

**VILNIAUS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS**

**GABRIELA GRANOVSKA  
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

<b>STRESO DARBE, TARNAUJANČIOS LYDERYSTĖS, SUVOKTO ORGANIZACINIO PALAIKYMO, DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU IR KETINIMO IŠEITI IŠ DARBO SAŠAJOS</b>	<b>THE LINKS BETWEEN JOB STRESS, SERVANT LEADERSHIP, PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT, EMPLOYEE JOB SATISFACTION AND INTENTION TO LEAVE THE WORK</b>
--	--

Darbo vadovas Dr. Žygimantas Grakauskas

**Vilnius, 2024**

# TURINYS

ĮVADAS.....	5
1. STRESO DARBO VIETOJE, PASITENKINIMO DARBU, ORGANIZACINIO PALAIKYMO, TARNAUJANČIOS LYDERYSTĖS IR KETINIMO PALIKTI DARBO VIETĄ SĄSAJŲ TEORINIAI ASPEKTAI .....	9
1.1. Stresas darbo vietoje.....	9
1.2. Stresas darbo vietoje viešajame sektoriuje .....	15
1.3. Darbuotojų pasitenkinimas darbu .....	17
1.4. Vadovo tarnaujančios lyderystės koncepcija .....	22
1.5. Organizacinio palaikymo samprata .....	27
1.6. Ketinimo palikti darbo vietą samprata .....	32
1.7. Streso darbo vietoje, pasitenkinimo darbu, vadovo tarnaujančios lyderystės, suvokto organizacinio palaikymo ir ketinimo palikti darbo vietą sąsajų tyrimai .....	33
2. STRESO DARBO VIETOJE, PASITENKINIMO DARBU, ORGANIZACINIO PALAIKYMO, TARNAUJANČIOS LYDERYSTĖS IR KETINIMO PALIKTI DARBO VIETĄ SĄSAJŲ TYRIMO METODOLOGIJA .....	37
2.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai .....	37
2.2. Tyrimo hipotezės.....	38
2.3. Tyrimo duomenų rinkimo metodas ir instrumentas .....	40
2.4. Tyrimo imtis, tyrimo dalyvių atrankos metodas ir tyrimo eiga .....	42
2.5. Tyrimo etika.....	43
3. STRESO DARBE, TARNAUJANČIOS LYDERYSTĖS, SUVOKTO ORGANIZACINIO PALAIKYMO, DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU IR KETINIMO PALIKTI DARBO VIETĄ SĄSAJŲ TYRIMAS .....	45
3.1. Tyrimo konstrukty patikimumo analizė .....	45
3.2. Kontrolinių kintamųjų (socialinių-demografinių respondentų charakteristikų) analizė .....	45
3.3. Duomenų aprašomoji statistika ir normalumo testavimas.....	48

3.4. Streso darbo vietoje, pasitenkinimo darbu, ketinimo palikti darbo vietą, suvokto organizacinio palaikymo ir vadovo tarnaujančios lyderystės vertinimų palyginimas pagal respondentų socialines demografines charakteristikas.....	51
3.5. Ryšių tarp streso darbo vietoje, pasitenkinimo darbu, ketinimo palikti darbo vietą, suvokto organizacinio palaikymo ir vadovo tarnaujančios lyderystės analizė .....	60
3.5.1. Ryšių tarp streso darbo vietoje, pasitenkinimo darbu, ketinimo palikti darbo vietą, suvokto organizacinio palaikymo ir vadovo tarnaujančios lyderystės koreliacinė analizė .....	60
3.5.2. Ryšių tarp streso darbo vietoje, pasitenkinimo darbu ir ketinimo palikti darbo vietą regresinė analizė.....	61
3.5.3. Pasitenkinimo darbu medijuojančio poveikio streso darbo vietoje ir ketinimo palikti darbovietę ryšiui analizė. ....	64
3.5.4. Tiesioginio vadovo tarnaujančios lyderystės poveikio streso darbo vietoje ir pasitenkinimo darbu ryšiui analizė.....	66
3.5.5. Suvokto organizacinio palaikymo poveikio streso darbo vietoje ir pasitenkinimo darbu ryšiui analizė .....	68
3.6. Tyrimo rezultatų aptarimas .....	72
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI .....	75
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS .....	77
SANTRAUKA.....	89
SUMMARY .....	91
PRIEDAI .....	93
1 priedas. Tyrimo klausimynas.....	94
2 priedas. Cronbach'o alfa skaičiavimo rezultatai.....	98
3 priedas. Streso darbo vietoje vidurkiai skirtingose kontrolinių kintamųjų kategorijose .....	105
4 priedas. Pasitenkinimo darbu vidurkiai skirtingose kontrolinių kintamųjų kategorijose .....	106
5 priedas. Suvokto organizacinio palaikymo vidurkiai skirtingose kontrolinių kintamųjų kategorijose.....	107
6 priedas. Tiesioginio vadovo tarnaujančios lyderystės vidurkiai skirtingose kontrolinių kintamųjų kategorijose .....	108

7 priedas. Ketinimo palikti darbo vietą vidurkiai skirtingose kontrolinių kintamųjų kategorijose .....	109
8 priedas. Koreliacinės analizės rezultatai.....	110

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Stresas tapo labai dažnu kasdieninio gyvenimo reiškiniu ir neišvengiama visuomenės pokyčių pasekme. Tokius pokyčius visuomenėje lėmė mokslo ir technologijų pažanga, pramonės augimas, jos modernizavimas ir automatizavimas, didėjantis gyventojų skaičius ir urbanizacija, nedarbas, vidutinės tikėtinos gyvenimo trukmės augimas ir kiti veiksniai (Robinson, 2018).

Streso sąvoka buvo pirmą kartą panaudota praėjusio amžiaus pirmoje pusėje ir buvo skirta apibūdinti jėgą, spaudimą ar įtampą, veikiančią materialų objektą ar asmenį, kurie priešinas šioms jėgoms ir siekia išsaugoti savo pradinę būseną. Stresas taip pat gali būti apibūdinamas kaip reakcija, kurią patiria asmenys, kuomet išorinės aplinkos reikalavimas viršija jų galimybes (Yates, 2020).

Nustatyta, kad stresas darbo vietoje daro neigiamą poveikį darbuotojų psichologinei ir fizinei sveikatai, o taip pat organizacijos veiklos efektyvumui (Rasool, Wang, Zhang, Samma, 2020). Stresą patiriantys darbuotojai dažniau skundžiasi sveikatos sutrikimais, yra mažiau motyvuoti, jų darbo našumas mažesnis ir darbe jie jaučiasi mažiau saugūs (Lecca, Finstad, Traversini, Lulli, Gualco, 2020). Taip pat mažesnė tikimybė, kad organizacija, kurios darbuotojai patiria nuolatinį stresą, bus konkurencinga rinkoje (Naig, Borbon, 2021). Stresą gali sukelti įtampa namuose ir darbe. Darbdaviai savo darbuotojų nuo streso, patiriamo ne darbo metu, paprastai apsaugoti negali, tačiau jie gali darbuotojus apsaugoti nuo streso, patiriamo organizacijoje. Stresas darbe gali būti didelė problema tiek organizacijai, tiek ir jos darbuotojams. Geras vadovavimas ir darbo organizavimas yra geriausios streso darbo vietoje prevencijos priemonės. Jei darbuotojai patiria stresą, vadovai turi apie tai žinoti, o taip pat žinoti ir kaip darbuotojams padėti įveikti stresą (Krishnamurthy, Ramalingam, Perumal, 2017).

Šiuolaikinės organizacijos siekia sudėtingų tikslų, kuriuos dažnai sunku yra suderinti, siekia tapti konkurencingesnėmis, našesnėmis ir pelningesnėmis. Kad tai pasiektų, organizacijos turi nuolatos tobulėti: keisti gamybos ir darbo organizavimą, diegti technologines naujoves, naujas žmogiškųjų išteklių valdymo strategijas, novatoriškas darbo organizavimo formas ir t. t. (Argenti, 2018). Dėl pokyčių organizacijose greičio, didėja darbo intensyvumas, kuris daro įtaką tiek darbuotojams, tiek ir pačiai organizacijai. Padidėjęs stresas darbo vietoje daro neigiamą poveikį darbuotojams, jų sveikatai ir darbo saugai: padidėja darbuotojų nuovargis, pasireiškia psichikos sutrikimai, padidėja nelaimingų įvykių darbo vietoje skaičius (Havermans, Brouwers, Hoek, 2018). Kaip teigia Pandey (2020), įvairių autorių atliktų tyrimų rezultatai parodė, kad darbuotojai, patiriantys ilgalaikį stresą, gali susidurti su sveikatos problemomis: nugaros ir galvos skausmais, virškinimo trakto sutrikimais, nerimu ir depresija. Su stresu susiję ir elgesio pokyčiai – besaikis rūkymas ir alkoholio vartojimas, nervų sistemos sutrikimai, diabetas. Yra žinoma, kad stresas darbo vietoje gali

sukelti nepasitenkinimą darbu, kas sukelia darbuotojų darbo našumo mažėjimą ir didina darbuotojų kaitą organizacijoje (Hoboubi, Choobineh, Ghanavati, Keshavarzi, Hosseini, 2017).

Organizacijų veiklos efektyvumą didele dalimi lemia pasitenkinimas darbu (Choi, Ha, 2018). Jei darbuotojų pasitenkinimas darbu mažėja, tai daro neigiamą poveikį jų atliekamo darbo ir gaminamos produkcijos kokybei, mažėja organizacijos vartotojų pasitenkinimas produkcija, kas mažina šios produkcijos pardavimus ir organizacijos pelningumą. Visa tai neigiamai atsilieps organizacijos konkurencingumui, o tai turės neigiamos įtakos organizacijos veiklos sėkmei.

Vadovo lyderystė, kaip nurodo Inceoglu, Thomas, Chu, Plans ir Gerbasi (2018), vaidina labai svarbų vaidmenį užtikrinant darbuotojų optimalų gerovės lygį ir palaikant emocinį stabilumą organizacijoje, nes lyderiai gali daryti poveikį darbuotojų darbo reikalavimams (veiksniai, susiję su fizinėmis, socialinėmis ar emocinėmis darbo ir darbo aplinkos savybėmis: laiko spaudimas, darbo spaudimas, santykiai, įtempta aplinka ir lyderystė. Jie paprastai reikalauja ilgalaikių fizinių ir (arba) psichologinių pastangų ir įgūdžių) ir darbo ištekliams (fiziniai, organizaciniai ar socialiniai veiksniai, padedantys darbuotojui pasiekti užsibrėžtus tikslus ir sumažinti stresą: mokymai, karjeros galimybės, geri santykiai, savarankiškumas ir t. t.). Kaip teigia Coetzer, Bussin ir Geldenhuys (2017), vienas iš efektyviausių būdų padidinti darbuotojų įsitraukimą į darbą, pasitenkinimą darbu ir sumažinti darbuotojų emocinį perdegimą bei stresą darbo vietoje yra vadovo tarnaujanti lyderystė. Tarnaujanti lyderystė – tai unikali ir visaapimanti lyderystės teorija, kurioje lyderis tarnauja darbuotojams, plėtoja jų galimybes ir palaiko juos tam, kad pasiekti rezultatus, reikšmingus darbuotojams, organizacijai ir visuomenei (Sousa, van Dierendonck, 2021). Egzistuoja pakankamai stiprus teorinis tarnaujančios lyderystės ryšys su darbo išteklių ir reikalavimų teorija. Pavyzdžiui, tarnaujančiai lyderystei yra būdingas autentiškumas, nuolankumas, atskaitingumas, įgalinimas, drąsa, atleidimas ir valdymas (Kumar, 2018). Tai gerai dera su darbo ištekliais, tokiais kaip organizacinis palaikymas, karjeros galimybės, santykiai su kolegomis, autonomija ir atlygis. Pagrindinis vadovų – tarnaujančių lyderių dėmesys yra skiriamas tam, kad tarnauti darbuotojams, plėtoti jų galimybes ir juos palaikyti. Tai gali privesti tarnaujančius lyderius suteikti darbuotojams jiems reikalingus išteklius, kad sumažinti aukštą darbo reikalavimų ir sudėtingų darbo sąlygų spaudimą. Tai, savo ruožtu, mažina darbuotojų perdegimo ir streso darbo vietoje tikimybę.

Dar vienas veiksnys, kuris daro poveikį stresui darbe, darbuotojų pasitenkinimui darbu ir įsitraukimui į darbą, kaip teigia Alcover, Chambel, Fernńndez ir Rodrńguez (2018), yra darbuotojų suvoktas organizacinis palaikymas. Tokiam ryšiui yra pakankamas teorinis pagrindas, nes suvoktu organizaciniu palaikymu išreiškiamas darbuotojų suvokimas apie tai, kaip ir kiek organizacija rūpinasi savo darbuotojais, jų gerove, o taip pat kaip organizacija patenkina darbuotojų socialinius-emocinius poreikius ir vertina darbuotojų indėlį. Tokiu būdu suvoktas organizacinis palaikymas gerina darbuotojų emocinę gerovę, kas leidžia sumažinti stresines situacijas, pagerinti streso įveikos

strategijų veiksmingumą, o taip pat ir pagerinti darbuotojų emocinę gerovę (Gigauri, 2020). Taip pat suvoktas organizacinis palaikymas daro teigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu (Maan, Abid, Butt, Ashfaq ir Ahmed, 2020). Todėl galima daryti išvadą, kad organizacinis palaikymas gali daryti poveikį tiek stresui darbo vietoje, tiek ir darbuotojų pasitenkinimui darbu. Todėl bet kuriai organizacijai aktualu yra vertinti savo organizacijos streso darbe lygį ir jo sąsajas su darbuotojų pasitenkinimu darbu, o taip pat organizacijoje vyraujančio tiesioginio vadovo tarnaujančios lyderystės ir suvokto organizacinio palaikymo įtaką šiai sąsajai, kad laiku būtų galima imtis priemonių, padedančių darbuotojams įveikti stresą. Taip pat svarbu nustatyti, kokią įtaką daro darbuotojų pasitenkinimas darbu streso darbo vietoje įtakai darbuotojų ketinimui palikti darbo vietą. Tai lėmė šio baigiamojo magistro darbo temos aktualumą.

**Mokslinis ištirtumas.** Stresą savo darbuose analizavo visa eilė autorių. Streso priežastis darbo vietoje tyrė Lazarus (2020); Ahmad, Gul ir Kashif (2022) ir kt. Streso pasekmes darbuotojams analizavo Srivastava ir Srivastava (2018); Suresh, Yuvaprasanth, Nathan ir Amarnath (2020) ir kt. Streso darbe poveikį organizacijai tyrė Islam, Rane, Praveendran, Puthan ir Baharin (2020); Cecily (2022) ir kt. Darbuotojų pasitenkinimui skirti Lu, Zhao ir While (2019); Judge, Zhang ir Glerum (2020) ir kitų autorių darbai. Viešojo sektoriaus organizacijų streso darbe ir pasitenkinimo darbu sąsajas tyrė Padmanabhan (2020). Tuo tarpu sveikatos priežiūros sektoriaus streso darbe ir pasitenkinimo darbu sąsajas tyrė Sule, Thadasare, Sonavane ir Shah (2017). Egzistuoja ir daugiau streso darbe ir pasitenkinimo darbu sąsajų tyrimų įvairiuose ekonomikos sektoriuose ir organizacijose, įvairių profesijų darbuotojų atžvilgiu.

Savo ruožtu Wen, Huang ir Hou (2018) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų suvoktas organizacinis palaikymas, darbuotojų pasitenkinimas darbu, jų patiriamas stresas ir emocinis intelektas yra susiję. Tačiau, kaip nurodo Arnold (2019), buvo atlikta nedaug tyrimų, orientuotų į suvokto organizacinio palaikymo poveikio darbuotojų patiriamo streso ir jų pasitenkinimo ryšiui. Tuo tarpu Johnson, I., Rohde (2022) teigimu, dar nėra pakankamai gerai ištirtas vadovo tarnaujančios lyderystės poveikis darbuotojų psichologinei gerovei organizacijose. Tačiau šiuo metu vykstant greitiems išorinės aplinkos poveikiams, keičiasi tiek veiksniai, sukeliantys stresą, tiek ir darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis. Todėl bet kuris streso darbe įtakos pasitenkinimui darbu ir tarnaujančios lyderystės bei suvokto organizacinio palaikymo moderacinio poveikio šiai įtakai tyrimas pasižymi naujumu ir įneša indėlį į streso darbo vietoje veiksnių bei šio streso poveikio darbuotojų pasitenkinimui darbu pažinimą.

**Darbo problema.** Remiantis šio baigiamojo magistro darbo temos moksliniu ištirtumu, darbo problemą galima suformuluoti probleminiu klausimu: koks yra streso darbo vietoje poveikis viešojo sektoriaus darbuotojų pasitenkinimui darbu ir ar pasitenkinimas darbu yra streso darbo vietoje ir

ketinimo palikti darbo vietą ryšio mediatorius, o suvoktas organizacinis palaikymas ir vadovo tarnaujanti lyderystė yra streso darbo vietoje bei pasitenkinimo darbu ryšio moderatoriai?

**Darbo objektas.** Streso darbo vietoje, vadovo tarnaujančios lyderystės, suvokto organizacinio palaikymo, darbuotojų pasitenkinimo darbu ir ketinimo palikti darbo vietą sąsajos.

**Darbo tikslas.** Išanalizuoti streso darbo vietoje, pasitenkinimo darbu, organizacinio palaikymo, tarnaujančios lyderystės ir ketinimo palikti darbo vietą sąsajas.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti teoriškai bei pristatyti streso darbo vietoje, pasitenkinimo darbu, tarnaujančios lyderystės, suvokto organizacinio palaikymo ir ketinimo palikti darbo vietą koncepcijas.
2. Išanalizuoti organizacijos darbuotojų streso darbo vietoje poveikį jų pasitenkinimui darbu.
3. Išanalizuoti vadovo tarnaujančios lyderystės įtaką organizacijos darbuotojų patiriamo streso darbo vietoje ir jų pasitenkinimo darbu ryšiui.
4. Išanalizuoti darbuotojų suvokto organizacinio palaikymo įtaką jų patiriamo streso darbo vietoje ir jų pasitenkinimo darbu ryšiui.
5. Ištirti darbuotojų pasitenkinimo darbu poveikį streso darbo vietoje įtakai ketinimui palikti darbo vietą.

**Darbo metodai:**

- mokslinės literatūros analizė, sisteminimas, apibendrinimas;
- kiekybinio tyrimo anketinės apklausos metodas;
- anketine apklausa surinktų duomenų statistinės analizės metodai (koreliacijos, regresijos, moderacijos ir mediacijos analizė), grafinio vaizdavimo metodai.

**Darbo struktūra.** Baigiamąjį magistro darbą sudaro įvadas, trys skyriai ir išvados bei pasiūlymai. Pirmajame baigiamojo magistro darbo skyriuje atskleidžiama darbe naudojamų konstrukty, tokių kaip stresas darbo vietoje, pasitenkinimas darbu, ketinimas palikti darbo vietą, tiesioginio vadovo tarnaujanti lyderystė ir suvokto organizacinio palaikymo samprata ir esmė. Taip pat aptariami įvairių autorių nustatyti ryšiai tarp šių konstrukty, kurių pagrindu antrajame darbo skyriuje formuluojamos tyrimo hipotezės. Antrajame baigiamojo darbo skyriuje pateikiama darbe atliekamo tyrimo metodologija: aprašomas tyrimo tipas, duomenų rinkimo metodas, pateikiamos teorinėje baigiamojo magistro darbe atliktos literatūros analizės pagalba suformuluotos tyrimo hipotezės, aprašomas duomenų rinkimo instrumentas, bei surinktų duomenų analizės metodai. Trečiajame baigiamojo magistro darbo skyriuje pristatomi tyrimo rezultatai, pateikiamas tyrimo rezultatų aptarimas, tyrimo ribojimai bei ateities tyrimų kryptys.



# **1. STRESO DARBO VIETOJE, PASITENKINIMO DARBU, ORGANIZACINIO PALAIKYMO, TARNAUJANČIOS LYDERYSTĖS IR KETINIMO PALIKTI DARBO VIETĄ SĄSAJŲ TEORINIAI ASPEKTAI**

## **1.1. Stresas darbo vietoje**

Per paskutinius kelis dešimtmečius stresas apskritai ir ypačingai stresas darbo vietoje tapo šiuolaikinio gyvenimo faktu, o jo atvejų skaičius kasmet vis didėja (Liu, Zhu, Wu, Mao, 2019). Stresas darbo vietoje kelia vis didesnę susirūpinimą dėl jo neigiamos įtakos individų psichologinei ir fizinei sveikatai. Kaip nurodo Karatepe, Yavas, Babakus ir Deitz (2018), stresas darbo vietoje dėl savo neigiamo poveikio asmens sveikatai ar tiesiogiai lemia žemą darbo našumą ir rezultatyvumą, menką entuziazmą dirbti, didesnę neatvykimų į darbą skaičių, nuovargį, menką kūrybiškumą ir didelį nepasitenkinimą darbu.

Stresas bendrai gali būti apibrėžtas kaip individų reakcija į jiems keliamus reikalavimus (Dhabhar, 2019). Tai reiškia situacijas, kuomet asmenų gerovei kenkia jų nesugebėjimas susidoroti su aplinkos keliamais reikalavimais (Foy, Dwyer, Nafarrete, Hammoud, Rockett, 2019). Tuo tarpu stresas darbo vietoje yra nesugebėjimas susidoroti su spaudimu darbo vietoje arba darbo vietos keliamais reikalavimais (Havlovic, Keenan, 2020). Tai reiškia, kad darbuotojas neturi gebėjimų, kurie atitiktų darbo vietos keliamiems reikalavimams ar darbo sąlygoms. Stresas darbo vietoje – tai psichinė ir fizinė būseną, kuri daro įtaką darbo našumui, efektyvumui, asmeninei sveikatai ir atliekamo darbo kokybei (Panigrahi, 2016).

Yra visa eilė stresą aiškinančių teorijų, kurias bendru atveju galima sugrupuoti į transakcines teorijas ir sąveikos teorijas (Kheswa, 2019). Remiantis plačiausiai naudojama transakcine streso teorija, stresas yra tiesioginis kontakto tarp individo ir jo aplinkos produktas, kuris gali sunaudoti individo išteklius ir kelti grėsmę jo gerovei. Tačiau, kaip teigia Kheswa (2019), naujesnė šios teorijos versija daro prielaidą, kad būtent šios transakcijos įvertinimas numato priežasties-pasekmės būdą, kuris geriau atspindi pagrindinių psichologinių ir fiziologinių mechanizmų, kuriais grindžiamas bendras streso procesas ir patirtis, pobūdį. Šia prasme bet kurį darbo aplinkos aspektą vertinantis asmuo gali suvokti kaip stresorių, tačiau individualų poreikių ir gebėjimų vertinimui gali daryti įtaką visa eilė veiksnių, įskaitant asmenybės bruožus ir asmenines savybes, situacinius poreikius, įveikos gebėjimus, patirtus išgyvenimus, laiką ir bet kokią jau patirtą streso būseną (Prem, Ohly, Kubicek, Korunka, 2018).

Iš esmės streso darbo vietoje patirtis, remiantis transakcijos teorija, yra susijusi su konkrečių darbo vietos scenarijų poveikiu ir asmens įvertinimu, ar sunku su šiuo poveikiu susidoroti. Šią patirtį paprastai lydi bandymai susidoroti su pagrindine problema ir psichologinio funkcionavimo, elgesio ir funkcijų pokyčiai (Ryan, Bergin, Chalder, Wells, 2017). Siekdamas atpažinti šiuos išorinius ir

vidinius streso darbo vietoje elementus, Cox (1993) išdėstė kitą modifikuotą transakcijų teoriją. Ši teorija atspindėjo stresoriaus šaltinius, tų stresorių suvokimą, susijusį su jo/jos gebėjimu susidoroti, psichologinius ir fiziologinius pokyčius, susijusius su kylančio streso atpažinimu, įskaitant suvoktą gebėjimą susidoroti, įveikos pasekmes ir bendrą grįžtamąjį ryšį, atsirandantį šio proceso metu.

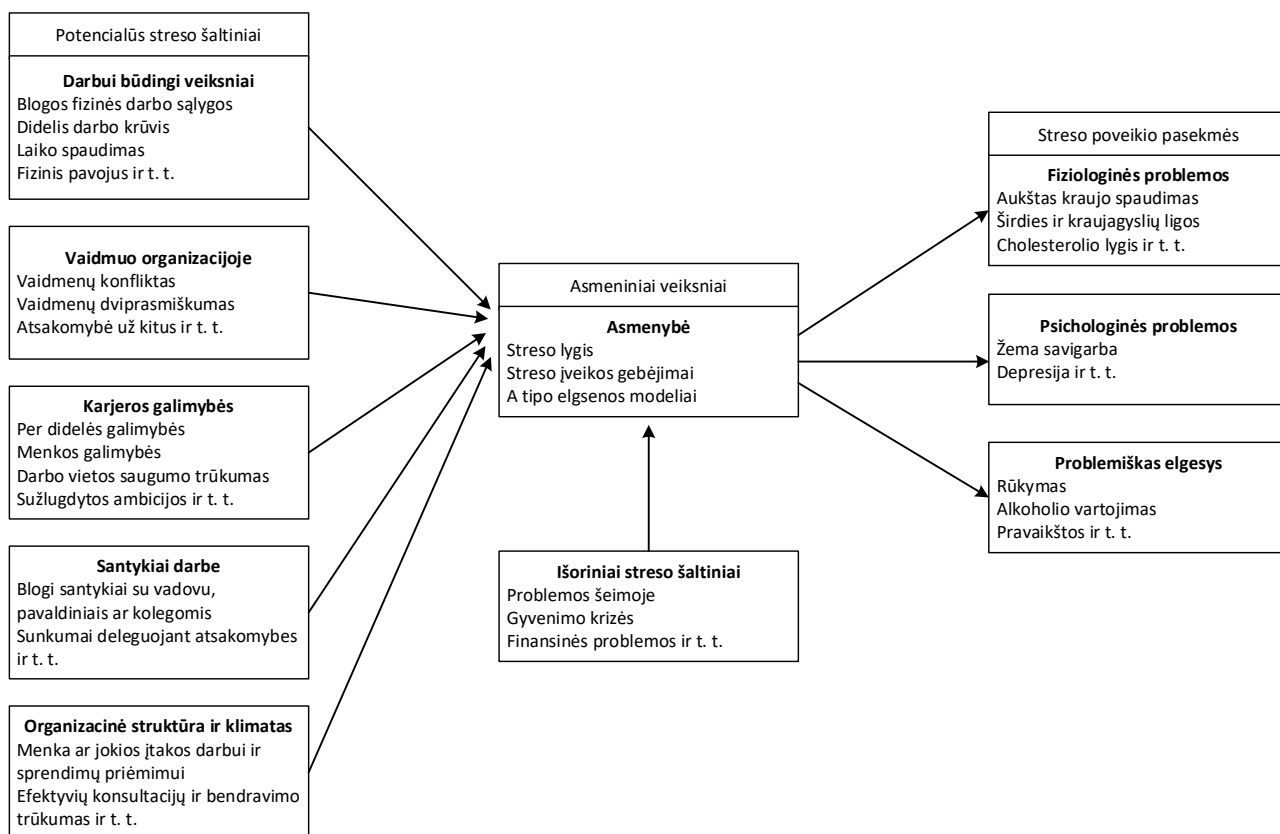
Kita stresą darbo vietoje aiškinančių teorijų grupė yra sąveikos teorijos, kurios kaip streso pagrindą akcentuoja aplinkos stimulo ir susijusių individualių reakcijų sąveiką (Pezaro, 2018). Pavyzdžiui, pastangų ir atlygio disbalanso teorija teigia, kad pastangos darbe yra psichologinio kontrakto dalis, pagrįsta socialinio abipusiškumo norma, kai pastangos darbe yra atlyginamos užmokesčiu ir galimybėmis (Siegrist, 2017). Būtent šio psichologinio kontrakto disbalansas gali sukelti stresą. Tačiau skirtingai nuo transakcinių teorijų, šis disbalansas nebūtinai turi būti vertinamas, nes stresorius gali būti nuolatinis kasdieninis reiškiny.

Asmens ir aplinkos tinkamumo teorija yra viena iš ankstyviausių su darbu susijusio psichologinio streso sąveikos teorijų, teigiančių, kad su darbu susijęs stresas kyla dėl to, kad individo įgūdžiai, ištekliai ir gebėjimai neatitinka darbo aplinkos reikalavimų (Stich, Tarafdar, Stacey, Cooper, 2019). Čia gali atsirasti sąveika tarp objektyvios realybės ir subjektyvaus suvokimo bei tarp aplinkos kintamųjų ir individualių kintamųjų. Šiuo atveju stresas gali atsirasti, kai nėra suderinamumo tarp to, kiek darbuotojo nuostatos ir gebėjimai atitinka darbo reikalavimus, arba to, kiek darbo aplinka atitinka darbuotojų poreikius (Stich et al., 2019).

Darbo paklausos-kontrolės teorijos teigimu, stresas darbo vietoje gali atsirasti dėl kelių psichologinių darbo poreikių, susijusių su darbo krūviu, sąveikos, pavyzdžiui, pažintinių ir emocinių poreikių, tarpasmeninių konfliktų, darbo kontrolės, susijusios su galia priimti sprendimus (Akbari, Akbari, Shakerian, Mahaki, 2017). Vėliau ši teorija buvo išplėsta ir buvo pasiūlyta paklausos kontrolės palaikymo teorija, kuri apibūdino, kaip socialinė parama gali veikti kaip tarpininkas esant įgūdžių ir darbo reikalavimų konfliktui (Dawson, O'Brien, Beehr, 2016). Remiantis šia teorija, kadangi socialinė parama, kaip įveikos mechanizmas, gali sumažinti neigiamą streso darbo vietoje poveikį, didžiausią streso darbo vietoje patiria tie asmenys, kuriems keliami aukšti reikalavimai kartu su menkomis kontrolės galimybėmis ir menka socialine parama.

Pagrindiniai „darbas-stresas“ proceso komponentai yra potencialūs streso šaltiniai (stresoriai), individualių skirtumų veiksniai (moderatoriai/mediatoriai) ir streso (įtampos) pasekmės (Lai, Saridakis, Blackburn, 2015), kaip pateikta 1 paveiksle. Stresą sukeltantys veiksniai (susiję su darbo vieta ir ne darbo vietos) yra objektyvūs įvykiai, stresas yra subjektyvi įvykio patirtis, o streso pasekmės yra atsakas į stresą. Tokiu būdu streso pobūdį ir poveikį galima apibrėžti teigiant, kad kai kurie aplinkos veiksniai (stresoriai), kai juos interpretuoja individas (kognityvinė interpretacija), gali sukelti stresą.

## 1 paveikslas. Streso darbo vietoje modelis



Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Lai et al. (2015)

Tarp visų gyvenimiškų situacijų darbo vieta išsiskiria kaip potencialiai reikšmingas streso šaltinis vien dėl to, kad šioje aplinkoje praleidžiama daug laiko (Schwepker, Dimitriou, 2021). Laikui bėgant buvo nustatyta visa eilė veiksnių, sukeliančių stresą darbo vietoje. Kaip nurodo Chaudhary (2017), bendrus organizacinius ir individualius veiksnius, sukeliančius stresą, galima suskirstyti į penkias grupes: 1) organizacinės praktikos (skatinimo už rezultatus sistemos, kontrolės praktikos, karjeros galimybės); 2) darbo/užduočių ypatumai (darbo krūvis, darbo tempas, savarankiškumas); 3) organizacijos kultūra/klimatas (darbuotojo vertė, asmeninio tobulėjimo galimybės, sąžiningumas); 4) santykiai organizacijoje (santykiai tarp darbuotojų, vadovų santykiai su pavaldiniais, santykiai su klientais); 5) darbuotojo asmeninės savybės (asmenybės bruožai, santykiai šeimoje, streso įveikos gebėjimai). Tuo tarpu Bliese, Edwards ir Sonnentag (2017) nurodo, kad egzistuoja šešios stresą darbo vietoje sukeliančių veiksnių kategorijos: fizinė aplinka, vaidmenų veiksniai sukeliantys stresą, organizacijos struktūra ir darbo ypatumai, santykiai su kitais, karjeros galimybės ir darbo-šėimos konfliktai. Aydin ir Kaya (2016) nurodo tokius streso darbo vietoje šaltinius kaip darbui būdingus veiksnius, vadovo vaidmenį, santykius su kitais, karjera ir pasiekimai, organizacinė struktūra ir klimatas bei darbo-namų balansas. Bendru atveju visi stresą darbo vietoje sukeliantys veiksniai gali būti suskirstyti į egzogeninius (nepalankios profesinės sąlygos, per didelis darbo krūvis, bendradarbiavimo stoka ir t. t.) ir endogeninius (individualūs asmenybės ypatumai ir pan.).

Įvertinus šiuolaikinės verslo aplinkos ir organizacijos veiklos sudėtingumą, streso darbo vietoje priežastys gali būti suskirstomos į dvi pagrindines grupes: a) veiksniai, susiję su darbu, kurie gali būti skirstomi į tris pogrupius – veiksniai, būdingi aplinkai, organizacijai ir darbui, ir b) su asmeniu susiję stresą sukeliantys veiksniai, kurie gali būti individualių savybių arba individualių gyvenimo aplinkybių pasekmė. Įvairių autorių išskirtų stresą darbo vietoje sukeliančių veiksnių apibendrinimas pateikiamas 1 lentelėje.

**1 lentelė.** Stresą darbo vietoje sukeliantys veiksniai

<b>Su darbu susiję stresą darbo vietoje sukeliantys veiksniai</b>		
<b>Būdingi aplinkai</b>	<b>Būdingi organizacijai</b>	<b>Būdingi darbui</b>
Ekonominės sąlygos Padidėjęs konkurencijos lygis Rinkos pokyčiai Technologinė plėtra Nauji produktai ir darbo organizavimo formos Tarptautinės įmonės Visuomenės susirūpinimas aplinkosauga ir t. t.	Pokyčiai organizacijoje Reorganizavimas Atleidimai iš darbo Organizacinė struktūra Organizacinė kultūra/klimatas Susilieėjimai ir įsigijimai Atlygio sistema Darbo saugumas Vadovavimo stilius Mokymų trūkumas ir t. t.	Prastai suderinti gebėjimai ir įgūdžiai, reikalingi norint efektyviai atlikti darbą Didelis darbo krūvis Didelis darbo tempas Spaudimas dirbti ilgiau Prieštariniai darbo reikalavimai Atsakomybės spaudimas Laiko spaudimas Išteklių užduotims atlikti trūkumas Informacijos stoka Santykiai su kolegomis, pavaldiniais ir vadovais Fiziniai pavojai Nepakankamas mokymas ir t. t.
<b>Su asmeniu susiję stresą darbo vietoje sukeliantys veiksniai</b>		
<b>Asmens savybės</b>	<b>Asmens gyvenimo aplinkybės</b>	
Asmenybės bruožai Demografinės charakteristikos Įveikos gebėjimai ir t. t.	Darbo-asmeninio gyvenimo konfliktas Šeimos problemos Asmeninės problemos Socialinės problemos Finansiniai sunkumai ir t. t.	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Chaudhary (2017); Bliese et al. (2017); Aydin ir Kaya (2016)

Stresas darbo vietoje sukelia visą eilę neigiamų, nepageidaujamų ir brangiai kainuojančių pasekmių tiek atskiriems asmenims, tiek ir organizacijoms (Sanchez-Gomez, Giorgi, 2021). Organizacinėje aplinkoje stresas šiuo metu tampa viena iš pagrindinių asmenų sveikatos ir organizacijos veiklos problemų priežastimi, o taip pat nepageidaujamų įvykių ir nenumatytų išlaidų priežastimi. Streso darbo vietoje pasekmes galima suskirstyti į pasekmes individualiame ir organizaciniame lygmenyse. Individualiame lygmenyje galima išskirti tris pagrindines streso darbo vietoje pasekmių grupes:

1. *Nepageidaujami jausmai ir elgesys*, tokie kaip nepasitenkinimas darbu, mažesnė motyvacija, žema darbuotojų moralė, mažesni įsipareigojimai organizacijai, suprastėjusi bendra darbo kokybė, pravaikštos, padidėjusi darbuotojų kaita, mažesnis darbo našumas, negebėjimas priimti tinkamų sprendimų, profesinis perdegimas, susvetimėjimas, padidėjęs alkoholio vartojimas ir rūkymas (Sahoo, 2016).
2. *Fiziologinės problemos* (suprastėjusi fizinė sveikata) – padidėjęs kraujospūdis ir pulsas, širdies ir kraujagyslių ligos, padidėjęs cukraus kiekis kraujyje, nemiga, galvos skausmai, susilpnėjusi imuninė sistema, traumos ir nuovargis (Zehra, Faizan, 2017).
3. *Psichologiniai sutrikimai* (prasta emocinė (psichinė) sveikata) – psichologinis išsekimas, depresija, nerimas, pasyvumas/agresyvumas, nuobodulys, pasitikėjimo savimi ir savigarbos praradimas, koncentracijos praradimas, impulsyvumas ir socialinių normų ir vertybių nepaisymas, nepasitenkinimas darbu ir gyvenimu, kontakto su realybe praradimas, emocinis nuovargis ir išsekimas (Quick, JHenderson, 2016).

Organizaciniu lygmeniu profesinio streso pasekmės gali būti suskirstytos į du pagrindinius pogrupius:

1. *Organizaciniai simptomai*, tokie kaip darbuotojų nepasitenkinimas ir prasta moralė, veiklos našumo sumažėjimas, žemos kokybės produktai ir paslaugos, prastesni santykiai su klientais, tiekėjais, partneriais ir reguliavimo institucijomis, klientų netekimas, bloga reklama, žala įmonės reputacijai, prarastos galimybės, gamybos proceso sutrikimas, didelis nelaimingų įvykių ir klaidų skaičius, didelė darbuotojų kaita, vertingų darbuotojų praradimas, pastovios laisvos darbo vietos, ankstyvas išėjimas į pensiją, sumažėjęs bendradarbiavimas, prastos vidinės komunikacijos, didelis vidinių konfliktų skaičius ir netinkamas psichologinis klimatas darbo vietoje (Macedo, Junior, SantAnna, 2017).
2. *Organizaciniai kaštai*, tokie kaip nuostoliai dėl sumažėjusio veiklos našumo, didelės darbuotojų pakeitimo išlaidos, padidėjusios išlaidos dėl laikino nedarbingumo, padidėjusios sveikatos priežiūros išlaidos, didesnės išlaidos patenkinant skundus ir padengiant bylinėjimosi išlaidas, išlaidos dėl įrangos sugadinimo (Macedo et al., 2017).

Remiantis pateiktomis streso darbo vietoje pasekmėmis tiek individualiu, tiek ir organizaciniu lygmeniu, galima padaryti išvadą, kad visos jos organizacijoms yra realios išlaidos. Dėl savo reikšmingų ekonominių pasekmių stresas yra ne tik didelė našta, tačiau ir vienas iš pagrindinių rūpesčių šiuolaikinėms organizacijoms, ypatingai įvertinant didelę konkurenciją ir pokyčius išorinėje aplinkoje, kas trukdo organizacijoms išlaidauti likviduojant streso darbo vietoje sukeltas pasekmes (Hassard, Teoh, Visockaite, Dewe, Cox, 2018). Tačiau išlaidos, kurios yra streso pasekmė, beveik niekada nėra įvertinamos ar apskaičiuojamos nei žmogiškuoju, nei finansiniu požiūriu. Nepaisant

akivaizdaus poreikio įvertinti streso išlaidas, kaip teigia Macedo et al. (2018), iki šiol palyginti nedaug organizacijų įvertino tas milžiniškas netiesiogines išlaidas.

Svarbu pabrėžti, kad priešingai populiariems įsitikinimams, stresas gali būti siejamas ir su maloniais, ir su nemaloniais įvykiais, o problematiškas tampa tik tada, kai jis lieka neišspręstas (Sahoo, 2016). Kitaip tariant, galima teigti, kad ne visas stresas yra disfunkcinis ir kad iš tikrųjų stresas nėra savaime blogas, o ribotas streso kiekis kartu su tinkamomis reakcijomis iš tikrųjų gali būti naudingas tiek asmeniui, tiek organizacijai (Quick, JHenderson, 2016). Būtent, kadangi mažas ir didelis stresas prognozuoja prastą darbą, o vidutinis stresas – didžiausią našumą (Hoboubi, Choobineh, Ghanavati, Keshavarzi, Hosseini, 2017), visiškai pašalinti stresą neturėtų būti siekiama. Žalingos ir brangios streso darbo vietoje pasekmės rodo, kad reikalingos strategijos, kurios padėtų apriboti stresą organizacijoje sukeliančius veiksniai bei įveikti streso organizacijoje apraiškas. Būtent tos organizacijos, kurios visapusiškai sprendžia streso darbo vietoje problemą, atpažindamos problemas ir jas spręsdamos, galės geriau susidoroti su greitai besikeičiančios aplinkos poveikiais ir taip padidinti savo galimybes įgyti konkurencinį pranašumą (Glazer, Liu, 2017).

Visų pirma, organizacijos ir jų darbuotojai turi suvokti, kiek stresas yra žalingas ir kokias išlaidas organizacija patiria dėl streso, o taip pat, kad šias išlaidas reikalinga mažinti, kad organizacija galėtų išlikti ir sėkmingai plėtoti savo veiklą. Natūralu, kad šis suvokimas turi prasidėti aukščiausiam organizacijos vadovavimo lygmenyje, kur turi būti adekvačiai įvertintos streso darbo vietoje sukeltos išlaidos ir priimti organizacijos įsipareigojimai tolimesniems veiksams (Glazer, Liu, 2017).

Taip pat stresas darbo vietoje turi tapti problema, kuri vis dažniau atsiduria vadovų darbotvarkėje. Kaip teigia Glazer ir Liu (2017), vis labiau konkurencingame ir sparčiai besikeičiančiame verslo pasaulyje efektyvūs vadovai turėtų jaustis priversti spręsti su darbu susijusio streso problemą, skaičiuodami išlaidas ir imdamiesi atitinkamų veiksmų, kad sumažintų jo poveikį. Vadovai turėtų dėti pastangas mažinant reikšmingus streso šaltinius, nes tai padidina darbuotojų pasitenkinimą darbu, padidina darbo našumą organizacijoje ir sumažina neigiamas streso pasekmes, o tai galiausiai lemia didesnę pelną.

Galiosiausiai, darbuotojams turi būti sukurtos mokymų ir pagalbos programos, skirtos streso įveikimui. Įvairūs seminarai, konferencijos turėtų padidinti darbuotojų informuotumą apie išlaidas, susijusias su stresu darbo vietoje, o taip pat išmokyti darbuotojus įveikti stresines situacijas ir būseną. Kaip nurodo Babanataj, Gorji ir Cherati (2019), mokymai gali turėti teigiamos įtakos kovojant su stresu darbo vietoje, nes padeda darbuotojams tapti atsparesniems stresui, padeda jiems išspręsti pagrindines bet kokių problemų priežastis ir padeda vadovams, kuriems reikia ne tik susitvarkyti savo streso lygį, bet ir būti atsakingiems už streso apraiškas organizacijoje. Atsižvelgiant į organizacines

ir asmenines didelio streso išlaidas, neabejotinai yra naudinga mokyti vadovus ir darbuotojus atpažinti organizacinius veiksniai, kurie prisideda prie streso, ir imtis priemonių jiems sumažinti.

Apibendrinant galima teigti, kad stresas darbo vietoje gali būti apibrėžiamas kaip žalingos fizinės ir emocinės reakcijos, atsirandančios, kai darbo reikalavimai neatitinka darbuotojo galimybių, išteklių ar poreikių. Darbo įtampa gali turėti neigiamų pasekmių tiek darbuotojų fizinei ir psichinei sveikatai, tiek ir organizacijos veiklos rezultatams. Pagrindiniai streso darbo vietoje komponentai yra stresą sukeliantys veiksniai, darbuotojų reakcijos į stresą ir streso pasekmes. Visus veiksniai, kurie sukelia stresą darbo vietoje, galima suskirstyti į išorinius, kurie susiję su darbo aplinka, organizacija ir atliekamu darbu, o taip pat į vidinius, kurie susiję su darbuotojų asmeninėmis savybėmis ir gyvenimo aplinkybėmis. Stresas darbo vietoje darbuotojams sukelia neigiamas fizines ir psichines sveikatos problemas, daro neigiamą poveikį elgesiui. Tuo tarpu organizacijos lygmenyje stresas sukelia papildomas išlaidas, kurias lemia mažėjantis darbo našumas, didėjanti darbuotojų kaita, blogėjanti produkcijos kokybė, santykiai su klientais ir t. t. Streso darbo vietoje mažinimas turi tapti vienu iš pagrindinių organizacijos vadovų uždavinių. Tam jiems reikalinga suvokti šią problemą, o geriausias būdas įveikti ją yra darbuotojų ir vadovų mokymai, kuriuose turi būti ne tik supažindinama su stresu, kaip blogiu organizacijoje, tačiau ir mokoma streso įveikos strategijų.

## **1.2. Stresas darbo vietoje viešajame sektoriuje**

Kaip nurodo Grego-Planer (2019), viešasis sektorius daugiausiai rūpinasi socialinių ir ekonominių sąlygų reguliavimu bei palaikymu. Viešajame sektoriuje egzistuoja nuosekli taisyklių ir nuostatų sistema, kuri nustato atliekamo darbo pobūdį ir struktūrą. Tuo tarpu privatusis sektorius yra mažiau apsunkintas taisyklių, reglamentų ir ribojančių darbo metodų. Jis yra motyvuotas ir priklausomas nuo pelno siekimo, todėl darbuotojai turi būti įvairiapusiškai kvalifikuoti ir kūrybiškai išradingi.

Išskiriami du teoriniai požiūriai į sektorių skirtumus ir panašumus (Zeffane, Bani Melhem, 2017). Pagal bendrąjį požiūrį visos organizacijos iš esmės yra vienodos organizacinių procesų, pavyzdžiui, valdymo, funkcijų, vertybių ir sprendimų priėmimo principų, atžvilgiu. Jas lemia sprendimai, kuriuos galima analizuoti pasitelkiant kaštų ir naudos analizę. Didėjantis darbo spaudimas dėl besikeičiančių užimtumo modelių, kuriuos skatina kaštų mažinimas ir konkurencija (t. y. darbuotojų skaičiaus mažinimas, užsakomųjų paslaugų teikimas, subranga ir globalizacija), vis labiau daro poveikį abiem sektoriams (Koukoulaki, Citation2002). Anot Bhui ir Dinos (2016), nors galutiniai tikslai abiejuose sektoriuose gali skirtis, jų siekimo procesai iš esmės yra panašūs. Tai leidžia manyti kad tarp dviejų sektorių patiriamo streso skirtumų nebus.

Pagal kitą požiūrį, kuris dažnai vadinamas pagrindiniu, esminiai skirtumai (pvz., biurokratizacija ir rinkos jėgos), kurie egzistuoja tarp skirtingų sektorių, daro įtaką darbuotojų psichologinei sveikatai ir gerovei (Agarwal, Sajid., 2017). Pavyzdžiui, privataus sektoriaus darbuotojai turi daugiau galimybių gauti ekonominę naudą, o tai leidžia jiems dirbti našiau ir produktyviau. Be to, viešajam sektoriui, o ne privačioms organizacijoms taikomi skirtingi teisiniai ir politiniai suvaržymai, dėl kurių viešajame sektoriuje suvoktas pasitenkinimas darbu yra mažesnis. Grissom, Viano ir Selin (2016) teigimu, žymūs neatitikimai tarp viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų atlyginimų gali būti siejami su dideliais abiejų sektorių darbo veiklos ir profesinių struktūrų skirtumais. Todėl streso darbo vietoje patirtis skirtinguose sektoriuose skiriasi.

Tyrimo, kurį atliko Bano ir Jha (2019) tikslas buvo nustatyti streso, susijusio su darbu, skirtumus viešajame ir privačiame sektoriuje pagal dešimt stresą darbo vietoje sukeliančių veiksnių. Tyrimo rezultatai parodė, kad tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus streso darbe lygis buvo vidutinis ir reikšmingo skirtumo nebuvo.

Nahar, Hossain, Rahman ir Bairagi (2018) atliktame tyrime ištyrė pasitenkinimo darbu, streso darbe ir psichinės sveikatos ryšį viešajame ir privačiame sektoriuose. Buvo nustatyta, kad vyrų pasitenkinimas darbu buvo geresnis nei moterų, tačiau abiejų lyčių darbuotojų įtampa ir psichinė sveikata buvo vienoda. Viešojo sektoriaus darbuotojai darbe patiria didesnę stresą nei privataus sektoriaus darbuotojai. Tačiau pasitenkinimo darbu ir psichikos sveikata yra vienoda. Tuo tarpu viešojo sektoriaus darbuotojų psichinė sveikata yra šiek tiek geresnė nei privataus sektoriaus darbuotojų. Taip pat buvo nustatyta, kad abiejuose sektoriuose ryšys tarp streso darbe ir pasitenkinimo darbu egzistuoja neigiamas ryšys, tačiau šis ryšys buvo nereikšmingas.

Christiana ir Mahalakshmi (2018) nustatė, kad viešojo sektoriaus darbuotojai patiria daugiau streso nei privataus sektoriaus darbuotojai. Pagrindiniai veiksniai, kurie lemia patiriamo streso lygio skirtumus yra darbo patirtis ir išsilavinimas.

Stresą darbo vietoje viešajame sektoriuje gali sukelti daug veiksnių. Pagal Zeffane, et al. (2017), viešojo sektoriaus darbuotojai dažnai uždirba mažesnius atlyginimus nei jų privataus sektoriaus bendraamžiai, turintys panašią kvalifikaciją. Finansinius rūpesčius apsunkena ir įtampa darbe. Darbuotojų trūkumas didina darbo krūvį ir laiko spaudimą, kas potencialiai gali sukelti stresines situacijas darbo vietoje. Kaip nurodo Gulzar ir Rashid (2020), viešajame sektoriuje dirbantys darbuotojai dažnai susiduria su dideliu darbo krūviu ir spaudimu, nes jie yra atsakingi už svarbius visuomenės poreikius. Pavyzdžiui, mokytojai yra atsakingi už mokinių mokymą ir ugdymą, o policininkai yra atsakingi už visuomenės saugumą.

Dar vienas veiksnys, kuris sukelia stresą darbo vietoje viešajame sektoriuje yra neaiškios ar prieštaringos politikos: viešajame sektoriuje gali būti taikomos neaiškios ar prieštaringos politikos. Tai gali sukelti stresą darbuotojams, nes jie nežino, ko iš jų tikimasi. Taip pat viešajame sektoriuje



vadovavimas kartais gali būti nepakankamai stiprus arba palaikantis. Tai gali sukelti stresą darbuotojams, nes jie jaučiasi vieniši ir nepalaikomi. Be to, viešajame sektoriuje dirbantys darbuotojai dažnai susiduria su konfliktais su klientais ar piliečiais. Tai darbuotojams sukelia stresą, nes jie jaučiasi kalti ar atsakingi už konfliktą (Christiana, Mahalakshmi, 2018).

Tyrimo, kurį atliko Ahmad (2018) tikslas buvo nustatyti veiksniai, sukeliančius stresą darbo vietoje viešajame sektoriuje. Nustatyta, kad bendra viešojo sektoriaus darbo aplinka tik vidutiniškai susijusi su stresu darbe. Tačiau pastebėtos nenuoseklios tyrimo kintamųjų sąsajos su stresu. Nemažoni darbo aplinka ir darbuotojų vaidmenys buvo pripažinti nesusiję su stresu. Priešingai, karjeros galimybių trūkumas, prasti darbuotojų tarpasmeniniai santykiai darbe ir netinkamas darbų paskirstymas buvo nustatyti kaip pagrindiniai su darbu susijusio streso veiksniai. Nustatyta, kad tam tikrais aspektais darbo aplinka moterims kelia didesnę stresą nei vyrams. Palyginti su vyrais, moterims didelį stresą kėlė vadovų paramos trūkumas ir asmenybės konfliktai. Paramos darbe trūkumas ir vaidmenų konfliktai jas veikė labiau, nes moterys buvo priverstos atlikti kelis vaidmenis namuose ir darbe. Darbe jos patyrė izoliaciją ir diskriminaciją, todėl aplinkoje, kurioje dominavo vyrai, jos galėjo tapti lengvomis stresą sukeliančių asmenybės konfliktų aukomis.

Apibendrinant galima teigti, kad stresas darbo vietoje yra problema tiek viešajame sektoriuje, tiek ir privačiame. Daugelio autorių atliktų lyginamųjų tyrimų rezultatai parodė, kad viešojo sektoriaus darbuotojai darbo vietoje patiria didesnę stresą nei privataus sektoriaus darbuotojai. Tokio skirtumo priežastys gali būti mažesni atlyginimai viešajame sektoriuje, mažesnės ir reglamentuotos viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo galimybės, karjeros galimybių trūkumas, didesnė konfliktų su klientais tikimybė, didelė atsakomybė darbe. Visa tai lemia būtinumą tirti viešojo sektoriaus darbuotojų streso darbe įtaką tokiems aktualiems šiuo metu konstruktais kaip viešojo sektoriaus darbuotojų pasitenkinimas darbu ir ketinimas keisti darbovietę.

### **1.3. Darbuotojų pasitenkinimas darbu**

Kaip nurodo Aziri (2011), viename iš pirmųjų apibrėžimų pasitenkinimas darbu buvo apibrėžiamas kaip bet koks psichologinių, fiziologinių ir aplinkos aplinkybių derinys, dėl kurio bet kuris individas galėjo pasakyti, kad jis yra patenkintas savo darbu. Remiantis tokiu apibrėžimu, nors pasitenkinimui darbu daro įtaką eilė išorinių veiksnių, jis išlieka kažkuo vidiniu, susijusiu su individo savijauta. Todėl pasitenkinimas darbu yra visuma veiksnių, kurie lemia pasitenkinimo jausmą.

Praėjusio amžiaus septintajame dešimtmetyje, kaip nurodo Lu, Zhao ir While (2019), apibrėžiant pasitenkinimą darbu, didžiausias dėmesys buvo skiriamas darbuotojo vaidmeniui darbo vietoje. Tokiu būdu pasitenkinimas darbu buvo apibrėžiamas kaip emocinė individų orientacija į darbo vaidmenis, kuriuos jie šiuo metu atlieka.

Remiantis Judge, Zhang ir Glerum (2020), šiuo metu plačiausiai cituojamu apibrėžimu, pasitenkinimas darbu susijęs su individų požiūriu į savo atliekamą darbą ir įvairius jo aspektus. Tai susiję su tuo, kiek individui patinka ar nepatinka jo atliekamas darbas. Todėl pasitenkinimas darbu ir nepasitenkinimas darbu gali atsirasti bet kokioje konkrečioje darbinėje situacijoje.

Pasitenkinimas darbu yra teigiamų ar neigiamų emocijų, kurias darbuotojai jaučia savo darbo atžvilgiu, derinys. Tuo pačiu, kiekvienas darbuotojas, užimtas kokioje nors organizacijoje, kartu su savimi atsineša į ją savo poreikius, norus ir patirtį, kurie lemia lūkesčius, kurių jis atsisakė. Pasitenkinimas darbu yra lūkesčių atitikimo realiam atlygiui laipsnis. Pasitenkinimas darbu yra glaudžiai susijęs su to darbuotojo elgesiu darbo vietoje (Neff, 2017). Pasitenkinimas darbu taip pat gali būti suprantamas kaip darbuotojo vertybių, savo darbo suvokimo ir aplinkos sąveikos rezultatas (Kartika, Purba, 2018).

Pasitenkinimas darbu – tai darbuotojo pasiekimų ir sėkmės jausmas darbe. Paprastai manoma, kad jis yra tiesiogiai susijęs su darbo našumu ir asmenine gerove. Pasitenkinimas darbu reiškia, kad reikia atlikti darbą, kuris jam patinka, atlikti jį gerai ir gauti atlygį už pastangas. Pasitenkinimas darbu dar labiau reiškia entuziazmą ir laimę darbu. Pasitenkinimas darbu yra pagrindinė sudedamoji dalis, kuri užtikrina pripažinimą, pajamas, paaukštinimą ir kitų tikslų siekimą, dėl kurių atsiranda pilnatvės jausmas (Judge et al., 2020).

Pasitenkinimo darbu sąvoka reiškia požiūrį ir jausmus, kuriuos žmonės jaučia savo darbo atžvilgiu. Teigiamas ir palankus požiūris į darbą rodo pasitenkinimą darbu. Neigiamas ir nepalankus požiūris į darbą rodo nepasitenkinimą darbu (Armstrong, Taylor, 2022).

Pasitenkinimas darbu – tai jausmų ir įsitikinimų, kuriuos individai turi savo turimo darbo atžvilgiu, rinkinys. Individų pasitenkinimo darbu lygis gali svyruoti nuo didelio pasitenkinimo iki didelio nepasitenkinimo. Be požiūrio į savo darbą kaip visumą, individai taip pat gali turėti požiūrį į įvairius savo darbo aspektus, pavyzdžiui, apie rūšį.

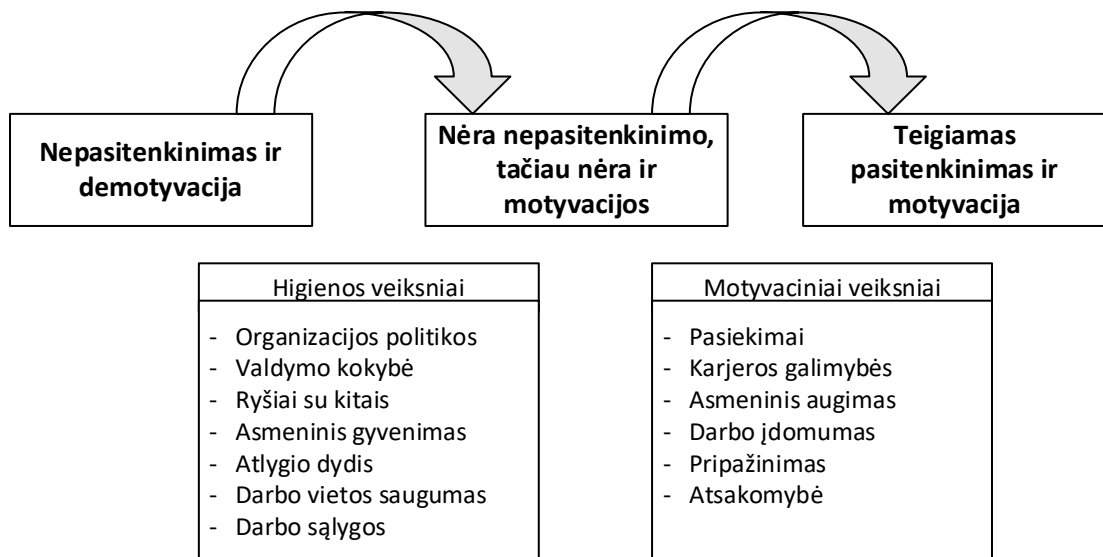
Remiantis analizuotais įvairių autorių pateiktais pasitenkinimo darbu sąvokos apibrėžimais galima padaryti išvadą, kad pasitenkinimas darbu ir nepasitenkinimu darbu yra jausmas, požiūris ir įsitikinimas apie atliekamą darbą, nepriklausomai nuo to ar atliekamas darbas patinka ar ne. Šie jausmai gali būti susiję su skirtingais darbo aspektais arba gali būti bendras jausmas. Be to, kaip nurodo Lu et al. (2019), pasitenkinimą darbu galima apibūdinti arba vertinti kaip darbuotojų emocijų sistemą, kurią sudaro keturios dalys:

1. Darbo pobūdis – įdomus ar nuobodus darbas, darbo valandos, bendradarbiai ir kolegos, karjeros galimybės, užduočių sudėtingumas, naudojamos technologijos ir įranga.
2. Organizacijos vykdoma kontrolė ir priežiūra, įtraukimas į darbą, skatinimai, nuobaudos, pagyrimai ir kritika, įtraukimas į sprendimų priėmimą.

3. Socialinė sąveika kolegų ir bendradarbių požiūriu, mąstymas organizacijoje ir už jos ribų, išorinė ir vidinė komunikacija.
4. Asmeninės adaptacijos, emocinės, psichinės ir fizinės būklės požiūriu, galimybės.

Daugelyje teorijų, kuriomis grindžiamas pasitenkinimas darbu, šis konceptas nagrinėjamas motyvacijos kontekste (Kian, Yusoff, Rajah, 2014). Viena iš plačiausiai naudojamų teorijų, kuriomis aiškinamas pasitenkinimas darbu, yra Herzberg'o dviejų veiksmų teorija, kuri buvo sukurta 1959 metais (Alfayad, Arif, 2017). Ši teorija skyrėsi nuo kitų pasitenkinimą darbu aiškinančių teorijų tuo, kad pasitenkinimas darbu buvo traktuojamas kaip du atskiri kontinuumai. Šios teorijos pagrindas yra teiginys, kad vieno darbo atributų (motyvų) egzistavimas lemia pasitenkinimą darbu, o visiškai kitokių darbo atributų (higienos) nebuvimas lemia nepasitenkinimą darbu. Iki dviejų veiksmų teorijos pasitenkinimas darbu buvo laikomas vienu kontinuumu su dviem kraštutinumais – pasitenkinimu ir nepasitenkinimu darbu (Ghazi, Shahzada, Khan, 2018). Buvo manoma, kad darbo motyvai formuoja pasitenkinimą arba nepasitenkinimą darbu. Tačiau šis požiūris pasikeitė pasiūlius dviejų veiksmų teoriją. Vienas kontinuumas, kurį valdo higienos veiksniai, reiškia nepasitenkinimą viename kraštutiniame kontinuumo taške ir nepasitenkinimo nebuvimą kitame kraštutiniame taške. Kitas kontinuumas, valdomas motyvuojančių veiksmų reiškė nepasitenkinimo nebuvimą viename kraštutiniame kontinuumo taške ir pasitenkinimą kitame kraštutiniame taške. Buvo teigiama, kad higienos veiksniai darbo vietoje nesukelia nepasitenkinimo darbu. Tačiau higienos veiksmų nebuvimas sukelia nepasitenkinimą darbu (2 paveikslas). Kita vertus, motyvuojantys veiksniai sukelia pasitenkinimą darbu, o jų nebuvimas – nepasitenkinimo nebuvimą. Higienos veiksniai (nepasitenkinimo) negali padidinti ar sumažinti pasitenkinimo; jie gali turėti įtakos tik nepasitenkinimo laipsniui. Kad būtų pasiektas pasitenkinimas darbu, pasitenkinimo veiksniai (motyvaciniai veiksniai) turi būti suderinti su higienos veiksniais. Organizacijų vadovams būtina suprasti šį ryšį (Alrawahi, Sellgren, Altouby, Alwahaibi, Brommels, 2020).

## **2 paveikslas.** Dviejų veiksmų teorijos modelis



Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Sanjeev ir Surya (2016)

Higienos veiksniams Herzberg'as priskyrė vadovavimą, tarpusavio santykius, fizines darbo sąlygas, atlyginimą, įmonės politiką ir jos administravimą, išmokas ir darbo vietos saugumą. Motyvuojantys veiksniai buvo pripažinimas, pasiekimų jausmas, augimas, atsakomybė, tobulėjimas ir pats darbas (Hur, 2018). Motyvuojantys veiksniai taip pat vadinami vidiniais veiksniais, nes jie kilo iš paties darbo, o higienos veiksniai buvo laikomi išoriniais veiksniais, nes jie buvo išoriniai darbo atžvilgiu. Tolimesniuose pasitenkinimo darbu tyrimuose buvo atsižvelgta į daug daugiau motyvų, išskyrus tuos, kuriuos tyrinėjo Herzberg'as, tiriant pasitenkinimą darbu. Pasitenkinimo darbu instrumentai, tokie kaip Minesotos pasitenkinimo klausimynas (angl. *Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ*), įvertina apie 20 veiksnių tiriant pasitenkinimą darbu.

Dviejų veiksnių teorija yra viena iš plačiausiai taikomų pasitenkinimo darbu teorijų projektuojant darbo vietas. Darbo vietos kuriamos taip, kad būtų įtraukti motyvuojantys veiksniai, gerinantys darbo motyvacijos potencialą, ir užtikrinti higienos veiksniai, kad būtų išvengta nepasitenkinimo darbu. Dviejų veiksnių teorija taip pat gali būti pritaikyta darbo vietų padidinimui, darbo rotacijai ir darbo vietų praturtinimui (Hur,, 2018).

Apibendrinami Herzberg'o dviejų veiksnių teoriją pasitenkinimo darbu kontekste, Sahito ir Vaisanen (2020) teigia, kad tinkamas atlyginimas, geros darbo sąlygos, vadovų pagarba ir geri santykiai su kolegomis nesukuria darbuotojų, jaučiančių pasitenkinimą darbu. Jie sukuria tik darbuotojus, kurie nejaučia nepasitenkinimo darbu. Tačiau tokio nepasitenkinimo nejautimo lygis turi būti priimtinas, kad pradėtų veikti motyvacijos veiksniai. Analogiškas higienos vaidmuo ir medicinoje: jos laikymasis ligos išgydyti negali, tačiau jis gali būti puiki profilaktikos priemonė.

Tyrimais yra patvirtinta, kad nepasitenkinimas darbu sukelia visą eilę nepageidaujamų reiškinių organizacijoje.

*Įsipareigojimų organizacijai sumažėjimas.* Kuomet darbuotojai jaučia nepasitenkinimą darbu, jie atšaukia savo įsipareigojimą organizacijai, o tai dažniausiai pasireiškia mažėjančiu darbuotojų indeliu į organizacijos veiklos rezultatus ir mažesnėmis pastangomis organizacijos veikloje. Tai daro neigiamą įtaką sėkmingai organizacijos veiklai ir jos išlikimui ateityje (Cregan, Kulik, Metz, Brown, 2021).

*Darbo našumo ir produkcijos apimčių mažėjimas.* Nepasitenkinimas darbu daro tiesioginę ir neigiamą įtaką darbuotojų darbui, o tai lemia žemesnę darbuotojų moralę ir didesnius jų ketinimus palikti organizaciją (Nwobia, Aljohani, 2017). Dėl darbuotojų nepasitenkinimo darbu jie sąmoningai mažina savo darbo rezultatus, ko pasekoje sumažėja gamybos apimtys. Tai darbuotojai daro kaip atsaką į darbdavio veiksmus, kuriuos darbuotojai laiko nepriimtinais (Zacher, Rudolph, 2021).

*Ketinimas palikti darbą.* Ketinimas palikti organizaciją kyla dėl to, kad darbuotojai subjektyviai vertina organizaciją, ko pasekoje susiformuoja darbuotojo ketinimas palikti organizaciją, remiantis nepasitenkinimu, kurį patiria darbuotojas. Reikia pažymėti, kad darbuotojų išėjimo iš organizacijos procesas daro neigiamą įtaką organizacijai, nes palikę organizaciją darbuotojai turi būti pakeisti, o to rezultate organizacija patiria išlaidas, o taip pat netenka kvalifikuotų darbuotojų. Tokios išlaidos susiformuoja dėl būtinumo parinkti ir apmokyti naujus darbuotojus (Ramlawati, Trisnawati, Yasin, Kurniawaty, 2021)

*Savanoriška kaita.* Nwobia et al. (2017) teigia, kad kvalifikuotų darbuotojų išėjimas iš organizacijos daro įtaką likusių darbuotojų gebėjimui atlikti jiems skirtas užduotis. Organizacijose, kurias palieka daug kvalifikuotų darbuotojų, tikimas, kad vadovai įdarbins naujus kvalifikuotus darbuotojus. Paprastai organizacijoms tai kainuoja brangiai, daro įtaką gamybos proceso trukmei, kuri didėja dėl būtinumo surasti, apmokyti ir adaptuoti naujus darbuotojus.

*Pasitikėjimo sumažėjimas.* Kai kas nors įvyksta darbo vietoje, dėl ko darbuotojai yra nepatenkinti, darbuotojai reaguos be kitų keršto taktikų panaikindami pasitikėjimą darbdaviu ir taip parodydami savo pyktį ir nusivylimą dėl nepriimtinių darbdavio veiksmų (Maimane, Motilall, Nggeza, Thompson, Chrysler-Fox, 2018). Prarastas pasitikėjimas gali padaryti neigiamą poveikį organizacijai, nes darbuotojai visuomet, dirbdami savo darbą, bus demotyvuoti. Kuomet darbuotojai galvoja, kad jų darbdavys piktnaudžiavo jų pasitikėjimu, jie su didele tikimybe abejos savo būsimų siekių atžvilgiu dėl neprognozuojamų savo darbdavio veiksmų (Zacher, Rudolph, 2021).

Nepasitenkinimas darbu sukuria visą eilę specifinių elgesio modelių, įskaitant bandymus prisijungti prie sąjungos, piktnaudžiavimą alkoholiu ir psichotropinėmis medžiagomis, vagystes darbe, nederamą socializaciją ir vėlavimą į darbą bei pravaikštas. Toks elgesys yra platesnio sindromo, kuris paprastai vadinamas deviantiniu elgesiu darbo vietoje, rodiklis. Jei darbuotojams nepatinka jų darbo aplinka, jie reaguoja tam tikru būdu, kuris gali būti palankus arba nepalankus organizacijai. Jei darbdaviai nori suvaldyti nepageidaujamas nepasitenkinimo darbu pasekmes, jie

turi daryti įtaką problemos šaltiniui, t. y. nepasitenkinimui, o ne bandymą kontroliuoti skirtingas darbuotojų elgsenos apraiškas (Ramlawati et al., 2021).

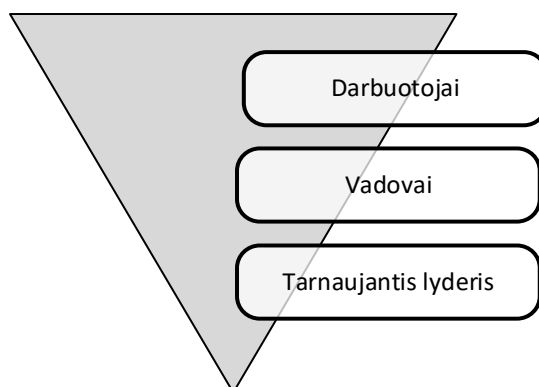
Apibendrinant galima teigti, kad pasitenkinimas darbu yra susijęs su teigiamu jausmu, kurį darbuotojas suvokia savo darbo atžvilgiu, ir kuris atsiranda įvertinus šio darbo savybes. Darbas reikalauja bendrauti ir bendradarbiauti su kolegomis ir vadovais, laikytis organizacijos taisyklių ir politikos, atitikti veiklos standartus, gyventi pagal darbo taisykles ir laikytis darbo sutartyje sudarytų sąlygų. Darbuotojas, jaučiantis pasitenkinimą darbu, jaučia ir teigiamus jausmus darbo atžvilgiu, o jaučiantis nepasitenkinimą darbu darbuotojas jaučia neigiamus jausmus darbo ir organizacijos atžvilgiu. Todėl kiekvienos organizacijos vienas iš pagrindinių uždavinių yra siekti, kad jos darbuotojai jaustų pasitenkinimą darbu. Kuomet darbuotojai jaučia nepasitenkinimą darbu, yra nepakankamai įsitraukę į darbą ir menkai įsipareigoję organizacijai, gali kilti daug neigiamų pasekmių. Nepatenkinti darbuotojai gali netekti organizacinio pilietiškumo, patirti fizinį atsiribojimą nuo organizacijos, jiems gali pasireikšti deviantinis elgesys ir kerštas dėl numanomų veiksmų. Tuo tarpu jaučiantys pasitenkinimą darbu darbuotojai dirba našiau ir kokybiškiau, siekia tobulumo visose darbo srityse. Nepasitenkinimo darbu pasekmės yra ilgalaikės. Nepasitenkinimas darbu didina ketinimą palikti darbą ir darbuotojų kaitą. Tai didina organizacijos išlaidas naujų darbuotojų paieškai, įdarbinimui, apmokymui ir adaptacijai.

#### **1.4. Vadovo tarnaujančios lyderystės koncepcija**

Tarnaujanti lyderystė – tai stilius, kuriuo lyderiai gali pasinaudoti savo darbuotojų aptarnavimui, kas gali padėti padidinti šių darbuotojų pasitenkinimą darbu (Al-Asadi, Muhammed, Abidi, Dzenopoljac, 2019). Tarnaujančios lyderystės teoriją praėjusio amžiaus aštuntame dešimtmetyje sukūrė R. Greanleaf (Melé, Fontrodona, 2017). Tarnaujanti lyderystė – tai lyderystės stilius, kuomet lyderis kitų poreikius iškelia aukščiau savo poreikių. Šią teoriją sukurti paskatino praėjusio amžiaus septintame ir aštuntame dešimtmečiuose vykę neramumai ir tarnaujanti lyderystė buvo kaip vadovavimo stilius, galintis pakeisti tais laikais įprastą autoritarinio vadovavimo stilių. Tačiau, kaip nurodo Melé ir Fontrodona (2017), šios teorijos autorius tarnaujančią lyderystę apibūdino ne tik kaip vadovavimo stilių ar vadovavimo techniką, tačiau ir kaip gyvenimo būdą, kuris yra persmelktas natūraliu poreikiu tarnauti kitiems ir būti tarnu. Kad paaiškinti tarnaujančios lyderystės koncepciją, paprastai naudojamas apverstos piramidės vaizdinys (3 paveikslas).

### 3 paveikslas. Tarnaujančios lyderystės modelis

Tarnaujančios lyderystės organizacinė hierarchija



Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Gibbons (2021)

Tarnaujančios lyderystės organizacinėje hierarchijoje, lyderis yra apačioje, skirtingai nuo hierarchinės organizacinės struktūros, kurioje vadovas yra viršuje. Lyderis tarnauja ir įveikia kliūtis, kurios trukdo organizacijai siekti savo tikslų (Gibbons, 2021).

Besivystantis tarnaujančios lyderystės teorijos pobūdis verčia mokslininkus diskutuoti apie tai, ką realiai reiškia būti tarnaujančiu lyderiu (Shirin, 2014). Dvasinis tarnaujančio lyderio aspektas yra esminis lyderio bendravimo su pavaldiniais komponentas (Lynch, Friedman, 2018). Kumar (2018) teigimu, lyderiui reikalinga sukurti aplinką, kuri skatintų paramą ir užmegztų intymius santykius, atitinkančius besivystančias organizacijos projekcijas. Tarnaujanti lyderystė apima įsipareigojimą pasekėjams ir skatina tobulėjimą bei savimone (Kumar, 2018). Organizacijos sėkmė ir jos teigiami veiklos rezultatai gali būti siejami su tarnaujančio lyderio įsitikinimu ir filosofinėmis ideologijomis (Lynch, Friedman, 2018). Pagrindinis tarnaujančio lyderio požiūrio komponentas yra ugdyti pasekėjus, kad jie būtų įgalinti ir įkvėpti atstovauti lyderiui (Lacroix, Pircher-Verdorfer, 2017). Kumar (2018) teigimu, įtraukus tarnaujančią lyderystę į bendrą organizacijos filosofiją, gaunami rezultatai, kurie patvirtina teorijos efektus, pavyzdžiui, tarnaujanti lyderystė daro teigiamą įtaką pasekėjų/darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui į darbą.

Pagrindinius tarnaujančios lyderystės organizacijoje bruožus išskiria Pawar, Sudan, Satini ir Sunarsi (2020):

- *tarnauti kitiems*. Tarnaujanti lyderystė yra orientuota į esminį norą tarnauti kitiems. Tarnaujantys lyderiai atideda savanaudiškus veiksmus, kad prisiimtų tarnystę komandai ir organizacijai. Tarnaujančios lyderystės filosofija skatina organizacijos narius pasirodyti kaip galima geriau. Bendraudami su organizacijos nariais, tarnaujantys lyderiai pabrėžia ir prisiima tarno vaidmenį. Todėl sėkmė yra neišvengiama, nes lyderis tarnauja organizacijai, pripažindamas ir skatindamas organizacijos narių gebėjimus siekti visos organizacijos tikslų;

- *integuota darbo etika*. Integruotas darbo etikos požymis yra susijęs su santykiiais tarp asmenų, organizacijų ir visuomenės apskritai. Jame pabrėžiama, kad asmenys turėtų būti skatinami išlikti tvirtiems savo charakteriui ir asmenybei tiek asmeninėje, tiek profesinėje veikloje. Tai ilgainiui tampa naudinga organizacijai, nes padidėja našumas, dėl darbuotojų saviraiškos laisvės ir organizacijos gebėjimo atpažinti jų unikalius individualius bruožus ir gebėjimus;

- *bendruomeniškumo jausmo ugdymas*. Tarnaujanti lyderystė siekia ugdyti darbuotojų bendruomeniškumo jausmą, kad būtų galima sėkmingai pasiekti organizacijos tikslus. Bendruomenė – tai vienoje vietovėje ar visuomenėje gyvenančių asmenų, turinčių bendrų socialinių, ekonominių ir politinių interesų, visuma. Tarnaujantys lyderiai teikia žmogiškąsias paslaugas, ugdydami savo darbuotojams bendruomeniškumo jausmą. Tarnaujančių lyderių veiksmai ir rezultatai atsiranda dėl šio bendruomeniškumo jausmo išraiškos;

- *galios pasidalijimas priimant sprendimus*. Pasidalindami jiems suteiktą sprendimų priėmimo galią, tarnaujantys lyderiai ugdo kitų tarnaujančią lyderystę. Remiantis vadybos teorija, geriausias būdas organizacijai pasiekti sėkmę yra deleguoti valdžią, o ne ją kaupti. Galios pasidalijimas pasiekiamas skatinant darbuotojų gebėjimus ir dalyvavimą bei kuriant ir plėtojant organizacijoje įgalinančią aplinką. Veiksmai sukuria gerai motyvuotą darbo jėgą, kuri skatina visus organizacijos darbuotojus siekti organizacijos tikslų (Pawar et al., 2020).

Boone ir Makhini (2012) atliktas tyrimas apibrėžė tarnaujančio lyderio nuostatas, kurios nustato, kaip tarnaujantis lyderis projektuoja ir elgiasi su savo pavaldiniais. Tikėjimas pavaldinio gebėjimu atlikti užduotį arba tapti lyderiu yra tarnaujančios lyderystės pagrindas (Boone, Makhani, 2012). Darant tai, kas tinka pasekėjui, reikia laikytis tam tikro etiško elgesio, kuris išlaiko lyderį moralės sferoje (Zhu, Zheng, Riggio, Zhang, 2015). Pavaldinio augimo skatinimas yra vienas iš svarbiausių būdų tarnaujančiam lyderiui parodyti rūpestingumo ir užuojautos laipsnį, reikalingą paveikti pasekėjus.

Remiantis R. Greenleaf sukurta tarnaujančios lyderystės teorija, Spears (2010) išskyrė dešimt pagrindinių tarnaujančio lyderio funkcinių savybių:

1. *Klausymas* – bendravimas yra labai svarbus ir stiprina lyderio gebėjimus priimti sprendimus. Klausymas sustiprina įsipareigojimą išgirsti kitus. Tarnaujantis lyderis klauso pavaldinių ir savo „vidinio balso“ (Spears, 2018; Kumar, 2018).

2. *Empatija* – tarnaujantis lyderis priima darbuotojus ir pasekėjus tokius, kokie jie yra, ir juos supranta. Jis priima ir supranta darbuotojo perspektyvą ir skatina dirbti (Spears, 2010).

3. *Santykių palaikymas* – transformacija ir galia išgydyti nutrūkusius santykius yra stiprybė, kurią turi tarnaujantis lyderis. Tarnaujančiam lyderiui gydyti kitus reiškia gydyti save.

4. *Sąmoningumas* – savimonė suteikia tarnaujančiam lyderiui galios ir gebėjimą suprasti etikos ir vertybių svarbą.



5. *Įtikinėjimas*. Motyvacijos naudojimas, o ne autoritetas, yra ta savybė, kuria tarnaujantis lyderis skiriasi nuo tradicinių lyderystės modelių ir teorijų. Tai reiškia, kad tarnaujantis lyderis siekia įtikinti kitus, o ne priversti juos.

6. *Konceptualizavimas* – tarnaujantis lyderis turi sugebėti matyti bendrą vaizdą ir vizualizuoti ne tik kasdienę organizacijos veiklą. Šis įgūdis sukuria platesnį mąstymą. Svarbu, kad tarnaujantis lyderis nesakytų kitiems kuria kryptimi reikia eiti, bet būtų atsakingas už tai, kad bendrai einama viena kryptimi. Tarnaujantis lyderis siekia balanso tarp mąstymo, sutelkto į kasdienybę, ir konceptualaus mąstymo.

7. *Įžvalgumas* – ši savybė yra panaši į konceptualizavimą ir leidžia tarnaujančiam lyderiui pasiruošti nenuspėjamiems rezultatams organizacijoje. Ugdydamas šią savybę, tarnaujantis lyderis galės plačiau suvokti organizacijos darbuotojų reakciją į siūlomus pokyčius organizacijoje.

8. *Priežiūra* – tarnaujantys lyderiai turėtų būti įsipareigoję kitiems ir asmenims, kuriems jie tarnauja. Pasitikėjimas yra aktyvi kitų priežiūros sudedamoji dalis. Pasitikėjimo kūrimas leidžia užtikrinti teisingą atlyginimo sistemą, tinkamų darbo sąlygų sukūrimą, gerus socialinius santykius organizacijoje.

9. *Įsipareigojimas žmonių augimui* – tarnaujantys lyderiai mano, kad asmeninis augimas yra svarbiausias dalykas, o žmonės turi vidinę vertę, kuri prisideda prie jų kasdienio darbo sąveikos. Tarnaujantis lyderis siekia daryti viską, kad būtų užtikrintas darbuotojų, kaip asmenybių, augimas.

10. *Bendruomenės kūrimas* – tarnaujantis lyderis sutelkia dėmesį į bendruomenės kūrimą ir atjauninimą, kad pakeltų žmones ir užmegztų tvirtus santykius.

Tarnaujanti lyderystė sutelkta į žmonių, susijusių su tarnaujančiu lyderiu, gerovę (Mcquade, Harrison, Tarbert, 2021). Ji suteikia etinį ir moralinį komponentą lyderystės teorijoms ir lyderystės konceptualizavimui iš organizacijos perspektyvos (Sousa, Van Dierendonck, 2017). Tarnaujantys lyderiai įneša organizacinio teisingumo į organizacijos struktūrą, palengvindami darbuotojų augimą ir našumą (Kumar, 2018). Empiriniai tyrimai remia teorinę nuostatą, kad tarnaujančio lyderio įtikinėjimas yra pasitenkinimo darbu veiksnys (Mcquade et al., 2018).

Taip pat tarnaujanti lyderystė organizacijai teikia ir tam tikrus privalumus:

- *stipresnės komandos*. Tarnaudami komandai, tarnaujantys lyderiai įgyja savo komandos draugų pagarbą, o tai sustiprina bendradarbiavimą, skatina produktyvų elgesį, ugdo harmoniją ir formuoja stipresnes komandas (Bilal, Siddiquei, Asadullah, Awan, Asmi, 2020);

- *teigiama darbo aplinka*. Darbas kartu su lyderiu organizacijoje sukuria teigiamą darbo aplinką, kurioje sąveika yra konstruktyvesnė ir yra mažiau konkurencinga (Elche, Ruiz-Palomino, Linuesa-Langreo, 2020).

- *asmeninių ir profesinių tikslų derinimas*. Tarnaujančio lyderio asmeninio ir profesinio tobulėjimo palaikymas ir skatinimas leidžia darbuotojams suderinti savo asmeninius ir profesinius

tikslius su organizacijos tikslais. Suderinimas pagerina darbuotojų įsitraukimą, įsipareigojimą ir lojalumą organizacijai, galiausiai padidindamas našumą ir pelną (Gašková, 2020).

- *pagerina organizacijos lankstumą*. Komandos, kurios gauna paramą iš savo lyderių, yra lankstesnės kintančioje aplinkoje, kas lemia lanksčią organizaciją. Lyderių remiamas profesinis tobulėjimas padidina darbuotojų mokymosi ir tobulėjimo procesą, kurio metu išryškinamos stipriosios pusės ir pašalinamos silpnosios pusės (Kristensen, Shafiee, 2019).

- *lyderystės mokymai*. Dirbdami kartu su savo tarnaujančiais lyderiais, komandos nariai išmoksta prisimti atsakomybę, ir tuo pačiu pagerina savo lyderystės kompetenciją (Elche et al., 2020).

- *sumažėja darbuotojų kaita*. Įgalinti darbuotojai bus skatinami likti įmonėje ir toliau dirbti siekiant organizacijos tikslų (Kumar, 2018).

- *darbuotojų motyvacija*. Tarnaujanti lyderystė gerina darbuotojų motyvaciją, o tai įkvepia drąsos būti kūrybiškesniems ir novatoriškesniems (Bilal et al., 2020).

Nenuostabu, kad tarnaujanti lyderystė tapo vienu populiariausių vadovavimo stilių šiuolaikinėje darbo vietoje. Anksčiau daugelis vadovų ir įmonių veikė sutarčių su darbuotojais pagrindu. Darbuotojai išlaikė norimą veiklos lygį ir už tai gavo atlyginimą ir pašalpas. Tačiau tai nepadidina darbuotojų našumo. Tai suteikia tik pagrindą. Vietoj to tūkstantmečio ir Z kartos atstovai ieško daugiau. Jie ieško ryšio su organizacijos tikslais ir misija. Jie ieško būdų, kaip kurti savo karjerą, būdami įgalinti ir mokomi. Tačiau jie taip pat orientuojasi į vadovavimą organizacijai, kurioje dirba. Tarnaujančios lyderystės taikymas padeda užmegzti ryšį, įgalinti darbuotojus ir parodyti, ką reiškia organizacija (Kohntopp, McCann, 2018).

Apibendrinant galima teigti, kad tarnaujančios lyderystės teorija yra pakankamai nauja ir vis dar plėtojama. Bendrus atvejus galima išskirti tokius tarnaujančios lyderystės komponentus, kaip pagalba pavaldiniams, įgalinimas, geri santykiai su pavaldiniais, konceptualūs gebėjimai, etiškas elgesys, sekėjų interesų iškelimas virš asmeninių, vertės bendruomenei kūrimas. Tarnaujanti lyderystė grindžiama tokiais principais, kaip tarnystė kitiems, integruota darbo etika, galios pasidalinimas priimant sprendimus ir bendruomeniškumo jausmo ugdymas. Kai kurie tarnaujančios lyderystės pranašumai yra tai, kad lyderiai užsitarnauja pagarbą iš savo darbuotojų; darbuotojai jaučiasi vertinami ir kad lyderiai atsižvelgia į jų interesus; yra bendra vizija; dažnai yra didesnis darbuotojų ir lyderių pasitikėjimas; lyderiai atsižvelgia į darbuotojų nuomones, o tai gali pagerinti darbuotojų pastangas atlikti savo užduotis efektyviau ir kokybiškiau; asmenys ugdo įgūdžius ir gali tobulėti profesinėje srityje palankioje aplinkoje.

## 1.5. Organizacinio palaikymo samprata

Kaip teigia Cohen (2017), darbdaviai paprastai vertina darbuotojų atsidavimą ir lojalumą. Emociškai atsidavusių organizacijos darbuotojų yra geresni veiklos rezultatai, mažesnis pravaikštų skaičius ir mažesnė tikimybė, kad jie išeis iš organizacijos. Tuo tarpu darbuotojai yra labiau susirūpinę dėl organizacijos įsipareigojimų jiems. Darbuotojai vertina, kai organizacija juos gerbia ir palaiko, teikia tinkamą atlygį už darbą ir suteikia karjeros galimybes, o taip pat suteikia prieigą prie informacijos ir kitų pagalbos formų, kuri reikalinga tinkamai atlikti darbo užduotis. Abipusiškumo norma leidžia darbuotojams ir darbdaviams suderinti šias orientacijas.

Anot Livi, Theodorou ir Rullo (2019), remiantis socialinių mainų teorija, užimtumas gali būti traktuojamas kaip prekyba pastangomis ir lojalumu už apčiuopiamą naudą ir socialinį atlygį. Kai vienas asmuo su kitu elgiasi gerai, abipusiškumo norma įpareigoja grąžinti palankų elgesį. Jei ir darbuotojas ir darbdavys savo santykiams taiko abipusiškumo normą, palankus abiejų šalių elgesys yra abipusis, kas teikia naudos abiem tokių santykių šalims.

Organizacinio palaikymo teorija (Kurtessis et al., 2017) teigia, kad tam, kad nustatyti organizacijos pasirengimą atlyginti padidėjusias darbo pastangas ir patenkinti socialinius-emocinius poreikius, darbuotojams formuojasi globalūs įsitikinimai to, koku laipsniu organizacija vertina jų indėlį ir rūpinasi jų gerove, atžvilgiu. Suvoktas organizacinis palaikymas taip pat vertinamas kaip užtikrinimas, kad organizacija teiks paramą tuomet, kai ji reikalinga efektyviai atlikti darbą ir įveikti stresines situacijas.

Remiantis organizacinio palaikymo teorija, suvokto organizacinio palaikymo plėtrą skatina darbuotojų polinkis priskirti organizacijai žmogiškąsias savybes (Eisenberger, Rhoades Shanock, Wen, 2020). Ünal ir Turgut (2015) pažymi, kad organizacijos agentų veiksmai dažnai laikomi organizacijos ketinimų požymiais, o ne priskiriami vien tik agentų asmeniniams motyvams. Šią organizacijos asmenybę skatina teisinė, moralinė ir finansinė organizacijos atsakomybė už savo agentų veiksmus; organizacijos politika, normos ir kultūra, kuri užtikrina tęstinumą ir nustato vaidmenų elgesį; ir galios, kurias organizacijos agentai turi atskiriems darbuotojams. Remdamiesi organizacijos personifikacija, darbuotojai palankų ar nepalankų elgesį su jais laiko požymiu, kad organizacija palankiai ar nepalankiai žiūri į juos.

Remiantis socialinių mainų teorija, kitų gauti išteklių yra labiau vertinami, jei jie pagrįsti diskreciniu pasirinkimu, o ne nuo aplinkybių, kurios nepriklauso nuo šių išteklių teikėjų. Tokia savanoriška pagalba yra sveikintina kaip požymis, kad išteklių teikėjas tikrai vertina ir gerbia išteklių gavėją (Karagonlar, Eisenberger, Aselage, 2016). Tokiu būdu, organizacinis atlygis ir palankios darbo sąlygos, tokios kaip darbo užmokestis, paaukštinimas, darbo praturtinimas ir įtaka organizacijos politikai, labiau skatina suvoktą organizacinį palaikymą, jei darbuotojas mano, kad tai

yra savanoriški organizacijos veiksmai, o ne išoriniai suvaržymai, pavyzdžiui, derybų su profesine sąjunga rezultatas arba vyriausybės nustatytos sveikatos apsaugos ir darbo saugos taisyklės (Sen, Mert, Abubakar, 2021). Kadangi vadovai veikia kaip organizaciniai agentai, vadovo palankumas darbuotojui turėtų skatinti suvoktą organizacinį palaikymą. Šių santykių stiprumas priklauso nuo to, kiek darbuotojai sutapatina vadovą su organizacija, o ne nuo to, kiek vadovo veiksmai laikomi savarankiškais.

Organizacinio palaikymo teorija taip pat nagrinėja psichologinius procesus, pagrindžiančius suvokto organizacinio palaikymo pasekmes. Visų pirma, remiantis abipusiškumo norma, suvoktas organizacinis palaikymas turėtų sukelti jaučiamą pareigą rūpintis organizacijos gerove ir padėti organizacijai pasiekti savo tikslus. Taip pat suvokto organizacinio palaikymo sukeltas rūpestis, pritarimas ir pagarba turėtų patenkinti socialinius ir emocinius poreikius, todėl darbuotojai į savo socialinę tapatybę įtrauktų narystę organizacijoje ir vaidmens statusą. Be to, suvoktas organizacinis palaikymas turėtų sustiprinti darbuotojų įsitikinimus, kad organizacija atpažįsta ir apdovanoja padidėjusį našumą (t. y. veiklos rezultatų ir atlygio lūkesčius). Šie procesai turėtų kurti palankius rezultatus tiek darbuotojams (pavyzdžiui, padidėtų pasitenkinimas darbu ir organizacijoje vyrautų pakili teigiama nuotaika), tiek organizacijai (pavyzdžiui, padidėtų emocinis įsipareigojimas ir našumas, sumažėtų kaita) (Karatepe, 2015).

Kaip nurodo Eisenberger et al. (2020), iš pradžių buvo manoma, kad organizacinis palaikymas yra vienmatis konstruktas. Tačiau pagal organizacinio palaikymo sampratą yra išskiriamos dvi organizacinio palaikymo konstrukto sudėtinės dalys: rūpinimasis darbuotojų gerove ir darbuotojų indėlio vertinimas. Taip pat yra išskiriami ir du darbuotojų suvokimo aspektai, kuriuos galima traktuoti kaip organizacinio palaikymo sudėtinės dalis. Viena iš šių sudėtinių dalių nagrinėja darbuotojų įsitikinimus apie socialinius-emocinius poreikius ir tai, kaip organizacija rūpinasi darbuotojų gerove. Kitas suvokto organizacinio palaikymo aspektas yra sutelktas į atlygį, priedus, išskirtines sąlygas, kuriuos darbuotojas prognozuoja savo veiklos ir jos rezultatyvumo pagrindu.

Analizuojant socialinio palaikymo konstrukta, išskiriamos trys jo sudėtinės dalys: asmeninis palaikymas, organizacinės tvarkos ir vadovų palaikymas (4 paveikslas).

#### 4 paveikslas. Organizacinio palaikymo konstrukto dedamosios



Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Foong-ming (2018)

Vienas iš organizacinio palaikymo komponentų yra darbuotojų asmeninis palaikymas. Kaip nurodo Foong-ming (2018), darbo-asmeninio gyvenimo balansas, augimo ir karjeros darbo vietoje galimybės, darbuotojo palaikymas jo asmeniniame gyvenime yra dalis suvokto organizacijos palaikymo, t. y. dalis to, ką organizacijos darbuotojai suvokia kaip organizacinį palaikymą. Todėl tokios organizacijos praktikos, kurių pagalba investuojama į darbuotoją ir prisideda prie jo tobulėjimo, yra reikšminga organizacinio palaikymo dalis. Kita organizacinio palaikymo dalis yra organizacinės tvarkos, į kurias įtraukiami organizaciniai atlygiai, atvira komunikacija, palaikymas suklydus, palankios darbo sąlygos, įtraukimas į sprendimų priėmimą, lankstumas, lygybė. Jei visa tai organizacijos darbuotojas vertina ne kaip išorinio reguliavimo pasekmes, o kaip savanoriškus organizacijos veiksmus, tai skatina organizacinį palaikymą. Dar vienas organizacinio palaikymo komponentas yra vadovų palaikymas. Taip yra todėl, kad darbuotojai dažnai palankų jiems ar nepalankų vadovų elgesį vertina kaip požymį ar organizacija palaiko ir rūpinasi jais. Dėl tos priežasties, kad vadovai veikia kaip organizacijos agentai, jų teigiamas požiūris darbuotojų atžvilgiu prisideda prie organizacinio palaikymo (Eisenberger et al., 2020).

Siekdami identifikuoti suvokto organizacinio palaikymo veiksnius Kurtessis et al. (2017) atliko įvairių autorių atliktų tyrimų meta analizę ir išskyrė tris pagrindines organizacinio palaikymo veiksmų grupes: teisingumas, vadovo parama bei organizacinis atlygis ir darbo sąlygos.

*Teisingumas.* Procedūrinis teisingumas yra susijęs su būdų, naudojamų nustatant išteklių paskirstymą tarp darbuotojų, teisingumu (Yadav, Yadav, 2016). Pasikartojantys teisingumo atvejai priimant sprendimus dėl išteklių paskirstymo daro reikšmingą teigiamą poveikį suvoktam organizaciniam palaikymui, nes tokie atvejai parodo susirūpinimą darbuotojų gerove. Cropanzano ir Ambrose (2015) išskyrė struktūrinius ir socialinius procedūrinio teisingumo aspektus. Struktūriniai

veiksniai apima formalias taisykles ir politiką, susijusią su sprendimais, kurie daro įtaką darbuotojams, įskaitant tinkamą išpėjimą prieš įgyvendinant sprendimus, tikslios informacijos gavimą ir darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimo procesą. Socialiniai procesinio teisingumo aspektai, kartais vadinami sąveikos teisingumu, apima tarpasmeninio elgesio kokybę paskirstant išteklius. Socialiniai aspektai apima orų ir pagarbų elgesį su darbuotojais ir informacijos apie tai, kaip nustatomi rezultatai, teikimą darbuotojams. Su procedūriniu teisingumu susijusi suvoktos organizacijos politikos samprata, kuri reiškia bandymus paveikti kitus tokiu būdu, kuris skatina asmeninius interesus, dažnai atlyginimo už asmeninius nuopelnus ar organizacijos tobulėjimą sąskaita (Labrague, McEnroe - Petite, Gloe, 2017).

*Vadovo parama.* Lygiai taip pat, kaip darbuotojai formuoja visuotinį suvokimą apie jų vertinimą organizacijoje, jie formuoja bendrą požiūrį į tai, kiek vadovai vertina jų indėlį ir rūpinasi jų gerove (t. y. suvokta vadovo parama) (Kalidass, Bahron, 2015). Kadangi vadovai veikia kaip organizacijos agentai, atsakingi už vadovavimą ir pavaldinių veiklos vertinimą, darbuotojai palankią ar nepalankią vadovo orientaciją į juos laiko organizacijos paramos požymiu (Eisenberger et al., 2020). Be to, darbuotojai supranta, kad vadovų vertinimai apie pavaldinius dažnai perduodami aukštesnei vadovybei, o tai dar labiau prisideda prie vadovo paramos susiejimo su suvoktu organizaciniu palaikymu.

*Organizacinis atlygis ir darbo sąlygos.* Remiantis organizacijos paramos teorija, palankios galimybės gauti atlygį padeda perteikti teigiamą darbuotojų indėlio vertinimą ir taip prisidėti prie suvokto organizacinio palaikymo (Cropanzano, Ambrose, 2015). Patikimas, kad organizacija nori išlaikyti darbuotojus kuo ilgesnį laiką, yra tvirtas suvokto organizacinio palaikymo požymis, ypač tuo laikotarpiu, kai vyksta darbo vietų mažinimas, organizacijos reorganizavimas ir t. t. (Walden, Jung, Westerman, 2017). Autonomija reiškia darbuotojų suvoktą kontrolę, kaip jie atlieka savo darbą, įskaitant planavimą, darbo procedūras ir užduočių įvairovę. Didesnės autonomijos suteikimas didina darbuotojų suvoktą organizacinį palaikymą (Whitehead, 2017). Tiek, kiek darbuotojai su darbu susijusius stresorius priskiria sąlygoms, kurias kontroliuoja organizacija, o ne darbo sąlygoms arba sąlygoms, atsirandančioms dėl išorės spaudimo organizacijai, stresoriai turėtų sumažinti suvoktą organizacinį palaikymą. Savo ruožtu mokymai yra traktuojami kaip investicija į darbuotojus ir didina suvoktą organizacinį palaikymą. Dar vienas suvokto organizacinio palaikymo veiksnys yra organizacijos dydis (Liu, 2018). Asmenys jaučiasi mažiau vertinami didelėse organizacijose, kur labai formalizuota politika ir procedūros gali sumažinti lankstumą sprendžiant individualius darbuotojų poreikius.

Suvoktas organizacinis palaikymas turi ir visą eilę pasekmių organizacijai. Įvairūs autoriai, atlikdami tyrimus, išskyrė visą eilę suvokto organizacinio palaikymo pasekmių organizacijai.

*Įsipareigojimas organizacijai.* Remiantis abipusiškumo norma, suvoktas organizacinis palaikymas sukuria jaučiamą pareigą rūpintis organizacijos gerove (Eisenberger et al., 2020). Įsipareigojimas rūpestį keisti į rūpinimąsi (Stafford, Kuiper, 2021) turėtų sustiprinti darbuotojų emocinį įsipareigojimą įsmenintai organizacijai. Suvoktas organizacinis palaikymas taip pat turėtų padidinti emocinį įsipareigojimą, tenkinant tokius socialinius ir emocinius poreikius, kaip priklausymas ir emocinė parama.

*Su darbu susijęs efektas.* Suvoktas organizacinis palaikymas daro įtaką bendrai emocinei darbuotojų reakcijai į darbą, įskaitant pasitenkinimą darbu ir teigiamą nuotaiką (Nye, Su, Rounds, Drasgow, 2017). Suvoktas organizacinis palaikymas daro teigiamą įtaką bendram pasitenkinimui darbu, tenkinant socialinius ir emocinius poreikius, didinant veiklos rezultatų ir atlygio lūkesčius ir prireikus pranešant apie pagalbos prieinamumą.

*Įtraukimas į darbą.* Įsitraukimas į darbą reiškia susitapatinimą su konkrečiu atliekamu darbu ir susidomėjimą juo. Nustatyta, kad suvokta kompetencija yra susijusi su susidomėjimu užduotimi (Eisenberger, Malone, Presson, 2016). Todėl suvoktas organizacinis palaikymas didindamas darbuotojų suvoktą įdarbinimo kompetenciją, gali padidinti darbuotojų susidomėjimą savo darbu.

*Įtampos.* Suvoktas organizacinis palaikymas sumažina agresyvias psichologines ir psichosomatines reakcijas (t. y. įtampą) į stresorius, nurodydamas materialinės pagalbos ir emocinės paramos prieinamumą, kai reikia patenkinti aukštus darbo reikalavimus (Hee, Yan, Rizal, Kowang, Fei, 2018). Taip pat suvoktas organizacinis palaikymas daro įtaką tokiems reiškiniams kaip nuovargis, profesinis perdegimas, nerimas. Taip pat suvoktas organizacinis palaikymas gali sumažinti bendrą streso darbe lygį tiek esant dideliam, tiek mažam streso veiksnių poveikiui.

*Ketinimas likti organizacijoje.* Saks (2019) atliktame tyrime, kuriame buvo tiriamas suvokto organizacinio palaikymo poveikis darbuotojų ketinimui likti organizacijoje. Buvo nustatyta, kad darbuotojų ketinimas likti organizacijoje stiprėja, jei darbuotojai suvokia, kad organizacija įsipareigoja mokėti didesnę atlyginimą, suteikia didesnę profesinę laisvę ar statusą ir glaudesnę bendravimą ir bendradarbiavimą.

*Išėjimo iš organizacijos elgesys.* Išėjimo iš organizacijos elgesys reiškia darbuotojų aktyvaus dalyvavimo organizacijoje sumažėjimą. Toks elgesys gali pasireikšti pravaikštomis ir vėlavimais į darbą. Suvoktas organizacinis palaikymas didina emocinį įsipareigojimą organizacijai (Lamm, Tosti-Kharas, King, 2015) ir taip sumažina išėjimo iš organizacijos elgesį.

Apibendrinant galima teigti, kad suvoktas organizacinis palaikymas yra darbuotojų įsitikinimas organizacijos rūpinimosi darbuotojų gerove ir darbuotojų indėlio vertinimo lygio atžvilgiu. Tokios darbuotojų nuostatos susiformuoja kuomet darbuotojai vertina organizacijos pasirengimą tenkinti darbuotojų socialinius-emocinius poreikius bei tinkamai atlyginti darbuotojų didesnes pastangas atliekant darbo užduotis. Organizacinį palaikymą sudaro asmeninis palaikymas,

organizacinės tvarkos (politikos) ir vadovų palaikymas. Pagrindiniai suvokto organizacinio palaikymo veiksniai yra teisingumas paskirstant išteklius darbuotojams, vadovo parama, o taip pat organizacinis atlygis ir darbo sąlygos. Tai apima ir patikinimą dėl darbo vietų saugumo, autonomijos suteikimą darbuotojams ir t. t. Suvoktas organizacinis palaikymas taip pat turi ir tam tikrų pasekmių organizacijai. Didesnis suvoktas organizacinis palaikymas daro teigiamą įtaką darbuotojų įsipareigojimui organizacijai, pasitenkinimui darbu ir teigiamai emocinei reakcijai į darbą, didesniam darbuotojų įsitraukimui į darbą, ketinimui likti organizacijoje, išėjimo iš organizacijos elgesiui. Tuo tarpu suvoktas organizacinis palaikymas daro neigiamą įtaką įvairioms įtampoms, mažindamas stresą, įtampą, profesinio perdegimo tikimybę.

### **1.6. Ketinimo palikti darbo vietą samprata**

Bet kuri organizacija vienaip ar kitaip susiduria su darbuotojų kaita - darbuotojų perkėlimu už organizacijos ribų ir jų darbo santykių su įmone nutraukimu. Skirtingai nuo darbdavio inicijuotų atleidimų, darbuotojo išėjimas iš darbo savo noru, dažnai sukelia įmonėms didelių laiko ir finansinių sąnaudų. Vadinamųjų pagrindinių darbuotojų, t. y. turinčių paklausiausių kompetencijų, labiausiai kvalifikuotų ir kartu lojalių, ištikimų įmonei bei motyvuotų dirbti labai produktyvų darbą, išlaikymas yra viena svarbiausių veiklų organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo srityje.

Ketinimą palikti darbo vietą galima apibrėžti kaip asmens norą, įvertinus visas savo galimybes ir turimus išteklius, artimiausiu metu palikti organizaciją, kurioje jis dirba. Taip pat ketinimą palikti darbo vietą galima įvardinti ir kaip apgalvotą ir sąmoningą norą palikti organizaciją. Paprastai sprendimas palikti savo darbovietę nebūna spontaniškas. Darbuotojas paprastai ilgą laiką vertina savo išėjimo iš darbo pranašumus ir trūkumus. Dažnai toks vertinimų ir svarstymų procesas vadinamas atsitraukimo procesu, kurio metu darbuotojas svarsto galimybę palikti esamą darbovietę bei ieško alternatyvų jai. Tokiu būdu ketinimas palikti darbo vietą – tai procesas, kurio metu esamas organizacijos darbuotojas apmąsto ir vertina galimybę palikti darbovietę, kuri priklauso nuo jo principų ir ambicijų. Darbuotojo ketinimui palikti darbo vietą daro įtaką veiksniai, kurie, kaip nurodo Uğural, Giritli ir Urbański (2021), skirstomi į tris grupes: egzogeninius, individualius endogeninius ir struktūrinius endogeninius.

Egzogeniniams veiksniams priskiriami du veiksniai. Tai *galimybės* - alternatyvios darbo vietos rinkoje prieinamumas, darantis teigiamą įtaką išėjimo iš darbo tikimybei. Kitas veiksnys – tai *įsipareigojimai giminaičiams*, kurie daro neigiamą įtaką ketinimui palikti darbo vietą.

Individualūs endogeniniai veiksniai apima tris veiksniai: 1) *bendroji specializacija* rodo, kaip lengvai darbuotojai gali perduoti tam tikrame darbe naudojamus įgūdžius ir žinias. Kuo mažiau specifinės darbuotojo žinios ir įgūdžiai, tuo didesnė tikimybė, kad jis išeis iš darbo; 2) *įsitraukimas į*



*darbą*, kuris apibrėžiamas kaip darbuotojo noras dėti pastangas atliekant tam tikrą darbą; 3) *teigiamas ir (arba) neigiamas emocionalumas* apibrėžiamas kaip bendras asmens polinkis darbe patirti teigiamas arba neigiamas emocijas.

Struktūriniais endogeniniams veiksniams, kurie apibūdina darbo proceso organizavimą ir socialinių santykių kokybę organizacijoje, priskiriami septyni veiksniai:

- *autonomija* - tai, kiek darbuotojui suteikiama galios ir įgaliojimų, susijusių su jo darbu;
- *paskirstomasis teisingumas* - atlygis ir bausmės, susijusios su darbo rezultatais;
- *streso lygis*, atspindintis darbo pareigų atlikimo sunkumus;
- *atlygio lygis*;
- *paaukštinimo galimybė* - profesinio mobilumo organizacijoje galimybės;
- *darbo rutina*;
- vadovų, kolegų ir artimųjų *socialinė parama*.

Visų šių veiksnių įtaka ketinimui palikti darbo vietą yra netiesioginė. Šios įtakos mediatoriai yra pasitenkinimas darbu (kiek darbuotojams patinka jų darbas) ir organizacinis įsipareigojimas (kiek darbuotojai yra lojalūs konkrečiam darbdaviui). Autonomija, paskirstomasis teisingumas, atlyginimas, paaukštinimo galimybės ir socialinė parama teigiamai veikia pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą, todėl mažėja tikimybė palikti organizaciją; priešingai, didelis streso lygis ir rutininis darbas mažina pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą, todėl tikimybė palikti organizaciją didėja.

Nepasitenkinimas darbu ir žemas organizacinio įsipareigojimo lygis didina paieškos elgesio tikimybę, t. y. darbuotojo aktyvumo laipsnį ieškant alternatyvų ir svarstant pasiūlymus dėl kito darbo. Nesėkminga alternatyvų paieška lemia darbuotojo ketinimą likti organizacijoje, o sėkminga paieška - ketinimą palikti darbo vietą.

Apibendrinant galima teigti, kad ketinimas palikti darbą yra paties asmens įvertinta (subjektyvi) tikimybė, kad jis artimiausioje ateityje visam laikui paliks organizaciją. Ketinimui palikti darbo vietą didelę įtaką daro nepasitenkinimas darbu, nepakankamas įsipareigojimas organizacijai ir streso jausmas, kuriems daro įtaką darbo stresoriai. Tačiau vadovams šie kintamieji yra veiksniai, kuriuos jie gali šiek tiek kontroliuoti. Darbo stresoriai (pavyzdžiui, didelis darbo krūvis, darbo dviprasmiškumas) yra veiksniai, kurie sukelia psichologinių būsenų, lemiančių ketinimą palikti darbo vietą, grandinę ir kuriuos galima reguliuoti.

### **1.7. Streso darbo vietoje, pasitenkinimo darbu, vadovo tarnaujančios lyderystės, suvokto organizacinio palaikymo ir ketinimo palikti darbo vietą sąsajų tyrimai**

Atliekant mokslinės literatūros analizę buvo nustatyta, kad egzistuoja visa eilė tyrimų, kurių autoriai siekė nustatyti streso darbo vietoje ryšį su darbuotojų pasitenkinimu darbu, o taip pat įvertinti

tokio streso poveikio pasitenkinimui darbu mastą. Tyrimo, kurį atliko Zanabazar, Jigjiddor ir Jambal (2022), vienas iš tikslų buvo nustatyti streso darbo vietoje poveikį darbuotojų pasitenkinimui turizmo sektoriuje. Tokį tyrimo autorių pasirinkimą lėmė tai, kad turizmas buvo viena iš ekonomikos šakų, kurias labiausiai paveikė COVID-19 pandemija. Dėl įvairių judėjimo ir socialinių kontaktų suvaržymų turizmas praktiškai sustojo, ko pasekoje šakoje atsirado nedarbas, sutrumpėjo darbo laikas, darbuotojams buvo sumažinti atlyginimai ir jie buvo priversti laikinai atostogauti. Todėl tyrimo tikslas ir buvo išsiaiškinti kaip stresas, susijęs su darbu, pandemijos metu paveikė turizmo sektoriaus darbuotojų pasitenkinimą darbu. Tyrime dalyvavo 275 įvairių turizmo agentūrų darbuotojai. Duomenų rinkimui buvo naudojamas anketinės apklausos metodas, o surinktų duomenų analizei – koreliacinė analizė ir regresinė analizė. Tyrimo rezultatai leido padaryti išvadą, kad su darbu susijęs stresas daro reikšmingą ir neigiamą įtaką pasitenkinimui darbu. Buvo nustatyta, kad streso darbo vietoje lygiui padidėjus vienu vienetu, pasitenkinimas darbu sumažėja 0,492 vieneto. Remiantis rezultatais, tyrimo autoriai nurodė, kad labai svarbu kiekvienai organizacijai stengtis susidoroti su stresu darbo vietoje ir imtis prevencinių priemonių, kad sumažinti tokio streso kilimo tikimybę. Kiekvienai organizacijai reikalinga išlaikyti sveiką darbo aplinką, kurioje darbuotojai būtų lojalūs, pozityviai nusiteikę savo darbo ir organizacijos atžvilgiu bei jaustų pasitenkinimą darbu (Zanabazar et al., 2022).

Tyrimo, kurį atliko Jatmiko ir Pangarso (2022) tikslas buvo nustatyti streso darbo vietoje poveikį Indonezijos informacinių technologijų įmonės darbuotojų pasitenkinimui darbu. Tyrimui reikalingi duomenys buvo renkami anketinės apklausos pagalba. Buvo surinkta 70 užpildytų klausimynų, kurių duomenys buvo analizuojami pasitelkus koreliacinės ir regresinės analizės metodus. Surinktų duomenų analizės rezultatai parodė, kad stresas darbo vietoje daro reikšmingą neigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu. Tai reiškia, kad didėjant stresą sukeliančių veiksnių poveikiui, mažėja darbuotojų pasitenkinimas darbu, o mažinant šių stresą darbo vietoje sukeliančių veiksnių poveikį, didėja darbuotojų pasitenkinimas darbu. Didesnė tyrime dalyvavusių informacinių technologijų įmonės darbuotojų dalis šioje įmonėje dirbo mažiau nei metus. Tyrimo autoriai padarė prielaidą, kad tiek laiko išdirbę darbuotojai dar tik adaptuojasi įmonėje ir yra labai pažeidžiami stresą sukeliantiems veiksniams. Didėjant tokių veiksnių poveikiui, mažėja pasitenkinimas darbu, kas didina tikimybę, kad darbuotojas paliks įmonę ir ieškosis kitos darbo vietos.

Rostami, Ghazinour, Burman ir Hansson (2022) atlikto tyrimo vienas iš tikslų buvo nustatyti Švedijos policininkų patiriamo streso darbo vietoje įtaką pasitenkinimui darbu lyčių kontekste. Tyrime dalyvavo 152 Stokholmo policininkų, dirbančių įvairiose miesto vietose. Duomenys tyrimui buvo renkami anketinės apklausos pagalba. Duomenų analizei buvo naudojami regresinės analizės ir vertinimų vidurkių skirtumo neparametriniai testai. Tyrimo rezultatai parodė, kad reikšmingų

skirtumų tarp patiriamo streso ir pasitenkinimo darbu vertinimų vyrų ir moterų imtyse nebuvo. Darbo pasitenkinimo vertinimuose tiek vyrų, tiek moterų vertinimuose aukščiausiai buvo vertinama pasitenkinimo žmonėmis, su kuriais dirbama: subskalė. Buvo nustatytas statistiškai reikšmingas ir neigiamas ryšys tarp streso darbo vietoje ir pasitenkinimo darbu. Vertinant streso darbo vietoje ryšį su įvairiomis pasitenkinimo darbu subskalėmis buvo nustatyta, kad stresas darbo vietoje statistiškai reikšmingais ir neigiamais ryšiais susijęs su tokiais pasitenkinimo darbu subskalėmis kaip „darbas bendrai“, „darbo užmokestis“ ir „kontrolės lygis“. Tarp įvairių su darbu susijusio streso subskalių, organizacinis stresas turėjo reikšmingiausią ryšį su pasitenkinimu darbu.

Tarnaujančios lyderystės poveikį pasitenkinimui darbu tyrė Sharif ir Channa (2022). Tyrime dalyvavo 193 Indijos pedagogai, kurie buvo atrenkami naudojant stratifikuotos atrankos metodą. Duomenys buvo renkami anketinės apklausos pagalba. Duomenų analizei buvo naudojamas struktūrinių lygčių modeliavimo metodas. Buvo nustatyta, kad tarnaujanti lyderystė daro teigiamą ir reikšmingą poveikį pasitenkinimui darbu. Tyrimo autoriai nurodė, kad tokie tarnaujančios lyderystės aspektai, kaip tarnavimas kitiems, kitų interesų iškėlimas aukščiau savų, pasirengimas aukotis, kad padėti kitiems, siekis įteigti pasitikėjimą, o ne baimę ar nesaugumą, nusako konkrečius lyderio paramos aspektus, kurie sukuria lyderio ir pasekėjo santykius, kurie padeda pasekėjui atsispirti stresui darbo vietoje. Todėl autoriai padarė prielaidą, kad tarnaujanti lyderystė gali moderuoti ryšį tarp streso darbo vietoje ir pasitenkinimo darbu arba, kitaip tariant, sumažinti neigiamą streso darbo vietoje poveikį pasitenkinimui darbu (Sharif, Channa, 2022).

Kaip nurodo Lai, Hossin, Li, Wang ir Hosain (2022), COVID-19 protrūkis padarė didelį neigiamą poveikį visuomenei, įmonėms ir asmenims. Tam tikru mastu pandemija padarė poveikį ir darbuotojų požiūriui į darbą ir psichologiją, o darbuotojų patiriamas stresas darbe padidėjo, todėl sumažėjo pasitenkinimas darbu ir padidėjo perėjimo į kitą darbą tikimybė. Kad iširti mažinantį suvokto organizacinio palaikymo poveikį neigiamam darbe patiriamo streso poveikiui pasitenkinimui darbu ir teigiamam streso darbo vietoje poveikiui darbuotojų ketinimui palikti organizaciją, minėti autoriai atliko tyrimą, kuriame dalyvavo 720 Kinijos smulkaus ir vidutinio verslo įmonių darbuotojų. Duomenys buvo renkami anketinės apklausos pagalba, o duomenų analizei buvo naudojama koreliacinė ir regresinė analizė. Tyrimu buvo nustatyta, kad stresas darbo vietoje daro neigiamą įtaką pasitenkinimui darbu ir teigiamą įtaką darbuotojų ketinimui palikti darbo vietą. Taip pat nustatyta, kad egzistuoja reikšmingas neigiamas organizacinio palaikymo ryšys su ketinimu palikti darbo vietą ir reikšmingas teigiamas ryšys su pasitenkinimu darbu. Taip pat buvo nustatyta, kad suvoktas organizacinis palaikymas susilpnina streso darbo vietoje ryšį su ketinimu palikti darbo vietą ir reikšmingai sumažina neigiamą streso darbo vietoje poveikį pasitenkinimui darbu. Tai reiškia, kad suvoktas organizacinis palaikymas yra ir streso darbo vietoje ryšio su ketinimu palikti darbo vietą, ir streso darbo vietoje ryšio su pasitenkinimu darbu mediatorius (Lai et al., 2022).

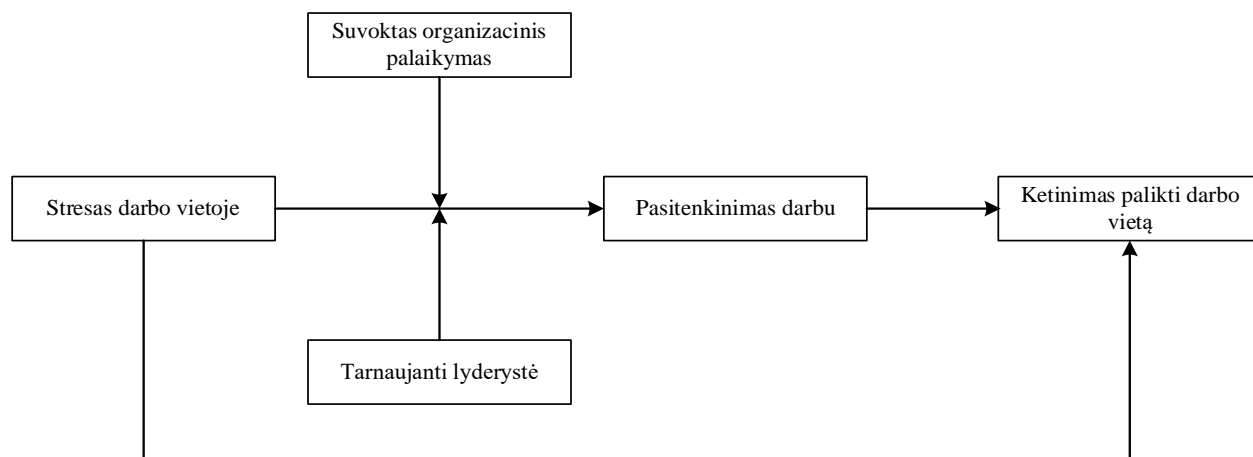
Apibendrinant galima teigti, kad remiantis įvairių autorių atliktais tyrimais, stresas darbo vietoje daro įtaką pasitenkinimui darbu. Savo ruožtu suvoktas organizacinis palaikymas ir tarnaujanti lyderystė daro poveikį streso darbo vietoje ir pasitenkinimo darbu ryšiui. Taip pat pasitenkinimas darbu yra streso darbo vietoje ir ketinimo palikti darbo vietą mediatorius.

## 2. STRESO DARBO VIETOJE, PASITENKINIMO DARBU, ORGANIZACINIO PALAIKYMŲ, TARNAUJANČIOS LYDERYSTĖS IR KETINIMO PALIKTI DARBO VIETĄ SĄSAJŲ TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Remiantis įvairių autorių darbais, šio baigiamojo magistro darbo teorinėje dalyje buvo atlikta streso darbo vietoje priežasčių ir jo poveikio darbuotojų pasitenkinimui darbu teorinė analizė. Stresas darbo vietoje gali sumažinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei padidinti darbuotojų ketinimo palikti darbo vietą tikimybę. Taip pat įvairių autorių atliktų tyrimų analizė leido padaryti prielaidas, kad vadovo tarnaujančios lyderystės raiškos ir organizacinio palaikymo plėtojimas gali sumažinti neigiamą streso darbo vietoje poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu. Siekiant patikrinti šias prielaidas bei streso darbo vietoje poveikį darbuotojų pasitenkinimui, o taip pat ketinimui palikti darbo vietą, planuojamas atlikti empirinis tyrimas. Tyrimo modelis pateikiamas 5 paveiksle.

**5 paveikslas.** Streso darbo vietoje įtakos pasitenkinimui darbu tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Šiuo tyrimu bus tikrinamos prielaidos, kad stresas darbo vietoje daro įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu ir ketinimui palikti darbo vietą. Taip pat bus tiriama vadovo tarnaujančios lyderystės ir suvokto organizacinio palaikymo poveikis stresui darbo vietoje ir darbuotojų pasitenkinimo ryšiui. Bus tiriama ar pasitenkinimas darbu yra streso darbo vietoje ir darbuotojų ketinimo palikti darbo vietą ryšio mediatorius.

**Tyrimo tikslas.** Ištirti streso darbo vietoje įtaką ketinimui palikti darbo vietą, moderuojant tarnaujančią lyderystę ir suvoktam organizaciniam palaikymui, bei medijuojant pasitenkinimui darbu.

**Tyrimo uždaviniai:**

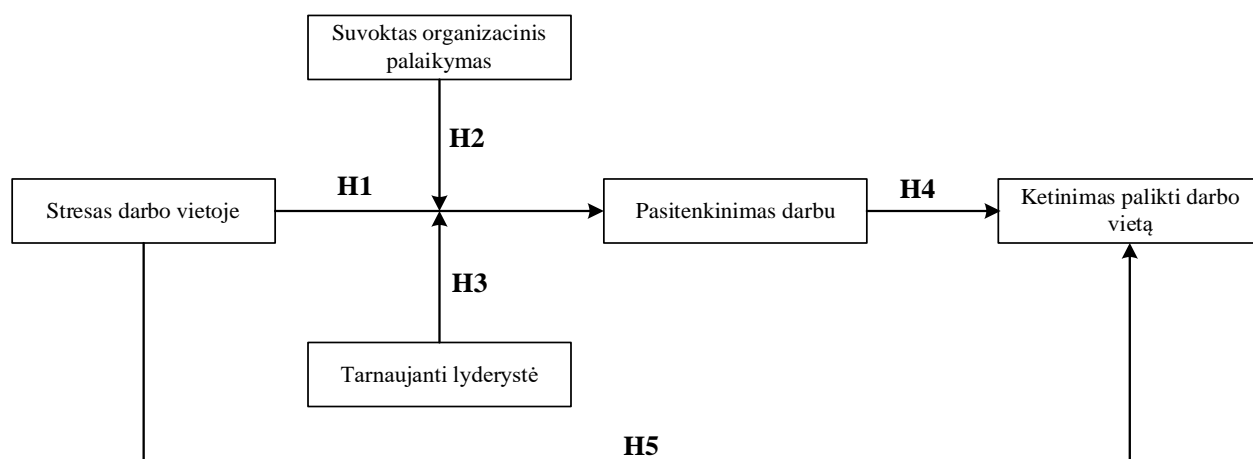
1. Nustatyti streso darbo vietoje įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu.
2. Nustatyti vadovo tarnaujančios lyderystės moderacinį poveikį streso darbo vietoje ir darbuotojų pasitenkinimo darbu ryšiui.
3. Nustatyti organizacinio palaikymo moderacinį poveikį streso darbo vietoje ir darbuotojų pasitenkinimo darbu ryšiui.
4. Nustatyti suvokto organizacinio palaikymo įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu.
5. Nustatyti vadovo tarnaujančios lyderystės įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu.
6. Nustatyti pasitenkinimo darbu įtaką ketinimui palikti darbo vietą.
7. Nustatyti pasitenkinimo darbu mediacinį poveikį streso darbo vietoje ir ketinimui palikti darbo vietą sąsajai.

## 2.2. Tyrimo hipotezės

Šiame baigiamajame magistro darbe atliktos teorinės studijos rezultate sudarytas tyrimo modelis, kurį sudaro penki konstruktai: stresas darbo vietoje, pasitenkinimas darbu, suvoktas organizacinis palaikymas, tarnaujanti lyderystė ir ketinimas palikti darbo vietą.

Suformuluojamos 5 tyrimo hipotezės (žr. 6 paveikslą).

### 6 paveikslas. Empirinio tyrimo hipotezės



Kaip nurodo Judge et al. (2020), pasitenkinimas darbu reiškia bendrą darbuotojo požiūrį į savo darbą. Paprastai pasitenkinimas darbu tiesiogiai susijęs su darbo našumu ir gera darbuotojų savijauta. Darbuotojas, kuris gerai jaučiasi darbo aplinkoje, yra aprūpintas visais reikalingais darbo išteklių ir gauna jį tenkinantį atlygį už darbą, jaučia pasitenkinimą darbu. Savo ruožtu darbuotojai, kurie jaučia pasitenkinimą darbu, linkę dirbti didesniu našumu ir jaučiasi komfortiškai darbo vietoje. Tuo tarpu stresinės situacijos daro neigiamą poveikį darbuotojo darbo aplinkai, o tuo pačiu ir jo pasitenkinimui darbu. Įvairių autorių (Zanabazar et al., 2022; Jatmiko ir Pangarso, 2022; Rostami et al., 2022) atliktų

streso darbo vietoje įtakos darbuotojų pasitenkinimui tyrimų rezultatai parodė, kad darbuotojų patiriamas stresas darbo vietoje daro neigiamą įtaką jų pasitenkinimui darbu.

**H1:** *Stresas darbo vietoje daro neigiamą įtaką pasitenkinimui darbu.*

Kaip nurodo Labrague et al. (2017), viena iš darbuotojų patiriamo darbo vietoje streso priežasčių yra organizacinio palaikymo trūkumas. Menkas teisingumas organizacijoje (tai, kiek darbuotojai suvokia, kad darbo vietos procedūros, sąveika ir rezultatai yra sąžiningi) ir menka vadovo parama (prasta vadovo lyderystė ir tarpasmeniniai santykiai tarp vadovų ir darbuotojų) sukelia darbuotojui stresą jo atliekamų užduočių atžvilgiu. Viena vertus, suvoktas organizacinis palaikymas daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui, o kita vertus, stresas darbo vietoje daro neigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui. Norėdami patikrinti organizacinio palaikymo poveikį streso darbo vietoje poveikiui darbuotojų pasitenkinimui, Lai et al. (2022) atliko tyrimą, kuris leido padaryti išvadą, kad organizacinis palaikymas silpnina streso neigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui.

**H2:** *Suvoktas organizacinis palaikymas moderuoja ryšį tarp streso darbo vietoje ir pasitenkinimu darbu.*

Kaip nurodo Sousa ir Van Dierendonck (2017), tarnaujanti lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų darbo našumui ir pasitenkinimui darbu. Tyrimas, kurį atliko Ruiz-Palomino ir kt. (2022) teigė, kad darbuotojų depresiją krizės metu galima sumažinti padedant tarnaujančiam lyderiui, o Mcquade et al., 2018 atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad tarnaujanti lyderystė yra stresą darbo vietoje mažinantis veiksnys. Remiantis šiais teiginiais ir tyrimų rezultatais, Sharif ir Channa (2022) išklė hipotezę, kad vadovo tarnaujanti lyderystė silpnina streso darbo vietoje įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. Minėtiems autoriams atlikus tyrimą, ši hipotezė pasitvirtino.

**H3:** *Tarnaujanti lyderystė moderuoja ryšį tarp streso darbo vietoje ir pasitenkinimo darbu.*

Nagrinėjant įvairius veiksnius, galinčius turėti įtakos darbuotojų ketinimams palikti darbo vietą, daugelio tyrimų išvados patvirtino, kad pasitenkinimas darbu daro neigiamą poveikį darbuotojų ketinimui palikti darbo vietą (Uğural, 2021; Salahat ir Al-Hamdan, 2022). Analizuodami pasitenkinimo darbu konstrukta, įvairūs autoriai (Hur, 2018; Sahito, Vaisanen, 2020 ir kt.) nurodė, kad pasitenkinimą darbu lemia visa eilė veiksnių (Uğural, 2021). Bendru atveju pasitenkinimą darbu lemia vidiniai ir išoriniai veiksniai. Vidiniai veiksniai apima asmeninius pasiekimus, pasiekimo jausmą ir prestižą. Išoriniai veiksniai – tai veiksniai, susiję su atlyginimu ir išmokomis, darbo

sąlygomis ir ištekliais. Salahat ir Al-Hamdan (2022) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad tarp pasitenkinimo darbu ir ketinimo palikti darbo vietą egzistuoja neigiamas ryšys. Tai reiškia, kad kuo didesnę pasitenkinimą darbu organizacijoje jaučia darbuotojas, tuo rečiau jis galvoja apie išėjimą iš darbo.

**H4:** *Pasitenkinimas darbu daro neigiamą įtaką ketinimui palikti darbo vietą.*

Kaip jau minėta, įvairūs autoriai atliko tyrimus, kuriuose buvo nustatyta streso įtaka pasitenkinimui darbu, pasitenkinimo darbu įtaka ketinimui palikti darbo vietą. Taip pat, kaip nurodo minėtieji autoriai, egzistuoja teigiamas ryšys tarp streso darbo vietoje ir ketinimo palikti darbo vietą. Darbuotojai, kurie jaučia didesnę stresą savo darbe, turi didesnę polinkį palikti darbo vietą. Paillé (2021) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad pasitenkinimas darbu pilnai medijuoja ryšį tarp jaučiamo įtempto darbo ir ketinimo palikti darbą. Tačiau, kaip nurodė tyrimo autorius, pasitenkinimas darbu mediatoriaus vaidmenį atlieka tik organizacijose, kurios pasižymi didele darbuotojų kaita. Rezultatai pabrėžė darbuotojų pasitenkinimo darbu svarbą įtemptoje aplinkoje.

**H5:** *Pasitenkinimas darbu yra ryšio tarp streso darbo vietoje ir ketinimo palikti darbo vietą mediatorius.*

### **2.3. Tyrimo duomenų rinkimo metodas ir instrumentas**

Tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinis aprašomasis tyrimas. Kaip nurodo Kardelis (2017), kiekybinis tyrimas yra tinkamas būdas socialiniams reiškiniams ir ryšiams tarp jų tirti. Kiekybiniame tyrime surinkti formalizuoti duomenys apie socialinius reiškinius, o ryšius tarp šių reiškinių atspindi suformuluotos hipotezės, kurios patikrintais ir patikimais statistiniais metodais patvirtinamos ar paneigiamos.

Tyrimui reikalingiems duomenims rinkti pasirinktas anketinės apklausos metodas. Tai vienas iš plačiausiai kiekybiniuose tyrimuose naudojamų duomenų rinkimo metodų (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014). Tokio metodo pasirinkimą lėmė tai, kad anketinės apklausos pagalba santykinai nedidelėmis laiko sąnaudomis galima pasiekti plačią auditoriją. Taip pat anketinės apklausos metu tyrimo dalyviai gali atsakyti į tyrimo klausimyną pateiktus klausimus jiems patogiu laiku ir patogioje vietoje. Anketinėje apklausoje užtikrinamas aukštas tyrimo dalyvių anonimiškumo lygis ir minimizuojama tyrimą atliekančio asmens įtaka tyrimo dalyvių atsakymams.

Tyrimui reikalingiems duomenims rinkti sudarytas tyrimo klausimynas, kurį sudaro 7 dalys.



**1 dalis.** Įžanginė dalis, kurioje pristatomas tyrimą atliekantis asmuo, iš kokios aukštosios mokyklos jis yra ir pateikiamas tyrimo tikslas. Taip pat įžanginėje dalyje pateikiamas užtikrinimas, kad bus užtikrintas tyrimo dalyvių anonimiškumas ir jokie tyrimo dalyvių asmeniniai duomenys, galintys padėti atskleisti jų asmenybę, nebus viešinami.

**2 dalis.** Ši dalis yra skirta streso darbo vietoje įvertinimui. Stresui darbo vietoje įvertinti naudojamos trys skalės iš Kopenhagos psichosocialinio klausimyno (angl. *Copenhagen Psychosocial Questionnaire*) (Moncada et al., 2018). Į lietuvių kalbą šias skales išvertė ir jų patikimumą patikrino Žutautienė (2021). Šių skalių pagalba vertinamas darbuotojų patiriamo streso darbo vietoje lygis, įvertinant somatines, elgsenos bei kognityvines streso reakcijas. Somatinių streso reakcijų skalę sudaro 7 teiginiai, elgsenos – 8 teiginiai, kognityvinių – 4 teiginiai. Visi teiginiai vertinami penkių balų Likerto skalėje (niekada arba beveik niekada, retai, kartais, dažnai, visada arba visiškai nesutinku, beveik nesutinku, iš dalies sutinku, sutinku, visiškai sutinku) (Moncada et al., 2018). Remiantis metodika, kurią pateikia klausimyno autoriai, atsakymai pervedami į 100 balų skalę, kur 0 – niekada arba beveik niekada, 25 – retai, 50 – kartais, 75 – dažnai, 100 – visada. Tuomet skaičiuojamas kiekvienos skalės vertinimų vidurkis ir paskaičiuojamas bendras visų trijų skalių vidurkis. Jei vidurkis yra intervale [100; 66,7] – aukštas streso lygis, jei [66,7; 33,3] – vidutinis streso lygis, o jei [33,3; 0] – darbe patiriamo streso lygis yra žemas (Žutautienė, 2021).

**3 dalis.** Šioje dalyje vertinamas tyrimo dalyvių pasitenkinimas darbu. Tam tikslui naudojama Minesotos pasitenkinimo klausimyno (angl. *Minnesota Satisfaction Questionnaire*) trumpoji forma, kurią sukūrė Weiss, Dawis, England ir Lofquist (1977). Šį klausimyną į lietuvių kalbą išvertė ir adaptavo Gustainienė (2007). Klausimyną sudaro 20 teiginių, kurių kiekvienas įvertinamas 5 balų Likerto skalėje nuo „labai nepatenkintas“ iki „labai patenkintas“. Skaičiuojamas klausimyno teiginių vertinimų vidurkis. Didesnis vidurkis reiškia didesnę pasitenkinimą darbu.

**4 dalis.** Ši dalis yra skirta darbuotojų suvoktam organizaciniam palaikymui vertinti. Šiam tikslui naudojama Eisenberger, R., Hungtington, R., Hutchison, S., Sowa (1987) sukurta trumpoji suvokto organizacinio palaikymo klausimyno versija. Teiginiai vertinami 6 balų Likerto skalėje. Teiginiai vertinami nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“. Suvokto organizacinio palaikymo balas gaunamas, paskaičiavus visų teiginių vidurkį. Didesnė paskaičiuoto vidurkio reikšmė reiškia didesnę organizacinį palaikymą. Skaičiuojant rezultatus, teiginių 2, 3, 5, 6, 9, 12, 13 vertinimai invertuojami, t. 1 keičiamas į 5, 2 į 4 ir t. t.

**5 dalis.** Šioje tyrimo klausimyno dalyje vertinama vadovo tarnaujančios lyderystės raiška organizacijoje. Vadovo tarnaujančiai lyderystei skirtas Ehrhart (2004) sukurtas instrumentas, kurį sudaro 14 teiginių, vertinamų 5 balų Likerto skalėje nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“. Bendrai vadovo tarnaujančios lyderystės raiškai vertinti skaičiuojamas visų teiginių vertinimų vidurkis. Didesnis vertinimų vidurkis reiškia didesnę vadovo tarnaujančios lyderystės raišką.

**6 dalis.** Ketinimui palikti darbo vietą naudojamas Shields, Scott, Bishop ir Goelzer (2012) atliktam tyrimui sukurtas ketinimo palikti darbo vietą klausimynas, kurį sudaro trys teiginiai, kurie vertinami 5 balų Likerto skalėje nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“. Didesnis teiginių vertinimo vidurkis reiškia didesnę ketinimo palikti darbo vietą lygį.

**7 dalis.** Ši dalis skirta tyrimo dalyvių sociodemografinėms charakteristikoms nustatyti. Bus identifikuojamos tokios socialinės-demografinės tyrimo dalyvių charakteristikos, kaip lytis, amžius, išsilavinimas, užimamos pareigos, darbo stažas paskutinėje darbovietėje, įstaigos, kurioje dirba tyrimo dalyviai, dydis.

Tyrimo klausimyne naudojamos skalės ir jas sudarančios subskalės pateiktos 5 lentelėje.

**5 lentelė.** Tyrimo skalės ir jas sudarančios subskalės

Skalė	Teiginių skaičius	Subskalės	Teiginių skaičius
Streso darbe skalė	19	Elgsenos stresas	8
		Somatinis stresas	7
		Kognityvinis stresas	4
Minesotos pasitenkinimo darbu skalė	20	Išorinis pasitenkinimas	7
		Vidinis pasitenkinimas	13
Suvoktos organizacinės paramos skalė	16	Vienos dimensijos skalė	
Tarnaujančios lyderystės skalė	14	Vienos dimensijos skalė	
Ketinimo palikti darbo vietą	3	Vienos dimensijos skalė	
Kontroliniai klausimai	6	Vienos dimensijos skalė	

Sudarytas tyrimo klausimynas pateiktas 1 priede.

#### 2.4. Tyrimo imtis, tyrimo dalyvių atrankos metodas ir tyrimo eiga

**Tyrimo imtis.** Tyrimas atliekamas Lietuvos viešojo sektoriaus darbuotojų tarpe, kuriame, remiantis Lietuvos Respublikos statistikos departamento duomenimis, 2023 metais dirbo 363104 darbuotojų. Tokį tyrimo dalyvių skaičių apklausti yra labai sudėtinga, todėl reikalinga apskaičiuoti tyrimo dalyvių skaičių, kuriuos apklausus būtų užtikrinta 5 proc. tyrimo paklaida. Tam naudojama Paniott'o formulė:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{363104}} = 400$$

čia: n – tyrimo imtis

Δ – tyrimo paklaida (5 proc.);

N – tyrimo generalinė visuma (363104).

Atlikus skaičiavimus nustatyta, kad tam, kad būtų užtikrintas 95 proc. tyrimo patikimumas, reikalinga apklausti ne mažiau kaip 400 viešajame sektoriuje dirbančius darbuotojus.

Kadangi tyrimas atliekamas tam tikrame sektoriuje ir tyrime dalyvauja konkretaus sektoriaus darbuotojai, naudojamas netikimybinės patogiosios atrankos metodas. Remiantis Rupšiene (2007), toks tyrimo imties metodas naudojamas tuomet, kai tyrimą atliekantis asmuo renkasi jam patogiausius pasiekiamus tyrimo dalyvius.

Tyrimą, kuris atliekamas šiame baigiamajame darbe, sudaro trys etapai.

**Duomenų rinkimas.** Kad surinkti tyrimui reikalingus duomenis, naudojamas anketinės apklausos metodas. Tam tikslui sudaromas klausimynas, kurio pagalba surenkami duomenys, atspindintys visus tyrime naudojamus konstruktus. Anketinės apklausos pagalba pakankamai mažomis laiko ir finansinėmis sąnaudomis galima pasiekti didelę auditoriją ir surinkti tyrimo patikimumui užtikrinti reikalingą duomenų kiekį. Tyrimas buvo atliekamas 2023 m. gruodžio mėn. Klausimynas patalpintas internete (<https://www.apklausa.lt>). Kvietimai viešojo sektoriaus darbuotojams dalyvauti apklausoje buvo talpinami įvairiuose socialinio tinklo Facebook grupėse. Kvietimuose buvo pateikta nuoroda į internete patalpintą anketą.

**Duomenų analizė.** Atliekamas surinktų duomenų patikimumo patikrinimas, kad nustatyti, ar tyrime naudojamos klausimyno skalės tinkamai atspindi analizuojamus konstruktus. Aprašomoji statistika naudojama tam, kad nustatyti tyrime naudotų skalių statistines charakteristikas, o taip pat duomenų skirstinio tipą. Koreliacinė analizė naudojama ryšiams tarp tyrime naudojamų konstrukto nustatyti. Regresinė analizė skirta nustatyti nepriklausomų tyrimo kintamųjų įtaką priklausomam kintamajam – darbuotojų pasitenkinimui darbu. Moderacijos ir mediacijos analizės skirtos tyrimo konstrukto poveikiui įvairių ryšių tarp tyrimo konstrukto nustatyti. Moderacijos analizė skirta vadovo tarnaujančios lyderystė ir organizacinio palaikymo poveikio streso darbo vietoje ir darbuotojų pasitenkinimo darbu ryšiui nustatyti. Mediacijos analizė skirta darbuotojų pasitenkinimo darbu poveikiui streso darbo vietoje ir ketinimui palikti darbo vietą nustatyti.

**Apibendrinimas.** Šiame tyrimo etape diskusijos forma pristatomi tyrimo rezultatai, kurie palyginami su kitų autorių atliktais panašaus pobūdžio tyrimų rezultatais, pateikiami vertinimai ir pasiūlymai.

## 2.5. Tyrimo etika

Atliekant tyrimą buvo laikomasi tyrimo etikos principų. Visų pirma, visi tyrimo dalyviai tyrime dalyvavo savo noru. Tyrime buvo užtikrintas tyrimo dalyvių anonimiškumas. Visi duomenys, kurie galėtų padėti atskleisti tyrimo dalyvių tapatybes, viešai neskelbiami. Konfidencialumo principo

laikymasis buvo užtikrintas tuo, kad tyrimo duomenys yra saugomi tyrimą atlikusio asmens archyve, o ataskaitose skelbiama tik apibendrinta ir nuasmeninta informacija.

### **3. STRESO DARBE, TARNAUJANČIOS LYDERYSTĖS, SUVOKTO ORGANIZACINIO PALAIKYMO, DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU IR KETINIMO PALIKTI DARBO VIETĄ SĄSAJŲ TYRIMAS**

#### **3.1. Tyrimo konstrukčių patikimumo analizė**

Kad patikrinti tyrimo klausimyną sudarančių skalių tinkamumą atspindėti tyrime naudojamus konstruktus, bei šių skalių vidinį nuoseklumą ir patikimumą, skaičiuojamas Cronbach alfa koeficientas. Tyrimo klausimyną sudarančių skalių Cronbach alfa koeficientų skaičiavimo rezultatai pateikti 2 priede ir 6 lentelėje.

**6 lentelė.** Tyrimo klausimyną sudarančių skalių Cronbach alfa koeficientų skaičiavimo rezultatai

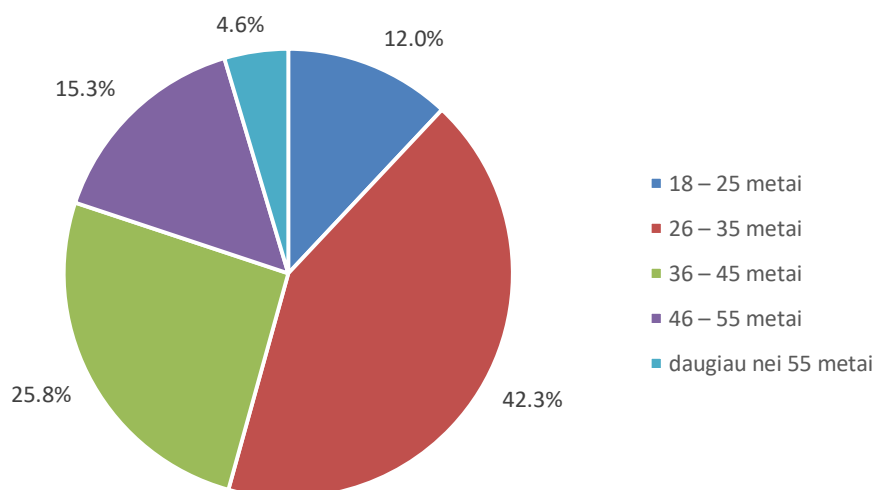
<b>Skalė</b>	<b>Cronbach'o alfa</b>
Elgsenos stresas	0,880
Somatinis stresas	0,845
Kognityvinis stresas	0,876
Streso darbo vietoje skalė	0,911
Išorinis pasitenkinimas darbu	0,803
Vidinis pasitenkinimas darbu	0,891
Pasitenkinimo darbu skalė	0,918
Suvokto organizacinio palaikymo skalė	0,675
Vadovo tarnaujančios lyderystės skalė	0,948
Ketinimo palikti darbo vietą skalė	0,941

Pagal atlikto tyrimo konstruktus atspindinčių klausimyno skalių Cronbach alfa koeficientų skaičiavimo rezultatus, galima teigti, kad visi tyrime naudojami konstruktai yra patikimi ir klausimyne naudojamos skalės tinkamai atspindi tyrimo konstruktus, nes visų skalių Cronbach alfa koeficientų reikšmės yra didesnės nei 0,6: streso darbo vietoje – 0,911; pasitenkinimo darbu – 0,918; suvokto organizacinio palaikymo – 0,675; vadovo tarnaujančios lyderystės – 0,948; ketinimo palikti darbo vietą – 0,941.

#### **3.2. Kontrolinių kintamųjų (socialinių-demografinių respondentų charakteristikų) analizė**

Šiame baigiamajame magistro darbe atliktame tyrime dalyvavo 392 respondentai. Didžiausią respondentų dalį (81,9 proc., N=321) sudarė moterys. Vyrai sudarė 18,1 proc. (N=71) tyrime dalyvavusių respondentų. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių pateiktas 6 paveiksle.

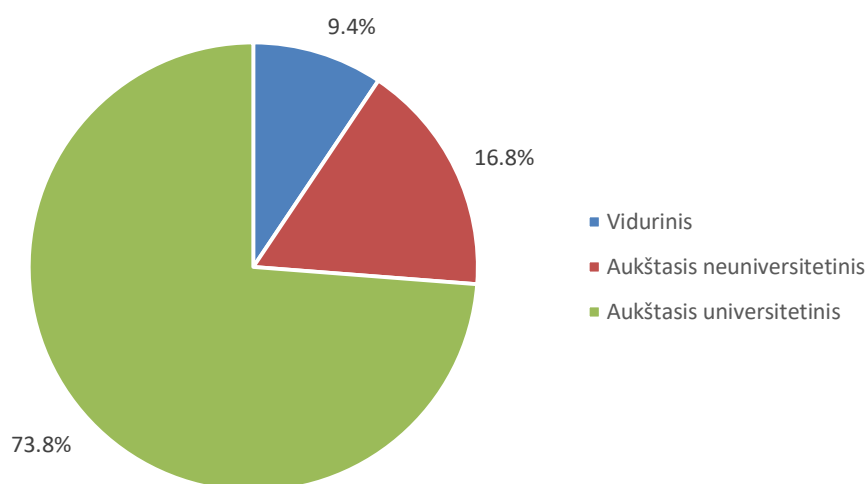
**6 paveikslas.** Respondentų pasiskirstymas pagal amžių



Didžiausia respondentų dalį (42,3 proc., N=166) sudaro asmenys, kurių amžius 26-35 metai. Respondentai, kurių amžius 36-45 metai sudaro 25,8 proc. (N=101) visų tyrimo dalyvių. 18-25 metų amžiaus respondentai sudaro 12,0 proc. (N=47), o 46-55 metų – 15,3 proc. (N=60) visų tyrime dalyvavusių respondentų. Respondentai, kurių amžius yra daugiau nei 55 metai sudaro 4,6 proc. (N=18) visų respondentų.

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateiktas 7 paveiksle.

**7 paveikslas.** Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

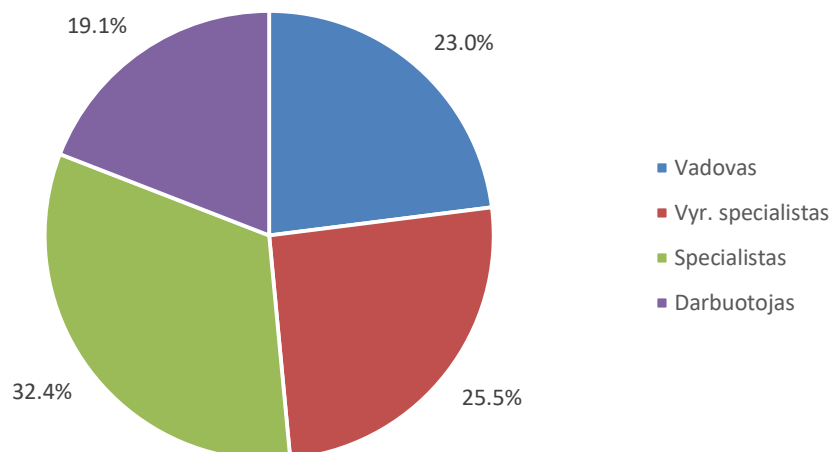


Trys ketvirtadaliai visų tyrime dalyvavusių respondentų (73,7 proc., N=289) – tai asmenys, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Asmenys su aukštuoju neuniversitetiniu išsilavinimu

sudaro 16,8 proc. (N=66) visų tyrimo dalyvių, o respondentai su viduriniu išsilavinimu – 9,4 proc. (N=37).

Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas pateiktas 8 paveiksle.

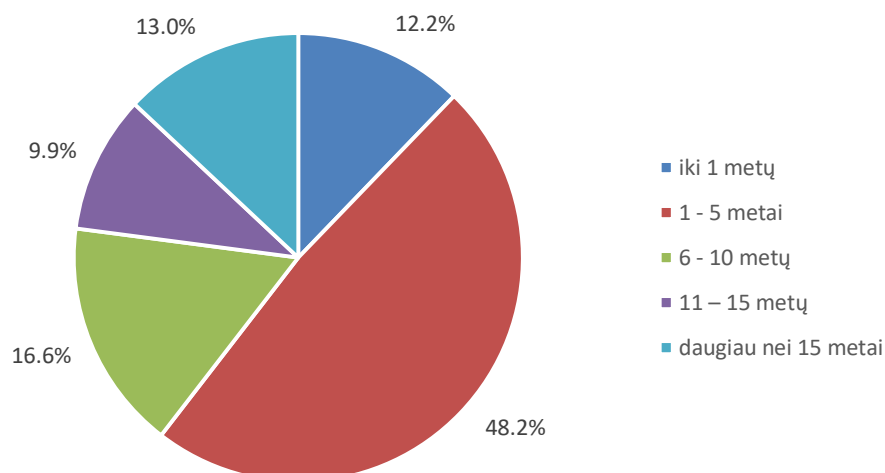
### 8 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas



Didžiausia respondentų dalis (32,4 proc., N=127) – tai specialistai. Vyriausieji specialistai sudaro 25,5 proc. (N=100) visų respondentų, o vadovai – 23,0 proc. (N=90). Eiliniai darbuotojai sudaro 19,1 proc. (N=75) visų tyrimo dalyvių.

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą paskutinėje darbovietėje pateiktas 9 paveiksle.

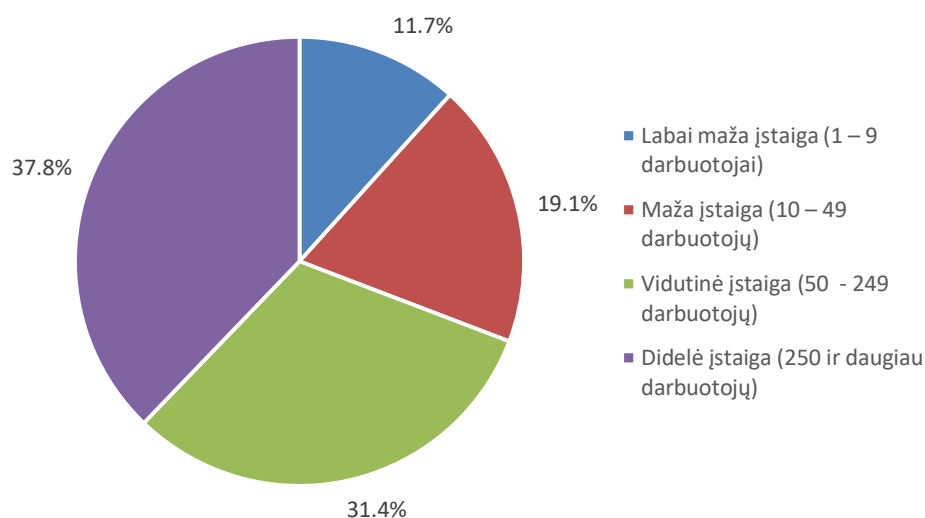
### 9 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą paskutinėje darbovietėje



Didžiausią respondentų dalį (48,2 proc., N=189) sudaro viešojo sektoriaus darbuotojai, kurių darbo stažas paskutinėje darbovietėje yra 1-5 metų. Respondentai, kurių darbo stažas 6-10 metai sudaro 16,6 proc. (N=65) visų respondentų, o respondentai, kurių darbo stažas 11-15 metų – 9,9 proc. (N=39). Asmenys, kurių darbo stažas paskutinėje darbovietėje yra mažiau nei 1 metai sudaro 12,2 proc. (N=48) visų respondentų, o respondentai, kurių darbo stažas paskutinėje darbovietėje daugiau nei 15 metų, sudaro 13,0 proc. (N=51) visų tyrimo dalyvių.

Respondentų pasiskirstymas pagal įstaigos, kurioje jie dirba, dydį pateiktas 10 paveiksle.

**10 paveikslas.** Respondentų pasiskirstymas pagal įstaigos, kurioje jie dirba, dydį



Didžiausia respondentų dalis (37,8 proc., N=148) dirba didelėse (250 ir daugiau darbuotojų) viešojo sektoriaus įstaigose. Trečdalis respondentų (31,4 proc., N=123) dirba vidutinėse (50-249 darbuotojų) įstaigose. Mažose viešojo sektoriaus įstaigose (10-49 darbuotojų) dirba 19,1 proc. (N=75) respondentų, o labai mažose viešojo sektoriaus įstaigose 1-9 darbuotojai) – 11,7 proc. (N=46) respondentų.

### 3.3. Duomenų aprašomoji statistika ir normalumo testavimas

Tyrime naudotų skalių, kurios atspindi tyrimo konstruktus, ir subskalių, kurios sudaro tyrimo skales, respondentų atliktų vertinimų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai pateikti 7 lentelėje.

**7 lentelė.** Tyrime surinktų duomenų aprašomoji statistika

Skalė	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SD)
Elgsenos stresas	2,759	0,927



Somatinis stresas	2,115	0,816
Kognityvinis stresas	2,707	0,906
Stresas darbo vietoje	2,511	0,728
Išorinis pasitenkinimas	3,542	0,741
Vidinis pasitenkinimas	3,464	0,724
Pasitenkinimas darbu	3,491	0,686
Suvoktas organizacinis palaikymas	3,013	0,394
Tiesioginio vadovo tarnaujanti lyderystė	3,208	0,903
Ketinimas palikti darbo vietą	3,048	1,308

Remiantis tyrimo dalyvių atliktais klausimyno skales sudarančių teiginių vertinimų vidurkių skaičiavimo rezultatais galima padaryti išvadą, kad bendras streso darbo vietoje vidurkis ( $M=2,511$ ;  $SD=0,728$ ) yra mažesnis už galimą vidutinę šio konstrukto reikšmę – 3,000. Kuo mažesnis vidurkis, tuo mažesnis respondentų darbe patiriamas stresas. Iš šio konstrukto latentinių veiksnių vidurkių didžiausias yra elgsenos streso vidurkis ( $M=2,759$ ;  $SD=0,927$ ). Todėl galima padaryti išvadą, kad tyrimo dalyviams labiausiai yra išreikštos elgsenos streso reakcijos: nenoras bendrauti, užsisklendimas savyje, iniciatyvos trūkumas ir t. t. Silpniausiai yra išreikštos somatinio streso reakcijos ( $M=2,115$ ;  $SD=0,816$ ). Todėl galima padaryti išvadą, kad tyrimo dalyviai rečiau skundžiasi nerimu, depresija, nuolatinio pykinimu ar nuolatiniais skausmais. Pasitenkinimo darbu vidurkis ( $M=3,491$ ;  $SD=0,686$ ) yra kiek didesnis už galimą vidurkį (3,000). Todėl galima padaryti išvadą, kad tyrimo dalyviai labiau jaučia pasitenkinimą darbu, nei nepasitenkinimą. Labiau išreikštas yra išorinis pasitenkinimas ( $M=3,542$ ;  $SD=0,741$ ), kuris didesne dalimi susijęs su darbuotojo pagyrimais, vadovavimo kokybe, tiesioginio vadovo kompetencijomis ir t. t. Suvokto organizacinio palaikymo vidurkis ( $M=3,013$ ;  $SD=0,394$ ) taip pat yra didesnis už galimą vidurkį (3,000). Todėl respondentai labiau jaučia, kad organizacija juos palaiko, nei to nejaučia. Tiesioginio vadovo tarnaujančios lyderystės vidurkis ( $M=3,208$ ;  $SD=0,903$ ) yra didesnis už galimą šios skalės vertinimų vidurkį (3,000), galima padaryti išvadą, kad tyrimo dalyviai mato tokios lyderystės raišką: vadovas palaiko kokybiškus santykius su darbuotojais, rūpinasi darbuotojų profesiniu tobulėjimu, atsižvelgia į darbuotojų nuomonę ir t. t. Kadangi ketinimo palikti darbo vietą vidurkis ( $M=3,048$ ;  $SD=1,308$ ) yra didesnis už šios skalės vertinimų vidurkį (3,000), galima padaryti išvadą, kad tyrimo dalyviai yra labiau linkę keisti darbo vietą, nei to nedaryti.

Įvertinus tyrimo konstrukto aprašomąją statistiką, reikalinga patikrinti, ar tyrime naudojamų kintamųjų reikšmės yra pasiskirsčiusios pagal normalųjį pasiskirstymo dėsnį, kad parinkti tolimesnės duomenų analizės metodus. Tam, kad patikrinti ar tyrimo kintamųjų reikšmės yra pasiskirsčiusios pagal normalųjį pasiskirstymo dėsnį, naudojami Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testai. Naudojant šiuos testus tikrinama nulinė hipotezė, kuri teigia, kad tyrimui reikalingi duomenys yra pasiskirstę pagal normalųjį pasiskirstymo dėsnį. Ši hipotezė yra laikoma patvirtinta, jei testo

statistinis reikšmingumas ( $p$ ) yra didesnis nei 0,05. Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testų rezultatai pateikiami 8 lentelėje.

**8 lentelė.** Duomenų normalumo testas

Kintamasis	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Statistika	p	Statistika	p
Stresas darbo vietoje	0,307	0,200	0,990	0,010
Pasitenkinimas darbu	0,085	0,000	0,985	0,001
Suvoktas organizacinis palaikymas	0,107	0,000	0,894	0,000
Tiesioginio vadovo tarnaujanti lyderystė	0,055	0,007	0,987	0,001
Ketinimas palikti darbo vietą	0,112	0,000	0,930	0,000

Atliktų testų rezultatai parodo, kad tyrimui naudojamų kintamųjų reikšmės nėra pasiskirsčiusios pagal normalųjį pasiskirstymo dėsnį, nes  $p < 0,05$ . Todėl kintamųjų reikšmių vidurkių skirtumų vertinimui reikalinga naudoti neparametrinius vertinimo metodus, o atliekant koreliacinę analizę reikalinga skaičiuoti Spearman koreliacijos koeficientą.

Kadangi tyrime naudojamų kintamųjų reikšmės nėra pasiskirsčiusios pagal normalųjį pasiskirstymo dėsnį, tikslinga patikrinti ar kintamųjų reikšmių pasiskirstymas yra artimas normaliam pasiskirstymui. Tam skaičiuojami kintamųjų reikšmių asimetrijos (angl. *skewness*) ir eksceso (angl. *kurtosis*) koeficientai. Šių koeficientų skaičiavimo rezultatai pateikiami 9 lentelėje.

**9 lentelė.** Tyrimo kintamųjų reikšmių asimetrijos ir eksceso koeficientų reikšmės

Kintamasis	Asimetrijos koeficientas	Eksceso koeficientas
Stresas darbo vietoje	-0,036	-0,547
Pasitenkinimas darbu	-0,359	-0,208
Suvoktas organizacinis palaikymas	0,093	7,315
Tiesioginio vadovo tarnaujanti lyderystė	-0,257	-0,394
Ketinimas palikti darbo vietą	-0,055	-1,181

Remiantis George ir Mallery (2018), jei asimetrijos ir eksceso koeficientų reikšmės patenka į intervalą  $[-2; +2]$ , jos laikomos priimtinos. Jei reikšmės patenka į intervalą  $[-1; +1]$  yra laikoma, kad kintamųjų reikšmių pasiskirstymas yra artimas normaliam pasiskirstymui ir duomenų analizei galima taikyti parametrinius metodus. Šiame tyrime asimetrijos ir eksceso koeficientų reikšmės yra intervale  $[-1,181; +7,315]$ . Nors visų kintamųjų asimetrijos koeficientų reikšmės patenka į intervalą  $[-1; +1]$ , eksceso koeficientų reikšmės yra mažesnės už -1. Todėl nors kintamųjų reikšmių pasiskirstymas yra artimas normaliam pasiskirstymui, parametrinių analizės metodų taikyti negalima.

### **3.4. Streso darbo vietoje, pasitenkinimo darbu, ketinimo palikti darbo vietą, suvokto organizacinio palaikymo ir vadovo tarnaujančios lyderystės vertinimų palyginimas pagal respondentų socialines demografines charakteristikas**

Tyrimu buvo siekta nustatyti streso darbo vietoje, pasitenkinimo darbu, ketinimo palikti darbo vietą, suvokto organizacinio palaikymo ir vadovo tarnaujančios lyderystės vertinimų skirtumus pagal respondentų socialines demografines charakteristikas. Kadangi tyrime naudojamų kintamųjų reikšmės nėra pasiskirsčiusios pagal normalųjį pasiskirstymo dėsnį, respondentų vertinimų vidurkių skirtumams analizuoti naudojami neparametriniai vertinimų vidurkių testai. Tais atvejais, kai tyrimo dalyvių generalinėje aibėje išskirstoma dvi nepriklausomos imtys, respondentų vertinimų vidurkių skirtumų analizei taikomas Mann-Whitney testas. Tais atvejais, kai tyrimo dalyvių generalinėje aibėje išskiriamos daugiau nei dvi nepriklausomos imtys, vertinimų vidurkių skirtumų analizei taikomas Kruskal-Wallis testas. Jei šių testų rezultatų statistinis reikšmingumas  $p < 0,05$ , reiškia, kad vertinimų vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi. Tuo atveju, kaip  $p > 0,05$ , vertinimų vidurkių skirtumas yra statistiškai nereikšmingas.

**Streso darbo vietoje vertinimų vidurkių skirtumų pagal respondentų socialines-demografines charakteristikas** analizės rezultatai pateikti 3 priede. Pagal lytį respondentai skirstomi į dvi nepriklausomas imtis, todėl streso darbo vietoje vertinimų vidurkių skirtumui pagal lytį analizei naudojamas Mann-Whitney testas. Atlikto testo rezultatai parodė, kad moterų patiriamo streso darbo vietoje vertinimų vidurkis ( $M=2,551$ ;  $SD=0,732$ ) yra didesnis nei vyrų ( $M=2,329$ ;  $SD=0,732$ ). Šis vertinimų vidurkių skirtumas yra statistiškai reikšmingas ( $p < 0,05$ ). Todėl galima padaryti išvadą, kad moterys darbo vietoje patiria didesnę stresą nei vyrai.

Analizuojant streso darbo vietoje vertinimų vidurkių skirtumus pagal amžių, naudojamas Kruskal-Wallis testas daugiau nei dviem nepriklausomoms imtims, nes amžiaus atžvilgiu respondentai skirstomi į penkias nepriklausomas imtis. Remiantis atlikto testo rezultatais, 18-25 metų amžiaus respondentų patiriamo streso darbo vietoje vertinimų vidurkis ( $M=2,767$ ;  $SD=0,713$ ) yra didesnis nei kitų amžiaus grupių respondentų vertinimų vidurkis. Taip pat 26-35 metų amžiaus respondentų streso darbo vietoje vertimų vidurkis ( $M=2,540$ ;  $SD=0,742$ ) yra didesnis už vyresnių nei 55 metų amžiaus respondentų streso darbo vietoje vertinimų vidurkį ( $M=2,304$ ;  $SD=0,655$ ). Šie streso darbo vietoje vertinimų vidurkiai yra statistiškai reikšmingi, nes testo  $p < 0,05$ . Tai leidžia padaryti išvadą, kad jaunesnio amžiaus asmenys darbo vietoje patiria didesnę stresą nei vyresnio amžiaus asmenys.

Analizuojant darbe patiriamo streso vertinimų vidurkių skirtumus pagal respondentų išsilavinimą nustatyta, kad respondentų su aukštuoju universitetiniu išsilavinimu streso darbo vietoje vertinimų vidurkis ( $M=2,533$ ;  $SD=0,725$ ) yra didesnis nei respondentų su aukštuoju neuniversitetiniu

išsilavinimu ( $M=2,393$ ;  $SD=0,781$ ). Tačiau šis vertinimų vidurkių skirtumas nėra statistiškai reikšmingas ( $p>0,05$ ). Todėl negalima teigti, kad respondentai su aukštesnio lygio išsilavinimu darbo vietoje patiria didesnę stresą nei respondentai su žemesniu išsilavinimo lygiu.

Atlikto Kruskal Wallis testo pagal respondentų užimamas pareigas rezultatai parodė, kad vadovų streso, patiriamo darbo vietoje, vertinimų vidurkis ( $M=2,443$ ;  $SD=0,747$ ) yra didesnis nei vyr. specialistų ( $M=2,409$ ;  $SD=0,731$ ), tačiau mažesnis nei specialistų ( $M=2,409$ ;  $SD=0,731$ ) ir darbuotojų ( $M=2,574$ ;  $SD=0,678$ ). Šis vertinimų vidurkių skirtumas yra statistiškai nereikšmingas ( $p>0,05$ ). Todėl teigti, kad kokios nors pareigybinės grupės atstovai patiria didesnę stresą nei kitų grupių atstovai, negalima.

Analizuojant streso darbo vietoje vertinimų vidurkių skirtumus pagal respondentų darbo stažą paskutinėje darbovietėje nustatyta, kad iki 1 metų paskutinėje darbovietėje dirbančių respondentų streso darbo vietoje vertinimų vidurkis ( $M=2,611$ ;  $SD=0,637$ ) yra didesnis nei ilgiau paskutinėje darbovietėje dirbančių respondentų darbo vietoje patiriamo streso vertinimų vidurkis. Taip pat nustatyta, kad 6-10 metus paskutinėje darbovietėje dirbančių respondentų streso darbo vietoje vertinimų vidurkis ( $M=2,585$ ;  $SD=0,754$ ) yra didesnis nei ilgiau paskutinėje darbovietėje dirbančių respondentų. Šis vertinimų skirtumas yra statistiškai reikšmingas ( $p<0,05$ ). Tai leidžia padaryti išvadą, kad trumpiau darbovietėje dirbantys respondentai patiria didesnę stresą darbo vietoje nei ilgiau darbovietėje dirbantys respondentai.

Atlikus streso darbo vietoje vertinimų vidurkių skirtumų pagal įstaigų, kuriose dirba respondentai dydį nustatyta, kad respondentų, kurie dirba labai mažose įstaigose (1 – 9 darbuotojai) streso darbo vietoje vertinimų vidurkis ( $M=2,499$ ;  $SD=0,722$ ) yra mažesnis nei didesnėse įstaigose dirbančių respondentų streso darbo vietoje vertinimų vidurkia. Taip pat nustatyta, kad didelėse įstaigose (250 darbuotojų ir daugiau) dirbančių respondentų streso darbo vietoje vertinimų vidurkis ( $M=2,511$ ;  $SD=0,743$ ) yra mažesnis nei vidutinėse įstaigose dirbančių respondentų streso darbo vietoje vertinimų vidurkis. Šie vertinimų skirtumai yra statiškai nereikšmingi ( $p>0,05$ ). Todėl negalima teigti, kad įstaigos dydis lemia joje dirbančių darbuotojų patiriamo streso darbe lygį.

**Pasitenkinimo darbu vertinimų vidurkių skirtumų pagal respondentų socialines-demografines charakteristikas** analizės rezultatai pateikti 4 priede. Atlikto respondentų pasitenkinimo darbu vertinimų vidurkių skirtumų pagal lytį testo rezultatai parodė, kad vyrų pasitenkinimo darbu vertinimų vidurkis ( $M=3,575$ ;  $SD=0,667$ ) yra didesnis nei moterų ( $M=3,473$ ;  $SD=0,690$ ). Šis vertinimų vidurkių skirtumas yra statistiškai nereikšmingas ( $p<0,05$ ). Todėl teigti, kad vyrai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu nei moterys, negalima.

Analizuojant respondentų pasitenkinimo darbu vertinimų vidurkių skirtumus pagal amžių nustatyta, kad 46-55 metų amžiaus respondentų pasitenkinimo darbu vertinimų vidurkis ( $M=3,565$ ;  $SD=0,642$ ) yra didesnis nei jaunesnių amžiaus grupių respondentų pasitenkinimo darbu vertinimų

vidurkis. Taip pat nustatyta, kad mažiausias pasitenkinimu darbu vertinimų vidurkis ( $M=3,225$ ;  $SD=0,584$ ) yra vyresnių nei 55 metų amžiaus respondentų amžiaus grupėje. Šie pasitenkinimo darbu vertinimų vidurkių skirtumai yra statistiškai nereikšmingi ( $p<0,05$ ). Todėl teigti, kad amžius lemia pasitenkinimo darbu raišką, negalima.

Atlikto respondentų pasitenkinimo darbu vertinimų skirtumų pagal išsilavinimą testo rezultatai parodė, kad didžiausias pasitenkinimo darbu vidurkis ( $M=3,539$   $SD=0,683$ ) yra respondentų su aukštuoju universitetiniu išsilavinimu grupėje. Jis yra didesnis už respondentų su aukštuoju neuniversitetiniu ( $M=3,397$ ;  $SD=0,712$ ) ir respondentų su viduriniu ( $M=3,284$ ;  $SD=0,615$ ) išsilavinimu pasitenkinimo darbu vertinimų vidurkis. Tačiau šie pasitenkinimo darbu vertinimų vidurkių skirtumai yra statistiškai nereikšmingi ( $p>0,05$ ). Todėl teigti, kad žemesnio išsilavinimo lygio asmenys jaučia mažesnę pasitenkinimą darbu nei aukštesnę išsilavinimo lygį turintys asmenys, negalima.

Atlikus pasitenkinimo darbu vertinimų vidurkių skirtumą pagal respondentų užimamas pareigas analizę nustatyta, kad vadovų pasitenkinimu darbu vertinimų vidurkis ( $M=3,538$ ;  $SD=0,725$ ) yra mažesnis nei vyr. specialistų ( $M=3,594$ ;  $SD=0,661$ ), tačiau didesnis nei specialistų ( $M=3,427$ ;  $SD=0,650$ ) ir darbuotojų ( $M=3,407$ ;  $SD=0,719$ ). Šie respondentų pasitenkinimo darbu vertinimų vidurkių skirtumai yra statistiškai nereikšmingi ( $p>0,05$ ). Todėl teigti, kad aukštesnes pareigas užimantys respondentai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu nei žemesnes pareigas užimantys respondentai, negalima.

Analizuojant respondentų atliktų pasitenkinimo darbu vertinimų vidurkių skirtumus pagal respondentų stažą paskutinėje darbovietėje nustatyta, kad daugiau nei 15 metų paskutinėje darbovietėje dirbančių respondentų pasitenkinimo darbu vertinimų vidurkis ( $M=3,625$ ;  $SD=0,521$ ) yra didesnis nei trumpiau paskutinėje darbovietėje dirbančių respondentų pasitenkinimo darbu vertinimų vidurkis. Taip pat nustatyta, kad 11-15 metų paskutinėje darbovietėje dirbančių respondentų pasitenkinimo darbu vertinimų vidurkis ( $M=3,582$ ;  $SD=0,675$ ) yra didesnis nei 6-10 metų paskutinėje darbovietėje dirbančių respondentų ( $M=3,326$ ;  $SD=0,654$ ), 1-5 metus paskutinėje darbovietėje dirbančių respondentų ( $M=3,549$ ;  $SD=0,696$ ) ir mažiau nei 1 metus dirbančių respondentų ( $M=3,272$ ;  $SD=0,727$ ) pasitenkinimo darbu vertinimų vidurkis. Šis vertinimų skirtumas yra statistiškai reikšmingas ( $p<0,05$ ). Tai leidžia padaryti išvadą, kad ilgesnį laikotarpį darbovietėje dirbantys respondentai patiria didesnę pasitenkinimą darbu nei mažesnę laiko tarpą darbovietėje dirbantys respondentai.

Remiantis respondentų atliktų pasitenkinimo darbu vertinimų vidurkių skirtumų pagal įstaigų, kuriose dirba respondentai dydį analizės rezultatus, respondentų, kurie dirba labai mažose įstaigose (1-9 darbuotojai) pasitenkinimo darbu vertinimų vidurkis ( $M=3,658$ ;  $SD=0,632$ ) yra didesnis nei mažesnio dydžio įstaigose dirbančių respondentų pasitenkinimo darbu vertinimų vidurkia. Taip pat

nustatyta, kad mažiausias pasitenkinimo darbu vertinimų vidurkis ( $M=3,457$ ;  $SD=0,718$ ) yra respondentų, kurie dirba vidutinio dydžio įstaigose (50-249 darbuotojų grupėje). Šie vertinimų vidurkių skirtumai yra statistškai nereikšmingi ( $p>0,05$ ). Todėl teigti, kad mažesnėse įstaigose dirbantys respondentai patiria didesnę pasitenkinimą darbu nei didesnėse įstaigose dirbantys respondentai, negalima.

**Suvokto organizacinio palaikymo vertinimų vidurkių skirtumų pagal respondentų socialines-demografines charakteristikas** analizės rezultatai pateikti 5 priede. Atlikus suvokto organizacinio palaikymo vertinimų vidurkių skirtumo pagal respondentų lytį testą nustatyta, kad moterų suvokto organizacinio palaikymo vertinimų vidurkis ( $M=2,993$ ;  $SD=0,377$ ) mažesnis už vyrų ( $M=3,101$ ;  $SD=0,457$ ). Šis suvokto organizacinio palaikymo vertinimų vidurkių skirtumas yra statistiškai reikšmingas ( $p<0,05$ ). Todėl galima teigti, kad vyrai labiau suvokia organizacinį palaikymą nei moterys.

Atlikus suvokto organizacinio palaikymo vertinimų vidurkių skirtumo respondentų amžiaus atžvilgiu testą nustatyta, kad didžiausias suvokto organizacinio palaikymo vertinimų vidurkis yra 26-35 metų amžiaus respondentų grupėje ( $M=3,065$ ;  $SD=0,414$ ). Kiek žemesnis yra 18-25 metų amžiaus respondentų suvokto organizacinio palaikymo vertinimų vidurkis ( $M=3,028$ ;  $SD=0,437$ ). Šių amžiaus grupių respondentų suvokto organizacinio palaikymo vertinimų vidurkiai yra didesni už 36-45 metų amžiaus ( $M=2,942$ ;  $SD=0,414$ ), 46-55 metų amžiaus ( $M=3,026$ ;  $SD=0,428$ ) ir vyresnių nei 55 metų amžiaus ( $M=2,851$ ;  $SD=0,300$ ) respondentų grupių suvokto organizacinio palaikymo vertinimų vidurkius. Šie suvokto organizacinio palaikymo vertinimų vidurkiai yra statistiškai nereikšmingi ( $p>0,05$ ). Todėl teigti, kad kokio nors amžiaus asmenys labiau suvokia organizacinį palaikymą nei kitos amžiaus grupės respondentai, negalima.

Atlikto respondentų suvokto organizacinio palaikymo vertinimų skirtumų pagal išsilavinimą testo rezultatai parodė, kad didžiausias suvokto organizacinio palaikymo vidurkis ( $M=3,027$ ;  $SD=0,383$ ) yra respondentų su aukštuoju universitetiniu išsilavinimu grupėje. Jis yra didesnis už respondentų su viduriniu ( $M=2,961$ ;  $SD=0,434$ ) ir respondentų su aukštuoju neuniversitetiniu ( $M=2,981$ ;  $SD=0,423$ ) išsilavinimu suvokto organizacinio palaikymo vertinimų vidurkius. Tačiau šie suvokto organizacinio palaikymo vertinimų vidurkių skirtumai yra statistiškai nereikšmingi ( $p>0,05$ ). Todėl teigti, kad kokios nors išsilavinimo grupės respondentų suvokto organizacinio palaikymo vertinimų vidurkis yra statistiškai reikšmingai didesnis už kitų respondentų grupių pagal išsilavinimą vertinimų vidurkius negalima.

Atlikus suvokto organizacinio palaikymo vertinimų vidurkių skirtumą pagal respondentų užimamas pareigas analizę nustatyta, kad vyr. specialistų suvokto organizacinio palaikymo vertinimų vidurkis ( $M=3,028$ ;  $SD=0,346$ ) ir darbuotojų suvokto organizacinio palaikymo vertinimų vidurkis ( $M=3,075$ ;  $SD=0,395$ ) yra didesni už vadovų ( $M=2,994$ ;  $SD=0,496$ ) ir specialistų ( $M=2,978$ ;

SD=0,345) suvokto organizacinio palaikymo vertinimo vidurkius. Šie respondentų suvokto organizacinio palaikymo vertinimų vidurkių skirtumai yra statistiškai nereikšmingi ( $p>0,05$ ). Todėl teigti, kad aukštesnes pareigas užimantys respondentai labiau suvokia organizacinį palaikymą nei žemesnes pareigas užimantys respondentai, negalima.

Analizuojant respondentų atliktų suvokto organizacinio palaikymo vertinimų vidurkių skirtumus pagal respondentų stažą paskutinėje darbovietėje nustatyta, kad daugiau nei 15 metų paskutinėje darbovietėje dirbančių respondentų suvokto organizacinio palaikymo vertinimų vidurkis ( $M=3,058$ ;  $SD=0,405$ ) yra didesnis nei kitų darbo stažo grupių respondentų suvokto organizacinio palaikymo vertinimų vidurkius. Taip pat nustatyta, kad daugiau nei 15 metų paskutinėje darbovietėje dirbančių respondentų suvokto organizacinio palaikymo vertinimų vidurkis ( $M=3,005$ ;  $SD=0,275$ ) yra didesnis nei 6-10 metų paskutinėje darbovietėje dirbančių respondentų ( $M=2,994$ ;  $SD=0,325$ ), 1-5 metus paskutinėje darbovietėje dirbančių respondentų ( $M=3,058$ ;  $SD=0,405$ ) ir mažiau nei 1 metus dirbančių respondentų ( $M=2,882$ ;  $SD=0,461$ ) suvokto organizacinio palaikymo vertinimų vidurkius. Šis vertinimų skirtumas yra statistiškai nereikšmingas ( $p<0,05$ ). Todėl teiginį, kad ilgesnį laikotarpį darbovietėje dirbantys respondentai geriau suvokia organizacinį palaikymą nei mažesnę laiko tarpą darbovietėje dirbantys respondentai, galima atmesti.

Pagal respondentų suvokto organizacinio palaikymo vertinimų vidurkių skirtumų įstaigų, kuriose dirba respondentai, dydį atžvilgiu testo rezultatus, respondentų, kurie dirba vidutinio dydžio (50-249 darbuotojų) įstaigose suvokto organizacinio palaikymo vertinimų vidurkis ( $M=3,040$ ;  $SD=0,397$ ) yra didesnis nei mažesnio dydžio įstaigose dirbančių respondentų suvokto organizacinio palaikymo vertinimų vidurkia. Taip pat nustatyta, kad mažiausias suvokto organizacinio palaikymo vertinimų vidurkis ( $M=2,974$ ;  $SD=0,320$ ) yra respondentų, kurie dirba labai didelėse įstaigose (250 ir daugiau darbuotojų) grupėje. Šie vertinimų skirtumai yra statistiškai nereikšmingi ( $p>0,05$ ). Todėl teigti, kad kokio nors dydžio įstaigose dirbantys respondentai geriau suvokia organizacinį palaikymą nei kitokio dydžio įstaigose dirbantys respondentai, negalima.

**Vadovo tarnaujančios lyderystės vertinimų vidurkių skirtumų pagal respondentų socialines-demografines charakteristikas** analizės rezultatai pateikti 6 priede. Atlikto respondentų vadovo tarnaujančios lyderystės vertinimų vidurkių skirtumų pagal lytį testo rezultatai parodė, kad vyrų vadovo tarnaujančios lyderystės vertinimų vidurkis ( $M=3,255$ ;  $SD=0,869$ ) yra didesnis nei moterų ( $M=3,1988$ ;  $SD=0,911$ ). Šis vertinimų vidurkių skirtumas yra statistiškai nereikšmingas ( $p>0,05$ ). Todėl teigti, kad vyrai geriau vertina vadovų tarnaujančią lyderystę nei moterys, negalima.

Analizuojant respondentų vadovo tarnaujančios lyderystės vertinimų vidurkių skirtumus pagal amžių nustatyta, kad 18-25 metų amžiaus respondentų pasitenkinimo darbu vertinimų vidurkis ( $M=3,362$ ;  $SD=1,045$ ) yra didesnis nei kitų amžiaus grupių respondentų vadovo tarnaujančios lyderystės vertinimų vidurkius. Taip pat nustatyta, kad 26-35 metų amžiaus respondentų vadovo

tarnaujančios lyderystės vertinimų vidurkis ( $M=3,284$ ;  $SD=0,868$ ) yra didesnis nei 36-45 metų amžiaus ( $M=3,008$ ;  $SD=0,981$ ), 36-45 metų amžiaus ( $M=3,008$ ;  $SD=0,579$ ) ir 46-55 metų amžiaus respondentų ( $M=3,240$ ;  $SD=0,700$ ) vadovo tarnaujančios lyderystės vertinimų vidurkius. Šie vadovo tarnaujančios lyderystės vertinimų vidurkių skirtumai yra statistiškai nereikšmingi ( $p>0,05$ ). Todėl teigti, kad jaunesnio amžiaus respondentai geriau suvokia vadovo tarnaujančią lyderystę nei vyresnio amžiaus respondentai, negalima.

Atlikto respondentų vadovo tarnaujančios lyderystės vertinimų skirtumų pagal išsilavinimą testo rezultatai parodė, kad didžiausias vadovo tarnaujančios lyderystės vidurkis ( $M=3,280$ ;  $SD=0,974$ ) yra respondentų su aukštuoju neuniversitetiniu išsilavinimu grupėje. Jis yra didesnis už respondentų su aukštuoju universitetiniu ( $M=3,199$ ;  $SD=0,895$ ) ir respondentų su viduriniu ( $M=3,147$ ;  $SD=0,848$ ) išsilavinimu vadovo tarnaujančios lyderystės vertinimų vidurkius. Tačiau šie vadovo tarnaujančios lyderystės vertinimų vidurkių skirtumai yra statistiškai nereikšmingi ( $p>0,05$ ). Todėl teigti, kad kokios nors išsilavinimo grupės respondentų vadovo tarnaujančios lyderystės vertinimų vidurkis yra statistiškai reikšmingai didesnis už kitų respondentų grupių pagal išsilavinimą vertinimų vidurkius negalima.

Atlikus vadovo tarnaujančios lyderystės vertinimų vidurkių skirtumus pagal respondentų užimamas pareigas analizę nustatyta, kad darbuotojų tarnaujančios lyderystės vertinimų vidurkis ( $M=3,331$ ;  $SD=0,908$ ) ir vyr. specialistų ( $M=3,225$ ;  $SD=0,907$ ) vadovo tarnaujančios lyderystės vertinimų vidurkis yra didesni nei specialistų ( $M=3,167$ ;  $SD=0,876$ ) ir vadovų ( $M=3,144$ ;  $SD=0,934$ ) vadovo tarnaujančios lyderystės vertinimų vidurkius. Šie respondentų vadovo tarnaujančios lyderystės vertinimų vidurkių skirtumai yra statistiškai nereikšmingi ( $p<0,05$ ). Todėl teigti, kad kokios nors pareigybės darbuotojų vadovų tarnaujančios lyderystės vertinimai yra didesni nei kitų pareigybių atstovų, negalima.

Analizuojant respondentų atliktų vadovo tarnaujančios lyderystės vertinimų vidurkių skirtumus pagal respondentų stažą paskutinėje darbovietėje nustatyta, kad 1-5 metų paskutinėje darbovietėje dirbančių respondentų vadovo tarnaujančios lyderystės vertinimų vidurkis ( $M=3,307$ ;  $SD=0,886$ ) yra didesnis nei ilgiau paskutinėje darbovietėje dirbančių respondentų vadovo tarnaujančios lyderystės vertinimų vidurkius. Taip pat nustatyta, kad daugiau nei 15 metų paskutinėje darbovietėje dirbančių respondentų vadovo tarnaujančios lyderystės vertinimų vidurkis ( $M=3,276$ ;  $SD=0,699$ ) yra didesnis nei 6-10 metų paskutinėje darbovietėje dirbančių respondentų ( $M=3,131$ ;  $SD=0,911$ ) iki 1 metų paskutinėje darbovietėje dirbančių respondentų ( $M=2,948$ ;  $SD=0,955$ ) vadovo tarnaujančios lyderystės vertinimų vidurkius. Šis vertinimų skirtumas nėra statistiškai reikšmingas ( $p>0,05$ ). Todėl teigti, kad ilgesnį laikotarpį darbovietėje dirbantys respondentai geriau vertina vadovo tarnaujančią lyderystę nei mažesnį laiko tarpą darbovietėje dirbantys respondentai, negalima.



Remiantis respondentų atliktų vadovo tarnaujančios lyderystės vertinimų vidurkių skirtumų pagal įstaigų, kuriose dirba respondentai, dydį analizės rezultatus, respondentų, kurie dirba labai mažose įstaigose (1-9 darbuotojų) pasitenkinimo darbu vertinimų vidurkis ( $M=3,337$ ;  $SD=0,981$ ) yra didesnis nei didesnio dydžio įstaigose dirbančių respondentų vadovo tarnaujančios lyderystės vertinimų vidurkiai. Taip pat nustatyta, kad mažiausias vadovo tarnaujančios lyderystės vertinimų vidurkis ( $M=3,144$ ;  $SD=0,912$ ) yra respondentų, kurie dirba labai didelėse įstaigose (250 ir daugiau darbuotojų) grupėje. Šie vertinimų skirtumai nėra statistškai reikšmingi ( $p>0,05$ ). Todėl teigti, kad mažesnėse įstaigose dirbantys respondentai geriau vertina vadovo tarnaujančią lyderystę nei didesnėse įstaigose dirbantys respondentai, negalima.

**Ketinimo palikti darbo vietą vertinimų vidurkių skirtumų pagal respondentų socialines-demografines charakteristikas** analizės rezultatai pateikti 7 priede. Atlikto respondentų ketinimo palikti darbo vietą vertinimų vidurkių skirtumų pagal lytį testo rezultatai parodė, kad vyrų ketinimo palikti darbo vietą vertinimų vidurkis ( $M=2,915$ ;  $SD=1,179$ ) yra mažesnis nei moterų ( $M=3,077$ ;  $SD=1,335$ ). Šis vertinimų vidurkių skirtumas yra statistiškai nereikšmingas ( $p>0,05$ ). Todėl teigti, kad moterys labiau linkusios palikti darbo vietą nei vyrai, negalima.

Atlikus ketinimo palikti darbo vietą vertinimų vidurkių skirtumo respondentų amžiaus atžvilgiu testą nustatyta, kad didžiausias ketinimo palikti darbo vietą vertinimų vidurkis yra 18-25 metų amžiaus respondentų grupėje ( $M=3,184$ ;  $SD=1,340$ ). Kiek žemesnis yra 36-45 metų amžiaus respondentų ketinimo palikti darbo vietą vertinimų vidurkis ( $M=3,162$ ;  $SD=1,398$ ). Šių amžiaus grupių respondentų ketinimo palikti darbo vietą vertinimų vidurkiai yra didesni už 26-35 metų amžiaus ( $M=3,147$ ;  $SD=1,258$ ), 46-55 metų amžiaus ( $M=2,561$ ;  $SD=1,141$ ) ir vyresnių nei 55 metų amžiaus ( $M=2,759$ ;  $SD=1,404$ ) respondentų grupių ketinimo palikti darbo vietą vertinimų vidurkius. Šie ketinimo palikti darbo vietą vertinimų vidurkiai yra statistiškai reikšmingi ( $p<0,05$ ). Tai leidžia padaryti išvadą, kad jaunesnio amžiaus respondentai labiau linkę palikti savo darbo vietą nei vyresnio amžiaus respondentai.

Atlikto respondentų ketinimo palikti darbo vietą vertinimų skirtumų pagal išsilavinimą testo rezultatai parodė, kad didžiausias ketinimo palikti darbo vietą vidurkis ( $M=3,153$ ;  $SD=1,206$ ) yra respondentų su viduriniu išsilavinimu grupėje. Jis yra didesnis už respondentų su aukštuoju universitetiniu ( $M=3,072$ ;  $SD=1,331$ ) ir respondentų su aukštuoju neuniversitetiniu ( $M=2,884$ ;  $SD=1,264$ ) išsilavinimu ketinimo palikti darbo vietą vertinimų vidurkius. Tačiau šie ketinimo palikti darbo vietą vertinimų vidurkių skirtumai yra statistiškai nereikšmingi ( $p>0,05$ ). Todėl teigti, kad kokios nors išsilavinimo grupės respondentai yra labiau linkę palikti savo darbo vietą nei kitų grupių pagal išsilavinimą respondentai, negalima.

Atlikus ketinimo palikti darbo vietą vertinimų vidurkių skirtumą pagal respondentų užimamas pareigas analizę nustatyta, kad darbuotojų ketinimo palikti darbo vietą vertinimų vidurkis ( $M=3,111$ ;

SD=1,309) ir specialistų ketinimo palikti darbo vietą vertinimų vidurkis (M=3,252; SD=1,239), yra didesni už vyr. specialistų (M=3,037; SD=1,298) ir vadovų (M=2,719; SD=1,369) ketinimo palikti darbo vietą vertinimo vidurkius. Šie respondentų ketinimo palikti darbo vietą vertinimų vidurkių skirtumai yra statistiškai reikšmingi ( $p < 0,05$ ). Todėl galima padaryti išvadą, kad žemesnes pareigas užimantys respondentai labiau linkę palikti savo darbo vietą nei aukštesnes pareigas užimantys respondentai.

Analizuojant respondentų atliktų ketinimo palikti darbo vietą vertinimų vidurkių skirtumus pagal respondentų stažą paskutinėje darbovietėje nustatyta, kad iki 1 metų paskutinėje darbovietėje dirbančių respondentų ketinimo palikti darbo vietą vertinimų vidurkis (M=3,354; SD=1,369) yra didesnis nei ilgiau paskutinėje darbovietėje dirbančių respondentų ketinimo palikti darbo vietą vertinimų vidurkius. Taip pat nustatyta, kad 1-5 metus paskutinėje darbovietėje dirbančių respondentų ketinimo palikti darbo vietą vertinimų vidurkis (M=3,169; SD=1,299) yra didesnis nei 6-10 metų paskutinėje darbovietėje dirbančių respondentų (M=3,067; SD=1,289), 11-15 metų paskutinėje darbovietėje dirbančių respondentų (M=2,940; SD=1,47) ir daugiau nei 15 metų dirbančių respondentų (M=2,366; SD=1,206) ketinimo palikti darbo vietą vertinimų vidurkius. Šis vertinimų vidurkių skirtumas yra statistiškai reikšmingas ( $p < 0,05$ ). Todėl galima teigti, kad trumpesnį laikotarpį darbovietėje dirbantys respondentai labiau linkę palikti darbo vietą nei ilgiau darbovietėje dirbantys respondentai.

Pagal respondentų ketinimo palikti darbo vietą vertinimų vidurkių skirtumų įstaigų, kuriose dirba respondentai, dydį atžvilgiu testo rezultatus, respondentų, kurie dirba didelėse (250 ir daugiau darbuotojų) ketinimo palikti darbo vietą vertinimų vidurkis (M=3,149; SD=1,324) yra didesnis nei mažesnio dydžio įstaigose dirbančių respondentų ketinimo palikti darbo vietą vertinimų vidurkia. Taip pat nustatyta, kad mažiausias ketinimo palikti darbo vietą vertinimų vidurkis (M=2,594; SD=1,299) yra respondentų, kurie dirba labai mažose įstaigose 1-9 darbuotojų grupėje. Šie vertinimų skirtumai yra statiškai nereikšmingi ( $p > 0,05$ ). Todėl negalima teigti, kad didesnėse įstaigose dirbantys respondentai labiau linkę palikti darbo vietą nei mažesnėse įstaigose dirbantys respondentai.

Statistiškai reikšmingi streso darbo vietoje, pasitenkinimo darbu, ketinimo palikti darbo vietą, suvokto organizacinio palaikymo ir vadovo tarnaujančios lyderystės vertinimų skirtumai pagal respondentų demografines savybes pateikti 10 lentelėje.

**10 lentelė.** Statistiškai reikšmingi streso darbo vietoje, pasitenkinimo darbu, ketinimo palikti darbo vietą, suvokto organizacinio palaikymo ir vadovo tarnaujančios lyderystės vertinimų skirtumai pagal respondentų demografines savybes

Savybė	Sąsaja	Rodiklis
<b>Stresas darbo vietoje</b>		
Lytis	Moterų patiriamas stresas darbo vietoje didesnis negu vyrų	U=9320,0 p=0,016
Amžius	Jaunesnio amžiaus asmenų patiriamas stresas darbo vietoje yra didesnis nei vyresnio amžiaus asmenų	H=20,096; p=0,000
Darbo stažas	Mažesnę darbo stažą turinčių asmenų patiriamas stresas darbo vietoje yra didesnis nei didesnę darbo stažą turinčių asmenų	H=10,945; p=0,027
<b>Pasitenkinimas darbu</b>		
Darbo stažas	Didesnę darbo stažą turinčių asmenų pasitenkinimas darbu yra didesnis nei mažesnę darbo stažą turinčių asmenų	H=11,346; p=0,023
<b>Suvoktas organizacinis palaikymas</b>		
Lytis	Vyrų suvoktas organizacinis palaikymas yra didesnis nei moterų	U=9039,0 p=0,006
<b>Ketinimas palikti darbo vietą</b>		
Amžius	Jaunesnio amžiaus asmenų ketinimas palikti darbo vietą yra didesnis nei vyresnio amžiaus asmenų	H=11,144; p=0,022
Pareigos	Žemesnes pareigas užimančių asmenų ketinimas palikti darbo vietą yra didesnis nei aukštesnes pareigas užimančių asmenų	H=9,086; p=0,028
Darbo stažas	Didesnę darbo stažą turinčių asmenų ketinimas palikti darbo vietą yra didesnis nei mažesnę darbo stažą turinčių asmenų	H=17,925; p=0,001

Apibendrinant galima teigti, kad kai kurių tyrime naudojamų konstruktyvų vertinimų vidurkiai reikšmingai skiriasi pagal respondentų demografines savybes. Moterys aukščiau nei vyrai, jaunesnio amžiaus aukščiau nei vyresnio amžiaus asmenys, o mažesnę darbo stažą turintys asmenys aukščiau nei vyresnio amžiaus asmenys vertina darbe patiriamą stresą. Didesnę darbo stažą turintys asmenys jaučia didesnę pasitenkinimą darbu nei mažesnę darbo stažą turintys asmenys, o vyrų suvokto organizacinio palaikymo vertinimai yra aukštesni nei moterų. Jaunesnio amžiaus asmenų ketinimo palikti darbo vietą vertinimai yra aukštesni nei vyresnio amžiaus asmenų, žemesnes pareigas užimančių asmenų yra didesni nei aukštesnes pareigas užimančių asmenų, o didesnę darbo stažą turinčių asmenų ketinimo palikti darbo vietą vertinimai yra didesni nei mažesnę darbo stažą turinčių asmenų.

### 3.5. Ryšių tarp streso darbo vietoje, pasitenkinimo darbu, ketinimo palikti darbo vietą, suvokto organizacinio palaikymo ir vadovo tarnaujančios lyderystės analizė

#### 3.5.1. Ryšių tarp streso darbo vietoje, pasitenkinimo darbu, ketinimo palikti darbo vietą, suvokto organizacinio palaikymo ir vadovo tarnaujančios lyderystės koreliacinė analizė

Kadangi nustatyta, kad tyrime naudojamų kintamųjų reikšmės nėra pasiskirsčiusios pagal normalųjį pasiskirstymo dėsnį, atliekant koreliacinę analizę skaičiuojamas Spearman koreliacijos koeficientas. Koreliacinės analizės rezultatai pateikiami 8 priede ir 11 lentelėje.

**11 lentelė.** Koreliacinės analizės rezultatai

	SDV	PD	SOP	TVL	KID
SDV	1				
PD	-0,286** 0,000	1			
SOP	-0,113* 0,026	0,360** 0,000	1		
TVL	-0,230** 0,000	0,691** 0,000	0,399** 0,000	1	
KID	0,404** 0,000	-0,550** 0,000	-0,228** 0,000	-0,477** 0,000	1

SDV – stresas darbo vietoje; PD – pasitenkinimas darbu; SOP – suvoktas organizacinis palaikymas; TVL – tiesioginio vadovo tarnaujanti lyderystė; KID – ketinimas palikti darbo vietą

\* - koreliacija reikšminga kai  $p < 0,05$

\*\* - koreliacija reikšminga, kai  $p < 0,01$

Remiantis koreliacinės analizės rezultatais, tarp streso darbo vietoje ir pasitenkinimo darbu egzistuoja neigiamas, silpnas ( $r_s = -0,286$ ) ir statistiškai reikšmingas ( $p < 0,01$ ) ryšys. Tarp streso darbo vietoje ir suvokto organizacinio palaikymo egzistuoja neigiamas, silpnas ( $r_s = -0,113$ ) ir statistiškai reikšmingas ( $p < 0,05$ ) ryšys. Tarp streso darbo vietoje ir tiesioginio vadovo tarnaujančio lyderystės nustatytas neigiamas, silpnas ( $r_s = -0,230$ ) ir statistiškai reikšmingas ( $p < 0,01$ ) ryšys. Tarp streso darbo vietoje ir ketinimo palikti darbo vietą nustatytas teigiamas, vidutinio stiprumo ( $r_s = 0,404$ ) ir statistiškai reikšmingas ( $p < 0,001$ ) ryšys. Tarp pasitenkinimo darbu ir suvokto organizacinio palaikymo egzistuoja vidutinio stiprumo, teigiamas ( $r_s = 0,360$ ) ir statistiškai reikšmingas ( $p < 0,01$ ) ryšys. Tarp pasitenkinimo darbu ir tiesioginio vadovo tarnaujančios lyderystės nustatytas vidutinio stiprumo, teigiamas ( $r_s = 0,691$ ) ir statistiškai reikšmingas ( $p < 0,01$ ) ryšys. Tarp pasitenkinimo darbu ir ketinimo palikti darbo vietą nustatytas neigiamas, vidutinio stiprumo ( $r_s = -0,550$ ) ir statistiškai reikšmingas ( $p < 0,01$ ) ryšys. Tarp suvokto organizacinio palaikymo ir tiesioginio vadovo tarnaujančios lyderystės nustatytas teigiamas, vidutinio stiprumo ( $r_s = 0,399$ ) ir statistiškai reikšmingas ( $p < 0,01$ ) ryšys. Tarp suvokto organizacinio palaikymo ir ketinimo palikti darbo vietą

egzistuoja neigiamas, silpnas ( $rs=-0,228$ ) ir statistiškai reikšmingas ( $p<0,001$ ) ryšys. Tarp tiesioginio vadovo tarnaujančios lyderystės ir ketinimo palikti darbo vietą nustatytas neigiamas, vidutinio stiprumo ( $rs=-0,477$ ) ir statistiškai reikšmingas ( $p<0,05$ ) ryšys.

### 3.5.2. Ryšių tarp streso darbo vietoje, pasitenkinimo darbu ir ketinimo palikti darbo vietą regresinė analizė

Siekiant nustatyti streso darbo vietoje įtaką pasitenkinimui darbu sudaromas tiesinės regresijos modelis, kuriame priklausomas kintamasis (Y) yra pasitenkinimas darbu, o nepriklausomas kintamasis (X) – stresas darbo vietoje. Visų pirma atliekamas tokio modelio tinkamumo nagrinėti patikrinimas, kurio rezultatai pateikiami 12 lentelėje.

**12 lentelė.** Streso darbo vietoje įtakos pasitenkinimui darbu modelio tinkamumo nagrinėti tikrinimo rezultatai

R	R <sup>2</sup>	Patikslintas R <sup>2</sup>	p	Durbin-Watson statistika
0,264	0,070	0,937	0,000	2,061

Atliktos analizės rezultatai parodė, kad modelis yra tinkamas nagrinėti ( $p<0,05$ ). Taip pat nustatyta, kad streso darbo vietoje kintamojo reikšmių pokyčiai 7,0 proc. paaikškina pasitenkinimo darbu kintamojo reikšmių dispersiją. Durbin-Watson statistikos reikšmė yra lygi 2,133. Šios statistikos reikšmė gali kisti intervale [0; 4]. Nustatyta reikšmė artima 2, o tai reiškia, kad autokoreliacijos nėra. Tai taip pat patvirtina modelio tinkamumą nagrinėti.

Sudaryto streso darbo vietoje įtakos pasitenkinimui darbu regresijos modelio koeficientų analizės rezultatai pateikiami 13 lentelėje.

**13 lentelė.** Streso darbo vietoje įtakos pasitenkinimui darbu regresijos modelio koeficientų analizės rezultatai

Kintamieji	B nestand.	$\beta$ stand.	t	p	VIF	Pasikliautinis intervalas	
						Apatinė riba	Viršutinė riba
Konstanta	4,116		34,254	0,000		3,880	4,353
Stresas darbo vietoje	-0,249	-0,264	-5,416	0,000	1,000	-0,339	-0,159

Nustatyta, kad stresas darbo vietoje daro neigiamą įtaką pasitenkinimui darbu ( $\beta=-0,264$ ). Neigiama standartizuoto koeficiento reikšmė taip pat rodo, kad streso darbo vietoje įtaką pasitenkinimui darbu yra neigiama. Tai reiškia, kad didėjant stresui darbo vietoje pasitenkinimas

darbu mažėja, o stresui darbo vietoje mažėjant, pasitenkinimas darbu didėja. Tokia streso darbo vietoje įtaka pasitenkinimui darbu yra statistiškai reikšminga. Taip pat nustatyta, kad standartinio nuokrypio infliacijos (VIF) reikšmė (1,000) yra mažesnė 4. O tai reiškia, kad multikolinearumo problemos nėra. Kadangi kintamųjų reikšmės nėra pasiskirsčiusios pagal normalųjį pasiskirstymo dėsnį, panaudotas ir savirankos (angl. *bootstrap*) metodas, kuris leidžia atmesti nereikšmingus kintamuosius ar patvirtinti esamų kintamųjų reikšmingumą. Kadangi pasikliautinio intervalo viršutinės ir apatinės ribų ženklai yra tokie patys (neigiami) reiškia, kad nepriklausomas kintamasis (stresas darbo vietoje) daro neigiamą ir statistiškai reikšmingą įtaką priklausomam kintamajam (pasitenkinimui darbu). Todėl analizuojamo tiesinės regresijos modelio analitinę išraišką galima pateikti formule (1):

$$PD = 4,116 - 0,249 \cdot SDV + e \quad (1)$$

čia:

PD – pasitenkinimas darbu;

SDV – stresas darbo vietoje;

e – liekamoji paklaida.

Galima teigti, kad tyrimo hipotezė H1 (*Stresas darbo vietoje daro neigiamą įtaką pasitenkinimui darbu*) pasitvirtino.

Siekiant nustatyti pasitenkinimo darbu įtaką ketinimui palikti darbo vietą sudaromas tiesinės regresijos modelis, kuriame priklausomas kintamasis (Y) yra ketinimas palikti darbo vietą, o nepriklausomas kintamasis (X) – pasitenkinimas darbu. Visų pirma atliekamas tokio modelio tinkamumo nagrinėti patikrinimas, kurio rezultatai pateikiami 14 lentelėje.

**14 lentelė.** Pasitenkinimo darbu įtakos ketinimui palikti darbo vietą modelio tinkamumo nagrinėti tikrinimo rezultatai

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Patikslintas R<sup>2</sup></b>	<b>p</b>	<b>Durbin-Watson statistika</b>
0,537	0,289	0,287	0,000	1,869

Atliktos analizės rezultatai parodė, kad modelis yra tinkamas nagrinėti ( $p < 0,05$ ). Taip pat nustatyta, kad pasitenkinimo darbu kintamojo reikšmių pokyčiai 28,7 proc. paaiškina ketinimo palikti darbo vietą kintamojo reikšmių dispersiją. Durbin-Watson statistikos reikšmė yra lygi 1,869. Šios statistikos reikšmė gali kisti intervale [0; 4]. Nustatyta reikšmė artima 2, o tai reiškia, kad autokoreliacijos nėra. Tai taip pat patvirtina modelio tinkamumą nagrinėti.

Sudaryto pasitenkinimo darbu įtakos ketinimui palikti darbo vietą regresijos modelio koeficientų analizės rezultatai pateikiami 15 lentelėje.

**15 lentelė.** Pasitenkinimo darbu įtakos ketinimui palikti darbo vietą regresijos modelio koeficientų analizės rezultatai

Kintamieji	B nestand.	β stand.	t	p	VIF	Pasikliautinis intervalas	
						Apatinė riba	Viršutinė riba
Konstanta	6,627		22,864	0,000		6,057	7,197
Pasitenkinimas darbu	-1,025	-0,537	-12,584	0,000	1,000	-1,185	-0,865

Nustatyta, kad pasitenkinimas darbu daro neigiamą įtaką ketinimui palikti darbo vietą ( $\beta = -0,537$ ). Neigiama standartizuoto koeficiento reikšmė taip pat rodo, kad pasitenkinimo darbu įtaka ketinimui palikti darbo vietą yra neigiama. Tai reiškia, kad didėjant pasitenkinimui darbu, ketinimas palikti darbo vietą mažėja, o pasitenkinimui darbu mažėjant, ketinimas palikti darbo vietą didėja. Tokia pasitenkinimo darbu įtaka ketinimui palikti darbo vietą yra statistiškai reikšminga. Taip pat nustatyta, kad standartinio nuokrypio infliacijos (VIF) reikšmė (1,000) yra mažesnė 4. O tai reiškia, kad multikolinearumo problemos nėra. Kadangi kintamųjų reikšmės nėra pasiskirsčiusios pagal normalųjį pasiskirstymo dėsnį, panaudotas ir savirankos (angl. *bootstrap*) metodas, kuris leidžia atmesti nereikšmingus kintamuosius ar patvirtinti esamų kintamųjų reikšmingumą. Kadangi pasikliautinio intervalo viršutinės ir apatinės ribų ženklai yra tokie patys (neigiami) reiškia, kad nepriklausomas kintamasis (pasitenkinimas darbu) daro neigiamą ir statistiškai reikšmingą įtaką priklausomam kintamajam (ketinimui palikti darbo vietą). Todėl analizuojamo tiesinės regresijos modelio analitinę išraišką galima pateikti formule (1):

$$KPD = 6,627 - 1,025 \cdot PD + e \quad (1)$$

čia:

PD – pasitenkinimas darbu;

KPD – ketinimas palikti darbo vietą;

e – liekamoji paklaida.

Galima teigti, kad tyrimo hipotezė H4 (*Pasitenkinimas darbu daro neigiamą įtaką ketinimui palikti darbo vietą*) pasitvirtino.

### 3.5.3. Pasitenkinimo darbu medijuojančio poveikio streso darbo vietoje ir ketinimo palikti darbovietę ryšiui analizė.

Siekiant išsiaiškinti streso darbo vietoje tiesioginį poveikį ketinimui palikti darbovietę ir netiesioginį streso poveikį ketinimui palikti darbovietę per pasitenkinimą darbu, naudojama Hayes (2018) mediacijos analizė. Šioje analizėje nepriklausomas kintamasis (X) yra stresas darbo vietoje, priklausomas kintamasis (Y) – ketinimas palikti darbo vietą, o mediatorius (M) – pasitenkinimas darbu. Atliekant mediacijos analizę, siekiama nustatyti tiesioginius ryšius tarp kintamųjų bei pasitenkinimo darbu mediacinį vaidmenį, daroma prielaida, jog stresas darbo vietoje daro ne tik tiesioginį poveikį ketinimui palikti darbo vietoje, tačiau ir per pasitenkinimą darbą, kuris tokia poveikyje atlieka mediatoriaus vaidmenį. Kitaip tariant, stresas darbo vietoje mažina pasitenkinimą darbu, o šis mažina ketinimą palikti darbo vietą.

Visų pirma atliekama tiesioginių poveikių analizė. Streso darbo vietoje įtakos pasitenkinimui darbu modelio tinkamumo nagrinėti rezultatai pateikiami 16 lentelėje.

**16 lentelė.** Streso darbo vietoje įtakos pasitenkinimui darbu modelio tinkamumo nagrinėti analizės rezultatai

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>p</b>
0,2645	0,0700	29,3345	0,000

Remiantis modelio tinkamumo nagrinėti rezultatais galima padaryti išvadą, kad streso darbo vietoje įtakos pasitenkinimui darbu modelis yra tinkamas nagrinėti, nes  $p < 0,05$ . Taip pat nustatyta, kad streso darbo vietoje kintamojo reikšmių pokyčiai 7,00 proc. paaiškina pasitenkinimo darbu kintamojo reikšmių dispersiją. Streso darbo vietoje įtakos pasitenkinimui darbu koeficientai pateikiami 17 lentelėje.

**17 lentelė.** Streso darbo vietoje įtakos pasitenkinimui darbu koeficientai

	<b>Koeficientas</b>	<b>Standartinė paklaida</b>	<b>t-statistika</b>	<b>Statistinis reikšmingumas (p)</b>	<b>Pasikliautinis intervalas</b>	
					<b>Apatinė riba (LLCI)</b>	<b>Viršutinė riba (ULCI)</b>
Konstanta	4,1165	0,1202	34,2544	0,000	3,8802	4,3528
Stresas darbo vietoje	-0,2490	0,0460	-5,4161	0,000	-0,3394	-0,1586

Atlikta analizė leidžia padaryti išvadą, kad streso darbo vietoje įtaka pasitenkinimui darbu yra statistiškai reikšminga ( $p < 0,01$ ). Taip pat ši įtaka yra neigiama. Tai rodo neigiama koeficiento



reikšmė ir pasikliautinio intervalo apatinės ir viršutinės ribų reikšmės. Tai reiškia, kad didėjant stresui darbo vietoje, mažėja pasitenkinimas darbu, o mažėjant stresui darbo vietoje, pasitenkinimas darbu didėja. Galima teigti, kad hipotezė H1 (*Stresas darbo vietoje daro neigiamą įtaką pasitenkinimui darbu*) pasitvirtino.

Toliau atliekama pasitenkinimo darbu ir streso darbo vietoje tiesioginės įtakos ketinimui palikti darbovietę analizė. Streso darbo vietoje ir pasitenkinimo darbu įtakos ketinimui palikti darbovietę modelio tinkamumo nagrinėti analizės rezultatai pateikiami 18 lentelėje.

**18 lentelė.** Streso darbo vietoje ir pasitenkinimo darbu įtakos ketinimui palikti darbovietę modelio tinkamumo nagrinėti analizės rezultatai

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>p</b>
0,6043	0,3651	111,8679	0,000

Remiantis atlikta analize galima padaryti išvadą, kad streso darbo vietoje ir pasitenkinimo darbu įtakos ketinimui palikti darbovietę modelis yra tinkamas nagrinėti, nes  $p < 0,05$ . Taip pat nustatyta, kad streso darbo vietoje ir pasitenkinimo darbu kintamųjų reikšmių pokyčiai 36,51 proc. paaiškina ketinimo palikti darbovietę kintamojo reikšmių dispersiją. Streso darbo vietoje ir pasitenkinimo darbu įtakos ketinimui palikti darbovietę modelio koeficientai pateikiami 19 lentelėje.

**19 lentelė.** Streso darbo vietoje ir pasitenkinimo darbu įtakos ketinimui palikti darbovietę modelio koeficientai

	<b>Koeficientas</b>	<b>Standartinė paklaida</b>	<b>t-statistika</b>	<b>Statistinis reikšmingumas (p)</b>	<b>Pasikliautinis intervalas</b>	
					<b>Apatinė riba (LLCI)</b>	<b>Viršutinė riba (ULCI)</b>
Konstanta	4,8303	0,3797	12,7206	0,000	4,0837	5,5768
Stresas darbo vietoje	0,5146	0,0752	6,8396	0,000	0,3667	0,6625
Pasitenkinimas darbu	-0,8806	0,0799	-11,0198	0,000	-1,0376	-0,7235

Remiantis atliktos analizės rezultatais galima padaryti išvadą, kad stresas darbo vietoje daro teigiamą įtaką ketinimui palikti darbovietę ( $b = 0,5146$ ). Ši įtaka yra statistiškai reikšminga ( $p < 0,01$ ). Tai reiškia, kad didėjant stresui darbo vietoje, didėja ir ketinimas palikti darbovietę, o mažėjant stresui darbo vietoje, ketinimas palikti darbovietę mažėja. Todėl hipotezė H4 (*Pasitenkinimas darbu daro neigiamą įtaką ketinimui palikti darbo vietą*) pasitvirtino. Taip pat nustatyta, kad pasitenkinimas darbu daro neigiamą įtaką ketinimui palikti darbovietę ( $b = -0,8806$ ). Ši įtaka yra statistiškai

reikšminga ( $p < 0,01$ ). Tai reiškia, kad didėjant pasitenkinimui darbu, ketinimas palikti darbovietę mažėja, o pasitenkinimui darbu mažėjant, didėja ketinimas palikti darbovietę.

Tokiu būdu nustatyta, kad tiek stresas darbo vietoje, tiek pasitenkinimas darbu daro įtaką ketinimui palikti darbovietę. Tačiau jei streso darbo vietoje įtaka ketinimui palikti darbovietę yra teigiama, tai pasitenkinimo darbu įtaka yra neigiama. Informacija apie mediacijos efektą – bendra ir netiesioginė streso darbo vietoje įtaka ketinimui palikti darbovietę – pateikta 20 lentelėje.

**20 lentelė.** Mediatoriaus poveikio analizės rezultatai

Poveikis	Standartinė paklaida	t-statistika	Statistinis reikšmingumas (p)	Pasikliautinis intervalas	
				Apatinė riba	Viršutinė riba
Bendras streso darbo vietoje poveikis ketinimui palikti darbo vietą					
0,7339	0,0830	8,8410	0,0000	0,5707	0,8971
Tiesioginis streso darbo vietoje poveikis ketinimui palikti darbo vietą					
0,5146	0,0752	6,8396	0,000	0,3667	0,6625
Netiesioginis streso darbo vietoje poveikis ketinimui palikti darbo vietą					
0,2193	0,0520			0,1231	0,3247

Bendras streso darbo efektas ketinimui palikti darbovietę parodo tiesioginio ir netiesioginio efekto sumą. Atitinkamai streso darbo vietoje įtaką ketinimui palikti darbovietę ir streso darbo vietoje įtaką ketinimui palikti darbovietę, einančią per pasitenkinimą darbu. Bendras poveikis yra 0,7339 ir jis statistiškai reikšmingas ( $p < 0,05$ ). Tiesioginis poveikis (0,5146) taip pat yra statistiškai reikšmingas ( $p < 0,05$ ), o netiesioginio poveikio statistinį reikšmingumą parodo tai, kad šio efekto pasikliautinis intervalas yra teigiamas ir jame nėra nulinės reikšmės. Tai reiškia, kad kuo didesnę įtaką stresas darbo vietoje daro pasitenkinimui darbu, tuo labiau didėja ketinimas palikti darbo vietą. Galima teigti, kad 73,4 proc. ketinimo palikti darbo vietą galima paaiškinti streso darbo vietoje poveikiu pasitenkinimui darbu ir šio poveikio ketinimui palikti darbo vietą. Todėl galima teigti, kad egzistuoja tiek tiesioginis, tiek ir netiesioginis poveikiai, kurie abu yra statistiškai reikšmingi. Tai reiškia, kad stresas darbo vietoje ne tik daro tiesioginę įtaką ketinimui palikti darbo vietą, tačiau ir per įtaką pasitenkinimui darbu. Todėl galima teigti, kad hipotezė H5 (*Pasitenkinimas darbu yra ryšio tarp streso darbo vietoje ir ketinimo palikti darbo vietą mediatorius*) pasitvirtino.

### 3.5.4. Tiesioginio vadovo tarnaujantios lyderystės poveikio streso darbo vietoje ir pasitenkinimo darbu ryšiui analizė.

Šiame baigiamajame magistro darbe atliekamame tyrime daroma prielaida, kad tiesioginio vadovo tarnaujanti lyderystė mažina neigiamą streso darbo vietoje poveikį pasitenkinimui darbu. Tai reiškia, kad tiesioginio vadovo tarnaujanti lyderystė gali moderuoti streso darbo vietoje ir

pasitenkinimo darbu ryši. Pagal tokią prielaidą sudarytame modelyje, nepriklausomas kintamasis yra stresas darbo vietoje, priklausomas kintamasis – pasitenkinimas darbu, o moderatorius – tiesioginio vadovo tarnaujanti lyderystė.

**21 lentelė.** Moderatoriaus regresijos modelio tinkamumo nagrinėti analizės rezultatai

Nepriklausomo kintamojo ir moderatoriaus efektas			Moderacinis poveikis		
R <sup>2</sup>	F	p	ΔR <sup>2</sup>	F	p
0,6850	114,3465	0,000	0,0014	1,0597	0,3039

Remiantis atliktos analizės rezultatais galima padaryti išvadą, kad modelis yra tinkamas nagrinėti ( $p < 0,05$ ), o nepriklausomo kintamojo ir moderatoriaus reikšmių pokyčiai 68,5 proc. paaiškina priklausomo kintamojo reikšmių dispersiją. Tokio modelio koeficientų analizės rezultatai pateikiami 22 lentelėje.

**22 lentelė.** Moderatoriaus regresijos modelio analizės rezultatai

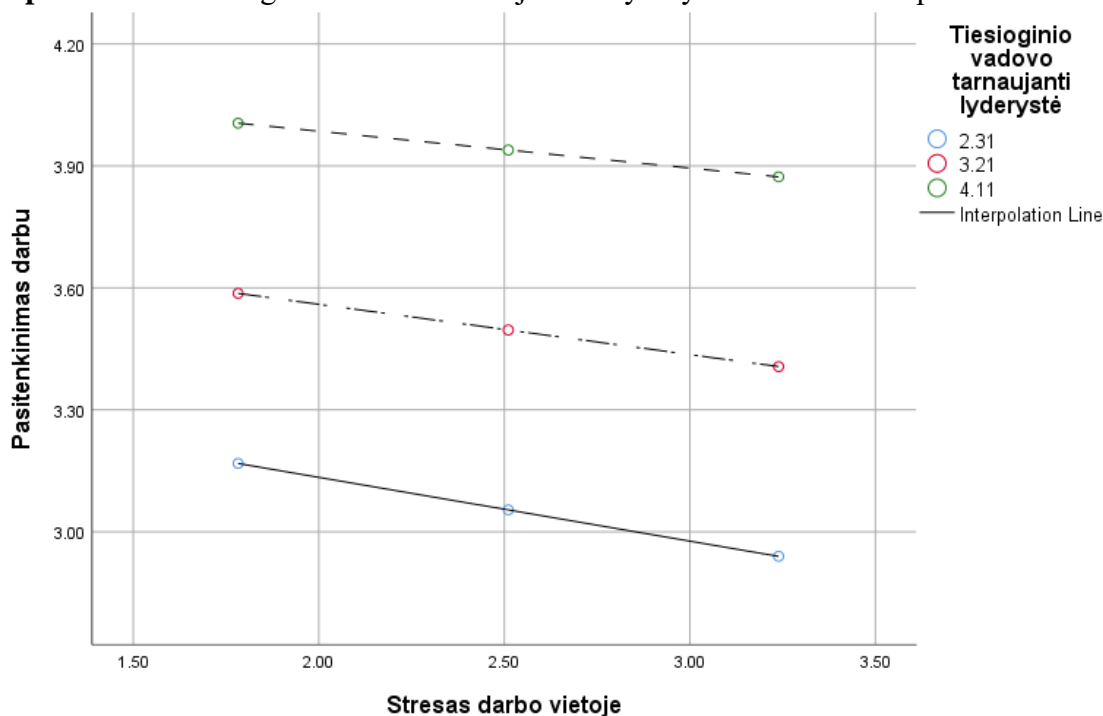
Kintamasis	Koeficientas	t-statistika	Statistinis reikšmingumas (p)	Pasiklaulinis intervalas	
				Apatinė riba	Viršutinė riba
Konstanta	2,5299	7,5827	0,0000	1,8740	3,1859
Stresas darbo vietoje	-0,2415	-1,9606	0,0506	-0,4838	0,0007
Tiesioginio vadovo tarnaujanti lyderystė	0,3981	4,2312	0,0000	0,2131	0,5631
Int_1	0,0367	1,0294	0,3039	-0,0334	0,1069

Analizuojant modelį nustatyta, kad tiesioginis streso darbo vietoje poveikis pasitenkinimui darbu yra neigiamas ( $B = -0,2415$ ) ir statistiškai reikšmingas ( $p < 0,05$ ). Tuo tarpu tiesioginio vadovo tarnaujančios lyderystės tiesioginis poveikis pasitenkinimui darbu yra teigiamas ( $B = 0,3981$ ), tačiau jis yra statistiškai nereikšmingas ( $p > 0,05$ ). Be to nustatyta, kad pagal modelyje pateikto papildomo kintamojo Int\_1, nusakančio moderacijos efektą, reikšmę galima padaryti išvadą, kad moderacijos efektas yra teigiamas ( $B = 0,0367$ ), tačiau jis yra statistiškai nereikšmingas ( $p > 0,05$ ). Tai, kad moderacijos efektas yra statistiškai nereikšmingas, patvirtina ir šio papildomo kintamojo pasiklaulinis intervalas  $[-0,0334; 0,1069]$ , į kurį patenka nulinė reikšmė. Todėl galima teigti, kad tiesioginio vadovo tarnaujanti lyderystė nėra streso darbo vietoje ir pasitenkinimo darbu ryšio moderatorius.

Tam, kad patvirtinti ar paneigti moderacinio efekto modelio egzistavimą, papildomai modelyje visi respondentai pagal jų tiesioginio vadovo tarnaujančios lyderystės vertinimus

suskirstomi į tris grupes: žemai, vidutiniškai ir aukštai vertinantys tiesioginio vadovo tarnaujančią lyderystę. Šioms respondentų grupėms skaičiuojamos atskiros regresijos bei tikrinami šių regresijų determinacijos koeficientų skirtumai. Nustatyta, kad šių regresijų determinacijos koeficientai nesikeičia. Determinacijos koeficiento pokytis pateikiamas 1 lentelėje  $\Delta R^2=0,0014$ . Sudaromas grafikas, kuriame pateikiamas moderacijos efekto stiprumas skirtingose tiesioginio vadovo tarnaujančios lyderystės vertinimų grupėse (11 paveikslas.).

**11 paveikslas.** Tiesioginio vadovo tarnaujančios lyderystės moderacinis poveikis



Grafikas parodo, kad didėjant stresui darbo vietoje, pasitenkinimas darbu skirtingose suvokto organizacinio palaikymo grupėse mažėja vienodai, ką rodo grafike pateiktų pasitenkinimo darbu priklausomybės nuo streso darbo vietoje skirtingose vadovo tarnaujančios lyderystės vertinimų grupėse kreivių lygiagretumas. Tai rodo, kad vadovo tarnaujančios lyderystės moderacinis efektas streso darbo vietoje ir pasitenkinimo darbu ryšiui neegzistuoja. Todėl hipotezė H3 (*Tarnaujanti lyderystė moderuoja ryšį tarp streso darbo vietoje ir pasitenkinimo darbu*) nepasitvirtino.

### 3.5.5. Suvokto organizacinio palaikymo poveikio streso darbo vietoje ir pasitenkinimo darbu ryšiui analizė

Šiame baigiamajame magistro darbe atliekamame tyrime daroma prielaida, kad suvoktas organizacinis palaikymas mažina neigiamą streso darbo vietoje poveikį pasitenkinimui darbu. Tai reiškia, kad suvoktas organizacinis palaikymas gali moderuoti streso darbo vietoje ir pasitenkinimo

darbu ryšį. Pagal tokią prielaidą sudarytame modelyje, nepriklausomas kintamasis yra stresas darbu vietoje, priklausomas kintamasis – pasitenkinimas darbu, o moderatorius – suvoktas organizacinis palaikymas. Tokio regresijos modelio tinkamumo nagrinėti analizės rezultatai pateikiami 23 lentelėje.

**23 lentelė.** Moderatoriaus regresijos modelio tinkamumo nagrinėti analizės rezultatai

Nepriklausomo kintamojo ir moderatoriaus efektas			Moderacinis poveikis		
R <sup>2</sup>	F	P	ΔR <sup>2</sup>	F	p
0,2099	0,3744	0,000	0,0145	7,1385	0,0079

Remiantis atliktos analizės rezultatais galima padaryti išvadą, kad modelis yra tinkamas nagrinėti ( $p < 0,05$ ), o nepriklausomo kintamojo ir moderatoriaus reikšmių pokyčiai 21,0 proc. paaiškina priklausomo kintamojo reikšmių dispersiją. Tokio modelio koeficientų analizės rezultatai pateikiami 24 lentelėje.

**24 lentelė.** Moderatoriaus regresijos modelio analizės rezultatai

Kintamasis	Koeficientas	t-statistika	Statistinis reikšmingumas (p)	Pasiklaulinis intervalas	
				Apatinė riba	Viršutinė riba
Konstanta	3,9057	5,5297	0,000	2,5170	5,2944
Stresas darbu vietoje	-0,9394	-3,4199	0,007	-1,4794	-0,3993
Suvoktas organizacinis palaikymas	0,0515	0,2275	0,8201	-0,3939	0,4970
Int_1	0,2374	2,6718	0,0079	0,0627	0,4121

Analizuojant modelį nustatyta, kad tiesioginis streso darbu vietoje poveikis pasitenkinimui darbu yra neigiamas ( $B = -0,9394$ ) ir statistiškai reikšmingas ( $p < 0,05$ ). Tuo tarpu suvokto organizacinio palaikymo tiesioginis poveikis pasitenkinimui darbu yra teigiamas ( $B = 0,0515$ ), tačiau jis yra statistiškai nereikšmingas ( $p > 0,05$ ). Be to nustatyta, kad modelyje pateikto papildomo kintamojo Int\_1, nusakančio moderacijos efektą, reikšme galima padaryti išvadą, kad moderacijos efektas yra teigiamas ( $B = 0,2374$ ) ir statistiškai reikšmingas ( $p < 0,05$ ). Taip pat moderacijos efekto statistinį reikšmingumą patvirtina ir šio papildomo kintamojo pasiklaulinis intervalas  $[0,0627; 0,4121]$ , į kurį nepatenka nulinė reikšmė.

Tam, kad patvirtinti ar paneigti moderacinio efekto modelyje egzistavimą, papildomai modelyje visi respondentai pagal jų suvokto organizacinio palaikymo vertinimus suskirstomi į tris grupes: žemai, vidutiniškai ir aukštai vertinantys suvoktą organizacinį palaikymą. Šioms respondentų

grupėms skaičiuojamos atskiros regresijos bei tikrinami šių regresijų determinacijos koeficientų skirtumai. Moderacinės analizės trijų regresijų modelių analizės rezultatai pateikiami 25 lentelėje.

**25 lentelė.** Moderacinės analizės trijų regresijų modelių analizės rezultatai

Suvokianas organizacinis palaikymas	Efektas	Standartinis nuokrypis	t-statistika	Statistinis reikšmingumas	Pasiklautinis intervalas	
					Apatinė riba	Viršutinė riba
2,6186	-0,3177	0,0576	-5,5145	0,0000	-0,4310	-0,2045
3,0129	-0,2241	0,0429	-5,2283	0,0000	-0,3084	-0,1398
3,4073	-0,1305	0,053	-2,4617	0,0143	-0,2347	-0,0263

Pirmoji regresija aprašo streso darbo vietoje ir pasitenkinimo darbu ryšį, kuomet suvokto organizacinio palaikymo vertinimas yra žemas ( $M=2,6186$ ). Antroji regresija skirta streso darbo vietoje ir pasitenkinimo darbu ryšiui, kad suvokto organizacinio palaikymo vertinimas yra vidutinis ( $M=3,0129$ ), o trečiai – kai suvokto organizacinio palaikymo vertinimo reikšmė yra aukšta ( $M=3,4073$ ). Remiantis šių trijų modelių efektų reikšmėmis galima pastebėti, kad visais trimis atvejais streso darbo vietoje poveikis (efektas) pasitenkinimui darbu yra neigiamas. Tačiau didėjant suvokto organizacinio palaikymo reikšmėms, šis neigiamo poveikio efektas silpnėja. Tai rodo ir determinacijos koeficiento pokytis ( $\Delta R^2=0,0145$ ) pateiktas 24 lentelėje. Visi trys regresijos modeliai yra statistiškai reikšmingi ( $p<0,05$ ), o tai reiškia, kad ir moderacijos efektas yra statistiškai reikšmingas. Todėl galima teigti, kad pagal visas suvokto organizacinio palaikymo grupes, tarp streso darbo vietoje ir pasitenkinimo darbu egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys. Šio ryšio detalizacija pateikiama 26 lentelėje.

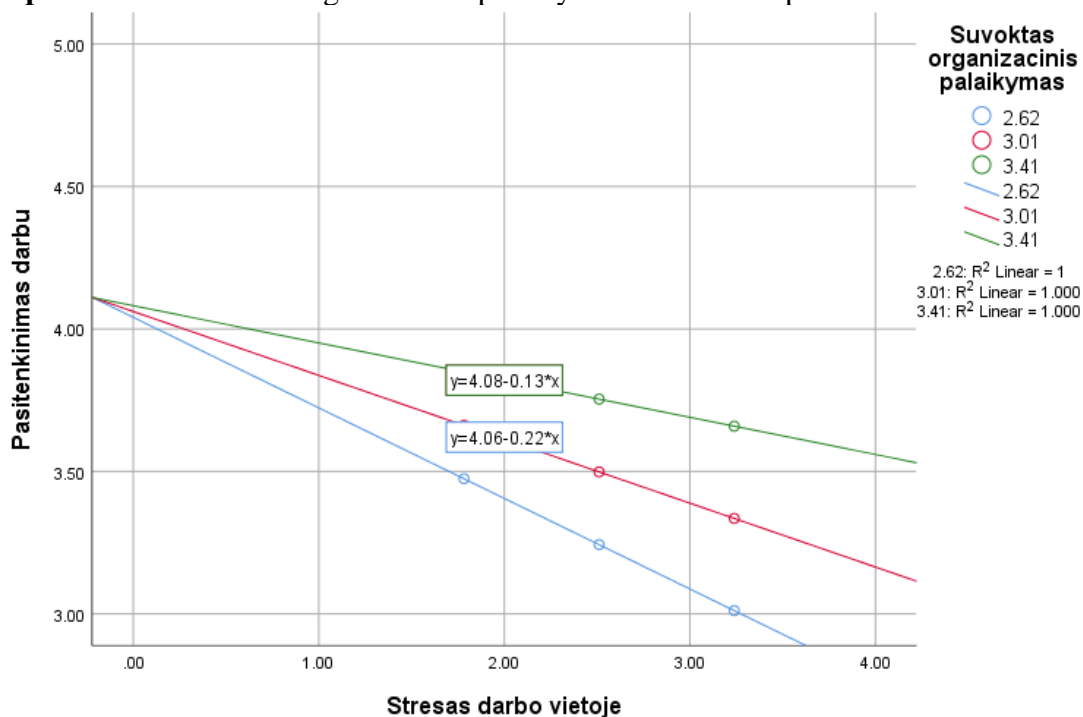
**26 lentelė.** Moderatoriaus efekto detalizacija

Suvoktas organizacinis palaikymas	Efektas	Standartinis nuokrypis	t-statistika	Statistinis reikšmingumas	Pasiklautinis intervalas	
					Apatinė riba	Viršutinė riba
<b>1,0000</b>	<b>-0,7020</b>	<b>0,1874</b>	<b>-3,7455</b>	<b>0,0002</b>	<b>-1,0705</b>	<b>-0,3335</b>
1,2000	-0,6545	0,1702	-3,8463	0,0001	-0,9891	-0,3199
1,4000	-0,6070	0,1530	-3,9668	0,0001	-0,9079	-0,3062
1,6000	-0,5595	0,1361	-4,1127	0,0000	-0,8270	-0,2921
1,8000	-0,5121	0,1193	-4,2918	0,0000	-0,7467	-0,2775
2,0000	-0,4646	0,1029	-4,5142	0,0000	-0,6669	-0,2622
2,2000	-0,4171	0,0871	-4,7910	0,0000	-0,5883	-0,2459
2,4000	-0,3696	0,0721	-5,1262	0,0000	-0,5114	-0,2279
2,6000	-0,3222	0,0587	-5,4844	0,0000	-0,4376	-0,2067
2,8000	-0,2747	0,0483	-5,6866	0,0000	-0,3696	-0,1797
3,0000	-0,2272	0,0430	-5,2860	0,0000	-0,3117	-0,1427
3,2000	-0,1797	0,0446	-4,0254	0,0001	-0,2675	-0,0919

3,4000	-0,1322	0,0526	-2,5122	0,0124	-0,2357	-0,0287
3,4829	-0,1126	0,0573	-1,9661	0,0500	-0,2251	0,0000
3,6000	-0,0848	0,0647	-1,3110	0,1906	-0,2119	0,0424
3,8000	-0,0373	0,0789	-0,4726	0,6367	-0,1923	0,1178
4,0000	0,0102	0,0943	0,1082	0,9139	-0,1752	0,1956
4,2000	0,0577	0,1104	0,5223	0,6017	-0,1594	0,2748
4,4000	0,1052	0,1270	0,8280	0,4082	-0,1446	0,3549
4,6000	0,1526	0,1439	1,0610	0,2894	-0,1302	0,4355
4,8000	0,2001	0,1609	1,2436	0,2144	-0,1163	0,5165
5,0000	0,2476	0,1781	1,3901	0,1653	-0,1026	0,5978

Remiantis moderacijos efekto detalizacija galima pastebėti, kad suvokto organizacinio palaikymo, kaip streso darbo vietoje ir pasitenkinimo darbu ryšio moderatoriaus, efektas pasireiškia, kad šio efekto statistinis reikšmingumas  $p < 0,05$ . Tai reiškia, kad moderacijos efektas pasireiškia jau esant minimaliai suvokto organizacinio palaikymo reikšmei, t. y. kaip suvokto organizacinio palaikymo vertinimo reikšmė yra 1,000. Tai yra moderatoriaus slenkstinė vertė. Toliau didėjant moderatoriaus reikšmėms, neigiamas streso darbo vietoje ir pasitenkinimo darbu ryšys silpnėja. Galima pastebėti, kad suvokto organizacinio palaikymo vertinimų reikšmei padidėjus 3,2 kartus, neigiamas streso darbo vietoje poveikis pasitenkinimui darbu susilpnėja 3.9 kartus. Tačiau kuomet moderatoriaus vertinimų reikšmė tampa didesnė kaip 3,2, moderatoriaus įtaka streso darbo vietoje ir pasitenkinimo darbu ryšiui tampa nereikšminga. Kadangi moderatorius yra suvoktas organizacinis palaikymas, esant didelei šio konstrukto reikšmei, palaikymas gali būti pradėtas suvokti kaip kontrolė. Didėjantis efekto poveikis gali būti pavaizduotas grafiškai 12 paveiksle.

**12 paveikslas.** Suvokto organizacinio palaikymo moderacinis poveikis



Grafike pateiktas efekto stiprumas skirtingose suvokto organizacinio palaikymo grupėse. Šių grupių kreivės sueina, kas parodo moderacijos efekto egzistavimą. Taip pat galima pastebėti, kad didžiausias moderacijos efektas pastebimas aukšto lygio suvokto organizacinio palaikymo grupėje.

Remiantis analizės rezultatais galima teigti, kad suvokto organizacinio palaikymo moderacinis efektas pasireiškia jau tuomet, kai jo reikšmė yra labai maža. Tuomet galima teigti, kad suvoktas organizacinis palaikymas visuomet daro įtaką streso darbo vietoje poveikiui pasitenkinimui darbu, nepriklausomai nuo suvokto organizacinio palaikymo raiškos. Taip pat galima teigti, kad didėjant suvokto organizacinio palaikymo, neigiamas streso darbo vietoje įtaka pasitenkinimui darbu silpnėja. Tai reiškia, kad hipotezė H2 (*Suvoktas organizacinis palaikymas moderuoja ryšį tarp streso darbo vietoje ir pasitenkinimu darbu*) pasitvirtino. Pastebima aiški tendencija, kad kuo suvokto organizacinio palaikymo raiška didesnė, tuo streso darbo vietoje neigiama įtaka pasitenkinimui darbu yra mažesnė.

### 3.6. Tyrimo rezultatų aptarimas

Atlikta streso darbe, tarnaujančios lyderystės, suvokto organizacinio palaikymo, darbuotojų pasitenkinimo darbu ir ketinimo palikti darbo vietą sąsajų analizė leido patikrinti tyrime iškeltas hipotezes, kurių patikrinimo rezultatai pateikiami 27 lentelėje.

**27 lentelė.** Streso darbe, tarnaujančios lyderystės, suvokto organizacinio palaikymo, darbuotojų pasitenkinimo darbu ir ketinimo palikti darbo vietą sąsajų hipotezių tikrinimo rezultatai

Hipotezė	Rodikliai	Rezultatas
H1: Stresas darbo vietoje daro neigiamą įtaką pasitenkinimui darbu	$\beta=-0,249$ ; $p=0,000$	Pasitvirtino
H2: Suvoktas organizacinis palaikymas moderuoja ryšį tarp streso darbo vietoje ir pasitenkinimu darbu	$p=0,008$	Pasitvirtino
H3: Tarnaujanti lyderystė moderuoja ryšį tarp streso darbo vietoje ir pasitenkinimo darbu	$p=0,304$	Nepasitvirtino
H4: Pasitenkinimas darbu daro neigiamą įtaką ketinimui palikti darbo vietą	$\beta=-0,537$ ; $p=0,000$	Pasitvirtino
H5: Pasitenkinimas darbu yra ryšio tarp streso darbo vietoje ir ketinimo palikti darbo vietą mediatorius	LLCI=0,123; ULCI=0,325	Pasitvirtino

Apibendrinant hipotezių tikrinimo rezultatus galima teigti, kad stresas darbe daro neigiamą įtaką pasitenkinimui darbu, kuris tuo pačiu silpnina teigiamą streso darbo vietoje įtaką ketinimui palikti darbo vietą ir yra streso darbo vietoje ir ketinimo palikti darbo vietą mediatorius. Taip pat buvo nustatyta, kad suvoktas organizacinis palaikymas yra streso darbo vietoje ir



pasitenkinimo darbu moderatorius, o tiesioginio vadovo tarnaujanti lyderystė nėra tokio ryšio moderatorius.

Teoriniu aspektu yra nustatyta, kad stresas darbe daro neigiamą įtaką pasitenkinimui darbu. Tai patvirtina ir eilė įvairių autorių (Zanabazar et al., 2022; Jatmiko ir Pangarso, 2022; Rostami et al., 2022) atliktų tyrimų rezultatai. Todėl ir šiame baigiamajame magistro darbe atlikto tyrimo patvirtina ir minėtų autorių tyrimų rezultatus. Taip pat pažymėtina, kad šio baigiamojo magistro darbo tyrimas buvo atliktas viešajame sektoriuje, todėl galima teigti, kad viešojo sektoriaus įstaigų vadovai, siekdami padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir sumažinti jų norą palikti darbo vietą ir pereiti dirbti kitur, turėtų imtis priemonių mažinti stresinių situacijų darbuotojams tikimybę.

Kaip minėta, šiame baigiamajame magistro darbe atliktas tyrimas taip pat parodė, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu mažina teigiamą streso įtaką darbuotojų ketinimui palikti darbo vietą ir pereiti dirbti kitur. Tai patvirtina ir Paillé (2021) atlikto tyrimo rezultatus. Todėl viešojo sektoriaus įstaigų ir organizacijų vadovai, siekdami sumažinti darbuotojų kaitą organizacijoje, turėtų imtis ne tik streso ir įtampos darbe mažinimo priemonių, tačiau ir priemonių, kurios padidintų darbuotojų pasitenkinimą darbu. Tai taip pat reiškia, kad streso ir įtampos mažinimas darbuotojų tarpe padės ne tik padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, tačiau ir sumažins tikimybę, kad darbuotojai norės pakeisti darbovietę ir pereiti kitur. Taip pat didėjant darbuotojų pasitenkinimui darbu, didėja jų lojalumas organizacijai (Aziri, 2011) ir darbuotojų įsitraukimas į darbą (Saks, 2019). Tai reiškia, kad mažinant stresą darbe, organizacijos ne tik didina darbuotojų pasitenkinimą, tačiau ugdo lojalius, įsitraukusius darbuotojus, kurie dirba našiau ir aktyviai padeda siekti organizacijos tikslų.

Šiame baigiamajame magistro darbe nebuvo nustatyta, kad didesnė tiesioginio vadovo tarnaujančios lyderystės raiška silpnina neigiamą streso darbe poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu. Tai nepatvirtina Sharif ir Channa (2022) atlikto tyrimo rezultatus. Tai gali reikšti, kad šiuo metu viešojo sektoriaus organizacijose nėra plačiai taikomas tarnaujančios lyderystės tipas, todėl šio tyrimo dalyviai negalėjo aiškiai įvertinti įstaigose, kuriose jie dirba, tiesioginio vadovo tarnaujančios lyderystės raišką.

Šiame baigiamajame magistro darbe buvo nustatyta suvokto organizacinio palaikymo įtaka neigiamam streso darbo vietoje ryšiui su pasitenkinimu darbu nustatyta nebuvo. Tai patvirtina Lai et al. (2022) atlikto tyrimo rezultatus. Galima padaryti išvadą, kad darbuotojo suvoktas organizacinis palaikymas mažina stresą darbo vietoje ir didina darbuotojų pasitenkinimą. Vadovų ir bendradarbių parama mažina stresinių situacijų poveikį darbuotojui ir gerina jo pasitenkinimą psichologiniu klimatu darbe. Todėl galima padaryti išvadą, kad organizacinis palaikymas daro neigiamą tiesioginį poveikį stresui darbo vietoje ir teigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu. Tačiau gali būti, kad tam stipriai išreiškiama parama darbuotojui jo gali būti suprasta kaip kontrolė ir tokiu atveju

suvokto organizacinio palaikymo įtaka neigiamam streso darbo vietoje ryšiui su pasitenkinimu darbu gali tapti nereikšminga.

**Tyrimo ribotumai.** Tyrimas buvo atliktas viešojo sektoriaus darbuotojų tarpe neatsižvelgiant į viešojo sektoriaus struktūrą. Galėjo atsitikti tai, kad tyrimo imtyje dominavo kokio nors vieno viešojo sektoriaus organizacijų tipo darbuotojai, pavyzdžiui, viešojo administravimo, sveikatos priežiūros, švietimo ir t. t. organizacijų atstovai. Sudarant imtį buvo atsižvelgiama tik į bendrą tyrimo dalyvių skaičių. Todėl galimas atvejis, kad tyrimo rezultatus galima taikyti ne visoms viešojo sektoriaus organizacijoms, o tik tam tikram viešojo sektoriaus organizacijų tipui.

Taip pat vienas iš atlikto tyrimo ribotumų yra tai, kad dėl mažos streso darbo vietoje įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu determinacijos koeficiento reikšmės (mažesnės nei 0,2), gautais rezultatais vienareikšmiškai pasitikėti negalima.

Tyrimo taip pat buvo matuojamas bendras darbuotojų streso lygis, o ne organizacijos veiksniai, kurie gali sukelti darbuotojams stresą. Reikia pažymėti, kad skirtingi streso veiksniai gali daryti skirtingą poveikį darbuotojų stresui organizacijoje. Todėl šiame baigiamajame magistro darbe stresas vertinamas pagal bendrą darbuotojo savijautą streso atžvilgiu. Tačiau stresą darbuotojui galėjo sukelti išoriniai ir vidiniai organizacijos atžvilgiu stresoriai.

**Ateities tyrimų kryptys.** Tikslinga būtų atlikti tokį pat tyrimą ir patikrinti analizuotų konstrukto sąsajas atskiruose viešojo sektoriaus organizacijų tipuose, pavyzdžiui, viešojo administravimo, sveikatos priežiūros, švietimo įstaigose. Tai leis patikrinti ar analizuotų konstrukto sąsajų pobūdis yra vienodas visoms viešojo sektoriaus organizacijom ar kokiame nors organizacijų tipe jos skiriasi. Nuo to gali priklausyti tokių konstrukto valdymo priemonių pasirinkimas skirtingo tipo viešosiose organizacijose.

Taip pat būtų rekomenduojama patikrinti tyrimo naudotų konstrukto sąsajas taikant kitus tyrimo instrumentus šių konstrukto įvertinimui. Pavyzdžiui, šiame baigiamajame magistro darbe stresui įvertinti buvo naudojamos trys Kopenhagos psichosocialinio klausimyno skalės. Stresui darbe galima taip pat naudoti ir kitas skales, pavyzdžiui Parker and Decotiis (1983) streso darbo vietoje skalę, o pasitenkinimą darbu galima įvertinti Warr, Cook, ir Wall (1979) bendro pasitenkinimo darbu skale.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

### Išvados

1. Atlikus streso darbo vietoje, pasitenkinimo darbu, tarnaujančios lyderystės, suvokto organizacijos palaikymo ir ketinimo palikti darbo vietą teorinę analizę, nustatyta, kad:
  - stresas darbo vietoje yra nesugebėjimas susidoroti su spaudimu darbo vietoje arba darbo vietos keliamais reikalavimais;
  - pasitenkinimas darbu yra susijęs su teigiamu jausmu, kurį darbuotojas suvokia savo darbo atžvilgiu, ir kuris atsiranda įvertinus šio darbo savybes;
  - tarnaujanti lyderystė grindžiama tokiais principais, kaip tarnystė kitiems, integruota darbo etika, galios pasidalinimas priimant sprendimus ir bendruomeniškumo jausmo ugdymas;
  - suvoktas organizacinis palaikymas yra darbuotojų įsitikinimas organizacijos rūpinimosi darbuotojų gerove ir darbuotojų indėlio vertinimo lygio atžvilgiu;
  - ketinimas palikti darbą yra paties asmens įvertinta (subjektyvi) tikimybė, kad jis artimiausioje ateityje visam laikui paliks organizaciją;
  - darbuotojai, patiriantys mažiau stresinių situacijų, jaučiantys pasitenkinimą darbu, suvokiantys, kad organizacija juos palaiko, o vadovas demonstruoja tarnaujančią lyderystę dirba našiau, rezultatyviau ir mažiau nori pakeisti darbovietę.
2. Stresas darbo vietoje daro neigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. Tai reiškia, kuomet darbuotojai patiria didesnę stresą darbe, mažėja jų pasitenkinimas darbu. Tuo tarpu mažiau streso darbe patiriantys darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu.
3. Šiame baigiamajame magistro darbe atlikto tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad analizuojamoje populiacijoje (viešojo sektoriaus darbuotojų) tiesioginio vadovo tarnaujanti lyderystė nedaro įtakos streso darbe poveikiui darbuotojų pasitenkinimui.
4. Nustatyta, kad analizuojamoje populiacijoje (viešojo sektoriaus darbuotojų) suvoktas organizacinis palaikymas daro įtaką streso darbe įtakai darbuotojų pasitenkinimui. Tai reiškia, kad didėjant suvoktam organizaciniam palaikymui, mažėja neigiamas streso darbe poveikis pasitenkinimui darbu.
5. Pasitenkinimas darbu yra teigiamos streso darbo vietoje įtakos ketinimui palikti darbo vietą mediatorius. Tai reiškia, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu silpnina teigiamą streso darbe poveikį palikti darbo vietą (pakeisti darbovietę). Tai reiškia, kad didesnis darbuotojų pasitenkinimas mažina darbuotojų kaitą organizacijoje.

## **Pasiūlymai**

1. Viešųjų įstaigų vadovams rekomenduojama skirti didesnę dėmesį darbuotojų organizacinio palaikymo programoms, nes organizacinis palaikymas silpnina neigiamą streso darbo vietoje poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu, kuris savo ruožtu daro neigiamą poveikį darbuotojų ketinimui palikti darbo vietą. Tokiu būdu, skatindamos organizacinį palaikymą darbuotojams, organizacijos gali sumažinti darbuotojų kaitą.
2. Viešųjų įstaigų vadovams reikia skirti didesnę dėmesį moterų darbo sąlygų gerinimui, nes jų patiriamas stresas darbe yra didesnis nei vyrų. Vadovams rekomenduotina patikrinti, ar moterims keliami darbo reikalavimai nėra per dideli, ar darbo atlikimo terminai yra realūs ir įgyvendinami. Didesnis dėmesys turėtų būti skiriamas lyčių lygybei viešojo sektoriaus organizacijose.
3. Viešojo sektoriaus organizacijų ir įstaigų vadovams rekomenduojama didesnę dėmesį skirti streso mažinimui jaunesnio amžiaus ir tik pradedančių dirbti organizacijose darbuotojams. Nes šių grupių viešojo sektoriaus darbuotojai patiria statistiškai reikšmingai didesnę stresą nei vyresnio amžiaus ar didesnę darbo stažą turintys viešojo sektoriaus darbuotojai. Jaunesnio amžiaus ir pradedantiems dirbti viešajame sektoriuje darbuotojams gali būti organizuojami mokymai elgsenos stresinėse situacijoje ir streso įveikos strategijos pasirinkimo temomis.

## LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Agarwal, P., Sajid, S. (2017). A study of job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among public and private sector employees. *Journal of Management Research*, 17(3), 123-136.
2. Ahmad, A. (2018). Study on Characteristics of Work-Related Stress in a Public Sector Organization Perspective. *Research journal of social science and management*, 3(5), 53-61.
3. Ahmad, I., Gul, R., Kashif, M. (2022). A Qualitative Study of Workplace Factors Causing Stress Among University Teachers and Coping Strategies A Qualitative Study of Workplace Factors. *Human Arenas*, 1-23.
4. Aydin, B., Kaya, A. (2016). Sources of Stress for Teachers Working in Private Elementary Schools and Methods of Coping with Stress. *Universal Journal of Educational Research*, 4(n12A), 186-195.
5. Akbari, J., Akbari, R., Shakerian, M Mahaki, B. (2017). Job demand-control and job stress at work: A cross-sectional study among prison staff. *Journal of education and health promotion*, 6, 1-7.
6. Al-Asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O., Dzenopoljac, V. (2019). Impact of servant leadership on intrinsic and extrinsic job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(4), 472-484.
7. Alcover, C., Chambel, M., Fernández, J., Rodríguez, F. (2018). Perceived organizational support - burnout - satisfaction relationship in workers with disabilities: The moderation of family support. *Scandinavian journal of psychology*, 59(4), 451-461.
8. Alfayad, Z., Arif, L. (2017). Employee voice and job satisfaction: An application of Herzberg two-factor theory. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 150-156.
9. Alrawahi, S., Sellgren, S., Altouby, S., Alwahaibi, N., Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, 6(9), e04829.
10. Argenti, J. (2018). *Your organization: What is it for?: challenging traditional organizational aims*. Routledge.

11. Armstrong, M., Taylor, S. (2022). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. London: Kogan Page Publishers.
12. Arnold, K. (2019). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 381-393.
13. Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management research & practice*, 3(4), 77-86.
14. Babanataj, R., Gorji, M., Cherati, J. (2019). Resilience training: Effects on occupational stress and resilience of critical care nurses. *International journal of nursing practice*, 25(1), e12697.
15. Bano, B., Jha, R. (2019). Organizational Role Stress Among Public and Private Sector Employees: A Comparative Study. *Lahore journal of business*, 1(1).
16. Bekešienė, S. (2015). *Duomenų analizės SPSS pagrindai*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija
17. Bhui, K., Dinos, S. (2016). Perceptions of work stress causes and effective interventions in employees working in public, private and non-governmental organisations: a qualitative study. *BJPsych bulletin*, 40(6), 318-325.
18. Bilal, A., Siddiquei, A., Asadullah, M., Awan, H., Asmi, F. (2020). Servant leadership: a new perspective to explore project leadership and team effectiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 699-715.
19. Bliese, P., Edwards, J., Sonnentag, S. (2017). Stress and well-being at work: A century of empirical trends reflecting theoretical and societal influences. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 389-405.
20. Bolden, R. (2016). Leadership, management and organisational development. *Educational management administration & leadership*, 43(1), 5-27.
21. Boone, L. Makhani, S. (2012). Five necessary attitudes of a servant leader. *Review of Business*, 33(1), 83-96.
22. Cecily, S. (2022). A study of work performance and stress management. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*, 8(1), 1-1.
23. Chaudhary, M. (2017). Causes of Work Stress and Employee Job Performance: A Theoretical Foundation. *The Nepalese Management Review*, 18(1), 111-118.
24. Choi, Y., Ha, J. (2018). Job satisfaction and work productivity: The role of conflict-management culture. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(7), 1101-1110.

25. Christiana, B., Mahalakshmi, V. (2018). Role stress and its impact on public and private sector managers in Chennai: An empirical study. *International Journal of Management & Business Studies*, 3(1), 22-7.
26. Coetzer, M., Bussin, M., Geldenhuys, M. (2017). Servant leadership and work-related well-being in a construction company. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1-10.
27. Cohen, A. (2017). Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis. *Academy of management journal*, 36(5), 115-129.
28. Cox, T. (1993) *Stress Research and Stress Management: Putting Theory to Work*. Sudbury, UK: HSE Books.
29. Cregan, C., Kulik, C., Metz, I., Brown, M. (2021). Benefit of the doubt: the buffering influence of normative contracts on the breach–workplace performance relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(6), 1390-1417.
30. Cropanzano, R., Ambrose, M. (2015). Organizational justice: Where we have been and where we are going. *The Oxford handbook of justice in the workplace*, 3-14.
31. Dawson, K., O'Brien, K., Beehr, T. (2016). The role of hindrance stressors in the job demand–control–support model of occupational stress: A proposed theory revision. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 397-415.
32. Dhabhar, F. (2019). The power of positive stress—a complementary commentary. *Stress*, 22(5), 526-529.
33. Ehrhart, M. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit - level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.
34. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507
35. Eisenberger, R., Malone, G., Presson, W. (2016). Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement. *Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology*, 2(2016), 3-22.
36. Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101-124.
37. Elche, D., Ruiz-Palomino, P., Linuesa-Langreo, J. (2020). Servant leadership and organizational citizenship behavior: the mediating effect of empathy and service climate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2035-2053.
38. Foy, T., Dwyer, R., Nafarrete, R., Hammoud, M., Rockett, P. (2019). Managing job performance, social support and work-life conflict to reduce workplace stress. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(6), 1018-1041.

39. Foong-ming, T. (2018). Linking Career development practices to turnover intention: The mediator of perceived organizational support. *Journal of Business and Public affairs*, 2(1), 1-16.
40. Gaižauskaitė, I., Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas
41. Gašková, J. (2020). Servant leadership and its relation to work performance. *Central European Business Review*, 9(3), 24-37.
42. Gelaidan, H., Al-Swidi, A., Mabkhot, H. (2018). Employee readiness for change in public higher education institutions: examining the joint effect of leadership behavior and emotional intelligence. *International Journal of Public Administration*, 41(2), 150-158.
43. Ghazi, S., Shahzada, G., Khan, M. (2018). Resurrecting Herzberg's two factor theory: An implication to the university teachers. *Journal of Educational and Social Research*, 3(2), 445-445.
44. Gibbons, M. (2021). Servant Leadership Examples & Characteristics. Prieiga per internetą: <https://peoplemanagingpeople.com/personal-development/leadership-management/what-it-really-takes-to-do-servant-leadership/> (žiūrėta 2022-12-28)
45. Gigauri, I. (2020). Organizational support to HRM in times of the COVID-19 pandemic crisis. *European Journal of Marketing and Economics*, 3(3), 36-48.
46. Glazer, S., Liu, C. (2017). Work, stress, coping, and stress management. *Journal of psychiatric and mental health nursing*, 25(5-6), 338-348.
47. Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability*, 11(22), 6395ž-6411.
48. Grissom, J., Viano, S., Selin, J. (2016). Understanding employee turnover in the public sector: Insights from research on teacher mobility. *Public Administration Review*, 76(2), 241-251.
49. Gulzar, F., Rashid, K. (2020). A Study of the Organizational Stress in Public and Private Sector Secondary School Teachers. *Bulletin of Education and Research*, 42(1), 101-110.
50. Gustaitienė, L. (2007). Minesotos pasitenkinimo darbu klausimynas (trumpoji forma). Prieiga per internetą: [https://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.umn.edu/files/files/lithuanian\\_msq\\_1977\\_short\\_for\\_m.pdf](https://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.umn.edu/files/files/lithuanian_msq_1977_short_for_m.pdf) (žiūrėta 2023-05-21)
51. Hassard, J., Teoh, K., Visockaite, G., Dewe, P., Cox, T. (2018). The cost of work-related stress to society: A systematic review. *Journal of occupational health psychology*, 23(1), 1.



52. Havermans, B., Brouwers, E., Hoek, R. (2018). Work stress prevention needs of employees and supervisors. *BMC public health*, 18(1), 1-11.
53. Havlovic, S., Keenan, J. (2020). Coping with work stress: The influence of individual differences. *Journal of Clinical Nursing*, 27(7-8), 1346-1359.
54. Hee, O., Yan, L., Rizal, A., Kowang, T., Fei, G. (2018). Factors influencing employee job satisfaction: A conceptual analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(6), 331-340.
55. Hoboubi, N., Choobineh, A., Ghanavati, F., Keshavarzi, S., Hosseini, A. (2017). The impact of job stress and job satisfaction on workforce productivity in an Iranian petrochemical industry. *Safety and health at work*, 8(1), 67-71.
56. Hur, Y. (2018). Testing Herzberg's two-factor theory of motivation in the public sector: is it applicable to public managers?. *Public Organization Review*, 18(3), 329-343.
57. Yadav, L., Yadav, N. (2016). Organizational justice: An analysis of approaches, dimensions and outcomes. *NMIMS Management Review*, 31, 14-40.
58. Yates, S. (2020). Physician stress and burnout. *The American journal of medicine*, 133(2), 160-164.
59. Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179-202
60. Islam, M., Rane, D., Praveendran, M., Puthan, P., Baharin, B. (2020). Investigative the effect of stress factors on employee performance: A Study on Schools in Perak, Malaysia. *Global Business & Management Research*, 12(4).
61. Jatmiko, N., Pangarso, A. (2022, August). The Effect of Work Stress on Job Satisfaction: A Quantitative Evidence. In *Proceedings of the 3rd International Conference of Business, Accounting, and Economics, ICBAE 2022, 10-11 August 2022, Purwokerto, Central Java, Indonesia*.
62. Johnson, I. , Rohde, D. (2022). Job Stress, Emotional Exhaustion, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Role of Servant Leadership. *North American Journal of Psychology*, 24(3), 2014-227
63. Judge, T., Zhang, S., Glerum, D. (2020). Job satisfaction. *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*, 207-241.
64. Kalidass, A., Bahron, A. (2015). The relationship between perceived supervisor support, perceived organizational support, organizational commitment and employee turnover intention. *International journal of business administration*, 6(5), 82-89.

65. Karagonlar, G., Eisenberger, R., Aselage, J. (2016). Reciprocation wary employees discount psychological contract fulfillment. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 23-40.
66. Karatepe, O. (2015). Do personal resources mediate the effect of perceived organizational support on emotional exhaustion and job outcomes?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 4-26.
67. Karatepe, O., Yavas, U., Babakus, E., Deitz, G. (2018). The effects of organizational and personal resources on stress, engagement, and job outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 147-161.
68. Kartika, G., Purba, D. (2018). Job satisfaction and turnover intention: The mediating effect of affective commitment. *Psychological Research on Urban Society*, 1(2), 11.
69. Kheswa, J. (2019). Factors and effects of work-related stress and burnout on the well-being of social workers in the Eastern Cape province, South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1), 1-10.
70. Kian, T., Yusoff, W., Rajah, S. (2014). Job satisfaction and motivation: What are the difference among these two. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(2), 94-102.
71. Kohntopp, T., McCann, J. (2018). Servant leadership in the workplace. In *The Palgrave Handbook of Workplace Spirituality and Fulfillment* (pp. 301-328). Palgrave Macmillan, Cham.
72. Krishnamurthy, M., Ramalingam, P., Perumal, K. (2017). Occupational heat stress impacts on health and productivity in a steel industry in Southern India. *Safety and health at work*, 8(1), 99-104.
73. Kristensen, S., Shafiee, S. (2019). Rethinking organization design to enforce organizational agility. *Proceedings of the Design Society*, 1, 2349-2358.
74. Kumar, S. (2018). Servant leadership: A review of literature. *Pacific Business Review International*, 11(1), 43-50.
75. Kumar, S. (2018). Servant leadership: A review of literature. *Pacific Business Review International*, 11(1), 43-50.
76. Kuodytė, V., Pajarskienė, B. (2017). Streso darbe vertinimo klausimyno lietuviškos versijos psichometrinių charakteristikų įvertinimas. *Visuomenės sveikata*, 4(79), 66-73
77. Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M., Buffardi, L., Stewart, K., Adis, C. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, 43(6), 1854-1884.

78. Labrague, L., McEnroe - Petite, D., Gloe, D. (2017). Organizational politics, nurses' stress, burnout levels, turnover intention and job satisfaction. *International nursing review*, 64(1), 109-116.
79. Lacroix, M., Pircher-Verdorfer, A. (2017). Can servant leaders fuel the leadership fire? the relationship between servant leadership and followers' leadership avoidance. *Administrative Sciences*, 7(1), 1-11.
80. Lai, H., Hossin, M., Li, J., Wang, R., Hosain, M. (2022). Examining the Relationship between COVID-19 Related Job Stress and Employees' Turnover Intention with the Moderating Role of Perceived Organizational Support: Evidence from SMEs in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(6), 19-27.
81. Lai, Y., Saridakis, G., Blackburn, R. (2015). Job stress in the United Kingdom: Are small and medium - sized enterprises and large enterprises different?. *Stress and Health*, 31(3), 222-235.
82. Lamm, E., Tosti-Kharas, J., King, C. (2015). Empowering employee sustainability: Perceived organizational support toward the environment. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 207-220.
83. Lazarus, R.. (2020). Psychological stress in the workplace. In *Occupational stress* (pp. 3-14). CRC Press.
84. Lecca, L., Finstad, G., Traversini, V., Lulli, L., Gualco, B. (2020). The Role of Job Support as a Target for the Management of Work-Related Stress: The State of Art. *Quality-Access to Success*, 21(174), 152-158.
85. Lynch, J., Friedman, H. (2018). Servant leader, spiritual leader: The case for convergence. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*. 10(2), 87-95.
86. Liu, J., Zhu, B., Wu, J., Mao, Y. (2019). Job satisfaction, work stress, and turnover intentions among rural health workers: a cross-sectional study in 11 western provinces of China. *BMC family practice*, 20(1), 1-11.
87. Liu, L. (2018). A review of perceived organizational support. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 207-220.
88. Livi, S., Theodorou, A., Rullo, M. (2018). The rocky road to prosocial behavior at work: The role of positivity and organizational socialization in preventing interpersonal strain. *PLoS One*, 13(3), 193-209.
89. Lu, H., Zhao, Y., While, A. (2019). Job satisfaction among hospital nurses: A literature review. *International journal of nursing studies*, 94, 21-31.

90. Maan, A., Abid, G., Butt, T., Ashfaq, F., Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, 6(1), 1-12.
91. Macedo, V., Junior, P., SantAnna, A. (2017). Occupational stress: a study with supermarket professionals in Brazil. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 8(6), 1115-1119.
92. Maimane, K., Motilall, A., Ngqeza, K., Thompson, S., Chrysler-Fox, P. (2018). The impact of psychological contract breach and violation on union commitment. In *35th Annual Pan-Pacific Conference, Seoul, Korea* (pp. 58-60).
93. Mcquade, K., Harrison, C., Tarbert, H. (2021). Systematically reviewing servant leadership. *European Business Review*, 33(3), 465-490.
94. Melé, D., Fontrodona, J. (2017). Christian ethics and spirituality in leading business organizations: Editorial introduction. *Journal of business ethics*, 145(4), 671-679.
95. Moncada, S., Utzet, M., Molinero, E., Llorens, C., Moreno, N., Galtés, A., Navarro, A. (2014). The copenhagen psychosocial questionnaire II (COPSOQ II) in Spain—A tool for psychosocial risk assessment at the workplace. *American journal of industrial medicine*, 57(1), 97-107.
96. Nahar, L., Hossain, A., Rahman, A., Bairagi, A. (2018). The relationship of job satisfaction, job stress, mental health of government and non-government employees of Bangladesh. *Psychology*, 4(06), 520.
97. Naig, A., Borbon, N. (2021). Work-Life Balance, Experience and Organizational Commitment among Restaurant Employees in Central Luzon Region: Basis for Proposed Framework. *Development*, 9(2), 114-129.
98. Neff, W. (2017). *Work & human behavior*. London: Routledge.
99. Nye, C., Su, R., Rounds, J., Drasgow, F. (2017). Interest congruence and performance: Revisiting recent meta-analytic findings. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 138-151.
100. Nwobia, I., Aljohani, M. (2017). The effect of job dissatisfaction and workplace bullying on turnover intention: Organization climate and group cohesion as moderators. *International Journal of Marketing Studies*, 9(3), 136-143.
101. Padmanabhan, S. (2021). The impact of locus of control on workplace stress and job satisfaction: A pilot study on private-sector employees. *Current Research in Behavioral Sciences*, 2, 1101-113.
102. Paillé, P. (2021). Stressful work, citizenship behaviour and intention to leave the organization in a high turnover environment: examining the mediating role of job satisfaction. *Journal of Management Research*, 3(1), 1-14.

103. Pandey, D. (2020). Work stress and employee performance: an assessment of impact of work stress. *International Research Journal of Human Resource and Social Sciences*, 7(05), 124-135.
104. Panigrahi, C. (2016). Managing stress at workplace. *Journal of Management Research and Analysis*, 3(4), 154-160.
105. Pawar, A., Sudan, K., Satini, S., Sunarsi, D. (2020). Organizational servant leadership. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 63-76.
106. Pezaro, S. (2018). Theories of work-related stress. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2(4), 343-353.
107. Prem, R., Ohly, S., Kubicek, B., Korunka, C. (2017). Thriving on challenge stressors? Exploring time pressure and learning demands as antecedents of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 108-123.
108. Quick, J., Henderson, D. (2016). Occupational stress: Preventing suffering, enhancing wellbeing. *International journal of environmental research and public health*, 13(5), 459-468.
109. Ramlawati, R., Trisnawati, E., Yasin, N., Kurniawaty, K. (2021). External alternatives, job stress on job satisfaction and employee turnover intention. *Management Science Letters*, 11(2), 511-518.
110. Rasool, S., Wang, M., Zhang, Y., Samma, M. (2020). Sustainable work performance: the roles of workplace violence and occupational stress. *International journal of environmental research and public health*, 17(3), 912-926.
111. Ryan, C., Bergin, M., Chalder, T., Wells, J. (2017). Web-based interventions for the management of stress in the workplace: Focus, form, and efficacy. *Journal of Occupational health*, 16-27.
112. Robinson, A. (2018). Let's talk about stress: History of stress research. *Review of General Psychology*, 22(3), 334-342.
113. Rostami, A., Ghazinour, M., Burman, M., Hansson, J. (2022). Job satisfaction among Swedish police officers: The role of work-related stress, gender-based and sexual harassment. *Frontiers in Public Health*, 10.
114. Ruiz-Palomino, P., Yáñez-Araque, B., Jiménez-Estévez, P., Gutiérrez-Broncano, S. (2022). Can servant leadership prevent hotel employee depression during the COVID-19 pandemic? A mediating and multigroup analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121192.

115. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas
116. Sahito, Z., Vaisanen, P. (2020). A literature review on teachers' job satisfaction in developing countries: Recommendations and solutions for the enhancement of the job. *Review of Education*, 8(1), 3-34.
117. Sahoo, S. (2016). Management of stress at workplace. *Global Journal of Management and Business Research*, 16(A6), 1-7.
118. Saks, A. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(3), 411–423
119. Salahat, M., Al-Hamdan, Z. (2022). Quality of nursing work life, job satisfaction, and intent to leave among Jordanian nurses: A descriptive study. *Heliyon*, 8(7), e09838
120. Sanchez-Gomez, M., Giorgi, G. (2021). Economic stress at work: Its impact over absenteeism and innovation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5265.
121. Sanjeev, M., Surya, A. (2016). Two factor theory of motivation and satisfaction: An empirical verification. *Annals of Data Science*, 3(2), 155-173.
122. Schwepker, C., Dimitriou, C. (2021). Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102-118.
123. Sen, C., Mert, I., Abubakar, A. (2021). The nexus among perceived organizational support, organizational justice and cynicism. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1379-1391.
124. Sharif, N., Channa, N. (2022). Servant leadership fosters job satisfaction and affective organizational commitment: a study of the educational sector in Sindh province. *North American Journal of Psychology*, 24(3), 107-114.
125. Shields, J., Scott, D., Bishop, J., Goelzer, P. (2012). Pay perceptions and their relationships with cooperation, commitment, and intent to quit: A field study. *International Studies of Management & Organization*, 42(1), 68-86.
126. Shirin, A. (2014). Is servant leadership inherently Christian? *Journal of Religion & Business Ethics*, 3(2), 1-25.
127. Siegrist, J. (2017). The effort-reward imbalance model. *The handbook of stress and health: A guide to research and practice*, 24-35.
128. Sousa, M., Van Dierendonck, D. (2017). Servant leadership and the effect of the interaction between humility, action, and hierarchical power on follower engagement. *Business Ethics*, 141, 13-25.

129. Sousa, M., van Dierendonck, D. (2021). Serving the need of people: the case for servant leadership against populism. *Journal of Change Management*, 21(2), 222-241.
130. Spears, L. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1, 25–30
131. Srivastava, M., Srivastava, A. (2018). Workplace stress and their effect on banking employees. *Asia Pacific Journal of Research in Business Management*, 9(4), 5-15.
132. Stafford, L., Kuiper, K. (2021). Social exchange theories: Calculating the rewards and costs of personal relationships. *Academy of Management Journal*, 61(2), 769-796..
133. Stich, J., Tarafdar, M., Stacey, P., Cooper, S. (2019). Appraisal of email use as a source of workplace stress: A person-environment fit approach. *Journal of the Association for Information Systems*, 20(2), 204-229.
134. Sule, R., Thadasare, H., Sonavane, S., Shah, N. (2017). A study of Job satisfaction, job stress and quality of life in auxiliary health care workers of a public tertiary general hospital. *Journal of Psychosocial Rehabilitation and Mental Health*, 4(1), 23-27.
135. Suresh, M., Yuvaprasanth, R., Nathan, R., Amarnath, K. (2020). Employees stress level assessment: a case of apparel industry. In *IOP conference series: Materials science and engineering* (Vol. 954, No. 1, p. 012018). IOP Publishing.
136. Ünal, Z., Turgut, T. (2015). The buzzword: Employee engagement. Does person-organization fit contribute to employee engagement?. *Ünal, ZM, & Turgut*, 157-179.
137. Walden, J., Jung, E., Westerman, C. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Journal of Public Relations Research*, 29(2-3), 73-89.
138. Weiss, D., Dawis, R., England, G., Lofquist, L. (1977). Minnesota satisfaction questionnaire--short form. *Educational and Psychological Measurement*, 16(2), 77-89.
139. Wen, J., Huang, S., Hou, P. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 120-130.
140. Whitehead, P. (2017). Goldstein's self-actualization: A biosemiotic view. *The Humanistic Psychologist*, 45(1), 71-83.
141. Zacher, H., Rudolph, C. W. (2021). Relationships between psychological contract breach and employee well - being and career - related behavior: The role of occupational future time perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 84-99.
142. Zhanabazar, A., Jigjiddor, S., Jambal, T. (2022). The Impact of Work-related Stress on Job Satisfaction and Organizational Trust during COVID-19 Pandemic. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 135, p. 01019). EDP Sciences.

143. Zeffane, R., Bani Melhem, S. (2017). Trust, job satisfaction, perceived organizational performance and turnover intention: A public-private sector comparison in the United Arab Emirates. *Employee Relations*, 39(7), 1148-1167.
144. Zehra, N., Faizan, R. (2017). The impact of occupational stress on employees at project based organizations (PBOs) in Pakistan. *International Journal of Applied Business and Management Studies*, 2(1), 1-9.
145. Zhu, W., Zheng, X., Riggio, R., Zhang, X. (2015). A critical review of measures of ethicsrelated leadership. *New Directions for Student Leadership*, 146, 81-96
146. Žutautienė, R. (2021). Gydytojų psichosocialinių darbo aplinkos veiksnių sąsajos su stresu ir profesiniu perdegimu, subjektyvia sveikata bei gyvenimo kokybe: daktaro disertacija: medicinos ir sveikatos mokslai, visuomenės sveikata. Daktaro disertacija. Kaunas: Lietuvos sveikatos mokslų universitetas



# **STRESO DARBE, TARNAUJANČIOS LYDERYSTĖS, SUVOKTO ORGANIZACINIO PALAIKYMO, DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU IR KETINIMO IŠEITI IŠ DARBO SĄSAJOS**

**GABRIELA GRANOVSKA**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas**

Darbo vadovas Dr. Žygimantas Grakauskas

Vilnius, 2024

## **SANTRAUKA**

89 psl., 27 lentelės, 12 paveikslų, 146 literatūros šaltiniai.

Baigiamojo magistro darbo tikslas - išanalizuoti streso darbe įtaką pasitenkinimui darbu ir vadovo tarnaujančios lyderystės bei organizacijos palaikymo poveikį šiai įtakai, bei pasitenkinimo darbu vaidmenį streso darbo vietoje poveikiui ketinimui palikti darbo vietą.

Darbą sudaro trys pagrindinės dalys: mokslinės literatūros analizė, tyrimo metodika ir rezultatai, išvados ir pasiūlymai.

Mokslinės literatūros analizės pagrindu buvo sudarytas konceptualus streso darbo vietoje įtakos ketinimui palikti darbo vietoje modelis, pagal kurį pasitenkinimas darbu yra streso darbo vietoje įtakos ketinimui palikti darbo vietą mediatorius, o suvoktas organizacinis palaikymas ir tarnaujanti lyderystė daro poveikį streso darbo vietoje ir pasitenkinimo darbu ryšiui.

Tyrimas buvo atliekamas viešajame sektoriuje. Tyrimui atlikti buvo sudarytos tyrimo hipotezės. Hipotezių patikrinimui reikalingiems duomenims rinkti buvo organizuota viešojo sektoriaus darbuotojų apklausa. Iš viso tyrime dalyvavo 392 viešojo sektoriaus darbuotojai. Tyrime naudojamų klausimynų vidinio suderinamumo Cronbach alfa svyravo nuo 0,678 iki 0,948, kas parodo tyrime naudojamų klausimynų vidinį suderinamumą ir tai, kad klausimynai tinkamai atspindi nagrinėjamus konstruktus. Ryšiams nustatyti buvo naudojama koreliacinė analizė, o įtakai – regresinė, moderacinė ir mediacinė analizės.

Atlikus surinktų duomenų analizę buvo nustatyta, kad stresas darbo vietoje daro neigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. Nustatyta, kad analizuojamoje populiacijoje (viešojo sektoriaus darbuotojų) suvoktas organizacinis palaikymas daro įtaką streso darbe įtakai darbuotojų pasitenkinimui. Tuo tarpu nebuvo nustatyta, kad tiesioginio vadovo tarnaujanti lyderystė daro įtaką

streso darbo vietoje įtakai darbuotojų pasitenkinimui. Pasitenkinimas darbu yra teigiamos streso darbo vietoje įtakos ketinimui palikti darbo vietą mediatorius. Tai reiškia, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu silpnina teigiamą streso darbe poveikį palikti darbo vietą (pakeisti darbovietę).

# **THE LINKS BETWEEN JOB STRESS, SERVANT LEADERSHIP, PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT, EMPLOYEE JOB SATISFACTION AND INTENTION TO LEAVE THE WORK**

**GABRIELA GRANOVSKA**

**Master's thesis**

**Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration**

Head of work Dr. Žygimantas Grakauskas

Vilnius, 2024

## **SUMMARY**

89 pages, 27 tables, 12 figures, 146 references.

The aim of the final master's thesis is to analyze the impact of stress at work on job satisfaction and the impact of the manager's servant leadership and organizational support on this impact, as well as the role of job satisfaction on the impact of workplace stress on the intention to leave the workplace. The work consists of three main parts: analysis of scientific literature, research methodology and results, conclusions and proposals.

Based on the analysis of scientific literature, a conceptual model of the influence of workplace stress on the intention to leave the workplace was created, according to which job satisfaction is a mediator of the influence of workplace stress on the intention to leave the workplace, and perceived organizational support and servant leadership have an effect on the relationship between workplace stress and job satisfaction.

The study was conducted in the public sector. Research hypotheses were drawn up to conduct the research. A survey of public sector employees was organized to collect the data needed to test the hypotheses. A total of 392 public sector employees participated in the study. Cronbach's alpha of the internal consistency of the questionnaires used in the study ranged from 0.678 to 0.948, which shows the internal consistency of the questionnaires used in the study and the fact that the questionnaires adequately reflect the constructs under consideration. Correlational analysis was used to determine relationships, and regression, moderation, and mediation analyzes were used for influences.

After analyzing the collected data, it was found that stress in the workplace has a negative impact on employee job satisfaction. It was established that perceived organizational support in the analyzed population (public sector employees) affects the impact of stress at work on employee

satisfaction. Meanwhile, the line manager's servant leadership was not found to influence the effect of workplace stress on employee satisfaction. Job satisfaction is a mediator of the positive effect of workplace stress on intention to leave the workplace. This means that employees' job satisfaction weakens the positive effect of job stress on leaving the workplace (changing the workplace).

## **PRIEDAI**

## ANKETA

Gerb. Respondente,

Esu Gabriela Granovska, Vilniaus Universiteto žmogiškųjų išteklių valdymo magistro studijų studentė.

Rengiu baigiamąjį magistro darbą ir atlieku tyrimą, kurio tikslas - **išanalizuoti streso darbe įtaką pasitenkinimui darbu ir vadovo tarnaujančios lyderystės bei organizacijos palaikymo poveikį šiai įtakai.**

Apklausa anoniminė. Tyrimą atliekantis asmuo užtikrina Jūsų anonimiškumą. Jokie duomenys, kurie padėtų atskleisti Jūsų tapatybę nebus viešinami. Viešai bus skelbiami tik nuasmeninti duomenų analizės rezultatai.

Jeigu turite klausimų, susijusių su tyrimu, kviečiu kreiptis el. paštu: gabriela.granovska@evaf.stud.vu.lt

Dėkoju, kad skiriate savo laiką!

### 1. Pažymėkite savo sutikimo laipsnį su žemiau patektais teiginiais

*Prašome apgalvokite kiekvieną iš šių teiginių ir pažymėti tą, kuris labiausiai atitiktų Jūsų situaciją per pastarąsias 4 savaites*

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Neturėjau noro su niekuo šnekėtis, buvau užsisklendęs savyje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Nenorėjau bendrauti su kitais asmenimis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Neturėjau laiko atsipalaiduoti ar pasidžiaugti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Man buvo sunku būti laimingu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Valgiau, kad nusiraminačiau.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Jaučiausi šiek tiek pažeidžiamas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Man trūko iniciatyvos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Jaučiausi sutrikęs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### *Kaip dažnai per pastarąsias 4 savaites Jums*

	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Visada
1. Skaudėjo skrandį ar vargino skrandžio problemos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Spaudė krūtinę ar vargino krūtinės skausmai?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Jautėte širdies permušimus?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Trūko oro?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Svaigo galva?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Jautėte įvairių raumenų įtampą?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Buvote linkęs prakaituoti?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### *Kiek dažnai per pastarąsias 4 savaites Jums*

	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Visada
1. Buvo sunku susikongcentruoti?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Buvo sunku priimti sprendimus?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Turėjote atminties problemų?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Buvo sunku aiškiai mąstyti?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2. Įvertinkite pasitenkinimo lygmenį žemiau išvardintais savo darbo aspektais paklaudami savęs: Kaip patenkinta(-s) esu šiuo darbo aspektu?**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Galimybe nuolat būti užsiėmusiam(-ai)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Galimybe dirbti savarankiškai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Galimybe kartas nuo karto atlikti įvairų darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Galimybe tapti pripažintu visuomenės aktyve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Tuo, kaip mano viršininkas vadovauja savo pavaldiniams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Savo tiesioginio vadovo kompetencija priimant sprendimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Galimybe dirbti tai, kas neprieštaruoja mano sąžinei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Galimybe turėti pastovų darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Galimybe dirbti kitų žmonių labui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Galimybe nurodyti žmonėms, ką jie turėtų dirbti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Galimybe atlikti užduotis, kuriose galiu panaudoti savo sugebėjimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Tuo, kaip praktiškai įgyvendinama organizacijos politika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Savo atlyginimu ir darbo krūviu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Mano darbe suteikiamomis karjeros galimybėmis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Suteikta laisve priimti sprendimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Galimybe išmėginti savus būdus darbui (užduočiai) atlikti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Darbo sąlygomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Tuo, kaip mano bendradarbiai sutaria tarpusavyje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Pagyrimu, kurį gaunu už gerai atliktą darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Darbe kylančiu pasiekimo jausmu (jausmu, kad atlieku gerą darbą)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3. Pažymėkite, kiek sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Tiesioginis vadovas skiria laiko kokybiškų santykių su darbuotojais kūrimui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Tiesioginis vadovas tarp darbuotojų kuria bendruomeniškumo jausmą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Darbuotojų nuomonė daro įtaką tiesioginio vadovo sprendimams.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Priimdama svarbius sprendimus, tiesioginis vadovas stengiasi pasiekti bendrą susitarimą su darbuotojais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Tiesioginis vadovas atsižvelgia į darbuotojų atsakomybes ne darbo vietoje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Tiesioginiam vadovui asmeninis darbuotojų tobulėjimas yra prioritetinga sritis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Tiesioginis vadovas laikosi aukštų etikos normų.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Tiesioginis vadovas visada įvykdo tai, ką buvo pažadėjęs padaryti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Tiesioginis vadovas vienodai skiria dėmesio kasdieninės veiklos ir ateities klausimams darbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Tiesioginis vadovas turi pakankamai žinių ir noro spręsti iškilusias darbe problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Tiesioginis vadovas kuria tokią atmosferą, kurioje jaučiu, kad dirbu su vadovu, o ne vadovui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Tiesioginis vadovas labai stengiasi ir ieško būdų, kad darbuotojai atsiskleistų ir pasiektų geriausių rezultatų.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Tiesioginis vadovas skatina darbuotojus įsitraukti į bendruomenines bei savanoriškas veiklas ir ne darbe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Tiesioginis vadovas pabrėžia, kaip svarbu būti aktyviu ir atsakingu bendruomenės nariu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 4. Įvertinkite teiginius, susijusius su suvoktu organizaciniu palaikymu

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Organizacija vertina mano indėlį prisidedant prie jos gerovės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Jei organizacija galėtų priimti į darbą kitą žmogų, kuriam reiktų mokėti mažiau nei man, ji taip ir padarytų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Organizacija nevertina mano papildomų pastangų darbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Organizacija atsižvelgia į mano tikslus ir vertybes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Organizacija neatsižvelgtų į bet kokius mano nusiskundimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Organizacija priimdama sprendimus, kurie yra tiesiogiai susiję su manimi, neatsižvelgia į mano nuomonę, interesus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Kai man iškyla problema darbe, galiu gauti pagalbą iš organizacijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Organizacija tikrai rūpinasi mano gerove	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Net jei atlikčiau darbą puikiai, organizacija to nepastebėtų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Kai man reikia tam tikros paslaugos, organizacija man noriai padeda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Organizacija rūpinasi, kad būčiau patenkintas/-a darbu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Jei būtų galimybė, organizacija mane išnaudotų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Organizacija manimi labai mažai rūpinasi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Organizacijai yra svarbi mano nuomonė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Organizacija didžiuojasi mano pasiekimais darbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Organizacija siekia mano darbą padaryti kiek įmanoma įdomesnį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 5. Įvertinkite teiginius, susijusius su ketinimu palikti darbo vietą

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Per ateinančius 12 mėnesių ketinu ieškotis naujo darbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Dažnai galvoju apie išėjimą iš darbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



3. Jei galėčiau, įsidarbinčiau kitoje įmonėje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**6. Jūsų lytis**

- Vyras
- Moteris

**7. Jūsų amžius**

- 18 – 25 metai
- 26 – 35 metai
- 36 – 45 metai
- 46 – 55 metai
- daugiau nei 55 metai

**8. Jūsų išsilavinimas**

- Vidurinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis

**9. Jūsų pareigos**

- Vadovas
- Vyr. specialistas
- Specialistas
- Darbuotojas

**10. Jūsų darbo stažas paskutinėje darbovietėje**

- iki 1 metų
- 1 - 5 metai
- 6 - 10 metų
- 11 – 15 metų
- daugiau nei 15 metai

**11. Įstaigos, kurioje dirbate, dydis**

- Labai maža įstaiga (1 – 9 darbuotojai)
- Maža įstaiga (10 – 49 darbuotojų)
- Vidutinė įstaiga (50 - 249 darbuotojų)
- Didelė įstaiga (250 ir daugiau darbuotojų)
- daugiau nei 15 metai

**Ačiū už atsakymus!**

## 2 priedas. Cronbach'o alfa skaičiavimo rezultatai

### Elgsenos stresas

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.880	8

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Neturejau noro su niekuo sneketis, buvau užsisklendes savyje.	19.55	42.120	.705	.858
2. Nenorejau bendrauti su kitais asmenimis.	19.51	42.117	.675	.861
3. Neturejau laiko atsipalaiduoti ar pasidžiaugti.	19.10	42.910	.607	.869
4. Man buvo sunku buti laimingu.	19.38	42.067	.711	.858
5. Valgiau, kad nusiraminciau.	19.67	45.060	.459	.884
6. Jaučiausi siek tiek pazeidziamas.	18.98	42.608	.704	.859
7. Man truko iniciatyvos.	19.08	43.807	.598	.869
8. Jaučiausi sutrikes.	19.22	41.929	.706	.858

### Kognityvinis stresas

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.845	7

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Skaudejo skrandi ar vargino skrandzio problemas?	12.59	25.700	.499	.839
2. Spaude rutine ar vargino rutines skausmai?	12.89	24.471	.653	.816
3. Jautete sirdies permusimus?	12.83	24.232	.637	.818
4. Truko oro?	13.07	24.655	.684	.813

5. Svaigo galva?.	12.70	23.994	.661	.815
6. Jautete ivairiu raumenu itampa?	12.21	24.107	.564	.831
7. Buvote linkes prakaituoti?	12.52	24.977	.534	.834

### Somatinis stresas

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.876	4

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Buvo sunku susikoncentruoti?	7.85	8.246	.699	.854
2. Buvo sunku priimti sprendimus?	8.07	7.954	.768	.829
3. Turejote atminties problemu?	8.21	7.484	.676	.867
4. Buvo sunku aiskiai mastyti?	8.35	7.098	.805	.811

### Streso darbo vietoje skalė

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.911	19

### Išorinis pasitenkinimas darbu

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.803	7

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Galimybe nuolat buti uzsiemusiam(-ai)	21.31	21.809	.444	.792
2. Galimybe dirbti savarankiskai	20.91	20.839	.552	.775

3. Galimybe kartas nuo karto atlikti ivairu darba	20.99	21.089	.563	.774
4. Galimybe tapti pripazintu visuomenes akyse	21.47	20.209	.478	.789
5. Tuo, kaip mano virsininkas vadovauja savo pavaldiniams	21.68	19.441	.546	.776
6. Savo tiesioginio vadovo kompetencija priimant sprendimus	21.50	19.228	.592	.766
7. Galimybe dirbti tai, kas nepriestarausja mano sazinei	20.92	20.109	.597	.766

### Vidinis pasitenkinimas darbu

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.891	13

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
8. Galimybe tureti pastovu darba	40.84	80.933	.436	.889
9. Galimybe dirbti kitu zmoniu labui	41.32	79.793	.440	.889
10. Galimybe nurodyti zmonems, ka jie turetu dirbti	42.09	79.930	.373	.893
11. Galimybe atlikti uzduotis, kuriose galiu panaudoti savo sugebėjimus	41.09	78.361	.561	.884
12. Tuo, kaip praktiskai igyvendinama organizacijos politika	41.90	75.071	.625	.881
13. Savo atlyginimu ir darbo kruviu	42.05	75.489	.554	.885
14. Mano darbe suteikiamomis karjeros galimybemis	41.96	73.172	.665	.879
15. Suteikta laisve priimti sprendimus	41.50	72.558	.736	.875
16. Galimybe ismeginti savus budus darbui (uzduociai) atlikti	41.39	74.100	.674	.878

17. Darbo salygomis	41.42	75.984	.589	.883
18. Tuo, kaip mano bendradarbiai sutaria tarpusavyje	41.56	76.836	.521	.886
19. Pagyrimu, kuri gaunu uz gerai atlikta darba	41.68	73.311	.692	.877
20. Darbe kylanciu pasiekimo jausmu (jausmu, kad atlieku gera darba)	41.57	73.346	.712	.876

### Pasitenkinimo darbu skalė

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.918	20

### Suvokto organizacinio palaikymo skalė

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.948	14

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Tiesioginis vadovas skiria laiko kokybisku santykiu su darbuotojais kurimui.	41.63	135.779	.800	.942
2. Tiesioginis vadovas tarp darbuotoju kuria bendruomeniskumo jausma.	41.80	139.634	.698	.945
3. Darbuotoju nuomone daro itaka tiesioginio vadovo sprendimams.	41.69	141.466	.665	.946
4. Priimdama svarbius sprendimus, tiesioginis vadovas stengiasi pasiekti bendra susitarima su darbuotojais	41.60	137.371	.787	.942

5. Tiesioginis vadovas atsizvelgia i darbuotoju atsakomybes ne darbo vietoje.	41.84	140.388	.670	.945
6. Tiesioginiam vadovui asmeninis darbuotoju tobulejimas yra prioritetine sritis.	41.80	136.581	.798	.942
7. Tiesioginis vadovas laikosi aukstu etikos normu.	41.56	136.211	.805	.942
8. Tiesioginis vadovas visada ivykdo tai, ka buvo pazadejes padaryti.	41.55	138.616	.716	.944
9. Tiesioginis vadovas vienodai skiria demesio kasdienines veiklos ir ateities klausimams darbe	41.78	140.912	.744	.944
10. Tiesioginis vadovas turi pakankamai ziniu ir noro spresti iskilusias darbe problemas.	41.50	136.946	.779	.943
11. Tiesioginis vadovas kuria tokia atmosfera, kurioje jaučiu, kad dirbu su vadovu, o ne vadovui	41.59	134.524	.770	.943
12. Tiesioginis vadovas labai stengiasi ir iesko budu, kad darbuotojai atsiskleistu ir pasiektu geriausiu rezultatu.	41.64	135.122	.836	.941
13. Tiesioginis vadovas skatina darbuotojus isitraukti i bendruomenines bei savanoriskas veiklas ir ne darbe.	42.07	139.936	.626	.947
14. Tiesioginis vadovas pabrezia, kaip svarbu buti aktyviu ir atsakingu bendruomenes nariu.	41.83	142.082	.552	.949

### Vadovo tarnaujančios lyderystės skalė

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Organizacija vertina mano indeli prisidedant prie jos geroves	44.84	34.301	.331	.536
2. Jei organizacija galetu priimti i darba kita zmogu, kuriam reiktu moketi maziau nei man, ji taip ir padarytu	45.27	36.878	.106	.579
3. Organizacija nevertina mano papildomu pastangu darbe	45.35	39.252	-.054	.607
4. Organizacija atsizvelgia i mano tikslus ir vertybes	44.98	33.547	.427	.520
5. Organizacija neatsizvelgtu i bet kokius mano nusiskundimus	45.64	37.920	.069	.582
6. Organizacija priimdama sprendimus, kurie yra tiesiogiai susije su manimi, neatsizvelgia i mano nuomone, interesus	45.56	38.155	.045	.586
7. Kai man iskyla problema darbe, galiu gauti pagalba is organizacijos	44.74	34.229	.420	.525
8. Organizacija tikrai rupinasi mano gerove	44.94	34.142	.393	.527
9. Net jei atlikciau darba puikiai, organizacija to nepastebetu	45.54	38.971	-.031	.602
10. Kai man reikia tam tikros paslaugos, organizacija man noriai padeda	44.91	34.122	.431	.523
11. Organizacija rupinasi, kad buciau patenkintas/-a darbu	45.04	33.858	.412	.523
12. Jei butu galimybe, organizacija mane isnaudotu	45.23	38.121	.013	.597
13. Organizacija manimi labai mazai rupinasi	45.54	39.748	-.084	.610
14. Organizacijai yra svarbi mano nuomone	45.02	34.404	.370	.531

15. Organizacija didzuoja mano pasiekimais darbe	45.08	33.794	.395	.525
16. Organizacija siekia mano darba padaryti kiek imanoma idomesni	45.42	34.285	.354	.533

### Ketinimo palikti darbo vieta skalė

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.941	3

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Per ateinancius 12 menesių ketinu ieskoti naujo darbo	6.18	6.964	.862	.927
2. Daznai galvoju apie isejima is darbo	6.08	7.070	.898	.899
3. Jei galeciau, isidarbinciau kitoje imoneje	6.03	7.104	.874	.917



**3 priedas. Streso darbo vietoje vidurkiai skirtingose kontrolinių kintamųjų kategorijose**

<b>Kintamasis</b>	<b>Kategorijos</b>	<b>N</b>	<b>Vidurkis (M)</b>	<b>Standartinis nuokrypis (SD)</b>	<b>Statistika</b>	<b>Statistinis reikšmingumas (p)</b>
Lytis	Moteris	321	2,551	0,732	U=9320,0	0,016
	Vyras	71	2,329	0,732		
Amžius	18 – 25 metai	47	2,767	0,713	H=20,096	0,000
	26 – 35 metai	186	2,540	0,742		
	36 – 45 metai	101	2,576	0,697		
	46 – 55 metai	60	2,179	0,669		
	daugiau nei 55 metai	18	2,304	0,655		
Išsilavinimas	Vidurinis	37	2,545	0,654	H=2,067	0,356
	Aukštasis neuniversitetinis	66	2,393	0,781		
	Aukštasis universitetinis	289	2,533	0,725		
Pareigos	Vadovas	90	2,443	0,747	H=5,650	0,130
	Vyr. specialistas	100	2,409	0,731		
	Specialistas	127	2,601	0,735		
	Darbuotojas	75	2,574	0,678		
Darbo stažas	iki 1 metų	48	2,611	0,637	H=10,946	0,027
	1 - 5 metai	189	2,520	0,742		
	6 - 10 metų	65	2,585	0,764		
	11 – 15 metų	39	2,596	0,679		
	daugiau nei 15 metai	51	2,220	0,701		
Įstaigos dydis	Labai maža įstaiga (1 – 9 darbuotojai)	46	2,499	0,722	H=0,773	0,856
	Maža įstaiga (10 – 49 darbuotojų)	75	2,459	0,709		
	Vidutinė įstaiga (50 - 249 darbuotojų)	123	2,546	0,731		
	Didelė įstaiga (250 ir daugiau darbuotojų)	148	2,511	0,743		

**4 priedas. Pasitenkinimo darbu vidurkiai skirtingose kontrolinių kintamųjų kategorijose**

<b>Kintamasis</b>	<b>Kategorijos</b>	<b>N</b>	<b>Vidurkis (M)</b>	<b>Standartinis nuokrypis (SD)</b>	<b>Statistika</b>	<b>Statistinis reikšmingumas (p)</b>
Lytis	Moteris	321	3,473	0,690	U=10560,5	0,303
	Vyras	71	3,575	0,667		
Amžius	18 – 25 metai	47	3,466	0,667	H=4,485	0,344
	26 – 35 metai	186	3,513	0,697		
	36 – 45 metai	101	3,471	0,716		
	46 – 55 metai	60	3,565	0,642		
	daugiau nei 55 metai	18	3,225	0,584		
Išsilavinimas	Vidurinis	37	3,284	0,615	H=5,622	0,060
	Aukštasis neuniversitetinis	66	3,397	0,712		
	Aukštasis universitetinis	289	3,539	0,683		
Pareigos	Vadovas	90	3,538	0,725	H=5,534	0,137
	Vyr. specialistas	100	3,594	0,661		
	Specialistas	127	3,427	0,650		
	Darbuotojas	75	3,407	0,719		
Darbo stažas	iki 1 metų	48	3,272	0,727	H=11,346	0,023
	1 - 5 metai	189	3,549	0,696		
	6 - 10 metų	65	3,326	0,654		
	11 – 15 metų	39	3,582	0,675		
	daugiau nei 15 metai	51	3,625	0,591		
Įstaigos dydis	Labai maža įstaiga (1 – 9 darbuotojai)	46	3,658	0,632	H=2,821	0,420
	Maža įstaiga (10 – 49 darbuotojų)	75	3,495	0,703		
	Vidutinė įstaiga (50 - 249 darbuotojų)	123	3,457	0,718		
	Didelė įstaiga (250 ir daugiau darbuotojų)	148	3,466	0,665		

**5 priedas. Suvokto organizacinio palaikymo vidurkiai skirtingose kontrolinių kintamųjų kategorijose**

<b>Kintamasis</b>	<b>Kategorijos</b>	<b>N</b>	<b>Vidurkis (M)</b>	<b>Standartinis nuokrypis (SD)</b>	<b>Statistika</b>	<b>Statistinis reikšmingumas (p)</b>
Lytis	Moteris	321	2,993	0,377	U=9039,0	0,006
	Vyras	71	3,101	0,457		
Amžius	18 – 25 metai	47	3,028	0,437	H=8,165	0,086
	26 – 35 metai	186	3,065	0,414		
	36 – 45 metai	101	2,942	0,414		
	46 – 55 metai	60	3,026	0,248		
	daugiau nei 55 metai	18	2,851	0,300		
Išsilavinimas	Vidurinis	37	2,961	0,434	H=0,489	0,791
	Aukštasis neuniversitetinis	66	2,981	0,423		
	Aukštasis universitetinis	289	3,027	0,383		
Pareigos	Vadovas	90	2,994	0,496	H=5,534	0,137
	Vyr. specialistas	100	3,028	0,346		
	Specialistas	127	2,978	0,345		
	Darbuotojas	75	3,075	0,395		
Darbo stažas	iki 1 metų	48	2,882	0,461	H=4,491	0,345
	1 - 5 metai	189	3,058	0,405		
	6 - 10 metų	65	2,994	0,325		
	11 – 15 metų	39	3,000	0,467		
	daugiau nei 15 metai	51	3,005	0,275		
Įstaigos dydis	Labai maža įstaiga (1 – 9 darbuotojai)	46	3,029	0,508	H=4,237	0,237
	Maža įstaiga (10 – 49 darbuotojų)	75	3,036	0,443		
	Vidutinė įstaiga (50 - 249 darbuotojų)	123	3,040	0,397		
	Didelė įstaiga (250 ir daugiau darbuotojų)	148	2,974	0,320		

**6 priedas. Tiesioginio vadovo tarnaujančios lyderystės vidurkiai skirtingose kontrolinių  
kintamųjų kategorijose**

<b>Kintamasis</b>	<b>Kategorijos</b>	<b>N</b>	<b>Vidurkis (M)</b>	<b>Standartinis nuokrypis (SD)</b>	<b>Statistika</b>	<b>Statistinis reikšmingumas (p)</b>
Lytis	Moteris	321	3,198	0,911	U=40840,5	0,520
	Vyras	71	3,255	0,869		
Amžius	18 – 25 metai	47	3,362	1,045	H=8,566	0,073
	26 – 35 metai	186	3,284	0,868		
	36 – 45 metai	101	3,008	0,981		
	46 – 55 metai	60	3,249	0,700		
	daugiau nei 55 metai	18	3,095	0,855		
Išsilavinimas	Vidurinis	37	3,147	0,848	H=1,105	0,575
	Aukštasis neuniversitetinis	66	3,280	0,974		
	Aukštasis universitetinis	289	3,199	0,895		
Pareigos	Vadovas	90	3,144	0,934	H=2,552	0,466
	Vyr. specialistas	100	3,225	0,907		
	Specialistas	127	3,167	0,876		
	Darbuotojas	75	3,331	0,908		
Darbo stažas	iki 1 metų	48	2,948	0,955	H=7,108	0,130
	1 - 5 metai	189	3,307	0,886		
	6 - 10 metų	65	3,131	0,911		
	11 – 15 metų	39	3,090	1,082		
	daugiau nei 15 metai	51	3,276	0,699		
Įstaigos dydis	Labai maža įstaiga (1 – 9 darbuotojai)	46	3,337	0,981	H=1,811	0,612
	Maža įstaiga (10 – 49 darbuotojų)	75	3,277	0,861		
	Vidutinė įstaiga (50 - 249 darbuotojų)	123	3,195	0,889		
	Didelė įstaiga (250 ir daugiau darbuotojų)	148	3,144	0,912		

**7 priedas. Kėtinimo palikti darbo vietą vidurkiai skirtingose kontrolinių kintamųjų kategorijose**

<b>Kintamasis</b>	<b>Kategorijos</b>	<b>N</b>	<b>Vidurkis (M)</b>	<b>Standartinis nuokrypis (SD)</b>	<b>Statistika</b>	<b>Statistinis reikšmingumas (p)</b>
Lytis	Moteris	321	3,077	1,335	U=10592,0	0,350
	Vyras	71	2,915	1,179		
Amžius	18 – 25 metai	47	3,184	1,340	H=11,444	0,022
	26 – 35 metai	186	3,147	1,258		
	36 – 45 metai	101	3,162	1,398		
	46 – 55 metai	60	2,561	1,141		
	daugiau nei 55 metai	18	2,759	1,404		
Išsilavinimas	Vidurinis	37	3,153	1,206	H=1,347	0,510
	Aukštasis neuniversitetinis	66	2,884	1,264		
	Aukštasis universitetinis	289	3,072	1,331		
Pareigos	Vadovas	90	2,719	1,369	H=9,086	0,028
	Vyr. specialistas	100	3,037	1,298		
	Specialistas	127	3,252	1,239		
	Darbuotojas	75	3,111	1,309		
Darbo stažas	iki 1 metų	48	3,354	1,396	H=17,925	0,001
	1 - 5 metai	189	3,169	1,299		
	6 - 10 metų	65	3,067	1,289		
	11 – 15 metų	39	2,940	1,142		
	daugiau nei 15 metai	51	2,366	1,206		
Įstaigos dydis	Labai maža įstaiga (1 – 9 darbuotojai)	46	2,594	1,229	H=6,916	0,075
	Maža įstaiga (10 – 49 darbuotojų)	75	2,987	1,323		
	Vidutinė įstaiga (50 - 249 darbuotojų)	123	3,133	1,287		
	Didelė įstaiga (250 ir daugiau darbuotojų)	148	3,149	1,324		

## 8 priedas. Koreliacinės analizės rezultatai

### Correlations

			Stresas darbe	Pasitenkinimas darbu	Suvokta organizacinė parama	Tarnaujanti vadovo lyderystė	Ketinimas išeiti iš darbo
Spearman's rho	Stresas darbe	Correlation Coefficient	1.000	-.286**	-.113*	-.230**	.404**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.026	.000	.000
		N	392	392	392	392	392
	Pasitenkinimas darbu	Correlation Coefficient	-.286**	1.000	.360**	.691**	-.550**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	392	392	392	392	392
	Suvokta organizacinė parama	Correlation Coefficient	-.113*	.360**	1.000	.399**	-.228**
		Sig. (2-tailed)	.026	.000	.	.000	.000
		N	392	392	392	392	392
	Tarnaujanti vadovo lyderystė	Correlation Coefficient	-.230**	.691**	.399**	1.000	-.477**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
		N	392	392	392	392	392
	Ketinimas išeiti iš darbo	Correlation Coefficient	.404**	-.550**	-.228**	-.477**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
		N	392	392	392	392	392

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).