

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Reda IVANIUKAITĖ

**PERSONALO DARBINIO STRESO IR VADOVO LYDERYSTĖS
ORIENTACIJŲ SĄRYŠIAI: AZARTINIŲ LOŠIMŲ BENDROVĖS
ATVEJO STUDIJA**

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Reda IVANIUKAITĖ

**PERSONALO DARBINIO STRESO IR VADOVO LYDERYSTĖS
ORIENTACIJŲ SĄRYŠIAI: AZARTINIŲ LOŠIMŲ BENDROVĖS
ATVEJO STUDIJA**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

Magistro darbo autorius....Reda Ivaniukaitė, NVAM-6/1.....
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas...prof. habil. dr. Gediminas Merkys.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas....doc. dr. Jonas Pacevičius.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Santrauka

Reda Ivaniukaitė

Personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijų sąryšiai: azartinių lošimų bendrovės atvejo studija.

Magistro darbas.

Magistro darbe yra apibrėžtos personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijų sąryšių problemos, išanalizuoti ir sistematiškai pateikti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių teoriniai ir praktiniai tyrimai. Tyrimui atlikti panaudoti du jau išbandyti ir Lietuvos organizacijų kultūros sąlygomis pasiteisinę tyrimo instrumentai: *Darbinio streso klausimynas* (kuriuo ištirti 132 požymiai), sudarytas remiantis amerikiečių Osipow, Spokane (1987) ir *Vadovų vadovavimo stilių klausimynas* (kuriuo ištirti 108 požymiai), išverstas ir adaptuotas Lietuvoje pagal švedų Ekvall ir Arvonen (1987), Lindell ir Rosenqvist (1992) klausimyną. Gauti empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad personalo patiriamas darbinis stresas daugeliu aspektų glaudžiai susijęs su vadovo lyderiavimo orientacijomis. Autorės iškelta hipotezė, jog vadovo savęs vertinimas yra aukštesnis nei jį vertinančių pavaldinių, o vadovo lyderystės orientacijos turi įtakos personalo patiriamo darbinio streso lygiui, iš dalies pasitvirtino.

SUMMARY

Reda Ivaniukaitė

Interrelations Between Personnel Work Stress and Manager's Leadership Orientations: The Case Study of the Gambling Company.

Master's work.

The problems of the interrelations between work stress and orientations of managerial leadership were defined in this Master's thesis. Furthermore, there were examined and systematized theoretical and practical investigations of various Lithuanian and foreign authors. For the empirical research to be done, two already worked-out and tested in Lithuanian organizations instruments were used: A Test of Work Stress (132 features surveyed) created according to Osipow, Spokane (1987) and A Test of Managerial Leadership (108 features were surveyed). These instruments were translated and adjusted to Lithuania after the test of Swedish Ekvall ir Arvonen (1987), Lindell and Rosenqvist (1992). The results of the empirical research has showed that work stress is closely related to orientations of manager's leadership style. Author's hypothesis concerning managers' estimation to be higher than the rest of the stuff and that managerial leadership influences the level of work stress experienced by the stuff, was partially proven.

TURINYS

ĮVADAS	7
1. PERSONALO DARBINIO STRESO IR VADOVO LYDERYSTĖS ORIENTACIJŲ SĄRYŠIŲ IŠTIRTUMAS MOKSLO DARBUOSE.....	10
1.1. „Personalo darbinio streso“ sąvokos samprata teoriniuose darbuose	10
1.1.1. „Personalo darbinį stresą“ skatinantys veiksniai	14
1.2. „Vadovo lyderystės orientacijos“ sampratos teorinė analizė.....	18
1.2.1. Vadovo kaip lyderio apibūdinimas	22
1.2.2. Vadovo vadovavimo stilių charakteristika.....	26
1.3. „Personalo darbinio streso“ ir „vadovo lyderystės orientacijos“ sąryšis	28
2. PERSONALO DARBINIO STRESO IR VADOVO LYDERYSTĖS ORIENTACIJŲ METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS	30
2.1. Trumpa tiriamos azartinių lošimų bendrovės charakteristika.....	30
2.2. „Personalo darbinio streso“ ir „vadovo lyderystės orientacijų“ tyrimo imties apibūdinimas	31
2.3. „Personalo darbinio streso“ ir „vadovo lyderystės orientacijos“ tyrimo metodikos	35
2.3.1. „Personalo darbinio streso“ klausimynas	35
2.3.2. „Vadovo lyderystės orientacijos“ klausimynas	37
3. PERSONALO DARBINIO STRESO IR VADOVO LYDERYSTĖS ORIENTACIJOS SĄRYŠIŲ TYRIMO REZULTATAI.....	40
3.1. Personalo darbinio streso bendroji analizė	40
3.2. Vadovo lyderystės orientacijų bendroji analizė.....	48
3.3. Personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijų sąryšių bendroji analizė	55
IŠVADOS	62
REKOMENDACIJOS	64
LITERATŪRA	66
PRIEDŲ SĄRAŠAS	75

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Darbuotojų nuomonė apie darbinio streso sąvoką	13
2 paveikslas. Personalo darbinį stresą sukeltantys veiksniai	15
3 paveikslas. Stresorių klasifikacija.....	16
4 paveikslas. Streso kaštų vertinimo lygmenys	17
5 paveikslas. Lyderystės kryptių tyrinėjimo studijos	19
6 paveikslas. Vadovo lyderio modelis	23
7 paveikslas. Azartinių lošimų bendrovės valdymo struktūra	30
8 paveikslas. Pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (N = 66).....	32
9 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas regionais (N = 66).....	32
10 paveikslas. Pasiskirstymas pagal lytį (N = 66)	33
11 paveikslas. Darbuotojų amžiaus sukauptųjų dažnių skirstinys (N = 66)	33
12 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N = 66).....	34
13 paveikslas. Bendras visų respondentų darbo stažas (N = 66).....	34
14 paveikslas. Azartinių lošimų bendrovėje išdirbtas laikas (N = 66)	35
15 paveikslas. Sociometrinio testo „Pavaldiniai vertina vadovą“ lyderystės orientacijų nustatymo variantai.....	39
16 paveikslas. Sociometrinio testo „Vadovas vertina pats save“ lyderystės orientacijų nustatymo variantai	39
17 paveikslas. Testo normavimo bazę sudarančios organizacijos (N = 835)	44
18 paveikslas. Darbinis stresas atskirose organizacijose (N = 835)	45
19 paveikslas. Darbinis streso pasireiškimas azartinių lošimų bendrovės regionuose (N = 66)..	46
20 paveikslas. Respondentų pritarimas darbinio streso požymiams, %, (N = 66)	73
21 paveikslas. Procentinė pritarimo vadovų lyderystės orientacijų dimensijoms išraiška	51
22 paveikslas. Vadovo lyderystės orientacijos pagal atskirus sektorius (N = 928).....	51
23 paveikslas. Vadovo lyderystės orientacijos azartinių lošimų bendrovės padaliniuose (N = 65).52	
24 paveikslas. Vadovavimo stiliaus ir respondentų darbinio statuso ryšys	60
25 paveikslas. Darbinio streso ir respondentų darbinio statuso ryšys.....	60
26 paveikslas. Vadovavimo stiliaus ir respondentų lyties sąryšis.....	61
27 paveikslas. Darbinio streso ir respondentų lyties sąryšis.....	61

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1. lentelė. Vadovavimo ir lyderystės principai	22
2. lentelė. Lyderystės stilių analizė.....	24
3. lentelė. Vadovavimo stiliai	26
4. lentelė. Darbinio streso dimensijų apibūdinimas.....	36
5. lentelė. Tyrime taikytų diagnostinių instrumentų bendras apibūdinimas	38
6. lentelė. Klausimyno metodologinės kokybės charakteristikos (N = 835).....	40
7. lentelė. Sutrumpintos personalo darbinio streso testo versijos metodologinės kokybės charakteristikos (N = 66)	42
8. lentelė. Lyderystės orientacijų testo klausimų pasiskirstymas į dimensijas	48
9. lentelė. Sutrumpintos vadovo lyderystės orientacijos testo versijos metodologinės charakteristikos (N = 927)	49
10. lentelė. Sutrumpintos vadovo lyderystės orientacijos testo versijos metodologinės charakteristikos, kai N = 65	50
11. lentelė. Vadovų lyderystės orientacijų dimensijų vertinimas atskiruose Azartinių lošimų bendrovės padaliniuose.....	53
12. lentelė. Pavaldiniai vertina vadovus ir vadovai vertina save (N = 65).....	54
13. lentelė. Pavaldiniai vertina vadovus (N = 65)	55
14. lentelė. Darbinio streso ir vadovavimo stiliaus dimensijų interkoreliaciniai ryšiai (Pearson) ...	56
15. lentelė. Ryšiai tarp darbinio streso ir vadovų lyderystės orientacijų (r^2) Azartinių lošimų bendrovės imtyje.....	58
16. lentelė. Interkoreliaciniai ryšiai tarp darbinio streso ir vadovų lyderystės orientacijų dimensijų (Pearson koreliacijos koef.).....	59

ĮVADAS

Temos aktualumas. Šiuolaikinis individas, gyvenantis judriame ir permainingame pasaulyje, kasdien susiduria su naujų daiktų, koncepcijų ir veiksmų gausa, kurie verčia tobulinti įgūdžius bei žinias, siekiant išvengti įtampą keliančių veiksmų. Darbe patiriamas stresas yra sparčiai auganti problema išsivysčiusių Vakarų šalių darbuotojų tarpe, ypač JAV. (Sauter, S. L., Murphy, L. R., 1995). Darbinis stresas skatina papildomas medicininės sveikatos išlaidas, didina pravaikštų, nelaimingų atsitikimų darbe skaičių, o tai savaiame mažina darbo našumą bei finansinius organizacijos rodiklius. Konkurencinės rinkos sąlygos daro spaudimą įmonės veiklos intensyvumui ir efektyvumui, kuris ne visada pasiekiamas daugeliui organizacijų. Pasak V. R. Kulvinskienės ir A. Bandzienės (2008), didesnis įmonės efektyvumas dažnai gali būti įveikiamas tik gerinant personalo darbo aplinkos kokybę. Kadangi stresas tampa vis aktualesne pastarųjų dešimtmečių organizacijų problema, užsienio šalyse jau imta skaičiuoti darbinio streso kaštus, kurie verčia imtis skubių priemonių šiai problemai spręsti.

Daugelis mokslininkų pritaria nuomonei, kad darbe patiriamas stresas yra rimta problema organizacijos valdyme (Cooper, Cartwright, 1994; Varca, 1999; Ornelas, Kleiner 2003), o netinkamas psichosocialinės darbo aplinkos valdymas kenkia psichologinei darbuotojų savijautai. Darbinio streso padarinių šalinimas atima daug laiko bei reikalauja nemažai pastangų. Pasak Peeters M., Oerlemans C. W, Wido G. M. (2009), darbo aplinka nuo socialinės aplinkos skiriasi galimybe pasirinkti su kuo bendrauti, o su kuo nepalaikyti jokių ryšių. Tačiau darbo aplinka jau pati savaiame įpareigoja bendrauti ir palaikyti dalykinius santykius su kolegomis ir vadovais.

Tokie autoriai kaip Seilius (1994), Chmiel (2005), Žvirdauskas (2006), Kasiulis, Barvydienė (1998, 2001) ir kt. autoriai išskiria stresorius, atsirandančius dėl netinkamai pasirinktos vadovo lyderystės orientacijos. Manoma, kad vadovavimo stilius turi orientuotis į darbuotoją, tobulinimą ir užduotį. Kitų mokslininkų nuomone (Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2007); Guliani, R. W., (2006); Leonienė, B., (2008); Želvys (2001) ir kt.), norint efektyviai vadovauti, šiuolaikinis vadovas privalo turėti ne tik įgimto talento vadovauti, bet ir nuolatos turinti savo asmeninę patirtį. Taip pat svarbu paminėti, kad vadovui keliami vis aukštesni reikalavimai, kurių pagalba būtų sklandžiai kontroliuojamas darbuotojų elgesys, nevaržomas jų aktyvumas ir kūrybiškumas.

Šiame magistro darbe darbinis stresas traktuojamas kaip neigiamas faktorius, kuris tampa viena iš aktualiausių ir opiausių problemų darbinėje aplinkoje. Skirtingo amžiaus žmonės kenčia dėl didelės tarpasmeninių ir darbinių santykių kaitos, netikrumo, vertybių sumaišties, dorovės nuosmukio, kas ilgainiui pasiekia pavojingą ribą ir tampa matomi įstaigoje ar organizacijoje darbo metu. Azartinių lošimų bendrovės veiklos specifika sąlyginai skiriasi nuo kitų pelno siekiančių verslo organizacijų. Išskirtinis kriterijus yra bendrovės klientai, kurie, nepriklausomai nuo

aptarnavimo kokybės ar bendrovės įvaizdžio kitų įmonių mastu, susiduria su psichologine priklausomybe siūlomoms paslaugoms.

Įvairiais aspektais su stresu susijusias problemas tyrinėjo Parson E. R. (1998); H.Vollmer (1998); Lazarus (1998); B.O'Hanlon (1998). Lietuvoje vienas iš pirmųjų autorių nagrinėjusių darbo psichologijos aspektus buvo Lapė J. (1980). Stresą lemiančius veiksnius ir kitas ypatybes tyrinėjo D.Gailienė (1992); P.Jucevičienė (1994); J. Pikūnas (1998); A.Goštautas (1998); A. Pajarskienė, R. Jankūnas (1998); A. Palujanskienė (2000). Akivaizdu, kad minėtų autorių tyrinėjimai skatina šio darbo mokslinį aktualumą.

Nors personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijų sąlyčius tyrinėjo daugelis užsienio ir Lietuvos autorių, tačiau koncepcijos neapibrėžtumas išlieka aktualia problema, todėl vis dar **kyla probleminiai klausimai**, atsakymai į kuriuos reikalauja specialių tyrimų:

- 1) Kokia darbinio streso raiška azartinių lošimų bendrovėje?
- 2) Koks vadovo kaip lyderio apibūdinimas lemia efektyvią organizacijos veiklą?
- 3) Ar vadovų lyderystės orientacijos aspektai turi ryšį su personalo patiriamu darbinio stresu?
- 4) Kokie faktoriai suteikia galimybę identifikuoti personalo darbinio streso ir vadovavimo stiliaus sąryšio ypatumus?
- 5) Kokio lygio darbinis stresas vyrauja azartinių lošimų bendrovės aplinkoje?

Tyrimo objektas – personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės sąryšių raiška.

Tyrimo dalykas – personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės sąryšių raiška azartinių lošimų bendrovėje.

Tyrimo hipotezė. Tikėtina, kad vadovo savęs vertinimas yra geresnis nei jį vertinančių pavaldinių, o vadovo lyderystės orientacijos turi įtakos personalo patiriamo darbinio streso lygiui.

Tyrimo tikslas – atskleisti personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijų sąryšius azartinių lošimų bendrovėje.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) Analizuojant mokslinės literatūros šaltinius, apibūdinti „darbinio streso“ ir „vadovų lyderystės“ sąvokų kontekstą bei jų tarpusavio sąryšius;
- 2) nustatyti darbuotojų patiriamo streso lygį veikiančius veiksnius azartinių lošimų bendrovėje;
- 3) nustatyti kokių dimensijų stresoriai stipriau pasireiškia, o kokių – silpniau;
- 4) atlikti empirinį tyrimą azartinių lošimų bendrovėje ir įvertinti darbinio streso bei vadovo lyderystės orientacijų sąryšius skirtinguose organizacijos padaliniuose;
- 5) charakterizuoti darbinio streso veiksnių ir vadovavimo stiliaus sociodemografinių kintamųjų statistinius sąryšius;
- 6) interpretuoti personalo darbinio streso ir vadovų lyderystės orientacijų sąryšius azartinių lošimų bendrovėje bei pateikti atlikto tyrimo rezultatus bei rekomendacijas.

Tyrimo metodai. Teorinė literatūros šaltinių analizė, kiekybinis tyrimas atliktas naudojant uždaro tipo klausimynus (azartinių lošimų bendrovės darbuotojų apklausa raštu). Duomenys apdoroti naudojant SPSS (Statistical Packet for Social Sciences – Windows Release 10.0) statistinės analizės programą.

Tyrimo mokslinis naujumas

Naujumas ir reikšmingumas nusako tai, kad šiame darbe empiriniais metodais sukaupiti reikšmingi duomenys darbinio streso bei vadovo lyderystės orientacijų sąryšį įneša indėlį į mokslo žinių apie personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos sąryšius tyrinėjimus, kurie prisideda prie mokslinių vaizdinių sukonkretinimo.

Darbo struktūra

Darbo santrauka, įvadas, trys dalys (konceptualusis, metodologinis bei diagnostinis), išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas bei priedai.

1. PERSONALO DARBINIO STRESO IR VADOVO LYDERYSTĖS ORIENTACIJŲ SĄRYŠIŲ IŠTIRTUMAS MOKSLO DARBUOSE

1.1. „Personalo darbinio streso“ sąvokos samprata teoriniuose darbuose

Šiandieniniame streso kupiname pasaulyje dažnai atsiduriama komplikuoiose ir emociškai sekinančiose situacijose, todėl aplinkos pokyčiai verčia ieškoti priežasčių ir būdų streso požymiams slopinti. Pasak Boyd H. (2005), šiuolaikinių technologijų nauda nenuginčijama, tačiau greitėjantis gyvenimo tempas yra nuolatinis streso šaltinis.

Streso apibrėžimų interpretacijų gausa leidžia išsiginčioti ir aiškiau suprasti šios sąvokos reikšmę ir priežastis. Stresu kaip reiškiniu susidomėta praėjusio amžiaus trečiame dešimtmetyje. Kanados mokslininkas Hans Selye stresą apibrėžė kaip „nėspecifinę organizmo reakciją į bet kokią krūvį“ (Caine, Ch., 2001) ir suskirstė streso pasireiškimo atvejus į 3 stadijas:

- pavojaus;
- pasipriešinimo;
- išsekimas.

Lazarus, S. R., Folkman, S. (1984) vieni pirmųjų apibrėžė darbinio streso procesą, turinį ir individo reakciją. Jų teigimu, stresas yra galimybių ir reikalavimų nesuderinamumas.

Tarptautinių žodžių žodynas šią sąvoką įvardija kaip įtampos būseną, visumą apsauginių fiziologinių reakcijų, kuriomis <...> atsakoma į nepalankius veiksnius. Europos komisijos reglamentavimu, stresas yra traktuojamas kaip emocinių, pažintinių, elgesio ir fiziologinių reakcijų į nemalonius ir kenksmingus darbo turinio, darbo organizavimo ir darbo aplinkos aspektus visuma“. Tai tarsi nelygybė tarp reikalavimų ir galimybių (pajėgumo ir laiko atžvilgiu) darbams įvykdyti (Topper (2007), Vermunt, Steensma (2005), Ornelas, Kleiner (2003), Varca (1999)).

Topper (2007) darbinį personalo stresą apibrėžia kaip žmogaus fiziologinę ir psichologinę atsaką į užduotis ir išbandymus. Ankstesni autoriai, tokie kaip Nelson ir Quick (1994) bei Rees ir Redfern (2000) pateikia nuomonę, kad stresas yra neapibrėžiama sąvoka, nes kiekvienas šį žodį vartojantis asmuo savaip supranta ir interpretuoja jo reikšmę. Tačiau Ornelas ir Kleiner (2003) tvirtina, kad vis dėlto stresas yra šalutinis šiuolaikinio gyvenimo padarinys, kuris pasireiškia darbuotojo pastangomis rasti pusiausvyrą tarp darbe patiriamų sunkumų ir asmeninio gyvenimo. Lietuvių autoriai Pijūnas J., Palujanskienė A. (2005) darbinį stresą traktuoja kaip organizmo būseną, atsiradusią dėl netikėtų negatyvių aplinkybių, kurios dezorganizuoja darbinę veiklą.

Stresas taip pat suvokiamas kaip organizmo prisitaikymo reakcija prie besikeičiančios aplinkos, akivaizdus fizinis ir emocinis poveikis, sukeliantis teigiamas arba neigiamas emocijas. Bet kokios rūšies žmogaus stresas yra fiziologinių ir psichologinių dirgiklių padarinys, todėl būtina

individualiai vertinti kiekvieną stresinę situaciją, kuri gali būti *teigiama* arba *neigiama*. Kitaip tariant, anksčiau minėtas Hans Selye (1987) yra pateikęs streso klasifikaciją, kuri nurodo egzistuojant dvi streso rūšis. Tai – *eustresas*, kuris yra traktuojamas kaip *posityvus* ir *distresas*, kuris vertinamas *negatyviai* (vert. iš anglų k.).

Teigiamo streso dozė stimuliuoja individo kovos jausmą, norą ugdyti savo gabumus, siekti užsibrėžtų tikslų. Anot psichologės-psichoterapeutės Danguolės Iškauskienės, teigiamas stresas „užtikrina prisitaikymą ekstremaliose situacijose, kuriose tenka reaguoti instinktyviai, o ne remiantis mąstymu. Kuo stipresnis stresas, tuo mažiau jis įsisąmoninamas.“ Remiantis C. S. Carver ir M. F. Scheier (1998) tikslų rūšių *siekimo-vengimo* teorija, siekimo tikslai turi teigiamą valentingumą, remiasi elgesio aktyvacijos sistema. Juos pasiekus išgyvenamos džiaugsmo, pasitenkinimo emocijos, nepasiekus – jaučiamas nerimas, nusivylimas. Vengimo tikslai remiasi elgesio slopinimo sistema, žymi nepageidaujamą būseną, kurios individas siekia išvengti. Jei tai pavyksta, jaučiamas atsipalaidavimas, jei ne – įtampos, liūdesio, baimės emocijos.

Teigiamai veikiantis stresas paruošia darbuotoją imtis veiksmų, skatina naujų idėjų atsiradimą bei padeda praplėsti akiratį, skatina jėgų ir energijos produktyvų išnaudojimą, protinę veiklą, kūrybiškumą. Neigiami streso sukelti jausmai siejami su nepasitikėjimu, priešišku, pykčiu, netgi depresija, mažėjančia psichine energija, todėl kilti ir fiziniai sutrikimai, kurie mažina darbingumą. Pozityvus streso kiekis motyvuoja darbui, verčia pasitempti ir atskleisti gabumus, patirtį bei įgūdžius. Remiantis Ito, Jack K., Brotheridge, Céleste M. (2009) nuomone, teigiamas stresas sąlygoja darbuotojo visapusišką tobulėjimą, t.y. investavimą į savo žinias, įgūdžių ugdymą, kvalifikacijos kėlimą, nuolatinį kontakto su vadovu ir bendradarbiais palaikymą, lojalumo bendrovei išlaikymą. Dažniausiai tokios savybės susiformuoja esant trumpalaikėms stresinių situacijų apraiškoms, nes atitinkamas įtampos kiekis yra būtinas moderniajai vartotojiškai skubančiai visuomenei.

Optimalus teigiamai nuteikiančio streso lygis kiekvienam darbuotojui yra skirtingas, nes kiekvienas darbuotojas turi savitų poreikių ir jų fizinė bei psichologinė reakcija yra taip pat skirtinga. Pavyzdžiui, asmuo, kuriam priimtini konfliktuoti ir nuolatinė darbo kaita, stabili ir rutiniška situacija gali sukelti stresą, kai tuo tarpu stabilumo siekiančiajam, streso šaltinis yra nuolatiniai pokyčiai.

Neigiamas stresas pasireiškia, kai darbuotojas suvokia situaciją ne kaip reikalaujančią psichologinių ar fizinių pastangų įtempimo, bet kaip emociškai žlugdančią, keliančią nerimą ar net grėsmingą (O’Hanlon B., 1999). Vis dėlto, dažniausiai darbuotojų tarpe pasitaikantis nesusipratimas – klaidingas streso kaip reiškinio suvokimas. Neretai stresas tapatinamas su trumpalaikė krizine situacija, nerimu ar įtampa. Bučalienė A. pateikia tokias streso sąvokas:

- ❖ kai žmogaus poreikiai yra didesnis už galimybes, atsiranda negatyvi emocinė patirtis;

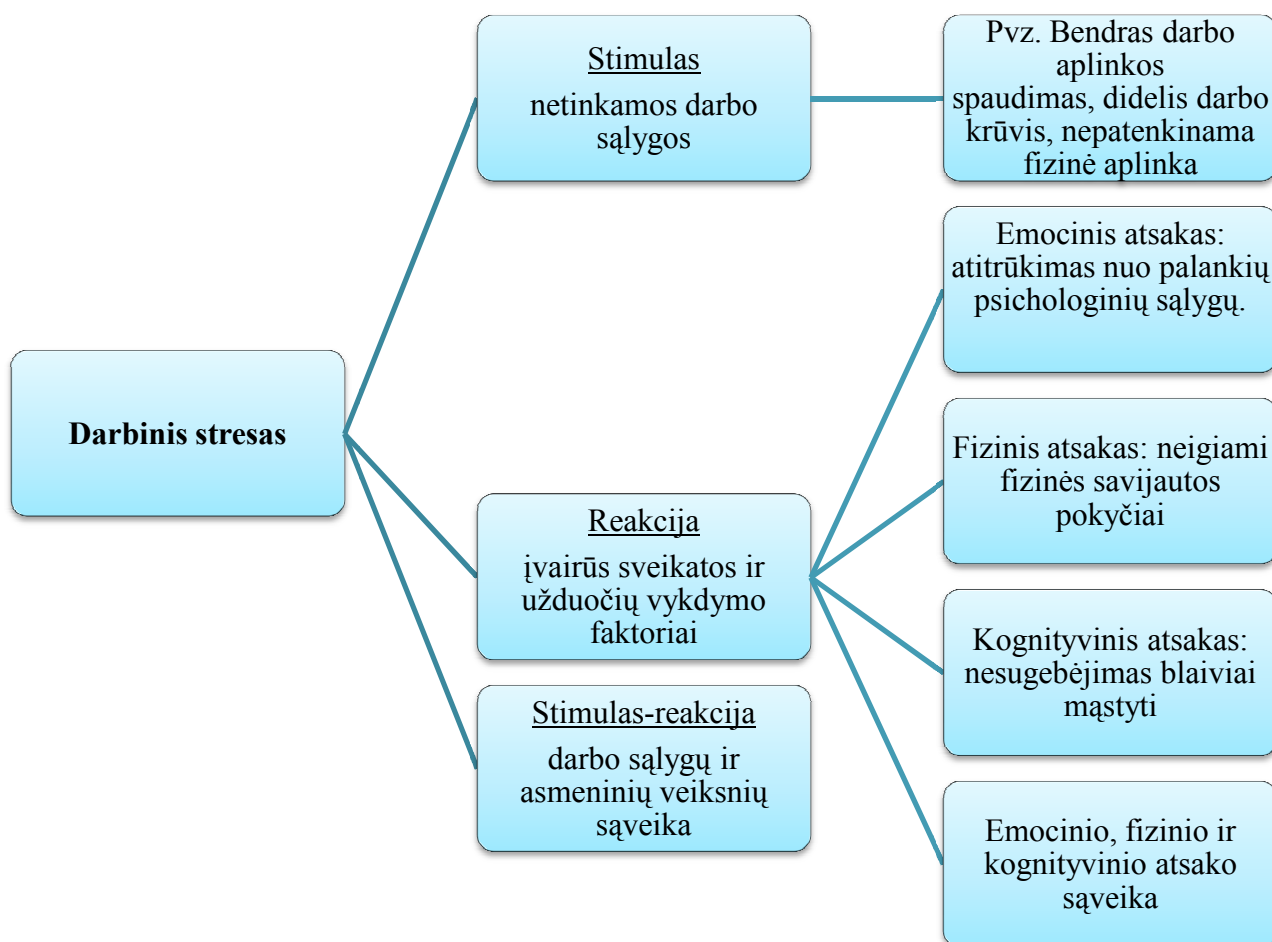
- ❖ baimė, kad atsitikusi situacija gali peržengti žmogaus galimybes;
- ❖ vidinių ir išorinių ritmų išsiderinimas;
- ❖ užtrukusi įtampos situacija, kurios išvengti subjektyviai neįmanoma, jei asmuo nesugeba kontroliuoti padėties;
- ❖ netikėtų, dažniausiai neigiamų aplinkybių sukelti organizmo ir žmogaus veiklos funkcijų sutrikimai;
- ❖ vidinė būseną, visada sukelti didesnius reikalavimus adaptaciniams organizmo sugebėjimams ir jį aktyvuojanti, žmogaus reakcijos į situaciją rezultatas.

Heuther ir bendradarbiai (1997) vartoja sudėtingesnį streso apibrėžimą: „stresas – reakcija“, kuris skirstomas į *kontroliuojamą* ir *nekontroliuojamą*. Pirmuoju atveju, stresas padeda prisitaikyti kintančiomis aplinkos sąlygomis ir padeda stabilizuotis. Antruoju atveju, darbuotojas pats jau nesugeba įveikti streso, nes susiformuoja nesugebėjimas prisitaikyti ir numatyti tolesnių įvykių. Nekontroliojamo streso atvejai įmonėse yra glaudžiai susiję su įmonės vadovo elgesiu bei vadovavimo stiliu. Pavyzdžiui, „stresinėje situacijoje jaučiamas nerimas gali informuoti apie susidūrimą su pavojingu įvykiu, apie iškilusią grėsmę laiku nepasiekti užsibrėžto tikslo arba apie iškilusią grėsmę savigarbai“ (Grakauskas, 2004, 29 psl.). Darbuotojas praranda saugumo jausmą, kuris trukdo sutelkti dėmesį į darbo užduočių atlikimą. Bet kurio darbe patiriamo streso atveju, jo simptomai, tokie kaip liga ar organų pažeidimas, pajuntami tik vėliau, kai pavojus praeina ir sumažėja įtampa.

Dauguma tyrinėtojų (Cooper, Payne, 1998; Kasl, 1987; Kahn, Byosiere, 1992; Semmer, 1996) patvirtina nuomonę, kad streso sąvokos gali būti susiakišomos į tris dalis:

- ❖ stresas kaip reakcija;
- ❖ stresas kaip stimulus;
- ❖ stresas kaip tarpinis procesas tarp stresoriaus ir reakcijos (Chmiel, 2005).

Kinman, G., Jones, F. (2005, 8 psl.) atlikto tyrimo metu suformulavo darbinio streso tendencijas, kurios pasiskirstė pagal atsakymus ar stresas yra paskatinimas kažką daryti, ar reakcija, ar stimulus-reakcija. Jų gauti tyrimo rezultatai pavaizduoti 1 paveiksle:



1 pav. Darbuotojų nuomonė apie darbinio streso sąvoką (vert. iš anglų k.).

Pereinamoji teigiamo ir neigiamo streso riba gali būti suvokiama laiko atžvilgiu. Tokiu būdu teigiamą stresą galima traktuoti kaip trumpalaikę įtampą (nuo kelių minučių iki keleto dienų), o neigiamą stresą – ilgalaikiu, t.y. nuolatiniu, pastoviu. Kartais įmonės darbuotojai yra linkę net ir teigiamo streso poveikį padaryti neigiamu, sureikšminti esamą situaciją ir kaltinti vadovą dėl per didelių darbo krūvių, tempo ar sunkiai įgyvendinamų tikslų. Pasak prof. Ch. Chaine (2001), „ autoriai skiria: pirminį įvertinimą, kai žmogus vertina įvykius asmeninio poveikio aspektu; antrinį įvertinimą, kai vertinama individuali galimybė prisitaikyti prie situacijos, ir įvertinimą – kai pervertinama nauja situacija.“ Vis dėlto, adaptacijos procesas priklauso nuo pačio darbuotojo sugebėjimo toleruoti stresorių įtaką tiek savo asmeninės gerovės, tiek darbo našumo atžvilgiu.

Daniels ir kitų mokslininkų (2002) atlikto tyrimo duomenys parodė, kad darbo sąlygos, emocinės reakcijos, darbuotojo asmeninė savijauta ir organizacijos našumas yra glaudžiai tarpusavyje susiję. Todėl galima teigti, kad atskleisti rezultatai parodo šių aspektų poveikį ne tik darbuotojo savijautai, tikslų siekimui, bet ir bendrai įmonės darbų vykdymo kokybei.

1.1.1. „Personalo darbinį stresą“ skatinantys veiksniai

Priimtina manyti, kad stresą darbe skatinantys veiksniai gali būti nuostolingi organizacijos produktyvumo augimui, todėl kiekviena organizacija turi ieškoti efektyvių būdų kaip išvengti ar bent sumažinti patiriamą streso kiekį (Craig, W. J., Bryan, E. D., Frazier, A. T., Lance, M., David M., 2009). Akivaizdu, kad augant atsakomybei ir didėjant užduočių skaičiui darbe, darbiniai stresoriai tampa svarbia tiek darbuotojų, tiek jų vadovų problema.

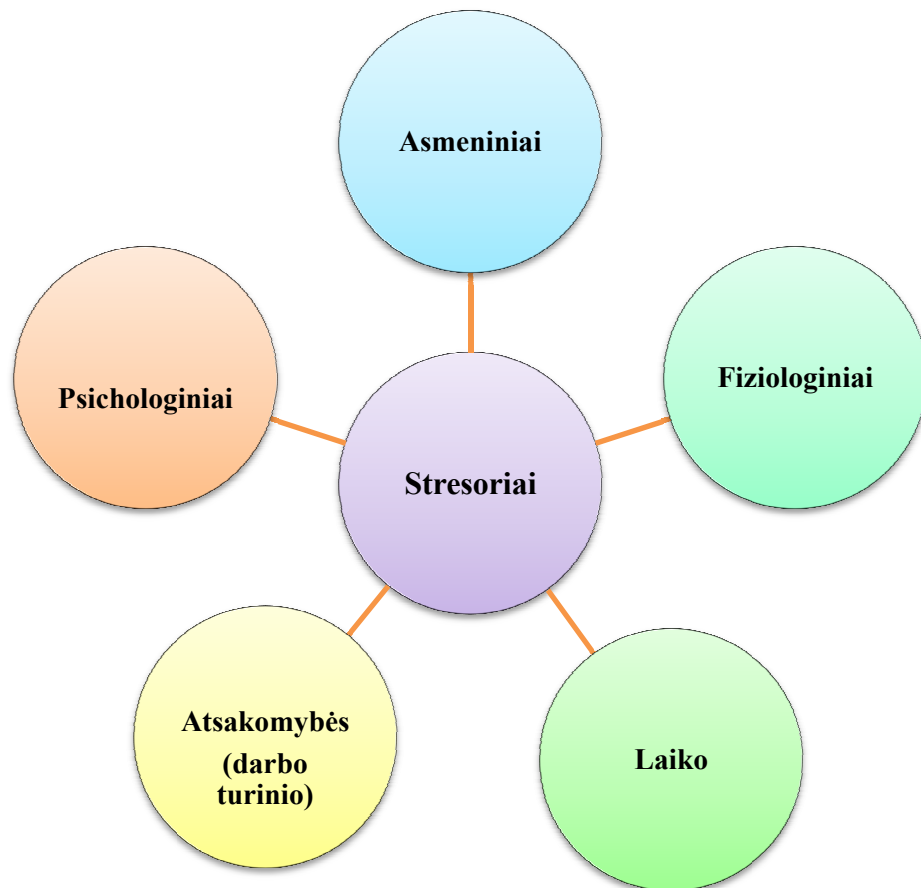
Darbo stresoriai taip pat gali būti skirstomi į *vidinius* ir *išorinius*, t.y. priklausantys nuo pačio darbuotojo ir nuo darbdavio vadovavimo stiliaus bei darbo aplinkos. Darbo aplinkos stresoriai yra patys įvairiausi: darbo krūvis, tempas, laisvės ribojimas priimant sprendimus, informacijos trūkumas arba perteklius, užduočių atlikimo terminai, per didelė atsakomybė, vaidmenų painiojimas arba jų neapibrėžtumas, veiklos prasmės nematymas, saviraiškos stoka, klaidų baimė, santykiai darbo vietoje, kompromisų tarp kolegų, klientų ir vadovo paieška, noras viską atlikti tobulai, savarankiškumo nebuvimas ir kt. (Kavaliauskaitė E., 2006)

Visuotinai priimta nuostata, kad stresas – tai rezultatas neatitikimų tarp išorinių reikalavimų įvertinimo ir asmeninių galimybių (vert. iš anglų k. Cousins, R., Mackay, J.C., Clarke, S. ir kt. 2004), o stresą keliantys faktoriai (t.y. išoriniai veiksniai) neturi būti tapatinami su tais, kurie kelia įtampą ar nerimą. Šie mokslininkai tyrimais patvirtino darbe patiriamų stresorių sisteminių ryšių rodantį, kad, nepaisant organizacijos dydžio ir pobūdžio, 6 konkretūs veiksniai turi neigiamą įtaką darbuotojo gerovei bei jo darbo produktyvumui. Tai:

1. reikalavimai (darbo krūvis, darbo pobūdis, darbo aplinka);
2. kontrolė (iniciatyvos, saviraiškos suvaržymas);
3. paramos trūkumas (vadovo ir kolegų palaikymo, motyvavimo stoka);
4. darbo santykiai (konfliktai, nepriimtinos elgesio normos);
5. vaidmuo (darbo pobūdžio apibrėžtumas, veiklos konkretumas);
6. organizaciniai pokyčiai (organizacijos pokyčių neadekvatus valdymas);

Christo ir Pienaar (2006) teigia, kad darbe patiriamas stresas apima numanomą darbo netektį, darbų monotoniškumą bei savarankiškumo trūkumą, nesaugumo jausmą. Stresą taip pat didina nepakankamai geros darbo sąlygos, ilgos darbo valandos bei pati organizacijos kultūra, vertybės ir požiūris į patį darbuotoją (Ongori H., Evans Agolla J., 2008).

Siauresne prasme darbinį stresą sukeliančius veiksnius galima skirstyti į:



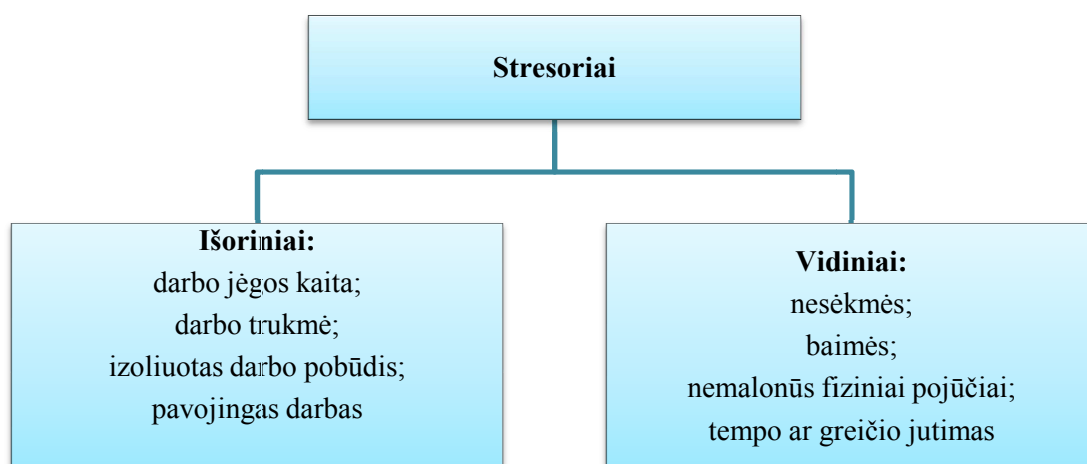
2 pav. Personalo darbinį stresą sukeltantys veiksniai

- ❖ **Psichologiniai stresoriai.** Sudėtingiausia nustatyti ir įvertinti psichologinių stresorių įtaką organizacijai, nes jie priklauso nuo kiekvieno darbuotojo psichologinio subrendimo, charakterio savybių bei sugebėjimo bendrauti ir prisitaikyti prie aplinkos. Taip pat tokie kasdieniniai faktoriai kaip per didelis krūvis ar net nepakankamas krūvis (rutininis, monotoniškas darbas). Cohen, Single (2001) išskiria galimas emocinio – psichologinio streso pasekmes: darbuotojo nervingumas, išsiblaškymas, atminties sutrikimai, neigiamas mąstymas, gyvenimo džiaugsmo ir humoro jausmo praradimas, nepasitikėjimas savimi, neapgalvotas impulsyvumas ir kt. Manoma, kad ekstremaliais atvejais išgyvenamas stresas gali skatinti polinkį į savižudybę, protinius sutrikimus (Christo, Pienaar, 2006).
- ❖ **Asmeniniai stresoriai.** Remiantis Pikūnu J. ir Palujanskiene A. (2005), individualūs stresoriai papildomai skirstomi į:
 - Problemos šeimoje;
 - Ekonominiai sunkumai;
 - Asmenybė prigimtis.

Asmeninių stresorių poveikis lemia faktą, kad vieni darbuotojai toje pačioje organizacijoje bendraudami su tuo pačiu vadovu jaučia didesnę stresą, o kiti mažesnę, nes jų įtakos negalima išvengti jeigu pats darbuotojas neatskleidžia priežasčių.

- ❖ **Fiziologiniai stresoriai.** Fizinį stresą lemia saugių ir patogių darbo sąlygų nebuvimas: šaltos, prastai vėdinamos patalpos, ribota darbo erdvė, oro tarša, prastas ar akis varginantis apšvietimas. Pakankamai dažnai pasitaikantis darbo vietose kenksmingas veiksnys yra triukšmas, kuris trukdo, kai reikia susikaupti arba kai darbuotojas izoliuojamas nuo kitų žmonių. Fizinį stresą patiriantys darbuotojai rizikuoja susirgti ar kaip kitaip pakenkti savo sveikatai, o tai savaime skatina vidinę baimę. Remiantis Christo, Pienaar (2006) teiginiais, galima tvirtinti, kad darbe patiriamas stresas gali sukelti tokių fizinių sveikatos problemų kaip širdies ligos, padidėjęs kraujo spaudimas, galvos skausmai, imuniteto nusilpimas, virškinimo sutrikimai, depresija, alkoholizmas ir kt. Dažniausiai fizinį diskomfortą darbe jaučiantys darbuotojai kenčia nuo pervargimo, miego sutrikimų bei energijos trūkumo (Cohen, Single, 2001).
- ❖ **Laiko stresoriai.** Į laiką orientuotos stresinės situacijos įtakoja atliekamo darbo kokybę ir darbo valandas, praleidžiamas kaip viršvalandžius. Dažniausiai tokia situacija susidaro esant per trumpiems užduočių atlikimo terminams. Tokiais atvejais gali pasireikšti darbuotojo nesugebėjimas valdyti ne tik laiko, darbų planavimo, bet ir neigiamai paveikti jo asmeninį gyvenimą.
- ❖ **Atsakomybės stresoriai (darbo turinio).** Su atsakomybe susijusį stresą lemia tokie veiksniai kaip priimamo sprendimo svarba visos organizacijos gerovei, ne pagal pareigas nurodomi atsakingi, dažniausiai su finansiniais aspektais susiję darbai. Atsižvelgiant į darbo turinį specifiką, monotoniškas, pasižymintis dideliu informacijos kiekiu darbas taip pat gali sukelti stresą. Būtina akcentuoti ir nepakankamo bei per didelio darbo krūvio svarbą stresinei būklei.

Kitą stresorių klasifikaciją pateikia J. Lapė (1980):

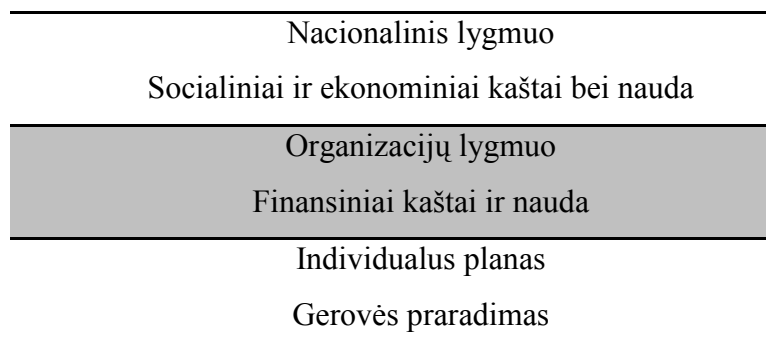


3 pav. Stresorių klasifikacija

Šaltinis. Lapė J. Darbo psichologija. Vilnius: Mokslas, 1980.

Streso veiksnių aprašymas rodo neabejotiną įtaką organizacijos darbuotojo gerovei, tačiau būtina nustatyti kokią žalą stresas gali padaryti pačiai organizacijai, jos vidinei kultūrai, įvaizdžiui,

ir, žinoma, finansiniams rodikliams. Pasak Kulvinskienės V. R. ir Bandzienės A. (2008), kiekvienas streso atvejis sukelia tiek tiesioginius, tiek netiesioginius kaštus organizacijoms ir jų darbuotojams. „Nacionaliniu lygmeniu vertinamo socialiniai ir ekonominiai kaštai bei nauda, organizacijos lygmeniu – finansiniai kaštai ir nauda, individualiu – gerovės praradimas“ (Kulvinskienė V. R., Bandzienė A., 2008).



4 pav. Streso kaštų vertinimo lygmenys

Šaltinis: Kulvinskienė V. R., Bandzienė A. Streso darbe ekonominis kontekstas. *Ekonomika*. 2008 (82).

Darbuotojo patiriamas stresas mažina efektyvius darbo rezultatus, motyvaciją darbui, kūrybiškumą, lojalumą įmonei, prastina klientų aptarnavimo kokybę, didina klaidų skaičių. Tai yra netiesioginiai kaštai, nes juos sunku apskaičiuoti. Pasak Greenberg, Baron, (2000), Ivancevich, Matterson, Freedman, Philips (1990), neigiami personalo patiriamo streso efektai mažina darbuotojų rodomą iniciatyvą, kūrybiškumą, norą dirbti, atsakomybės jausmą bei lojalumą visai organizacijai. O ilgalaikį stresą išgyvenantys darbuotojai tiesiog *perdega*. J. Pacevičiaus nuomone (2006), tokie organizaciniai faktoriai kaip darbo sąlygos ir turinys, socialiniai-psichologiniai aspektai, grįžtamojo ryšio trūkumas ar jo nebuvimas skatina darbuotojų darbo našumo mažėjimą. Taip pat svarbu paminėti, kad stresas tiesiogiai susijęs su vidiniu komunikacijos sklandumu bei kylančiais konfliktais.

Atlikto tyrimo duomenimis (Pacevičius, J., Vitkovski, M. 2007), darbinis stresas organizacijai pasireiškia pravaikštų, vėlavimo į darbo bei personalo kaitos problemomis. Ilgalaikis procesas žymiai sumažina darbo produktyvumą.

Didele grėsme, stresas tampa turint aukštos kvalifikacijos, didelę darbo patirtį sukaupusius darbuotojus. Dėl organizacijoje vyraujančio streso padarinių, neretai pasitaikanti darbuotojų kaita eikvoja ne tik naujų darbuotojų atrankoms ir apmokymams skirtą laiką, bet ir mažina organizacijos finansinius resursus (Ongori, 2007).

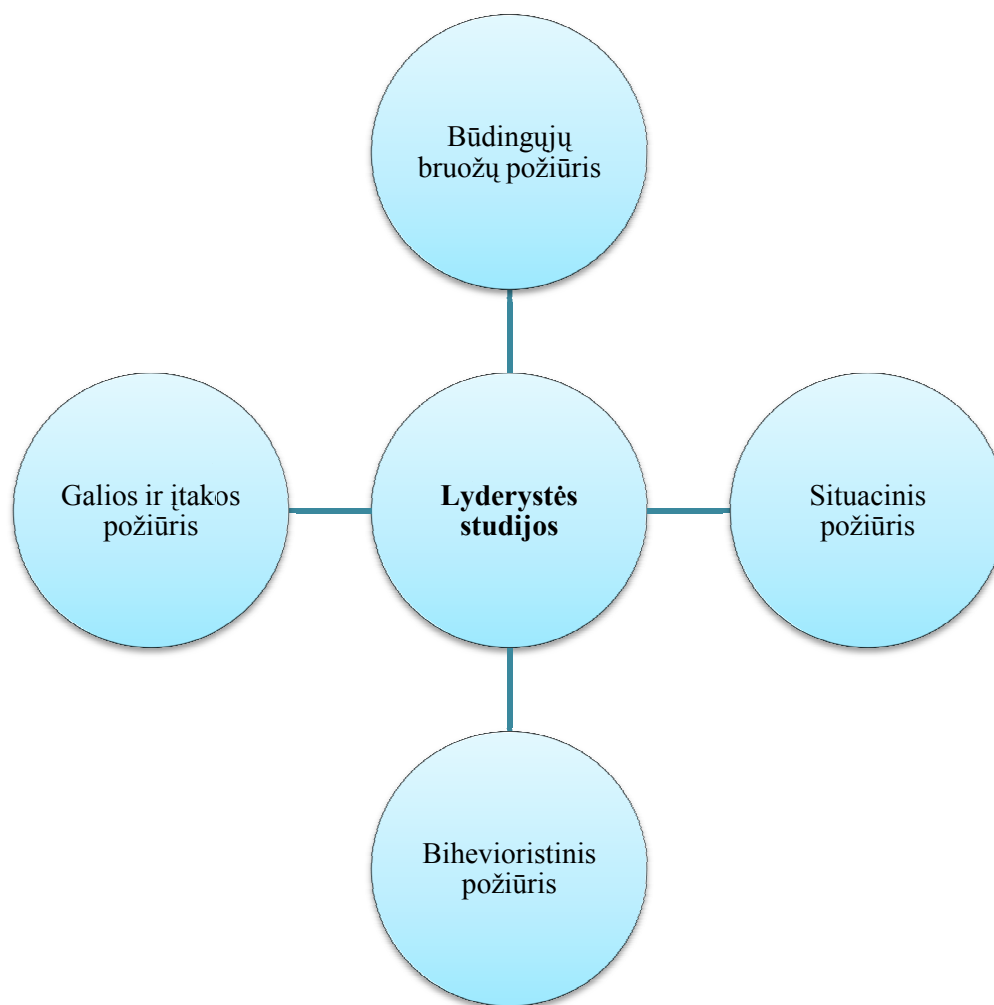
Dėl šių ir kitų išvardintų priežasčių yra svarbu mokėti valdyti darbinio streso atsiradimo priežastis organizacijoje. Ir vienas iš būdų problemoms pašalinti ar bent sumažinti priskiriamas organizacijos vadovo vadovavimai būdai ir valdymo metodai.

1.2. „Vadovo lyderystės orientacijos“ sampratos teorinė analizė

Šiuolaikiškas, į darbuotojo poreikius ir organizacijos tikslus orientuotas vadovas turi pasižymėti tam tikromis asmeninėmis savybėmis bei vadovavimo metodais, kurie skatintų darbuotojus stengtis organizacijos labui, būti lojalūs bei sėkmingai vykdantys užduotis. Tačiau vadovo sugebėjimas bendrauti, motyvuoti ir paremti savo pavaldinius yra pakankamai sudėtingas ir profesionalios patirties reikalaujantis procesas, kuriam reikalinga įvairių savybių ir įgūdžių visuma. Manoma, kad tinkamiausios poveikio priemonės yra motyvavimo ir lyderystės derinimas.

Kalbant apie lyderystę, šis fenomenas yra ganėtinai sudėtingas bei sunkiai išmatuojamas (Žvirdauskas D., 2006). Pasak Keith Grint (1997), Plato, Sun Tzu, Machiavelli, Pareto buvo žinomiausi skirtingų istorinių laikotarpių autoriai, nagrinėjantys *klasikinės lyderystės* esmę ir jos svarbą. Akivaizdu, kad lyderystės sąvoka yra nuolat plintantis ir besivystantis reiškinys, nes daug autorių jį nagrinėja įvairiais aspektais. Vieni mokslininkai didelį dėmesį skiria lyderiams būdingai charizmai (Bass, Yammarino, 1990; Curphy, 1991; Shamir, Arthur & House, 1994), kiti akcentuoja lyderių elgesio išskirtinumą (Komacki, 1986; Hazucha, 1993). Dauguma autorių tyrinėja lyderio daromos įtakos galią (Hinkin, Schreisheim, 1989, Lepsinger, Lucia, 1992), asmenybės savybes (Hogan, Curphy, Hogan, 1994, Zaccaro, Foti, Kenny, 1991), transformacinės ir integralios lyderystės bruožus (Huber, 2004), vadovų transakcinės ir transformacinės lyderystės ypatybes (Lee, 2005) ir t.t. Lietuvos tyrėjai lyderystės sąvoka ir jos apraiškomis susidomėjo tik paskutinį praėjusio amžiaus dešimtmetį. Paminėtini tokie autoriai kaip Razauskas (1988; 1996), Butkus (1990), Jucevičienė (1996), Jucevičius (1996), Želvys (1999; 2001), Žvirdauskas (2006) ir kt.

XXI amžiuje lyderystės apibrėžimai nuolat keičiasi dėl vis naujų jos formų, verslo organizavimo ir valdymo principų. Pavyzdžiui, McLeod A. (2007) lyderystę suvokia kaip įtakos darymą pavaldiniams. Teoriniuose darbuose randama informacijos, kuri nagrinėja lyderystės reiškinį įvairiausiai aspektais. Masiulis K. ir Sudnickas T. (2007), remdamiesi lyderystės sąvokos apibūdinimais, pagrindines lyderystės tyrinėjimo kryptis suskirstė į:



4 pav. Lyderystės krypčių tyrinėjimo studijos

❖ Lyderiams **būdingų bruožų požiūris** nagrinėja asmeninių savybių visumą, kuri yra būtina efektyviai dirbančiam vadovui lyderiui. Mullins, L. J. (2007) pateikia tokias 5 savybes, kurias, nepaisant aplinkos sąlygų, privalo turėti kiekvienas sėkmingai dirbantis vadovas lyderis:

1. draša – įgyvendinti sumanymams ir įveikti kliūtims;
2. pasitikėjimas savimi – tikėjimas savo jėgomis ir galimybe pasiekti bet kokią užsibrėžtą tikslą;
3. susikaupimas – užsispyrimas ir noras darbus atlikti iki galo;
4. entuziazmas – sumanymų įgyvendinimas su dideliu užsidegimu;
5. vertybių sistema.

Kiti autoriai, tokie kaip Kloppenborg, T. J., Shriberg, A., Venkatraman, J. (2003) teigia, kad vadovai lyderiai turi turėti:

1. fizinės ištvermės ir gyvybingumo;
2. intelekto ir teisingo vertinimo;
3. noro prisiimti atsakomybę;

4. kompetencijos;
5. pavaldinių ir jų poreikių suvokimo;
6. bendravimo įgūdžių;
7. poreikio pirmauti;
8. gebėjimo motyvuoti darbuotojus;
9. drąsos ir ryžto;
10. įtikinėjimo galios;
11. patikimumo;
12. pasitikėjimo savimi;
13. tvirto charakterio;
14. gebėjimo prisitaikyti.

Dar kitaip vadovo sugebėjimus į 3 grupes suskirstė S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005). Jie nurodo, kad vadovams būtina išmanyti:

1. Techninius dalykus, t.y. vadovo gebėjimai dirbti su įrengimais ir technologijomis.
2. Žmogiškieji gebėjimai būtini darbui su pavaldiniais, jų veiklos koordinavimui.
3. Konceptualieji gabumai nusako vadovo gebėjimą sistemingai mąstyti, modeliuoti, platesniu rakursu matyti aplink vykstančius procesus ir reiškinius.

❖ **Situacinis požiūris** nusako lyderio įgaliojimų, darbo, kuri atlieka jo vadovaujamas skyrius, darbuotojų gabumų ir jų motyvacijos, išorinės aplinkos poveikio ir t.t. veiksnių svarbą (Masiulis K., Sudnickas T. 2007).

❖ Vadovo lyderio *orientacija į darbuotoją ar užduotį* plačiai analizuojama **biheavioristiniu požiūriu** į lyderystės reiškinį. Remiantis šių dimensijų išskirtinumu, 1964 m. Blake ir Mounton suformulavo keturis vadovų arba lyderių vadovavimo stilius (Masiulis K., Sudnickas T., 2007, p.191):

- Autoritarinis – lyderiai orientuoti į užduoties atlikimą ir daug mažiau į darbuotojus. Tokių vadovų nuomone, pavaldiniai turi laikytis nurodymų bei nustatyto darbų grafiko. Vidinė komunikacija menkai išvystyta, o nuomonių skirtumai nepripažįstami, todėl darbuotojų tobulėjimo ir ugdymo galimybės gana ribotos.
- Komandos lyderis sutelkia vienodą dėmesį ir į užduotis, ir į darbuotojus, t.y. rodo asmeninį pavyzdį. Darbinė aplinka sudaroma kiekvieno darbuotojo gabumams atsiskleisti (skatina juos siekti užsibrėžtų tikslų). Manoma, kad toks vadovavimo stilius yra produktyviausias.
- „Golfo klubo“ vadovas didžiausią svarbą teikia teigiamai darbuotojų savijautai. Šio stiliaus vadovai įsitikinę, kad motyvavimas ir atsilyginimo priemonės palaiko drausmę

ir tvarką. Jie vengia bausti bei naudoti savo oficialias galias tikslui pasiekti, nenorėdami pakenkti teigiamai darbinei aplinkai.

→ Menkas valdymas rodo prastą vadovo suinteresuotumą į užduotį ir darbuotojus. Jie nedominuoja užduočių paskirstyme bei tikslo siekimo procese, savo perduodami kitiems.

Akivaizdu, kad vadovas kaip lyderis visų pirma turi būti *orientuotas į savo darbuotoją*, nes jų kaip asmenybių pripažinimas ir įvertinimas įtakoja pavaldinio darbo kokybę, efektyvumą bei patį entuziazmą darbui. Anot Finzel H. (2007), nekreipiant dėmesio į darbuotojus ir jų gerovę, labai sunku praktiškai pasiekti efektyvių ir greitų rezultatų, nes lyderystės pagrindas yra bendravimas su žmonėmis. Nuolatinis vadovo ir darbuotojo bendravimas turi remtis moralinėmis, etinėmis pavaldinių savybėmis, draugiškais tarpusavio santykiais personale, tarpusavio pagalba, sąmoningumu ir t.t. Taip pat svarbus faktorius yra darbuotojų amžius, lytis ir asmeninės savybės. Siekdamas darbuotojų paklusnumo ir gerų darbo rezultatų, vadovas turi pats demonstruoti aukštos moralės pavyzdį.

Reikėtų pažymėti ir tą faktą, kad vadovas lyderis, orientuotas į personalą, didelį dėmesį skiria jų veiklai organizuoti, planuoti ir kontroliuoti. Todėl svarbi yra ir vadovo lyderio *orientacija į užduotis*. Pasak Wrightsman Lawrence S. (2006), į užduotį orientuotas vadovas būna patenkintas tik tada, kai numatyti darbai būna kokybiškai ir iki galo atlikti. Gebėjimas aiškiai suformuluoti ir paskirstyti pareigas ugdo pavaldinių aktyvumą, atsakomybę, iniciatyvą ir kūrybinį požiūrį. Skirstydamas užduotis, vadovas turi nurodyti pavaldiniams ne tik bendrus uždavinius, bet ir konkrečius būdus kaip metodiškai viską atlikti. Vadovas lyderis, kurdamas darbo aplinką, remiasi tam tikromis veiklos taisyklėmis ir principais.

Į *tobulinimą orientuotas* vadovas turi pasižymėti novatorišku požiūriu į darbą, t.y. sugebėjimu iškelti ir pristatyti naujas idėjas bei mokėjimu jas praktiškai įgyvendinti. Taip pat didelę reikšmę turi ir vadovo noras išklaudyti darbuotojų nuomonę, siūlymus bei atitinkamai į juos reaguoti. Tobulinant darbinę atmosferą, vadovui svarbu prisiiinti atsakomybę ne tik už savo darbą, bet ir už pavaldinių darbą. Be to, kiekvienas šiuolaikiškai mąstantis vadovas pats turi nuolatos tobulėti, t.y. kelti kvalifikaciją, praktikuoti mokymosi visą gyvenimą būdą, nes vadovas privalo numatyti vadovaujamo personalo ir organizacijos ateitį, jos plėtros ir galimybių perspektyvą.

Orientacija į pavaldinius, užduotis ir į tobulinimą rodo vadovo kompetentingumą, asmenybės brandumą bei moralinių vertybių susiformavimą. Manoma, kad vadovo gebėjimas skirti užduotis, spręsti iškilusias problemas, ginčus, užtikrinti, kad darbuotojai jaustųsi vertinami, yra vienas iš efektyviai funkcionuojančios organizacijos priešasčių.

❖ **Galios ir įtakos požiūris** paremtas vadovui lyderiui suteikta valdžia ir jos panaudojimo galimybės.

1.2.1. Vadovo kaip lyderio apibūdinimas

Pasak Kasiulio J. ir Barvydienės V. (2005), individas gali būti vadovas, lyderis arba ir vadovas, ir lyderis. Williamson J. N. (1986) mano, kad vadovai turi vertinti lyderystės ugdymą savyje kaip centrinį elementą ir vadintis ne vadovais lyderiais, bet lyderiais vadovais. Klausimą dėl skirtumų tarp vadovo ir lyderio sąvokų kėlė ir Adair J. E. (2005). Jo nuomone, būti vadovu nereikia herojiškumo. Vadovui užtenka tokių savybių kaip užsispyrimas, tvirtas charakteris, darbštumas, analitinis mąstymas ir tolerancija bei geranoriškumas. Šią mintį papildė Simerson B. K. ir Venn M. L. (2007). Anot jų, lyderis kuria viziją ir ja dalijasi su savo darbuotojais, o vadovas naudojasi savo kompetentingumu šiai vizijai įgyvendinti.

Mokslinėje literatūroje aptinkama nuomonė, kad lyderystė glaudžiai susijusi su vadovavimu, tačiau šios dvi sąvokos vis dėl to negali būti tapatinamos. Vadovavimas ir lyderystė yra skirtingo pobūdžio personalo veiklos koordinavimo metodai. Pagrindinis šių sąvokų skirtumas pasireiškia tuo (Bennis, W., Nanus, B. 1998), kad lyderystė paremta savanorišku lyderio ir jo pasekėjų bendravimu, t.y. pavaldiniai patys pripažįsta ir vertina savo vadovą kaip organizacijos lyderį, žmonės savo valia siekia organizacijos tikslų, o vadovavimas grindžiamas oficialiai suteiktais įgaliojimais, turinčiais tiesioginę įtaką darbuotojams, t.y. jie pavaldūs savo vadovui nepaisant noro ar nenoro su juo dirbti (žr. 1 lentelę).

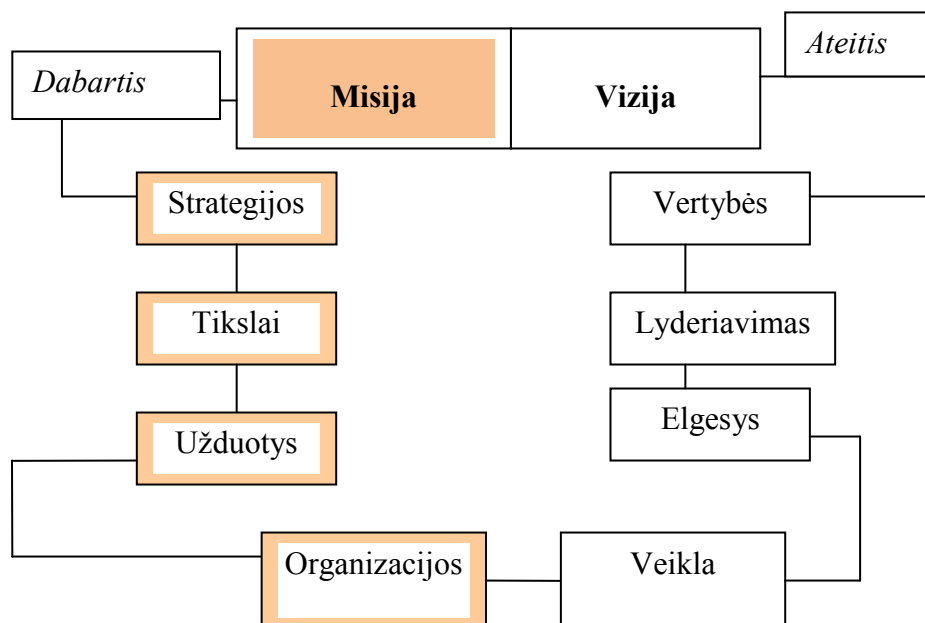
1 lentelė

Vadovavimo ir lyderystės principai

Šaltinis: Masiulis K., Sudnickas T. Elitas ir lyderystė (2007)

Vadovas	Lyderis
Nustato aiškius išmatuojamus tikslus	Nustato didelius lūkesčius
Užtikrina veiklos standartus	Nustato vertybes ir principus, leidžiančius geriau suvokti prioritetus
Nustato procedūras ir sistemas, leidžiančias veiksmingai dirbti	Ieško galimybių tikslui pasiekti
Sėkmingai sprendžia iškilusias problemas	Ruošiasi spręsti ateityje iškiliančias problemas
Naudojasi praeities patirtimi	Žvelgia iš naujų ir skirtingų perspektyvų
Imasi veiksmų	Numato ateities poreikius

Adair J. ir Reed P. (2006) tvirtina, kad nors vadovavimas ir lyderystė yra skirtingos sąvokos, tačiau iš esmės šios sąvokos labai dažnai sutampa. Autorių nuomone, vadovas kaip lyderis turi remtis moralinių vertybių sistema. Masiulis K., Sudnickas T. (2007) pateikia tokį vadovo lyderio modelį:



6 pav. Vadovo lyderio modelis

Šaltinis: Masiulis, K., Sudnickas, T. (2007). Elitas ir lyderystė.

Remiantis Henri Fayol dar 1927 m. (Masiulis K., Sudnickas T., 2007) suformuluotomis 7 funkcijomis, valdymo sąvoką sudaro:

- planavimas,
- organizavimas,
- vadovavimas,
- priežiūra,
- kontrolė,
- ataskaitų kūrimas,
- biudžeto sudarymas.

Tie patys autoriai (Masiulis K., Sudnickas T., 2007) tvirtina, kad lyderiavimas yra viena svarbiausių vadovavimo funkcijos sudedamųjų dalių, todėl kiekvienam vadovui būtina lyderio savybė. Rothwell W. J. (2001) taip pat teigia, kad lyderystė yra viena iš svarbiausių savybių, būtinų sėkmingo vadovo karjeros vystymuisi. Anot Dubausko G. (2006), lyderystė gali būti traktuojama kaip socialinės įtakos procesas, kurio metu lyderis siekia savanoriško pavaldinių dalyvavimo siekiant bendrų organizacijos tikslų. Kitaip tariant, lyderiavimas – tai individo gebėjimas daryti įtaką, motyvuoti ir įgalinti kitus dirbti organizacijos labui (Dubauskas G., 2006).

Lyderiaujantis vadovas sugeba sudominti pavaldinius, motyvuoti jų pastangas veikti valdymo sistemos nurodyta kryptimi. B. Leonienė (2001) tvirtina, kad visuotinai priimta nuomonė, jog lyderiais yra gimstama, o ne tampama, sulaukia vis mažiau dėmesio. Todėl „pasitikintis savimi

vadovas nesidrovės prašyti patarimų – viešų ar privačių, tų žmonių, kurie yra geresni savo srities specialistai“ (Guliani R. W., 2006, p. 61). Akivaizdu, kad vadovas kaip lyderis turi ugdyti savo kompetencijas, mokėti bendrauti ir bendradarbiauti su savo pavaldiniais bei kolegomis, stengtis pažinti žmones, atskleisti ir įvertinti jų gabumus, strategiškai mąstyti, išklausti pavaldinių idėjas ir siūlymus, protingai rizikuoti ir greitai prisitaikyti prie kintančios aplinkos sąlygų. Beto, vadovas kaip lyderis turi galimybę ne tik kontroliuoti darbuotojus bei daryti jiems įtaką, bet ir skatina juos imtis veiklos, atlikti užduotis, duoda nurodymus, taip pat sprendžia iškilusius tarpusavio nesutarimus ir priima sprendimus.

Sėkmingai lyderiaujantį vadovą teigiamai pripažįsta ir įvertina pavaldiniai. Remiantis Carnegie D. (p. 13, 2003) nuomone, „pažangūs vadovai privalo pasiūlyti kompanijoms tikroviškas vizijas ir moralinius kriterijus. Jie turi bendrauti su darbuotojais ir nuteikti šiuos daug įtaigiau <...>“. Taigi galima sakyti, kad efektyvus vadovavimas turi remtis lyderystės bruožais, t.y. vadovas kaip lyderis turi būti orientuotas į darbuotojus, užduotis ir tobulinimą. Pasak Guliani R. W. (2006, p. 51), „lyderis turi išmokyti bendrauti su žmonėmis, tarp kurių galima tikėtis priešpriešų. Nesugebėjimas įvardinti problemų, juolab jų slėpimas, negali būti toleruojamas.“

Prof. W. C. Howard skiria keturis lyderiavimo stilius (žr. 2 lentelę):

2 lentelė

Lyderystės stilių analizė

Šaltinis. W. C. Horward. Leadership: four styles. Education Vol. 126 Nr. 2

Tipas A (vadovaujantis faktais) Iš darbuotojų visada tikisi gerai atliekamo darbo	Tipas B (vadovaujantis kūrybiškumu) Kuria atvirą nuomonei ir idėjoms aplinką
Faktų (iš) dėstymas Logiškas Techniškas Analitiškas Teoretikas Formalus Konservatyvus Reiklus	Artistiškas Lankstus Kūrybingas Filosofiškas Spontaniškas
Tipas D (besiremiantis valdžia ir kontrole) Smulkiai ir aiškiai išdėsto darbų eigą ir netoleruoja nukrypimų nuo plano	Tipas C (vadovaujantis jausmais) Sprendimus priima remdamasis nuojauta ir emocijomis
Kontroliuojantis Smulkmeniškasis Planuojantis Dominuojantis Organizuotas	Emocionalus Plepys Turintis tvirtą nuomonę Intuityvus Visuomeniškas Lankstus

Manoma, kad šiuolaikinio vadovo kaip lyderio asmeninės vadovavimo problemos gali tapti kliūtimi efektyviam organizacijos valdymui. Nesugebėjimas sukurti teigiamą darbinę aplinką pasireiškia neaiškiu minčių išsakymu, gerų santykių su pavaldiniais nepalaikymu, įtikinimo ir skatinimo stoka. Taip pat destruktiniais teigiamos aplinkos faktoriais gali tapti sąmoningas pasinaudojimas konfliktinėmis situacijomis, kūrybinio aktyvumo slopinimas bei kritikos netoleravimas. Pastebima, kad svarbus lyderiaujančio vadovo mokėjimas yra pastebėti ir ugdyti kitų žmonių gabumus, rūpintis pavaldinių karjera, išsiaiškinti darbuotojų geruosius ir silpnuosius bruožus, efektyviai paskirstyti užduotis. Vadovo nekompetentingumas, atsakomybės vengimas neigiamai veikia personalo darbo rezultatus ir vadovaujamos organizacijos ateitį, nes nuolat palaikant kontaktus su atskirais individais, ar visa darbuotojų grupe dažnai susiduriama su įvairiausiomis problemomis. Kadangi kiekvienas darbuotojas turi savo nuomonę ir savo siekius, kurie ne visada sutampa su numatytais organizacijos tikslais, vadovo pareiga kurti tokią darbinę aplinką, kuri kreiptų personalą bendrovei naudinga linkme.

Vadovas yra atsakomybę prisiėmęs asmuo, kuris turi kurti socialinę struktūrą, gebančią vertinti ir savo reikmėm naudoti intelektualųjį kapitalą. Tačiau lyderiškumo savybėmis pasižymintis vadovas tą kūrybos procesą atlieka optimistiškai, siekdamas darbuotojų pasitikėjimo bei pagarbos. Anot McLeod A. (2007), vadovas lyderis pagrįstai eksperimentuoja kiekvienoje situacijoje, pagalvodamas apie galimas pasekmes tiek darbuotojams, tiek organizacijai. Jo požiūris į pokyčius yra pozityvus, paremtas mintimis apie tai, ką galima nuveikti, o ne tai, ko negalima įgyvendinti.

Pasak Ruškaus ir Žurauskaitės (2004), lyderystė būtina kiekvienoje šiuolaikinėje organizacijoje, net ir pačiame žemiausiame valdymo lygmenyje. Todėl nepaisant organizacijos veiklos pobūdžio ir darbo specifikos, vadovams keliami sudėtingi reikalavimai, tokie kaip praktinis kolektyvo, atskirų pavaldinių bei savo asmeninių interesų suderinimas.

Apibendrinant galima teigti, kad nors vadovo kaip lyderio suvokimas nuolat kinta, nes kiekviena naujovė, verslo aplinkos pokyčiai verčia adaptuotis prie rinkos sąlygų bei organizacijos kultūros ir jos tikslų, tačiau esminiai aspektai išlieka pastovūs. Tai yra vadovas lyderis yra asmuo, gebantis skirtingų profesijų ir charakterių žmones sujungti į tikslingą, darnų ir efektyviai dirbantį kolektyvą. Todėl vadovas kaip lyderis turi išlikti ne tik savo srities profesionalu-ekspertu, bet ir tvirtu, charizmatišku individu, kuris teigiamai motyvuotų darbuotojus, turėtų aiškią viziją, ugdytų protinį, fizinį ir emocinį potencialą.

Kadangi vadovavimas yra nuolatinis bendravimas su žmonėmis, svarbu laikytis pasirinkto vadovavimo stiliaus, t.y. naudoti įvairius valdymo būdus, poveikio formas ar konkrečius metodus. Todėl yra tikslinga charakterizuoti vadovavimo stilius teoriniu aspektu.

1.2.2. Vadovo vadovavimo stilių charakteristika

Ankstesniuose skyriuose, analizuojančiuose personalo darbinį stresą, pabrėžta, kad teigiamos emocinės atmosferos kūrimas yra viena iš svarbiausių stresą keliančius veiksnius mažinančių priemonių. Tai užtikrinti – viena iš vadovo funkcijų. Pozityvios darbinės aplinkos kūrimui (Goleman, 2007; Stoner, 2006; Sakalas, 1998; Razauskas, 1996; Kučinskas, 2003) vadovui reikia turėti svarbių vadybos žinių, pažinti pavaldinius kaip žmones, taip pat psichologinių įgūdžių, kurie užtikrintų efektyvų darbo organizavimą.

Kalbant apie vadovavimą – tai lyderio veikla, telkiant žmones užsibrėžtam bendram veiklos tikslui pasiekti (Jucevičienė, 1998). Vadovavimas suvokiamas ne tik kaip pavaldinių skatinimas, jų darbo užduočių koordinavimas, įtakos darymas, bet ir kaip žmonių santykių sąryšiai. P. F. Drucker (1993) vadovavimą traktuoja kaip specifinę veiklos sritį, kurioje neorganizuota minia tampa efektyviai, tikslingai ir našiai dirbančia grupe. Vadovavimas suprantamas kaip veiklos krypties ir tikslų nustatymas, pasitikėjimas žmonėmis, palankios visos vidaus aplinkos kūrimas kokybės tikslams siekti ir tinkamos strategijos parinkimas (Pociūtė D., 2002). Vadovų užduotis galima apibūdinti tik bendrais bruožais nusakant darbo tikslą (Stoškus, Beržinskienė, 2005). Tačiau „vadovaujant organizacijai, vadovui dažnai tenka elgtis netradiciškai, atsisakant iš anksto numatytų veiksmų ar procedūrų“ (Leonienė B., p.74, 2008). Todėl reikia atidžiai rinktis vadovavimo taktiką.

Pagal valdymo stilių vadovas turi būti aiškus organizacijos lyderis, nes sutelkęs dėmesį į ateities viziją jis operuoja ne tik fiziniiais, bet ir emociniais bei dvasiniais organizacijos ištekliais, vertybių sistema, asmeniniais darbuotojų įsipareigojimais ir siekiais (Bosas A.). Galima teigti, kad vadovo pasirinktas vadovavimo stilius turi tiesioginę įtaką ne tik visos organizacijos efektyviam funkcionavimui, bet ir darbuotojo, kaip sudedamosios organizacijos dalies, darbinei ir asmeninei gerovei.

Kiekvienos organizacijos darna priklauso ne tik nuo įvairių aplinkos veiksnių, bet ir nuo vadovo elgesio. Todėl galima teigti, kad *elgesio veiksnys* yra fundamentalus vadovavimo stiliaus klasifikavimo aspektas. Remiantis Goleman D., Boyatzis R., McKee A. (2007), dažniausiai išskiriami (žr. 3 lentelę) 6 vadovavimo stiliai:

3 lentelė

Vadovavimo stiliai

Šaltinis: Goleman D., Boyatzis R., McKee A. Lyderystė. Kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą. 2007.

Kaunas: Smaltijos leidykla.

VIZUALIZUOJAMASIS

Darna: vadovas skatina pavaldinius siekti bendros vizijos
Emocinė aplinka: ypač teigiama

	<p>Taikymas: kai reikia aiškios veiklos krypties arba naujos vizijos</p>
INSTRUKTUOJAMASIS	<p>Darna: vadovas asmens poreikius susieja su organizacijos tikslais</p> <p>Emocinė aplinka: ypač teigiama</p> <p>Taikymas: darbuotojui lavinti ilgalaikius gebėjimus, gerinti darbo rezultatus</p>
HARMONINGASIS	<p>Darna: harmonija kuriama užmezgant ryšius tarp žmonių</p> <p>Emocinė aplinka: teigiama</p> <p>Taikymas: sunkiu metu darbuotojai skatinami ir stiprinamas jų tarpusavio ryšys</p>
DEMOKRATINIS	<p>Darna: vadovas siekia įsipareigojimo bendradarbiaudamas ir vertina darbuotojų indėlį</p> <p>Emocinė aplinka: ypač teigiama</p> <p>Taikymas: siekiant susitarimo ar gerų darbo rezultatų</p>
RAGINANTIS	<p>Darna: savęs išbandymas siekiant svarbių tikslų</p> <p>Emocinė aplinka: nemokėjimas taikyti sukelia ypač neigiamą</p> <p>Taikymas: kuriant motyvuotą ir kompetentingą komandą aukštiesiems rezultatams pasiekti</p>
DOMINUOJANTIS	<p>Darna: slopina baimę, o kritiniu atveju nurodo aiškia kryptį</p> <p>Emocinė aplinka: dažnai taikant būna neigiama</p> <p>Taikymas: krizės atveju darant esminius pokyčius</p>

Davidson Frame J. (2003), Sadler Ph. (2003), Signe S. Hill, Stephens Howlett H., Howlett A. H. (2004), Martin J. (2005), Miller J. E. (2009) ir kt. vadovavimo stilius skirsto į:

1. **autokratinis** – vadovas autokratas turi pakankamai valdžios ir sugeba ją parodyti pavaldiniams. Jo nedomina darbuotojų nuomonė, o sprendimus priima savarankiškai, su niekuo nepasitardamas, todėl personalas neretai vengia darbo ir stengiasi visokiais būdais išsisukti nuo atsakomybės.

2. **laissez-faire** (pranc.k. reiškia *leisti veikti*) – darbuotojai gali laisvai reikšti savo nuomonę ir priiminėti sprendimus nepasitarę, savo nuožiūra. Pasitaiko atvejų, kai vadovas turi paklusti darbuotojo nuomonei, nes jiems suteikia atsakomybę ir teisę vadovauti.

3. **demokratinis** – vadovas tariasi su savo pavaldiniais prieš priimdamas galutinį sprendimą, pagarbiai išklauso jų nuomonę. Šis vadovavimo stilius remiasi kolektyviu darbu, t.y. bendrovės darbuotojai kartu dirba, siekdami bendro tikslo. Demokratinio valdymo stiliaus esmė – vadovo ir jo pavaldinių nuolatinis bendradarbiavimas, kuriant pasitikėjimą ir teigiamą darbinę aplinką.

Autokratinį ir demokratinį stilius kaip pagrindinius vadovavimo būdus nurodo ir Lewin, Lippit, 1938; White, 1960; Bass, 1990 ir kt. Kruglanski W., Pierro A., Higgins E. (2007), siekdami išvengti šalutinės asociacijos su politiniais valdymo stiliais, autokratinį stilių pervadino kaip *tvirtą, valdingą*, o demokratiniam stiliui suteikė *patariamojo – konsultacinio* stiliaus reikšmę.

Tokie autoriai kaip Andersen E. (2008), Halpern D. F., Cheung F. M. (2008), Borkowski N. (2008), Dixon S. (2008), Nye J. S. (2008), Miller J. E. (2009), Johnson J. A. (2009), Helms-Mills J., Dye K., Mills A. J. (2009) ir daugelis kitų, tyrinėja *transformacinio* ir *transakcinio* stiliaus ypatybes:

❖ Transformacinio stiliaus lyderis pasiekia rezultatų naudodamasis charizma ir įkvėpdamas pavaldinius siekti bendro tikslo. Jis taip pat rūpinasi, kad būtų patenkinti kiekvieno darbuotojo emociniai poreikiai bei visokeriopai stimuliuoja darbuotojų intelektines galias ir kūrybiškumą (L. Pakalkaitė, 2006).

❖ Transakcinio vadovavimo pagrindiniai bruožai grindžiami sąlyginiu atlygiu už darbuotojų pastangas, aktyviu vadovavimu problemoms spręsti (klaidų ieškojimas, korekciniai veiksmai), tačiau transakcinį stilių propaguojantis vadovas neretai įsikiša tik esant nesklandumams, neprisiima atsakomybės bei linkęs vengti priimti sprendimus. (L. Pakalkaitė, 2006).

Vadovo pasirinktas elgesio stilius valdymo sferoje priklauso nuo konkrečios situacijos. Pasak Goleman D., Boyatzis R., McKee A. (2007), geriausių rezultatų vadovas gali pasiekti taikydamas ne vieną vadovavimo stilių, o keisti juos atsižvelgiant į susiklosčiusią situaciją. Manoma, kad optimaliausias, visus kitus vadovavimo stilius apimantis metodas yra *situacinės lyderystės* taikymas. G. Moorhead, R. W. Griffin (2009) teigia, kad situacinės lyderystės modelio esmė – identifikuoti susidariusios situacijos priežastis, t.y. svarbiausius faktorius, ir taikyti atitinkamus problemos sprendimo būdus.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad vadovui keliami aukšti reikalavimai. Jis turi būti tiek emociškai išsilavinęs, tiek savo profesinės srities žinovas. Nuolatinis kompetencijų ugdymas, bendravimo su pavaldiniais ir savo kaip vadovo elgsenos analizavimas, asmeninių savybių ugdymas, moralinių vertybių formavimas, organizacijos tikslų siekimas yra kertiniai efektyviai dirbančiam vadovui keliami reikalavimai. Būtina pabrėžti, jog kiekvienas vadovas turi ugdyti savyje lyderystės bruožus, jais vadovautis, motyvuoti ir vertinti savo darbuotojus bei taikyti atitinkamus situacinius vadovavimo metodus, kurie sukuria teigiamą emocinį organizacijos mikroklimatą.

1.3. „Personalo darbinio streso“ ir „vadovo lyderystės orientacijos“ sąryšis

Personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos sąryšių klausimas nuolatos reikalauja tyrinėjimo, nes emocinė vadovo įtaka personalo darbo našumui yra sudėtingai nustatoma ir įvertinama problema. Daugelis autorių (Smith, M., Cooper, C. (1994), Offermann, L. R., Hellmann, P.S. (1996), Bass, B. M., Riggio, R.E. (2006), Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim T. (2007), Nelson, D., (2007) ir kt.) analizavo vadovo lyderystės orientacijos įtaką pavaldinių patiriam streso lygiui. Paaiškėjo, kad stresą kelianti darbinė aplinka skatina darbuotojų nežinomybės, nepastovumo ir nerimo būseną (Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006)). Taip pat nustatyta, kad darbuotojams užkraunamų darbų krūvis turi būti adekvatus jų pajėgumui visas užduotis įgyvendinti laiku ir kokybiškai. Kitu atveju, organizacijos personalas patiria darbinį stresą (Offermann, L. R.,

Hellmann, P. S. (1996)). Svarbu paminėti, kad iš visų ankstesniuose šio magistro darbo skyriuose įvardintų darbinį stresą keliančių veiksnių, darbuotojo ir vadovo bendravimo santykis yra vienas svarbiausių aspektų. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. (2007) teigia, kad lyderis yra emocinis komandos vadovas, t.y. jo užduotis – „nukreipti kolektyvo emocijas teigiama linkme ir išsklaidyti neigiamų emocijų sukeltą nuotaiką“ (p. 5). Taigi, vadovo emocinis intelektas ir jo valdymas turi įtakos darbuotojų darbo rezultatams. Anthony T. Pescosolido (2000) tyrinėjo emocinę vadovų įtaką darbo grupėms. Tyrimo rezultatai parodė, kad vadovas yra nuolatinio darbuotojų dėmesio centre. Jo nuomonės svarba, skatinimai ar kritika teigiamai arba neigiamai emociškai veikia darbuotojų savijautą. Pasak J. Pacevičiaus (2008), aukštą emocinį intelektą turintys asmenys, sugeba pažinti ir įvardinti tiek savo, tiek kitų emocijas, motyvuoti save ir skatinti kitus judėti į priekį.

Žinoma, kad vienus veiksnius yra lengviau kontroliuoti, o kitus sunkiau, nes jie nepriklauso nuo vadovo vadovavimo stiliaus, tačiau vidinė komunikacija yra tiesiogiai susijusi su teigiama darbine atmosfera. Pasak Ongori J. ir Agolla J. (2008), organizacijos komunikaciniai kanalai turi būti atviri visiems darbuotojams ir kiekvienam darbuotojui turi būti suteikiama teisė dalyvauti priimant įvairius sprendimus. Priešingu atveju, darbuotojų nuomonės ignoravimas gali privesti prie aukšto organizacijoje patiriamo streso lygio. Kirkcaldy, Trimpoo ir Williams (2002) įrodinėja, kad pagrindiniai stresą įtakojantys veiksniai susiję su netinkamu vadovų vadovavimo būdu, bendravimo trūkumu, darbuotojų nuomonės ignoravimu, vadovo palaikymo ir paskatinimo trūkumu, darbuotojų diskriminacija ir kt. Remiantis Manshor ir kitų autorių (2003) nuomone, kitos su darbinio stresu susijusios priežastys gali būti darbuotojo vaidmens organizacijoje neapibrėžtumas, organizacinis klimatas, problematiški santykiai su vadovu ir bendradarbiais. Konfliktiški personalo tarpusavio santykiai darbo vietoje neigiamai įtakoja organizacijos bendro tikslo siekimą.

Svarbu paminėti ir tą faktą, kad darbuotojo lojalumas organizacijai yra vienas iš teisingai pasirinktos vadovo lyderystės orientacijos bruožų. Nes lojalūs darbuotojai išugdomi tik teigiamoje emocinėje aplinkoje. Darbuotojo lojalumo organizacijai ir vadovo *transakcinės, transformacinės* ir *laissez-faire* lyderystės sąryšius tyrinėjo Bučiūnienė I., Škudienė V. (2008). Tyrimo rezultatai parodė, kad transformacinės vadovo lyderystės stilius turi teigiamą ryšį su darbuotojų psichologiniu ir ekonominiu prisirišimu prie organizacijos, o transakcinės lyderystės stilius sąveikauja su darbuotojų emociniu organizacijos pripažinimu ir atsakomybės jausmu. Tuo tarpu, kaip rodo tyrimo išvados, laissez-faire vadovo lyderystės stilius neigiamai veikia darbuotojų nuomonę apie vadovą ir organizaciją bei įtakoja atliekamų darbų kokybę.

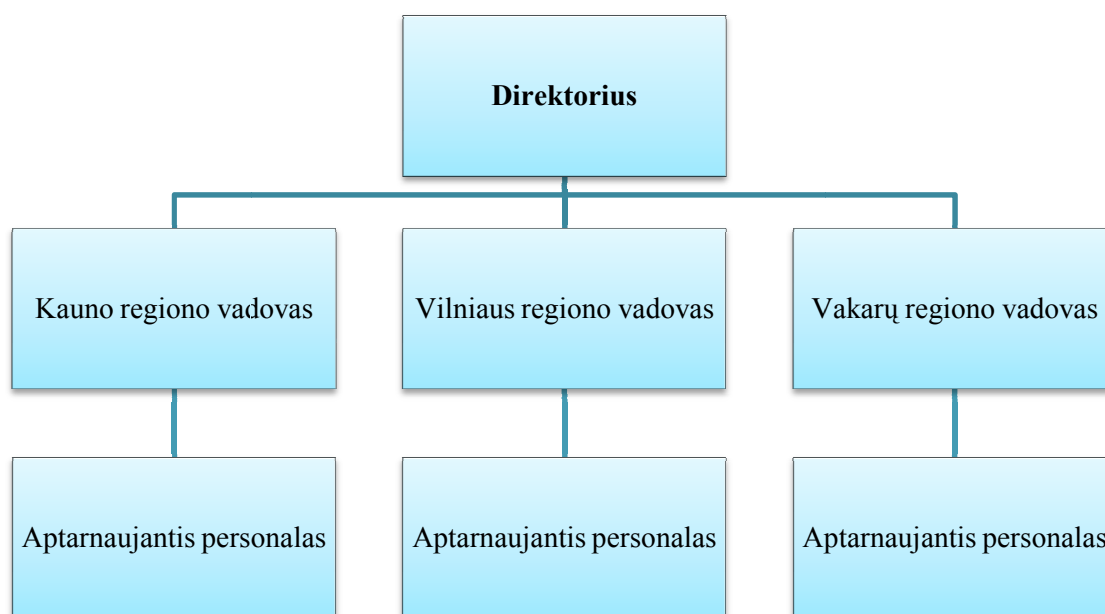
Apibendrinant galima teigti, kad pavaldinių įtraukimas į organizacijos valdymo procesą, t.y. priimant sprendimus, suteikia jiems pasitenkinimo darbu, taip pat didina drausmę, efektyviau įgyvendinami nustatyti tikslai. Vadovo ir pavaldinių bendradarbiavimas kuria teigiamą emocinį socialinį klimatą.

2. PERSONALO DARBINIO STRESO IR VADOVO LYDERYSTĖS ORIENTACIJŲ METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS

2.1. Trumpa tiriamos azartinių lošimų bendrovės charakteristika

Trumpa įmonės istorija.

Magistro darbe tyrinėjama azartinių lošimų bendrovė įsteigta 2003 m. kovo mėn. Lietuvoje savo veiklą pradėjo 2003 metų birželio mėnesio pradžioje, kai buvo atidaryti du pirmieji azartinių lošimų padaliniai Vilniuje. Kiek vėliau, bendrovės savo veiklą išplėtojo kituose didžiuosiuose Lietuvos miestuose taip sukurdamą Vilniaus (Jonava, Druskininkai), Kauno (Kėdainiai) ir Vakarų regionų (Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys, Mažeikiai) padalinių tinklą. Šiuo metu visoje Lietuvoje veikia 40 azartinio lošimų vietų.



7 pav. Azartinių lošimų bendrovės valdymo struktūra.

Azartinių lošimų bendrovė pasirinkta dėl keleto priežasčių:

- ❖ Magistro darbo autorė turi įgijusi daugiau nei vienerių metų darbo patirtį šioje bendrovėje ir yra gerai susipažinusi ne tik su bendrovės veiklos specifika, įstatymais, reglamentuojančiais azartinių lošimų veiklą, bet ir su bendrovės vizija, tikslais, vidinės tvarkos politika, vadovų lyderystės orientacijų ypatybėmis.
- ❖ Atliekant empirinius skaičiavimus šioje bendrovėje, buvo galima kontroliuoti teisingą anketų pildymą. Ši aplinkybė yra svarbi diagnostinio tipo žmoniškųjų išteklių valdymo

tyrimuose. Dėl pasirašytos su bendrove konfidencialumo sutarties, azartinių lošimų bendrovės pavadinimas nėra skelbiamas.

Azartinių lošimų bendrovės veiklos specifika sąlyginai skiriasi nuo kitų pelno siekiančių verslo organizacijų. Išskirtinis kriterijus yra bendrovės klientai, kurie, nepriklausomai nuo aptarnavimo kokybės ar bendrovės įvaizdžio kitų įmonių mastu, susiduria su psichologine priklausomybe siūlomoms paslaugoms.

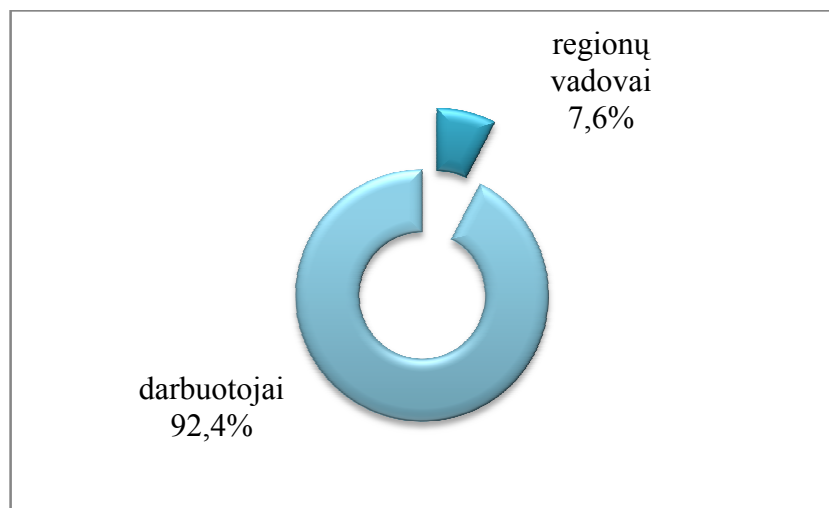
Artinių lošimų bendrovės klientai, pirkdami paslaugas, rizikuoja ne tik prarasti pinigus, bet ir patirti daugybę neigiamų biologinių, psichologinių bei socialinių lošimo pasekmių. Liguistas potraukis lošti, pasak psichologų, visada susijęs su pervargimu: psichologiniu, dvasiniu ir fiziniu (Legkauskas, V. 2008). Dėl šios priežasties, žmogiškųjų išteklių valdymas bendrovėje turi būti ypač akcentuojamas. Darbuotojams būtinas ne tik techninis, bet ir psichologinis pasiruošimas bendraujant ir aptarnaujant problematiškus klientus. Vadovų dėmesys personalo patiriamam stresui turi būti išskirtinis, o vadovo vadovavimo stilius – kruopščiai parenkamas. Taip pat, būtina paminėti, kad orientacija į darbuotojus turi būti adekvati ir orientacijai į užduotis bei tobulinimą. Todėl žmogiškųjų personalo išteklių diagnostiniai tyrimai yra svarbus būdas siekiant nustatyti problemines vietas.

2.2. „Personalo darbinio streso“ ir „vadovo lyderystės orientacijų“ tyrimo imties apibūdinimas

Remiantis G. Merkio (1999), B. Bitino (1998) ir kt. mokslininkų nuomone, atliekant empirinį tyrimą, didelis dėmesys turi būti skiriamas pasirenkant tyrimo imtį bei jos metodologinių parametru sudarymui.

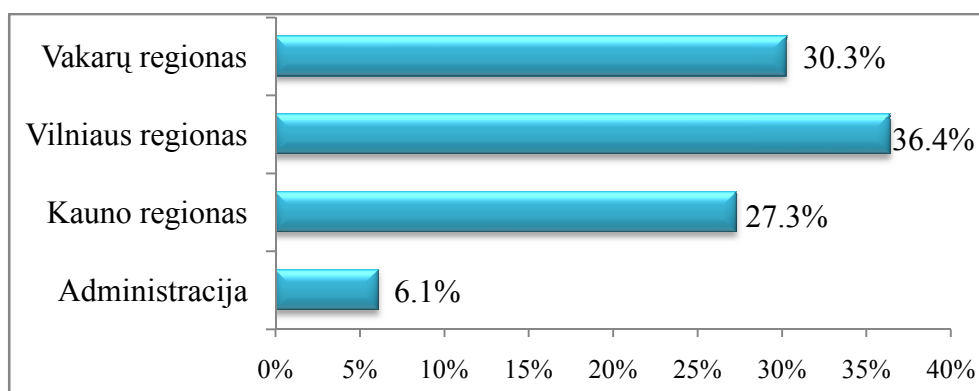
Empirinis tyrimas buvo atliktas 2008 m. sausio mėn. azartinių lošimų bendrovėje Darbinio streso ir vadovo lyderystės testo pagalba anonimiškai buvo apklausti administracijos darbuotojai ir aptarnaujantis personalas iš 3 Lietuvos regionų bei vadovybė (apklausti 3 regionų vadovai) (žr. 8 paveikslą).

Pačio tyrimo metu respondentams papildomai tekdavo paaiškinti ir patikinti, kad tai nėra bendrovės vadovybės iniciatyva atliekama apklausa. Bendrą tyrimo imtį sudarė 66 respondentai, kurių didžioji dalis (92,4 %) buvo aptarnaujantis personalas, o regionų vadovai sudarė likusius 7,6%.



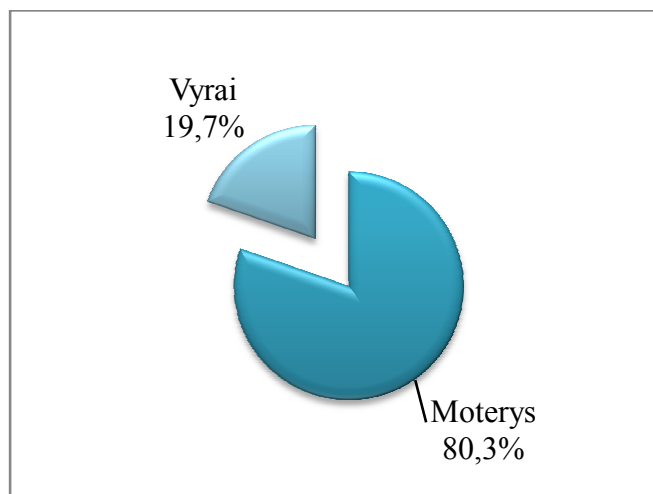
8 pav. Pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (N = 66)

Tyrimo dalyviai buvo suskirstyti regionais pagal miestus, kuriuose gyvena ir dirba: Vakarų regioną (Šiauliai, Klaipėda) sudarė 20 respondentų (30, 3%), Kauno regioną – 18 (27,3 %), Vilniaus regioną – 24 (36,4 %), administracijos darbuotojai tesudarė 6,1 % visų tyrimo dalyvių tarpe.



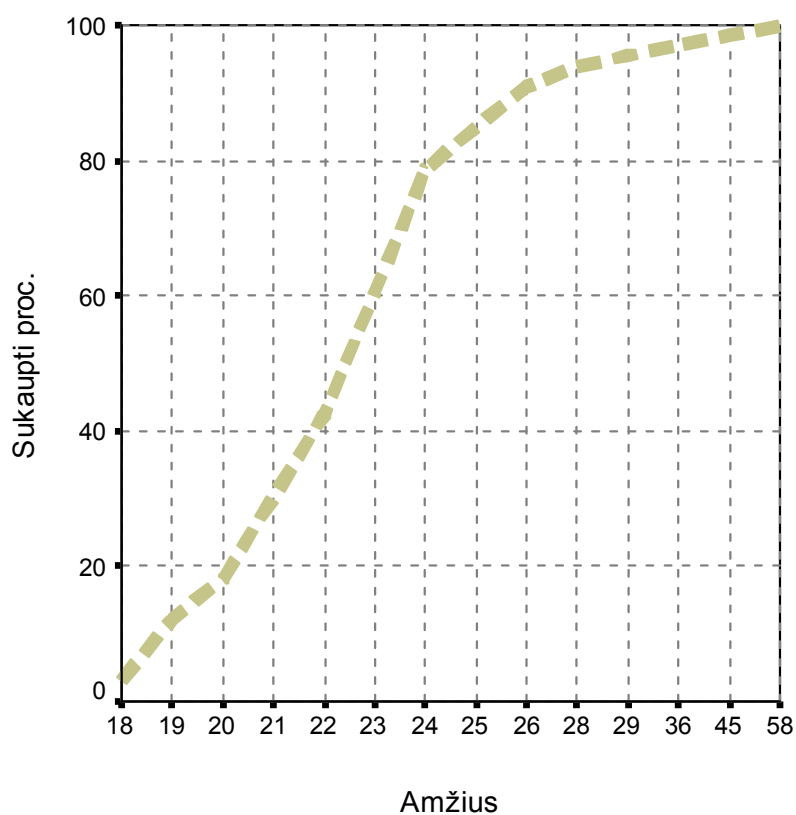
9 pav. Respondentų pasiskirstymas regionais (N = 66)

Tyrimas atliktas azartinių lošimų bendrovėje, kurios visame personale dominuoja moteriškoji lytis (80,3 %). Bendrovės darbo specifika atitinka faktines aplinkybes. Tai patvirtina ir tyrimo metu gauti duomenys (10 pav.):



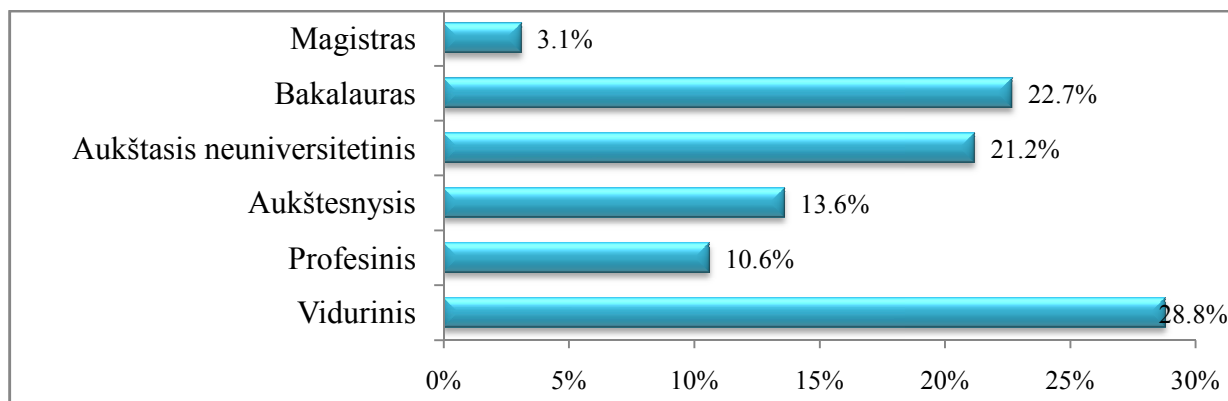
10 pav. Pasiskirstymas pagal lytį (N = 66)

Tyrime dalyvavusių apklaustųjų amžiaus vidurkis yra mažas – 23,7 %, t.y. beveik visi darbuotojai yra iki 25-erių metų amžiaus. Vos 20 % yra vyresni nei 25-erių metų (daugiausia regionų vadovai bei administracijos darbuotojai, kurių darbo vieta yra pastovi).



11 pav. Darbuotojų amžiaus sukauptųjų dažnių skirstinys (N = 66)

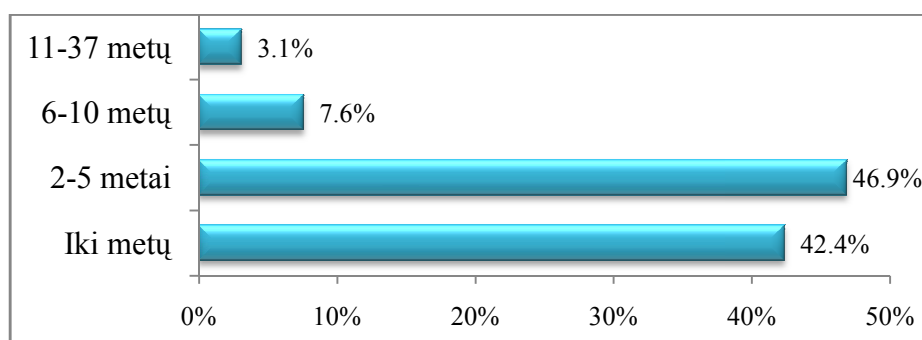
Respondentų amžius įtakoja ir išsilavinimo pasiskirstymą. Daugumą sudaro vidurinis išsilavinimas (28,8 %) ir bakalauro laipsnis (22,7 %) bei aukštasis neuniversitetinis (21,2 %).



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N = 66)

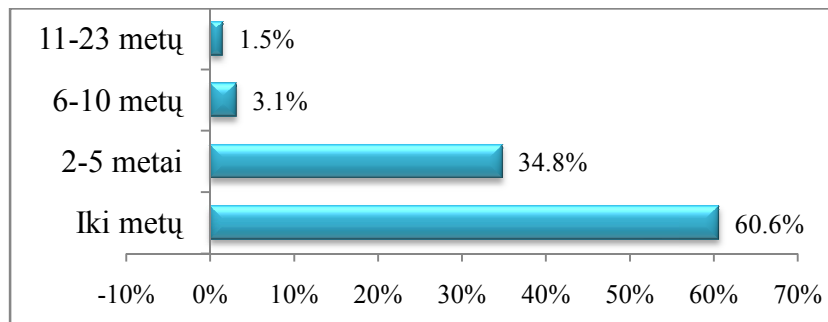
Tiriamos azartinių lošimų bendrovės veiklos profilis nereikalauja aukštojo mokslo išsilavinimo ar tam tikrų specialių žinių. Pagrindiniai reikalavimai yra vidurinis išsilavinimas ir pilnametystė, t.y. 18 metų amžius.

Tyrimo metu taikyto instrumento dalyje demografiniams duomenims surinkti, reikėjo nurodyti sukauptą bendrą ir šioje bendrovėje turimą darbo stažą. Nustatyta, kad didžioji dalis respondentų turi 2 – 5 metų bendrą darbo stažą (46,9 %), šiek mažiau (42,4 %) turi sukaupę iki vienerių metų bendro darbo stažo (žr. 13 pav.).



13 pav. Bendras visų respondentų darbo stažas (N = 66)

Kadangi visų darbuotojų amžius yra pakankamai mažas, todėl normalu, jog tiek bendras, tiek būtent tiriamojoje organizacijoje (žr. 14 pav.) sukauptas darbo stažas taip pat yra mažas (dominuoja iki metų laiko – 60,6 %):



14 pav. Azartinių lošimų bendrovėje išdirbtas laikas (N = 66)

Galima daryti išvadą, kad imtyje dominuoja nedidelę darbinę patirtį bendrovėje turintis personalas, kuris per trumpą darbo laiką yra nepakankamai susipažinęs ir susigyvenęs su bendrovės veiklos specifika.

2.3. „Personalo darbinio streso“ ir „vadovo lyderystės orientacijos“ tyrimo metodikos

2.3.1. „Personalo darbinio streso“ klausimynas

Remiantis amerikiečio Osipow S. H., Spokane A. R. (1987) OSI – darbinio streso klausimynu, šiam magistro darbui buvo naudotas prof. habil. dr. G.Merkio bei jo mokslinės grupės adaptuotas darbinio streso testas, kuris suteikia galimybę nustatyti ne tik bendrovėje esamų darbo sąlygų lygį, bet ir psichologinę atmosferą formuojančias tendencijas. Darbinio streso klausimynas sudarytas iš 13 dimensijų:

- darbo krūvis,
- subrendimas atsakingesniai darbui (kitoms pareigoms),
- darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas,
- darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas,
- įsipareigojimai ir atsakingumas darbe,
- darbo sąlygos,
- įtampa ir pervargimas darbe,
- vidinė įtampa ir nerimas,
- įtampa tarpasmeniniuose santykiuose,
- fizinis nuovargis,
- laisvalaikis ir atsipalaidavimas,
- rūpinimasis savimi,
- racionalus mąstymas.

Kiekviena dimensija konkrečiau atskleidžiama remiantis 10 žingsnių (išskyrus vieną „Darbo sąlygos“ – 12 klausimų), todėl visą darbinio streso klausimyną sudaro 132 teiginiai (žr. 4 priedą), kuriuos galima išskirti į tris pagrindines sritis: profesinio darbo krūvio, asmeninės įtampos ir asmeninių išteklių klausimynai. Personalo darbinio streso klausimynas glaustai pateikia tris darbinės adaptacijos dimensijas, t.y. psichologinę įtampą, darbinį stresą bei gebėjimą tinkami panaudoti asmeninius išteklius. Šių testo žingsnių teiginių skalė matuoja esminius, aiškiai apibrėžtus aplinkos ir individo veiksnius.

4 lentelė

Darbinio streso testo dimensijų apibūdinimas

Dimensija	Skalės aprašymas	Klausimų skaičius
<i>Darbo krūvio sukeliamas poveikis</i>		
Darbo krūvis	Aukšti įverčiai rodo darbuotojų darbo krūvio didėjimą, griežtus bei trumpus užduočių atlikimo terminus.	10
Subrendimas atsakingesniam darbui	Aukšti įverčiai rodo darbuotojų nepasiruošimą atlikti per sunkias užduotis, taip pat rodo neperspektyvų darbą, neatitinkantį jų sugebėjimų ir pomėgių. Atsiranda nuobodulys ir nepasitenkinimas darbu.	10
Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	Aukšti įverčiai rodo užduočių paskirstymo neaiškumus darbe. Darbuotojams kyla klausimai kaip leisti savo laiką ir kaip bus įvertinti. Taip pat tampa neaišku nuo ko pradėti spręsti jiems patikėtus didelius uždavinius.	10
Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	Aukšti įverčiai rodo skirtingas darbuotojų ir jų vadovų nuomones dėl darbų eigos. Atsiranda savo vietos organizacijoje nežinomumas.	10
Įsipareigojimai ir atsakingumas Darbe	Aukšti įverčiai rodo vienų darbuotojų rūpinimąsi kitų kolegų darbu. Vyksta darbų paskirstymas kitiems. Taip pat tikėtina, kad jie prastai sutaria su kolegomis ar per daug bendrauja su žmonėmis darbe.	10
Darbo sąlygos	Aukšti įverčiai rodo, kad darbuotojai susiduria su netinkamu darbo grafiku, jaučiasi izoliuoti dirbdami vieni bei patiria nemalonius išorinius veiksnius (pvz. didelio triukšmo, drėgmės ir kt.).	12
<i>Asmeninės įtampos įtaka</i>		
Įtampa ir pervargimas darbe	Aukšti įverčiai rodo netinkamą darbuotojų požiūrį į darbą (nepasitenkinimą, baimę, nuobodulį, nenorą eiti į darbą).	10
Vidinė įtampa, Nerimas	Aukšti įverčiai rodo vidinę darbuotojų savijautą (nerimą, liūdesį, irzlumą). Atsiranda humoro jausmo stoka, depresinės nuotaikos, perdėtas jautrumas.	10
Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	Aukšti įverčiai rodo asmenines darbuotojų problemas šeimoje: ginčai, perdėta priklausomybė šeimos nariams, sutuoktiniams, draugams. Atsiranda noras atsiriboti nuo žmonių.	10

Fizinis nuovargis	Aukšti įverčiai rodo prastą darbuotojų savijautą, kuri pasireiškia sveikatos sutrikimais.	10
<i>Asmeninių išteklių klausimai</i>		
Laisvalaikis ir Atsipalaidavimas	Aukšti įverčiai rodo, kad pavaldiniai gausi savo laisvu laiku skirdami jį pomėgiams ir atsipalaidavimui.	10
Rūpinimasis Savimi	Aukšti įverčiai rodo, kad darbuotojai rūpinasi savo fizine sveikata, t.y. pakankamai miega, kreipia dėmesį į maisto kokybę, vengia žalingų įpročių.	10
Racionalus Mąstymas	Aukšti įverčiai rodo darbuotojų sugebėjimą logiškai ir sistematiškai spręsti problemas; taip pat priima sprendimus galvodami apie pasekmes.	10

Kadangi teoriniuose apibrėžimuose darbinis stresas traktuojamas kaip neigiamas dalykas, todėl ir testo dimensijų teiginiai yra suformuluoti neigatyviai, akcentuodami bloguosius ir silpnuosius darbo sąlygų ir psichologinės atmosferos aspektus. Klausimyno ypatybė yra ta, kad mažesnis atsakymo balas palankesnę, teigiamesnę faktorių vertinimą, o didesnis testo vertinimo balas demonstruoja nepatrauklias darbo sąlygas. Atsakyme galima buvo rinktis iš 5 variantų, kurie reikšmės pasiskirstė nuo visiškai nesutinku (0 balų) iki visiškai sutinku (4 balai).

2.3.2. „Vadovo lyderystės orientacijos“ klausimynas

Šiame magistro darbe respondentams buvo pateikti du klausimynai, skirti lyderystės orientacijų įmonėje “X” tyrimui, kurie padėjo išsiaiškinti streso priklausomybę nuo vadovo elgsenos. Pažymėtina, kad naudoti klausimynai jau buvo išbandyti ir pasiteisino Lietuvos ir jos darbo organizacijų kultūros sąlygomis.

Lietuvoje klausimynas pirmą kartą išverstas ir adaptuotas pagal Švedijoje Ekvall and Arvonen (1987), Lindell and Rosenqvist (1992) *Vadovų vadovavimo stilių klausimyną*, buvo taikytas kompleksiniame žmoniškųjų išteklių tyrime *Vadovavimo stiliaus, organizacinio klimato ir komandinio darbo vertinimo tyrimas UAB "Vilniaus energija"* (nepublikuotas rankraštis), kurio autoriai Merkys, G.; Vaitkevičius, S.; D. Urbonaitė-Šlyžiuvienė; D. Žvirdauskas ir kt. (2006).

Vieno iš jų - prof. habil. dr. G. Merkio vadovaujama tyrėjų grupė tikrino klausimyną, todėl duomenys, gauti gamybos ir prekybos įmonėje “X” yra lyginami su daugeliu jau ištirtų Lietuvos darbo organizacijų rezultatais, kurie pateikti atliktų tyrimų duomenų bazėje. Duomenims rinkti naudojamas apklausos raštu tyrimo metodas, o aprašomasis statistikos metodas taikytas gautų duomenų analizei atlikti, taip pat darbe patektos koreliacinė ir faktorinė analizės, daugiamatė regresija bei ANOVA testas. Pažymėtina, kad darbo tyrimo duomenų tikslumui gauti buvo pasinaudota papildomu analogišku vadovavimo stiliaus klausimynu, kuris buvo sukurtas tyrimui *Kompleksinis žmoniškųjų išteklių valdymo tyrimas bei Personalo vertinimas ir itin perspektyvių*

darbuotojų atpažinimas UAB "Litesko" (Nepublikuotas rankraštis), (autoriai: Merkys G.; Vaitkevičius S; D. Urbonaitė-Šlyžiuvienė; D. Žvirdauskas ir kt. (2006). Vadovo lyderystės raiškos nustatymui panaudoti ir tarpusavyje palyginti dviejų klausimynų duomenys: visų darbuotojų (vadybininkų, administracijos darbuotojų ir kt.) nuomonės apie tiesioginį jų vadovą rezultatai palyginti su pačio vadovo nuomone apie savo vadovavimą. Tarpusavio respondentų vertinimui įtakos turėjo tai, kad jie dirba kartu, yra pažįstami, bei juos supa bendra darbinė aplinka. 78 įmonės darbuotojams buvo pateiktas pirmasis lyderystės klausimynas *Pavaldiniai vertina tiesioginį savo vadovą*, kurio instrukcijoje buvo trumpai apibūdintas tyrimo tikslas, nuskaitas tyrimo prasmingumas ir vertingumas patiems tyrimo dalyviams, bei siekiant respondentų atsakymų objektyvumo, išskirtinai pabrėžtas apklausos anonimiškumas. Antruoju lyderystės orientacijoms tirti skirtu klausimynu *Vadovas vertina pats save* buvo apklausti 7 vadovaujantys įmonės asmenys iš 7 kvazipadalinių, kurių buvo prašoma nurodyti informacijos apie save (vardas, pavardė), padalinys, kuriam vadovauja. Visos apklausos metu labiausiai buvo pabrėžiamas pilnas klausimyno užpildymas, nepaliekant tuščių terpių. Žemiau pateikiamas bendras klausimynų apibūdinimas (žr. 5 lentelė).

5 lentelė

Tyrimo taikytų diagnostinių instrumentų bendras apibūdinimas

Sociometrinio klausimyno pavadinimas	Autoriai	Klausimyno taikymo Lietuvoje patirtis	Testo metodologinė kokybė Lietuvos darbo organizacijų populiacijoje	Pirminių teiginių skaičius	Apibendrintų dimensijų skaičius
<i>Pavaldiniai vertina tiesioginį savo vadovą</i>	Ekvall and Arvonen (1987) Lindell and Rosenqvist (1992)	Lietuvoje testą adaptavo dr. D. Žvirdauskas ir kt. Testas Lietuvoje taikomas nuo 2006 metų	Labai gera	36	3
<i>Vadovas vertina pats save</i>	Ekvall and Arvonen (1987) Lindell and Rosenqvist (1992)	Lietuvoje testą adaptavo dr. D. Žvirdauskas ir kt. Testas Lietuvoje taikomas nuo 2006 metų	Labai gera	36	3

Abiejų klausimynų indikatoriai trumpi bei savo turiniu skirstomi į tris grupes:

- 1) vadovo lyderystės orientaciją į santykius,
- 2) tobulinimą,
- 3) užduotį ir jais siekiama sužinoti įmonės darbuotojų požiūrį į savo tiesioginį vadovą ir jo vadovavimo stilių, pačio vadovo nuomonę apie save ir savo vadovavimo stilių.

Tyrimė dalyvavusių respondentų prašoma įvertinti vadovo/savo savybes ir tai, kaip dažnai jos pasireiškia (žr. 15 ir 16 pav.).

Klausimyną sudaro 36 į tris subskales sujungiami teiginiai, indikuojantys vadovo orientacijas į *santykius* (12 teiginių), *tobulinimą* (12 teiginių) ir *užduotį* (12 teiginių), kuriems ranginėje skalėje pateikiamas atsakymo variantas: „retai arba niekada“, „kartais“, „dažnai“, „labai dažnai“.

Jūsų vadovas		Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
1.	Yra draugiškas.	•	●	●	●

15 pav. Sociometrinio testo: „Pavaldiniai vertina vadovą“ lyderystės orientacijų nustatymo variantai

Aš kaip vadovas		Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
1.	Būnu draugiškas.	•	●	●	●

16 pav. Sociometrinio testo: „Vadovas vertina pats save“ lyderystės orientacijų nustatymo variantai

Į *darbuotojus* orientuotas vadovo lyderiavimo stilius pasireiškia vadovo draugiškumu, rūpinimusi organizacijos narių gerove ir pan.

Į *tobulinimą* orientuotas lyderiavimo stilius rodo vadovo orientaciją į bendradarbiavimą, idėjų generavimą, naujų projektų inicijavimą ir kt.

Į *užduotį* orientuotas lyderiavimo stilius pasižymi vadovo sugebėjimą sutelkti dėmesį į formaliųjų organizacijos tikslų siekimą, tvarkos organizacijoje palaikymą ir pan.

Vienas iš svarbiausių diagnostinių rezultatų vertinimo aspektų, taikant šią metodiką yra išskiriamas vadovo savęs vertinimo palyginimas su tuo kaip jį įvertino pavaldiniai. Remiantis respondentų skirtingumo, požiūrio, gauti duomenys laikomi ganėtinai diferencijuotais, kas verčia manyti, jog geras vadovas turi vertinti save adekvačiai, gebėti suvokti, kokios priežastys skatina darbuotojus. jo vadovavimo stilių. Būtų galima pridurti, kad nepagrįstas savęs vadovo nuvertinimas neigiamai įtakoja jo pavaldinių požiūrį į jį, tačiau problemiškesniu atveju laikoma situacija, kai vadovas save pervertina, negu pavaldinių apie jį mano.

3. PERSONALO DARBINIO STRESO IR VADOVO LYDERYSTĖS ORIENTACIJOS SĄRYŠIŲ TYRIMO REZULTATAI

Teorinė šio magistrinio darbo dalis charakterizuoja personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijų pagrindinius aspektus, jų tarpusavio ryšius, turinčius įtakos organizacijos efektyviam funkcionavimui.

Empirinės dalies duomenų apibendrinimui panaudota aprašomoji statistika (siekiant atskleisti bendras azartinių lošimų bendrovės bendras personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės požymių raiškos ypatybes) bei keletas daugiamačių metodų: faktorinė analizė (statistiniams duomenų sugrupavimui ir tyrimo vidinės konsistencijos stiprumui nustatyti) ir klasterinė analizė (azartinių lošimų bendrovės regionų ir vadovybės požymių raiškos sąryšio). Statistinė analizė atlikta naudojant SPSS programą. Kiekvieno tyrimo rezultatai pateikti lentelių ar(ir) paveikslų pavidalu, vizualiai nusakančiu personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijų sąsajas azartinių lošimų bendrovės pavyzdžiu.

3.1. Personalo darbinio streso bendroji analizė

Norint taikyti personalo darbinio streso klausimyną, adaptuotą prof. G. Merkio ir jo tyrėjų komandos (remiantis S. H. Osipow, A. R. Spokane (1987) OSI – darbinio streso klausimynu), būtina patikrinti ir įvertinti jo patikimumą.

Tikrinant testo patikimumą kai kurie testo teiginiai buvo pašalinti, nes netenkino metodologinės kokybės rodiklių, t.y. subskalės teiginių tarpusavio koreliacija nebuvo reikšminga, todėl reikšmės statistiniuose skaičiavimuose nebuvo naudojamos. Kartu su visomis 12 personalo darbinio streso testo dimensijomis buvo išvesta bendra dimensija – darbo stresas (žr. 6 lentelę). Kaip matyti iš 1 lentelėje pateiktų metodologinės kokybės charakteristikos rodiklių, testas yra kokybiškas ir tinkamai pasirinktas adaptavimui, tiriant darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijų raišką azartinių lošimų bendrovės aplinkoje. Bendra streso normavimo imtis yra 835 stebiniai. Tokiu būdu patikrinama nagrinėjamos bendrovės padėtis kitų organizacijų tarpe.

6 lentelė

Klausimyno metodologinės kokybės charakteristikos (N = 835)

	N įtems	Sklaida %	Cronbach α	Spearman- Brown	Faktorinis svoris L*			r/itt**		
					mean	min	max	mean	min	Max
Darbo krūvis	8	47,34	0,84	0,83	0,68	0,54	0,77	0,39	0,20	0,62
Subrendimas atsakingesniai darbui (kitoms	9	41,05	0,81	0,80	0,63	0,38	0,79	0,32	0,02	0,61

pareigoms)										
Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	8	41,30	0,76	0,68	0,62	0,37	0,78	0,31	0,08	0,63
Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	8	37,84	0,76	0,72	0,61	0,34	0,69	0,28	0,03	0,52
Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	8	43,67	0,81	0,75	0,66	0,57	0,75	0,35	0,16	0,53
Darbo sąlygos	11	45,07	0,88	0,83	0,67	0,48	0,77	0,39	0,17	0,62
Įtampa ir pervargimas darbe	9	38,68	0,80	0,73	0,62	0,45	0,72	0,31	0,11	0,52
Vidinė įtampa, nerimas	9	53,55	0,89	0,88	0,72	0,50	0,85	0,47	0,23	0,72
Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	7	40,98	0,76	0,72	0,63	0,46	0,76	0,30	0,11	0,56
Fizinis nuovargis	10	44,22	0,86	0,82	0,66	0,42	0,82	0,37	0,08	0,64
Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	8	39,63	0,77	0,71	0,62	0,43	0,75	0,30	0,06	0,70
Rūpinimasis savimi	9	34,87	0,75	0,69	0,58	0,37	0,68	0,26	0,03	0,66
Racionalus mąstymas	9	46,27	0,84	0,80	0,67	0,43	0,82	0,38	0,16	0,68

Darbinis stresas	13	35,77	0,83	0,71	0,58	0,30	0,76	0,28	0,02	0,71
-------------------------	----	--------------	-------------	-------------	------	------	------	------	------	------

Pastaba: L* - faktorinis svoris; r/itt** - vieneto visumos koreliacija

Siekiant išsiaiškinti metodologines testo kokybės charakteristikas, atlikta faktorinė analizė, o visi testo žingsniai sugrupuoti į vieną skalę. Kiekvienam pavieniui skalės klausimui suteiktas faktorinis svoris, kuris suranguotas nuo didžiausio iki mažiausio. Mokslinėje literatūroje nurodoma, jog faktorinis testo žingsnio svoris turi siekti 0,3. Vadinasi, iš testo turi būti pašalinti sąlygos netenkinantys testo žingsniai, o minimalus (min) testo faktorinis svoris turi būti daugiau už 0,3. Atlikus faktorizaciją, faktoriaus paaiškinta sklaida turi siekti daugiau nei 10% (Bitinas, B., 1998). Šiuo atveju atlikto tyrimo faktorių paaiškinta sklaida siekia 34,87 - 53,55 %, o mažiausias gautas faktorinis svoris tenka *Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumo* dimensijai (0,34), o didžiausias priklauso *Vidinė įtampa, nerimas* dimensijai (0,85) (žr. 6 lentelę).

Tyrimo instrumento patikimumą, matuojantį organizacijos darbinio streso ir lyderystės sąveiką, patvirtina testo vidinės konsistencijos (Cronbach α rodiklis) ir testo skiriamosios gebos analizės. Cronbach α reikšmės beveik visada būna didesnės negu Spearman Brown rezultatų, nes pastarasis yra jautresnis metodas ir todėl jame greičiau galima nustatyti vidinio nesuderinamumo tarp faktorių atvejus. Taikant Cronbach α ir Spearman Brown metodus nustatyta, kad visų subskalių vidinė

konsistencija yra aukšta, t.y. svyruojanti nuo 0,75 iki 0,89. Kaip matyti iš 6 lentelėje pateiktų duomenų, sudarytų dimensijų ilgis yra optimalus, nes svyruoja nuo 7 iki 11 testo klausimų.

Reikšmingas testo metodologinės kokybės rodiklis yra vieneto visumos koreliacija (itt) arba skiriamoji geba (tarpusavio susietumas). Vieneto visumos koreliacijos reikšmė turi būtine mažesnė už 0,2, o minimali reikšmė (min) negali būti neigiama.

Vertinant darbinio streso klausimyno metodologines charakteristikas konkrečios organizacijos pavyzdžiu, t.y. azartinių lošimų bendrovės atveju, pastebima, kad testo visų dimensijų vidinė konsistencija taip pat yra aukšta, svyruojanti nuo 0,74 iki 0,90.

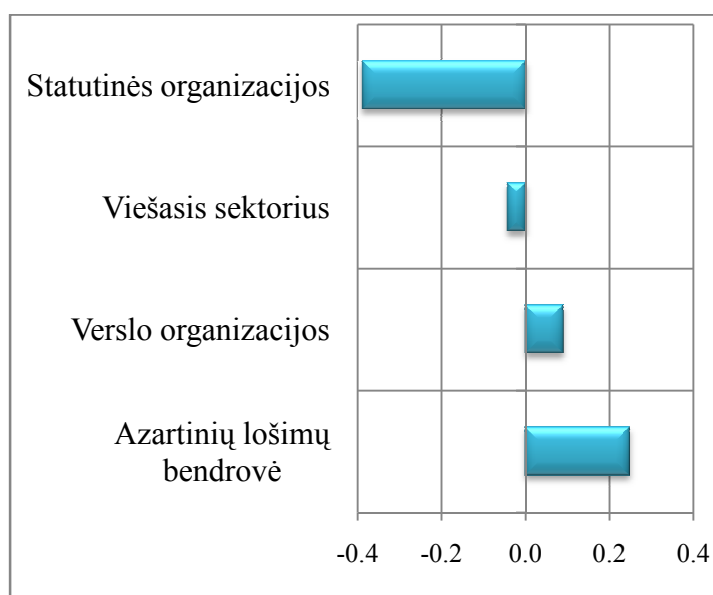
7 lentelė

**Sutrumpintos personalo darbinio streso testo versijos metodologinės kokybės
charakteristikos (N = 66)**

Dimensijos	N items	Paaiškinta sklaida %	Cronbach α	Spearman-Brown	Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (r/itt)		
					mean	min	max	mean	Min	Max
Darbo krūvis	8	50,23	0,85	0,76	0,70	0,61	0,80	0,43	0,20	0,72
Subrendimas atsakingesniai darbui (kitoms pareigoms)	9	48,18	0,86	0,84	0,68	0,32	0,84	0,38	0,05	0,69
Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	8	54,19	0,87	0,75	0,72	0,48	0,84	0,46	0,18	0,77
Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	8	37,96	0,74	0,64	0,60	0,42	0,81	0,27	0,08	0,65
Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	8	48,11	0,84	0,73	0,69	0,56	0,77	0,40	0,13	0,65
Darbo sąlygos	11	41,92	0,82	0,76	0,64	0,33	0,76	0,34	0,07	0,68
Įtampa ir pervargimas darbe	9	49,37	0,87	0,85	0,69	0,47	0,83	0,42	0,13	0,80
Vidinė įtampa, nerimas	9	49,99	0,86	0,85	0,69	0,41	0,86	0,42	0,01	0,74
Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	7	59,78	0,88	0,87	0,77	0,64	0,85	0,53	0,27	0,80
Fizinis nuovargis	10	53,25	0,90	0,87	0,73	0,54	0,82	0,48	0,15	0,77
Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	8	39,04	0,76	0,76	0,68	0,51	0,00	0,29	0,04	0,64
Rūpinimasis savimi	9	40,36	0,80	0,75	0,62	0,38	0,85	0,31	0,09	0,75
Racionalus mąstymas	9	51,10	0,88	0,82	0,71	0,47	0,85	0,44	0,18	0,75
Darbinis stresas	13	37,77	0,82	0,68	0,60	0,30	0,85	0,26	0,03	0,77

Įvertinus darbinio streso klausimyno rezultatus, galima daryti išvadą, kad psichometriniu požiūriu testą apibūdinantys rodikliai rodo, jog darbinio streso testas pasižymi aukšta metodologine kokybe, o empiriniame tyrime naudotas darbinio streso klausimynas yra patikimas ir validus.

Vertinant azartinių lošimų bendrovės personalo darbinį stresą bendros normavimo imties kontekste, imtyje figūruoja įvairios statutinės, viešojo sektoriaus bei verslo organizacijos. Duomenų interpretacijai taikyta įprasta normavimo skalė, kurioje vidurkis visuomet yra lygus 0, o standartinis nuokrypis yra lygus 1, t.y. duomenys buvo transformuoti į Z įverčius. Teigiami z-įverčiai rodo nuokrypį nuo normavimo vidurkio į palankių vertinimų sritį, o atitinkamai neigiami z-įverčiai rodo nuokrypį į negatyvių vertinimų sritį. Z skalė taikoma atskirų organizacijų tarpusavio palyginimui (žr. 17 pav.).

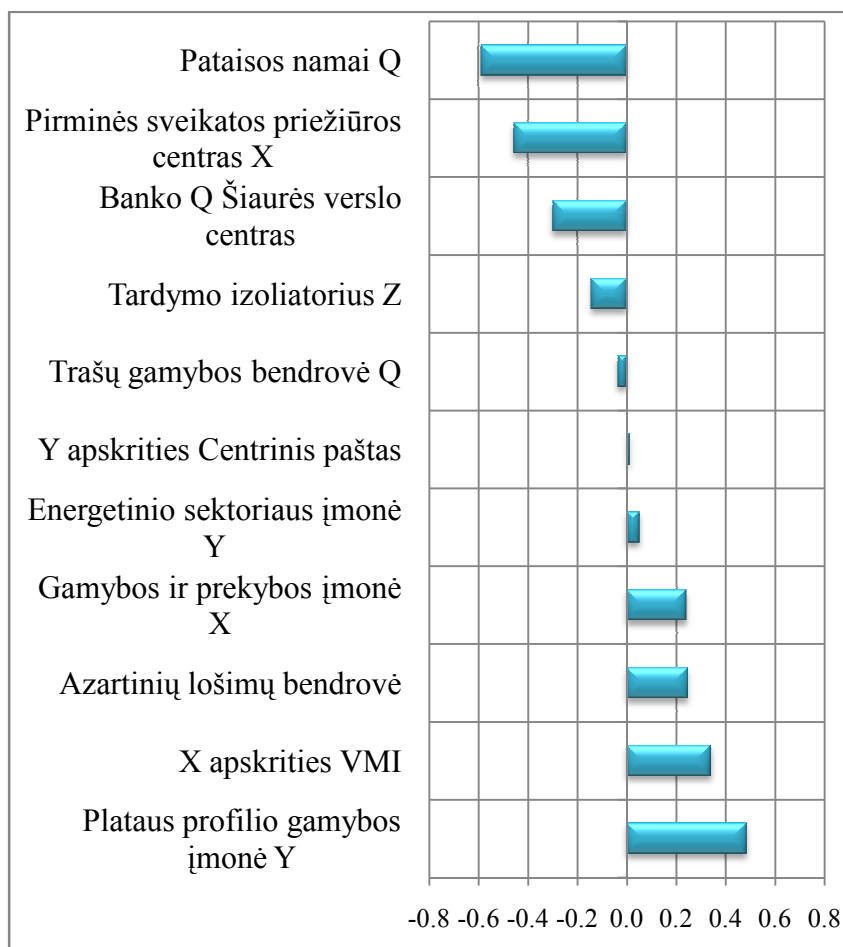


17 pav. Testo normavimo bazę sudarančios organizacijos (N = 835)

Kadangi teorinėje dalyje pateikti personalo darbinio streso sąvokų apibrėžimai rodo stresą kaip savaime neigiamą reiškinį, todėl ir gauti duomenys traktuojami taip, kad aukščiausias teigiamas įvertis rodo didžiausią streso buvimą, žemiausias įvertis – mažiausią streso buvimą. Todėl nepaisant teigiamo z-įverčio nuokrypio, skirtingų sektorių kontekste, darbinis stresas labiausiai pasireiškia būtent šiame magistro darbe tiriamoje azartinių lošimų bendrovėje (0,25), o silpniausiai – statutinėse organizacijose (- 0,39).

Statutinių ir verslo organizacijų, viešojo sektoriaus įmones sudaro įvairaus profilio tipai: pataisos namai Q, pirminės sveikatos priežiūros centras X, banko Q Šiaurės verslo centras, energetinio sektoriaus įmonė Y, prekybos ir gamybos įmonė X, tardymo izoliatorius Z, trąšų gamybos bendrovė Q, X apskrities VMI ir kiti. Dalis minėtų organizacijų pageidavo išsaugoti jų

pavadinimų anonimiškumą, todėl gauti konkretūs duomenys neskelbiami, o pateikti tik apibendrinti rezultatai (žr. 18 pav.).

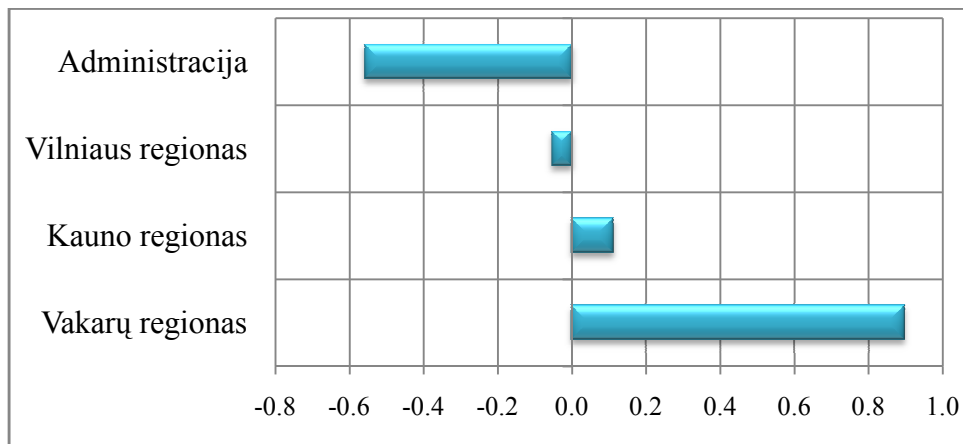


18 pav. Darbinis stresas atskirose organizacijose (N = 835)

Nustatyta, kad labiausiai darbinis stresas pasireiškia Plataus profilio gamybinėje įmonėje Y (0,48), X apskrities VMI (0,34), taip pat analizuojamoje azartinių lošimų bendrovėje (0,25) bei Gamybos ir prekybos įmonėje X (0,24), o mažiausi įverčiai tenka Pataisos namams Q (-0,59) bei Pirminės sveikatos priežiūros centrui X (-0,46). Remiantis pasikliaujamo intervalo vidurkiu (nuo -0,1 iki +0,1), į neutralią zoną patenka Energetinio sektoriaus įmonė Y (0,05), Y apskrities Centrinis paštas (0,01), Trašų gamybos bendrovė (-0,04).

Remiantis personalo darbinio streso pasiskirstymo pagal sektorius ir atskiras organizacijas ypatybėmis, galima teigti, kad azartinių lošimų bendrovės atvejis pasižymi aukštu patiriamu streso lygiu. Tikėtinas šio fakto priežastingumas gali būti darbuotojų neruošimas galimiems psichologiniams veiksniams (klientų psichologinė priklausomybė bendrovės paslaugoms, t.y. jų elgesio niuansai), atsakomybė dėl tvarkingų dokumentų reikalavimų, vadovų pakankamai retų apsilankymų darbuotojų darbo vietose, darbo krūviui neadekvačių atlyginimo dydžių ir t.t.

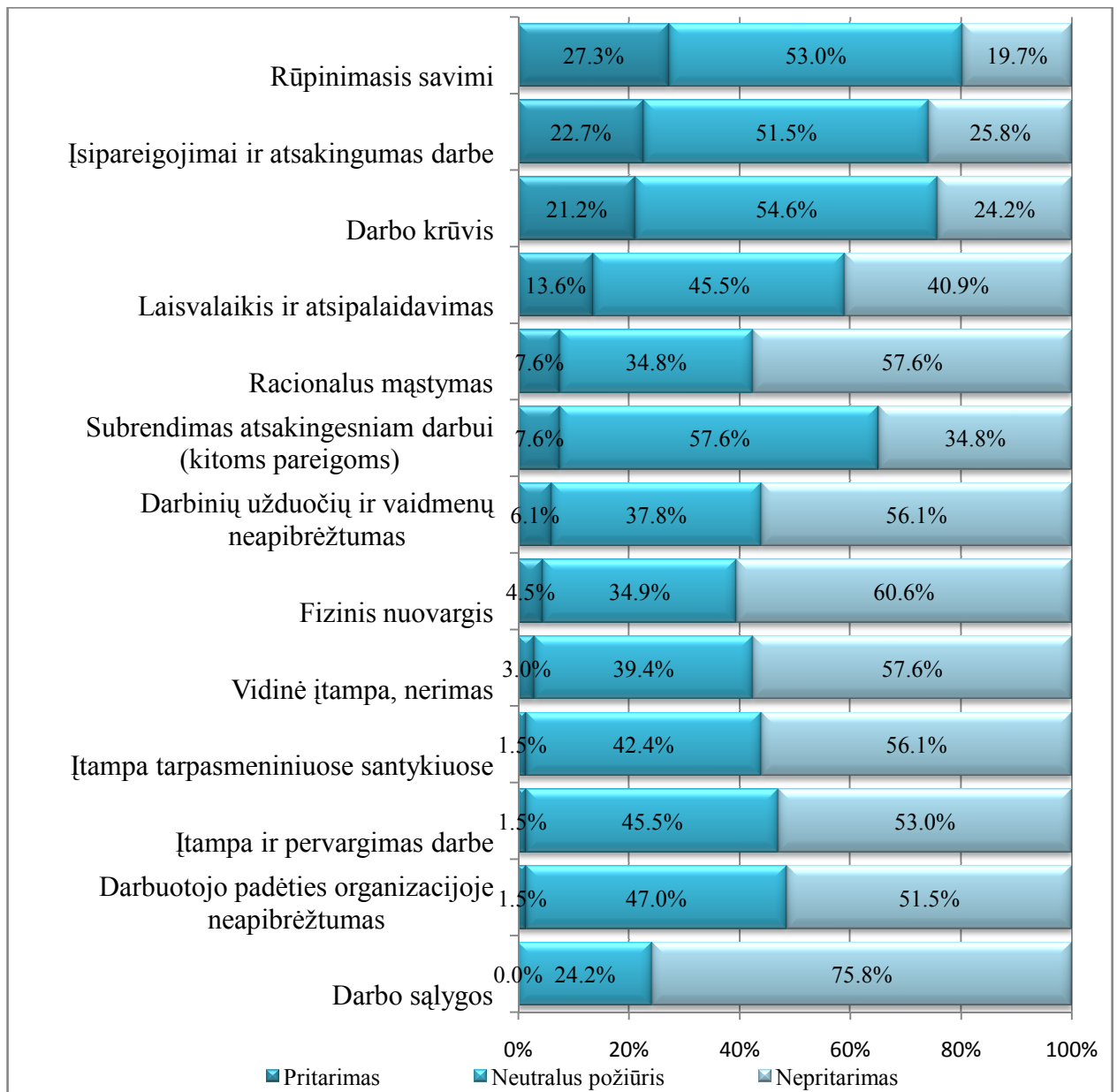
Personalo darbinio streso pasireiškimo lygis azartinių lošimų bendrovės skirtinguose regionuose ženkliai varijuoja. Tam įtakos gali turėti skirtinguose regionuose dirbantis kolektyvas bei jam vadovaujantis kitas vadovas. 19 paveiksle matyti darbinio streso pasiskirstymas skirtinguose azartinių lošimų bendrovės regionuose.



19 pav. Darbinis streso pasireiškimas azartinių lošimų bendrovės regionuose (N = 66)

19 paveiksle pastebima, kad mažiausią stresą nustatytas administracijos padalinyje (0,56). Vilniaus regiono padaliniuose (0,05), darbinis stresas pasireiškia neutraliai, t.y. darbinio streso įvertis atitinka normavimo vidurkį (nuo -0,1 iki 0,1). Kauno regione streso įvertis pakyla aukščiau normavimo imties vidurkio (0,11). Aukščiausias streso lygis patiriamas Vakarų regione (0,9). Tai rodo, kad šio regiono darbuotojai susiduria su didesne psichologine įtampa, atsakomybe už stambių pinigų srautų valdymą bei vadovo vadovavimo stiliaus problemomis, t.y. motyvacinės sistemos nekūrimas ir t.t. Apibendrinant galima teigti, kad azartinių lošimų bendrovė susiduria su aukštu streso lygiu, kurį būtina mažinti ir kontroliuoti gerinant vadovavimo kokybę bei diegiant naujoves.

Taip pat yra svarbu atsižvelgti respondentų pritarimą darbinio streso požymiams jų darbo aplinkoje, todėl buvo skaičiuojamas ir vidutinis pritarimo procentas, tenkantis apibendrintiems neigiamoms klausimams kiekvienoje personalo darbinio streso klausimyno dimensijoje. Apskaičiuoti vidutiniai pritarimo procentai pateikti 20 paveiksle:



20 pav. Respondentų pritarimas darbinio streso požymiams, %, (N = 66)

Procentinė pritarimo darbinio streso požymiams išraiška rodo, kad azartinių lošimų bendrovėje šie bruožai, t.y. pritarimai vidutiniškai pasiskirstę nuo 1,5 % iki 27,3 %, o nepritarimo nuo įverčiai nuo 19,7 % iki 75,8 %. Analizuojant grafiką, būtina pabrėžti, kad respondentų pritarimas žymi neigiamus streso aspektus, o nepritarimas vertina palankius šio testo teiginius. Didžiaja pritarimų dalimi vertinamos tokios darbinio streso subskalės kaip *rūpinimasis savimi* (27,3%), *įsipareigojimai ir atsakingumas* (22,7 %), *darbo krūvis* (21,2 %) bei *laisvalaikis ir atsipalaidavimas* (13,6 %). Tyrimo respondentų nepritarimas tenka tokioms dimensijoms kaip *darbo sąlygos* (75,8 %), „*fizinis nuovargis*“ (60,6 %), *vidinė įtampa, nerimas* bei *racionalus mąstymas* (57,6 %), *įtampa tarpasmeniniuose santykiuose* ir *darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas* (56,1 %), *įtampa ir*

pervargimas darbe (53,0 %). Neutralaus vertinimo procentų sulaukė šios dimensijos: *subrendimas atsakingesniai darbui (kitoms pareigoms)* (57,6 %), „*darbo krūvis*“ (54,6 %), *rūpinimasis savimi* (53 %) ir kt.

Iš bendrosios darbinio streso požymių analizės galima daryti išvadą, kad azartinių lošimų bendrovės darbuotojai didžiausiais streso faktoriais nurodo didelį darbo krūvį (psichologinį), laiko trūkumą rūpintis savimi dėl įtempto darbo grafiko bei, akivaizdu, trumpo laiko skirto laisvalaikiui ir atsipalaidavimui. Todėl kryptinga būtų išsiaiškinti kaip šios ir kitos darbinio streso požymių dimensijos pasiskirsčiusios skirtinguose azartinių lošimų bendrovės regionų padaliniuose. Raudona spalva pažymėti nepalankūs ir dažnai pasitaikantys darbinį stresą sukeliantys bruožai ($x > 0,5$), žalia spalva žymi didelės įtakos darbo kokybei neturinčius darbinio streso požymius ($x < -0,5$).

Gautais normuotais diagnostiniais rodikliais nustatyta, kad darbinis stresas įvairiomis formomis labiausiai pasireiškia Vakarų regiono padalinių darbuotojų tarpe. Jų nuomone, didžiausią negatyvią įtaką darbo aplinkai daro darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas (testo įvertis siekia 1,46) ir racionalus mąstymas (1,24). Mažiau akcentuojama subrendimo atsakingesniai darbui (0,96) bei įtampos ir pervargimo darbe įtaka (0,86). Taip pat pastebima ir darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumo (0,85) bei išsipareigojimų ir atsakingumo darbe (0,72) trukdžiai. Vilniaus regiono padaliniuose pastebimas tokių stresą keliančių dimensijų dominavimas kaip išsipareigojimai ir atsakingumas darbe (0,71) bei įtampa ir pervargimas darbe (0,69). Tačiau fizinis nuovargis (-0,72) įvardijamas kaip stresą mažinančių veiksnių, nes pats darbo pobūdis yra sėdimas, todėl nekeliantis ypatingo fizinio nuovargio. Palankiausiai darbinę aplinką vertina administracijos darbuotojai, kurie teigia aiškiai suvokiantys savo išsipareigojimus ir atsakomybę darbe (-1,47), yra subrendę atsakingesniai darbui (-1,29) bei gerai susidorojantys su jiems patikėtu darbo krūviu (-1,09). Administracijos darbuotojai taip pat teigiamai vertina savo laisvalaikio ir atsipalaidavimo ne darbo metu galimybes (-0,90), darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumą (-1,05) bei darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumą (-0,72) (šiuo atveju apibrėžtumą).

Vertinant darbinio streso požymius atskiruose regionų padaliniuose, galima teigti, kad darbuotojo vaidmens ir darbinių užduočių neapibrėžtumas pasireiškia nekokybišku parengimu darbui tiek profesine, tiek psichologine prasme, darbuotojo nevertinimu (tai pasireiškia dažna personalo kaita) bei motyvacinės sistemos nekūrimu. Visi šie darbo faktoriai priklauso nuo vadovo vadovavimo būdo bei savęs vertinimo tiek darbuotojų, tiek pačios organizacijos atžvilgiu, todėl būtina išnagrinėti ir vadovo lyderystės orientacijas pasirinktos azartinių lošimų bendrovės pavyzdžiu.

3.2. Vadovo lyderystės orientacijų bendroji analizė

Prieš atliekant vadovų lyderystės orientacijų bendrąją analizę, būtina paminėti, kad darbinio streso instrumento didesnis nukrypimas į neigiamą pusę rodo mažesnį darbe patiriamo streso lygį, o lyderystės instrumentas sudarytas priešingai, t.y. kuo didesnis balas, tuo geresnis lyderiavimas, vadovavimas. Bendrojoje lyderystės imtyje sudarytos 3 dimensijos: orientacija į darbuotojus, tobulinimą ir užduotį (tikslą). Kadangi palankesnis vertinimas rodo tinkamai taikomus vadovavimo būdus, galima teigti, kad kuo daugiau vadovas orientuotas į užduotį (tikslą), darbuotojus ir tobulinimą, tuo mažiau bendrovėje patiriamas vidinis stresas. Charakterizuojant klausimyno įverčius reikia pažymėti, kad kuo aukštesnis balas, tuo palankiau pagal vadovavimo stilių pavaldiniai vertina vadovą ir/arba tuo palankiau vadovas vertina pats save.

Žemiau pateiktoje lentelėje matyti kokie testo klausimai sudaro 3 dimensijas.

8 lentelė

Lyderystės orientacijų testo klausimų pasiskirstymas į dimensijas

Dimensijos	Testo klausimai
Orientacija į darbuotojus	Yra draugiškas
	Malonus pavaldiniams
	Pasitiki savo bendradarbiais
	Atviras ir sąžiningas
	Kuria teigiamą psichologinę atmosferą
	Dėmesingas ir jautrus aplinkiniams
	Kelia pasitikėjimą
	Pastebi ir vertina gerai atliktą darbą
	Sudaro sąlygas pavaldiniams savarankiškai priimti sprendimus
	Randa laiko su bendradarbiais individualiai aptarti rūpimus klausimus
	Laikosi subordinacijos (elgiasi pagal darbo santykius reglamentuojančią tvarką)
	Kritikuoja dalykiškai ir pagrįstai
Orientacija į tobulinimą	Lankstus ir pasirengęs dar kartą išklausyti kitų nuomonę
	Išklauso idėjas ir pasiūlymus
	Veikloje greičiau pastebi galimybes nei problemas
	Imasi naujų projektų
	Atviras naujovėms, eksperimentams
	Mėgsta aptarinėti naujas idėjas
	Siekia tobulėti
	Siūlo daug gerų, naujų idėjų
	Skatina mąstymą apie naujas idėjas ir sumanymus
	Dalijasi mintimis apie ateities planus
	Kai būtina, priima sprendimus greitai
	Prisiima atsakomybę už padaliniui (komandai, pamainai) svarbius sprendimus

Orientacija į užduotį	Dalijasi informacija apie pasiektus rezultatus
	Laikosi būtinomis tam tikrų veiklos taisyklių ir principų
	Aiškiai išdėsto kas už ką atsakingas
	Aiškiai apibrėžia ir paaiškina pavaldiniams darbo tvarką ir taisykles
	Atidžiai ir kruopščiai planuoja
	Yra reiklus įgyvendinant numatytus planus
	Nuosekliai ir dalykiškai paaiškina kaip atlikti darbą
	Siekia tvarkos
	Iškelia aiškius uždavinius
	Kontroliuoja darbų atlikimą
	Prieš priimdamas sprendimą, jį gerai išanalizuoja ir apgalvoja
	Nuoseklus

Dimensijoje, kurioje vadovas orientuotas į darbuotojus, išreiškiamas jo žmogiškųjų savybių santykis su pavaldiniais. Orientacija į tobulinimą rodo vadovo teigiamą požiūrį į aplinką, jo gebėjimus skatinti, motyvuoti bei išklausti darbuotojų nuomonę. Vadovo lyderystės orientacija į užduotį apibūdina vadovo profesinę kompetenciją tinkamai valdyti personalo atliekamus darbus.

Bendrają vadovų lyderystės raiškos orientacijas tirtuose organizacijose imtį šiai dienai sudaro 927 organizacijos. Instrumento patikimumo analizė rodo, kad, kad šio testo 3 dimensijos (orientacija į darbuotojus, tobulinimą ir užduotį) yra susijusios vidiniu koreliaciniu ryšiu (vieneto visumos koreliacija r/itt mean $\sim 0,58$ rodo vidutinio stiprumo ryšį) (žr. 9 lentelę). Klausimyno testo žingsnių faktoriai svoriai (L mean $\sim 0,77$) yra gana aukšti, o sklaida svyruoja nuo 57,43 % iki 63,47 % (visų dimensijų bendras testo balas $\sim 60,85$ %). Vidinė dimensijų konsistencija patvirtina klausimyno validumą (Cronbach $\alpha \sim 0,94$).

9 lentelė

Sutrumpintos vadovo lyderystės orientacijos testo versijos metodologinės kokybės charakteristikos (N = 927)

	N items	Sklaida %	Cronbach α	Spearman -Brown	L*			r/itt**		
					mean	min	max	Mean	min	Max
Orientacija į darbuotojus	12	63,47	0,95	0,94	0,79	0,66	0,86	0,60	0,43	0,73
Orientacija į tobulinimą	12	61,64	0,94	0,94	0,78	0,72	0,84	0,58	0,48	0,70
Orientacija į užduotį (tikslą)	12	57,43	0,93	0,92	0,75	0,56	0,83	0,53	0,35	0,68
Vadovų lyderystės orientacijos	3	92,12	0,96		0,96	0,95	0,97	0,88	0,86	0,91

Pastaba: L* - faktorinis svoris; r/itt** - vieneto visumos koreliacija

Instrumento patikimumas azartinių lošimų bendrovės aplinkoje (N=65) taip pat vertinamas pagal išskirtas 3 dimensijas (vadovo lyderystės orientacijas į darbuotojus, tobulinimą ir užduotį), kurios nepasižymi glaudžiu vidiniu koreliacinio ryšio susietumu (vieneto visumos koreliacija r/itt mean ~ 0,44) (žr. 10 lentelę). Tačiau testo klausimų faktoriniai svoriai (L mean ~ 0,70) yra aukšti, o paaiškinta sklaida svyruoja nuo 43,51 % iki 53,23 % (bendras visų dimensijų balas ~ 49,22 %). Kadangi analizė rodo, jog Cronbach α yra ~ 0,90, galima teigti, kad testo dimensijų vidinė konsistencija visiškai tenkina testo validumo reikalavimus.

10 lentelė

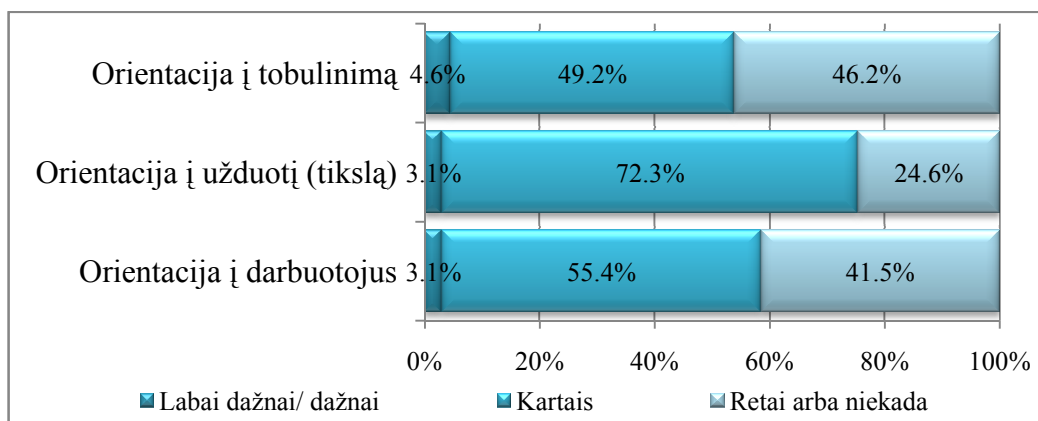
Sutrumpintos vadovo lyderystės orientacijos testo versijos metodologinės kokybės charakteristikos, kai N = 65

Dimensijos	N items	Sklaida %	Cronbach α	Spearman-Brown	Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (r/itt)		
					mean	min	max	Mean	min	Max
Orientacija į darbuotojus	12	50,92	0,91	0,86	0,71	0,49	0,84	0,46	0,13	0,67
Orientacija į tobulinimą	12	53,23	0,92	0,91	0,73	0,64	0,79	0,49	0,29	0,66
Orientacija į užduotį (tikslą)	12	43,51	0,87	0,83	0,65	0,44	0,82	0,37	0,11	0,68
Vadovų lyderystės orientacijos	3	84,41	0,91		0,92	0,88	0,96	0,77	0,67	0,86

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad vadovo lyderystės orientacijos testo rezultatai atitinka metodologinės kokybės charakteristikoms keliamus reikalavimus. Klausimyno autorių pateiktos vadovo lyderystės orientacijos charakteristikos taip pat patvirtina testo kokybiškumą ir tinkamumą taikyti Lietuvos organizacijų aplinkoje.

Norint išsiginčyti į vadovų lyderystės orientacijų raiškos problemas, reikia nagrinėti ne vien bendrąsias skirtingų lyderystės orientacijų raiškos tendencijas, bet ir atskirus tyrimo aspektus. Taigi žvelgiant į atskiras vadovų lyderystės orientacijų klausimų problemas, susiduriama su lyderystės orientacijų išreikštumu darbuotojų tarpe, t.y. darbuotojų pritarimu vadovų lyderystės orientacijų dimensijoms. 21 paveiksle pateiktas azartinių lošimų bendrovės visų trijų vadovų lyderystės orientacijų procentinės išraiškos, kurios yra labai silpnos. Labai dažna ar dažna vadovų orientacija į darbuotojus ir tikslą (užduotį) pasireiškia vos 3,1 %, o orientacija į tobulinimą keliais procentais stipriau - 4,6 %. Darbuotojų nuomone, vadovų orientacija į užduotį (tikslą) kartais pasireiškia (72,3

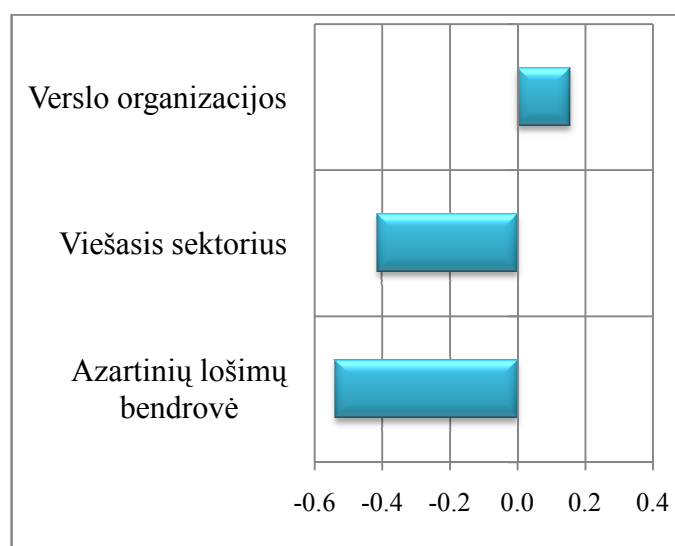
%), mažiau pritariama, kad į tobulinimą (49,2 %) ir darbuotojus (55,4 %) vadovai kartais kreipia dėmesį.



21 pav. Procentinė pritarimo vadovų lyderystės orientacijų dimensijoms išraiška.

Apibendrinus gautus duomenis (žr. 21 pav.), pastebima, kad azartinių lošimų bendrovės personalas tik kartais patiria stipresnę vadovų lyderystės orientacijų raišką, kuri dažniausiai būna orientuota į užduotį (tikslą). Retai arba niekada darbuotojai nejaučia vadovų orientacijos į tobulinimą (46,2 %) bei pačius bendrovės darbuotojus (41,5 %).

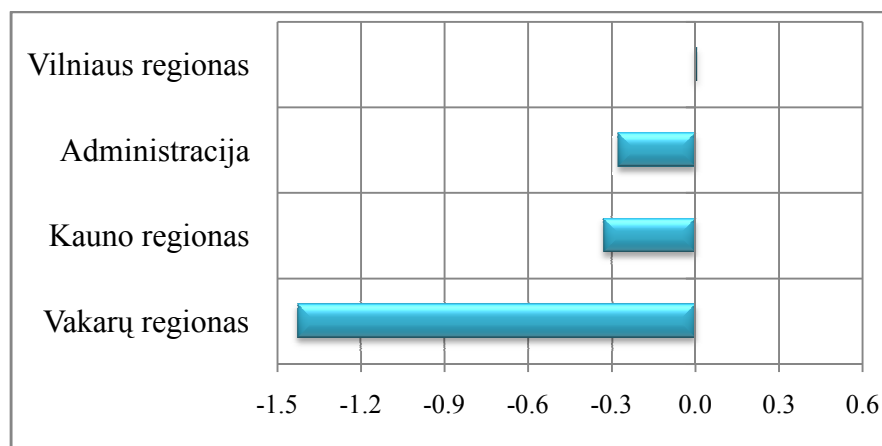
Bendroje normavimo imtyje (N = 927), tikslinga apžvelgti kaip vadovų lyderystės orientacijų raiška atsiskleidžia skirtinguose Lietuvos organizacijų sektoriuose. Šiai tyrimo analizės daliai duomenys pateikti standartizuotais z-įverčiais, t.y. lyderystės orientacijų raiškos vidurkis prilygintas 0, o standartinis nuokrypis - 1. Kuo aukštesnis testo įvertis, tuo teigiamesnė vadovų lyderystės orientacijų raiška, žemesnis įvertis rodo negatyvumą.



22 pav. Vadovo lyderystės orientacijos pagal atskirus sektorius (N = 928)

Kaip matyti iš 22 paveikslo, azartinių lošimų bendrovės vadovų lyderystės orientacijų raiška bendros normavimo imties ribose vertinama nepalankiausiai (-0,54), viešasis sektorius vertinamas šiek tiek geriau (-0,41). Palankiausiai vertinamos vadovavimo stiliaus orientacijos verslo organizacijose (0,16). Bendroji atskirų organizacijos sektorių analizė parodė, kad azartinių lošimų bendrovės vadovų lyderystės orientacijų raiška vertinama prasčiausiai kitų sektorių atžvilgiu.

Kadangi bendroje sektorių normavimo imtyje azartinių lošimų bendrovė atrodo problematiškiausia vadovų lyderystės orientacijų raiškos srityje, būtina panagrinėti kaip lyderystės orientacijos pasiskirsčiusios bendrovės regiono padaliniuose. Žinoma, kad nuo vadovo pasirinkto vadovavimo stiliaus, jo asmeninių savybių, gebėjimo analizuoti bei spręsti problemas, motyvuoti ir skatinti darbuotojus kokybiškai atlikti paskirtus darbus, priklauso vadovo lyderystės orientacijų stiprumas kiekviename bendrovės regiono padalinyje. 23 paveiksle matomas vadovų lyderystės orientacijų pasiskirstymas azartinių lošimų bendrovės padaliniuose.



23 pav. Vadovo lyderystės orientacijos azartinių lošimų bendrovės padaliniuose (N = 65)

Pastebima (žr. 23 pav.), kad prasčiausiai vadovo lyderystės orientacijos pasireiškia Vakarų regione, t.y. darbuotojai neigiamai vertina Vakarų regiono vadovą (įvertis svyruoja apie -1,42 standartinio normavimo vidurkio). Taip pat žemus įverčius turi administracija (-0,28) bei Kauno regionas (-0,33). Vilniaus regione vadovo lyderystės orientacijos atsiskleidžia neutraliai, nes darbuotojų vertinimas atitinka normavimo vidurkį. Svarbu pažymėti, kad visi azartinių lošimų bendrovės regionų padaliniai atlieka tas pačias funkcijas, išskyrus administraciją, todėl galima manyti, kad būtent vadovo vadovavimo stilius įtakoja tokį duomenų pasiskirstymą lyderystės orientacijų raiškos atžvilgiu.

Kitas vadovo lyderystės orientacijų pasireiškimo vertinimo aspektas – nustatyti kaip padaliniuose darbuotojai vertina vadovus pagal pagrindines tris dimensijas: orientacija į darbuotoją, orientacija į tobulinimą ir orientacija į užduotį. 11 lentelėje pavaizduoti padalinių testo įverčiai bei

spalvomis pažymėtas jų kryptingumas. Raudona spalva rodo nuo normavimo imties vidurkio į neigiamą pusę nukrypusias tendencijas.

11 lentelė

Vadovų lyderystės orientacijų dimensijų vertinimas atskiruose Azartinių lošimų bendrovės padaliniuose

Dimensijos	Orientacija į darbuotojus	Orientacija į tobulinimą	Orientacija į užduotį (tikslą)
Administracija	0,03	-0,58	-0,24
Kauno regionas	-0,25	-0,41	-0,28
Vilniaus regionas	-0,07	0,11	-0,03
Vakarų regionas	-1,44	-1,42	-1,23
N = 65		x>0,5	
		x<-0,5	

Gauti rezultatai rodo, kad azartinių lošimų bendrovės regiono padaliniuose, Vakarų regione vadovo lyderystės orientacijos pasireiškia nepalankiusiai, t.y. klausimyno subskalių įverčiai nukrypsta į neigiamą pusę ($x < -0,5$) ir daugiau kaip per vieną standartinį nuokrypį nuo vidurkio. Tai reiškia, kad personalas visiškai nejaučia savo vadovo orientavimosi į tobulinimąsi (-1,42), užduotį (tikslą) (-1,23) ir nevertina pačių darbuotojų (-1,44) (žr. 11 lentelę). Pastebima, kad visų trijų dimensijų Vakarų regiono padalinyje vertinimo įverčiai nuo vidurkio nukrypsta daugiau kaip per vieną standartinį nuokrypį. Tam įtakos gali turėti darbuotojo vaidmens neapibrėžtumas, galimybės kilti karjeros laiptais nebuvimas, psichologinis bendravimo barjeras ir kt. Administracijos darbuotojai neigiamai įvertino tik vieną dimensiją, t.y. vadovo orientaciją į tobulinimą (-0,58). Teigiami vertinimai matomi Kauno ir Vilniaus regionų padaliniuose. Vertinimo įverčiai svyruoja nuo 0,07 iki 0,41.

Darbuotojams vertinant savo vadovus, svarbu sužinoti ir pačių vadovų savęs vertinimo niuansus. Žemiau pateiktoje lentelėje matyti kaip pavaldiniai vertina vadovus ir kaip vadovai vertina patys save (žr. 12 lentelę).

Pavaldiniai vertina vadovus ir vadovai vertina save (N = 65)

R/Nr.	Pareigos	Vertinimo harmoningumas							
		Vertinimo profilių sutapimas	Pavaldinių vertinimas		Vadovo savęs vertinimas	Vidurkių skirtumas			
		Pearson'o koreliacijos koeficientas, r	M	V%	M	Dif.	Vertinimo kryptingumas	Vertinimo santykinis kontrastas	P
1	Vilniaus regiono vadovas	0,32	2,04	8%	1,94	0,10	V<P	3%	
2	Generalinis Direktorius	0,08	1,86	27%	2,00	-0,14	V>P	5%	
3	Kauno regiono vadovas	0,56	1,83	13%	2,08	-0,26	V>P	9%	*
4	Vakarų regiono vadovas	0,44	1,13	29%	2,28	-1,15	V>P	38%	***
Pastaba:									
V>P	Pavaldiniai vertina mažiau palankiai nei vadovai save								
V<P	Pavaldiniai vertina palankiau nei vadovai save								
V=P	Pavaldiniai vadovai save vertina vienodai								
	Pavaldiniai vadovus vertina žymiai palankiau nei jie save								
	Vadovai save linkę pervertinti nei jų pavaldiniai								
***	p<0,001								
**	p<0,01								
*	p<0,05								

12 lentelėje matyti, kad Kauno ir Vakarų regiono vadovai yra linkę pervertinti savo vadovavimo sugebėjimus (M svyruoja nuo 1,94 iki 2,28) darbuotojų vertinimo atžvilgiu (M svyruoja nuo 1,13 iki 2,04). Vienintelis Vilniaus regiono padalinių vadovas vertina savo kaip vadovo kompetencijas negatyviau (M = 1,94) už savo darbuotojų vertinimą (M = 2,04). 12 lentelėje taip pat matyti Pearson'o koreliacijos koeficientas, kuris svyruoja nuo 0,08 iki 0,56. Tai reiškia, kad generalinio direktoriaus santykiai su visų regionų padalinių darbuotojais yra menkaverčiai arba net neegzistuojantys, nes koreliacijos koeficientas yra artimas nuliui ($r \sim 0,08$) (žr. 12 lentelę). Visų regionų padalinių vadovai palaiko daug stipresnį ryšį su savo darbuotojais ($r \sim 0,44$).

Galima daryti išvadą, kad azartinių lošimų bendrovės darbuotojai vertina savo vadovų lyderystės orientacijas nepalankiai (-0,5).

Pavaldiniai vertina vadovus (N = 65)

R/Nr.	Pareigos	N	z-įverčiai			Jungtinis balas (z-įvertis)	Min	Max	Dif.	V%	PR%
			Orientacija į darbuotojus	Orientacija į tobulinimą	Orientacija į užduotį						
1	Vilniaus regiono vadovas	24	-0,07	0,11	-0,03	0,01	-0,71	0,73	1,44	8%	100%
2	Generalinis Direktorius	3	0,03	-0,58	-0,24	-0,28	-0,45	-0,06	0,39	27%	75%
3	Kauno regiono vadovas	18	-0,25	-0,41	-0,28	-0,33	-1,98	0,99	2,97	13%	50%
4	Vakarų regiono vadovas	20	-1,44	-1,42	-1,23	-1,42	-2,50	-0,49	2,01	29%	25%

13 lentelėje pateiktas azartinių lošimų bendrovės darbuotojų vadovų vertinimas. Jungtinis z-įverčio balas svyruoja nuo -1,44 iki 0,11. Atsižvelgiant į tris pagrindines testo klausimyno dimensijas (į tobulinimą, į santykius, į užduotį), pastebima, kad visų regionų padalinių vadovai yra vertinami neigiamai. Prasčiausiai darbuotojai vertina Vakarų (jungtinis z-įvertis -1,42) ir Kauno (-0,33) regionų vadovus. Gauti duomenys rodo, kad šie vadovai mažiausiai orientuoti į darbuotojus, jų bei darbo aplinkos tobulinimą, gerinimą bei užduotis. Taip pat matomas neigiamas Vilniaus regiono ir generalinio direktoriaus vertinimas, kuris rodo, kad pavaldiniams trūksta vadovų lyderiavimo, nukreipto į užduotis, jų atlikimą. Teigiami z-įverčiai nusako, kad darbuotojų pritarimą, kad Vilniaus regiono vadovas yra orientuotas į tobulinimą (0,11), o generalinis direktorius į darbuotojus (0,03).

Remiantis tyrimo rezultatais, galima daryti išvadą, kad azartinių lošimų bendrovės personalas norėtų didesnio dėmesio į jų padėtį bendrovėje, kad būtų išklausomos jų nuomonės, daugiau bendraujama ir bendradarbiaujama, problemas sprendžiama kartu, kad jaustųsi pastebėti ir įvertinti. Taip pat darbuotojai pageidautų lyderystės orientuotos į tobulinimą, užduočių konkrečius ir aiškius pateikimus ir kt.

3.3. Personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijų sąryšių bendroji analizė

Vadovo lyderystės orientacijos ir personalo darbinis stresas turėtų įtakoti vienas kitą, nes aukštą kompetenciją turintis vadovas bei jo vadovavimo stilius turi tiesioginį ryšį su darbuotojais ir jų

darbine aplinka. Manoma, kad nevaldantis emocijų, nepagarbus ir pavaldinių nevertinantis vadovas kuria neigiamą atmosferą darbo vietoje, todėl darbuotojai gali jausti nuolatinį darbinį stresą, o tai atsilieptų organizacijos efektyvumo kėlimui. Tikėtina, kad darbinis stresas pasireiškia nesudėtinga forma ir nesukelia darbuotojų nepasitenkinimo, kai vadovo lyderystė orientuota į personalo motyvavimą, palaikymą, užduočių apibrėžtumą ir konkretumą, bendrą problemų sprendimą. Tokiu atveju, galima tikėtis ir vidutinio dydžio statistiškai patikimų koreliacijų. Kadangi vadovo lyderystės orientacijos ir darbinio streso raiška nėra tapačios sąvokos, todėl yra silpna tikimybė, jog tarp anksčiau minėtų dimensijų būtų labai aukštas statistinis sąryšis.

Visų 14 darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos dimensijų ryšys pateiktas interkoreliacijų matricoje (žr. 14 lentelėje). Pastebimas silpnas, vidutinis ir stiprus statistiškai patikimų koreliacijos koeficientų ryšys.¹

14 lentelė

Darbinio streso ir vadovavimo stiliaus dimensijų interkoreliaciniai ryšiai (Pearson)

N _{min} = 381; N _{max} = 382			
0,3 < r ≤ 0,4			
0,2 < r ≤ 0,3			
0,1 ≤ r ≤ 0,2			
Dimensijos	Orientacija į darbuotojus	Orientacija į tobulinimą	Orientacija į užduotį (tikslą)
Darbo krūvis	-0,238	-0,114	-0,199
	***	*	***
Subrendimas atsakingesniai darbui	-0,301	-0,374	-0,257
	***	***	***
Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	-0,359	-0,323	-0,358
	***	***	***
Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	-0,402	-0,286	-0,346
	***	***	***
Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	-0,173	-0,226	-0,165
	***	***	***
Darbo sąlygos	-0,144	-0,219	-0,100
	**	***	*
Įtampa ir pervargimas darbe	-0,186	-0,220	-0,173
	***	***	***
Vidinė įtampa, nerimas	-0,159	-0,123	-0,189
	**	*	***

¹ Koreliacijos koeficientas interpretuojamas taip: nuo 0 iki 0,20 ryšio tarp požymių iš esmės nėra; nuo 0,20 iki 0,40 – ryšys tarp požymių yra silpnas; nuo 0,40 iki 0,60 – ryšys esminis; nuo 0,60 iki 0,80 – ryšys stiprus; daugiau nei 0,80 – ryšys labai stiprus.

Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	-0,080	-0,082	-0,102
			*
Fizinis nuovargis	-0,098	-0,110	-0,094
	*	*	
Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	-0,169	-0,177	-0,219
	***	***	***
Rūpinimasis savimi	-0,052	-0,018	-0,086
Racionalus mąstymas	-0,084	-0,105	-0,123
		*	*
Pastaba:			
	*** Patikimumas 0,001	** Patikimumas 0,01	* Patikimumas 0,05

Tarp kintamųjų vyrauja neigiamas ryšys, kurie rodo atvirkštinį, t.y. teigiamą ryšį, nes personalo darbinio streso klausimyno balai užkoduoti teigiamai, o vadovo lyderystės orientacijos klausimyno balai – neigiamai.

14 lentelėje *žalia spalva* išskirti duomenys stiprų koreliacinį ryšį, t.y. kuo didesnė vadovo orientacija į darbuotojus, tuo aiškiau jis apibrėžia pavaldinio padėtį ir vaidmenis organizacijoje (-0,402) bei darbinės užduoties (-0,359). Pastebimas statistiškai stiprus ryšys tarp vadovo orientacijos į tobulinimą ir darbuotojo subrendimą atsakingesniai darbui (-0,374) bei orientacija į užduotį (tikslą) ir darbinių užduočių bei vaidmenų neapibrėžtumą (-0,358).

Remiantis gautais duomenimis galima teigti, jog stipriausiai išreikšta vadovo vadovavimo orientacija yra į darbuotojus, kuri koreliuoja su *darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumo ir darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumo* dimensijomis.

Naudojant daugiamatę regresinę analizę (r^2), buvo tikrinami personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijų statistiniai ryšiai azartinių lošimų bendrovės aplinkoje. Tai suteikia galimybę atsakyti į klausimą vadovo vadovavimo stiliaus turi įtakos personalo darbinio streso lygiui. Regresinės analizės modelyje, priežastį nusakančios trys pagrindinės vadovo lyderystės dalys apibrėžtos kaip nepriklausomi kintamieji, o pasekmę įvardijanti atskira personalo darbinio streso dimensija apibrėžta kaip priklausomas kintamasis. 15 lentelėje pavaizduoti regresijos duomenys rodo, kad vadovo lyderystės orientacija geriausiai koreliuoja su *darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumo* dimensija ir paaiškina beveik 40 % sklaidos, o statistinis patikimumas yra labai didelis ($p < 0,000$). Kitos reikšmingesnės dimensijos yra laisvalaikis ir atsipalaidavimas bei darbo sąlygos (18 %), racionalus mąstymas (12 %), subrendimas atsakingesniai darbui (kitoms pareigoms) (15 %). Kitoms dimensijoms vadovų lyderystė azartinių lošimų bendrovės imtyje statistiškai reikšmingo poveikio neturi.

Ryšiai tarp darbinio streso ir vadovų lyderystės orientacijų (r^2) Azartinių lošimų bendrovės imtyje

		N _{min} = 64; N _{max} = 65												
NEPRIKLAUSOMI KINTAMIEJI	Rodikliai	PRIKLAUSOMI KINTAMIEJI: Darbinio streso skalės												
		Darbo krūvis	Subrendimas atsakingesniai 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 tarpasmeniuose santykiuose	Fizinis nuovargis	Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	Rūpinimasis savimi	Racionalus mąstymas
Orientacija į darbuotojus	r	0,24	0,39	0,63	0,34	0,30	0,42	0,19	0,26	0,18	0,26	0,43	0,20	0,35
Orientacija į tobulinimą	r ²	0,06	0,15	0,39	0,11	0,09	0,18	0,04	0,07	0,03	0,07	0,18	0,04	0,12
Orientacija į užduotį (tikslą)	F	1,21	3,62	13,19	2,59	2,03	4,35	0,76	1,49	0,72	1,48	4,49	0,83	2,83
	p	0,312	0,018	0,000	0,060	0,129	0,008	0,523	0,225	0,546	0,228	0,007	0,485	0,046

Pastaba:

r - Aibinės koreliacijos koeficientas

r² - suvestinis apibrėžtumo koeficientas

F - stebėta Fišerio statistikos reikšmė

Interkoreliaciniai ryšiai tarp darbinio streso ir vadovų lyderystės orientacijų dimensijų (Pearson koreliacijos koef.)

Dimensijos	Darbo krūvis	Subrendimas atsakingesniame darbe (kitoms pareigoms)	Darbinio 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
Orientacija į darbuotojus	-0,179	-0,332	-0,601	-0,276	-0,279	-0,302	-0,045	-0,126	0,047	0,109	-0,319	0,076	-0,217
		**	***	*	*	*					**		
Orientacija į tobulinimą	-0,100	-0,386	-0,574	-0,225	-0,183	-0,401	-0,132	-0,211	-0,029	-0,027	-0,339	0,084	-0,270
		***	***			***					**		*
Orientacija į užduotį (tikslą)	-0,209	-0,230	-0,553	-0,334	-0,234	-0,179	-0,058	-0,172	-0,041	0,053	-0,408	-0,055	-0,311
			***	**							***		*
Pastaba:	*** Patikimumas 0,001		** Patikimumas 0,01		* Patikimumas 0,05								
	0,5 < r ≤ 0,7												
	0,3 < r ≤ 0,5												
	0,1 < r ≤ 0,3												

$$N_{\min} = 64; N_{\max} = 65$$

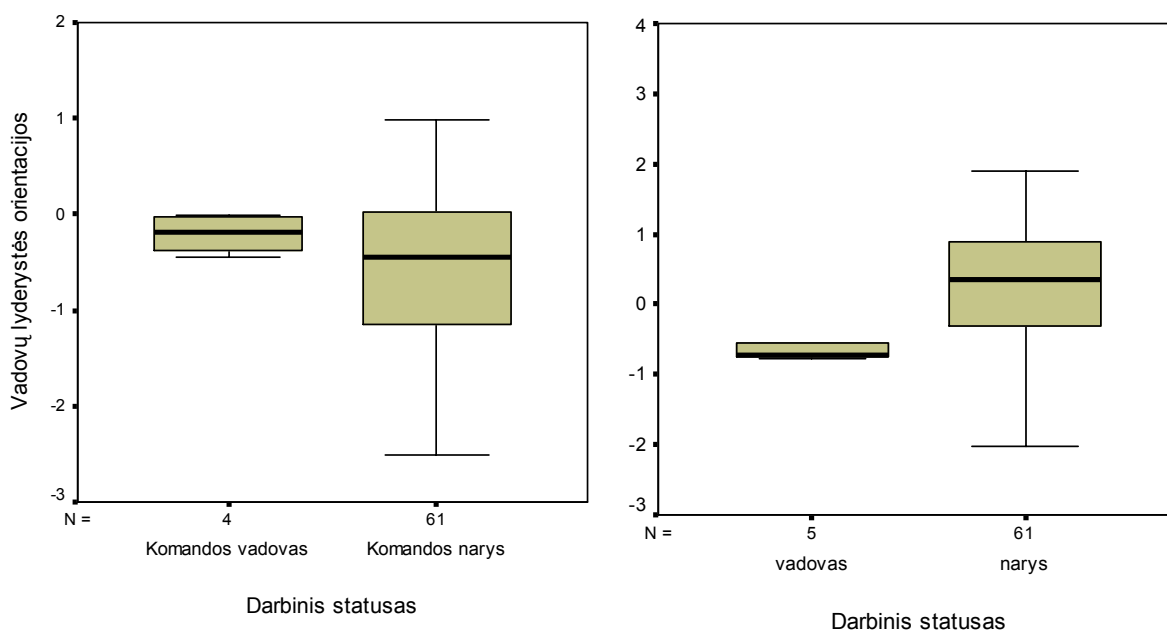
16 lentelėje nustatytas darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos statistinis ryšys azartinių lošimų bendrovės AVMI imtyje (žr. 16 lentelę). Nepaisant nedidelės azartinių lošimų bendrovės padalinių imties, beveik visi gauti koreliacijos koeficientai tenkina patikimumo sąlygą $p \leq 0,001$.

Kaip matyti iš gautų duomenų, egzistuoja stiprus atvirkštinis statistiškai reikšmingas ryšys tarp vadovų lyderystės orientacijų ir personalo darbinio streso, kuris atsiskleidžia per darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumo dimensiją ($r = -0,601$; $p < 0,001$). Taip pat pastebimas vidutinio stiprumo sąryšis su subrendimu atsakingesniam darbui, darbo sąlygomis bei laisvalaikiu ir atsipalaidavimu.

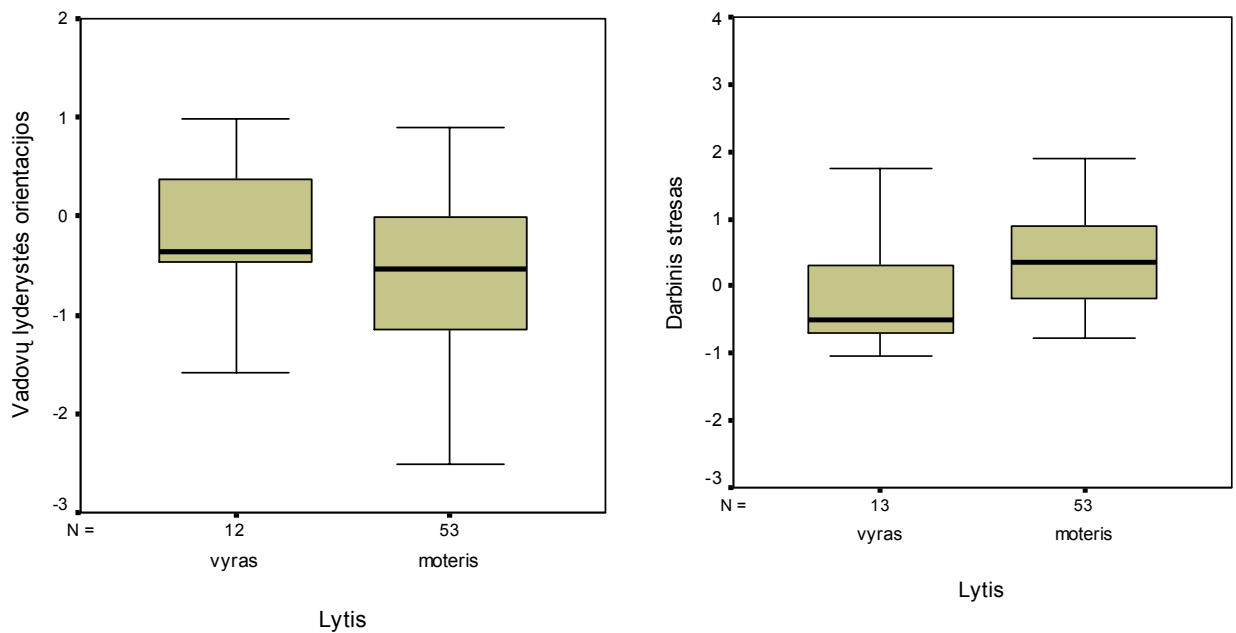
Apibendrinant, galima daryti išvadą, kad azartinių lošimų bendrovės regionų padalinių vadovų lyderystės orientacijos didžiausią įtaką turi darbuotojų padėties bei darbo užduočių neapibrėžtumui. Taip pat reikėtų atsižvelgti ir į pavaldinių asmeninius poreikius, jų interesus ir motyvuoti.

3.4. Personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos sociodemografinių kintamųjų raiška

Žemiau pateiktuose paveiksluose (24 ir 25) matyti, kad darbinis statusas įtakoja tiek personalo darbinį stresą, tiek vadovavimo stilių. Regionų (komandos) vadovai ($N = 4$) yra linkę palankiau vertinti vadovavimo stilių, nei jų pavaldiniai (komandos nariai) ($N = 61$). Galima teigti, kad vadovai turi aukštesnę kompetenciją vadovavimo subtilybių išmanyme negu eiliniai darbuotojai. Nuomonių skirtumas yra gana ryškus. Akivaizdus skirtumas nustatytas ir tarp regionų vadovų ($N = 5$) ir darbuotojų ($N = 61$) išgyvenamo darbinio streso lygio. Rezultatai rodo, kad tiriamos azartinių lošimų bendrovės personalas patiria žymiai didesnę stresą darbe, nei jų vadovai. Vadinas, galima daryti išvadą, kad vadovavimo stilius ir darbinis stresas rodo tarpusavio ryšių egzistavimą.



Iš žemiau pateiktų paveikslų (26 ir 27) matyti, jog lytis yra svarbus kriterijus analizuojant vadovavimo stilių bei stresą. Paaiškėjo, kad vadovų lyderiavimo stilius vyrai (N=12) vertino prasčiau nei moterys (N=53) (26 pav.). Tačiau 31 paveiksle pateikti duomenys parodo, jog moterys (N=53), patiria mažesnę darbinį stresą nei vyrai (N=13). Iš šių dviejų grafikų, galima daryti prielaidą, jog moterys, būdamos labiau patenkintos vadovo vadovavimo stiliumi, tuo pačiu patiria mažesnę darbinį stresą nei vyrai.



26 pav. Vadovavimo stiliaus ir respondentų lyties sąryšis

27 pav. Darbinio streso ir respondentų lyties sąryšis

IŠVADOS

- ❖ Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima daryti išvadą, kad tam tikrame lygmenyje personalo patiriamas darbinis stresas yra neatsiejamas šiuolaikinio gyvenimo reiškinys, kuris skatinantis ambicingumą, veiklumą, išradingumą, netgi kūrybiškumą ir norą tobulėti. Tačiau darbe susidaranti ilgalaikė emociškai įtempta aplinka, skatina darbuotojus išgyventi stresą, todėl ši sąvoka darbo kontekste įvardijama kaip neigiama charakteristika – *distresas*. Dažniausiai pasitaikantys stiprūs, dažnai pasikartojantis, chroniški streso sukelti atvejai dėl darbe keliamų aukštų reikalavimų ir asmens nesugebėjimo juos atlikti, darbo aplinkoje sukurtų aplinkos sąlygų bei asmeninių sugebėjimų ir norų, o taip pat dėl nepalankaus vadovavimo stiliaus.
- ❖ Vadovavimo stilius arba dar kitaip vadovo lyderystės orientacijos, mokslinėje literatūroje traktuojamos kaip vadovo ir pavaldinių bendros sąveikos organizacijoje visuma. Šiame darbe išskiriami dažniausiai literatūroje sutinkami vadovavimo stiliai (autokratinis, demokratinis ir kt.). Svarbu pažymėti, kad vadovavimo stiliai yra orientuoti į darbuotojus, tobulinimą ir į užduotį (tikslą). Vis daugiau autorių pabrėžia vadovo nuolatinio tobulėjimo, kompetencijų ugdymo, moralinių vertybių formavimo bei psichologinių žinių kaupimo svarbą. Mokslinėse studijose didelis dėmesys skiriamas vadovavimo stiliaus formavimui atliekant kasdienes darbus, tokius kaip aiškių organizacijos tikslų kėlimas ir siekimas, tinkamas vaidmenų paskirstymas bei personalo valdymas.
- ❖ Gauta azartinių lošimų bendrovės empirinio tyrimo duomenų statistinė analizė parodė, jog tyrime taikytais instrumentais rasti patikimi ir validūs rezultatai, kuriais remiantis galima nustatyti ryšius tarp darbinio streso bei vadovų lyderystės orientacijų sąveikos. Vertinant darbinio streso klausimyno metodologines charakteristikas azartinių lošimų bendrovės atveju, pastebima, kad testo visų dimensijų vidinė konsistencija taip pat yra aukšta, svyruojanti nuo 0,74 iki 0,90. Darbinio streso klausimyno faktorių sklaidos analizė parodė, jog sklaidos reikšmė svyruoja nuo 37,77 % iki 59,78 %. Vadovo vadovavimo stilių klausimyno atskirų subskalių vidinė dimensijų konsistencija patvirtina klausimyno validumą (Cronbach $\alpha \sim 0,90$), o paaiškinta sklaida svyruoja nuo 43,51 % iki 53,23 % (bendras visų dimensijų balas $\sim 49,22$ %). Taigi, apskaičiavus personalo darbinio streso bei vadovo vadovavimo stilių klausimynų rodiklius, juos galima laikyti prasmingais, nes minimalūs reikalavimai yra gerokai viršijami.
- ❖ Duomenų analizė rodo, jog statistiškai reikšminga daugumos darbinio streso ir vadovo vadovavimo stilių subskalių koreliacija. Stipriausiai išreikštas ryšys tarp vadovo orientacijos į darbuotojus ir darbinio streso charakteristikų. Taigi, kuo vadovo orientacija į darbuotojus aukštesnė, tuo organizacijoje patiriamas darbinis stresas mažesnis.
- ❖ Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė tokių charakteristikų, kaip lytis, darbo stažas, bei darbinis statusas, svarbą sąryšiuose su darbinio stresu bei vadovavimo – lyderiavimo stiliumi.

Atskleista, jog daugumą darbuotojų sudaro moterys, kurios jautriau reaguoja į įvairius stresorius, o darbo stažas yra mažas dėl darbuotojų amžiaus ir nuolatinės jų kaitos. Taip pat nustatyta, kad vadovai palankiau vertina savo vadovavimo stilių, nei komandos nariai ir patiria mažesnę darbinį stresą.

❖ Magistro darbe suformuluota ir iškelta hipotezė, teigianti, *jog vadovo savęs vertinimas yra geresnis nei jį vertinančių pavaldinių, o vadovo lyderystės orientacijos turi įtakos personalo patiriamo darbinio streso lygiui*, iš dalies buvo patvirtinta. Iš trijų tyrime dalyvavusių skirtingų regionų padalinių ir vadovų, dviejų savęs vertinimas pasirodė žymiai geresnis, nei juos įvertino jų pačių darbuotojai. Gautų duomenų analizė leidžia manyti, kad didžiosios daugumos tyrime dalyvavusių darbuotojų patiriamo darbinio streso priežastis yra netinkamai pasirinkta ir taikoma vadovo lyderystės orientacija.

▪ Apibendrinant būtina pasakyti, kad magistro darbo autorės patirtis, įgyta atliekant šį tyrimą, turės neabejotinos įtakos tolesnei bendrovės veiklai, ne tik pačioje azartinių lošimų bendrovėje, bet reikalui esant ir kitokio profilio organizacijose. Sukaupta informacija tyrinėjant įvairią mokslinę literatūrą suteikė galimybę plačiau ir giliau pažvelgti į nagrinėjamų reiškinių sąryšius. Svarbus yra pasirinktos temos reikšmingumo bei aktualumo aspektas ir taip pat tyrimų šioje srityje trūkumas. Empirinių duomenų analizė leido pastebėti bendrovės problemas iš arčiau ir suteikė tam tikrų kompetencijų siūlant šių problemų sprendimus efektyvesnei azartinių lošimų bendrovės veiklos tobulinimui.

REKOMENDACIJOS

- ❖ Kiekvienos organizacijos vadovas yra centrinė figūra, į kurią visuomet nukreiptas tiek aplinkinių, tiek darbuotojų dėmesys. Todėl vadovas turi rodyti tinkamą pavyzdį, kad darbo santykiuose vyrautų pasitikėjimas ir pagarba siekiant bendrų užsibrėžtų bendrovės tikslų. Azartinių lošimų bendrovės trijų regionų padalinių vadovų savęs vertinimai buvo gana skirtingi. Atitinkamai vertino ir darbuotojai. Vadinasi, darbinio streso ir lyderystės orientacijų tyrimas atskleidė faktą, jog dėl netinkamų lyderystės orientacijų darbuotojai patiria gan stipriai išreikštą darbinį stresą. Tai patvirtina faktas, jog tyrimas buvo atliktas adaptuotais, validžiais ir Lietuvoje jau ne kartą taikytais tyrimo instrumentais. Be to, azartinių lošimų bendrovės tyrimo rezultatai buvo lyginami su kitų organizacijų statistinio normavimo baze. Taigi, galima teigti, jog žmogiškųjų išteklių valdymas ir emocinės aplinkos stabilizavimas šiai bendrovei yra aktuali problema. Šiuo atveju rekomenduojama neignoruoti gautų statistiškai patikimų duomenų ir išsamiau įvertinti esamos situacijos įtaką visos bendrovės efektyviam funkcionavimui.
- ❖ Atliktas tyrimas parodė, jog azartinių lošimų bendrovė turėtų atkreipti didesnę dėmesį į Vakarų regiono padalinio darbinę veiklą bei šių darbuotojų išgyvenamą įtampą ir stresą darbe. Sumažinti šios problemos daromą žalą galėtų padėti tikslesnis užduočių, siekių bei pareigų apibrėžtumas, o taip pat šių vadovų požiūris ir vadovavimo stiliaus orientacijų pokyčiai. Derėtų labiau orientuotis į konkretesnius vadovavimo stilių aspektus ir metodus, orientuotus į darbuotojus bei tikslus ir užduotis. Vakarų regiono padalinyje, kur vadovo ir darbuotojų požiūriai į darbinę veiklą, o taip pat vadovavimą ženkliai skiriasi ir dėl to yra patiriamas stresas darbe.
- ❖ Kadangi žmogiškųjų išteklių valdymas, šiuo atveju, personalo patiriamo darbinio streso reiškinys, yra aktuali problema darbo rinkoje, būtų tikslinga reguliariai organizuoti bendrovės personalo tyrimus, kuriais būtų siekiama išaiškinti svarbiausius darbuotojų poreikius, interesus, motyvaciją darbui, tobulinimosi sričių poreikį ir kt.
- ❖ Mokslinės literatūros ir empirinio tyrimo duomenų analizių rezultatai rodo, jog darbinis stresas ir vadovų vadovavimo stilius yra stipriai tarpusavyje susiję. Galima pridurti, kad vadovavimo stilius orientuotas į darbuotojus, santykių, darbų bei pareigybių apibrėžtumą, tobulinimą bei tikslus, įtakoja efektyvesnį kolektyvo darbą ir padeda išvengti darbinio streso.
- ❖ Kadangi azartinių lošimų bendrovės valdymo struktūra nėra sudėtinga, svarbu, jog darbuotojai ir toliau žinotų kam yra pavaldūs. Tačiau vadovavimo funkcijas atliekantiems bendrovės nariams, t.y. aukštesnes pareigas užimantiems asmenims, būtų naudinga didesnę dėmesį kreipti į šio darbo literatūrinėje ir empirinėje dalyje akcentuotus darbinio streso ir vadovų vadovavimo-lyderiavimo teorinius bei praktinius aspektus ir esminius principus. Vienas iš problemines situacijas galinčių padėti spręsti būdų, būtų tinkamo vadovavimo stiliaus pasirinkimas

(labiau orientuotis į darbuotojus, tobulinimą ar užduotis (tikslus)), todėl siūloma vadovautis situacinės lyderystės principais, nes kiekviena problema kyla dėl skirtingų priežasčių.

❖ Rekomenduojama didesnę dėmesį skirti darbuotojų psichologiniam pasiruošimui darbui dėl pačios darbo specifikos. Taip pat svarbus motyvacinio paketo kūrimas, darbuotojo pasiektų darbo rodiklių pastebėjimas ir įvertinimas, atsakingesnių pareigų skyrimas, t.y. galimybė kilti karjeros laiptais.

❖ Remiantis palikot tyrimo duomenimis, rekomenduojama atkreipti dėmesį į azartinių lošimų bendrovės Vakarų regiono vadovo ir pavaldinių problemas, nes jų tarpusavio sąveika buvo pati nepalankiausia, t.y. vadovo savęs vertinimas ženkliai skyrėsi nuo darbuotojų vertinimo, o personalo patiriamas darbinis stresas aukštesnis nei kitų regionų padaliniuose.

LITERATŪRA

1. Adair J., Reed P. (2006). Not bosses but leaders: How to lead the way to success. Kogan Page Publishers. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 04 18]. Prieiga per internetą: http://books.google.com/books?id=Ky2hbStnO5oC&pg=PA70&dq=manager+leader&lr=&as_brr=3
2. Bennis, W., Nanus B. (1998). *Lyderiai. Atsakomybės strategija*. Vilnius: Algarvė.
3. Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio (2006). *Transformational leadership*. Routledge. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 04 07]. Prieiga per internetą: http://books.google.com/books?hl=lt&lr=&id=Pk6xpJ73C6sC&oi=fnd&pg=PR7&dq=leadership+and+stress+autorius:bass&ots=5AZU5jK1SN&sig=tUoabZhe22gtdVnUIzaLQeE6mnQ#PPA70_M1
4. Byron K. Simerson, Michael L. Venn (2007). *The manager as leader*. Greenwood Publishing Group. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 03 11]. Prieiga per internetą: http://books.google.com/books?q=manager+leader&lr=&as_brr=3&sa=N&start=10
5. Boyatzis, R., McKee, A. (2006). *Darni lyderystė*. Vilnius: Vilniaus spaustuvė.
6. Boyd, H. (2005). *Kaip įveikti liūdesį*. Vilnius: Mūsų knyga.
7. Bosas, A. *Valdymo efektyvumo didinimas – atsakas į eurointegracijos ir globalizacijos iššūkius*. Vakarų Lietuvos pramonės ir finansų korporacija. Prieiga per internetą: [žiūrėta 2009-01-06] <http://www.e-library.lt/resursai/Mokslai/LRS%20mokslininkai/Bosas/Valdymo%20efektyvumo%20didinimas.pdf>
8. Bučiūnienė, I., Škudienė, V. (2008 November). *Impact of Leadership Styles on Employees' Organizational Commitment in Lithuanian Manufacturing Companies* / South East European Journal of Economics and business. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 01 29]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=32&hid=104&sid=6db76bb5-b4fd-47ef-ab6e-f75c2a49a922%40sessionmgr104#db=a9h&AN=19589447>
9. Caine, Ch. (2001). *Sveikata – stresas – liga*. Biologinė medicina, balandis, Nr.1. 35 psl.
10. Carver C. S., Scheier M. F. (1998). *On the self-regulation of behavior*. New York: Cambridge University Press.
11. Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers / Journal of Applied Psychology / 85, 65–74. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 04 09]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=31&hid=104&sid=6db76bb5-b4fd-47ef-ab6e-f75c2a49a922%40sessionmgr104#db=a9h&AN=19589447>

12. Chimiel, N. (2005). *Darbo ir organizacijos psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
13. Christo, B., Pienaar, J. (2006). *South Africa Correctional Official Occupational Stress: The Role of Psychological Strengths* / Journal of Criminal Justice / 34(1): 73-84. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 02 09]. Prieiga per internetą:
<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=29&hid=104&sid=6db76bb5-b4fd-47ef-ab6e-f75c2a49a922%40sessionmgr104&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=7517110#db=a9h&AN=19589447>
14. Cohen, J., Single, L. E. (2001). *An Examination of the Perceived Impact of Flexible Work Arrangement on Professional Opportunities in Public Accounting* / Journal of Business Ethics, 32(4): 317-9. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 01 17]. Prieiga per internetą:
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=27&hid=104&sid=6db76bb5-b4fd-47ef-ab6e-f75c2a49a922%40sessionmgr104#db=a9h&AN=7517110>
15. Cousins R., Mackay J.C., Clarke S., Kelly S. Kelly P., McCaig R. (2004). *Management Standards' and work-related stress in the UK: Practical development* / Work and Stress. April/June, Nr. 2. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 02 29]. Prieiga per internetą:
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=28&hid=104&sid=6db76bb5-b4fd-47ef-ab6e-f75c2a49a922%40sessionmgr104#db=a9h&AN=7517110>
16. Davidson Frame, J. (2003). *Managing projects in organizations– how to make the best use of time, techniques, and people.* / John Wiley and Sons. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 03 15]. Prieiga per internetą:
http://books.google.com/books?id=N_5jCK7WnMkC&pg=PA73&dq=management+styles&ei=I3sKSonDHYWKygSu1ZmjBA&hl=lt#PPA79,M1
17. Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 05 04]. Prieiga per internetą:
http://www.kam.lt/EasyAdmin/sys/files/Dubausko_Organizacijos_elgsena.pdf
18. Finzel, H. (2007). *The Top Ten Mistakes Leaders Make*. David C. Cook [interaktyvus] [žiūrėta 2009 01 19]. Prieiga per internetą:
<http://books.google.com/books?id=30dkQWyJFRsC&pg=PA49&dq=leader+oriented+to+people&hl=lt#PPA49,M1>
19. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2007). *Lyderystė: kaip vadovauti pasitelkiant emocijų intelektą*. Kaunas: Smaltijos leidykla.
20. Grakauskas, Ž. (2004). *Stresas ir elgesio savireguliacija: teorinės sąveikos problemos*. Psichologija.
21. Grint, K. (1997). *Leadership – classical, contemporary, and critical approaches*. Oxford University Press. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 03 26]. Prieiga per internetą:

- <http://books.google.com/books?id=oty2JfReC3cC&pg=PA179&dq=management+styles&ei=I3sKSonDHYWKygSu1ZmjBA&hl=lt#PPA20,M1>
22. Guliani, R. W. (2006). *Lyderis*. Vilnius: Eugrimas. p.51, 61.
 23. Heuther G, et al. Psychische Belastung und neuronale Plastizität. In: Kropiunigg U, Stacher A (Hrsg.). *Ganzheitsmedizin und Psychoneuroimmunologie*. Wien: Vierter Wiener Dialog Facultas, 1997. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 03 20]. Prieiga per internetą: <http://www.e-library.lt/resursai/Mokslai/LRS%20mokslininkai/Bosas/Valdymo%20efektyvumo%20didinimas.pdf>
 24. Hill, S., Stephens Howlett, H., Howlett, H. A. (2004). *Success in practical/vocational nursing—from student to leader*. Elsevier Health Sciences. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 03 03]. Prieiga per internetą: <http://books.google.com/books?id=bArFllG2jj8C&pg=RA1-PA237&dq=autocratic+democratic+styles&lr=&ei=YIQKSu6nAYewzAT2sqGoBQ&hl=lt>
 25. Iškauskienė, D. *Mitai apie stresą*. [žiūrėta 2008-05-16]. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 02 22]. Prieiga per internetą: <http://www.iskauskiene.lt/straipsniai/stresas.html?gclid=CMXvhM76v5gCFRdatAodxTLrZQ>
 26. Ito, Jack K., Brotheridge, Céleste M. Predictors and consequences of promotion stress: A bad situation made worse by employment dependence. *International Journal of Stress Management*, 1072-5245, 2009, Vol. 16, Issue 1
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=26&hid=104&sid=6db76bb5-b4fd-47ef-ab6e-f75c2a49a922%40sessionmgr104#db=a9h&AN=7517110>
 27. John, Eric Adair (2005). *How to grow leaders: the seven key principles of effective leadership development*. Kogan Page Publishers. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 02 26]. Prieiga per internetą: http://books.google.com/books?id=qCchAWdzbqcC&pg=PA31&dq=manager+leader&lr=&as_brr=3#PPA26,M1
 28. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2004). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
 29. Kasiulis, J., Barvydienė, V., (1998). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
 30. Kavaliauskaitė, E. *Stresas darbe*. Biuro administravimas. 2006 sausis, Nr. 1
 31. Kinman G., Jones F. Lay representations of workplace stress: What do people really mean when they say they are stressed? Department of Psychology, University of Luton, Luton, UK and School of Psychology, University of Leeds. Leeds, UK / *Work & Stress*, April_/June 2005; 19(2): 101_/120. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 03 01]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=25&hid=104&sid=6db76bb5-b4fd-47ef-ab6e-f75c2a49a922%40sessionmgr104#db=a9h&AN=7517110>
 32. Kirkcaldy B. D., Trimpoo R. M. and Williams S. (2002). *Occupational Stress and Healthy Outcomes Among British and German Managers*. *Journal of managerial psychology*, 17(6):

- 491-505. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 02 04]. Prieiga per internetą:
<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=23&hid=104&sid=6db76bb5-b4fd-47ef-ab6e-f75c2a49a922%40sessionmgr104&bdata=JnNpdGU9ZWVhc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=11452418#db=bth&AN=7517110>
33. Kruglanski, Arie W., Pierro, A., Tory Higgins, E. (2007). *Regulatory mode and preferred leadership styles: How Fit Increases Job Satisfaction* / Basic and Applied Social Psychology, 29(2), 137–149. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 04 22]. Prieiga per internetą:
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=33&hid=104&sid=6db76bb5-b4fd-47ef-ab6e-f75c2a49a922%40sessionmgr104#db=a9h&AN=19589447>
34. Kulvinskienė, V. R., Bandzienė, A. (2008). *Streso darbe ekonominis kontekstas*. Ekonomika, (82). [interaktyvus] [žiūrėta 2009 02 17]. Prieiga per internetą:
<http://www.leidykla.eu/fileadmin/Ekonomika/82/75-90.pdf>
35. L.R. Offermann, P.S. Hellmann. Leadership Behavior and Subordinate Stress: A 360 ° View / Journal of Occupational Health Psychology / Vol. 1, No. 4, 382-390, 1996. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 01 27]. Prieiga per internetą:
<http://www.calgarypsychologygroup.com/PDF/leadership%20behavior%20and%20subordinate%20stress.pdf>
36. Lapė, J. (1980). *Darbo psichologija*. Vilnius: Mokslas.
37. Lazarus, R.S., Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 03 27]. Prieiga per internetą:
http://en.wikipedia.org/wiki/Stress_management
38. Legkauskas, V. (2008). *Socialinė psichologija*. Vilnius: Vaga.
39. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
40. Leonienė, B. (2008). *Vadovavimas darbuotojams sparčiai besikeičiančioje aplinkoje*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai (48).
41. Manshor, A. T., Rodrigue, F., Chong, S. C. (2003), Occupational Stress Among Managers: Malaysian Survey, Journal of Managerial Psychology, 18(6): 622-628. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 03 27]. Prieiga per internetą:
<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=21&hid=104&sid=6db76bb5-b4fd-47ef-ab6e-f75c2a49a922%40sessionmgr104&bdata=JnNpdGU9ZWVhc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=11452418#db=bth&AN=11452418>
42. Masiulis, K., Sudnickas, T. (2007). *Elitas ir lyderystė*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
43. McLeod A. (2007). *Self-Coaching Leadership: Simple Steps from Manager to Leader*. John Wiley and Sons. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 03 09]. Prieiga per internetą:

- http://books.google.com/books?id=LmM1m3FyFdAC&printsec=frontcover&dq=manager+leader&lr=&as_brr=3&ei=ITUJSvT2AobEzQSprLToCQ#PPA67,M1
44. Moorhead, G., Griffin, R. W. (2008). *Organizational Behavior: Managing People And Organizations*. Wiley-India,. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 01 25]. Prieiga per internetą: http://books.google.com/books?id=iz6WMUxnzjwC&pg=PA324&dq=situational+leadership+styles+2009&lr=&as_brr=3&ei=054KSqXKOIWKygSu1ZmjBA&hl=lt#PPA327,M1
 45. Mullins, Laurie J. (2007). *Management and organisational behaviour*. Pearson Education. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 04 01]. Prieiga per internetą: http://books.google.com/books?id=1XEMx7q1RikC&pg=PA388&dq=manager+leader&lr=&as_brr=3&ei=PkJISvbtBoXGzATR0PyABw#PPA807,M1
 46. Nelson and Quick (1994). *Organisational Behaviour Foundations: Realities and Challenges*, West Publishing Company, St. Paul, MN. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 04 27]. Prieiga per internetą: <http://smib.vuw.ac.nz:8081/www/ANZMAC2000/CDsite/papers/ijk/Jocumse1.PDF>
 47. O'Hanlon, B. (1999). *Stresas*. Kaunas: Gaivata.
 48. Ongori H., Agolla J. E. (2008). Occupational Stress in Organizations and Its Effects on Organizational Performance. *Journal of Management Research*. Volume 8, Nr. 3. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 04 25]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=16&hid=104&sid=6db76bb5-b4fd-47ef-ab6e-f75c2a49a922%40sessionmgr104#db=a9h&AN=14595058>
 49. Ongori, H. (2007). A Review of the Literature on Employee Turnover, *Africa Journal of Business Management*, 1(3): 49-54. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 05 01]. Prieiga per internetą: <http://www.academicjournals.org/ajbm/PDF/pdf2009/Apr/Madichie.pdf>
 50. Ornelas, S. and Kleiner, B. H. (2003). New Development in Managing Job Related Stress / *Journal of Equal Opportunities International* / 2(5): 64-70. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 04 29]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=13&hid=104&sid=6db76bb5-b4fd-47ef-ab6e-f75c2a49a922%40sessionmgr104&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=str-16-1-1#db=bth&AN=14595058>
 51. Pacevičius J., Vitkovski, M. (2007). Empirinis darbe patiriamų stresų įvertinimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2 (9). 197–205. Šiaulių universitetas.
 52. Pacevičius, J. (2006). Profesinis perdegimas kaip organizacinės elgsenos problema. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2 (7), 125–129. Šiaulių universiteta.
 53. Pacevičius, J. (2008). *Social-Psychological Competencies of Leaders: Structure, Empirical Assessment and Formative Ways*. *Socialiniai tyrimai*. Nr. 2 (12).

54. Pakalkaitė, L. (2006). *Vadovavimas besikeičiančiame pasaulyje*. Vadovo pasaulis. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 04 05]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.printer/43f8dbaa7de12>
55. Peeters M., Oerlemans C. W, Wido G. M. The relationship between acculturation orientations and work-related well-being: Differences between ethnic minority and majority employees / *International Journal of Stress Management*, 1072-5245, 2009, Vol. 16, Issue 1. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 03 17]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=12&hid=104&sid=6db76bb5-b4fd-47ef-ab6e-f75c2a49a922%40sessionmgr104#db=a9h&AN=str-16-1-1>
56. Pescosolido A. *Group efficacy and group Effectiveness. The Effects Of Group Efficacy Over Time On Group Performance And Development* / Small group research / Vol. 34 No. 1, Vasaris, 2003 20-42. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 01 24]. Prieiga per internetą: <http://www.unh.edu/management/faculty/ob/tp/Group%20Efficacy%20and%20Group%20Effectiveness.pdf>
57. Pikūnas, J., Palujanskienė A. (2005). *Stresas. Atpažinimas ir įveikimas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių centras.
58. Pociūtė, D. (2002). *Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje*. Viešojo politika ir administravimas. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 01 06]. Prieiga per internetą: http://66.102.1.104/scholar?hl=lt&lr=&q=cache:vxIIXZjwjAQJ:www.mruni.lt/lt/padaliniai/centrai/leidybos_centras/leidiniai/dl_n.php%3Ffile%3D5227%26id%3D1395%23page%3D18+vadovavimas
59. Rydstedt L. W., Devereaux J., Furnham A. Are lay theories of work stress related to distress? A longitudinal study in the British workforce. *Work and Stress*, July 2004, Nr. 3, 245/254. . [interaktyvus] [žiūrėta 2008 04 09]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=34&hid=4&sid=6db76bb5-b4fd-47ef-ab6e-f75c2a49a922%40sessionmgr104#db=a9h&AN=19589447>
60. Rothwell W. J. (2001). *The manager and the change leader*. American Society for Training and Development. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 05 02]. Prieiga per internetą: http://books.google.com/books?id=fQue126sdE4C&printsec=frontcover&dq=manager+leader&lr=&as_brr=3&ei=UkYJSo3HO5bozATv8-XNAw#PPA13,M1
61. Ruškus, J., Žurauskaitė, R. *Lyderystės, kaip socialinio konstrukto, psichosemantinės erdvės identifikavimas*. Socialiniai tyrimai, 4, 59 – 69. Šiaulių universitetas.
62. Sauter, S. L., Murphy, L. R., 1995. The changing face of work and stress. In S. L. Sauter & L. R. Murphy (Eds.), *Organizational risk factors for job stress* (pp. 1–6). Washington, DC. American Psychological Association. [interaktyvus] [žiūrėta 2008 05 07]. Prieiga per internetą:

<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=8&hid=104&sid=6db76bb5-b4fd-47ef-ab6e-f75c2a49a922%40sessionmgr104&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=871953>

63. Seilius, A., (1994). Firmos kūrimas ir valdymas. Klaipėda: Rytas.
64. Selye, H. (1987). *Stress Without Distress*. London: Transworld.
65. Stoškus, S., Beržinskienė, D., (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
66. Tarptautinių žodžių žodynas. (2005). Vilnius.
67. Timothy J. Kloppenborg, Arthur Shriberg, Jayashree Venkatraman (2003). *Project Leadership. Management Concepts*. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 02 28]. Prieiga per internetą: Prieiga per internetą:
http://books.google.com/books?id=1WAOo2ItejcC&pg=PA1&dq=leadership+management&lr=&as_brr=3&ei=0EgJSv_uMqXEzgTXioiwAQ#PPA6,M1
68. Topper, E. F. (2007). *Stress in the Library* / Journal of New Library, 108(11/12): 561-564.
69. Varca, P. E. (1999). Work Stress and Customer Service Delievery, Jouranl of Services Marketing, 13(3): 229-241.
70. Vermunt, R., Steensma, H. (2005). How can justice be used to manage stress in organizations, in Greenberg, J. and Colquitt, J. A. (Eds.), Handbook of Organizational Justice, p. 383-410, Erlbaum, Mahwah, NJ.
71. W. C. Horward. Leadership: four styles. Education Vol. 126 No. 2. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 03 01]. Prieiga per internetą:
<http://209.85.129.132/search?q=cache:gWerHzDh1MwJ:douglaskaralis.com/abstract4.doc+W.+C.+Howard.+Leadership:+four+styles.&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt&client=firefox-a>
72. Wallace, J. Craig, Edwards, Bryan D., Arnold, T., Frazier, M. Lance, Finch, David M. Work stressors, role-based performance, and the moderating influence of organizational support / Journal of Applied Psychology, Vol. 94, Issue 1. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 01 31]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=5&hid=107&sid=6db76bb5-b4fd-47ef-ab6e-f75c2a49a922%40sessionmgr104#db=pdh&AN=apl-94-1-254>
73. Williamson, John N. (1986). *The Leader-manager*. John Wiley and Sons. [interaktyvus] [žiūrėta 2008 11 15]. Prieiga per internetą: Prieiga per internetą:
http://books.google.com/books?id=Jy5o-L9wKdMC&printsec=frontcover&dq=manager+leader&lr=&as_brr=3#PPA76,M1
74. Wrightsman Lawrence S. (2006). The psychology of the Supreme Court. Oxford University Press US. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 01 15] Prieiga per internetą:

<http://books.google.com/books?id=iqNw-8VcX4AC&pg=PA218&dq=leader+oriented+to+task&hl=lt>

75. Želvys, R., (2001). Švietimo vadybos pagrindai. Vilnius: VU leidykla.
76. Žvirdauskas, D. (2006). *Mokyklos vadovo lyderystės ypatumai švietimo subjektų interesų ir mokyklos efektyvumo raiškos aspektu* (Daktaro disertacija, Kauno technologijos universitetas). [interaktyvus] [žiūrėta 2009 03 15]. Prieiga per internetą:
http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tyrimai/Lyderystes_tyrimo_atask_2007_04_17.pdf

P R I E D A I

PRIEDŲ SĄRAŠAS

- 1 priedas. „Vadovas vertina pats save“ anketos pavyzdys.
- 2 priedas. „Pavardiniai vertina vadovą“ anketos pavyzdys.
- 3 priedas. Darbinio streso klausimynas.
- 4 priedas. Darbinio streso klausimyno antrinė faktorizacija.
- 5 priedas. Vadovavimo stiliaus klausimyno antrinė faktorizacija.
- 6 priedas. Ryšiai tarp darbinio streso ir vadovų lyderystės orientacijų (r^2) (Normavimo imtyje)

ANKETA

Vadovas vertina pats save

Mieli respondentai, šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti vadovo lyderystės ir streso darbe sąryšį. Nuoširdžiai prašome atsakyti į anketoje pateiktus klausimus, iš anksto **dėkojame už Jūsų laiką!**

Anketa **ANONIMINĖ**, duomenys bus panaudoti rašant baigiamąjį magistro darbą.

Žemiau pateiktos 36 vadovo asmenį ir darbinę veiklą apibūdinančios savybės. Pagal pateiktą pavyzdį įvertinkite save kaip vadovą. Turėkite galvoje, kad pagal tas pačias 36 savybes Jus kaip vadovą anonimiškai vertins ir Jūsų pavaldiniai.

ŽYMĖJIMO PAVYZDYS:

Aš kaip vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
Domiuosi kaip sekasi atlikti užduotis	/	//	///	////
Išklausau idėjų ir pasiūlymų	/	///	///	////

O DABAR ŽYMĖKITE JŪS!

Aš kaip vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
Būnu draugiškas.	/	//	///	////
Išklausau idėjas ir pasiūlymus.	/	//	///	////
Siekiu tvarkos.	/	//	///	////
Pasitikiu savo bendradarbiais.	/	//	///	////
Prisiimu atsakomybę už padaliniui (komandai, pamainai) svarbius sprendimus.	/	//	///	////
Aiškiai išdėstau kas už ką atsakingas.	/	//	///	////
Būnu atviras ir sąžiningas.	/	//	///	////
Skatinu mąstyti apie naujas idėjas ir sumanymus.	/	//	///	////
Būnu nuoseklus.	/	//	///	////
Kritikuoju dalykiškai ir pagrįstai.	/	//	///	////
Mėgstu aptarinėti naujas idėjas.	/	//	///	////
Laikausi būtinų tam tikrų veiklos taisyklių ir principų.	/	//	///	////
Keliu pasitikėjimą.	/	//	///	////
Dalijuosi mintimis apie ateities planus.	/	//	///	////

Aš kaip vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
Dalijuosi informacija apie pasiektus rezultatus.	/	//	///	////
Pastebiu ir vertinu gerai atliktą darbą.	/	//	///	////
Siekiu tobulėti.	/	//	///	////
Iškeliu aiškius uždavinius.	/	//	///	////
Būnu dėmesingas ir jautrus aplinkiniams.	/	//	///	////
Imuosi naujų projektų.	/	//	///	////
Būnu reiklus įgyvendinant numatytus planus.	/	//	///	////
Laikausi subordinacijos (elgiuosi pagal darbo santykius reglamentuojančią tvarką).	/	//	///	////
Būnu atviras naujovėms, eksperimentams.	/	//	///	////
Kontroliuoju darbų atlikimą.	/	//	///	////
Kuriu teigiamą psichologinę atmosferą.	/	//	///	////
Veikloje greičiau pastebiu galimybes nei problemas.	/	//	///	////
Aiškiai apibrėžiu ir paaiškinu pavaldiniams darbo tvarką ir taisykles.	/	//	///	////
Būnu malonus pavaldiniams.	/	//	///	////
Kai būtina, priimu sprendimus greitai.	/	//	///	////
Atidžiai ir kruopščiai planuoju.	/	//	///	////
Sudarau sąlygas pavaldiniams savarankiškai priimti sprendimus.	/	//	///	////
Būnu lankstus ir pasirengęs dar kartą išklausti kitų nuomonę.	/	//	///	////
Nuosekliai ir dalykiškai paaiškinu kaip atlikti darbą.	/	//	///	////
Randu laiko su bendradarbiais individualiai aptarti rūpimus klausimus.	/	//	///	////
Siūlau daug gerų, naujų idėjų.	/	//	///	////
Prieš priimdamas sprendimą, jį gerai išanalizuoju ir apgalvoju.	/	//	///	////



Anketa „Pavardiniai vertina vadovą“

Dažniausiai yra taip, kad būtent vadovas vertina savo pavaldinius. Šį kartą Jums sudaryta galimybė įvertinti savo tiesioginį vadovą. **DĖMESIO!** Visoje anketoje atsakymus žymėkite vienodai - **nubraukdami pasirinktą atsakymo variantą**.

ŽYMĖJIMO PAVYZDYS:

Jūsų vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
Domisi kaip sekasi atlikti užduotis	/	//	///	////
Išklauso idėjų ir pasiūlymų.	/	//	///	////

O DABAR ŽYMĖKITE JŪS!

Jūsų vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
Yra draugiškas.	/	//	///	////
Išklauso idėjas ir pasiūlymus.	/	//	///	////
Siekia tvarkos.	/	//	///	////
Pasitiki savo bendradarbiais.	/	//	///	////
Prisiima atsakomybę už padaliniui (komandai, pamainai) svarbius sprendimus.	/	//	///	////
Aiškiai išdėsto kas už ką atsakingas.	/	//	///	////
Atviras ir sąžiningas.	/	//	///	////
Skatina mąstymą apie naujas idėjas ir sumanymus.	/	//	///	////
Nuoseklus.	/	//	///	////
Kritikuoja dalykiškai ir pagrįstai.	/	//	///	////
Mėgsta aptarinėti naujas idėjas.	/	//	///	////
Laikosi būtinomis tam tikrų veiklos taisyklių ir principų.	/	//	///	////
Kelia pasitikėjimą.	/	//	///	////
Dalijasi mintimis apie ateities planus.	/	//	///	////
Dalijasi informacija apie pasiektus rezultatus.	/	//	///	////
Pastebi ir vertina gerai atliktą darbą.	/	//	///	////
Siekia tobulėti.	/	//	///	////
Iškelia aiškius uždavinius.	/	//	///	////
Dėmesingas ir jautrus aplinkiniams.	/	//	///	////

Jūsų vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
Imasi naujų projektų.	/	//	///	////
Yra reiklus įgyvendinant numatytus planus.	/	//	///	////
Laikosi subordinacijos (elgiasi pagal darbo santykius reglamentuojančią tvarką).	/	//	///	////
Atviras naujovėms, eksperimentams.	/	//	///	////
Kontroliuoja darbų atlikimą.	/	//	///	////
Kuria teigiamą psichologinę atmosferą.	/	//	///	////
Veikloje greičiau pastebi galimybes nei problemas.	/	//	///	////
Aiškiai apibrėžia ir paaiškina pavaldiniams darbo tvarką ir taisykles.	/	//	///	////
Malonus pavaldiniams.	/	//	///	////
Kai būtina, priima sprendimus greitai.	/	//	///	////
Atidžiai ir kruopščiai planuoja.	/	//	///	////
Sudaro sąlygas pavaldiniams savarankiškai priimti sprendimus.	/	//	///	////
Lankstus ir pasirengęs dar kartą išklaudyti kitų nuomonę.	/	//	///	////
Nuosekliai ir dalykiškai paaiškina kaip atlikti darbą.	/	//	///	////
Randa laiko su bendradarbiais individualiai aptarti rūpimus klausimus.	/	//	///	////
Siūlo daug gerų, naujų idėjų.	/	//	///	////
Prieš priimdamas sprendimą, jį gerai išanalizuoja ir apgalvoja.	/	//	///	////

Darbinio streso klausimynas

STRESAS IR ĮTAMPA DARBE

ŽYMĖJIMO PAVYZDYS:

Darbo krūvis	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
	←————→	
Užduotims atlikti turiu pakankama laiko	● ● ● × ● ● ●	
Užduotims atlikti skiriu permažai laiko	● ● ● ● ● ×	

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 tikėjaisi, 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.	● ● ● ● ● ● ●	

Darbinio streso klausimyno antrinė faktorizacija

Principal components (1 faktoriaus modelis)		Alpha factoring	
Testo dimensijos	F1	Testo dimensijos	F1
Vidinė įtampa, nerimas	0,76	Vidinė įtampa, nerimas	0,65
Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	0,75	Fizinis nuovargis	0,59
Įtampa ir pervargimas darbe	0,74	Įtampa ir pervargimas darbe	0,58
Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	0,72	Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	0,56
Fizinis nuovargis	0,67	Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	0,52
Racionalus mąstymas	0,64	Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	0,50
Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	0,64	Subrendimas atsakingesniai darbui (kitoms pareigoms)	0,49
Subrendimas atsakingesniai darbui (kitoms pareigoms)	0,63	Racionalus mąstymas	0,45
Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	0,53	Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	0,38
Darbo sąlygos	0,42	Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	0,35
Rūpinimasis savimi	0,36	Darbo krūvis	0,33
Darbo krūvis	0,34	Rūpinimasis savimi	0,32
Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	0,30	Darbo sąlygos	0,30
Paaiškinta sklaida - 35,77%		Paaiškinta sklaida - 32,03%	

Vadovavimo stiliaus klausimyno antrinė faktorizacija

Principal components (1 faktoriaus modelis)		Alpha factoring	
Testo dimensijos	F1	Testo dimensijos	F1
Orientacija į darbuotojus	0,97	Orientacija į darbuotojus	0,96
Orientacija į tobulinimą	0,96	Orientacija į tobulinimą	0,95
Orientacija į užduotį (tikslą)	0,95	Orientacija į užduotį	0,92
Paaiškinta sklaida - 92,68%		Paaiškinta sklaida - 89,05%	

Ryšiai tarp darbinio streso ir vadovų lyderystės orientacijų (r^2)N_{min} = 381; N_{max} = 382

NEPRIKLAUSOMI KINTAMIEJI	Rodikliai	PRIKLAUSOMI KINTAMIEJI: Darbinio streso dimensijos												
		Darbo krūvis	Subrendimas atsakingesniai darbui (kitoms nareigoms)	Darbinų užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	Išsipareigojimai ir atsakingumas darbe	Darbo sąlygos	Įtampa ir pervargimas darbe	Vidinė įtampa, nerimas	Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	Fizinis nuovargis	Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	Rūpinimasis savimi	Racionalus mąstymas
Orientacija į darbuotojus Orientacija į tobulinimą Orientacija į užduotį (tikslą)	r	0,29	0,38	0,38	0,42	0,23	0,24	0,22	0,20	0,10	0,11	0,22	0,11	0,13
	r ²	0,08	0,14	0,14	0,17	0,05	0,06	0,05	0,04	0,01	0,01	0,05	0,01	0,02
	F	11,44	20,85	20,81	26,46	6,93	7,96	6,42	4,99	1,34	1,56	6,52	1,66	2,26
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,261	0,198	0,000	0,174	0,081
Orientacija į darbuotojus	Beta	-0,42	0,00	-0,19	-0,49	0,06	0,05	0,00	-0,07	0,03	-0,01	0,06	-0,03	0,09
	t	-4,06	0,01	-1,88	-4,91	0,56	0,46	-0,01	-0,67	0,23	-0,07	0,60	-0,24	0,90
	p	0,000	0,990	0,061	0,000	0,577	0,643	0,992	0,502	0,815	0,941	0,547	0,811	0,366
Orientacija į tobulinimą	Beta	0,31	-0,43	-0,02	0,20	-0,27	-0,37	-0,21	0,09	-0,02	-0,09	-0,05	0,13	-0,07
	t	3,32	-4,75	-0,22	2,25	-2,87	-3,89	-2,22	0,94	-0,25	-0,89	-0,57	1,33	-0,77
	p	0,001	0,000	0,826	0,025	0,004	0,000	0,027	0,348	0,804	0,371	0,569	0,186	0,444
Orientacija į užduotį (tikslą)	Beta	-0,09	0,07	-0,19	-0,10	0,00	0,14	-0,01	-0,20	-0,10	-0,02	-0,23	-0,16	-0,15
	t	-1,04	0,83	-2,21	-1,24	-0,05	1,59	-0,11	-2,21	-1,13	-0,23	-2,56	-1,78	-1,59
	p	0,301	0,407	0,028	0,218	0,964	0,111	0,913	0,028	0,259	0,820	0,011	0,075	0,111