate, Dujų X įmonėje, Kelių priežiūros įmonėje organizacinis klimatas yra **neutralus** (atitinka pasikliaujamo intervalo vidurkį, t.y. nuo -0,05 iki +0,05). **Teigiamas klimatas** pastebimas Spaustuvėje, Jonavos PSPC, Pataisos namuose X, banko Q šiaurės verslo centre, Energijos X įmonėje, Teritorinėje muitinėje, Savivaldybių viršininkų administracijoje, Pervežimo paslaugų įmonėje, Švietimo įstaigoje, kai įverčiai yra žemiau vidurkio ribos. Iš 12 paveikslo matyti, jog mūsų tirtoje organizacijoje, AB „Šiaulių energija“, organizacinio klimato įverčiai nukrinta žemiau normavimo imties vidurkio vidutiniškai per 0,5 standartizuoto normaliojo skirstinio Z-skalės punktus (žr. 12 pav). Palyginus AB „Šiaulių energija“ (Energijos įmonė S) organizacinį klimatą su tokio pat energetinio sektoriaus įmone X (UAB „Vilniaus energija“), matyti, jog AB „Šiaulių energija“ organizacijoje klimatas ženkliai atsilieka nuo identiškos įmonės X, t.y. beveik per 1 (~0,9) standartinį nuokrypį (žr. 12 pav.). Išsiaiškinta, jog UAB „Vilniaus energija“ įmonėje yra įvykęs atsinaujinimas, įmonei vadovauja vadovai iš užsienio. Įmonė yra labiau priartėjusi prie šiuolaikinės vadybos modelio, priešingai nei AB „Šiaulių energija“.





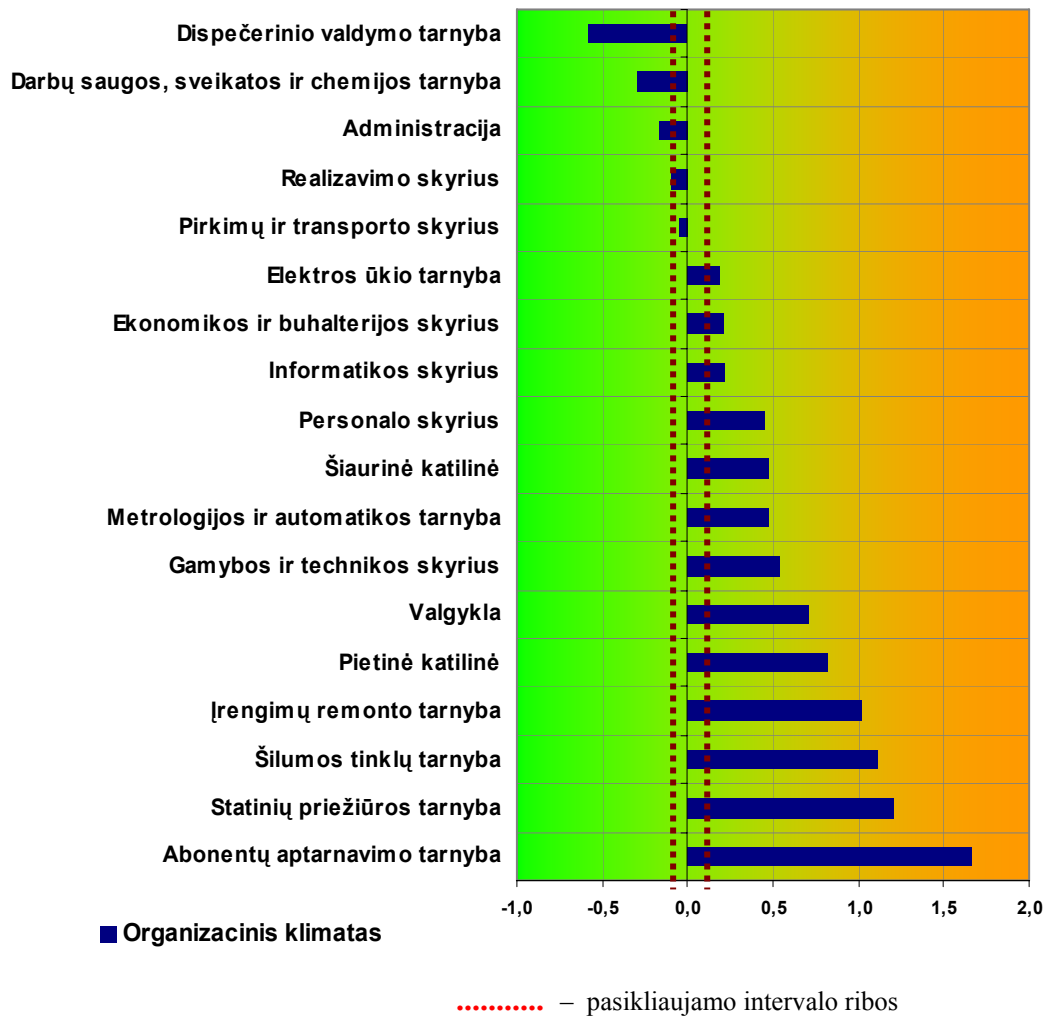
12 pav. Bendras organizacijų tipų reitingas (N=3596)

Taip pat tikslinga palyginti AB „Šiaulių energija“ (Energijos įmonė S) organizacinį klimatą pagrindinių tipų organizacijose: viešojo sektoriaus, statutinėse, verslo įstaigų. Iš 13 paveikslų matyti, kad geriausias klimatas yra viešojo sektoriaus organizacijose, kai nuokrypis nuo standartinio vidurkio iki  $-0,07$ , o kritinis klimatas – energijos įmonėje S (AB „Šiaulių energijoje“), kai nuokrypis nuo vidurkio siekia net  $0,50$  punktus. Statutinės ir verslo organizacijų klimatas yra vidurkio ribose. Išdėstyti faktai ir argumentai leidžia daryti išvadą, kad organizacinis klimatas tirtoje energijos įmonėje yra tikrai prastas.



13 pav. Organizacinis klimatas pagrindinių tipų organizacijose (N=3596)

Pabrėžiame, kad organizacinio klimato testo krizės įverčiai buvo koduoti taip – kuo aukštesnis įvertis, tuo stipriau išreikšti organizacinio klimato krizės požymiai (Merkys ir kt., 2005). Savaiame suprantama, kad didelės organizacijos AB „Šiaulių energija“ atskiruose padaliniuose organizacinis klimatas gali smarkiai skirtis. Vienuose padaliniuose jis yra palankesnis nei kituose, nes kiekviename atskirame padalinyje dirba skirtingas kolektyvas ir vadovas, nuo kurio ir priklauso viso padalinio klimatas. 14 paveiksle matome, kaip klimatas reiškiasi AB „Šiaulių energija“ tirtuose padaliniuose.



14 pav. Organizacinis klimatas padaliniuose (N=135)

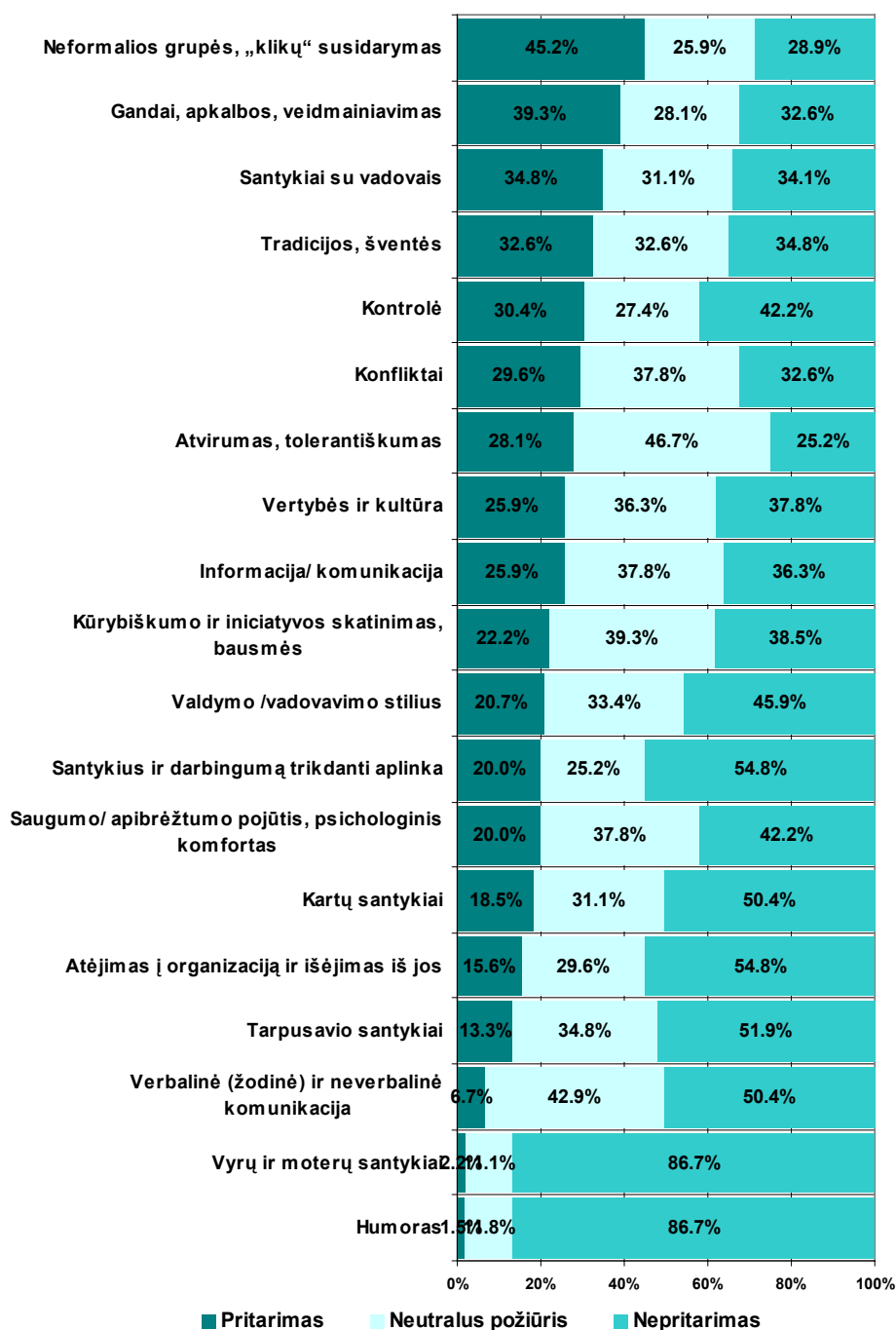
Iš gautų duomenų matosi (žr. 14 pav.), kad **teigiamas** klimatas yra Dispečerinio valdymo tarnyboje ir Darbų saugos, sveikatos ir chemijos tarnyboje, kai jų organizacinio klimato įvertis nukrenta žemiau normavimo imties vidurkio ir atitinkamai viršija vidurkį per  $-0,58$  ir  $-0,3$  standartinio nuokrypio. Administracijoje taip pat vyrauja teigiamas organizacinis klimatas, kur nuokrypis siekia  $-0,16$  nuo standartinio normavimo vidurkio. Realizavimo ir Pirkimų ir transporto skyriuose pastebimas klimatas yra **neutralus**, nes atitinka normavimo vidurkį.

**Krizinis** organizacinis klimatas pasireiškia atitinkamuose skyriuose ir tarnybose: Elektros ūkio tarnyboje, Ekonomikos ir buhalterijos, Informatikos, Personalo skyriuose, Šiaurinėje katilinėje, Metrologijos ir automatikos tarnyboje, Gamybos ir technikos skyriuje, Valgykloje, Pietinėje katilinėje, Įrengimų remonto, Šilumos tinklų, Statinių priežiūros tarnybose. Šių padalinių įverčiai svyruoja nuo  $0,18$  iki  $1,20$  standartinio normavimo vidurkio. **Krizinis** organizacinis klimatas yra Abonentų aptarnavimo tarnyboje, nes šios tarnybos darbuotojams kiekvieną dieną tiesiogiai tenka susidurti su įvairiomis klientų problemomis ir jas išspręsti. Įverčiai šokteli auščiau normuojamo vidurkio, t.y.  $1,66$ , o tai rodo krizę.

Išanalizavus gautus duomenis, galime teigti, kad žmogiškųjų išteklių vadyba AB „Šiaulių energija“ organizacijoje, atsižvelgiant į organizacinio klimato raišką, reikalauja vadybinės intervencijos.

Verta panagrinėti, kaip organizacinis klimatas reiškiasi pagal visas 19 subskalių, kitaip tariant, - pagal visas 19 dimensijų.

Norėdami įvertinti organizacinio klimato raišką, šalia testo įverčių standartizuotoje Z-skaleje, buvo paskaičiuotas ir vidutinis pritarimo procentas, tenkantis konkrečioje dimensijoje (skalėje) apibendrintiems neigiamiems teiginiams. Vidutiniai pritarimo procentai buvo suskaičiuoti visoms 19 testo dimensijų. 15 paveiksle pateikiamas pritarimas organizacinio klimato krizės požymiams tirtoje organizacijoje.



15 pav. Pritarimas klimato krizės požymiams, proc.

Iš paveikslų matyti, jog pritarimas organizacinio klimato krizės požymiams daugeliu atvejų yra sąlyginai silpnas ir pritarimo krizės įverčiai siekia nuo 1,5 % iki 45 %. Pavieniai organizacinio klimato krizės požymiai organizacijos darbuotojų buvo įvertinti neigiamai: 45,2 % darbuotojų neigiamai klimatą įvertino pagal neformalių grupių „klikų“ susidarymą, apie 40 % - gandas, apkalbas ir veidmainiavimą, bei apie 35 % darbuotojų - santykius su vadovais.

Nepritarimui vidutiniškai tenka nuo 25 % iki 87 % dažnių. Daugiausia darbuotojų (86,7 %) pareiškia nepritarimą neigiamiems vyrų ir moterų santykiams, bei „juodam“ humorui. Apie 54,8 % darbuotojų nepitaria, jog organizacijoje yra darbingumą trikdanti aplinka bei didelė darbuotojų kaita. Tačiau tik 25 % darbuotojų sutinka, kad AB „Šiaulių energija“ organizacijoje trūksta atvirumo ir tolerantiškumo.

Svarbu būtų patikrinti, kaip organizacinis klimatas reiškiasi atskiruose tirtos organizacijos padaliniuose. Atitinkamo patikrinimo rezultatas yra atspindėtas 14 lentelėje.

Lentelėje surašyti ne tik pavieniai testo įverčiai, tenkantys padaliniams, bet ir spalvomis pažymėti vadinamieji nukrypstantys įverčiai. Plačiau apie nukrypstančius įverčius rašė G. Merkys ir S. Vaitkevičius (Merkys&Vaitkevičius, 2004). Ekstremalus įverčiai įgalina išryškinti atvejus, kurie ženkliai nukrypsta nuo vidurkio. Tokiu būdu galima atpažinti ir nagrinėti akivaizdžiai pirmaujančius ir akivaizdžiai atsiliekančius padalinius. Konkrečiai šiuo atveju nukrypstančiais įverčiais buvo laikomos tokios testo reikšmės, kurios nuo normavimo imties vidurkio į teigiamą arba neigiamą pusę nukrypsta per pusę standartinio nuokrypio ir daugiau.

Gauti tirtų padalinių normuoti diagnostiniai rodikliai, parodo, kad visuose tirtos organizacijos padaliniuose klimatas akivaizdžiai yra nepalankus. Iš visų 19 klimato dimensijų įverčiai yra nukrypstantys į nepalankią vertinimo sritį, ir nei viename organizacijos padalinyje testo dimensijos neišryškėjo teigiamai. Kai kurie įverčiai nuo vidurkio į neigiamą pusę nukrypsta daugiau kaip per vieną standartinį nuokrypį. Tai reiškia, kad pasikartoja dėsningas, kurį parodė 11 lentelės rezultatai. Pasikartosime, jog prasčiausias organizacijos klimatas pasireiškia Abonentų aptarnavimo tarnyboje, iš 19 dimensijų netgi 13 traktuojamos prastai, pvz. neformalios klikų grupės (2,18), santykius ir darbingumą trikdanti aplinka (1,84), vadovavimo stilius (1,83) ir kt. Statinių priežiūros tarnyboje prastai reiškiasi 9 testo dimensijos, verbalinė ir neverbalinė komunikacija (1,65), vyrų ir moterų santykiai (1,54), kontrolė (1,47).

Geriausiai teste atsispindėjo Darbų saugos, sveikatos ir chemijos, Metrologijos ir automatikos bei Pirkimų ir transporto skyriai. Iš 19 dimensijų jie turėjo tik po vieną neigiamą dimensiją.

Visumoje lentelėje sistemingai pasireiškia stochastikos (atsitiktinumo) elementas. Kartais tas pats padalinys pagal vienus kriterijus atrodo teigiamai, pagal kitus neigiamai. Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka net 6 organizacijos padaliniuose (Abonentų aptarnavimo, Darbų saugos, sveikatos ir chemijos tarnybose ir kt.) pasireiškia neigiamai. Gandų apkalbų ir

veidmainiavimo dimensija neigiamai atsispindėjo net 5 organizacijos padaliniuose (žr.14 lentelę). Tai leidžia daryti prielaidą, kad tikrai pribrendo laikas rimtai pagalvoti apie organizacijoje vyraujančių darbinių trukdžių panaikinimą, gandų bei apkalbų, neformalių grupių „klikų“ įtakos mažinimą, kontrolės efektyvumo didinimą ir organizacijos klimato gerinimą. Tyrimas rodo, kad šioje srityje įmonėje yra neišnaudotų galimybių ugdyti ir telkti žmoniškuosius išteklius ir tuo prisidėti prie organizacijos stiprinimo ir puoselėjimo.

Interpretuojant testo duomenis, svarbu suvokti, jog organizacinis klimatas labai priklauso nuo konkretaus padalinio konteksto. Gali būti, kad šalia sąlyginai nedidelėje organizacijoje egzistuoja padaliniai, kurių klimatas yra pakankamai palankus, tačiau greta yra padalinių, kuriuose reiškias krizių užuomazgos. Šis testas, kaip matyti, labai tiksliai ir patikimai parodo požymio raišką, tačiau dar neatskleidžia priežasčių, kodėl viename ar kitame padalinyje susiklosto atitinkama organizacinio klimato būklė. Ateityje čia reikalingi kokybiniai tyrimai. Pavyzdžiui galėtų būti naudojami kokybiniai interviu, įvairios diskusijos grupėse ir kt. Ateityje tai galėtų organizuoti organizacijos ar padalinio vadovai ir tyrėjai. Gautus tyrimų duomenis būtų galima pavišinti visoje organizacijoje, kad visi darbuotojai susipažinę su tyrimų rezultatais galėtų kolegialiai ieškoti problemos sprendimo būdų bei klimato gerinimo galimybių.

*Apibendrinant galima teigti, kad AB „Šiaulių energija“ organizacijoje ir jos padaliniuose klostosi nepalankus organizacinis klimatas. Ši išvada yra patikima. Jau buvo minėta, kad organizacinio klimato krizės testo psichometrinė kokybė yra labai aukšta. Atitinkami skaičiavimai buvo atlikti didžiojoje norminėje imtyje ir šiame darbe jau pakomentuoti.*



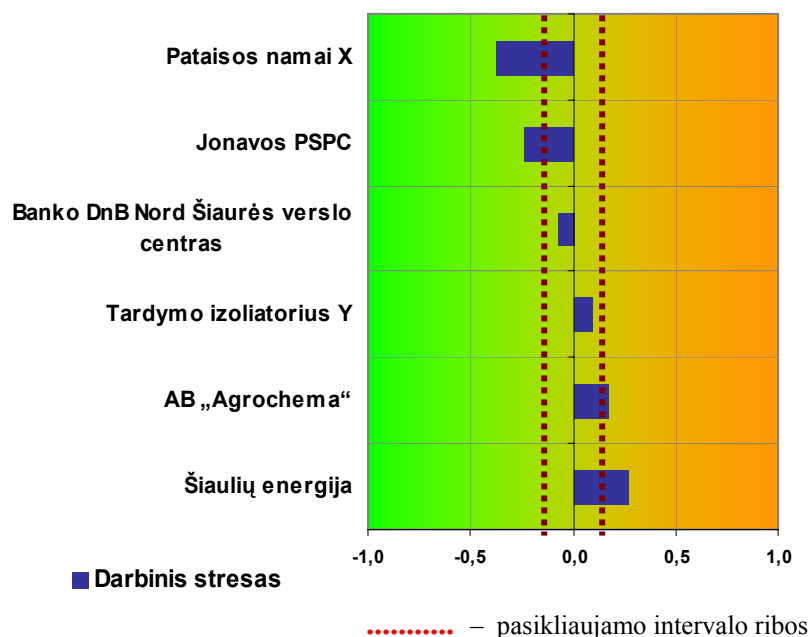
### 3.3. Darbinio streso raiška AB „Šiaulių energija“ padaliniuose

Gyvename stresinių situacijų ir jų krūvių daugėjimo bei didėjimo laikais. Daugelis stresų bei įtampų rodiklių nuolat gausėja, dėl organizacijoje tvyrančios neigiamos atmosferos. Išanalizavus AB „Šiaulių energija“ organizacijos klimata, tikslinga būtų paanalizuoti vieną iš pagrindinių neigiamą organizacijos klimata iššaukiančių veiksnių – darbinį stresą.

Priešingai nei anksčiau nagrinėtas organizacinio klimato krizės testas, šiuo darbinio streso testu atliekamas tyrimas buvo pirmą kartą. Bendrai buvo ištirtos 6 organizacijos iš įvairių Lietuvos regionų. Bendra tiriamųjų imtis - 444 respondentai.

Vadovaujantis bendrais testo duomenimis, galima teigti, kad testas yra patikimas ir validus. Tačiau taip pat svarbu patikrinti, ar testas yra toks pat patikimas ir dalinėje imtyje, šiuo atveju – AB „Šiaulių energija“ organizacijoje. Kaip ir organizacinio klimato krizės teste, tikėtina, kad konkrečioje dalinėje imtyje testas gali pilnai savo darbinių sąvybių ir neatskleisti.

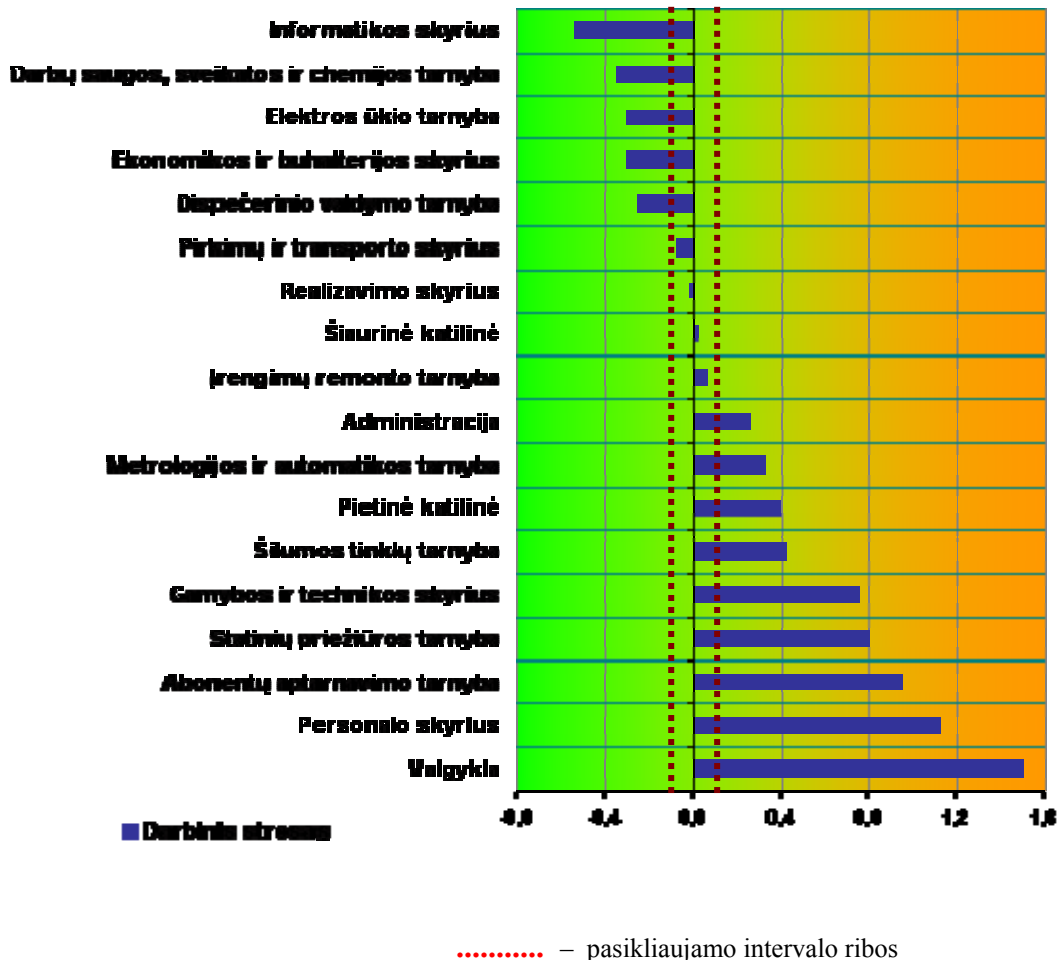
Būtų naudinga paanalizuoti AB „Šiaulių energija“ organizacijos darbinį stresą visos normavimo imties kontekste. **Labiausiai darbinis stresas pastebimas** mūsų nagrinėjamoje organizacijoje AB „Šiaulių energija“, kai įverčiai šokteli aukščiau vidurkio pasikliaujamojo intervalo apatinės ribos, ir pasiekia net 0,27 standartizuoto normaliojo skirstinio Z-skalės punktus. Į pasikliaujamojo intervalo vidurkį (nuo -0,09 iki +0,09) patenka Tardymo izoliatorius Y ir Banko Dnb Nord Šiaurės verslo centras. **Mažiausiai darbinis stresas** pasireiškia Jonavos PSPC, Pataisos namuose X, kai įverčiai yra žemiau vidurkio ribos. Iš 16 paveikslo matyti, jog bendrame organizacijų reitinge, AB „Šiaulių energija“ organizacija, užima žemiausią poziciją. Organizacijos darbuotojai dirba patirdami didelį stresą (žr. 16 pav.)



16 pav. Bendras organizacijų tipų reitingas (N=444)



Taip pat tikslinga palyginti AB „Šiaulių energija“ organizacijos darbinį stresą atskiruose padaliniuose, nes skirtinguose padaliniuose jis gali smarkiai skirtis. 17 paveiksle matome, kaip darbinis stresas reiškiasi AB „Šiaulių energija“ tirtuose padaliniuose.



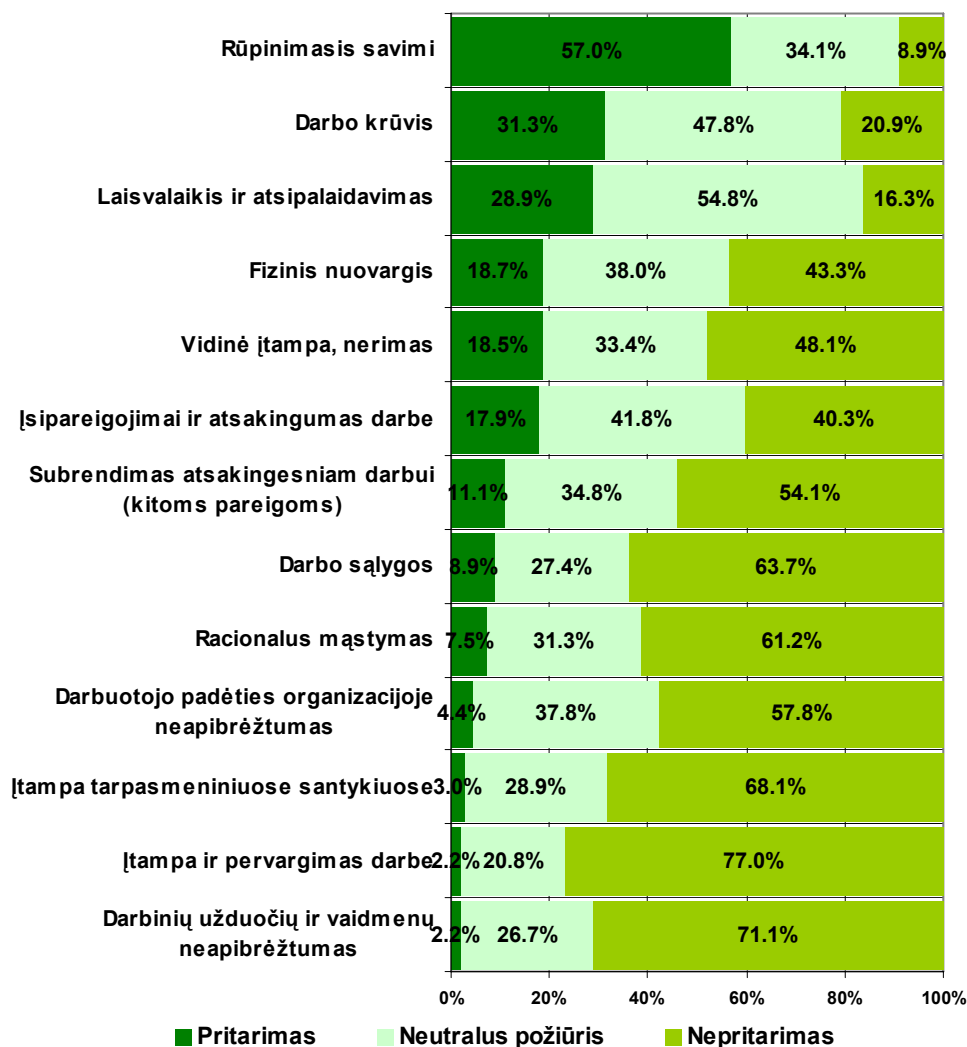
17 pav. Darbinis stresas padaliniuose (N=135)

Iš paveikslo matyti, kad mažiausią stresą patiria Informatikos skyrius, Darbų saugos, sveikatos ir chemijos, Elektros ūkio, Ekonomikos ir buhalterijos bei Dispečerinio valdymo tarnybos, kai jų darbinio streso įvertis nukrenta žemiau normavimo imties vidurkio nuo -0,26 iki -0,55 standartinio nuokrypio. *Neutraliai darbinis stresas reiškiasi* Realizavimo, Pirkimų ir transporto skyriuose, Šiaurinėje katilinėje bei Įrengimų remonto tarnyboje. Jie atitinka normavimo vidurkį.

*Didelis darbinis stresas* pastebimas Administracijoje, Metrologijos ir automatikos, Šilumos tinklų, Statinių priežiūros tarnybose, Pietinėje katilinėje ir Gamybos ir technikos skyriuje. O Abonentų aptarnavimo tarnyboje, Personalo skyriuje bei Valgykloje - Didžiausias darbinis stresas. Įverčiai šokteli auščiau normuojamo vidurkio nuo 0,94 iki 1,50. Tai rodo krizę. Šių padalinių ir skyrių darbuotojams tenka didžiausias krūvis tiesiogiai bendraujant su klientais, ko pasekoje yra patiriamas didelis stresas. Iš to galima iškelti hipotezę, kad AB „Šiaulių

energija“ organizacijoje, yra patiriamas didelis darbinis stresas, todėl yra reikalinga vadybinė intervencija.

Norėdami įvertinti darbinio streso raišką, šalia testo įverčių standartizuotoje Z-skaleje, buvo paskaičiuotas ir vidutinis pritarimo procentas, tenkantis konkrečioje dimensijoje (skaleje) apibendrintiems neigiamiems teiginiams. Vidutiniai pritarimo procentai buvo suskaičiuoti visoms 13 testo dimensijų. 18 paveiksle pateikiamas pritarimas darbinio streso požymiams tirtoje organizacijoje.



18 pav. Pritarimas darbinio streso požymiams, proc.

Teste buvo ir teigiamų klausimų formuluočių (pvz: „Praktikuoju meditaciją“, „Sugebu tinkamai planuoti laiką“ ir kt.), kurių balai, prieš skaičiuojant apibendrintus testo įverčius, buvo perkoduojami taip, kad atitiktų testo „interpretacijos raktą“. Teigiami testo klausimai sąmoningai yra formuluojami neigiami, o tik dalis iš jų lieka teigiami. Kaip matyti iš paveikslo, tirtoje organizacijoje darbinio streso požymiai ryškiau nepasireiškia, t.y. nepritarimui vidutiniškai tenka nuo 9 % iki 77 % dažnių, o vidutiniai pritarimo požymių įverčiai siekia nuo 2,2 % iki 57 %.

Svarbu yra paanalizuoti, kaip darbinis stresas reiškiasi atskiruose tirtos organizacijos padaliniuose. Atitinkamo patikrinimo rezultatas yra atspindėtas 15 lentelėje.



Lentelėje surašyti ne tik pavieniai testo įverčiai, tenkantys padaliniam, bet ir spalvomis pažymėti vadinamieji nukrypstantys įverčiai. Vadinasi, galima įvertinti kiekvieną padalinį pagal visas 13 testo dimensijų. Ekstremalūs įverčiai įgalina išryškinti atvejus, kurie ženkliai nukrypsta nuo vidurkio. Tokiu būdu galima atpažinti ir nagrinėti akivaizdžiai pirmaujančius ir akivaizdžiai atsiliekančius padalinius. Konkrečiai šiuo atveju nukrypstančiais įverčiais buvo laikomos tokios testo reikšmės, kurios nuo normavimo imties vidurkio į teigiamą arba neigiamą pusę nukrypsta per pusę standartinio nuokrypio ir daugiau. Žalia spalva pažymėti tie įverčiai, kurie žymi mažą darbinio streso raišką. Geltona spalva pažymėti tie nukrypstantys įverčiai, kurie atspindi didelį darbinį stresą.

Išanalizavus visus AB „Šiaulių energija“ organizacijos padalinius, buvo gauti normuoti diagnostiniai rodikliai, kurie parodė, kad daugumoje organizacijos padaliniuose darbinis stresas yra didelis. Iš 18 padalinių, tik keliuose iš jų (Ekonomikos ir buhalterijos, informatikos skyriuose, Darbų saugos, sveikatos ir chemijos bei elektros ūkio tarnybose) dominuoja teigiamas darbinis stresas. Atitinkamai didelis darbinis stresas reiškiasi šiuose padaliniuose: didžiausias – Valgykloje (net 8 testo dimensijos traktuojamos prastai), Abonentų aptarnavimo ir Personalo skyriuje (po 4 neigiamas testo dimensijas). Kaip matome, pasikartoja dėsniumas, kuris buvo nustatytas ir organizacinio klimato atveju, jog tuose pačiuose padaliniuose nagrinėtos dimensijos nukrypsta į nepalankių vertinimų sritį. Iš visų 18 organizacijos padalinių identifikuotos *krizinės* dimensijos: darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas, darbo sąlygos, įsipareigojimai ir atsakingumas darbe. Tai parodo, kad darbuotojai nežino savo vietos ir vaidmens organizacijoje, dirba netinkamomis darbo sąlygomis, skiriami per dideli įpareigojimai darbuotojams. **Teigiamai** yra išreikštos subrendimo atsakingesniai darbuotojams bei darbininkų užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumo dimensijos.

Išanalizuoti darbinio streso testo rezultatai, leidžia daryti prielaidą, jog organizacijoje vyrauja didelis darbinis stresas. Vienas iš būdų sumažinti darbuotojų stresą yra jų konsultavimas. Konsultavimu siekiama pagerinti darbuotojų dvasinę sveikatą. Gera dvasinė sveikata reiškia, jog žmonės gerai jaučiasi, gerai nusiteikia priima kitus žmones ir gyvenimo reikalavimus. Taip pat būtina išsiaiškinti, kokios priežastys sukelia organizacijos darbuotojams stresą ir imtis priemonių jas pašalinti. Tyrimas parodė, kad organizacijoje yra dar neišnaudotų galimybių kaip sutelkti darbuotojus ir prisidėti prie organizacijos stiprinimo ir darbinės aplinkos gerinimo.

*Apibendrinant galima teigti, kad kaip ir organizacinio klimato krizės teste, taip ir darbinio streso testas tiksliai ir patikimai parodė AB „Šiaulių energija“ esantį didelį darbinį stresą, tačiau neatskleidė priežasčių, kodėl viename ar kitame padalinyje yra patiriamas vienoks ar kitoks darbinis stresas. Todėl ateityje galima būtų rekomenduoti kokybinius tyrimus, kurie padėtų išsiaiškinti šias priežastis.*

### **3.4. Organizacinio klimato ir darbinio streso sąryšiai tirtoje organizacijoje**

Iš principo darbinis stresas ir organizacijos klimatas turėtų būti statistiškai susiję. Jei padalinio darbuotojai patiria nuolatinį darbinį stresą, tai tikimybė, jog tokiam padalinyje palankiai klostysis žmonių tarpusavio santykiai ar vyraus palankus darbinis klimatas yra labai menka. Kita vertus, jei kokiam nors padalinyje bendras klimatas yra tikrai sklandus ir geranoriškas, tai tikėtina, kad jis bent iš dalies yra paremtas nebloga darbine atmosfera. Hipotetiškai čia galima tikėtis nedidelio arba vidutinio dydžio statistiškai patikimų koreliacijų. Kita vertus, labai aukštas statistinis sąryšis tarp minėtų dimensijų yra mažai tikėtinas, kadangi darbuotojų patiriamas taip vadinamas darbinis stresas ir organizacijos klimatas nėra visai tapatūs dalykai.

16 lentelėje yra pateikta interkoreliacijų matrica, kuri atspindi statistinius sąryšius tarp 19 organizacijos klimato dimensijų ir 13 darbinio streso dimensijų bendrojoje imtyje. Beveik visi koreliacijos koeficientai, kaip teoriškai ir buvo tikėtasi, rodo nestiprų, tačiau sistemingą (nuolat pasikartojantį) ir statistiškai labai patikimą ryšį.

Interkoreliaciniai ryšiai tarp organizacinio klimato ir darbinio streso dimensijų

	Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	Konfliktai	Vyrų ir moterų santykiai	Humoras	Santykiai su vadovais	Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, basmės	Informacija/ komunikacija	Atvirumas, tolerantiškumas	Gandai, apkalbos, veidmainavimas	Kartų santykiai	Tarpusavio santykiai	Neformalios grupės, „kličų“ susidarymas	Valdymo/vadovavimo stilius	Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	Kontrolė	Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	Vertybės ir kultūra	Tradicijos, šventės
Darbo krūvis	0.2 ***	0.1 *	0.2 ***	0.1 **	0.1	0.3 ***	0.2 ***	0.2 ***	0.1 **	0.2 ***	0.2 ***	0.2 ***	0.2 ***	0.3 ***	0.2 ***	0.2 ***	0.1	0.2 ***	0.0
Subrendimas atsakingesniai darbui	0.4 ***	0.4 ***	0.2 ***	0.0	0.3 ***	0.3 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.2 ***	0.3 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.4 ***
Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	0.3 ***	0.3 ***	0.1 **	0.0	0.2 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.2 ***	0.2 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.1 *	0.2 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.2 ***
Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	0.4 ***	0.5 ***	0.3 ***	0.2 ***	0.3 ***	0.5 ***	0.5 ***	0.5 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.5 ***	0.5 ***	0.6 ***	0.3 ***	0.5 ***	0.4 ***	0.5 ***	0.3 ***
Išpareigojimai ir atsakingumas darbe	0.1 **	0.1 **	0.1	0.0	0.1 **	0.1 **	0.2 ***	0.1 **	0.2 ***	0.1 **	0.1 **	0.2 **	0.1 **	0.1 **	0.0	0.1	0.2 ***	0.1 **	0.2 ***
Darbo sąlygos	0.3 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.4 ***	0.5 ***	0.4 ***	0.5 ***	0.5 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.3 ***	0.4 ***	0.3 ***	0.5 ***	0.3 ***
Įtampa ir pervargimas darbe	0.4 ***	0.4 ***	0.3 ***	0.2 ***	0.3 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.5 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.3 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.3 ***
Vidinė įtampa, nerimas	0.3 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.2 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.2 ***	0.2 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.4 ***	0.2 ***	0.3 ***	0.2 ***	0.3 ***	0.1 **
Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	0.1 **	0.2 ***	0.2 ***	0.2 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.2 ***	0.2 ***	0.2 ***	0.2 ***	0.2 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.2 ***	0.2 ***	0.2 ***	0.2 ***	0.1 **
Fizinis nuovargis	0.2 ***	0.2 ***	0.2 ***	0.1 **	0.2 ***	0.2 ***	0.2 ***	0.1 **	0.2 ***	0.2 ***	0.1 **	0.2 ***	0.2 ***	0.2 ***	0.1 *	0.2 ***	0.2 ***	0.2 ***	0.1 **
Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	0.2 ***	0.1 *	0.1	0.0	0.1 *	0.1 **	0.1 **	0.1 **	0.1 *	0.1 *	0.1	0.1 *	0.1 *	0.1 **	0.0	0.1 *	0.2 ***	0.2 ***	0.2 ***
Rūpinimasis savimi	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	0.1 **	0.1 *	0.1 **	0.0	0.1 *	0.1	0.1 *	0.1	0.2 ***	0.0	0.2 ***	0.1 **	0.1 **	0.1 *
Racionalus mąstymas	0.2 ***	0.2 ***	0.1 *	0.2 ***	0.3 ***	0.2 ***	0.1 **	0.2 ***	0.1 **	0.1 **	0.2 ***	0.2 ***	0.1 **	0.2 ***	0.1 **	0.1 **	0.3 ***	0.2 ***	0.2 ***

**Pastaba:** \*\*\* Patikimumas 0,001 \*\* Patikimumas 0,01 \* Patikimumas 0,05  $N_{\min} = 437$ ;  $N_{\max} = 444$

0,7 &lt; r ≤ 0,5

0,5 &lt; r ≤ 0,3

0,3 &lt; r ≤ 0,1

Išdėstyti argumentai rodo, kad prof. Merkio mokslinės grupės, kurioje aktyviai dalyvavo ir šio magistro darbo autorės, sukurtas lietuviškas darbinio streso testas psichometrinio požiūriu yra labai kokybiškas.

Toliau statistiniai sąryšiai tarp organizacinio klimato ir darbinio streso buvo patikrinti pasitelkus daugiamatę regresiją. Tokia procedūra įgalina sužinoti, ar darbinis stresas yra veiksnys, ženkliai paveikiantis organizacinį klimatą. Visos 13 streso dimensijų (subskalių) regresijos modelyje buvo traktuojamos nepriklausomu kintamuoju (priežastis), o konkreti organizacinio klimato dimensija buvo apibrėžta, kaip priklausomas kintamasis (pasekmė). Apibendrinta forma regresinės analizės rezultatai atspindėti 17 lentelėje.

17 lentelė

### Darbinio streso ir organizacinio klimato sąryšiai: daugiamatė regresija ( $r^2$ )

$N_{\min} = 437$ ;  $N_{\max} = 444$

Organizacinio klimato dimensijos (Priklausomas kintamas)	Darbinio streso testo dimensijos (Nepriklausomas kintamas)												
	Darbo krūvis	Subrendimas atsakingesniame darbe (kitoms pareigoms)	Darbinio užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumai	Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumai	Išparuošiamas ir atsakingumas darbe	Darbo sąlygos	Įtampa ir pervargimas darbe	Vidinė įtampa, nerimas	Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	Fizinis nuovargis	Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	Rūpinimasis savimi	Racionalus mąstymas
Saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas					$r = 0,54$	$r^2 = 0,29$	$F = 13,00$	$p < 0,000$					
Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija					$r = 0,58$	$r^2 = 0,34$	$F = 16,51$	$p < 0,000$					
Konfliktai					$r = 0,48$	$r^2 = 0,23$	$F = 9,35$	$p < 0,000$					
Vyrų ir moterų santykiai					$r = 0,44$	$r^2 = 0,19$	$F = 7,50$	$p < 0,000$					
Humoras					$r = 0,46$	$r^2 = 0,22$	$F = 8,68$	$p < 0,000$					
Santykiai su vadovais					$r = 0,60$	$r^2 = 0,37$	$F = 18,31$	$p < 0,000$					
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės					$r = 0,64$	$r^2 = 0,41$	$F = 22,09$	$p < 0,000$					
Informacija/komunikacija					$r = 0,63$	$r^2 = 0,39$	$F = 20,69$	$p < 0,000$					
Atvirumas, tolerantiškumas					$r = 0,61$	$r^2 = 0,37$	$F = 18,80$	$p < 0,000$					
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas					$r = 0,59$	$r^2 = 0,35$	$F = 16,86$	$p < 0,000$					
Kartų santykiai					$r = 0,53$	$r^2 = 0,28$	$F = 12,57$	$p < 0,000$					
Tarposavio santykiai					$r = 0,61$	$r^2 = 0,38$	$F = 19,22$	$p < 0,000$					
Neformalios grupės, „klišų“ susidarymas					$r = 0,62$	$r^2 = 0,38$	$F = 19,36$	$p < 0,000$					
Valdymo /vadovavimo stilius					$r = 0,67$	$r^2 = 0,44$	$F = 25,21$	$p < 0,000$					
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka					$r = 0,44$	$r^2 = 0,19$	$F = 7,48$	$p < 0,000$					
Kontrolė					$r = 0,59$	$r^2 = 0,35$	$F = 16,70$	$p < 0,000$					
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos					$r = 0,54$	$r^2 = 0,29$	$F = 12,72$	$p < 0,000$					
Vertybės ir kultūra					$r = 0,67$	$r^2 = 0,45$	$F = 26,01$	$p < 0,000$					
Tradicijos, šventės					$r = 0,51$	$r^2 = 0,26$	$F = 10,80$	$p < 0,000$					

Paaikškėjo, jog darbinis stresas tikrai gali būti traktuojamas kaip geros (arba blogos) organizacinio klimato būklės priežastis. Visais atvejais regresijos modelis buvo statistiškai patikimas. Iš determinacijos koeficiento  $r^2$  reikšmių matyti, kad darbinis stresas organizacinio klimato raišką ir būklę paveikia vidutiniškai maždaug trisdešimčia procentų. Tai yra labai daug, turint galvoje, kad organizacinio klimato būklę potencialiai gali įtakoti labai daugelis kitų priežasčių – darbinių užduočių prasmės ir svarbos suvokimas; darbuotojų kompetencija; riboti laiko ištekliai; darbuotojų motyvacija ir pan. Vadinasi net 30% siekiantis lyginamasis poveikimo svoris, kuris tenka vien tik darbiniam stresui, iš tiesų yra labai ženklus.

Akivaizdu, kad rastas statistinio sąryšio tarp organizacinio klimato ir darbinio streso dėsningumas buvo konstatuotas ir AB „Šiaulių energija“ organizacijos imtyje (žr. 18 lentelę). Dominuoja teigiamas ir pakankamai stiprus bei statistiškai patikimas ryšys. Įprasti teigiami koreliacijos koeficientai čia yra teoriškai prasmingi, kadangi tiek darbinio streso, tiek ir organizacinio klimato testai buvo koduoti neigiamai. Nežiūrint į tai, kad AB „Šiaulių energija“ organizacijos padalinių imtis nedidelė, beveik visi gauti koreliacijos koeficientai tenkina labai griežtą patikimumo sąlygą  $p \leq 0,001$ . Labiausiai (lentelėje paž. raudona spalva) organizacinio klimato ir darbinio streso sąryšis atsiskleidžia per šias dimensijas: Kontrolė, Vertybės ir kultūra – Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas, Tarpusavio santykiai – Įtampa ir pervargimas darbe. Iš lentelės matyti, kad dominuoja vidutinio stiprumo (mėlyna spalva) sąryšis tarp organizacinio klimato ir darbinio streso, kurį atspindi šios dimensijos: Santykiai su vadovais – Subrendimas atsakingesniam darbui, Kartų santykiai – Darbo sąlygos, Vertybės ir kultūra – Įtampa ir pervargimas darbe ir kt. Silpniausiai (geltona spalva) jaučiamas sąryšis tarp organizacinio klimato ir darbinio streso per šias dimensijas: Informacija/komunikacija – Darbo krūvis, Tarpusavio santykiai – Darbo sąlygos, Valdymo/vadovavimo stilius – fizinis nuovargis ir kt.

Analizuojant statistinį sąryšį tarp organizacinio klimato ir darbinio streso pasitelkus daugiamatę regresiją buvo nustatyta, kad darbinio streso poveikumas organizacinio klimato dimensijoms yra labai reikšmingas. Tik viena Santykius ir darbingumą trikdančios aplinkos dimensija yra nepatikima ( $p < 0,067$ ), t.y. ją veikia daugelis kitų veiksnių, bet ne darbinis stresas (žr. 19 lentelę). Iš determinacijos koeficiento  $r^2$  reikšmių matyti, kad darbinis stresas organizacinio klimato raišką ir būklę paveikia vidutiniškai maždaug 32,6 %. Tai yra labai daug. Labiausiai darbinio streso paveikiamos yra šios organizacinio klimato dimensijos: Tarpusavio santykiai (41,7 %), Vertybės ir kultūra (41,5 %), Verbalinė ir neverbalinė komunikacija (37,6 %), Neformalių grupių „klikų“ susidarymas (36,3 %). Silpniausias poveikis aptinkamas Santykius ir darbingumą trindanti aplinka (15,7 %), Humoras (24,7 %) ir Konfliktai (27,8 %).



Interkoreliaciniai ryšiai tarp organizacinio klimato ir darbinio streso dimensijų

	Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	Konfliktai	Vyrų ir moterų santykiai	Humoras	Santykiai su vadovais	Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	Informacija/ komunikacija	Atvirumas, tolerantiškumas	Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	Kartų santykiai	Tarpusavio santykiai	Neformalios grupės, „klišų“ susidarymas	Valdymo/vadovavimo stilius	Santykius ir darbingumą trikdanči aplinka	Kontrolė	Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	Vertybės ir kultūra	Tradicijos, šventės
Darbo krūvis	0.2	0.1	0.2 *	0.1	0.1	0.3 **	0.2	0.2 *	0.2	0.2 *	0.1	0.1	0.2 *	0.2 *	0.1	0.2 *	-0.1	0.1	-0.1
Subrendimas atsakingesniai darbiui	0.3 ***	0.4 ***	0.1	-0.1	0.2 **	0.3 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.2 **	0.3 **	0.4 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.1	0.2 **	0.4 ***	0.4 ***	0.4 ***
Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	0.2 *	0.2 **	0.1	0.0	0.1	0.3 ***	0.2 **	0.2 **	0.2 *	0.1	0.0	0.2 *	0.2	0.2 **	0.0	0.2 **	0.3 ***	0.2 *	0.2 *
Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	0.2 **	0.4 ***	0.2 *	0.1	0.3 ***	0.4 ***	0.3 ***	0.4 ***	0.3 ***	0.4 ***	0.3 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.1	0.5 ***	0.4 ***	0.5 ***	0.3 ***
Išpareigojimai ir atsakingumas darbe	0.0	0.1	-0.1	0.0	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	0.1	0.0	0.2	0.0	0.1	0.0	0.0	0.2 *	0.1	0.2 *
Darbo sąlygos	0.2 *	0.4 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.3 **	0.3 ***	0.3 **	0.3 ***	0.3 **	0.4 ***	0.2 **	0.3 ***	0.2 *	0.2 *	0.2 *	0.3 **	0.3 ***	0.3 ***
Įtampa ir pervargimas darbe	0.2 *	0.3 ***	0.0	0.0	0.2 **	0.3 ***	0.3 ***	0.4 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.5 ***	0.3 ***	0.4 ***	0.1	0.3 ***	0.2 **	0.3 ***	0.3 ***
Vidinė įtampa, nerimas	0.3 **	0.3 ***	0.3 ***	0.2 *	0.3 **	0.3 ***	0.2	0.2 **	0.2 *	0.2 *	0.1	0.2 *	0.3 ***	0.3 **	0.0	0.2 *	0.1	0.3 ***	0.0
Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	0.1	0.2 *	0.2 **	0.1	0.3 ***	0.3 ***	0.2 *	0.3 **	0.2	0.2 *	0.2 *	0.3 **	0.3 ***	0.3 **	0.0	0.2 *	0.2 *	0.3 **	0.1
Fizinis nuovargis	0.2 *	0.1	0.2 *	0.2 *	0.2 **	0.2 **	0.1	0.1	0.1	0.2 *	0.1	0.2 *	0.2 *	0.2 *	0.0	0.1	0.1	0.2 *	0.0
Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	0.3 ***	0.1	0.0	-0.1	0.1	0.1	0.2 *	0.1	0.2 *	0.1	0.1	0.2 *	0.0	0.2 *	-0.1	0.1	0.3 ***	0.2 *	0.2 *
Rūpinimasis savimi	0.1	0.0	0.0	-0.1	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.2 **	0.0	0.1	0.0
Racionalus mąstymas	0.1	0.1	0.1	0.2 *	0.2 *	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.2 *	0.1	0.1	0.1	-0.1	0.1	0.3 ***	0.2	0.2 *

**Pastaba:** \*\*\* Patikimumas 0,001 \*\* Patikimumas 0,01 \* Patikimumas 0,05

$N_{\min} = 134; N_{\max} = 135$

0,7 < x <= 0,5

0,5 < x <= 0,3

0,3 < x <= 0,1

**Ryšiai tarp organizacinio klimato ir darbinio streso ( $r^2$ )**

$N_{\min} = 134$ ;  $N_{\max} = 135$

Organizacinio klimato dimensijos (Priklausomas kintamasis)	Darbinio streso testo dimensijos (Nepriklausomas kintamasis)												
	Darbo krūvis	Subrendimas atsakingiam darbui (kitoms pareigoms)	Darbių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	Išpareigojimai ir atsakingumas darbe	Darbo sąlygos	Įtampa ir pervargimas darbe	Vidinė įtampa, nerimas	Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	Fizinis nuovargis	Laisvalaikis ir atpalaidavimas	Rūpinimasis savimi	Racionalus mąstymas
Saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas					$r = 0,552$	$r^2 = 0,304$	$F = 4,002$	$p < 0,000$					
Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija					$r = 0,613$	$r^2 = 0,376$	$F = 5,516$	$p < 0,000$					
Konfliktai					$r = 0,527$	$r^2 = 0,278$	$F = 3,524$	$p < 0,000$					
Vyrų ir moterų santykiai					$r = 0,564$	$r^2 = 0,318$	$F = 4,267$	$p < 0,000$					
Humoras					$r = 0,497$	$r^2 = 0,247$	$F = 3,004$	$p < 0,000$					
Santykiai su vadovais					$r = 0,594$	$r^2 = 0,353$	$F = 5,001$	$p < 0,000$					
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės					$r = 0,560$	$r^2 = 0,313$	$F = 4,175$	$p < 0,000$					
Informacija/komunikacija					$r = 0,604$	$r^2 = 0,364$	$F = 5,249$	$p < 0,000$					
Atvirumas, tolerantiškumas					$r = 0,601$	$r^2 = 0,361$	$F = 5,176$	$p < 0,000$					
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas					$r = 0,537$	$r^2 = 0,289$	$F = 3,716$	$p < 0,000$					
Kartų santykiai					$r = 0,544$	$r^2 = 0,296$	$F = 3,847$	$p < 0,000$					
Tarpusavio santykiai					$r = 0,646$	$r^2 = 0,419$	$F = 6,556$	$p < 0,000$					
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas					$r = 0,603$	$r^2 = 0,363$	$F = 5,223$	$p < 0,000$					
Valdymo /vadovavimo stilius					$r = 0,593$	$r^2 = 0,352$	$F = 4,976$	$p < 0,000$					
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka					$r = 0,397$	$r^2 = 0,157$	$F = 1,711$	$p < 0,067$					
Kontrolė					$r = 0,586$	$r^2 = 0,343$	$F = 4,784$	$p < 0,000$					
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos					$r = 0,573$	$r^2 = 0,328$	$F = 4,466$	$p < 0,000$					
Vertybės ir kultūra					$r = 0,644$	$r^2 = 0,415$	$F = 6,492$	$p < 0,000$					
Tradicijos, šventės					$r = 0,564$	$r^2 = 0,318$	$F = 4,264$	$p < 0,000$					

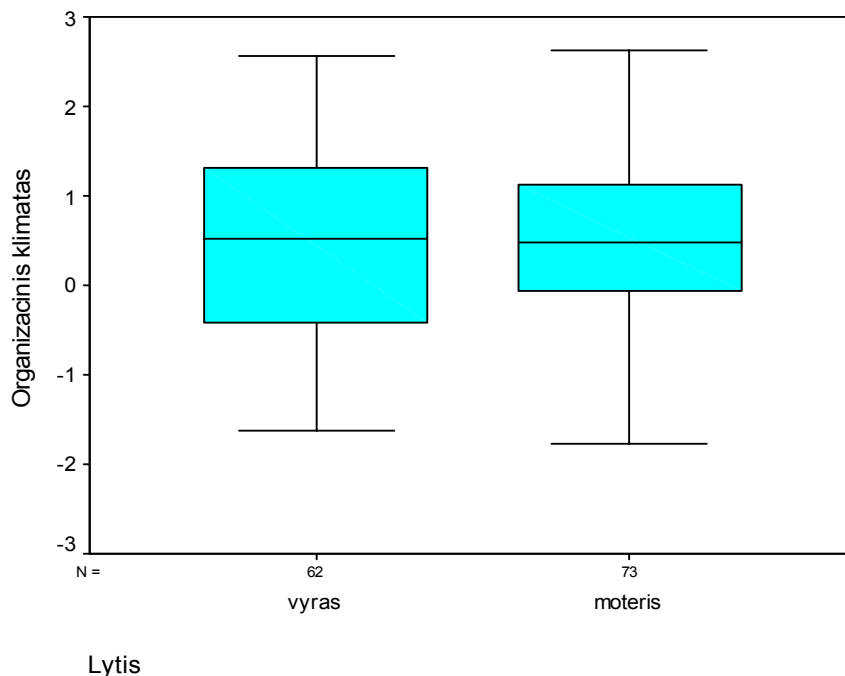
*Iš pateiktų faktų galėtų būti daroma praktinė vadybinė išvada: jei norima organizacijos padaliniuose pasiekti optimalios organizacinio klimato raiškos, kartu reikia puoselėti ir darbuotojų darbinę kokybę.*

### 3.5. Sociodemografinių kintamųjų, organizacinio klimato ir darbinio streso statistiniai sąryšiai

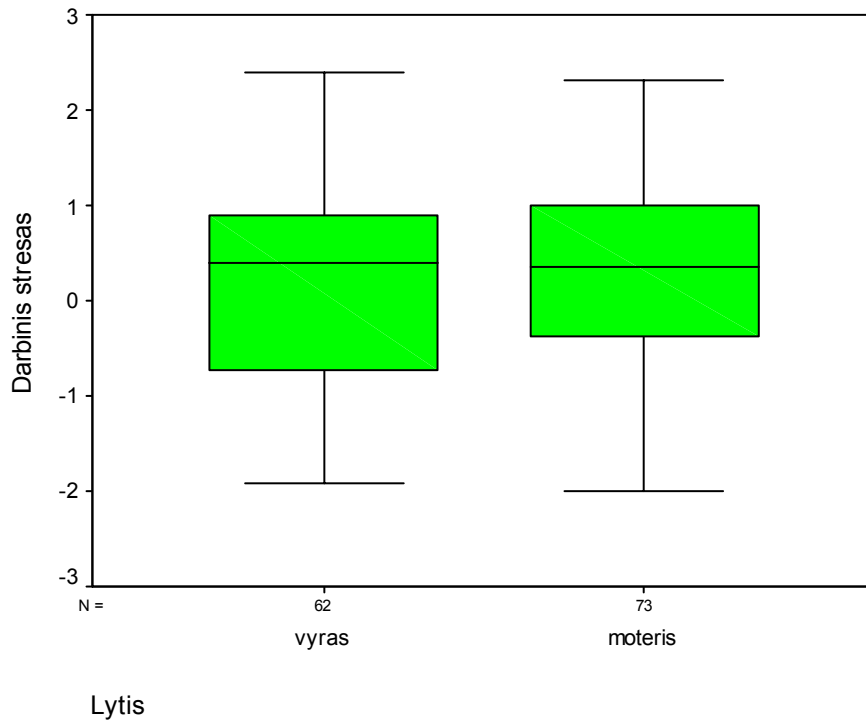
Buvo išsiaiškinta, kad organizacinis klimatas ir darbinis stresas yra tarpusavyje glaudžiai susiję, todėl būtų prasminga patikrinti, ar organizacinio klimato raiškai ir darbiniam stresui turi įtakos testuojamųjų darbuotojų lytis, jų darbo patirtis (stažas) ir statusas (vadovas ar eilinis darbuotojas).

Didžiojoje norminėje imtyje šiuo klausimu buvo rasti kai kurie statistiniai dėsniniai. Antai tiek darbuotojų vyrų, tiek moterų darbinio streso ir klimato vertinimai nesiskiria. Tikrinta buvo naudojant Studento kriterijų (t-testu). Darbinio streso testo atveju  $t = 1,617$ ;  $p = 0,107$ ;  $df = 436$ ; organizacinio klimato testo atveju analogiški rodikliai yra tokie  $t = -0,006$ ;  $p = 0,995$ ,  $df = 3100$ .

Simptomiška, kad kai kurie didžiosios normavimo imties dėsniniai atsikartojo dalinėje AB „Šiaulių energija“ organizacijos imtyje. Paaiškėjo, kad darbuotojų lytis nagrinėjamų dimensijų vertinimui įtakos neturi. Tiek vyrai, tiek moterys organizacinį klimatą ir darbinį stresą vertina panašiai, t.y. neigiamai. Tikrinta t-testu, patikros rezultatai -  $t = -1,039$ ;  $p = 0,301$ ;  $df = 133$  (darbinis stresas) ir atitinkamai  $t = -0,353$ ;  $p = 0,725$ ;  $df = 133$  (organizacinis klimatas) (žr. 19 pav., 20 pav.).



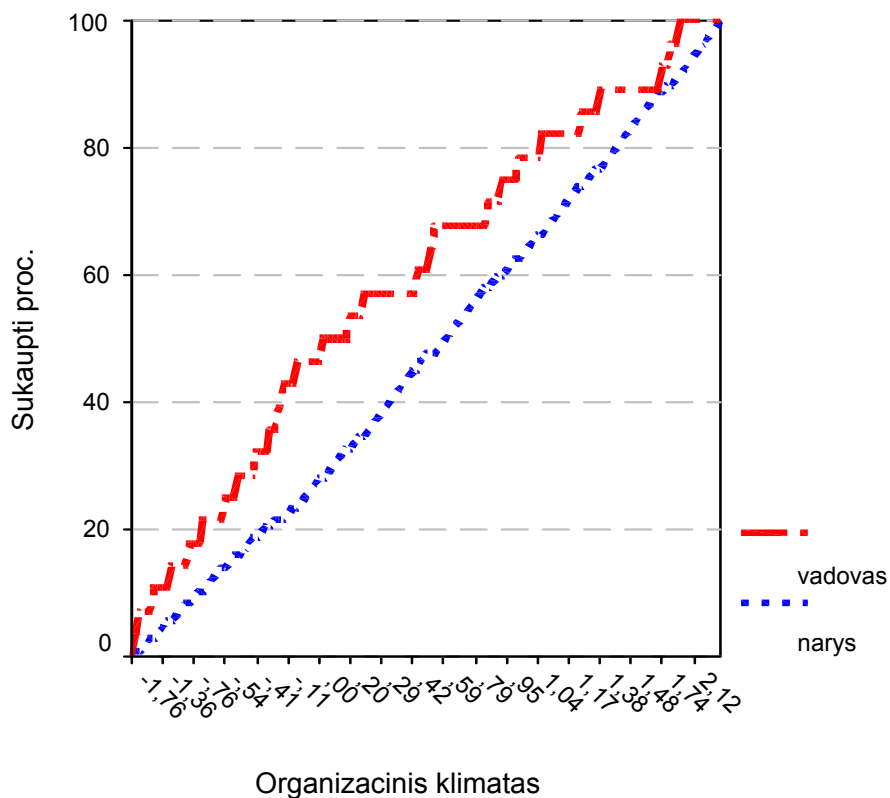
19 pav. Organizacinio klimato raiška ir darbuotojų lytis



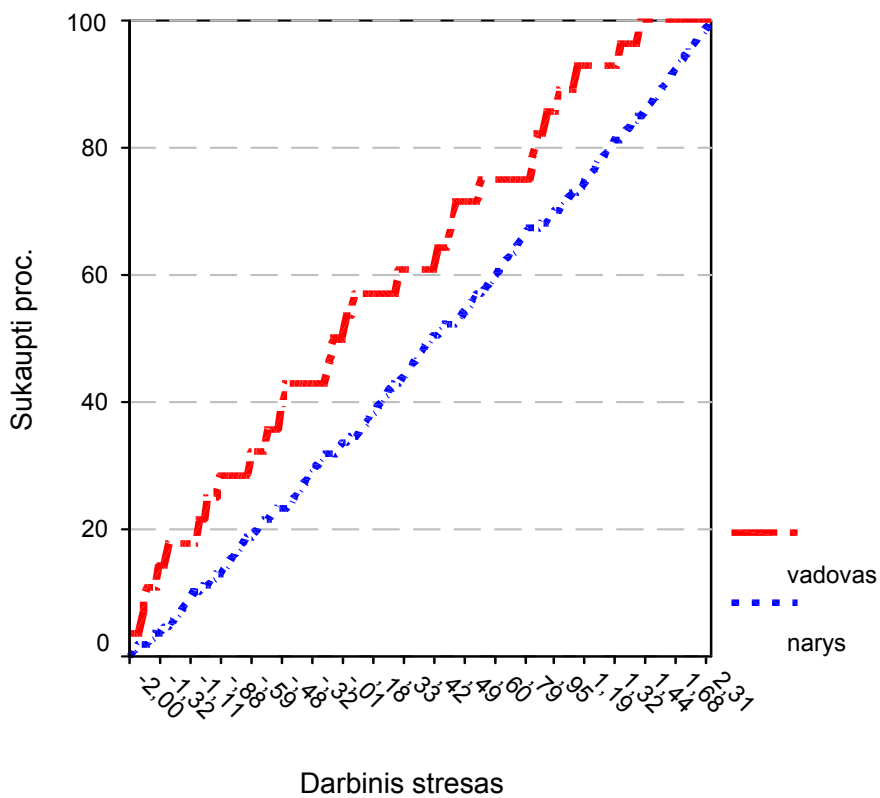
20 pav. Darbuotojų patiriamas darbinis stresas ir lytis

Tyrimo metu paaiškėjo, kad padalinių vadovai yra linkę tiek darbinį stresą, tiek organizacinį klimatą vertinti palankiau, nei eiliniai darbuotojai. Atitinkamos hipotezės buvo tikrintos Studento kriterijumi. Testuojant darbinio streso įverčius gauti tokie patikros rodikliai  $t = -3,723$ ;  $p = 0,000$ ;  $df = 417$ ; organizacinio klimato testo atveju analogiški rodikliai yra  $t = -4,703$ ;  $p = 0,000$ ;  $df = 3018$ .

Nors AB „Šiaulių energija“ organizacijoje padalinių vadovų imtis yra labai nedidelė, tačiau ir čia pavyko aptikti didžiojoje normavimo imtyje nustatytus dėsniumus. Tas atsispindi ir vadovų kreivėse, kurios įgauna grubių laužčių pavidalą. Paaiškėjo, kad padalinių vadovai yra linkę tiek darbinį stresą, tiek organizacinį klimatą vertinti palankiau, nei eiliniai darbuotojai. Atitinkamos hipotezės buvo tikrintos taip pat Studento kriterijumi. Testuojant darbinio streso įverčius gauti tokie patikros rodikliai  $t = -2,353$ ;  $p = 0,020$ ;  $df = 133$  (darbinio streso atveju); organizacinio klimato testo atveju analogiški rodikliai yra  $t = -1,985$ ;  $p = 0,049$ ;  $df = 133$ . Galima daryti teorinę prielaidą, kad didinant vadovų imties poaibį, atitinkami gauti sąryšiai dar labiau išryškėtų. Tai vizualiai atsispindi 21, 22 paveiksluose.



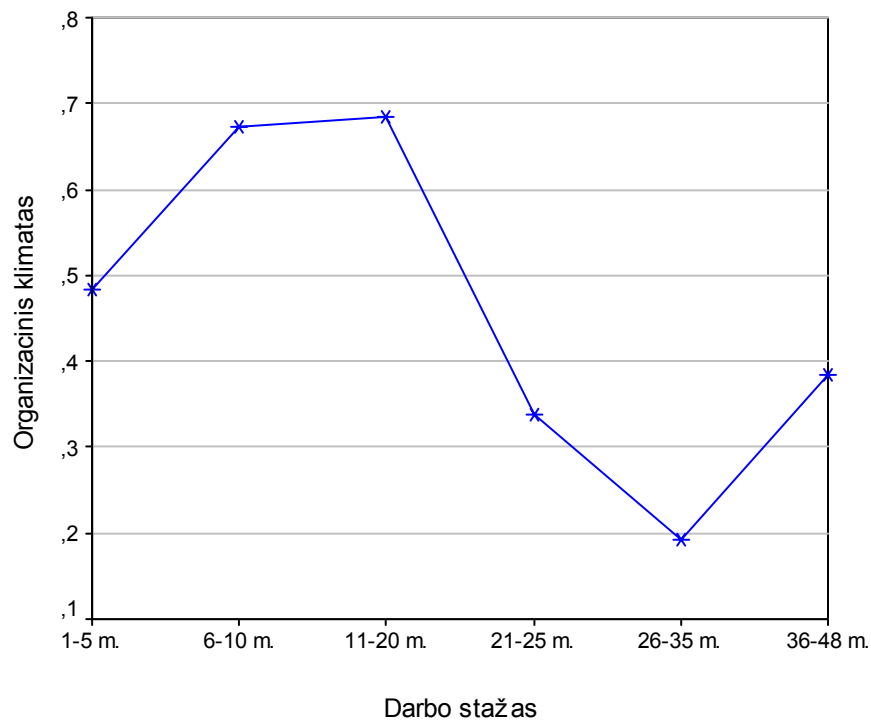
21 pav. Organizacinio klimato priklausomybė nuo darbuotojo statuso



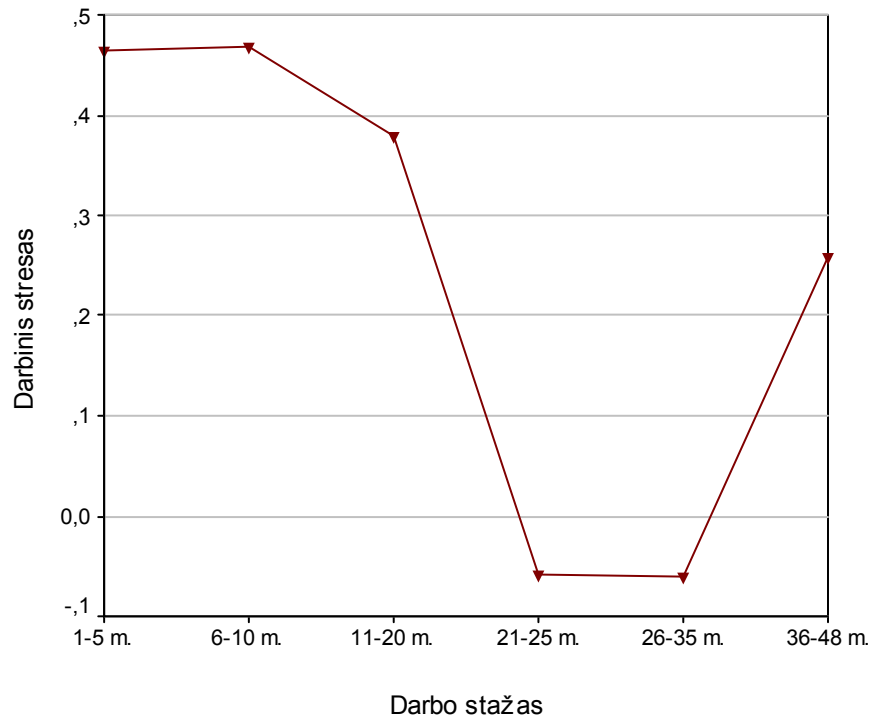
22 pav. Darbinio streso priklausomybė nuo darbuotojo statuso

Taip pat paaiškėjo, kad didesnę darbo patirtį turintys darbuotojai mažiau stresuoja, nei mažesnę darbo stažą turintys, koreliacijos koeficientas tarp minėtų dydžių yra visai nedidelis ( $r = -0,18$ ), tačiau statistiškai labai patikimas ( $p = 0,000$ , kai  $N = 422$ ). Organizacinio klimato testo atveju taip pat gauti analogiški rezultatai:  $r = -0,12$ ;  $p = 0,000$ , kai  $N = 3044$ .

Dalinėje AB „Šiaulių energija“ organizacijos imtyje statistiškai reikšmingas sąryšis tiek tarp darbinio streso vertinimo, tiek tarp organizacinio klimato vertinimo ir bendro darbo stažo nenustatytas. Gauti patikros rezultatai darbinio streso atveju:  $r = -0,158$ , o  $p = 0,069$ ,  $N = 134$ , o organizacinio klimato atveju  $r = -0,092$ ,  $p = 0,289$ ,  $N = 134$  (žr. 23, 24 pav.). Nors rezultatai nėra labai patikimi, tačiau iš paveikslų matyti, jog didesnę darbo stažą (21-25 m., 26-35 m.) turintys darbuotojai subjektyviai jaučiasi mažiau stresuoti ir jaučiasi dirbantys palankiame klimate, priešingai, mažesnę darbo patirtį (1-5, 6-10, 11-20) turintys darbuotojai patiria didelį stresą, įtampą, nejaučia palankaus klimato organizacijoje.



23 pav. Organizacinio klimato raiškos ir darbo stažo sąryšiai



24 pav. Darbuotojų patiriamo darbinio streso ir darbo stažo sąryšiai

Apibendrinant tyrimo metu nustatytus sociodemografinių kintamųjų ir organizacinio klimato bei darbinio streso vertinimo sąryšius, reikia pabrėžti, kad jie yra labai reikšmingi ir metodologiniu požiūriu. Išsiaiškinta, jog tiek moterys, tiek vyrai vienodai vertina organizacijoje egzistuojantį klimatą ir darbinį stresą, o didesnę darbo patirtį turintys darbuotojai sąlyginai yra linkę stresuoti mažiau ir jaučiasi dirbantys palankesniame klimate nei mažesnę darbo stažą turintys darbuotojai. Tuo tarpu vadovai yra linkę palankiau vertinti organizacinį klimatą ir darbinį stresą. Galima daryti prielaidą, jog organizacijų vadovai labiau susitapatina su organizacija nei eiliniai darbuotojai. Jei sociodemografinių kintamųjų poveikumas matuojamai dimensijai yra pakankamai stiprus, tai tokiu atveju gali būti rekomenduojama įvesti atskiras testo normas vadovams ir eiliniams darbuotojams. Tokiu atveju testas būtų dar labiau informatyvesnis ir tikslesnis.

## IŠVADOS IR APIBENDRINIMAI

### 1. Teorinės išvados:

1.1. Organizacinis klimatas bei darbinis stresas vadybos bei organizacijų psichologijoje charakterizuojamas kaip svarbus organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo reiškinys ir tyrimų sritis.

1.2. Mokslinėje literatūroje dauguma autorių tapatina „organizacinio klimato“ ir „organizacijos kultūros“ sąvokas. Tačiau organizacijos kultūra yra labiau teorinio plano sąvoka, o organizacijos klimatas – empirinio plano sąvoka.

1.3. Dauguma autorių organizacinį klimatą apibūdina labai įvairiai: kaip organizacijos psichologinis klimatas, socialinis – psichologinis mikroklimatas, psichologinė darna ir pan. Dažniausiai literatūroje sutinkamas šis organizacinio klimato apibrėžimas: organizacijos klimatas – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocijos būsenų bendrumus organizacijoje.

1.4. Dauguma autorių apibrėžia stresą kaip tam tikrą įtampos būseną, kuri atsiranda kaip gynybinė reakcija į vienokios ar kitokios prigimties veiksnius (stresorius). Stresas gali paversti žmones dirgliais, neigiamas emocijas skleidžiančiais žmonėmis, bet jis gali būti ir kibirkštėlė, stimuliuojanti paskata padaryti ką nors nepaprastą, įgyvendinti idėjas ir labai produktyviai dirbti.

1.5. Stresas darbe pasireiškia psichologinių ir psichosocialinių problemų forma. Tik nuo žmogaus ir jo būsenos, jo savijautos priklauso kokį stresą jis sukelia – teigiamą ar neigiamą.

1.6. Vadovų ir eilinių darbuotojų stresus paprastai sukelia skirtingos priežastys. Tiek vadovai, tiek pavaldiniai stresus jaučia esant bendrai priežasčiai – frustracijai. Tačiau svarbu pabrėžti, kad tam tikras stresas yra dalis normalaus gyvenimo ir netgi daugiau – yra būtinas.

1.7. Literatūrinių šaltinių analizė parodė, kad organizacinis klimatas ir darbinis stresas yra glaudžiai susiję tarpusavyje, tačiau nėra identifikuota kas kieno yra priežastis.

1.8. Analizuojant mokslinę literatūrą apie organizacinio klimato ir darbinio streso valdymą ir prevenciją, paaiškėjo, kad apie darbinį stresą šia tema literatūros randama nemažai, tačiau apie organizacinio klimato valdymą bei gerinimą, mokslinės literatūros pasigendama. Tai galėtų būti aktualus mokslo uždavinys.

### 2. Metodologinės išvados:

2.1. Tyrimo duomenys pagrįsti didžiąja normavimo imtimi parodė, kad organizacinio klimato krizės ir darbinio streso testai gali pretenduoti į pačius aukščiausius jų psichometrinės kokybės įvertinimus. Lietuvos darbo organizacijų sąlygomis jie pasireiškė kaip validūs ir patikimi testavimo ir vertinimo instrumentai.



2.2. Tyrimo metu paaiškėjo, kad šie 2 instrumentai – organizacinio klimato krizės ir darbinio streso testai, buvo validūs ir patikimi AB „Šiaulių energija“ organizacijos (N=135) imtyje. Nepaisant sąlyginai nedidelės dalinės imties (buvo ištirta 18 komandų, 135 darbuotojai), jos pagrindu gauti psichometriniai rodikliai yra patikimi.

2.3. Šie testai, kaip matyti iš tyrimo rezultatų, tiksliai ir patikimai parodo požymio raišką, tačiau dar neatskleidžia priežasčių, kodėl viename ar kitame padalinyje vyrauja atitinkamas organizacinis klimatas ir darbinis stresas. Todėl ateityje čia būtų tikslingi kokybiniai tyrimai.

2.4. Keletą metų organizacinio klimato psichometrinė kokybė buvo tikrinama faktorinės validacijos, vidinės konsistencijos ir pakartotinių matavimų (retesto metodais). Ateityje tikslinga būtų atlikti minėtų testų kokybės patikrinimo tyrimus, kurie būtų pagrįsti kriterijaus ir prognostine validacija.

### **3. Empirinio tyrimo išvados:**

3.1. Išanalizavus tyrimų duomenis paaiškėjo, kad tirtoje AB „Šiaulių energija“ organizacijoje organizacinis klimatas yra nepalankus, palyginus su kitomis viešojo sektoriaus, statutinėmis ir privataus sektoriaus organizacijomis. Pasitvirtino antroji iškelta hipotezė, kad AB „Šiaulių energija“ organizacijoje reiškiasi nepalankus organizacinis klimatas, todėl reikalauja vadybinės intervencijos.

3.2. AB „Šiaulių energija“ darbuotojų pritarimas organizacinio klimato krizės ir darbinio streso požymiams yra sąlyginai didelis, o nepritarimas – žemas, tai rodo neigiamą organizacinį klimatą organizacijoje.

3.3. Didelės AB „Šiaulių energija“ organizacijos atskiruose padaliniuose organizacinis klimatas smarkiai skiriasi. Vienuose padaliniuose jis yra palankesnis nei kituose, nes kiekviename atskirame padalinyje dirba skirtingas kolektyvas ir vadovas, nuo kurio ir priklauso viso padalinio klimatas.

**3.3.1. Teigiamas** klimatas vyrauja Dispečerinio valdymo, Darbų saugos, sveikatos ir chemijos tarnybose, bei Administracijoje, nes šiems padaliniams vadovauja didelę patirtį turintys vadovai, sugebantys tinkamai paskirstyti darbus ir atsakomybę.

**3.3.2. Krizinis** organizacinis klimatas pasireiškia Abonentų aptarnavimo tarnyboje, Elektros ūkio tarnyboje, Ekonomikos ir buhalterijos, Informatikos, Personalo skyriuose, Šiaurinėje katilinėje, Metrologijos ir automatikos tarnyboje, Gamybos ir technikos skyriuje, Valgykloje, Pietinėje katilinėje, Įrengimų remonto, Šilumos tinklų, Statinių priežiūros tarnybose. Pastaruosiu metu šiuose padaliniuose vyrauja didžiulė darbuotojų ir padalinių vadovų kaita, padaliniuose trūksta geranoriško, komandinio bendradarbiavimo, darbuotojų tarpusavio susiklausymo. Galime teigti, kad žmogiškųjų išteklių vadyba AB „Šiaulių energija“ organizacijoje, atsižvelgiant į organizacinio klimato raišką, reikalauja vadybinės intervencijos.

3.4. Gauti tirtų padalinių normuoti diagnostiniai rodikliai, parodė, kad visuose tirtos organizacijos padaliniuose klimatas akivaizdžiai yra nepalankus. Iš visų 19 klimato dimensijų įverčiai yra nukrypstantys į nepalankią vertinimo sritį, ir nei viename organizacijos padalinyje testo dimensijos neišryškėjo teigiamai, o darbinio streso teste identifikuotos krizinės dimensijos AB „Šiaulių energija“ organizacijoje: darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas, darbo sąlygos, įsipareigojimai ir atsakingumas darbe. Tai parodo, kad darbuotojai nežino savo vietos ir vaidmens organizacijoje, dirba netinkamomis darbo sąlygomis, skiriami per dideli įpareigojimai darbuotojams. *Teigiamai* yra išreikštos subrendimo atsakingesniai darbuotojams bei darbininkams užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumo dimensijos.

3.5. Pastebėta, kad daugumoje AB „Šiaulių energija“ organizacijos padalinių organizacinio klimato ir darbinio streso rezultatai yra tapatūs, t.y. dauguma jų nepalankūs ir reiškiasi kritiškai. Ypatingai didelį stresą patiria Valgyklos, Personalo, Abonentų aptarnavimo tarnybos, t.y. šiose komandose reikalinga vadybinė intervencija. Mažiausiai jaučiamas stresas yra Informatikos skyriuje, Darbų saugos, sveikatos ir chemijos bei Elektros ūkio tarnybos.

3.6. Analizuojant respondentų atsakymus, paaiškėjo, kad padalinių vadovai yra linkę tiek darbinį stresą, tiek organizacinį klimatą vertinti palankiau, nei eiliniai darbuotojai.

3.7. Paaiškėjo, kad didesnę darbo patirtį turintys darbuotojai yra linkę darbinį stresą vertinti šiek tiek palankiau, nei mažesnę darbo stažą turintys darbuotojai.

3.8. Dalinėje AB „Šiaulių energijos“ įmonės imtyje statistiškai reikšmingi sąryšiai nenustatyti tarp: 1) organizacinio klimato ir bendro darbo stažo; 2) darbinio streso ir bendro darbo stažo.

3.9. Darbuotojų lytis nagrinėjamų dimensijų vertinimui įtakos neturi, t.y. tiek darbuotojų vyrų, tiek moterų darbinio streso ir klimato vertinimai nesiskiria.

3.10. Išanalizavus didžiosios normavimo imties ir dalinės AB „Šiaulių energija“ organizacijos gautus duomenis, pastebėta, jog koreliaciniai sąryšiai tarp organizacinio klimato ir darbinio streso dalinėje organizacijos imtyje yra stipriau išreikšti, nei didžiojoje normavimo imtyje. Tai parodo, kad organizacinis klimatas ir darbinis stresas tarpusavyje yra glaudžiai susiję.

3.11. Palyginus AB „Šiaulių energija“ organizacinį klimatą su identiška organizacija UAB „Vilniaus energija“, paaiškėjo, kad magistro darbe tirtos organizacijos klimatas ženkliai atsilieka, t.y. beveik per 1 (~0,9) standartinių nuokrypį.

Šio magistro darbo autorėms interpretuoti gautus rezultatus kokybinės metodologijos prasme buvo gana sudėtinga, kadangi nei viena iš jų nedirba tirtoje organizacijoje. Kvalifikacinio darbo autorėms buvo sudarytos sąlygos atlikti tyrimą minėtoje organizacijoje.

## REKOMENDACIJOS ORGANIZACIJAI, IŠPLAUKIANČIOS IŠ ATLIKTŲ TESTAVIMO TYRIMŲ

Atlikus tyrimą AB „Šiaulių energija“ organizacijoje, apibendrinus gautus rezultatus ir padarius išvadas, tikslinga pasiūlyti organizacijos vadovams, kaip tobulinti organizacinį klimatą ir mažinti darbinį stresą organizacijoje.

Visų pirma, reikia akcentuoti, kad AB „Šiaulių energija“ organizacijoje organizacinio klimato tyrimo ir darbinio streso testų rezultatai yra palyginus prasti su kitų Lietuvos organizacijų rezultatais, todėl pirmasis uždavinys vadovams būtų ieškoti konkrečių prižasčių, kas sąlygoja ir iššaukia tokią situaciją organizacijoje. Svarbiausias žingsnis organizacinio klimato tobulinimui link – supažindinti organizacijos vadovą su tyrimo rezultatais. Juos aptarti ir kolegialiai apmąstyti su padalinių vadovais ir darbuotojais. Taip pat svarbu supažindinti organizacijos vadovą su svarbia moksline medžiaga apie organizacinį klimatą ir darbinį stresą, bei užsienio autorių atliktais darbais bei tyrimais, nes vadovai dažniausiai nėra susipažinę ir tokia informacija mažai domisi.

Šie testai, kaip matyti iš tyrimo rezultatų, tiksliai ir patikimai parodo požymio raišką, tačiau dar neatskleidžia priežasčių, kodėl viename ar kitame padalinyje vyrauja atitinkamas organizacinis klimatas ir darbinis stresas. Todėl ateityje čia būtų reikalingi kokybiniai tyrimai. Organizacijos vadovai galėtų į tai labiau atkreipti dėmesį. Galėtų būti naudojami kokybiniai interviu, įvairios diskusijos grupėse ir pan. Su gautais tyrimų rezultatais organizacijos vadovai galėtų supažindinti visus darbuotojus, kad būtų galima kolegialiai ieškoti problemos sprendimo būdų.

Kadangi bendrasis organizacinis klimatas ir darbinis stresas yra visų organizacijos padalinių klimato visuma, tai reikėtų plačiau panagrinėti, kokios organizacinio klimato ir darbinio streso problemos egzistuoja atskiruose padaliniuose. Kodėl vienuose padaliniuose vyrauja labai geras organizacinis klimatas, o kituose reiškiasi krizės požymiai. Į šiuos klausimus galėtų ir turėtų atsakyti pirmiausiai padalinių vadovai, nes būtent jie geriausiai pažįsta savo pavaldinius, su jais bendrauja kas dieną.

Vadovas, siekdamas, kad organizacijoje vyrautų tik puikus klimatas, turi nuolat stebėti savo kolegas ir pavaldinius, jų emocijas ir problemas, juk vienas iš būdų sumažinti darbuotojų stresą yra jų konsultavimas, bendravimas su jais. Gera dvasinė sveikata reiškia, jog žmonės gerai jaučiasi, gerai nusiteikia priima kitus žmones ir gyvenimo reikalavimus. Tik per kasdieninį tamprų bendravimą galima pastebėti, kas vyksta organizacijoje. O kai pavaldiniai susiduria su problemomis, reikia padėti jas spręsti kartu.

Remiantis teorinėmis idėjomis ir gautais atlikto tyrimo rezultatais **siūlome priemonių planą**, siekiant sumažinti organizacijos darbinį stresą ir pagerinti organizacijos klimatą:

1. Vadovams pirmiau nei valdyti kitus, būtina išmokti valdytis pačiam.

1.1. Vienas svarbiausių streso įveikimo komponentų yra **kontrolės pojūčio sugražinimas**. Įsisąmoninimas, kad viską galima kontroliuoti, gali padėti įveikti stresines gyvenimo situacijas. Norint situaciją kontroliuoti, ją labai svarbu aiškiai suvokti.

1.2. Vadovui būtų privalu **ne tik pačiam domėtis, bet** ir siekti, kad kiekvienas dirbantysis, žinotų jam tinkančias atpalaiduojančias, gerą savijautą ir darbingumą atgauti padedančias priemones.

1.3. Vadovas turėtų įsisąmoninti, kad visi dirbantieji jaučia atsakomybę už savo darbą, kad atsakomybė, didelis darbo krūvis, tarpusavio reikalavimų nepagrįstumas yra veiksniai, galintys sukelti dirbančiųjų stresines situacijas ir todėl turi būti **stengiamasi sudaryti tokias darbo sąlygas, kad jų būtų išvengta**.

1.4. Darbą organizuoti taip, kad būtų sudaromos sąlygos **padaryti pertraukėlę**. Atlikdami bet koki rimtesnį darbą, ar jis būtų sėdimas ar fizinis ir vos pajutę nuovargį, turime suteikti sau (5-10 min.) pertrauką.

2. Priemonės padedančios mažinti darbuotojų streso lygį:

2.1. **Organizuoti bei skatinti mokymus ir kvalifikacijos kėlimą**, nes tai padidina asmens atsparumą stresinėms situacijoms, ugdo darbuotojų kompetenciją bei darbo probleminėse situacijose įgūdžius.

2.2. **Tobulinti darbuotojų komunikacinius sugebėjimus**.

2.3. **Tikslų iškėlimas** padeda aiškiau suprasti, ko iš darbuotojų tikimasi, o atgalinis ryšys suteikia informaciją apie atliktą darbą.

2.4. **Darbo peržiūra**, suteikiant daugiau atsakomybės ir savarankiškumo, mažina stresą, nes tokiu būdu darbuotojas gali labiau kontroliuoti savo darbą ir būti mažiau priklausomas nuo kitų.

2.5. **Darbuotojų įtraukimas į sprendimus**. Darbuotojams suteikus galimybę išsakyti savo poziciją sprendimuose, turinčiuose įtakos jų darbui, galima padidinti darbuotojų produktyvumą ir sumažinti stresą.

2.6. **Atostogos**. Kartais darbuotojams reikia pailsėti nuo karštligiško darbo tempo. Tam neužtenka įprastinių kasmetinių atostogų. Reiktų suteikti papildomų laisvų dienų ar savaitių. Tai leistų darbuotojui atgauti jėgas ir apsaugotų nuo „perdegimo“.

2.7. **Sudaryti Socialinės paramos grupes** – draugai, kolegos, padalinių vadovai su kuriais galima bendrauti ir gauti iš jų supratimą ir palaikymą, taip pat yra puiki priemonė įtampos nuėmimui ir objektyviam situacijos įvertinimui. Socialinė parama gali būti derinama su kitomis technikomis ir metodikomis streso mažinimui.

2.8. „**Gerovės programos**“. Šios programos orientuotos į fizinę ir psichologinę darbuotojų būseną. Į programas gali būti įtrauktas sveikatos paslaugų apmokėjimas, apmokėjimas medikamentams arba sporto klubo abonementams ir pan.

2.9. Jei vadovą ar pavaldinį ištiko asmeninių ar darbo santykių krizė, padeda gebėjimas į viską **pažvelgti iš laiko perspektyvos**.

3. Skatinti, kad kiekvienas darbuotojas pats prisiimtų atsakomybę už savo streso lygio mažinimą:

3.1. Neretai stresą valdyti padeda **laiko planavimo įgūdžiai**. Gerai savo darbą organizuojantis darbuotojas gali atlikti du kartus daugiau nei prastai planuojantis laiką darbuotojas. Todėl būtų galima nusiųsti darbuotojus į laiko planavimą lavinančius kursus arba užsakyti tokius mokymus savo įmonės viduje.

3.2. **Fizinis judėjimas**. Tai gali būti aerobika, vaikščiojimas, bėgiojimas, plaukimas ir t.t. Protinį darbą dirbantiems žmonėms fizinis krūvis padeda atitrūkti nuo minčių apie darbą, o susikaupusi įtampa išliejama prakaitu. Darbuotojai galėtų tuo užsiimti po darbo ar pertraukų metu. Pusvalandis skirtas mankštai, šokiui ar muzikai padės atitrūkti nuo problemų, pagerės savijauta, o darbo produktas bus kur kas geresnės kokybės.

3.3. **Relaksacijos technikos** kaip kad *meditacija, kvėpavimo pratimai, biogrižtamojo ryšio, asmeninės apsaugos nuo stresų metodika* ir kt. padeda sumažinti įtampą ir pripildo žmogų ramybės. Jos žmogaus mintis nukreipia nuo darbų, rūpesčių ir nemalonumų kita linkme, o specialūs pratimai padeda išlieti susikaupusią įtampą kita forma.

3.4. **Vengti stresogeninių aplinkybių** arba stengtis jas mažinti. Taip galima padidinti darbingumą, produktyvumą, kūrybiškumą, pagerinti savijautą.

3.5. **Sureguliuoti gyvenimo stilių** – subalansuoti mitybą, nevartoti centrinę nervų sistemą veikiančių medžiagų (nikotino, alkoholio), laikytis darbo ir poilsio režimo.

3.6. **Paanalizuoti, ar visos aplinkybės, kurios skatina stresą, iš tikrųjų svarbios, prasmingos ir neišvengiamos**. Ar visada būtina į jas reaguoti?

## LITERATŪRA

1. AB „Šiaulių energija“ Verslo planas (kreditinei linijai gauti) 2000 m.
2. AB „Šiaulių energija“ administracijos darbo reglamentas. 2004 m.
3. AB „Šiaulių energija“ 2004 m. metinės finansinės atskaitomybės auditoriaus ataskaita.
4. AB „Šiaulių energija“ Istorija. Skaičiai ir faktai. 2006 m. [žiūrėta 2006-02-01]. Prieiga per internetą: <http://www.siaulenerg.lt/article/archive/120/>
5. AB „Šiaulių energija“ administracija, tarnybos, skyriai. 2006. [žiūrėta 2006-02-01]. Prieiga per internetą: <http://www.siaulenerg.lt/article/archive/14/>
6. Aktouf, O. (1992). *Management and theories of organizations in the 1990 s: toward a critical radical humanism?//* The Academy of Management Review. Vo. 17. p. 407-431.
7. Alexander, D. (1983). *Occupational stress, strain, and coping among family physicians training and teaching in military and civilian settings.* Unpublished doctoral dissertation, Ohio State University, Columbus.
8. Aleksandravičienė I. (2004). *Stresas darbe: kaip jį valdyti?* Vadovo pasaulis, 6, p. 21-23.
9. Анастаси, А., Урбина, С. (2001). *Психологическое тестирование.* Санкт-Петербург: Питер.
10. Andrijauskaitė, I., Bumblytė, D. (2003). *Stresas darbe ir sveikata.* Mokslas ir gyvenimas, 10, p. 14-16.
11. Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas.* Kaunas: Charibdė.
12. Armstrong, M. (1986). *A handbook of Human Resource Practice.* London: Kogan Page.
13. Auma, T. (1995). *Psichologinė parama vadovui.* Vilnius.
14. Australijos vyriausybės Nacionalinės sveikatos ir saugos darbe komisija. *Stresas ir nuovargis darbe.* [žiūrėta 2006-09-20]. Prieiga per internetą: <http://www.nohsc.gov.au/OHSInformation/NOHSCPublications/factsheets/stres1.htm>
15. Bandzevičienė, R. (1994). *Savireguliacija ir streso įveikimas.* Vilnius: Arėjas.
16. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). *Žmogiškieji santykiai.* p.13. Kaunas
17. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2003). *Vadovavimo psichologija.* Kaunas: Technologija.
18. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2005). *Vadovavimo psichologija.* Kaunas: Technologija.
19. Batlis, N. (1980). The effect of organizational climate on job satisfaction, anxiety, and propensity to leave. *Journal of Psychology*, 104, p. 233 –240.
20. Bedelan, A., G., Armenakis, A., A., Curran, S., M. (1981). *The relationships between role stress and job- related, interpersonal, and organizational climate factors.* [žiūrėta 2006-11-15]. Prieiga per internetą: <http://search.epnet.com>
21. Beniušienė, I., Vveinhardt, J. (2005). *Komandinio darbo ir organizacijos klimato raiškos ypatumai statutinėje viešojo sektoriaus organizacijoje: X rajono policijos komisariato*

- situacija*. Magistro darbas. Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų fakultetas. Šiauliai.
22. Bumblytė, L. (2004). *Jeji norite patirti mažiau streso*. [žiūrėta 2006-10-10]. Prieiga per internetą: [http://www.kvsc.lt/04\\_sveikata/c\\_gyv\\_sveikata/stresas.htm](http://www.kvsc.lt/04_sveikata/c_gyv_sveikata/stresas.htm)
  23. Butkus, F.S. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma Littera.
  24. Būta, A. (2003). *Stresas ir konfliktai darbe I dalis*. Verslo žinios, Konsultacijos vadovams, priedas *Personalo vertė ir vadyba*, 2 (balandis), p. 1-18.
  25. Būta, A. (2003). *Stresas ir konfliktai darbe II dalis*. Verslo žinios, Konsultacijos vadovams, priedas *Personalo vertė ir vadyba*, 3 (rugpjūtis), p. 1-19.
  26. Birker, K., Schott, B. (1998). *Pasipildykime energijos*. Vilnius: Vaga.
  27. Bitinas, B. (1998). *Ugdymo tyrimų metodologija*. Vilnius: Jošara.
  28. Брайт, Д., Джонс, Ф. (2003). *Секреты болезни цивилизации (2-е международное издание)*. Санкт-Петербург: Прайм-ЕВРОЗНАК.
  29. Brief, A., P., Schuler, R., S., Sell M., V. (1981). *Managing job stress*. Boston.
  30. Butkus, F.S. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma Littera.
  31. Černeckienė, I. (2005). *Organizacinio komandinio darbo ir klimato raiškos ypatumai reklamos agentūroje* Magistro darbas. Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų fakultetas. Šiauliai.
  32. Decker, P., J., Borgen, F., H. (1993). *Dimensions of work appraisal: stress, strain, coping, job satisfaction, and negative affectivity*. [žiūrėta 2006-11-15]. Prieiga per internetą: <http://search.epnet.com>
  33. Dilingas, H., Reimeris, Ch. (2000). *Psichiatrija ir psichoterapija*; [iš vokiečių kalbos vertė Vladas Miniūsis] Vilnius: Avicena.
  34. Джуэлл, Л. (2001). *Индустриально-организационная психология*. Санкт-Петербург: Питер.
  35. European Agency for Safety and Health at Work. (2002). *How to tackle psychosocial issues and reduce work-related stress*. Luxembourg: Office for Official Publ. of the European Communities.
  36. European Agency for Safety and Health at work. (2002). *Get to work on stress*. [žiūrėta 2006-09-15]. Prieiga per internetą: <http://osha.eu.int/ew2002/>
  37. Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra. (2002). *Stresas darbe*. Informacinis lapelis Nr. 22. [žiūrėta 2006-09-15]. Prieiga per internetą: <http://osha.eu.int/ew2002/>
  38. Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra. (2004). *Stresas darbe- žmonės kenčia tylėdami*. [žiūrėta 2006-10-10]. Prieiga per internetą: <http://osha.vdi.lt/PDF/Topics/kreipimasis.htm>
  39. Farm Safety Association. (1996). *Dealing with stress*. [žiūrėta 2006-11-15]. Prieiga per internetą: <http://search.epnet.com>
  40. Finkelšteinaitė, J. (1998). *Masažas: praktinis vadovas*. Vilnius: Avicena.

41. Furhnam, A. (1999). *The psychology of behavior at work: the individual in the organization*. United Kingdom: Biddles Ltd.
42. Gailienė, D. ir kt. (2000). *Teisininkams apie stresą : kolektyvinė mokslinė studija*. Vilnius: LTU Leidybos centras.
43. Garalis, A.(1998). Organizacijų raidos tendencijos ir šiuolaikinio naujo tipo vadovo parengimo koncepcijos pagrindimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 7 p. 25–43.
44. Glossop, R., J., Jefferson, N.C. (1987). *Confronting war: an examination of humanity's most pressing problem*.
45. Goštautas, A. (2004). *Asmenybė ir sveikata: teorijų sąvadas: mokomoji knyga*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
46. Goštauto, A., Pauliukevičiūtės, K., Goštautaitės N., Midttun, Vaitkevičiaus, R. (2003). *Depresija sergančių moterų gyvenimo kokybės ypatumai*. Visuomenės sveikata, 4 (23).
47. Grakauskas, Ž. (2004). *Stresas ir elgesio savireguliacija: teorinės sąveikos problemos*. Psichologija, 29, p. 1-14.
48. Гринберг, Д. (2005). *Управление стрессом (7-е издание)*. Санкт-Петербург: Питер, p. 20-39, 334-367.
49. Hansen, A. M. (2000). *A state of the art report on physiological measures in relation to job stress in the Nordic countries*. Copenhagen.
50. Health and safety Executive. (2002). *Darbe patiriamo streso mažinimas (gairės darbuotojui)*. [žiūrėta 2006-10-10]. Prieiga per internetą: <http://www.hse.gov.uk/pubns/indg341.pdf>.
51. Heldt, B. (1996). *Report No. 44: Public dissatisfaction and the conflict behavior of state: a theory reconstruction with an empirical application*. Uppsala.
52. Hodgkinson P.E., Michael Stewart. (1991). *Coping with catastrophe*. A handbook of disaster management. London and New York.
53. HSE (The UK Health and Safety Executive) (2001). *Tackling stress in your organization: a walkthrough*. [žiūrėta 2006-09-15]. Prieiga per internetą: <http://hse.gov.uk/stress/walkthrough/index.htm>
54. Jacikevičius, A. (1995). *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Vilnius: Žodynas.
55. Jackson, S., E. (1998). *Does job control, control job stress?* USA: New York University. [žiūrėta 2006-11-15]. Prieiga per internetą: <http://search.epnet.com>
56. Jankauskas, R., Pajarskienė, B. (1997). *Psichinį stresą darbe sukeltantys veiksniai ir jų įvertinimas: (metodinės rekomendacijos)*. Vilnius: LR sveikatos apsaugos ministerija, Higienos institutas.
57. Jankutė, R. (2005). *Kaip sumažinti įtampą?* Personalo vadyba, 6(70), p. 15.
58. Jonaitytė, A. (2004). *Dar kartą stresas... darbe*. Psichologija tau, 2, p. 32-35.



59. Jonaitytė, A. (2004). *Į darbą kaip į šventę*. *Psichologija tau*, 6, p. 45-47.
60. Jonušaitė, A. (2005). *Komandinio darbo ir organizacijos klimato raiškos ypatumai gamybinėje įmonėje „Vičiūnai“*. Magistro darbas. Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų fakultetas. Šiauliai.
61. Jovaiša, L. (1975). *Psichologinė diagnostika*. Kaunas: Šviesa.
62. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
63. Jucevičienė, P., Poškienė, A., Kudirkaitė, L., Damanskas, N. (2000). *Universiteto kultūra ir jos tyrimas : monografija*. Kaunas: Technologija.
64. Jucevičius, R. (1995). Moderni organizacija: metodologinis aspektas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 1, p. 47–60.
65. Juozaitienė, L., Tijūnaitienė, R. (2004). Studentų savarankiškų ir mokslo tiriamųjų darbų rašymo ir įforminimo tvarka. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
66. Kamarauskienė, S. (2005). *Komandinio darbo ir organizacijos klimato raiškos ypatumai baldų gamybos įmonėje: AB „Venta“ situacija*. Magistro darbas. Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų fakultetas. Šiauliai.
67. Kaminskas, K., A. (2001). *Praktiniai patarimai darbininkams, kaip nugalėti su darbu susijusį stresą ir jo padarinius*. [žiūrėta 2006-10-09]. Prieiga per internetą: <http://agency.osha.eu.int/publications/reports/309/en/index.htm>
68. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
69. Karnegis, D. (1991). *Kaip įveikti stresą ir pradėti gyventi*. Vilnius: Credo.
70. Картрайт, С., Купер, К., Л. (2004). *Стресс на рабочем месте* [iš anglų kalbos vertė A. И. Великосельский]. Харьков: Гуманитарный Центр.
71. Carlson R. (2000). *Nesigraukite dėl smulkmenų darbe: kaip sušvelninti stresą ir išvengti konfliktinių situacijų* [iš anglų kalbos vertė Indrė Žakevičienė]. Kaunas: Aušra.
72. Kas tai yra žmogiškųjų išteklių valdymas? [žiūrėta 2007-04-17]. Prieiga per internetą: <http://www.manager.lt/paslaugos/index.php?cat=1...>
73. Keenan, K. (1997). *Kaip valdyti save* [vertė Aušra Jokūbaitytė]. Kaunas: UAB "Poligrafija ir informatika".
74. Kernan, A., Newton, T., J. (1984). *Frustration in organizations: relationships, to role stress, climate, and psychological strain*. [žiūrėta 2006-11-15]. Prieiga per internetą: <http://search.epnet.com>
75. Kilham, S., Christopher. (2002). *Penki tibetietiški pratimai: penki dinamiški pratimai sveikatai, energijai ir asmeninei jėgai*. [iš anglų k. vertė Saulė Zujutė]; Kaunas: R. Anankos leidykla.
76. Koganas, B. (1981). *Stresas ir adaptacija*. Vilnius: Mokslas.
77. Cooper K. O., Liukkonen, P., Cartwright S. (1996). *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.
78. Kompier, M., Levi, L. (1994). *Stress at work: does it concern you?* Luxembourg.
79. Kriukelytė, D., Vaškelytė, A., Žitinaitė, L. (2005). *Stresas intensyvios terapijos skyrių slaugytojų darbe*. Sveikatos mokslai, 3, p.8-11.
80. Layne Ch. M. (2001). *The relationship of occupational stress, psychological strain, and coping resources to the turnover intentions of rehabilitation counselors*. Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University. Virginia.
81. Lapė, J. (1980). *Darbo psichologija: vadovėlis aukštųjų mokyklų psichologijos ir darbo ekonomikos specialybių studentams*. Vilnius: Mokslo.
82. Lienert, G. A. Raatz, U. (1994). *Testaufbau und Testanalyse*. Weinheim: Beltz.
83. Mangham, I., L. (1988). *Power and performance in organizations: an exploration of executive process*. New York: Oxford.
84. Martinkus, B. (2003). *Darbo procesų valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
85. *Medicinos enciklopedija*. (1991-1993). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla.
86. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
87. Merkys, G. (1999). Testavimas – socialinių mokslų principas. Metodologinio diskurso projekcija. *Socialiniai mokslai*, 2 (19), p.7–22.
88. Merkys, G., ir kt. (2004). *Užsakomųjų tyrimų ataskaitos rengimas: Švietimo ir mokslo ministerijos rekomendacijos tyrėjams*. Vilnius – Kaunas.
89. Merkys, G., Beniušienė, I., Dromantas, M., Kalinauskaitė, R., Vveinhardt, J. (2005). Organisational Climate test for Lithuanian Work Organizations: validations and Correlation with Team Work Test. *Socialiniai mokslai*, 3(49), p. 39–51.
90. Meška, V., Juozulynas, A. (1996). *Streso malšinimas*. Vilnius: Pradai.
91. Muchinsky, P. M. (1987). *Psychology applied to work*. Chicago: Dorsey.
92. Mullins, L. J. (1991). *Management and organizational behavior*. London: Pitman Publishing Company.
93. Neill, T. V., Borell, M. H. (1999). *Maximizing your return on investment in human performance*. Outlook, 2 (11), p. 25-31.
94. Obrazcovas, V. (1998). *Ar valdai?* Vilnius: Vaga.
95. O'Hanlon, B. (1999). *Stresas* [iš anglų kalbos vertė Darius Kaunelis]. Kaunas: Mažoji poligrafija.
96. Osipow, S. H., & Spokane, A. R. (1987). *Occupational Stress Inventory* manual (research version). Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

97. Pacevičius, J. (2002). Psichinė savireguliacija ir jos efektyvinimo būdai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Šiauliai, 2002 m. lapkričio 22 d.]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 59-60.
98. Pajarskienė, B. (1995). *Stresas darbe ir sveikata*. Darbo medicina, T.6. Vilnius: Higienos institutas.
99. Pajarskienė, B., Jankauskas, R. (1998). *Streso darbe įvertinimas pagal psichosocialinius darbo veiksnius ir stresines dirbančiojo reakcijas: (metodinės rekomendacijos)*. Vilnius: LR sveikatos apsaugos ministerija, Higienos instituto darbo medicinos centras.
100. Pajarskienė, B., Jankauskas, R. (1999). *Streso įtaka darbingumo indekso mažėjimui Lietuvos įmonėse*. Visuomenės sveikata, 2(8).
101. Pajarskienė, B., Jankauskas, R. (2000). *Psichosocialinių darbo veiksnių įtaka ne gamybinių profesijų darbuotojų stresinių reakcijų dažnumui*. Visuomenės sveikata, 2(12).
102. Palidauskaitė, J. (2001). *Viešojo administravimo etika*. Kaunas: Technologija.
103. Paulauskaitė, N., Vanagas, P. (1998). *Organizacijos tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą*. Kaunas: Technologija.
104. *Pedagogikos žodynas*. (1993). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla.
105. Pfeffer, J. (1997). *New directions for organization theory: problems and prospects*. New York.
106. Pikūnas, J., Palujanskienė, A. (2005). *Stresas atpažinimas ir įveikimas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių centras.
107. Платонов, Ю. П. (1992). *Социальная психология трудовой деятельности*. Москва: СПб.
108. Poškienė, A. (1998). *Universiteto organizacijos kultūra – kompleksinis aukštojo mokslo edukacinis veiksnys*. Daktaro disertacija. Kaunas: Technologija.
109. Poškienė, A. (2006). *Organizational Culture and Innovations*. ISSN 1392-2785 ENGINEERING ECONOMICS. 2006. No 1 (46), p. 45-50. Kaunas. KTU.
110. Pranys, T. (2005). *Komandinio darbo ir organizacijos klimato raiškos ypatumai viešojo sektoriaus organizacijoje: X rajono savivaldybės administracijos situacija*. Magistro darbas. Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų fakultetas. Šiauliai.
111. Pranevičienė, V., Samušienė, M. (2005). *Organizacinio komandinio darbo ir klimato raiškos ypatumai odos apdirbimo įmonėje*. Magistro darbas. Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų fakultetas. Šiauliai.
112. Preikšienė, L. (2004). *Jei plauksite pasroviui, atsitrenksite į uolas...Vadovo pasaulis*. 2004. Nr.6, p. 24-28
113. *Psichologijos žodynas*. (1993). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla.

114. Rekašiūtė, R., Balsienė, R. (2005). *Verslo organizacijų klimato įvertinimo galimybės*. Psichologija Nr. 31.
115. Richard, G. V., & Krieshok, T. S. (1989). *Occupational stress, strain, and coping in university faculty*. Journal of Vocational Behavior, 34, 117-132.
116. Richard, C. (2000). *Nesigrauzkite dėl smulkmenų darbe: kaip sušvelninti stresą ir išvengti konfliktinių situacijų*. [iš anglų kalbos vertė Vilija Gerulaitienė]; Kaunas: Technologija.
117. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
118. Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. *International review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Wiley, p. 153–192.
119. Sakalas, A. (2001). *Personalo vadyba: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
120. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
121. Seilius, A. (1999). Kolektyvinis valdymas: teorija ir praktika. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 12, p. 189–224.
122. Селье, Г. (1995). *Стресс без дистресса* [пер. с англ.]. Москва: Прогресс.
123. Smith, A, Johal, S., Wadsworth, E. (2000). *The scale of occupational stress*. The Bristol Stress and Health at Work Study. [žiūrėta 2006-12-05]. Prieiga per internetą: <http://search.epnet.com>
124. Smith, A, Brice, C., Collins, A., Matthews, V., McNamara, R. (2000). *The scale of occupational stress: a further analysis of the impact of demographic factors and type of job*. Centre for Occupational and Health Psychology School of Psychology, Cardiff University for the Health and Safety Executive. [žiūrėta 2006-12-05]. Prieiga per internetą: <http://search.epnet.com>
125. Smith, S., Pergola, J. (1991). *Stress management strategies*. [žiūrėta 2006-11-15]. Prieiga per internetą: <http://search.epnet.com>
126. Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
127. Stranks J. (2005). *Stress at work: management and prevention*. Oxford: Elsevier.
128. Шейнов, В., П. (1996). *Как управлять другими; Как управлять собой: искусство менеджера*. Минск.
129. Šidlauskaitė, I. (2001). *Psichologinio–socialinio streso ir gyvenimo stiliaus sąsajos*. Psichologija, 24, p. 21-37.
130. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas: monografija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

131. Šimkūnaitė, E. (2001). *Gyvenimo receptai: iš žiniuonės palikimo* [sudarė Alijušas Grėbliūnas]. Vilnius: Žuvėdra.
132. Шрайнер, К. (1993). *Как снять стресс*. Москва: Прогресс и Универс.
133. Taguiri, R. (1968). The concept of organizational climate. *Organizational climate: explorations of a concept*, 3, p.11–35.
134. Targamadžė, V. (1999). *Bendrojo lavinimo mokykla: Mokinių edukacinio stimuliavimo aspektas*. Monografija. Kaunas: Technologija.
135. Targamadžė, V. (1996). *Švietimo organizacijų elgsena*. Kaunas: Technologija.
136. Tausch, R. (1996). *Kas sukelia stresą?* [iš anglų kalbos vertė Vilija Gerulaitienė] [žiūrėta 2006-10-19]. Prieiga per internetą: <http://www.prizme.lt 2003/1>
137. Tausch, R. (1996). *Kas sukelia stresą?* [iš anglų kalbos vertė Vilija Gerulaitienė] [žiūrėta 2006-10-19]. Prieiga per internetą: <http://www.prizme.lt 2003/1>
138. Tepperwein, K. (2001). *Padėk pats sau, niekas kitas to nepadarys*. [iš vokiečių kalbos vertė Rasa Bertašienė]; Vilnius: Alma littera.
139. Thom, N., Alfes, K. (2006). *Nauji žmogiškųjų išteklių vadybos iššūkiai*. Personalo vadyba 2 (72), p. 9-12. Vilnius.
140. Vaitkevičius, R., Saudargienė, A. (2006). *Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose*. Statistika socialiniuose moksluose. Kaunas: VDU leidykla.
141. Valickas, G., Vabolyė K. (2002). *Policijos pareigūnų patiriamas stresas*. Psichologija: Mokslo darbai. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
142. Verbeke, W., Volgering, M., Hessels, M. (2005). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behavior: Organizational climate and organizational culture. *Erasmus University Rotterdam* [žiūrėta 2007-03-03]. Prieiga per internetą: <http://www.tinbergen.nl/discussionpapers/96150.pdf>.
143. Vollmer, H. (1998). *Jaučiuosi visiškai išsekusi*. Vilnius: Alma Litera.
144. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
145. Žmogiškųjų išteklių valdymas. Verslo valdymo konsultacijos [žiūrėta 2007-04-17]. Prieiga per internetą: [http://www.dekona.lt/index.php?page\\_id=123](http://www.dekona.lt/index.php?page_id=123)
146. Žukauskas, G. (1998). *Abilitacija, stresas, rehabilitacija: vadovėlis*. Vilnius: Lietuvos teisės akademija.
147. Zablackienė, A. (2005). Psichologinis klimatas įmonėse. *Reklamos ir marketingo idėjos*, 3, p. 38–43.

# PRIEDAI

**Priedas Nr. 1**

**Organizacijos klimata nusakančių kriterijų apibūdinimas**

<b>Kriterijus</b>	<b>Apibūdinimas</b>
<b>1. Struktūra ir varžymas</b>	Apibūdina, kiek organizacijos nariai turi paklusti jos nustatytiems taisyklėms, normoms, vykdomai politikai, kiek organizacija varžo savo narių - administratorių, pedagogų, moksleivių, techninio personalo - elgesį.
<b>2. Individuali atsakomybė</b>	Apibūdina darbuotojo atsakomybės laipsnį atliekant darbą, t.y. nutato, ar jis gali laisvai priiminėti reikiamus sprendimus, prieš tai nepasitaręs su savo tiesioginiu vadovu: pedagogai su administratoriumi, moksleiviai su mokytoju.
<b>3. Šiluma ir palaikymas</b>	Rodo organizacijos narių supratimą, kad draugiškumas jų organizacijoje yra vertinga norma ir charakterizuoja, kiek organizacijos nariai pasitiki vienas kitu ir kaip vienas kitą palaiko darbe bei mokyme(-si). Tai tarpasmeninė šiluma ir palaikymas, kurie turi įtakos ugdymo proceso efektyvumui.
<b>4. Apdovanojimai, nuobaudos</b>	Tai organizacijos vadovybės pritarimas ar nepritarimas jos narių atliktam darbui. Apdovanojimų ir nuobaudų sistema nusako tiek pedagogų, tiek moksleivių bei techninių darbuotojų suvokimą, už ką jie bus apdovanojami ir vertinami, o už ką baudžiami ir kritikuojami.
<b>5. Veiklos standartai ir lūkesčiai</b>	Nusako, ar organizacija sau ir savo nariams kelia realius, ar nerealius tikslus bei veiklos standartus. Ar tikisi, kad keliami tikslai bus įgyvendinti.
<b>6. Lyderiavimas</b>	Nusako organizacijos narių norą ar nenorą prisiimti vadovavimo funkciją. Susidariusi problemai situacijai, organizacijos ar darbo grupės nariai noriai ar nenoriai prisiima lyderio vaidmenį. Kartais organizacijoje dominuoja keli lyderiai. Tai pabrėžia skirtingą lyderiavimo pobūdį organizacijoje.
<b>7. Konfliktai ir tolerancija</b>	Apibūdina organizacijos nuostatas konfliktų atžvilgiu, t.y. nagrinėja, ar konfliktiškumas yra normalus reiškinys organizacijos veikloje, ar konfliktų vengiama visais įmanomais būdais. Taip pat nagrinėja, koks yra būdingiausias konfliktų valdymo stilius organizacijoje.
<b>8. Rizika</b>	Nusako, kiek organizacija yra atvira netradiciniam mąstymui bei rizikai, ir kiek darbuotojai ir moksleiviai skatinami inovacijoms, kiek palaikoma darbuotojų ir moksleivių iniciatyva.
<b>9. Identifikacija su organizacija</b>	Nusako tai, kiek bendruomenės nariams svarbi ir reikšminga mokykla, kurioje jie dirba ir mokosi; kaip sutampa organizacinės ir individualios vertybės bei tikslai; kiek darbuotojai ir moksleiviai yra įsipareigoję savo organizacijai ar grupei.

Streso apibrėžimų chronologija

Autorius/šaltinis	Metai	Streso apibrėžimas
H. Selye	1936	<b>Fiziologinis stresas</b> - tai pažeisto organizmo būklė, kai jo pusiausvyra yra pažeista kokio nors dirgiklio, ... nespecifinė reakcija, mobilizuoja adaptacinius organizmo gebėjimus kilusiai kliūčiai įveikti.
B. Koganas	1981	<b>Psichologinio streso</b> sąvoka apima psichikos būsenas, kurias sukelia žmogaus veiklos (bendravimo, darbo, biologinių bei socialinių poveikių patenkinimo) nesklaidumai, konfliktai, veiklą sunkinančios aplinkos sąlygos.
Kreich	1985	<b>Stresas</b> - tai fiziologinis ir psichologinis atsakas į stipriai veikiančias aplinkybes, suvokiamas kaip grėsmingas
Dematteo	1985	<b>Stresas</b> tai biocheminė organizmo reakcija į aplinkos reikalavimus.
Fingret	1985	<b>Stresas</b> yra individus reiškiny, kuris pasireiškia esant pernelyg dideliems aplinkos reikalavimams.
Grandjean	1988	<b>Stresas darbe</b> apibrėžiamas, kaip emocinė būsena (ar nuotaika), kurios priežastis yra darbe keliamų reikalavimų ir asmens gebėjimo juos atlikti prieštaravimas.
Davidson	1989	<b>Stresas</b> yra priverstinė užtrukusios psichinės ir fiziologinės įtampos būsena, kurios išvengti subjektyviai neįmanoma, jei asmuo nesugeba kontroliuoti padėties.
Hobfoll	1989	<b>Stresas</b> - tai įtampa sukeltų stresorių, nes pastarieji yra grėsmingi žmogaus padėčiai, saugumui darbe, sveikatai ir gerovei.
Alkinson	1990	<b>Streso</b> būsena atsiranda žmogui susidūrus su tokiais psichologinėmis ir socialinėmis aplinkybėmis, kurias jis suvokia kaip pavojingas ir nėra tikras, jog sugebės jas įveikti.
D. Karnegis	1991	<b>Stresas darbe</b> - tai emocinė būsena, kurios priežastis – prieštaravimas tarp darbe keliamų reikalavimų ir asmens sugebėjimo juos atlikti.
Psichologijos žodynas	1993	<b>Stresas</b> – tai žmogaus būsena, kylanti dėl įvairių ekstremalių poveikių, t.y. stresorių.
Medicinos	1993	<b>Stresas (angl. stress – įtampa)</b> - tai psichinės ir fiziologinės



enciklopedija		įtampos būseną, organizmo apsauginių reakcijų, kurias sukelia žalingi aplinkos ir vidaus veiksniai – stresoriai.
H. Selye	1995	<b>Eustresas</b> – geras stresas, kadangi jis susijęs su teigiamais jausmais. <b>Distresas</b> skiriamas blogu, nes susijęs su neigiamais jausmais ir organizmo funkcijų sutrikimais .
K. O. Cooper	1996	<b>Stresas darbe</b> - tai subjektyvus reiškinys, tai asmens suvokimas, jog nesugebės atitikti darbinės situacijos keliamų reikalavimų.
G.Žukauskas	1998	<b>Stresas</b> – nespacificinis kūno atsakymas į bet kokią jį sukėlusią poveikį.
H. Vollmer	1998	<b>Stresas</b> – tai įtempta būseną, tai per dideli reikalavimai.
A.Goštautas,	1998	<b>Psichologinis stresas</b> gali reikšti psichologinę priežastį, bet gali reikšti, kad vyksta ne vien organizmo, o ir psichinė reakcija. Kitaip sakant fiziologinis dirgiklis gali sukelti psichologinę reakciją
Lazarus	1998	<b>Psichologinis stresas</b> yra suvokiamas kaip grėsmė, skausmas, kančia. <b>Fiziologinio streso</b> atveju organizmas reaguoja į esamą, o ne į laukiamą skausmą.
B.Pajarskienė,	1997	<b>Stresas darbe</b> – tai emocinė būseną, kurios priežastis yra prieštaravimas tarp darbe keliamų reikalavimų ir asmens sugebėjimo juos atlikti

### SVEIKATOS SUTRIKIMŲ RIZIKA pagal T.X. Holmse ir R. H. Rahe

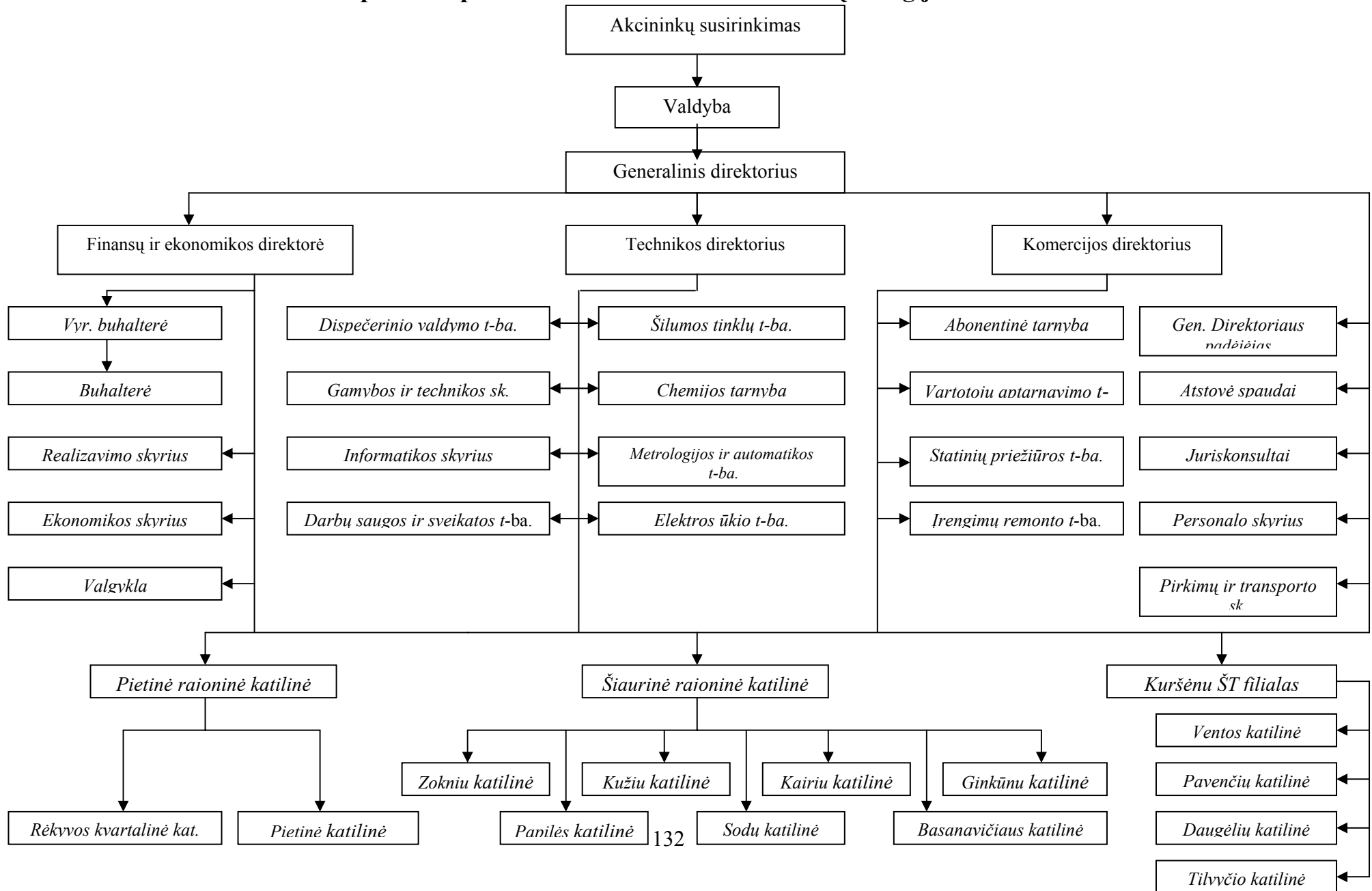
Streso sukėlėjai ir jų reikšmingumas taškais	GKV taškai
Sutuoktinio mirtis	100
Skyrybos	73
Atsiskyrimas nuo sutuoktinio	65
Įkalinimas arba izoliavimas kitoje įstaigoje	63
Artimo giminaičio mirtis	63
Sunkus sužeidimas ar liga	53
Vedybos	50
Darbo vietos praradimas	47
Susitaikymas su sutuoktiniu	45
Išėjimas į pensiją	45
Šeimos nario pašlijusi sveikata ar netinkamas jo elgesys	44
Nėštumas	40
Seksualinės problemos	39
Naujo šeimos nario atsiradimas (gimimas, įvaikinimas, vyresnio amžiaus giminaičio atsikėlimas)	39
Nepalanki permaina darbe (suvienijimas, perorganizavimas, konkursas ir t.t.)	38
Nepalanki finansinės padėties permaina	37
Gero draugo mirtis	36
Profesinė permaina	36
Padažnęję nesutarimai su sutuoktiniu	35
Ipotekos paėmimas, namo pirkimas ir pan.	31
Teismo sprendimo įsigaliojimas dėl ipotekos ar paskolos	30
Reikšminga permaina profesinėje veikloje (paaukštinimas, pažeminimas, perkėlimas)	29
Sūnaus ar dukters išėjimas iš namų (vedybos, studijos ir pan.)	29
Problemos su giminaičiais	29
Ypatingi asmeniniai pasiekimai	28
Sutuoktinis liaujasi dirbęs ne namuose	26
Mokymosi pradžia ir pabaiga	26

Reikšmingos gyvenimo sąlygų permainos (naujo namo statyba, perstatymas, sąlygų pablogėjimas ir pan.)	25
Ūmus asmeninių įpročių pasikeitimas (apsirengimas, bendravimo stilius, draugų ratas ir pan.)	24
Pašliję santykiai su viršininku	23
Reikšmingos darbo laiko ar darbo sąlygų permainos	20
Persikėlimas į kitą vietą	20
Mokyklos pakeitimas	20
Reikšmingos laisvalaikio apimties ir formų permainos	19
Reikšmingos bažnytinės veiklos permainos	19
Reikšmingos visuomeninio aktyvumo permainos (viešnagė, šokiai, koncertų ir teatrų lankymas, bendras muzikavimas ir pan.)	18
Kredito paėmimas (automobiliui, televizoriui ir pan.)	17
Reikšmingos miego įpročių permainos	16
Gerokai padažnęję ar sumažėję šeimos susiejimai	15
Staigus valgymo įpročių pakeitimas (imama valgyti daugiau ar mažiau) arba labai pasikeitęs valgymo laikas	15
Atostogos	13
Kalėdos	12
Smulkūs prasižengimai (eismo taisyklių pažeidimai)	11

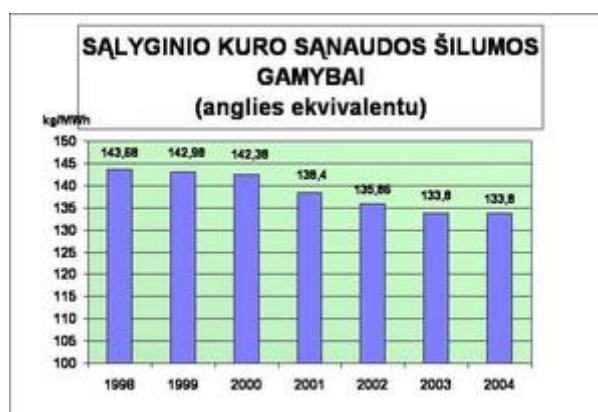
VALDYMO SCHEMA

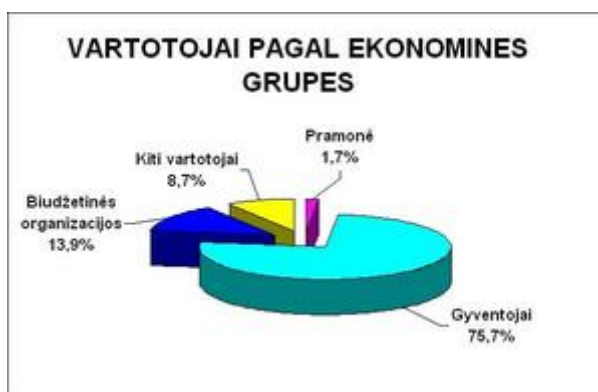
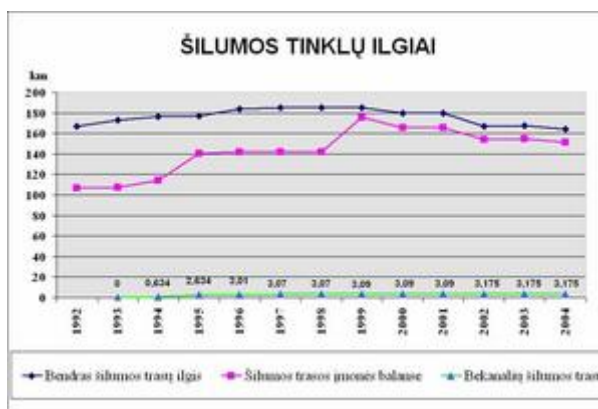
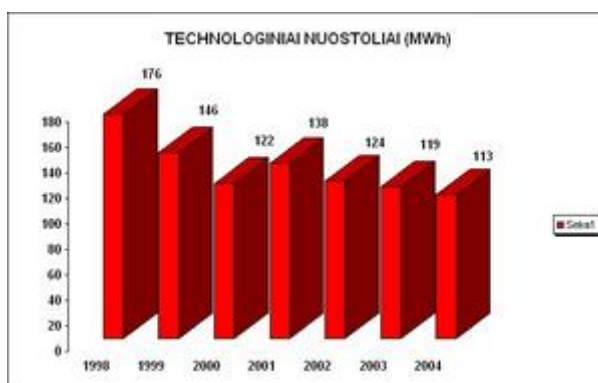
Specialios paskirties akcinė bendrovė „Šiaulių energija“

Priedas Nr. 4



## AB „Šiaulių energija“ finansiniai ir ekonominiai rodikliai





**Darbinio streso klausimyno  
pjūvio pavyzdys (Sam Sample)**

<b>Skalė</b>	
<b>Profesinio darbo krūvio klausimynas (QRQ)</b> Darbo krūvio poveikis (RO) Vaidmenų nepakankamumas (RI) Vaidmenų neapibrėžtumas (RA) Vaidmenų ribotumas (RB) Atsakomybė (pareigos) (R) Fizinė aplinka (PE)	Raw Score – neapdoroti įverčiai Male – vyrai Female – moterys Combined-jungtiniai(įverčiai) High –aukšti Low –žemi
<b>Asmeninės įtampos klausimynas (PSQ)</b> Profesinė įtampa (VS) Psichologinė įtampa (PSY) Tarpasmeninė įtampa (IS) Fizinė įtampa (PHS)	
<b>Asmeninių išteklių klausimynas (PRQ)</b> Rekreacija (RE) Savęs priežiūra (SC) Racionalumo/pažinimo (RC)	

***T įverčių interpretacija***

**QRQ** bei **PSQ** skalėse aukšti įverčiai užsimena atitinkamai apie pastebimą darbinį stresą ir psichologinę įtampą. T įverčiai ties arba virš 70 nurodo ryškiai neprisitaikymo streso, sekinančios įtampos ar net abiejų galimybę/tikimybę. Įverčiai 60-69 intervale diagnozuoja nedidelį neprisitaikymo stresą bei įtampą. Įverčiai 40-59 intervale yra be vieno standartinio nuokrypio nuo vidurkio ir turėtų būti interpretuoti norminiu intervalu. Įverčiai žemiau 40 nurodo santykinį darbinio streso bei psichologinės įtampos nebuvimą. **PRQ** skalėms aukšti įverčiai žymi ypač išplėtotą asmeninių išteklių panaudojimą. Šioms skalėms T įverčiai, esantys žemiau 30 nurodo akivaizdžią šių įgūdžių stoką. Įverčiai 30-39 intervale pateikia nežymų pajėgumo įgūdžių deficitą. Įverčiai 40-49 intervale nusako asmeninių išteklių panaudojimo normą, o aukštesni įverčiai nusako svarų asmeninių išteklių panaudojimą.

**Skalės aprašymai:**

**Darbo krūvio poveikis**

***Darbo krūvis***

Aukšti įverčiai parodo, kad respondentai savo darbo krūvį apibūdina kaip didėjančią ar pernelyg didelį. Jie jaučiasi ne tik neaprupinti reikiamomis priemonėmis užduotims atlikti, bet ir

nepasirengę užduotims, kurias tenka atlikti darbe bei pageidautų, kad kas nors padėtų su jomis susidoroti ir nespautų griežti bei trumpi jų atlikimo terminai.

### ***Subrendimas atsakingesniai darbui (kitoms pareigoms)***

Aukšti įverčiai parodo, jog respondentų priversti atlikti užduotis, kurios jiems per sunkios. Tai taip pat rodo, kad jie dirba neperspektyvų darbą, neatitinkantį jų sugebėjimų ir pomėgių. Pažymimas nuobodulys ir nepasitenkinimas darbu.

### ***Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas***

Aukšti įverčiai parodo, kad respondentams nėra aišku, ko iš jų tikimasi darbe, kaip jie turėtų leisti savo laiką ir kaip bus įvertinti. Jie nežino nuo ko pradėti spręsti jiems patikėtus didelius uždavinius, susiduria su prieštariniais vadovų nurodymais. Jie taip pat nežino ką turėtų daryti, kad būtų pasiūlyta „šiltesnė vieta“.

### ***Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas***

Aukšti įverčiai parodo, kad respondentai ir jų viršininkai skirtingai suvokia kaip reikia dirbti. Jie taip pat pažymi, kad nėra patenkinti kaip jie dirba ir nežino savo vietos organizacijoje. Jie nesuvokia, kam dera pataikauti organizacijoje bei turi daugiau nei reikia viršininkų.

### ***Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe***

Aukšti įverčiai parodo, jog respondentams rūpi ar kolegos tinkamai dirba savo darbą. Jie paskirsto darbus kitiems ir linkę spręsti kolegų asmenines problemas darbe. Taip pat tikėtina, kad jie prastai sutaria su kolegomis ar per daug bendrauja su žmonėmis darbe.

### ***Darbo sąlygos***

Aukšti įverčiai parodo, kad respondentai yra veikiami didelio triukšmo, drėgmės, dulkių, karščio, šalčio, šviesos, nuodingų medžiagų arba nemalonių kvapų. Taip pat jie mini prastą darbo grafiką arba jaučiasi izoliuoti.

### ***Asmeninė įtampa***

#### ***Įtampa ir pervargimas darbe***

Aukšti įverčiai parodo prastą respondentų požiūrį į darbą, pvz. baimę, nuobodulį, nieko svarbaus nenuveikimą darbe. Pažymima, jog darbe neišvengiama klaidų/broko, tikėtini nelaimingi atsitikimai. Taip pat jie teigia, kad pastaruoju metu nebespėja atlikti visų užduočių darbe bei jaučia nenorą ten eiti.

#### ***Vidinė įtampa, nerimas***

Aukšti įverčiai parodo, jog respondentai jaučiasi prislėgti, neramūs, nelaimingi, ir/arba irzlūs. Jie pastaruoju metu nebesugeba tinkamai reaguoti į situacijas, į kurias anksčiau nekreipdavo dėmesio; išryškina humoro jausmo stoką. Daugelis linkę pažymėti, kad jų gyvenimas nesiklosto puikiai.

#### ***Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose***



Aukšti įverčiai parodo, dažnus respondentų ginčus ar perdėtą priklausomybę šeimos nariams, sutuoktiniams, draugams. Jie taip pat jaučia poreikį atsiriboti, vengia žmonių arba, atvirkščiai, norėtų daugiau laiko skirti draugams.

### ***Fizinis nuovargis***

Aukšti įverčiai rodo, jog respondentų savijauta pastaruoju metu išties nekokia (pvz. peršalimai, širdies virpėjimas, lėtiniai bei nepaaiškinami skausmai, skrandžio skausmai, nereguliaraus valgymo įpročiai). Taip pat pripažįstama, kad nepastebėta, kaip priaugta svorio, pastaruoju metu piktnaudžiaujama alkoholiniais gėrimais, kankina miego sutrikimai, apėmęs tingumas ir/arba apatija.

### **Asmeninių išteklių klausimynas (PRQ)**

#### ***Laisvalaikis ir atsipalaidavimas***

Aukšti įverčiai rodo, jog respondentai pakankamai laisvalaikio skiria atsipalaidavimui ir pomėgiams.

#### ***Rūpinimasis savimi***

Aukšti įverčiai parodo, kad respondentai reguliariai mankština, miega po 8 val. per dieną, rūpinasi savo dieta, praktikuoja įtampą mažinančius atsipalaidavimo būdus bei ignoruoja žalingus įpročius (tabakas, narkotikai ir pan.).

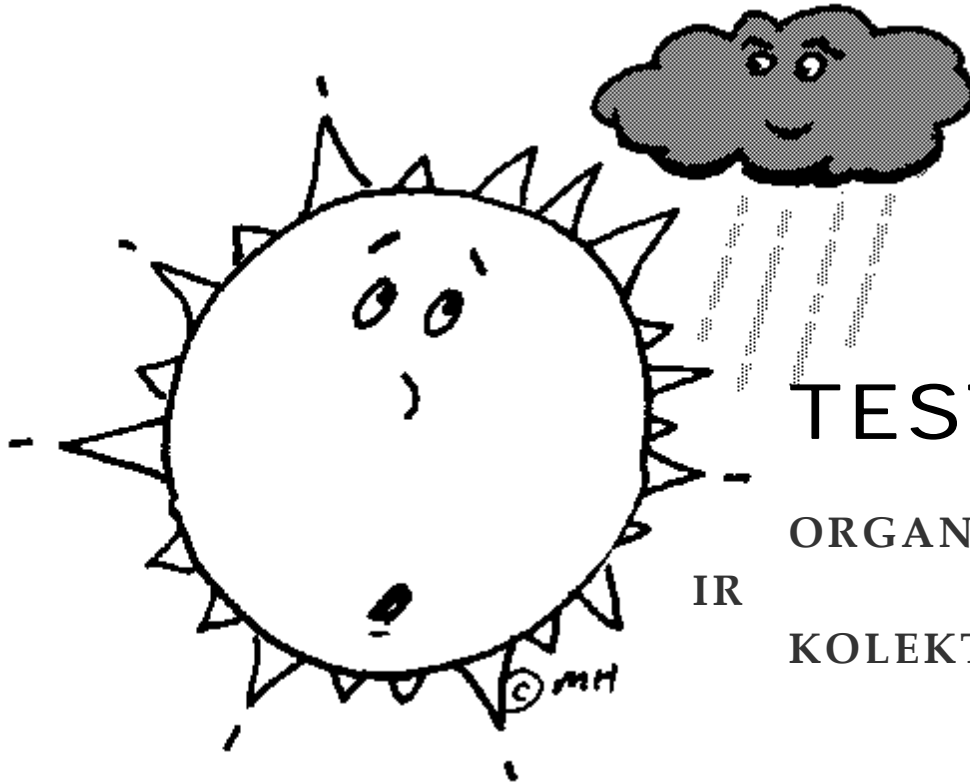
#### ***Racionalus mąstymas***

Aukšti įverčiai rodo, kad respondentai geba išskirti problemų esmę bei jas spręsti sistemiškai; priimdami sprendimus pagalvoja apie pasekmes. Pažymimas sugebėjimas tinkamai planuoti laiką; periodiška darbo laiko ir darbotvarkės kaita. Namuose stengiamasi negalvoti apie darbą.

Šie klausimynai glaustai pateikia tris svarbias darbinės adaptacijos dimensijas: darbinį stresą, psichologinę įtampą ir gebėjimą tinkami panaudoti asmeninius išteklius. Kiekvienos šių dimensijų žingsnių/teiginių skalė matuoja svarbius, specifinius aplinkos ir individo veiksnius, reprezentuojančius darbinę adaptaciją.

Šiame pranešime aprašytos skalės, turėtų būti naudojamos tik kvalifikuoto profesionalo, instruktuito/apmokyto/gebančio psichologinius testus taikyti ir interpretuoti. Šio instrumentarijus naudotojai turėtų būti (a) ne tik nuodugniai susipažinę su klausimyno žinyne, gebėti tinkamai administruoti ir interpretuoti instrumentarijų bei jausti normas ir apribojimus; (b) puikiai išmanyti testų teorijas ir interpretavimo principus; (c) visišką klausimyno komponentų: streso, įtampos ir asmeninių išteklių tinkamo panaudojimo modelio supratimą; ir (d) suvokti, kaip tinkamai naudoti testą (pvz. darbinio streso identifikacija mainais už laisvanorišką atsakinėjimą į klausimyno teiginius).

## PSICHOLOGINIS KLIMATAS, DARBINIS STRESAS IR ORGANIZACIJOS SĖKMĖ



## TESTAS ORGANIZACIJAI IR KOLEKTYVUI

Trumpa testo versija

Šis TESTAS yra **ANONIMINIS**. Nei vardo, nei pavardės **niekur** nurodyti nereikia. Remdamiesi mokslininko etika, tyrėjai įsipareigoja ir garantuoja, kad rezultatai bus pateikiami tik apibendrintai: 1) niekas nesužinos testuoto darbuotojo asmens; 2) testuotos organizacijos bus įvardintos anonimiškai: *UAB X; Y Mokykla; Z Policijos nuovada; Q Seniūnija* ir pan. Visoje šalyje bus testuota apie 2 tūkst. darbuotojų ir du šimtai organizacijų.



**Įvertinkite kiekvieną žemiau pateiktą teiginį!**

**Saugumo / apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas**

	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
Mūsų kolektyve vyrauja giedra ir optimistinė nuotaika	● ● ● ● ●	
Kolektyve nuolat tvyro įtampa, stinga saugumo	● ● ● ● ●	
Mūsų kolektyvo psichologinė atmosfera yra slegianti, gniuždanti	● ● ● ● ●	
Mūsų žmonės darbe jaučiasi saugiai ir užtikrintai	● ● ● ● ●	

**Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija**

	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
Mūsų kolektyve dažnai gali išgirsti nuoširdų komplimentą	● ● ● ● ●	
Grubiausi keiksmažodžiai mūsų kolektyve yra tapę įprastu kasdienišku dalyku	● ● ● ● ●	
Paprastai bendradarbiai tave visada pastebi ir šiltai sutinka	● ● ● ● ●	
Dažnokai tave demonstratyviai ignoruoja, praeina tarsi „pro stulpą“	● ● ● ● ●	



**Konfliktai**

	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
Nutaikę progą darbuotojai linkę vienas kitam kenkti, „suvedinėti sąskaitas“	● ● ● ● ●	
Premijų ar pagyrimų skyrimas jų nevertiems darbuotojams dažnai sukelia neteisybės jausmą ar netgi kiršina darbuotojus	● ● ● ● ●	
Yra darbuotojų, kurie niekur nepritampa, nuolat kelia įtampą, konfliktuoja	● ● ● ● ●	
Kolektyve vengiama pamatyti ir spręsti netgi tokius konfliktus, kuriuos spręsti būtina	● ● ● ● ●	



**Vyrų ir moterų santykiai**

	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
Kolektyve pasitaiko seksualinio priekabiavimo atvejų, ypač tokių, kurie reiškiasi užmaskuota ir rafinuota forma	● ● ● ● ●	

Seksualinio priekabiavimo atvejai kolektyve reiškiasi grubiai ir atvirai	● ● ● ● ●
Manau, kad mūsų organizacijoje yra žmonių, kurie yra seksualiai išnaudojami kitų darbuotojų	● ● ● ● ●

## Humoras

	Visiškai nesutinku      Visiškai sutinku 
Mūsų kolektyve dažnai nugriaudi sveikas juokas	● ● ● ● ●
Grubus, žmogaus orumą žeminantis humoras mūsų organizacijoje yra dažnas reiškinys	● ● ● ● ●
Yra kolegų, kurie moka pajuokauti, visus pralinksinti	● ● ● ● ●

## Santykiai su vadovais

	Visiškai nesutinku      Visiškai sutinku 
Yra darbuotojų, kuriuos vyresnybė nuolat engia, liaudiškai tariant – „užsisėda“	● ● ● ● ●
Vadovai piktnaudžiauja savo padėtimi – jiems darbe galioja visai „kitos taisyklės“	● ● ● ● ●
Tik padaryk darbe klaidelę–kitą, ir valdžia tave „užkapos“	● ● ● ● ●
Mūsų kolektyvo vadovai su VISAIS (!) bendrauja labai šiltai ir draugiškai	● ● ● ● ●

## Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės

	Visiškai nesutinku      Visiškai sutinku 
Yra darbščių, kūrybingų ir tikrai perspektyvių darbuotojų, tačiau jie yra valdžios ignoruojami	● ● ● ● ●
Jei pasiūlysi tikrai gerą idėją, jai bus pritarta, ji susilauks vadovybės palaikymo	● ● ● ● ●
Prie vienu darbuotojų kabinėjamosi dėl smulkmenų, o kitų toleruojamos net didžiulės pražangos	● ● ● ● ●



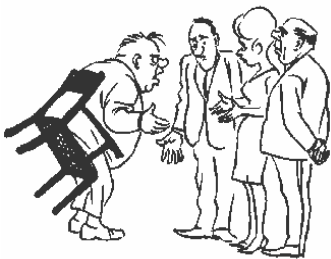
## Informacija/komunikacija

	Visiškai nesutinku      Visiškai sutinku 
Mes, darbuotojai, reikalingą informaciją gauname laiku ir visą	● ● ● ● ●
Darbuotojams viešai skelbiama informacija dažnai prieštarauja realiai (tikrajai) informacijai, apie kurią žino tik nedaugelis išrinktųjų	● ● ● ● ●
Vadovai linkę darbuotojams meluoti, nuslėpti tikrąją informaciją	● ● ● ● ●
Mūsų organizacija kupina paslapčių, viską liguistai stengiamasi slėpti	● ● ● ● ●

## STRESAS IR ĮTAMPA DARBE

Jūs jau atlikote pusę darbo. Mums Jūsų nuomonė labai svarbi. Užpildydami šią anketą Jūs prisidėsite prie kolektyvo psichologinio klimato ir darbo sąlygų gerinimo. Toliau norėtume užduoti seriją klausimų apie stresą, įtampą, kuriuos galbūt patiriate darbe, darbo krūvį.

Darbo krūvis	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
	←————→	
Per daug trumpą laiką privalau atlikti daug ir skirtingų užduočių	● ● ● ● ●	
Akivaizdu, kad mano darbo krūvis didėja	● ● ● ● ●	
Darbe turiu atlikti tokias užduotis, kurioms trūksta žinių ir įgūdžių	● ● ● ● ●	
Darbus turiu pabaigti namuose	● ● ● ● ●	
Esu aprūpintas visomis reikiamomis priemonėmis darbui atlikti	● ● ● ● ●	
Aš gerai dirbu.	● ● ● ● ●	
Užduotims, kurias turiu atlikti, skiriami per trumpi terminai.	● ● ● ● ●	
Norėčiau sulaukti patarimo ir pagalbos, kad geriau atlikčiau man pavestus darbus.	● ● ● ● ●	
Vienu metu turiu dirbti kelis vienodai svarbius darbus	● ● ● ● ●	
Darbų apimtys viršija mano pajėgumus ir galimybes	● ● ● ● ●	



Subrendimas atsakingesniajam darbui (kitoms pareigoms)	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
	←————→	
Kaip ir tikėjau, sėkmingai darau karjerą.	● ● ● ● ●	
Atlieku darbą, kuris atitinka mano sugebėjimus ir pomėgius	● ● ● ● ●	
Mano darbas man nuobodus .	● ● ● ● ●	
Man patikimi svarbūs darbai ir užduotys.	● ● ● ● ●	
Darbe naudingi ir mano asmeniniai sugebėjimai.	● ● ● ● ●	
Mano darbas perspektyvus.	● ● ● ● ●	
Dirbdamas šį darbą jaučiuosi pripažintas ir daug pasiekęs.	● ● ● ● ●	
Mano kvalifikacija per aukšta užimamoms pareigoms.	● ● ● ● ●	
Darbe daug ko išmokstu, tobulėju.	● ● ● ● ●	
Tenka atlikti užduotis, kurios yra man per lengvos.	● ● ● ● ●	

Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
Man vadovas nuolat atvirai pasako, ar aš gerai dirbu	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Žinau ką turiu daryti, kad man būtų pasiūlytos aukštesnės pareigos	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Man trūksta aiškumo, kaip turiu tobulinti savo atliekamą darbą	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Gavęs vienu metu daug užduočių, žinau kuri turi būti atlikta pirmiausia	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Kai gaunu naują darbo užduotį pirmą kartą, žinau nuo ko pradėti	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Mano vadovas dažnai nurodo vieną, bet iš tiesų nori, kad atlikčiau kitą darbą	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Išmanau darbovietės elgesio normas (kaip reikia rengtis, bendrauti su kolegomis ir t.t.)	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Suprantu pavestų darbų eiliškumą ir nuoseklumą	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Žinau ką ir kaip turiu dirbti, kad pateisinčiau savo vadovo lūkesčius	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Kad mane pastebėtų ir įvertintų darbe, žinau kaip atlikti užduotis	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●

Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
Nuolat jaučiu skirtingą savo ir vadovo supratimą, kaip reikia teisingai ir tinkamai atlikti darbą	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Darbe jaučiuosi įtraukiamas į konfliktuojančias grupes	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Turiu ne vieną „ant savo galvos“ viršininką, nurodinėjantį ką turiu darbe daryti	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Žinau savo vietą ir vaidmenį organizacijoje	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Aš gerai jaučiuosi, atlikdamas savo darbą	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Mano vadovai tarpusavyje nesutaria, ką aš turiu dirbti	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Dirbdamas turiu bendradarbiauti su kitų skyrių, padalinių specialistais	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Man visiškai aišku, kas iš tikrųjų vadovauja mano atliekamiems darbams	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Žinau, kam turiu įtikti darbe/ žinau, kieno pusę palaikyti darbe	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Dirbant dažnai išsiskiria mano ir kolegų nuomonės iš kitų padalinių	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●

Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
Man darbe tenka bendrauti su daugiau žmonių, nei man norėtųsi	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Dirbdamas skiriu laiko išklaudyti ir spręsti kolegų darbo problemas	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Rūpinuosi, kad mano kolegos turėtų geras darbo sąlygas	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Mano kolegos lygiuojasi į mane kaip į lyderį	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Aš esu atsakingas už kitų darbus	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Bet kuriuo atveju man rūpi ar kolegos tinkamai atliks savo darbą	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Mano darbas įpareigoja priimti atsakingus sprendimus	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Jei suklysiu dirbdamas, tai gali skaudžiai atsiliiepti mano bendradarbiams	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Aš jaudinuosi dėl savo darbinių įsipareigojimų	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Man patinka kolektyvas, kuriame dirbu	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●



Keletas klausimų apie Jus:

Jums **tinkančius** atsakymus įrašykite arba žymėkite taip :

Jūs esate:

- Vyras
- Moteris

Jūsų amžius: (įrašykite) .....

Koks Jūsų išsimokslinimas?

- Pradinis
- Pagrindinis (aštuonmetis, devynmetis, dešimtmetis)
- Vidurinis (11-12 klasių, bendrojo lavinimo mokykla)
- Profesinis
- Aukštesnysis (spec.vidurinis, technikumai)
- Aukštasis neuniversitetinis (kolegija)
- Bakalauras
- Magistras

Koks yra bendras Jūsų darbo stažas?	Kiek metų Jūs dirbate šioje organizacijoje?	Kiek metų dirbate šiame kolektyve?
..... (įrašykite)	..... (įrašykite)	..... (įrašykite)

Jūs dirbate:	Jūs esate:
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Pagal specialybę</li> <li><input type="radio"/> Ne pagal specialybę</li> <li><input type="radio"/> Be specialybės</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Aukščiausio lygio vadovas / specialistas</li> <li><input type="radio"/> Skyriaus, padalinio vadovas</li> <li><input type="radio"/> Vadovaujančio darbo nedirbu, esu specialistas</li> <li><input type="radio"/> Vadybininkas</li> <li><input type="radio"/> Administracijos darbuotojas</li> <li><input type="radio"/> Pagalbinio, techninio personalo darbuotojas</li> <li><input type="radio"/> Kita (įrašykite) .....</li> </ul>

**Apklausa baigta!**  
**Dėkojame už dalyvavimą ir linkime sėkmės darbuose!**