



VILNIAUS UNIVERSITETAS
FILOSOFIJOS FAKULTETAS
PSICHOLOGIJOS INSTITUTAS

Daumantė Balsevičiūtė

**TARNAUJANČIOS LYDERYSTĖS SAŠAJOS SU DARBE PATIRIAMU STRESU IR
NESAUGUMU DĖL DARBO**

Magistro darbas

Organizacinės psichologijos studijų programa

Darbo vadovė/as: doc. dr. Irena Žukauskaitė

Vilnius
2019

TURINYS

SANTRAUKA.....	4
SUMMARY.....	5
SVARBIAUSIOS SAŲVOKOS.....	6
PRATARMĖ.....	7
1. ĮVADAS.....	9
1. 1. Tarnaujanti lyderystė.....	9
1. 1. 1. Apibrėžimas ir suvokimas.....	9
1. 1. 2. Tarnaujanti lyderystė ir lyderystės teorija.....	10
1. 1. 3. Tarnaujančios lyderystės savybės.....	15
1. 1. 4. Tarnaujančios lyderystės poveikis ir jo rezultatai.....	17
1. 2. Darbe patiriamas stresas.....	20
1. 2. 1. Streso apibrėžimas ir streso požymiai.....	20
1. 2. 2. Streso šaltiniai.....	22
1. 2. 3. Streso pasekmės.....	25
1. 3. Nesaugumas dėl darbo.....	27
1. 3. 1. Apibrėžimas ir suvokimas.....	27
1. 3. 2. Nesaugumo dėl darbo pasekmės.....	28
1. 3. 3. Nesaugumo dėl darbo sąsaja su lytimi.....	30
1. 4. Nesaugumo dėl darbo sąsaja su darbe patiriamu stresu.....	31
1. 5. Tarnaujančios lyderystės sąsaja su darbe patiriamu stresu.....	34
1. 6. Tarnaujančios lyderystės sąsajos su darbe patiriamu stresu ir nesaugumu dėl darbo.....	35
1. 7. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės.....	37
2. TYRIMO METODIKA.....	38
2. 1. Tyrimo dalyviai.....	38
2. 2. Tyrimo instrumentai.....	38
2. 3. Tyrimo eiga.....	40
2. 4. Duomenų analizė.....	41
3. REZULTATAI.....	43
3. 1. Sociodemografinių kintamųjų sąsaja su tarnaujančia lyderyste, darbe patiriamu stresu ir nesaugumu dėl darbo.....	43
3. 2. Nesaugumas dėl darbo ir darbe patiriamas stresas.....	48

3. 3. Tarnaujančios lyderystės sąsaja su darbe patiriamu stresu ir nesaugumu dėl darbo.....	49
4. REZULTATŲ APTARIMAS.....	54
5. TYRIMO RIBOTUMAI IR ATEITIES TYRIMŲ PERSPEKTYVOS.....	57
IŠVADOS.....	58
REKOMENDACIJOS.....	59
LITERATŪRA.....	60
PRIEDAI.....	63
1 priedas. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal sociodemografines charakteristikas.....	63

SANTRAUKA

Tarnaujančios lyderystės sąsajos su darbe patiriamu stresu ir nesaugumu dėl darbo

Daumantė Balsevičiūtė

Vilnius, Lietuva

Vilniaus Universitetas

2019 metai, birželio mėnuo

Puslapių skaičius 69

Nors nesaugumas dėl darbo ir darbe patiriamas stresas yra siejami tarpusavyje, tačiau dar vis trūksta mokslinio pagrindimo ir tyrimų šiai kryptiai, kaip ir siejant nesaugumą dėl darbo ir darbe patiriamą stresą su tarnaujančia lyderyste. Darbe patiriamas stresas yra siejamas su kitomis lyderystėmis, kaip transformacine, transakcine ar autokratine, tačiau nėra siejamas su tarnaujančia lyderyste. Todėl labai svarbu atskirti, kuri lyderystė gali mažinti stresą darbe ir nesaugumą dėl darbo, o kuri atvirkščiai – didinti, nes vadovo elgesys taip pat gali nulemti nesaugumo dėl darbo ir streso mažėjimą arba didėjimą savo darbuotojams. Todėl šio tyrimo tikslas - nustatyti tarnaujančios lyderystės sąsajas su darbe patiriamu stresu ir nesaugumu dėl darbo.

Imtį sudarė 311 tiriamųjų, iš jų 160 vyrų (51,4 %) ir 151 moterų (48,6 %). Tiriamųjų amžius svyravo nuo 21 iki 65 metų (vidurkis – 36,62, standartinis nuokrypis – 11,98). Visi tiriamieji buvo Lietuvoje gyvenantys asmenys, dirbantys įvairiose Lietuvos ir tarptautinėse įmonėse, bei viešajame sektoriuje. Dalyvavimas buvo savanoriškas. Tyrimui naudoti instrumentai buvo Nesaugumo dėl darbo skalė (angl. Job Insecurity Scale) kokybiniui ir kiekybiniui nesaugumui dėl darbo įvertinti, Streso darbo vietoje skalė (angl. The Workplace Stress Scale) darbe patiriamam stresui išmatuoti ir Tarnaujančios lyderystės apklausa (angl. Servant Leadership Survey) tarnaujančiai lyderystei įvertinti.

Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad tarnaujanti lyderystė turi sąsajų su darbe patiriamu stresu ir nesaugumu dėl darbo. Naudojant tarnaujančią lyderystę, mažėja darbe patiriamas stresas ir nesaugumas dėl darbo. Didėjant jaučiamam nesaugumui dėl darbo didėja ir asmens patiriamas stresas. Buvo rasta, kad sociodemografiniai kintamieji turi sąsajų su tarnaujančia lyderyste, darbe patiriamu stresu ir nesaugumu dėl darbo. Moterys labiau jaučia kiekybinį nesaugumą dėl darbo, nei vyrai. Darbuotojai, neužimantys vadovaujančias pareigas, labiau patiria stresą darbe, nei darbuotojai užimantys vadovaujančias pareigas. Darbuotojai, dirbantys ne pagal specialybę, labiau patiria kiekybinį nesaugumą dėl darbo, nei darbuotojai dirbantys pagal specialybę. Darbuotojai, dirbantys pagal terminuotą darbo sutartį, labiau jaučia nesaugumą dėl darbo, nei darbuotojai, dirbantys pagal neterminuotą darbo sutartį.

Raktiniai žodžiai: tarnaujanti lyderystė, darbe patiriamas stresas, nesaugumas dėl darbo, stresas darbo vietoje, ryšys

SUMMARY

The relationship between servant leadership to stress experienced at work and job insecurity

Daumantė Balsevičiūtė

Vilnius, Lithuania

Vilnius University

2019, June

Number of pages 69

Although the job insecurity and stress experienced at work are related, there is still insufficient number of scientific justification and research of this area, as well as area of combination of job insecurity and experienced stress at work with servant leadership. Stress experienced at work is related to other leaderships, such as transformative, transactional or autocratic, but it is not related to servant leadership. Therefore, it is very important to distinguish which leadership can reduce job insecurity and stress experienced at work and vice versa – increase it, since the manager's behavior can also lead to a decrease or increase of job insecurity and stress experienced at work of his employees. Therefore, the purpose of this study is to identify the relation between servant leadership to stress experienced at work and job insecurity.

The sample comprised of 311 subjects, including 160 men (51.4%) and 151 women (48.6%). The age range varied from 21 to 65 years (mean – 36.62, standard deviation – 11.98). All subjects were Lithuanian residents who work in various Lithuanian and international companies, as well as in the public sector. Participation was voluntary. The tools used for the study were Job Insecurity Scale to assess the qualitative and quantitative job insecurity, The Workplace Stress Scale measures stress experienced at work and the Servant Leadership Survey assesses the servant leadership.

The results of the study showed that servant leadership is related to stress experienced at work and job insecurity. The used servant leadership decreases the stress experienced at work and job insecurity. The larger job insecurity, the larger the experienced stress at work. It was found that socio – demographic variables have relations to servant leadership, stress experienced at work and job insecurity. Women feel quantitative job insecurity more than men do. Employees in other than managerial positions experience more stress at work than employees in managerial positions. Employees who do not work by their specialty feel quantitative job insecurity more than employees who work by their specialty. Employees who work according to fixed-term feel job insecurity more than employees who work according to non-term employment contract.

Key words: servant leadership, stress experienced at work, job insecurity, workplace stress, relation

SVARBIAUSIOS SĄVOKOS

Nesaugumas dėl darbo (angl. job insecurity) – supраста grėsmė dėl darbo praradimo ir rūpesčių, susietų su ta grėsme (De Witte, 2005).

Tarnaujanti lyderystė (angl. servant leadership) – filosofija ir praktikos rinkinys, kuris praturtina žmogaus gyvenimą, kuria geresnes organizacijas ir galiausiai sudaro/ padaro teisingesnį ir rūpestingesnį pasaulį (Greenleaf tarnaujančios lyderystės centras).

Tarnaujantis lyderis (angl. servant leader) – yra iš pradžių tarnas, kuriam kyla natūralus jausmas tarnauti (Reinke, 2004).

Stresas (angl. stress) – „įtampos būseną – visuma apsauginių fiziologinių reakcijų, atsirandančių žmogaus organizme kaip atsakas į nepalankių veiksnių (stresorių) poveikį“ (Pikūnas ir Palujanskienė, 2005, p. 8).

Profesinis stresas (angl. occupational stress) – yra psichinė ir fizinė būklė, daranti įtaka asmens produktyvumui ir veiksmingumui, darbo kokybei ir asmens sveikatai (Pološki Vokić ir Bogdanić, 2007).

Stresas darbo vietoje (angl. workplace stress) – kenksmingi fiziniai ir emociniai atsakai, kurie gali įvykti kai yra prieštaravimas tarp darbuotojui keliamų darbo reikalavimų ir to, kiek darbuotojas įvykdo jam keliamus darbo reikalavimus (Kanados psichikos sveikatos asociacija).

PRATARMĖ

Nesaugumas dėl darbo pastaruoju metu yra opi tema organizacijose, kaip ir darbe patiriamas stresas. Nors vis dar bijoma apie tai kalbėti viešai, tačiau tyrimų šiomis kryptimis vis daugėja.

Kadangi nesaugumas dėl darbo gali būti apibūdintas įvairiai ir jis yra suvokiamas subjektyviai, šiame darbe bus remiamasi De Witte (2005) apibrėžimu, kai nesaugumas dėl darbo yra kaip suprasta grėsmė dėl darbo praradimo ir rūpesčių, susietų su ta grėsme. Nesaugumas dėl darbo gali būti siejamas su bejėgiškumo ir grėsmės jausmu, taip pat su įtampa, nes nėra žinoma, kokia yra tikimybė prarasti darbą. Nesaugumo dėl darbo pasekmių yra begalės, tačiau keli tyrimai nustatė, kad viena jų yra sumažėjęs organizacinis įsipareigojimas, pasitenkinimu darbu, ketinimu išeiti iš darbo (Lee et al., 2006).

Buvo atliktų tyrimų, bandant išsiaiškinti kas labiau patiria nesaugumą dėl darbo, vyrai ar moterys. Tačiau vis dar yra prieštaraujančių minčių. Vieni tyrimai teigia, kad nesaugumą dėl darbo labiau patiria vyrai, pavyzdžiui Sverke, Hellgren ir Näswall (2006), kiti – atvirkščiai, kad nesaugumą dėl darbo labiau patiria moterys, pavyzdžiui Gilbert (2011).

Streso apibrėžimų taip pat yra begalės, tačiau šiame darbe bus remiamasi Pološki Vokić ir Bogdanić (2007) pateikta profesinio streso (angl. occupational stress) sąvoka, kuri buvo apibrėžta kaip psichinė ir fizinė būklė, daranti įtaka asmens produktyvumui ir veiksmingumui, darbo kokybei ir asmens sveikatai. Nors stresas yra susijęs su individualiu veikimo darbo vietoje sutrikimu, svarbiais profesinio pasitenkinimu dėl darbo rezultatais, tačiau pats darbo aspektas taip pat gali sukelti stresą, pavyzdžiui darbų perkrovimas, konfliktai (Fairbrother ir Warn, 2003). Streso pasekmių gali būti labai daug, tačiau keli tyrimai nustatė, kad viena jų gali būti ketinimas išeiti iš darbo (Pološki Vokić ir Bogdanić, 2007).

Kadangi tarnaujančios lyderystės apibrėžimų yra labai mažai, šiame darbe bus remiamasi Greenleaf tarnaujančios lyderystės centro pateiktu tarnaujančios lyderystės apibrėžimu, kuris buvo pateiktas kaip filosofija ir praktikos rinkinys, kuris praturtina žmogaus gyvenimą, kuria geresnes organizacijas ir galiausiai sudaro/ padaro teisingesnį ir rūpestingesnį pasaulį. Taip pat Reinke (2004) pateiktu tarnaujančio lyderio apibrėžimu, kuris buvo pateiktas kaip toks, kuris yra iš pradžių tarnas ir kuriam kyla natūralus jausmas tarnauti.

Nors nesaugumas dėl darbo ir darbe patiriamas stresas yra siejami tarpusavyje (Rodríguez Feijóo, 2004; Gaunt & Benjamin, 2007), tačiau dar vis trūksta mokslinio pagrindimo ir tyrimų šiai kryptčiai pasaulyje, bei Lietuvoje atliekamų tyrimų. Kadangi darbe patiriamas stresas yra siejamas su kitomis lyderystėmis, kaip transformacine, transakcine, autokratine, charizmatine, etiška, direktine, palaikančiąja, strategine, biurokratine, bendra (angl. collaborative) ir griaujamąja (angl. destructive), tačiau nėra siejamas su tarnaujančia lyderyste. Taip pat nėra atliktų tyrimų Lietuvoje ir pasaulyje šiomis kryptimis, kaip ir nėra

mokslinio pagrindimo, siejant tarnaujančią lyderystę su nesaugumu dėl darbo ir darbe patiriamu stresu. Todėl šio tyrimo tikslas yra nustatyti tarnaujančios lyderystės sąsajas su darbe patiriamu stresu ir nesaugumu dėl darbo.

Visame pasaulyje darbuotojai susiduria su įtampa savo kasdieniame darbe, kuri gali privesti prie neigiamų pasekmių, pavyzdžiui nesaugumo dėl darbo jausmo. Tačiau pačiam stresui poveikį gali padaryti tam tikra lyderystė, kurią naudoja vadovai. Taip kaip, pagal lyderystę, veikia vadovas, kaip jis elgiasi, gali nulemti streso mažėjimą arba didėjimą savo darbuotojams. Kadangi tyrimų nustatyta, kad stresas darbe ir nesaugumas dėl darbo siejasi tarpusavyje, todėl vadovo elgesys taip pat gali nulemti nesaugumo dėl darbo mažėjimą arba didėjimą savo darbuotojams. Todėl labai svarbu atskirti, kuri lyderystė, pagal kurią veikia vadovai, gali mažinti stresą darbe ir nesaugumą dėl darbo, o kuri atvirkščiai – didinti. Pavyzdžiui, yra nustatyta, kad tarnaujanti lyderystė yra siejama su sumažėjusiu streso lygiu (Roberts & Green, 2011), tačiau tai tėra tik viena mokslininkų grupė, kuri pastarąją sąsają nagrinėjo per mokslinę pusę. Taip pat nėra ištirta sąsaja tarp to, kaip tarnaujanti lyderystė veikia ir nesaugumą dėl darbo, todėl to labai trūksta nagrinėjant tarnaujančios lyderystės sąsajas su darbe patiriamu stresu ir nesaugumu dėl darbo.

Kadangi šia tema nėra atlikta mokslinių darbų ir mažai žinoma apie tarnaujančios lyderystės sąsajas su darbe patiriamu stresu ir nesaugumu dėl darbo, todėl tai yra aktuali tema visame pasaulyje ir Lietuvoje. Tikimasi, kad tyrimo rezultatai padės suprasti tarnaujančios lyderystės sąsajas su darbe patiriamu stresu ir nesaugumu dėl darbo bei leis norimu būdu paveikti darbuotojus praktikoje – jų darbo vietoje – organizacijoje.

1. ĮVADAS

1. 1. Tarnaujanti lyderystė

1. 1. 1. Apibrėžimas ir suvokimas

Harju, Schaufeli ir Hakanen (2018), atlikę literatūros analizę, teigė, kad tarnaujanti lyderystė yra lyderystės stilius, kuris pabrėžia teigiamą pasekėjų (angl. followers) augimą. Tarnaujantys lyderiai įgalina ir ugdo žmones, taip pat jie išreiškia nuolankumą, autentiškumą ir tarpasmeninį pripažinimą. Tarnaujantys lyderiai prisiima atsakomybę už pasekėjus ir suteikia jiems kryptį, paskatindami pasekėjus pasiekti geriausių rezultatų, sutelkiant dėmesį į jų potencialo atskleidimą (Harju, Schaufeli ir Hakanen, 2018).

Greenleaf tarnaujančios lyderystės centras tarnaujančią lyderystę apibūdino, kaip filosofiją ir praktikos rinkinį, kuris praturtina žmogaus gyvenimą, kuria geresnes organizacijas ir galiausiai sudaro/padarą teisingesnį ir rūpestingesnį pasaulį.

Greenleaf (1977; cit. pagal Reinke, 2004) teigia, kad tarnaujantis lyderis iš pradžių turi būti kaip tarnas. Todėl tarnaujančio lyderio sąvoką apibrėžė taip, kad tarnaujantis lyderis yra iš pradžių tarnas, kuriam kyla natūralus jausmas tarnauti. Kad padėtų paaiškinti sąvoką, Spears (1998; cit. pagal Reinke, 2004) siūlo dešimt pagrindinių tarnaujančio vadovavimo elementų, kurie padės suprasti tarnaujantį lyderį: klausymas, empatija, gydymas (savęs ir kitų), kitų žmonių, situacijų ir savęs pačio supratimas, įtikinimas, suvokimas, įžvalga, valdymas (angl. stewardship), įsipareigojimas tobulinti žmones ir bendruomenės kūrimas (Reinke, 2004).

Van Dierendonck (2011), atlikęs literatūros analizę, taip pat teigė, kad tarnaujančios lyderystės terminas buvo kildintas Greenleaf originaliame darbe pavadinimu – „Tarnas kaip lyderis,” kuris iš pradžių buvo publikuotas kaip „Tarnaujantis lyderis iš pradžių yra tarnas“. Tai atsiranda iš natūralaus jausmo, kad kiekvienas nori tarnauti, iš pradžių tarnauti. Tada sąmoningas pasirinkimas nulemia, kad asmuo trokštų vadovauti (Van Dierendonck, 2011).

Tarnaujančio lyderio elgesys yra grindžiamas organizacijos ir jos žmonių valdytojo (angl. steward) samprata. Reinke (2004), atlikęs literatūros analizę, teigė, kad tarnaujantis lyderis vadovauja ir tarnauja organizacijai, remdamasis pasitikėjimu. Lyderio elgesys yra sukurtas vertybių ar “dorybių” pagrindu, tai gali priminti dorybės etiką ir “savarankišką teisingumą” kartu su etiškų principų kūrimu. Valdymas (angl. stewardship) garantuoja, kad tarnaujantis lyderis nepriima vidutiniško darbo atlikimo, bet mano, kad kiekvienas turi susitelkti ties organizacinių tikslų, pasidalintų organizacinių vertybių siekimu (Reinke, 2004).

Taigi, tarnaujantis lyderis yra prižiūrėtojas, kuris vadovauja ir tarnauja organizacijai, remdamasis pasitikėjimu, likdamas artimai suinteresuotu į tą, kas dirba organizacijoje, poreikį ir situacijas. Tarnaujantis lyderis taip pat yra nuoširdžiai atsidavęs į kitų rankas, kad jį galėtų profesionaliai ir asmeniškai sekti kiekvienas, kas tik panorės. Tarnaujantis lyderis yra toks lyderis, kuris užsiima ir asmens ir organizacijos kūrimu, ir kuris dirba ties tuom, kad sukurtų bendruomenę organizacijų viduje (Reinke, 2004).

Šiame darbe bus remiamasi Greenleaf tarnaujančios lyderystės centro pateiktu tarnaujančios lyderystės apibrėžimu, kuris buvo pateiktas kaip filosofija ir praktikos rinkinys, kuris praturtina žmogaus gyvenimą, kuria geresnes organizacijas ir galiausiai sudaro/ padaro teisingesnį ir rūpestingesnį pasaulį. Taip pat šiame darbe bus remiamasi Reinke pateiktu tarnaujančio lyderio apibrėžimu, kuris buvo pateiktas kaip toks, kuris yra iš pradžių tarnas ir kuriam kyla natūralus jausmas tarnauti.

1. 1. 2. Tarnaujanti lyderystė ir lyderystės teorija

Pasak Greenleaf (1977; cit. pagal Reinke, 2004), tarnaujanti lyderystė yra įkurta religingame mokyme, kadangi tarnaujančio lyderio sąvoka asocijuojasi su Kristumi. Dėl jo patiklios bendruomenės sukūrimo, tarnaujanti lyderystė yra labai siejama su krikščionio Judo filosofinėmis tradicijomis ir mokymais (Reinke, 2004).

Pavyzdžiui, Reinke (2004), atlikęs literatūros analizę, spėja, kad vadovai ir eilinis darbuotojas galėtų dirbti kartu, jei tik surastų problemas ar sprendimų būdus kaip pagerinti darbų atlikimą. Lyderis turėtų būti “iš pradžių tarp lygių.” Klausydamas, suvokdamas viziją, kad kiti gali atsakinėti. Yra manoma, kad tarnaujantis lyderis vengia prievartos ir siekia tapti partneriu su darbuotojais bendruomenės organizacijos kūrime (Reinke, 2004).

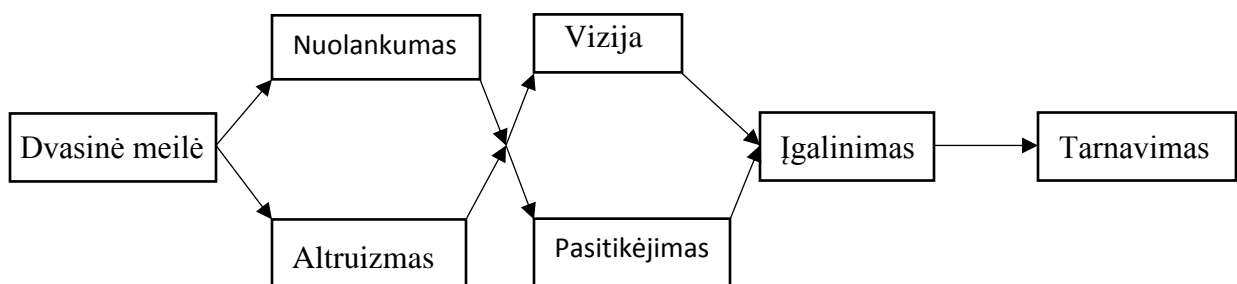
Tarnaujanti lyderystė pripažįsta kitą plačiai priimtą tiesą, pagal lyderystės teoriją, t. y. lyderystė yra santykis, o ne požymių ar bruožų kompleksas. Lyderystė nėra asmens, tam tikra prasme, turtas, bet yra sudėtingas santykis tarp šalininkų, organizacijos ir jos savybių, bei lyderio aplinkos, požiūrių ir poreikio savybių. Su jo įtampa kurti bendruomenes, klausyti, jaudintis, turėti įžvalgą ir supratimą, aišku, kad tarnaujanti lyderystė yra pagrįsta būtent tokia mintimi, kad lyderystė yra santykis, o ne prievolė (Reinke, 2004).

Reinke (2004), atlikęs literatūros analizę, toliau tęsė, kad lyderystė, kultūriniu požiūriu, yra painiai suprantama. Lyderystė gali sukelti kultūrinius pasikeitimus ar tiesiog sustiprinti egzistuojančias normas. Lyderystė siekia sukurti bendruomenę organizacijoje. Lyderiai yra kaltinami organizacinės vertės, struktūros ir normų kūrimu bei ugdymu, kurios atsako už žmonių poreikį ir grupių sukūrimą, stabilumą ir reikšmę. Todėl lyderiai sudaro lyderystės principų perspektyvą, aiškią platformą ar principų tvirtinimą ir

tikslo organizacijai prasmę. Tarnaujantys lyderiai išklauso ir žino, koks yra poreikis organizacijos viduje, suvokia organizacijos viziją, tampa prižiūrėtojais ir kuria organizacinę bendruomenę (Reinke, 2004).

Tarnaujanti lyderystė laiko tokius lyderius, kurie ugdytų žmones ir sukurtų bendruomenę, siektų didelės svajonės ir įteigtų kitiems, bei „išgydytų“ žmones organizacijoje. Transformaciniai lyderiai padeda sukurti organizacinę viziją, mobilizuoti organizaciją, kad pasiektų tą svajonę, ir oficialiai nustatytų, kad ir kas, pokyčiai yra būtini, kad priverstų svajonę tapti tikrove. Transformacinė lyderystė apima organizacijų „gydymą“. Organizacijų „gydymas“ per gražią pasidalintą viziją yra vykdomas tam, kad būtų sukurti nauji būdai bei, kad būtų jie atlikti. Šiuo atžvilgiu, tarnaujanti lyderystė yra transformacinė lyderystė (Reinke, 2004).

Howell (2013), atlikęs literatūros analizę, analizavo, kad tarnaujanti lyderystė yra laikoma transformacinės lyderystės šaka, jai vienintelei yra būdingos dorybės, pagal kurias lyderiai savo pasekėjams demonstruoja dvasinę meilę (angl. Agapao love). Tarnaujantys lyderiai elgiasi nuolankiai, demonstruoja altruizmą, įkvepia pasidalindami vizija, yra patiklūs ir verti pasitikėjimo, tarnauja pasekėjams įgalinant juos. Patterson tarnaujančios lyderystės modelis parodo, kaip dvasinei meilei yra būtinas dorumas, nuo kurio visi kiti tarnaujančios lyderystės konstruktai išplaukia (1 pav.) (Howell, 2013).



1 pav. Patterson tarnaujančios lyderystės modelis.

Tačiau, tarnaujanti lyderystė tikrai skiriasi nuo transformacinių ir kitų pagrindinių lyderystės teorijų. Pavyzdžiui, Reinke (2004), atlikęs literatūros analizę, teigė, kad transformacinė lyderystė gali būti autoritarinė, taip pat kaip ir kolektyvinė. Kad autoritarinės lyderystės stiliai būtų efektyvūs, turi būti nukreipti teisingomis aplinkybėmis. O tarnaujančios lyderystės dėmesio centras yra požiūriai. Tai yra lyderio paslaugus požiūris į jo ar jos šalininkus, kurie išskiria tarnaujantį lyderį iš kitų lyderių tipų (Reinke, 2004).

Tuo metu, kai tarnaujanti lyderystė atmeta kai kuriuos principus, paremiančius atsitiktinumą, gyvybės raidos ciklą ir transformacinės lyderystės teorijas, tai turi aiškius ryšius su daugeliu, senomis lyderystės sąvokomis. Tarnaujanti lyderystė, su jos pabrėžimu kurti bendruomenę, yra transformacinės lyderystės forma, kuri siekia ugdyti ir žmones organizacijoje, ir sukurti pačią organizaciją. Su jos pabrėžtu ryšiu tarp

lyderio ir šalininkų, ir lyderio ir organizacijos, tarnaujanti lyderystė aiškiai atmeta pasenusias mintis apie lyderystę, kaip apie bruožų komplektą ir lyderystę kaip santykį. Pagaliau, pabrėždama darbą su darbuotojais, tarnaujanti lyderystė atkartoja tyrėjo Follett svajonę apie darbuotojus ir vadovybę, kaip dirbančius komandoje, sprendžiant organizacines problemas (Reinke, 2004).

Van Dierendonck (2011), atlikęs literatūros analizę teigė, kad Greenleaf pažymėjo “ėjimą prieš savo poreikius”, kaip pagrindinę tarnaujančios lyderystės savybę. Nors buvo minėta kitose lyderystės teorijose, tai niekada nedavė aiškios minties, kurią turi tarnaujanti lyderystės teorija. Tarnaujantis lyderis yra apribotas, kurdamas galimybes organizacijoje, padėti šalininkams augti. Palyginti su kitais lyderystės stiliais, kur galutinis tikslas yra organizacijos gerovė (angl. well – being), tarnaujanti lyderių nuoširdžiai domina tarnaujantys šalininkai. Šis, į asmenį orientuotas požiūris, sukuria saugius ir stiprius santykius organizacijos viduje. Be to, kaip Greenleaf (1998; cit. pagal Reinke, 2004) teigė, kad tarnaujantys lyderiai, kurie yra pasirinkti, kad būtų tarnaujančiais lyderiais, juos labai palaiko jų darbuotojai todėl, kad jie sutiko ir kad tarnaujantys lyderiai yra patikimi. Tokiu būdu atmosfera yra sukurta, kuri drąsina šalininkus tapti geriausias, kokie jie gali būti (Van Dierendonck, 2011).

Van Dierendonck (2011) pabrėžė, kad svarbu suprasti, kad pagal Greenleaf, tarnaujantis lyderis yra “pirmiau tarnas”, kuris nenaudoja jo ar jos valdžios būdų padaryti tam tikrus dalykus, bet kuris bando įtikinti darbuotojus. Tarnaujantis lyderis turi prižiūrėtojo vaidmenį, kuris palaiko globojamą organizaciją. Tai reiškia, kad tarnaujantys lyderiai eina prieš savo poreikius. Jie yra motyvuoti kažkuo svarbesniu nei valdžios reikalingumu, o būtent reikalingumu tarnauti. Tai gali būti susiejama su tuo, kad valdžios reikalingumas galėjo taip pat būti naudingai panaudotas. Greenleaf vėliau savo darbuose reikalingumą tarnauti pabrėžė kaip geros lyderystės raktą, kuris priveda prie atskirų darbuotojų įsipareigojimo ugdymo, išlikimo organizacijoje, ir atsakomybės už bendruomenę. Valdžia tampa galimybe tarnauti kitiems ir kaip tokią net būtina laikyti būtina sąlyga tarnaujantiems lyderiams. Tarno vaidmens buvimas leidžia asmeniui vadovauti; lyderio buvimas leidžia suprasti, kad asmuo tarnauja (Van Dierendonck, 2011).

Van Dierendonck (2011) toliau dėstė, kad rūpinimasis šalininkais neturi būti tikrai finansinio pasisekimo instrumentas. Tarnaujantis lyderis dirba organizacijos kūrimo kryptimi, kur kiekvienas asmuo gali turėti unikalią vertę. Kaip toks lyderis, naudoja žavesį ar emocijas, kad darytų įtaką šalininkams, kad veiktų juos per kolektyvinį mąstymą ar sprendimų priėmimą. Tačiau tai reiškia pabrėžtą didėjančią autonomiją, asmeninį augimą, ir gerovę (angl. well – being) (Van Dierendonck, 2011).

Toliau bus pateiktas palyginimas tarp tarnaujančios lyderystės ir kitų lyderystės stilių, kad galėtumė suprasti kuo tarnaujanti lyderystė išsiskiria nuo kitų lyderystės stilių.

Sendjaya (2015), atlikęs literatūros analizę teigė, kad labai svarbu tarnaujančią lyderystę palyginti su kitais lyderystės metodais tam, kad tarnaujanti lyderystė lemtų pagrindinius organizacinius rezultatus (1

lentelė). Tai yra svarbu, nes yra nedaug empirinių įrodymų, kad lyderystės stilius X suteikia aukštesnį Z rezultatą nei lyderystės stilius Y. Šiuo tikslu tarnaujanti lyderystė dažnai yra sugretinama su charizmatiška, transformacine, autentiška ir dvasine lyderystėmis (Sendjaya, 2015).

1 lentelė. *Penkių lyderystės metodų palyginimas (Sendjaya, 2015).*

	Charizmatiška lyderystė	Transformacinė lyderystė	Autentiška lyderystė	Dvasinė lyderystė	Tarnaujanti lyderystė
Pasekėjų suvokimas apie lyderį	Lyderis turi dieviškai įkvėptą dovaną.	Lyderis turi charizmą.	Lyderis turi autentiškumą.	Lyderis turi dvasinės įžvalgos.	Lyderis turi tarno vaidmenį.
Bendros lyderio savybės	Asmeninio magnetizmo ir herojiškų savybių turėjimas.	Charizmos, intelektinės stimuliacijos ir individualizuoto svarstymo turėjimas.	Veikimas giliai per savo vertybes ir įsitikinimus.	Veikimas per viziją ir altruistinę meilę.	Nuolankumas, krypties suteikimas, žmonių įgalinimas ir lavinimas.
Lyderio įtaka	Turi didelį poveikį pasekėjams, visuomenei, šalims ir organizacijoms.	Turi poveikį pasekėjams ir organizacijoms.	Turi poveikį pasekėjams.	Turi poveikį pasekėjams.	Turi poveikį pasekėjams.
Lyderio teigiamas poveikis	Orientacija į kitus.	Pasekėjai paskatinami tobulėti ir atlikti daugiau. Pasiekiami didesni organizaciniai tikslai.	Puoselėja ir skatina savimonės jausmą, vidinį moralinį požiūrį.	Ugdo prasmės, tikslo ir tarpusavio ryšio jausmą darbo vietoje.	Orientacija į pasekėjus, jų augimą ir poreikius.
Lyderio neigiamas poveikis	Kai kurie lyderiai yra psichologiškai „nesveiki“, egoistai, narcisistinės asmenybės bruožai. Savo vidinės galios ir kontrolės iliuzijų nukreipimas į socialinę ir fizinę tikrovę. Pasekėjams sukuria paklusnumo, priklausomybės jausmus ir manipuliavimas jais. Lyderis gali privesti prie neigiamų organizacijos, pasekėjų rezultatų.	Besąlygiškas lyderio priėmimas, stiprus susitapatinimas su lyderiu, pasitikėjimas lyderio teisingumu ir noras paklusti lyderiui. Lyderio manipuliacinio vadovavimo stiliaus naudojimas.	Lyderiai turintys aukštą moralinį samprotavimą ir veikdami per įsitikinimus, neatsižvelgiant į pasekmes, nustoja veikti morališkai. Savarankiškumas grindžiamas jų vidiniais pasirinkimais.	Lyderiai įtraukia asmenis į prasmingą ir motyvuojantį darbą, per viziją, altruistinę meilę ir viltį/tikėjimą. Pašaukimas ir buvimas nariu yra pasekėjų dvasinio išgyvenimo rezultatas.	Lyderiai skatina pasekėjus pasiekti jų pačių geriausius rezultatus, pabrėžia pasekėjų emocinę gerovę.

Sendjaya (2015) toliau tęsė, kad tarnaujantys lyderiai turi didesnę tikimybę nei transformaciniai lyderiai nustatant prioritetus, kurie yra pabrėžti kaip lyderystės dėmesio centras. Pirmiausiai dėmesys yra

skiriamas pasekėjams (angl. followers), antra – organizacijoms ir paskutinėje vietoje – sau patiems. Užuoat paskatinę pasekėjus siekti organizacinių tikslų, tarnaujantys lyderiai įgalina, instruktuoja (angl. coach), treniruoja ir ugdo pasekėjus tokiais, kokiais jie gali tapti. Šis sąmoningas pasekėjams dėmesio centras yra gerai apibendrinamas Stone, kuris tvirtino, kad organizaciniai tikslai bus pasiekti per ilgą laiką, tik pirmiausiai palengvinant organizaciją sudarančių žmonių augimą, tobulinimą ir gerovę (angl. well – being). Todėl daugiausia dėmesio yra skiriama žmonių formavimui, nei žmonių išnaudojimui (Sendjaya, 2015).

Sendjaya (2015), atlikęs literatūros analizę teigė, kad Graham tarnaujančią lyderystę laikė vienu iš charizmatiškų lyderystės modelių, turinčią tam tikrų savybių, kurios tarnaujančią lyderystę skiria nuo kitų modelių (2 lentelė). Modelį sudaro dvi pagrindinės sąvokos: transformuojanti lyderystė ir tarnaujanti lyderystė. Šiuo atveju tarnaujančios lyderystės koncepcija viršija transformuojančią lyderystę dviem būdais, pripažįstant lyderių socialinę atsakomybę tarnauti tiems žmonėms, kurie yra sumenkinti sistemos ir pasiaukojant dėl pasekėjų poreikių ir interesų, o ne jų pačių ar organizacijos (Sendjaya, 2015).

2 lentelė. *Keturių charizmatiškos lyderystės modelių palyginimas.*

	Charizmatiškos Veberijos (angl. Weberian charismatic)	Asmeninė garsi charizma (angl. Personal celebrity charisma)	Transformuojanti lyderystė	Tarnaujanti lyderystė
Charizmos šaltinis	Dieviškoji dovana	Asmenybė; Socialinis atstumas	Lyderio mokymai ir įgūdžiai	Nuolankumas; Dvasingumo įžvalga
Situacinis kontekstas	Pasekėjų socialinis – ekonominis nuovargis	Nuobodulys; Pasekėjų žema savigarba	Vienašališkas (hierarchinė galia)	Santykinis (tarpusavio galia)
Charizmatiško gabumo prigimtis	Vizualus nuovargio sprendimas	Drąsus; Dramatiškas; Nuojauta (angl. flair); Tvirtumas; Vizija	Žmogiškųjų išteklių valdymo organizacijos vizija	Tikslinio gyvenimo būdo vizija ir praktika
Pasekėjų atsakas	Tikros dieviškosios dovanos pripažinimas	Tapatybės nustatymas su lyderiu	Padidinta motyvacija; Papildomos pastangos	Lyderio paslaugų orientavimo pamėgdžiojimas
Charizmos pasekmės	Pasekėjų materialinės gerovės pagerėjimas	Išliko priklausomi santykiai su lyderiu	Lyderio ir/ ar organizaciniai tikslai įvykdyti; Asmeninis pasekėjų tobulėjimas	Pasekėjų savarankiškumas ir moralinis tobulinimas; Bendro gėrio padidinimas
Darbo organizacijoms tinkamumas (angl. Applicability to work organizations)	Ne	Taip	Taip	Taip

1. 1. 3. Tarnaujančios lyderystės savybės

Spears (1995; cit. pagal Van Dierendonck, 2011) išskyrė 10 savybių, kurios yra apskritai įvertinamos kaip būtini tarnaujančios lyderystės elementai. Jis yra vienas iš pirmų ir turbūt įtakingiausių žmonių, kuris galėtų paversti Greenleaf mintis į modelį, kuris charakterizuotų tarnaujantį lyderį. 10 tarnaujančio lyderio savybių yra: (1) klausymas, komunikacijos ir pabrėžto svarbumo ieškoti ir identifikuoti žmonių norą; (2) empatija, kitų supratimas ir priėmimas, kas ir kokie jie yra; (3) gydymas, gebėjimas padėti padaryti visus pozityviais; (4) supratimas, buvimas aktyviu; (5) įtikinimas, siekimas daryti įtaką kitiems, pagrįstais argumentais nesiremiant pozicine valdžia; (6) suvokimas, galvojimas apie dabartinį poreikį ir pakeitimas to į galimą ateitį; (7) įžvalga, situacijų rezultatų numatymas ir darbas su intuicija, (8) valdymas, kito žmogaus pasitikėjimo laikymasis ir jo poreikių aptarnavimas; (9) įsipareigojimas žmonių augimui, išaugindamas asmeninį, profesionalų, ir dvasinį kitų vystymąsi; (10) bendruomenės kūrimas, pabrėžiant, kad vietos bendruomenė (organizacijos) yra būtina žmonių gyvenime (Van Dierendonck, 2011).

Laub (1999; cit. pagal Van Dierendonck, 2011) išskyrė šešias tarnaujančios lyderystės savybių grupes, kurios buvo pagrindinės priemonės tai apibūdinant. Vienas iš didžiausių sukurtų modelių yra Russell ir Stone (2002; cit. pagal Van Dierendonck, 2011), kurie išskyrė 9 funkcines savybes ir 11 papildomų tarnaujančios lyderystės savybių. Didžiausia problema su šiuo modeliu yra atskyrimas tarp funkcinių požymių ir lydinčių požymių. Patterson (2003; cit. pagal Van Dierendonck, 2011) modelis apima septynis matmenis. Pagal jį, tarnaujanti lyderystė yra apie dorybę. Dorybė apibūdina žmogaus charakterio elementus, kurie įgyvendina meistriškumą. Dorybės teorija gali būti surasta iki Graikijos filosofo Aristotelio. Tai yra apie teisingą darbą tinkamu momentu. Šio modelio jėga slypi reikalingo tarnavimo supratime, tačiau, ignoruoja lyderio aspektą (Van Dierendonck, 2011).

Šitos šešios pagrindinės savybės duoda gerą tarnaujančios lyderystės elgesio bendrą išpūdį, kurį patiria šalininkai. Tarnaujantys lyderiai įgalina ir ugdo žmones; jie rodo nuolankumą, yra autentiški, priima žmones tokius, kokie jie yra, suteikia kryptį ir yra prižiūrėtojai, kurie dirba visko naudai (Van Dierendonck, 2011).

Žmonių įgalinimas ir lavinimas yra motyvacinė sąvoka, susitelkianti ties žmonių įgalinimu. Įgalinimas nusitaiko į ugdymą proaktyvaus, pasitikinčio savimi požiūrio tarp šalininkų ir duoda jiems asmeninės valdžios prasmę. Tai rodo, kad toks lyderis vertina žmones ir drąsina jų asmeninį augimą. Lyderystės elgesio įgalinimas apima aspektus, kaip padrąsinantis savinukreiptas sprendimų priėmimas ir pasidalijimas informacija ir novatoriško atlikimo ugdymas. Tarnaujančio lyderio tikėjimui yra būdinga kiekvieno asmens vertė, kuri yra pagrindinė svarstoma problema; tai yra viskas apie pripažinimą, ir įsisąmoninimą kiekvieno asmens gebėjimų ir ką dar žmogus gali studijuoti (Van Dierendonck, 2011).

Nuolankumas (angl. humility) yra antra pagrindinė savybė. Ji siejasi su gebėjimu pamišti savus pasiekimus ir talentus deramoje situacijoje. Tarnaujantys lyderiai drįsta sutikti, kad jie gali turėti naudos iš kitų tyrimų. Jie aktyviai siekia kitų pagalbos. Nuolankumas parodo laipsnį, iki kurio lyderis iš pradžių pamišta kitų poreikius, lengvina jų atlikimą, ir suteikia jiems būtiną palaikymą. Tai apima žmonių atsakomybės prasmę, kai kaltina. Nuolankumas yra taip pat apie kuklumą; tarnaujantis lyderis atsitraukia į šoną, kai užduotis būna sėkmingai atlikta (Van Dierendonck, 2011).

Autentiškumas yra artimai susietas su išreiškimu “pats teisingas,” reikšdamas save įvairiais būdais, kurie yra suderinti su vidinėmis mintimis ir jausmais. Autentiškumas yra susietas su vientisumu, atsidavimu apskritai suprastai moraliniai elgesio normai. Autentiškumas yra apie buvimą būti teisingu sau pačiam, tiksliai atstovaujant konfidencialiai ir viešai vidinėms būsenoms, ketinimams, ir įsipareigojimams. Tarnaujančio lyderio autentiškumas pasireiškia įvairiuose aspektuose: darant, kas pažadama, matomumas organizacijos viduje, sąžiningumas, ir pažeidžiamumas. Iš organizacinės perspektyvos, tai gali būti apibrėžiama, kaip besielgiantis tokiam būde, kuriuo profesiniai vaidmenys lieka šalutiniai, kai asmuo yra kaip asmuo (Van Dierendonck, 2011).

Tarpasmeninis pritarimas yra gebėjimas suprasti ir išgyventi kitų jausmus ir iš kur žmonėms atsiranda ir gebėjimas paleisti suprasto blogo elgesio ir neturėti pagiežos kitose situacijose. Tarpasmeninis pritarimas apima perspektyvą, apimančią jaudinimosi elementą, kuris susitelkia ties sugebėjimu kognityviai priimti kitų žmonių psichologines perspektyvas ir šiltų jausmų, užuojautos ir atleidimo patirtį, išreiškiant būseną dėl kitų, net kai yra prilyginimas su nusikaltimais, argumentais, ir klaidomis. Tarnaujantiems lyderiams svarbu sukurti pasitikinčią atmosferą, kurioje yra priimami žmonių jausmai, galima padaryti klaidas, ir darbuotojai žino, kad jie nebus išmesti (Van Dierendonck, 2011).

Krypties suteikimas garantuoja, kad žmonės žino tai, kas jų laukiama, kuris yra naudingas abiem, darbuotojams ir organizacijai. Krypties suteikimas iš tarnaujančio lyderio reiškia, kad tai turi padaryti darbą dinamišku ir pagrįstu šalininko gebėjimais, poreikiu, ir indėliu. Šia prasme, krypties suteikimas yra apie teisingo atsakingumo laipsnio suteikimą, kuris yra pateikiamas, kaip esminis aukštos kokybės dvigubų (angl. dyadic) tarpasmeninių ryšių prasmė. Tai gali taip pat leisti suprasti kuriančius įsisenėjusių problemų naujus būdus ar naujus metodus, su stipriu pasitikėjimu vertybėmis ir įsitikinimais, kurie valdo veiksmus (Van Dierendonck, 2011).

Valdymas (angl. stewardship) yra pasiruošimas prisiimti atsakomybę už aukštesnę padėtį organizacijoje ir būti paslaugiam vietoj to, kad kontroliuoti ir sudominti. Lyderiai turi veikti ne tik kaip prižiūrėtojai, bet taip pat ir kaip sektini pavyzdžiai kitiems. Būdami teisingu pavyzdžiu, lyderiai gali paskatinti kitus veikti bendrame interese. Valdymas yra artimai susietas su socialine atsakomybe, ištikimybe ir komandiniu darbu (Van Dierendonck, 2011).

1. 1. 4. Tarnaujančios lyderystės poveikis ir jo rezultatai

Tarnaujančios lyderystės teigiamas poveikis

Sendjaya (2015), atlikęs literatūros analizę teigė, kad tarnaujanti lyderystė daro teigiamą poveikį įvairioms įmonės veiklos priemonėms. Taip pat tarnaujanti lyderystė paaiškina skirtumus tarp daugumos pagrindinių rezultatų, įskaitant komandinį darbą, darbuotojų pasitenkinimą darbu, organizacinį įsipareigojimą ir ketinimą pasilikti darbe. Sendjaya atliktų tyrimų rezultatai patvirtino, kad tarnaujanti lyderystė daro teigiamą poveikį ir pateikė pavyzdžių iš pagrindinių organizacinių rezultatų, kurie buvo kūrybiškumas ir naujovės, pasitikėjimas lyderiais, pilietiškas elgesys organizacijoje, pasitenkinimas darbu ir darbuotojų įsipareigojimas darbui (Sendjaya, 2015). Toliau bus trumpai aptarti kiekvienas iš paminėtų organizacinių rezultatų.

Kūrybiškumą ir naujoves skatina tarnaujantys lyderiai. Kai kurių mokslininkų tyrimų rezultatai parodė, kad esant stipriam palaikymui dėl naujovių, tarnaujanti lyderystė skatina pasekėjų santykinę identifikaciją, kuri savo ruožtu skatina darbuotojų kūrybiškumą. Taip pat kitų mokslininkų tyrimų rezultatai parodė, kad tarnaujantys lyderiai sąmoningai kuria psichologinius ryšius su komandos nariais, kad paskatintų darbuotojų kūrybiškumą ir komandos naujoves. Sukūrus pasekėjų pasitikėjimą, identifikaciją ir supratimą, kad lyderiai atstovauja komandos įsitikinimams, normoms ir požiūriui tampa svarbesniais, kai kūrybiškumas ir naujovės yra prioritetinis organizacinis tikslas. Kitą vertus, tarnaujantys lyderiai turi sukurti komandinį klimata, skatinantį kūrybiškas pastangas ir novatoriškas idėjas tiek individualiame, tiek komandos lygyje (Sendjaya, 2015).

Pasitikėjimas lyderiais. Sendjaya su kolega, remiantis tarnaujančios lyderystės įtakos pasitikėjimui savo vadovais tyrimu, nustatė, kad pasekėjai, suvokę, kad lyderiai naudojo aukštą tarnaujančios lyderystės elgesį, gerokai labiau pasitikėjo tokiais lyderiais, nei tais lyderiais, kurie naudojo žemą tarnaujančios lyderystės elgesį. Darbuotojai nusprendžia pasitikėti organizacija, kai jie pasitiki lyderiu. Kai toks pasitikėjimas neįvyksta, darbuotojai tuomet pasitiki tik savo lyderiu, o ne ir organizacija (Sendjaya, 2015).

Pilietiškas elgesys organizacijoje. Sendjaya tarnaujančios lyderystės ryšio su pilietišku elgesiu organizacijoje tyrimo rezultatai parodė, kad psichologinis etinis klimatas buvo svarbus tarpininkas tarp tarnaujančios lyderystės ir individualaus pilietiško elgesio, kaip ir pilietiško elgesio organizacijoje. Tačiau ryšys tarp tarnaujančios lyderystės ir individualaus pilietiško elgesio buvo stipresnis, nei tarp tarnaujančios lyderystės ir pilietiško elgesio organizacijoje. Tai reiškia, kad tarnaujantys lyderiai gali paskatinti pasekėjus labiau parodyti pagalbą ar paramą kitų kolegų poreikiams (individualų pilietišką elgesį), nei pasekėjų

ketinimą skaityti ir sekti organizacijos pranešimus ar pastabas (pilietišką elgesį organizacijoje) (Sendjaya, 2015).

Pasitenkinimas darbu. Sendjaya ir jo kolegos organizacinės struktūros ir lyderių sprendimo priėmimo proceso ryšio tarp tarnaujančios lyderystės ir pasitenkinimo darbu mažose ir vidutinėse įmonėse tyrimo rezultatai atskleidė, kad lyderio sprendimų priėmimo procesas ir organizacinė struktūra veikia tarsi suspaustos į rėmus sąlygos, kad tarnaujanti lyderystė galėtų paveikti darbuotojų pasitenkinimą darbu. Tai yra, kai tarnaujantys lyderiai labiau dalyvauja sprendimų priėmimo procese ir veikia pagal formalią struktūrą (sutelkia dėmesį į vaidmenis ir pozicijas), jų poveikis pasekėjų pasitenkinimui darbu yra padidintas. Ir priešingai, kai tarnaujantys lyderiai dominuoja ir veikia pagal centralizuotą struktūrą (laikosi hierarchijos įmonėje tik tarp aukščiausio lygio vadovų), jie turi mažesnę įtaką pasekėjų pasitenkinimui darbu (Sendjaya, 2015).

Darbuotojų įsipareigojimas darbu. Sendjaya ir jo kolegos ryšio tarp teigiamo lyderystės elgesio, psichologinio kapitalo, darbuotojų įsipareigojimo darbu ir destruktivaus elgesio darbo vietoje Australijos įmonėse tyrimo rezultatai parodė, kad psichologinis kapitalas yra mechanizmas, per kurį tarnaujanti lyderystė veikia darbuotojų įsipareigojimą ir nukrypimą nuo normos elgesį darbo vietoje (angl. workplace deviant behaviors). Todėl yra svarbu, kad tarnaujantys lyderiai ugdytų darbuotojų psichologinį kapitalą, naudodami teigiamą grįžtamąjį ryšį, psichologinį sužadimą (angl. psychological arousal) ir netiesioginį modeliavimą bei patirties meistriskumą, nes būtent šios priemonės yra svarbios didinant darbuotojų įsipareigojimą ir mažinant nukrypimą nuo normos elgesį darbo vietoje (Sendjaya, 2015).

Tarnaujančios lyderystės poveikio rezultatai

Van Dierendonck (2011) samprotavo, kad kadangi tarnaujanti lyderystė yra į žmones orientuotas lyderystės stilius, tikėtina, kad įrodymai parodys, jog tarnaujantys lyderiai yra labiau patenkinti, labiau atsidavę ir geriau veikia darbuotojus. Tarnaujantys lyderiai siekia pozityvių požiūrių į darbą, skatindami pasekėjų psichologinius poreikius. Remiantis literatūra apie tarnaujančią lyderystę, skiriasi trys pasekėjų rezultatų dimensijos: asmeninis augimas per savęs pažinimą, tapimas sveikesniais, protingesniais, laisvesniais ir savarankiškesniais per teigiamą požiūrį į darbą ir tapimas tarnautojais per pilietišką elgesį organizacijoje ir bendrą komandinį darbą (Van Dierendonck, 2011).

Van Dierendonck (2011), atlikęs literatūros analizę, teigė, kad teigiamas ryšys tarp tarnaujančios lyderystės ir požiūrio į darbą buvo patvirtintas lyderystės elgesio vientisumo meta – analize – sąvoka,

susijusia su tarnaujančia lyderyste, sutelkdama dėmesį į lyderio įsipareigojimą siekti vertybių ir principų bei suderindama žodžius ir darbus. O pasitikėjimas lyderyste buvo susijęs su darbo atlikimu, pilietišku elgesiu organizacijoje (OCB) ir pasitenkinimu darbu (Van Dierendonck, 2011). Toliau bus trumpai aptartos trys pasekėjų rezultatų dimensijos.

Savęs pažinimo ir asmeninio augimo siekis yra pagrindinė asmens gyvenimo motyvacija. Tai remiasi nuolatiniu asmeninio tobulėjimo jausmu ir potencialo realizavimu. Tai yra susiję su savigarba ir savęs priėmimu, teigiamu požiūriu į save bei teigiamų ir neigiamų savybių priėmimu. Savęs pažinimas suteikia gyvenimui prasmę. Prasingumas per savęs pažinimą apima vientisumo jausmą ir tikslą gyvenime (Van Dierendonck, 2011).

Teigiamas požiūris į darbą dažniausiai yra tiriamas atsižvelgiant į tarnaujančią lyderystę per pasitenkinimą darbu, organizacinį įsipareigojimą (angl. organizational commitment), įgalinimą ir įsipareigojimą (angl. engagement). Kai kurių tyrimų rezultatai parodė jų tarpusavio ryšį, pavyzdžiui tarp bendro ir vidinio pasitenkinimo darbu, tarnaujančios lyderystės ir įgalinimo, tarnaujančios lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo (Van Dierendonck, 2011).

Darbo atlikimas tiriamas per pilietišką elgesį organizacijoje (OCB) ir komandos efektyvumą. Tarnaujanti lyderystė teigiamai veikia OCB, nes skatina pasekėjų aukštesnį moralinio motyvavimo lygį. Lyderiai taiko universalius principus, kurie padeda pasekėjams rasti pusiausvyrą tarp savo ir kitų interesų. Pasekėjai, kurių lyderis dirbo per motyvaciją tarnauti, labiau parodė OCB. Kai kurių tyrimų rezultatai parodė jų tarpusavio ryšį, pavyzdžiui tarp tarnaujančios lyderystės ir savarankiško pagalbos elgesio (angl. self – reported helping behavior) ir kūrybiško elgesio, tarnaujančios lyderystės ir savarankiško darbo atlikimo, tarnaujančios lyderystės ir pasekėjų OCB elgesio (Van Dierendonck, 2011).

Van Dierendonck (2011) teigė, kad tarnaujanti lyderystė turi teigiamą įtaką komandos efektyvumui. Komandinė lyderystė reikalauja, kad tikslas būtų nukreiptas, sugebant tvarkyti grupės asmenybes, sukuriant vieningą įsipareigojimą, pripažinimą ir pan. Šios savybės yra glaudžiai susijusios su tarnaujančios lyderystės savybėmis. Irving ir Longbotham (2007; cit. pagal Van Dierendonck, 2011) tyrimas nustatė, kad yra ryšys tarp tarnaujančios lyderystės ir suvokiamo komandos efektyvumo. Svarbiausias lyderystės elgesys buvo atsakingumas, palaikymas, sąžiningas savęs vertinimas, skatinimas bendradarbiauti, aiškus bendravimas ir komandos narių įvertinimas. Svarbiausia tarnaujančiai lyderystei buvo lyderystės įgalinimo įtaka, kuri pasirodė būtina komandos efektyvumui (Van Dierendonck, 2011).

Van Dierendonck (2011), atlikęs literatūros analizę, toliau tęsė, kad tarnaujančios lyderystės įtaka, poveikis organizacijai buvo puikios darbo vietos sukūrimas, gerų santykių su visomis suinteresuotomis

šalimis kūrimas, prisidėjimas prie bendruomenės, sutelkimas dėmesio į aukštą gyvenimo kokybę, pabrėžtas vientisumas, atvirumas, ilgalaikės perspektyvos, etiškas elgesys, rūpinimasis žmonėmis, pagarbus bendravimas, atsakomybės valdymas už organizacijos ribų, sąžiningumas ir pasitikėjimas (Van Dierendonck, 2011).

1. 2. Darbe patiriamas stresas

1. 2. 1. Streso apibrėžimas ir streso požymiai

Yra keletas streso apibrėžimų. Pateiksiu keletos autorių formuluotes. Anot Pikūno ir Palujanskienės (2005), „tarptautinių žodžių žodyne apibūdinamas kaip įtampos būseną – visuma apsauginių fiziologinių reakcijų, atsirandančių žmogaus organizme kaip atsakas į nepalankių veiksnių (stresorių) poveikį“ (Pikūnas ir Palujanskienė, 2005, p. 8). Tai vidinio spaudimo ir įtampos būseną, kuri pasireiškia įvairiais emociniais, fiziologiniais, kognityviniais ir elgesio pokyčiais (Pikūnas ir Palujanskienė, 2005). Anot Mills (1998; cit. pagal Pikūnas ir Palujanskienė, 2005), stresas yra tam tikras pusiausvyros tarp mūsų pačių ir situacijos, kurioje atsidiuriame, sutrikimo pasireiškimas. Jis atsiskleidžia per normalias organizmo funkcijas besikeičiantį spaudimą, psichinę įtampą, reikalavimų ir darbų gausą, priklausomybes, konfliktus, nesugebėjimą valdyti savo jausmų ir aistrų. Pasak Pikūno ir Palujanskienės (2005), stresinės situacijos atsiranda tada, kada žmonėms yra iškeliami per daug dideli reikalavimai. Atsiradusi stresinė situacija ir susidariusi stresinė reakcija užvaldo protą, emocijas ir kūną (Pikūnas ir Palujanskienė, 2005).

Erkutlu & Chafra (2006; cit. pagal Pološki Vokić ir Bogdanić, 2007) stresą apibrėžė kaip asmens reakciją į jiems taikomus reikalavimus (stresorius). Tai reiškia situacijas, kai asmuo nesugeba patenkinti jo aplinkos poreikių, jo – asmens – gerovė (angl. well - being) būna žalingai paveikta. Pološki Vokić ir Bogdanić (2007), atlikusios literatūros analizę, minėjo, kad profesinis stresas (angl. occupational stress) yra nesugebėjimas susidoroti su spaudimu darbo vietoje dėl per blogo atitikimo tarp kito žmogaus sugebėjimų ir pačio asmens darbo reikalavimų ir sąlygų. Tai psichinė ir fizinė būklė, daranti įtaka asmens produktyvumui ir veiksmingumui, darbo kokybei ir asmens sveikatai (Pološki Vokić ir Bogdanić, 2007).

Pasak Folkman ir Selye (1991; 1970; cit. pagal Walinga ir Rowe, 2013), šiuolaikinė transakcinė streso teorija stresą darbo vietoje (angl. workplace stress) apibrėžia taip, kad pagal šią teoriją, stresas darbo vietoje yra laikomas kaip dinamiškas įsitraukimo rezultatas tarp pačio darbuotojo ir darbo, bei pabrėžia kognityvinius/ pažinimo procesus ir prisitaikančius atsakus. Toliau Walinga ir Rowe (2013), atlikusios literatūros analizę, pabrėžė, kad daug streso apibrėžimų buvo nustatytų per psichofiziologinius paaiškinimus apie prieštaraujančius ryšius tarp asmenų ir jų pačių aplinkos. Būtent ši perspektyva

atsižvelgia į aplinkos poreikius, susijusius su asmens gebėjimų resursais. Tokie modeliai stresą vertina, kaip dinamišką procesą tarp fiziologinių, elgesio ir psichologinių faktorių, kuriuos asmuo kognityviškai interpretuoja. Taip pat dažnai streso darbo vietoje apibrėžimas buvo analizuojamas pagal asmens aplinkos tinkamumo/ pritaikymo modelį (angl. person – environment fit model). Pagal šį modelį, stresas atsiranda tuomet, kai asmens aplinkos tinkamumas yra sutrikęs. Stresas kyla tada, kai nepagrįstas spaudimas yra taikomas kaip darbo užduočių ar sąlygų pasekmė, atsirandanti dėl darbo aplinkos darbo metu. Barrett ir Campos (1991; cit. pagal Walinga ir Rowe, 2013) stresą apibrėžė taip, kaip kuris įvyksta tuomet, kai aplinkos veiksniai, kuriuos asmuo vertina kaip turinčius potencialą viršyti jo paties resursus, prisideda prie asmens elgesio ir/ arba mąstymo procesų sutrikdymo. Kaip tik pagal šį būdą, stresas, apibūdinamas autorių kaip neutralus terminas, kuris gali būti vertinamas kaip silpnėjantis ar palengvinantis veiksnys, priklausomai nuo darbuotojo ir darbo stresorių sąveikos pobūdžio (Walinga ir Rowe, 2013).

Kanados psichikos sveikatos asociacija stresą darbo vietoje apibūdina kaip kenksmingus fizinius ir emocinius atsakus, kurie gali įvykti kai yra prieštaravimas tarp darbuotojui keliamų darbo reikalavimų ir to kiek darbuotojas įvykdo jam keliamus darbo reikalavimus. Ir apskritai, didelių darbo reikalavimų ir nedidelės situacijos kontrolės derinys gali sukelti stresą.

Viena Australijos organizacija stresą darbo vietoje aiškina kaip tą, kuris gali atsirasti kai yra neatitikimas tarp vaidmens reikalavimų, savo paties sugebėjimų ir galimybių, bei gaunamo palaikymo.

Yra dvi streso rūšys: trumpalaikis ir ilgalaikis stresas. Anot Pikūno ir Palujanskienės (2005), trumpalaikis dar kitaip vadinamas kasdieninis stresas trunka nuo kelių minučių iki valandos. Šie trumpalaikiai įvykiai, kurie sukelia stresą, gali būti tokie patys arba dar intensyvesni nei didelį stresą sukeliantys sunkumai. Ilgalaikiai sunkumai trunka keletą dienų, savaitių arba net gi keletą mėnesių, kai jaučiame vidinį spaudimą ar įtampą (Pikūnas ir Palujanskienė, 2005).

Stresą sukeliantys veiksniai (stresoriai) yra išoriniai ir vidiniai (Pikūnas ir Palujanskienė, 2005).

Pikūnas ir Palujanskienė (2005), remiantis Palmer, Dryden, Mills, Cunningham ir Parson, išskyrė keturis streso požymius: emocinius, kognityvinius, psichofiziologinius ir elgesio. Pikūnas ir Palujanskienė (2005), pristatydami kitų autorių darbus, akcentuoja, kad emociniai požymiai – nerimas, baimė, depresija, pyktis, įtampa, irzlumas, susirūpinimas, negalėjimas pailsėti, drovumas, entuziazmo praradimas. Kognityviniai pokyčiai – nesugebėjimas sukcentruoti dėmesio, nemokėjimas efektyviai spręsti iškilusių problemų, savikritika, sulėtėjęs mąstymas, pesimistiškas savęs vertinimas, ateities perspektyvų neįžvelgimas, nesidomėjimas aplinkiniu gyvenimu, gyvenimo džiaugsmo praradimas. Psichofiziologiniai pokyčiai – gausus prakaitavimas, padažnėjęs kvėpavimas, krūtinės angina, širdies ritmo sutrikimas, arterinė hipertenzija, stiprūs galvos skausmai, nusilpusi imuninė sistema, nuolatinis nuovargis, valgymo įpročių pasikeitimai, negalėjimas užmigti, dažnas prabudimas, galūnių tirpimas, lytinio gyvenimo pasikeitimas,

vidurių užkietėjimas, pilvo putimas, blogas maisto virškinimas, dažnas oro trūkumas krūtinėje, alerginiai susirgimai, energijos trūkumas. Elgesio pokyčiai – neproduktyvus darbas, padidėjęs polinkis į alkoholizmą, narkotinių – tonizuojančių medžiagų vartojimą, atsiribojimas nuo žmonių, sąmoningas vengimas bendrauti, kūno judesių pokyčiai – padidėjęs gestikuliacija arba sukaustyti judesiai, koordinacijos sutrikimai, drebulys, dažna pakelto balso intonacija ar žado netekimas (Pikūnas ir Palujanskienė, 2005).

Fairbrother ir Warn (2003), atlikę literatūros analizę, teigė, kad stresas yra susijęs su individualiu veikimo darbo vietoje sutrikimu, svarbiais profesinio pasitenkinimu dėl darbo rezultatais, organizaciniu įsipareigojimu ir pašalinimu iš darbo. O jo neigiamas poveikis yra sumažėjęs darbo efektyvumas, pajėgumas atlikti užduotis, susidomėjimas darbu ir susilpnėjusi iniciatyva, didesnis minčių trūkumas, pačios organizacijos ir jos darbuotojų susirūpinimo trūkumas, atsakomybės netekimas, nepasitenkinimas dėl darbo ir didesnis noras palikti organizaciją. Aukštas darbe patiriamas streso lygis yra susijęs su sumažėjusiu pasitenkinimu dėl darbo lygiu (Fairbrother ir Warn, 2003).

De Nobile, McCormick ir Hoekman (2013), atlikę literatūros analizę, aiškino, kad profesinis stresas (angl. occupational stress) yra laikomas neigiamu ar nemalonių patyrimu, taip pat dar vadinamas darbo stresu. Nors yra pripažįstama, kad tam tikras stresas gali būti naudingas asmeniui motyvacijos ir iššūkių požiūriu, tačiau neigiamas psichologinis poveikis, kurį kaip tik ir sukelia didelis stresas, dar vadinamas distresu, gali turėti neigiamą įtaką asmeniui su laiku (De Nobile, McCormick ir Hoekman, 2013).

Šiame darbe bus remiamasi Pološki Vokić ir Bogdanić pateikta profesinio streso (angl. occupational stress) sąvoka, kuri buvo apibrėžta kaip psichinė ir fizinė būklė, daranti įtaka asmens produktyvumui ir veiksmingumui, darbo kokybei ir asmens sveikatai.

1. 2. 2. Streso šaltiniai

Fairbrother ir Warn (2003) teigė, kad yra daug darbo aspektų, susijusių su stresu. Taipogi pats darbo aspektas gali būti sukeliantis stresą, pavyzdžiui, darbų perkrovimas, į vaidmenis orientuoti veiksniai, tokie, kaip galios trūkumas, vaidmenų dviprasmybė ir konfliktas. Socialinės aplinkos kokybė darbo vietoje yra susijusi su stresu, kaip pavyzdžiui, tam tikras lyderio elgesys. Karjeros plėtros ir pasiekimų grėsmės, įskaitant ir darbuotojo atleidimo grėsmę, ir santykis tarp namų ir darbo bei darbo poveikis asmeniniams santykiams yra taip pat sukeliančios stresą. Taip pat fizinės sąlygos, tokios kaip didelis triukšmo lygis, darbo vietos perpildymas ir privatumo stoka buvo susiję su stresu (Fairbrother ir Warn, 2003).

Pološki Vokić ir Bogdanić (2007), atlikusios literatūros analizę, teigė, kad pagal vienus autorius bendri organizaciniai ir individualūs stresoriai gali būti suskirstyti į penkias grupes: 1) organizacinę praktiką (atlygio sistema pagal atliktą darbo kiekį, stebėjimo praktika, paaukštinimo galimybės), 2) darbo/ užduoties

ypatybes (darbo krūvis, darbo vieta, savarankiškumas), 3) organizacinę kultūrą/ klimata (darbuotojo vertybės, asmeninis augimas, integralumas (angl. integrity)), 4) tarpasmeninius santykius (konsultantai, bendradarbiai, klientai), 5) darbuotojo asmenines savybes (asmenybės bruožai, santykiai šeimoje, įveikos įgūdžiai). Kiti autoriai darbo stresorius suskirstė į šešias kategorijas: fizinę aplinką, vaidmens stresorius, organizacinę struktūrą, darbo ypatybes, santykius su kitais asmenimis, karjeros plėtrą ir santykį tarp darbo ir šeimos. Treti autoriai nustatė šešis streso darbe šaltinius: veiksniai, būdingi darbui, vadovavimo vaidmuo, santykiai su kitais asmenimis, karjera ir pasiekimai, organizacinė struktūra ir klimatas, bei sąveika tarp namų ir darbo (Pološki Vokić ir Bogdanić, 2007). Antoniou ir kt. (2006; cit. pagal Pološki Vokić ir Bogdanić, 2007) pabrėžė, kad konkrečios sąlygos, dėl kurių darbas tampa sukeliantis stresą, gali būti priskirtos prie egzogeninių sunkumų (pavyzdžiui, nemalonių profesinių sąlygų, pernelyg didelio darbo krūvio, bendradarbiavimo trūkumo) ar prie endogeninių sunkumų (pavyzdžiui, individualių asmeninių savybių).

Pološki Vokić ir Bogdanić (2007) teigė, kad kai sudedame šiuolaikinės verslo aplinkos ir organizacinio gyvenimo sudėtingumą ir neramumą, profesinio streso priežastys gali būti suskirstytos į dvi pagrindines grupes: 1) su darbu susijusius stresorius, kurie susideda iš trijų pagrindinių pogrupių: aplinkos specifiškumo, organizacijos specifiškumo ir darbo specifiškumo stresorių, 2) su asmeniu susijusius stresorius, kurie gali būti individualių savybių ar individualių gyvenimo aplinkybių pasekmės (3 lentelė) (Pološki Vokić ir Bogdanić, 2007).

3 lentelė. *Profesinio streso šaltiniai.*

Su darbu susiję stresoriai		
Aplinkos specifiškumas	Organizacijos specifiškumas	Darbo specifiškumas
Ekonominės sąlygos	Pokyčiai organizacijos viduje	Blogas pritaikymas/ atitikimas
Padidėjęs konkurencijos lygis	Reorganizacijos	tarp sugebėjimų ir įgūdžių,
Rinkos pokyčiai	Atsilikimas	reikalingų veiksmingai atlikti
Technologijų raida	Atleidimai iš darbo	darbą
Gamybos ir produktų pokyčiai	Organizacinė struktūra	Per daug apkrautas darbas
Organizacijos ir produktų	Organizacinė kultūra/ klimatas	Darbo vieta
kūrimo naujos formos	Susijungimai, išigijimai ir pan.	Spaudimas dirbti ilgiau
Didesnis ekonomiškumas	Bendrovės nuosavybės	Darbo ypatybės
Tinklai	pokyčiai	Konfliktiniai darbo
Tarptautinės įmonės	Darbuotojų įvairovė	reikalavimai
Bendras visuomenės	Apdovanojimų sistemos	Neaiškūs darbo lūkesčiai
susirūpinimas aplinka	Paaukštinimo strategijos	Spaudimas prisiimti
	Saugumas dėl darbo	atsakomybę
	Lyderiavimo stilius	Laiko spaudimas
	Didesnis mokymų	Darbo vietų trūkumas
	reikalingumas	Informacijos stoka
		Nepakankamas
		bedradarbiavimas
		Santykiai su pavaldiniais,
		bendradarbiais ir viršininkais
		Darbo sąlygos
		Fizinis pavojus
		Per didelis paaukštinimas ir
		nepaaukštinimas
		Nepakankamas mokymas
Su asmeninius susiję stresoriai		
Individualios savybės	Individualios gyvenimo aplinkybės	
Asmenybės bruožai	Santykis tarp darbo ir gyvenimo	
Demografinės ypatybės	Šeimos problemos	
Įveikos įgūdžiai	Asmeninės problemos	
	Socialinės problemos	
	Finansiniai sunkumai	

Walinga ir Rowe (2013), atlikusios literatūros analizę, streso priežastys yra persidirbimas, patyčios, įbauginimai, žemas pasitenkinimas darbu ir darbo kontrolė, nesaugumas dėl darbo, nauji darbo būdai, prastas darbų organizavimas ir darbo tempas (angl. pace of work). Stresas darbo vietoje yra siejamas su darbų krūviu, vaidmenų konfliktais, spaudimu ir nesaugumu dėl darbo (Walinga ir Rowe, 2013).

Wilkins Jordan (2014) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad dažniausios streso priežastys yra daugybė pertraukų darbe, sunkumai su bendradarbiais, daug galutinių susitikimų, biudžeto problemos, per didelis

darbo krūvis, darbo vietos kultūra, laiko trūkumas užbaigti darbą, sunkumai vadovaujant, nepakankamas darbo pripažinimas ir palankių sąlygų kūrimas.

1. 2. 3. Streso pasekmės

Fink (2010), atlikęs literatūros analizę, išskyrė keturias streso pasekmes: psichikos/ protines, neuropsichologines, psichosocialines ir socialines – ekonomines. Fink, knygoje „Streso pasekmės“, analizavo streso žalą žmogaus sveikatai medicininio aspektu (Fink, 2010). Toliau aptarsiu kiekvieną Fink išskirtą streso pasekmę plačiau.

Psichikos/ protinės pasekmės – asmenybė ir asmenybės sutrikimai, nerimas ir baimė, potrauminio streso sutrikimai, nuotaikos sutrikimai: depresija, šizofrenija/ psichozės, piktnaudžiavimas vaistais/ narkotikais, alkoholio vartojimas ir alkoholizmas, rūkymas, autizmo sutrikimai, elgesio sutrikimai, valgyimo sutrikimai, miego sutrikimai, demencija – Alzheimerio liga, savižudybės. Neuropsichologinės pasekmės – somatiniai sutrikimai, artritas, mitybos sutrikimai, mokymosi ir atminties sutrikimai, migrena, astma, vėžys, širdies ir kraujagyslių ligos, hipertenzija, nuovargis, dermatologinės ligos, skrandžio išopėjimas ir t. t. Psichosocialinės pasekmės – žema gyvenimo kokybė, agresija, pyktis, priešiškumas, smurtas, vaikų išnaudojimas, fizinė ir seksualinė prievarta, vedybiniai konfliktai, skyrybos, kraujomaiša, seksualinė prievarta, priešmenstruaciniai sutrikimai, gimdymas, homoseksualumas, impotencija, menopauzė, laisvės atėmimas, religijų skirtumai, stresas po organų transplantacijos. Socialinės – ekonominės pasekmės – sveikata ir socialinis – ekonominis statusas, pajamų lygis, psichosocialinių darbo stresorių poveikis sveikatai, pastangų ir atlygio pusiausvyros modelis, aplinkos veiksniai, nusikaltimų aukos, krizių intervencijos, kultūriniai skirtumai, ekonominiai veiksniai, švietimo lygmenys, darbuotojo pagalba ir konsultavimas, mažumos, rasinis priekabiavimas/ diskriminacija, mokyklinis stresas/ mokyklos atsisakymas, smurtas ir patyčios mokykloje, socialiniai tinklai ir socialinė izoliacija, socialinis statusas, socialinės paramos, su transportu susijęs stresas, nedarbas ir sveikata, darbo ir šeimos pusiausvyros netolygumas, bendras išsekimas (Fink, 2010).

Monroe ir Slavich (cit. pagal Fink, 2010) streso pasekmės priežastį įvardija dėl greitėjančio civilizacijos progreso ir kaip tik dėl šios priežasties dauguma žmonių serga fiziniais bei protiniais sutrikimais.

Anot Ross (2005; cit. pagal Pološki Vokić ir Bogdanić, 2007), stresas sukelia daug nepageidaujamų, brangių ir silpninančių (angl. debilitating) pasekmių, kurios paveikia tiek asmenis, tiek organizacijas.

Pološki Vokić ir Bogdanić (2007), atlikusios literatūros analizę, profesinio streso pasekmes suskirstė į asmenines ir organizacines. Asmeniniu lygiu yra trys pagrindiniai įtampos pogrupiai: nepageidaujami

jausmai ir elgesys, fiziologinės ligos (bloga fizinė sveikata) ir psichologinės ligos (bloga emocinė (psichinė) sveikata). Organizaciniu lygiu, profesinio streso pasekmės galima suskirstyti į du pagrindinius pogrupius: organizacinius simptomus ir organizacines išlaidas (Pološki Vokić ir Bogdanić, 2007).

Asmeninės pasekmės: 1) nepageidaujami jausmai ir elgesys – sumažėjusi motyvacija, darbuotojų moralė, bendra darbo gyvenimo kokybė bei darbo kokybė ir kiekis, mažesnis organizacinis įsipareigojimas ir produktyvumas, padidėjęs vogimas, rūkymas ir alkoholio vartojimas, sabotžas ir darbo sustabdymas, profesinis perdegimas (angl. occupational burnout), susvetimėjimas (angl. alienation), pravaikštos, darbuotojų kaita, nepasitenkinimas darbu, ketinimas išeiti iš darbo, nesugebėjimas priimti tvirtų sprendimų; 2) fiziologinės ligos (bloga fizinė sveikata) – padidėjęs kraujospūdis ir pulsas, širdies ir kraujagyslių ligos, padidėjęs cholesterolis ir cukraus kiekis kraujyje, nemiga, galvos skausmai, infekcijos, odos problemos, susilpnėjusi imuninė sistema, sužeidimai/ traumos ir nuovargis; 3) psichologinės ligos (bloga emocinė (psichinė) sveikata) – psichologinis distresas, depresija, nerimas, pasyvumas/ agresyvumas, nuobodulys, sumažėjęs pasitikėjimas savimi, savigarba ir dėmesys, beprasmybės jausmas, impulsyvumas ir socialinių normų ir vertybių nepaisymas, nepasitenkinimas darbu ir gyvenimu, kontakto su realybe praradimas ir emocinis nuovargis (Pološki Vokić ir Bogdanić, 2007).

Organizacinės pasekmės: 1) organizaciniai simptomai – darbuotojų nepasitenkinimas ir sumažėjusi moralė, atlikimo/ įvykdymo ir produktyvumo nuostoliai, žemos kokybės produktai ir paslaugos, prastesni santykiai su klientais, tiekėjais, partneriais ir valdžios kontrolės įstaigomis (angl. regulatory authorities), klientų praradimas, netinkama reklama, žala įmonės įvaizdžiui ir reputacijai, praleistos galimybės, gamybos sutrikdymas, didelis nelaimingų atsitikimų ir klaidų skaičius, didelė darbo jėgos kaita, vertingo personalo netekimas, padidėjusios nedarbingumo atostogos, nuolatinės laisvos darbo vietos, pirmalaikis išėjimas į pensiją, sumažėjęs bendradarbiavimas, prarasta vidinė komunikacija, vidinių konfliktų pagausėjimas ir prastas darbo vietos klimatas; 2) organizacinės išlaidos – sumažėjęs atlikimas/ įvykdymas ir produktyvumas (pridėtinės vertės trūkumas produktams ir/arba paslaugoms), didelės išlaidos dėl pavadojančio asmens, susijusios su darbo jėgos kaita (padidėjusios įdarbinimo, mokymo ir perkvalifikavimo išlaidos), pagausėjusios pašalpos dėl ligų, padidėjusios išlaidos dėl sveikatos priežiūros ir invalidumo išmokų, nusiskundimų ir bylinėjimosi/ kompensacijų bei išlaidos dėl žalingos įrangos (Pološki Vokić ir Bogdanić, 2007).

Walinga ir Rowe (2013), atlikusios literatūros analizę, teigė, kad stresas darbo vietoje auga kartu su globalios kaitos tempu ir todėl su darbu vieta susijęs stresas (angl. workplace – related stress) ir psichiatrinis sergamumas (angl. psychiatric morbidity) padažnėjo per pastaruosius 30 metų. Kadangi asmens fiziniai ir psichologiniai resursai yra sukrėsti, atsiranda neigiami simptomai tokie, kaip depresija, atminties praradimas, sumažėjęs dėmesys ir pyktis. Ilgalaikis stresas sukelia ciniškumą, neefektyvumą (angl.

inefficiency) ir išsekimą, dėl kurių prarandamos darbo dienos, sumažėja darbuotojo produktyvumas, padaugėja darbuotojų kaitos rodikliai, tai yra sąlygos, dėl kurių padidėja organizacinio personalo ir sveikatos išmokų išlaidos. Nepakankamas vadovavimo atlikimas, kylantis dėl stresorių poreikių, daro didelę įtaką lyderiavimo stabilumui ir pastovumui organizacijoje, bei turi neigiamų pasekmių visai organizacijai. Todėl yra labai svarbu kurti strategijas, kurios padėtų lyderiams ir darbuotojams įveikti stresą, su juo susidoroti produktyvesniais, sveikesniais ir pastovesniais būdais (Walinga ir Rowe, 2013).

1. 3. Nesaugumas dėl darbo

1. 3. 1. Apibrėžimas ir suvokimas

Nesaugumas dėl darbo (angl. job insecurity) yra labai įvairiai apibrėžiamas. Greenhalgh ir Rosenblatt (1984; cit. pagal De Witte, 2005) nesaugumą dėl darbo apibrėžia, kaip suprastą bejėgiškumą, kuris palaiko pageidaujamą tęstinumą grėsmingoje darbo situacijoje. Panašiai nesaugumą dėl darbo apibūdino ir Davy, Kinicki, ir Scheck (1997; cit. pagal Sverke, Hellgren ir Näswall, 2002), teigdami, kad tai yra darbuotojo laukimas dėl besitęsiančios darbo situacijos. Bei Elst, Bosman, De Cuyper, Stouten ir De Witte (2013), atlikę literatūros apžvalgą, nesaugumą dėl darbo siejo su bejėgiškumo jausmu. Heaney, Israel ir House (1994; cit. pagal De Witte, 2005), nesaugumą dėl darbo siejo su besitęsiančios potencialios grėsmės suvokimu dabartiniui darbui. Buonocore, Russo ir Ferrara (2015), atlikę literatūros apžvalgą, nesaugumą dėl darbo siejo su laipsniu, iki kurio darbuotojai supranta, kad jų darbas yra grėsmingas ir jaučia bejėgiškumą kažką dėl to daryti. Sverke, Hellgren ir Näswall (2002; cit. pagal De Witte, 2005) nesaugumą dėl darbo siejo su subjektyviai patirtu nevalingo atvejo laukimu, kuris yra susietas su darbo praradimu. Lygiai taip pat Cheng ir Chan (2008), bei Stiglbauer ir Batinic (2015) nesaugumą dėl darbo siejo su darbuotojų suprastu darbo praradimu. De Witte (2005), atlikęs literatūros apžvalgą, darbo nesaugumą apibrėžė kaip suprastą grėsmę dėl darbo praradimo ir rūpesčių, susietų su ta grėsme. Urbanavičiūtė, Bagdžiūnienė, Lazauskaitė – Zabielskė, Elst ir De Witte (2015), atlikę literatūros apžvalgą, nesaugumą dėl darbo aiškino pasiremdami stresinių įvykių įveikimo modeliu, kuris apibrėžė nesaugumą dėl darbo, kaip stresorių, kuris sumažina kontrolės prasmę ir jei darbuotojas neturi efektyvios įveikos strategijos, tai galėtų sukelti neigiamus padarinius.

Anot De Witte (2005), dauguma autorių sutaria, kad yra papildomų aspektų nesaugumo dėl darbo koncepcijoje. Pirma, kad nesaugumas dėl darbo yra subjektyviai suvokiamas. Kaip De Witte (2005), bei Sverke et al. (2002) teigė, ta pati objektyvi situacija skirtingų darbuotojų gali būti įvairiais būdais interpretuojama. De Witte (2005) paaiškino, kad tai gali sukelti nesaugumo jausmą keliems darbuotojams,

tuo tarpu jų besitęsiantis darbas yra be grėsmės ženklų. Kiti – gali jaustis ypač saugūs dėl savo darbo vietos, nepaisant to, kad jie bus netrukus išmesti iš įmonės. “Nesaugūs” darbuotojai, iš esmės, abejoja, ar jie išsaugos ar praras savo dabartinį darbą. De Witte (2005), bei Sverke et al. (2002) tęsė, kad tokie darbuotojai nėra įsitikinę dėl jų pačių ateities organizacijoje. Lygiai taip pat De Witte (1999; cit. pagal Chambel ir Fontinha, 2009) teigė, kad nesaugumas dėl darbo yra siejamas su ateitimi, kai darbuotojai nežino, ar jie išsaugos savo darbo vietas, ar jie bus priverstinai išmesti iš darbo. De Witte (2005) pratęsė mintį, kad “nesaugūs” darbuotojai patiria skirtumą tarp privilegijuoto ir suprasto saugumo lygmens, kurį pateikia jų darbdavys. Panašiai kaip Blackmore ir Kuntz (2011), atlikę literatūros apžvalgą, teigė, kad yra skirtumas tarp saugumo lygmens, kurį patiria darbuotojas ir kuriam teikia pirmenybę. De Witte (2005), atlikęs literatūros apžvalgą, pabrėžė, kad bejėgiškumo jausmas yra taip pat pabrėžtas daugelyje apibrėžimų. Nesaugumas dėl darbo leidžia suprasti bejėgiškumo jausmą, kuris kyla iš to, kad yra noras išsaugoti pageidaujamą darbo vietą (De Witte, 2005).

Taip pat nesaugumas dėl darbo gali būti išskiriamas į kelis komponentus. Hellgren, Sverke & Isaksson (1999; cit. pagal De Witte, 2005) atskyrė nesaugumą dėl darbo į kiekybinį ir kokybinį. Kiekybinis nesaugumas dėl darbo siejasi su besitęsiančiu savarankišku darbu: darbuotojai abejoja, ar jie sugebės išsaugoti savo darbą ar taps bedarbiais. Kokybinis nesaugumas dėl darbo siejasi su nesaugumu dėl vertintų darbo aspektų ilgo buvimo, tokių kaip užmokestis, darbo laikas, kolegos ir darbo turinys, pavyzdžiui atsakomybė (De Witte, 2005).

Šiame darbe bus remiamasi De Witte pateikta nesaugumo dėl darbo sąvoka, kuri buvo apibrėžta kaip suprasta grėsmė dėl darbo praradimo ir rūpesčių, susietų su ta grėsme.

1. 3. 2. Nesaugumo dėl darbo pasekmės

Pasak De Witte (2005), bei Probst ir Lawler (2006), daugelis autorių savo tyrimuose bandydavo nustatyti neigiamas nesaugumo dėl darbo pasekmes skirtingiems darbuotojams ir organizacijai. Sverke et al. (2002; 2006) teigė, kad nesaugumas dėl darbo gali turėti ir stiprų psichologinį poveikį. De Witte (2005) toliau tęsė, kad kai kurie autoriai nesaugumą dėl darbo laiko darbo stresoriumi, todėl akivaizdu, kad nesaugumas dėl darbo turi neigiamą poveikį darbuotojų sveikatai ir gerovei (angl. well – being). Vienas tyrimas parodė, kad nesaugumas dėl darbo sumažina gerovę, kai darbuotojai aiškiai nesupranta apie jų darbo ateitį arba yra suvokiamas neigiamas įsitikinimas apie nesaugumą. Tyrimuose dažnai atsispindėdavo, kad nesaugumas dėl darbo buvo nuolat siejamas su neigiama pasitenkinimu dėl darbo koreliacija, taip pat, kaip nesaugumas dėl darbo buvo siejamas su perdegimo aukšta koreliacija. Kiti tyrimai parodė, kad “nesaugūs” darbuotojai turi bendros psichologinės gerovės, pasitenkinimo gyvenimu žemesnius indikatorius. Taip pat

ir susierzinimas, susirūpinimas, psichosomatiniai ir fiziniai nusiskundimai. Stiglbauer ir Batinic (2015), Lee, Bobko ir Chen (2006), Probst ir Lawler (2006), Urbanavičiūtė et al. (2015), Sverke at al. (2002; 2006), Cheng ir Chan (2008), Emberland ir Rundmo (2010), bei Schaufeli (2016), atlikę literatūros analizę, taip pat pabrėžė, kad nesaugumo dėl darbo pasekmės yra sumažėjusi gerovė, organizacinis įsipareigojimas, fizinė sveikata, pasitenkinimas darbu, darbo atlikimas, pasitikėjimas organizacija, dalyvavimas darbe, psichosomatiniai nusiskundimai, socialinis palaikymas ir padidintas atsitraukimo elgesys, susirūpinimas, neigiami darbo požiūriai, somatiniai nusiskundimai, ketinimas išeiti iš darbo, psichologinis sielvartas, neigiamos emocijos, abejonės, aukštas darbo įvertinimas gyvenime, patiriama grėsmė ir įtampa, susinervinimas, darbo perkėlimas į laisvalaikį, psichinės sveikatos nusiskundimai, priešingus rezultatus lemiantis darbo elgesys. Tačiau “nesaugūs” darbuotojai nebūtinai yra nepatenkinti ir nelaimingi. Jie yra tiesiog mažiau patenkinti ir laimingi už tuos, kurie jaučiasi saugiai dėl savo darbo vietos (De Witte, 2005).

De Witte (2005) teigia, kad nesaugumas dėl darbo taip pat turi pasekmes organizacijai, jos požiūriams ir elgesiui. De Witte (2005), Lee at al. (2006), Probst ir Lawler (2006), Sverke et al. (2002; 2006), bei Emberland ir Rundmo (2010), atlikę literatūros apžvalgą, nustatė, kad nesaugumo dėl darbo suvokimas yra siejamas su blogu organizaciniu įsipareigojimu, pilietiško elgesio sumažėjimu, pasipriešinimu pokyčiams, nepasitikėjimu kompanijos vadovybe, veiklos mažėjimu, valdymo pasekmėmis, darbo užtikrinimo nesuteikimu, todėl gali sustiprinti darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo, o tai yra grėsmė pačiai organizacijai, kaip jos išlikimui. Nepatenkinti darbu ar kompetentingi darbuotojai gali ne tik griauti socialinę atmosferą, bet ir išeiti iš organizacijos, o tai gali įtakoti tuo pačiu ir organizacijos finansinę padėtį, nes organizacija yra priverčiama ieškoti kitų narių (De Witte, 2005). Schaufeli (2016) teigė, kad nesaugumas dėl darbo yra ne tik žalingas darbuotojui, bet ir pačiai organizacijai, ją paveikiant net po priverstinio darbuotojo išmetimo iš darbo.

De Witte (2005), atlikęs literatūros apžvalgą, teigia, kad neigiamas nesaugumo dėl darbo pasekmes galima paaiškinti trimis teorijos būdais. Pirma, kiekybinis nesaugumas dėl darbo leidžia suprasti, kad darbuotojai gali prarasti savo dabartinį darbą. Antra, kiti faktoriai, kaip numatymas ir valdymas, kylantys iš darbo streso tyrimo, daug ką lemia. Nesaugumas dėl darbo leidžia suprasti nenuspėjamumą, nes darbuotojui nėra aišku, kas įvyks ateityje, todėl būna sunku adekvačiai reaguoti, nes neaišku, ar reikia imtis kažko ar ne. Todėl aplinkos aiškumas yra siejamas su numatomumu, o kontrolės trūkumas (patirtas bejėgiškumas) yra siejamas su grėsme, kuri yra kaip pagrindinis nesaugumo dėl darbo elementas. Trečia, psichologinis kontraktas siejasi su suprastu abipusiu įsipareigojimu tarp darbdavio ir darbuotojo, tačiau pažeidus psichologinį kontraktą yra neigiamos pasekmės darbuotojo gerovei (De Witte, 2005).

Anot Cheng ir Chan (2008), darbuotojai, kurie yra priklausomi nuo jų dabartinių darbo vietų, turi labiau nukentėti nuo nesaugumo dėl darbo ir į jį labiau reaguoti, galbūt vien todėl, kad tokie darbuotojai turi žemesnį išsimokslinimo lygį ir įgūdžius.

Sverke et al. (2006), atlikę literatūros apžvalgą, teigė, kad jei darbuotojai jaučia poreikį, kuriam daro įtaką suprasta grėsminga situacija, susijusi su nesaugumu dėl darbo, darbuotojai patiria grėsmę ir gyvybiškai svarbiems ekonominiams, socialiniams ir asmeniniams gyvenimo aspektams, todėl gali abejoti kaip tuos gyvenimo aspektus apsaugoti, bus susinervinę ir jaus įtampą. Taip pat darbuotojai, kurie reaguoja į nesaugumą dėl darbo ir jų reakcijos turi įtakos ir pasekmes organizaciniam efektyvumui, ir jei darbuotojai jaučiasi nesaugūs dėl darbo, bus labiau nepatenkinti savo darbo vietomis, nei tie, kurie darbo situaciją suprato kaip saugesnę (Sverke et al. 2006).

Emberland ir Rundmo (2010), atlikę literatūros apžvalgą, teigė, kad kai organizacijos nepajėgia suteikti darbuotojams laukto darbo užtikrinimo, manoma, tuomet yra pasekmės, išreiškiančios neigiamus darbo požiūrius. Todėl suprastas nesaugumas dėl darbo pranašavo tai, kaip darbuotojai mano, kiek jie įdeda į darbą ir kiek yra jų organizacinio įsipareigojimo. “Nesaugūs” darbuotojai yra linkę pasižymėti sumažintu pasitenkinimu vadovybe, darbo ypatybėmis, užmokesčiu ir karjeros galimybėmis (Emberland ir Rundmo, 2010).

1. 3. 3. Nesaugumo dėl darbo sąsaja su lytimi

Pasak Gilbert (2011), moterys labiau patiria nesaugumą dėl darbo darbo vietoje, nei vyrai. Viena iš sustiprinto nesaugumo jausmo priežasčių gali būti, kad organizacijos struktūra yra labiau pritaikyta vyrams (Gilbert, 2011).

Gilbert (2011) teigė, kad oficialūs struktūriniai apribojimai, kaip ir neoficialūs, labiau subtilios apribojimų formos, gali sustiprinti kai kurių darbuotojų grupių nesaugumą dėl darbo. Subtilus apribojimas, kuris yra nematomas, yra kompanijos neoficialus tinklas, todėl yra apribojimų moterims, kurios manoma, gali trukdyti tinklo galimybėms. Todėl moterys net gali būti pašalintos iš neoficialių tinklų. Tačiau toks pašalinimas gali baigtis nesaugumu dėl darbo, nes tokie tinklai skiria įvairius instrumentinius išteklius, kurie yra kritiški darbo efektyvumui ir karjeros galimybei, bei sąjungos sudarymui. Atlikusi literatūros apžvalgą, Gilbert (2011) toliau aiškino, kad apribota prieiga į tinklą yra siejama su judrumo sumažinimu, kas tokiais būdais moterims neleidžia gauti informacijos, išteklių ar palaikymo, kuris yra pateikiamas tinklų, todėl moterys gali būti pašalinamos ir iš aukštesnių vadovybės postų. Neįleidimas į tinklus ir mentorius dažniau įvyksta moterims, nei vyrams, nes mentorius bando išsirinkti panašius į save, kas leidžia suprasti, kad mentorius bus panašus lytimi ir norės konkuruoti (Gilbert, 2011).

Gilbert (2011) pabrėžė, kad moterys turi darbo patirtį, kuri skiriasi nuo vyrų, ir todėl gali labiau jausti įtampą ir nesaugumą dėl darbo. Tačiau Sverke et al. (2006), atlikę literatūros analizę, teigė, kad yra požymių, kad vyrai labiau reaguoja neigiamai į nesaugumą dėl darbo, nei moterys.

Gaunt & Benjamin (2007), atlikę literatūros apžvalgą, nustatė, kad tyrimai rodo, kad patirtas nesaugumas dėl darbo moterims mažiau kelia sielvartą, nei vyrams. Tačiau moterys, kurios yra vienos ir kurios yra vienintelės pajamas gaunančios šeimoje, patirtą bedarbystę patiria kaip sielvartą, nei tai daro vyrai (Gaunt & Benjamin, 2007).

Anot Gaunt & Benjamin (2007), darbo vaidmenys yra suprastas kaip reikšmingas šaltinis vyrams, o šeimos vaidmenys – moterims. Vyrams, kuriems buvo suteikta didesnė svarba darbui, priverčia juos būti labiau neapsaugotais nuo įtampos susijusios su darbu, nei moterims, kadangi moterys yra apsaugotos nuo įtampos, kurią patiria namuose ir šeimoje (Gaunt & Benjamin, 2007).

Taigi atlikus literatūros analizę, nėra aišku ar yra ryškus skirtumas tarp moterų ir vyrų patiriamo nesaugumo dėl darbo jausmo, ar ne, kadangi patys autoriai kartais net abejoju dėl priežasčių, kurios kelia būtent šį jausmą. Todėl šiame darbe bandysiu išsiaiškinti ar yra skirtumas tarp moterų patiriamo nesaugumo jausmo ir vyrų patiriamo nesaugumo jausmo, bei bandysiu šį skirtumą nustatyti.

1. 4. Nesaugumo dėl darbo sąsaja su darbe patiriamu stresu

De Witte (2005; cit. pagal Nella, Panagopoulou, Galanis, Montgomery ir Benos, 2015) teigė, kad nesaugumas dėl darbo (angl. job insecurity) yra socialinis reiškiny, kuris reiškia, kad jis yra patirtas kaip subjektyvus suvokimas apie užimtumą ir nedarbą, bei atspindintis nesaugumą, neapibrėžtumą, bejėgiškumą, kuris įvyksta kai žmonėms trūksta garantijų, kad jų darbas išliks stabilus. Taip pat Lazarus ir Folkman (1984; cit. pagal Nella et al., 2015) nustatė, kad nesaugumas dėl darbo yra labiausiai stresiškas proceso aspektas, nurodantis darbuotojams nedarbą su blogesnėmis pasekmėmis nei pats nedarbas.

Burke & Cooper (2006; cit. pagal Mauno, Ruokolainen ir Kinnunen, 2013) teigė, kad nesaugumas dėl darbo, darbo krūvis ir santykis tarp šeimos ir darbo yra kaip suvokiami darbo stresoriai, kurie yra svarbūs šiandienos darbiniam gyvenime. Sverke et al. (2002; cit. pagal Mauno et al., 2013) nesaugumą dėl darbo apibrėžė taip, kad jis reiškia bendrą susirūpinimą dėl galimo darbo praradimo ateityje.

Mauno, Ruokolainen ir Kinnunen (2013), atlikę literatūros analizę, teigė, kad darbuotojai gali įvertinti įgytus darbo stresorius, kai jų lygis yra aukštas, kaip rodikliai, susiję su sutarties pažeidimu. Dėl to didelis nesaugumas dėl darbo gali pažeisti darbuotojų lūkesčius dėl pažadėto darbo tęstinumo, didelis darbo krūvis gali neatitikti darbuotojų lūkesčių dėl to, kad yra pagrįstas/ tinkamas darbas jų darbe, o didelis santykis tarp šeimos ir darbo gali reikšti tai, kad darbuotojai manys, kad organizacija negerbia ir/ arba nesupranta jų

poreikio suderinti darbą su asmeniniu gyvenimu. Savo ruožtu, suvokiamas sutarčių pažeidimas gali sukelti neigiamus jausmus (pavyzdžiui, nusivylimą, frustraciją) ir galiausiai, sumažėjusį pasitenkinimą (gyvenimu ir darbu), aktyvumą darbe bei darbo ir šeimos praturtėjimą. Be to, manoma, kad vyresnio amžiaus darbuotojai gali susidurti su įdomiais darbo stresoriais, kurie yra mažiau kenksmingi psichologinės sutarties pažeidimo požiūriu, ir geriau reguliuoja neigiamas emocijas, kurias sukelia šie stresoriai, nei lyginant su jaunesnio amžiaus darbuotojais (Mauno et al., 2013).

Rodríguez Feijóo (2004) teigė, kad kadangi dabartinis didelis nedarbo lygis netolimoje ateityje gali pasikeisti, būtų gerai, kad žmonės, susiduriantys su nesaugumu dėl darbo, įgytų tokių elgesį, kuris galėtų jiems sumažinti streso lygį. Tai galėtų būti, pavyzdžiui, tinkama mityba, pakankamas valandų skaičius miegui, fizinė veikla, mokymų kursų lankymas, savipagalbos grupės. Tarp kitko, šių grupių nariai susiduria su panašiomis situacijomis, todėl jie dalinasi savo patirtimi, padeda ir palaiko vienas kitą, kitaip tariant, grupė veikia kaip streso kontrolės veiksnys (Rodríguez Feijóo, 2004).

Gaunt & Benjamin (2007), atlikę literatūros analizę, teigė, kad pagal profesinę sritį, nesaugumas dėl darbo buvo siejamas su padidėjusiu pasitenkinimu darbu, sumažėjusiu įsipareigojimu darbu ir sumažėjusiu bendru atlikimu. Pagal šeimos sritį, nesaugumas dėl darbo buvo siejamas su padidėjusia vedybine įtampa, sumažėjusiu vedybiniu prisiderinimu ir sumažėjusiu bendru šeimos funkcionavimu. Moksliniai tyrimai taip pat parodė, kad depresija ir psichosomatiniai simptomai tarpininkauja neigiamam nesaugumui dėl darbo vedybiniui pasitenkinimui. Be to, nepasitenkinimas darbu paskatino turėti ryšius tarp nesaugumo dėl darbo ir tėvų elgesio (Gaunt & Benjamin, 2007).

Toliau Gaunt & Benjamin (2007), atlikę literatūros analizę, teigė, kad kadangi yra subjektyviai jaučiamas nenumatyto įvykio prognozavimas, todėl nesaugumas dėl darbo yra plačiai laikomas klasikiniu darbo stresoriumi. Atsižvelgiant taip pat ir į streso įvertinimo ir įveikos teorijas, nesaugumas dėl darbo sukelia įvairių tipų stresą. Ankstesnių tyrimų bendros išvados parodo, kad vyrai patiria didesnę nesaugumą dėl darbo nei moterys ir yra labiau pažeidžiami dėl streso, susijusio su darbu, turėtų būti galima rasti tiek vyrams tiek moterims, turintiems tradicinę lyčių ideologiją. Panašūs argumentai taip pat yra ir dėl nesaugumo dėl darbo įtakos įvairiems su stresu darbe susijusiems aspektams. Kai kurie tyrimai parodė tris streso rūšis, glaudžiai susijusias su nesaugumu dėl darbo (Gaunt & Benjamin, 2007). Toliau aptarsiu kiekvieną iš streso rūšių.

Pirmiausiai, keli tyrimai parodė, kad nesaugumas dėl darbo yra susijęs su finansinio streso patirtimi. Tačiau sunku nupasakoti priežastinius ryšius, kadangi dėl finansinio streso nesaugumas dėl darbo tampa labiau aktualus, o nesaugumas dėl darbo gali palengvinti finansinį stresą. Antra – nustatyta, kad yra prarandama kasdienio gyvenimo patirties kontrolė, susijusi su nesaugumu dėl darbo. Daugialypis kontrolės pobūdis paskatino tyrimus, kuriais buvo bandoma išsiaiškinti kontrolės suvokimą kaip situacinį vertinimą,

kuris sustiprina pasiūlymą, kad nesaugumo dėl darbo patirtis su ja yra glaudžiai susijusi. Galiausiai teorijos apie streso paskirstymą santuokoje ir tėvystėje pabrėžia streso išraišką namuose, atsiradusį dėl nesaugumo dėl darbo patirties (Gaunt & Benjamin, 2007).

Dragano, Verde ir Siegrist (2005; cit. pagal Modrek ir Cullen, 2013) teigė, kad didesnis darbo krūvis ir nesaugumas dėl darbo gali sukelti stresą, kuris, kaip parodo ankstesni tyrimai, turi neigiamą poveikį sveikatai. Modrek ir Cullen (2013) tyrimo duomenys parodė, kad dėl padidėjusio darbo krūvio ir nesaugumo dėl darbo, streso darbe padidėjimas gali būti sutelktas į atlygintiną darbuotojų skaičiaus dalį.

Nelson ir Burke (2000; cit. pagal Lai, Saridakis & Blackburn, 2013) teigė, kad darbuotojai dažniausiai patiria stresą darbe, jei mano, kad kyla reali grėsmė jų karjeros raidai ir pasiekimams. Kiti autoriai teigia, kad mažoms įmonėms paprastai nebūna finansinių išteklių ir žinių (išorinio pelno), kad būtų sukurtos vidinės profesinės žmogiškųjų išteklių funkcijos ir intervencijos darbuotojų profesinei sveikatai gerinti. Todėl tokie darbuotojai gali atsidurti prie tam tikrų profesinių pavojų (pavyzdžiui, darbo krūvio ir nesaugumo dėl darbo) ir taip padidinti stresą darbe, ypač dėl reguliavimo ir paklusnumo problemų tokių, kaip sumažėjusių profesinių sąjungų buvimo ir neoficialių derybų, ir ginčo išsprendimo mechanizmų. Taip pat Lai, Saridakis & Blackburn (2013) tyrimo rezultatai parodė, kad nesaugumas dėl darbo ir blogos karjeros plėtros galimybės, kaip svarbios darbuotojų karjeros perspektyvų sudedamosios dalys, yra teigiamai susijusios su streso darbe patirtimi.

Urbanavičiūtė et al. (2015), atlikę literatūros analizę, pabrėžė, kad nesaugumas dėl darbo ir jo poveikis geriausiai yra paaiškinamas streso modeliais, pavyzdžiui, stresinių įvykių įveikos modeliu, kurį sukūrė Lazarus ir Folkman. Kitaip tariant, nesaugumas dėl darbo yra laikomas stresoriumi, kuris mažina kontrolės jausmą ir, jei darbuotojas neturi tikrai veiksmingos įveikos strategijos, tai galiausiai jam gali sukelti įvairias neigiamas pasekmes. Dėmesys latentinėms ir akivaizdžioms darbo funkcijoms gali geriau paaiškinti stresinę nesaugumo dėl darbo patirtį, kai dar neįvyko nedarbas, bet kai laukiama tam tikrų pokyčių darbo vietoje (Urbanavičiūtė et al., 2015).

Toliau Urbanavičiūtė et al. (2015) teigė, kad nesaugumo dėl darbo atsiradimą ir padarinius lemia subjektyvūs ir objektyvūs veiksniai. Subjektyvūs (psichologiniai) veiksniai dažnai vertinami kaip moderatoriai, kurie lemia individualias reakcijas į nesaugias būsenas. Pagal streso modelius, tam tikros individualios ypatybės gali veikti kaip stresinių įvykių šaltiniai, todėl nesaugumo dėl darbo kontekste dėmesys skiriamas asmeniniams moderatoriams (t. y. individualioms nuostatoms, įsitikinimams ir požiūriams), taipogi jie gali padėti darbuotojui veiksmingiau susidoroti su nesaugumu dėl darbo (Urbanavičiūtė et al., 2015).

1. 5. Tarnaujančios lyderystės sąsaja su darbe patiriamu stresu

Grisaffe, VanMeter ir Chonko (2016), atlikę literatūros analizę, pastebėjo, kad joks kitas lyderystės metodas nepabrėžia lyderio elgesio perdavimą pasekėjui, kaip tai gali padaryti tarnaujanti lyderystė (angl. servant leadership). Kadangi tarnaujantys asmenys tampa patys tarnais, organizacijoje ir už jos ribų turėtų padaugėti tarnaujančios (angl. serving) mąstysenos. Neseniai atlikti tyrimai parodė, kad tarnaujanti lyderystė skatina į paslaugas orientuotą darbo kultūrą. Laikui bėgant, ši į paslaugą orientuota mąstysena gali tapti normatyvine, todėl tarnaujančios lyderystės įgyvendinimas būtų priemonė sukurti tarnaujantį klimatą. Galimos vidinės naudos yra sustiprintas ryšys, bendradarbiavimas, komandos pagalba ir sumažėjęs konfliktas, kaip savanaudiški interesai tampa veikiančia mąstysena, kuria būtų atsižvelgiama į naudą kitiems. Galimos išorinės naudos – sustiprinti santykiai su klientais, pasitelkiant patobulintą paslaugą, bei bendrą orientaciją į bendruomenės ir socialinę atsakomybę (Grisaffe, VanMeter ir Chonko, 2016).

Grisaffe et al. (2016) pateikė ir kitą aspektą, teigdami, kad yra galimas neigiamas poveikis lyderių gerovei, vadovaujantis tarnaujančios lyderystės stiliumi. Panaccio et al. (2015; cit. pagal Grisaffe et al., 2016) teigė, kad atsižvelgiant į pardavimo aspektams būdingą stresą, potenciali tamsioji lyderio pusė gali būti, kad tarnaujantys lyderiai, siekdami tarnauti kelioms suinteresuotoms šalims, gali patirti stresą ir gal net išsekimą dėl per didelių vaidmenų konfliktų. Tai gali sustiprėti, nes kai kuriose pardavimų organizacijose agresyvus konkurencingumas gali būti normatyvinis. Gali būti, kad tarnaujanti lyderystė tuo pačiu metu galėtų būti naudinga kitiems, nors yra pačiam lyderiui žalinga. Jei taip, tai tuomet neigiamas lyderio poveikis gali pabloginti naudingus rezultatus, kurie atsiranda iš pasekėjų. Kaip priešprieša šiai grėsmei, jei pavaldiniai prisiima tarnaujančią mąstyseną, patobulinta paslauga savo vadovui gali sumažinti našta, patiriamą tarnaujančio lyderio. Be abejo, jei tarnaujantys lyderiai skatina geresnį pardavimų efektyvumą, gali padaugėti finansinių išteklių, kad būtų galima remti lyderių pastangas daugiau aptarnauti suinteresuotų šalių (Grisaffe et al., 2016).

Roberts & Green (2011) teigė, kad tarnaujanti lyderystė yra susijusi su įvairiomis streso mažinimo strategijomis ir elgesiu, taikant įvairioms gyvenimo aplinkybėms ir situacijoms, dėl kurių sumažėja perdegimas (angl. burnout) darbe. Lorenz (2004; cit. pagal Roberts & Green, 2011) pateikė vieno tyrimo duomenis, teigdamas, kad 68 % darbuotojai patyrė perdegimą (angl. burnout) darbe. Todėl gebėjimas valdyti profesinį stresą (angl. occupational stress), yra kaip pagrindinis požymis, mažinantis disfunkcinių požiūrių ir elgesio paplitimą darbo vietoje. Be to, efektyvesnės streso įveikos strategijos gali padidinti darbo produktyvumą, mažinant fizinių ir psichinių ligų paplitimą darbe (Roberts & Green, 2011).

Roberts & Green (2011) pateikė preliminarios 74 viešojo ir privataus sektoriaus vadovų ir personalo darbuotojų analizės duomenis, kurie parodė, kad aukštesnis tarnaujančios lyderystės lygis buvo susijęs su

žemesniu streso lygiu, įskaitant nerimą, norą būti vieniems, lengvą susierzinimą ir sumažėjusį darbo efektyvumą. Rezultatai parodė, kad tarnaujančio lyderio žinios ir praktika yra siejami su veiksmingesnėmis įveikos ir pritaikymo strategijomis, susijusiomis su vidiniais ir išoriniais įtampos šaltiniais modernioje darbo vietoje (Roberts & Green, 2011).

Jaramillo, Grisaffe, Chonko ir Roberts (2010) teigė, kad tyrimas atskleidė, kad pavaldiniai reaguoja į darbuotoją orientuotą tarnaujančios lyderystės požiūrį ir parodė padidėjusią motyvaciją, pasitenkinimą darbu ir sumažėjusį stresą. Tai pat autorių vykdytas tarnaujančios lyderystės tyrimas, susijęs su etiško organizacinio klimato vystymu, parodė teigiamą ryšį tarp tarnaujančios lyderystės ir pardavėjo suvokimo apie organizacijos etinį lygį. Todėl autoriai padarė išvadą, kad lyderiai, priimančios tarnaujančios lyderystės pozicijas, teigiamai veikia jų šalininkų (angl. follower's) supratimą apie organizacijos etinius standartus ir taip pat padidina darbuotojų pasitenkinimą darbu, ir išlaikymo tikimybę (Jaramillo, Grisaffe, Chonko ir Roberts, 2010).

1. 6. Tarnaujančios lyderystės sąsajos su darbe patiriamu stresu ir nesaugumu dėl darbo

Kaminska (2016) pateikė Bande, Varela, Fernández – Ferrín ir Jaramillo tyrimo duomenis, kurie parodė, kad tarnaujanti lyderystė turi mažinantį poveikį emociniam išsekimui ir ketinimui išeiti iš organizacijos. Tyrimo duomenys taip pat parodė, kad ryšys tarp emocinio išsekimo ir planuojamo išėjimo iš organizacijos yra silpnesnis tiems asmenims, kurių vadovai rodo aukštą paslaugų lyderiavimo lygį ir atitinkamai stipresnis asmenims, kurių vadovai turi žemą tarnaujančios lyderystės lyderiavimo laipsnį. Buvo pabrėžiamas poreikis skatinti emocinių įgūdžių ugdymą, kuris gali padėti sumažinti su darbu susijusį stresą ir sumažinti galimybę darbuotojams išeiti iš darbo (Kaminska, 2016).

Kadangi ketinimas išeiti iš darbo yra nesaugumo dėl darbo pasekmė, ir naudojant tarnaujančią lyderystę ketinimas išeiti iš darbo yra sumažinamas, galima teigti, kad tarnaujanti lyderystė daro teigiamą poveikį nesaugumui dėl darbo. Tai yra, kuo aukštesnis tarnaujančios lyderystės vadovavimo lygis, tuo žemesnis yra nesaugumas dėl darbo, kurio pasekmė yra ketinimas išeiti iš darbo. Taipogi yra žinoma, kad nesaugumas dėl darbo yra laikomas darbo stresoriumi (De Witte, 2005), stresas yra susijęs su pašalinimu iš darbo ar noru palikti organizaciją (Fairbrother ir Warn, 2003), tarnaujanti lyderystė yra siejama su sumažėjusiu stresu darbe lygiu (Roberts & Green, 2011), todėl galima teigti, kad naudojant tarnaujančią lyderystę galima sumažinti stresą, o kadangi tyrimų yra nustatyta, kad yra ryšys tarp nesaugumo dėl darbo ir streso, galima teigti, kad kartu yra sumažinamas ir nesaugumas dėl darbo. Tai yra, kad tarnaujanti

lyderystė daro teigiamą poveikį stresui ir nesaugumui dėl darbo. Tai reiškia, kad kuo aukštesnis tarnaujančios lyderystės vadovavimo lygis, tuo žemesnis yra stresas ir nesaugumas dėl darbo.

Babakus et al. (1999; cit. pagal Jaramillo et al., 2010) teigė, kad moksliniai tyrimai parodė, kad pardavėjai kuria darbuotojų kaitos intencijas, kai jie yra nepatenkinti dėl savo darbo vietos, nepripažinti organizacijoje ir darbo vietos yra stresiškos. Vienas iš lyderių gali būti naudingas sprendžiant šias problemas, tai yra tarnaujančios lyderystės metodo priėmimas. Atliktas tyrimas, apie dirbančius pardavėjus visą darbo dieną, parodė, kad tarnaujantis lyderis įtakoja darbuotojų kaitos intencijas per sudėtingą efektų grandinę, apimančią organizacijos etišką klimata, asmens – organizacijos tinkamumą (angl. person – organization fit) ir organizacinį įsipareigojimą (Jaramillo et al., 2010).

Todėl galima sakyti, kad tarnaujantis lyderis, darydamas įtaką darbuotojams, sumažino darbuotojų kaitos intencijas. Kadangi darbuotojų kaitos intencija yra prilyginama ketinimui išeiti iš darbo, o ketinimas išeiti iš darbo yra nesaugumo dėl darbo pasekmė (De Witte, 2005), galima teigti, kad tarnaujantis lyderis, įtakodamas darbuotojus, sumažino jų nesaugumą dėl darbo. Taip pat yra žinoma, kad nesaugumas dėl darbo yra plačiai laikomas klasikiniu darbo stresoriumi (Gaunt & Benjamin, 2007), ir reaguojant į tarnaujančią lyderystę, darbuotojai parodė sumažėjusį stresą (Jaramillo et al., 2010), galima drąsiai teigti, kad tarnaujanti lyderystė daro teigiamą poveikį nesaugumui dėl darbo ir stresui. O tai reiškia, kad kuo tarnaujanti lyderystė labiau įtakoja darbuotoją, tuo labiau yra mažinamas darbuotojo stresas ir nesaugumas dėl darbo.

Roberts & Green (2011) teigė, kad tarnaujantis lyderis yra susijęs su teigiamu požiūriu (pavyzdžiui, aukštesnis pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas), elgesiu (pavyzdžiui, sumažėjusiomis pravaikštomis, darbuotojų kaita, nusiskundimai), atlikimu ir darbuotojo gerovės (angl. well – being) rezultatais (pavyzdžiui, fizinė ir psichinė sveikata). Šias pasekmes galima suskirstyti į du lygius. Individualiame lygyje tarnaujanti lyderystė turėtų sietis su geresnėmis fizinės ir psichinės sveikatos ir sumažėjusiu disfunkcinio streso darbe lygiu. Darbo grupės lygyje tai turėtų sustiprinti organizacinį pilietiškumą (pavyzdžiui, pagalba kitiems, rūpestingas darbas, siekiant tikslų įgyvendinimo), tuo pačiu didinant įgalinimą (angl. empowerment) ir atlaidumą darbo vietoje (angl. workplace forgiveness) (Roberts & Green, 2011).

Tai reiškia, kad pasitelkiant tarnaujančią lyderystę, buvo sumažinama darbuotojų kaita bei buvo sumažintas streso darbe lygis. Kadangi darbuotojų kaita yra prilyginama ketinimui išeiti iš darbo, o ketinimas išeiti iš darbo yra nesaugumo dėl darbo pasekmė (De Witte, 2005), tai nesaugumas dėl darbo yra laikomas stresoriumi (Urbanavičiūtė et al., 2015), o tarnaujanti lyderystė yra siejama su sumažėjusiu streso lygiu (Roberts & Green, 2011), todėl galima sakyti, kad tarnaujanti lyderystė daro teigiamą poveikį ir stresui, ir nesaugumui dėl darbo. Tai yra, kad kuo labiau yra pasitelkiama tarnaujanti lyderystė, jos vadovavimo stilius, tuo stipriau yra sumažinamas darbuotojų streso darbe lygis ir nesaugumas dėl darbo.

1. 7. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės

Tyrimo tikslas – nustatyti tarnaujančios lyderystės sąsajas su darbe patiriamu stresu ir nesaugumu dėl darbo.

Uždaviniai:

- 1) Ištirti nesaugumo dėl darbo ryšį su darbe patiriamu stresu.
- 2) Ištirti tarnaujančios lyderystės ryšį su darbe patiriamu stresu.
- 3) Ištirti tarnaujančios lyderystės ryšį su nesaugumu dėl darbo.
- 4) Nustatyti kokie demografiniai kintamieji turi sąsajas su tarnaujančia lyderyste, darbe patiriamu stresu ir nesaugumu dėl darbo.

Hipotezės:

- 1) Nesaugumas dėl darbo bus siejamas su darbe patiriamu stresu – Kuo labiau jaučiamas nesaugumas dėl darbo, tuo labiau didėja darbe patiriamas stresas.
- 2) Tarnaujanti lyderystė bus siejama su darbe patiriamu stresu ir nesaugumu dėl darbo.
 - a) Kuo daugiau yra naudojama tarnaujanti lyderystė, kaip vadovavimo stilius, tuo mažiau darbuotojas patiria stresą darbe.
 - b) Kuo daugiau yra naudojama tarnaujanti lyderystė, kaip vadovavimo stilius, tuo mažiau darbuotojui bus jaučiamas nesaugumas dėl darbo.
- 3) Sociodemografiniai kintamieji bus susiję su tarnaujančios lyderystės ryšiu su darbe patiriamu stresu ir nesaugumu dėl darbo.
 - a) Moterys labiau patirs stresą darbe ir nesaugumą dėl darbo, nei vyrai.
 - b) Darbuotojai, neužimantys vadovaujančias pareigas, labiau patirs stresą darbe ir nesaugumą dėl darbo, nei darbuotojai, užimantys vadovaujančias pareigas.
 - c) Darbuotojai, dirbantys pagal specialybę, mažiau patirs stresą darbe ir nesaugumą dėl darbo, nei darbuotojai, dirbantys ne pagal specialybę.
 - d) Darbuotojai, dirbantys pilnu etatu, labiau patirs stresą darbe ir nesaugumą dėl darbo, nei darbuotojai, dirbantys ne pilnu etatu.
 - e) Darbuotojai, dirbantys pagal terminuotą darbo sutartį, labiau patirs stresą darbe ir nesaugumą dėl darbo, nei darbuotojai, dirbantys pagal neterminuotą darbo sutartį.
 - f) Darbuotojai, dirbantys privačiame sektoriuje, labiau patirs stresą darbe ir nesaugumą dėl darbo, nei darbuotojai, dirbantys viešajame sektoriuje.

2. TYRIMO METODIKA

2. 1. Tyrimo dalyviai

Iš viso buvo apklausta 311 tiriamųjų: 160 vyrų (51,4 %) ir 151 moterų (48,6 %). Tiriamųjų amžius svyravo nuo 21 iki 65 metų (vidurkis – 36,62, standartinis nuokrypis – 11,98). Visi tiriamieji buvo Lietuvoje gyvenantys asmenys, dirbantys įvairiose Lietuvos ir tarptautinėse įmonėse, bei viešajame sektoriuje. Tyrimo dalyviai buvo atrinkti netikimybinės atrankos patogiuoju būdu. Tyrimas buvo atliktas internetinės apklausos pagalba manoapklausa.lt. Dalyvavimas buvo savanoriškas. Tiriamieji buvo kviečiami sudalyvauti tyrime pasitelkiant socialinio tinklo “Facebook” bei socialinės komunikacijos programos “Skype” pagalba.

2. 2. Tyrimo instrumentai

Nesaugumo dėl darbo skalė (angl. Job Insecurity Scale)

Kokybinis nesaugumas dėl darbo matuojamas De Witte (2000) skale (angl. Qualitative Job Insecurity Scale). Skalę sudaro keturi teiginiai. Tyrimo dalyviai turėjo įvertinti, kiek sutinka su kiekvienu pateiktu teiginiu, kur 1 reiškė „visiškai nesutinku“, 2 – „nesutinku“, 3 – „nei nesutinku, nei sutinku“, 4 – „sutinku“, 5 – „visiškai sutinku“.

Teiginių pavyzdžiai: „Aš nerimauju dėl to, koks mano dabartinis darbas bus ateityje“ ir „Aš jaučiuosi nesaugi(-us) dėl savo darbo pobūdžio/sąlygų ateityje“.

Apdorojant duomenis, skaičiuojamas visų keturių teiginių vidurkis, kuo jis didesnis, tuo tyrimo dalyvių suvokta neigiamų pokyčių darbe tikimybė yra didesnė. Cronbach'o α koeficientas = 0,795.

Kiekybinis nesaugumas dėl darbo matuojamas De Witte (2000) skale (angl. Quantitative Job Insecurity Scale). Skalę sudaro keturi teiginiai. Tyrimo dalyviai turėjo įvertinti, kiek sutinka su kiekvienu pateiktu teiginiu, kur 1 reiškė „visiškai nesutinku“, 2 – „nesutinku“, 3 – „nei nesutinku, nei sutinku“, 4 – „sutinku“, 5 – „visiškai sutinku“.

Teiginių pavyzdžiai: „Tikėtina, kad greitai prarasiu savo darbą“ ir „Aš esu tikra(-s), kad galiu išlaikyti savo darbą“.

Apdorojant duomenis, skaičiuojamas visų keturių teiginių vidurkis, kuo jis didesnis, tuo tyrimo dalyvių suvokta grėsmė prarasti darbą ar jo sąlygas yra didesnė. Cronbach'o α koeficientas = 0,802.

Tyrimo metodika ir leidimas naudoti gauta iš doc. dr. Dalios Bagdžiūnienės. Šis klausimynas buvo gautas lietuvių kalba. Klausimyno lietuviškasis vertimas buvo parengtas, įgyvendinant VU Klinikinės ir

organizacinės psichologijos katedroje LMT Mokslininkų grupės projektą Nr. MIP-015/2012. Nesaugumo dėl darbo skalės teiginiai buvo įvertinti pagal faktorinės analizės tinkamumo KMO koeficientą, kurio reikšmė buvo lygi 0,84. Bartlett'o sferiškumo lygmuo buvo $<0,001$ ir paaiškino 52,9 % nesaugumo dėl darbo rodiklių variacijos. Faktorių svoriai svyravo nuo 0,25 iki 0,65. O tai reiškia, kad faktorinė analizė buvo tinkama tarnaujančios lyderystės apklausos teiginių grupavimui.

Streso darbo vietoje skalė (angl. The Workplace Stress Scale)

Streso darbo vietoje skalė (angl. The workplace stress scale) buvo sukurta Marlin kompanijos ir Amerikos streso instituto. Tai savi – įvertinimo skalė, skirta įvertinti streso darbo vietoje lygį. Apklausa susidėjo iš 8 teiginių. Tyrimo dalyviai turėjo įvertinti, kiek sutinka su kiekvienu pateiktu teiginiu. Kiekvieną teiginį reikėjo įvertinti pagal Likert skalę nuo 1 iki 5, kur 1 reiškė “niekada”, o 5 – “labai dažnai”.

Teiginių pavyzdžiai: „Aš jaučiu, kad darbas neigiamai veikia mano fizinę ir emocinę gerovę” ir „Aš nekontroliuoju savo darbų/ nespėju susitvarkyti su savo pareigomis”.

Apdorojant duomenis, reikėjo apversti tik vieną teiginį, 8 teiginį, kiti likę du teiginiai (6 ir 7 teiginiai) buvo Lietuvos karo akademijos psichologės apversti vertimo iš anglų į lietuvių kalba metu, todėl skaičiuojant duomenis pastarųjų teiginių apversti nebereikėjo. Skaičiuojamas visų 8 teiginių vidurkis, kuomet jis didesnis, tuo tyrimo dalyvių suvoktas stresas yra didesnis.

Tyrimo metodika ir leidimas naudoti gauta iš Lietuvos karo akademijos psichologės. Šis klausimynas buvo gautas lietuvių kalba. Siekiant įvertinti šiame tyrime naudotos skalės patikimumą buvo apskaičiuotas vidinio suderintumo metodas – Cronbach'o α koeficientas = 0,739. Streso darbo vietoje skalės teiginiai buvo įvertinti pagal faktorinės analizės tinkamumo KMO koeficientą, kurio reikšmė buvo lygi 0,75. Bartlett'o sferiškumo lygmuo buvo $<0,001$ ir paaiškino 37 % streso darbo vietoje rodiklių variacijos. Faktorių svoriai svyravo nuo 0,25 iki 0,75. O tai reiškia, kad faktorinė analizė buvo tinkama tarnaujančios lyderystės apklausos teiginių grupavimui.

Tarnaujančios lyderystės apklausa (angl. Servant Leadership Survey)

Atlikę literatūros analizę, Van Dierendonck ir Nuijten (2011) išrinko 8 tarnaujančios lyderystės (angl. servant leadership) indikatorius, gautus iš 30 teiginių, kurie empiriškai buvo atskirti ir konceptualiai interpretuoti. Jie yra: įgalinimas (angl. empowerment), atsakingumas (angl. accountability), stovėjimas už nugaros (angl. standing back), nuolankumas (angl. humility), autentiškumas, drąsa, tarpasmeninis priėmimas (angl. interpersonal acceptance), valdymas (angl. stewardship).

Kiekvienam faktoriui priklausė tik jam būdingi sakiniai bei kiekvieną teiginį reikėjo įvertinti pagal Likerto skalę nuo 1 iki 6, kur 1 reiškė „visiškai nesutinku“, o 6 – „visiškai sutinku“. Tyrimo dalyviai turėjo įvertinti, kiek sutinka su kiekvienu pateiktu teiginiu.

Įgalinimo faktorių sudarė 1, 2, 3, 4, 12, 20, 27 teiginiai, stovinčio už nugaros – 5, 13, 21 teiginiai, atsakingumo – 6, 14, 22 teiginiai, atleidimo – 7, 15, 23 teiginiai, drąsos – 8, 16 teiginiai, autentiškumo – 9, 17, 24, 28 teiginiai, nuolankumo – 10, 18, 25, 29, 30 teiginiai ir valdymo – 11, 19, 26 teiginiai.

Teiginių pavyzdžiai: „Mano vadovas pasilieka nuošalyje ir kitiems atiduoda nuoplenus“, „Mano vadovas mokosi iš kritikos“, „Mano vadovas, atrodo, labiau džiaugiasi kitų sėkme nei savo“ ir „Mano vadovas pasiūlo daugybę galimybių kaip išmokti naujų įgūdžių“.

Apdorojant duomenis reikėjo apversti tik atleidimo faktoriaus teiginius, likusius reikėjo užkoduoti įprastai bei skaičiuojami buvo visų 30 teiginių vidurkiai.

Pateikiant tarnaujančios lyderystės apklausos teiginius anketoje, atleidimo faktoriaus teiginiai nebuvo apversti, t. y. buvo naudojami teiginiai, pagal originalą. Ši apklausa buvo verčiama iš anglų į lietuvių kalbą tris kartus (šio darbo autoriaus, šio darbo vadovo bei trečio asmens, kuris yra kompetentingas vertėjas), siekiant vis geresnio vertimo, kuriame sakiniai pagal prasmę nesiskirtų pagal originalą. Tyrimo metodika naudoti gauta iš Van Dierendonck ir Nuijten (2011) straipsnyje patalpintos tarnaujančios lyderystės apklausos metodikos. Šie autoriai leidžia versti ir naudoti klausimyną moksliniams tyrimams. Siekiant įvertinti šiame tyrime naudotos skalės patikimumą buvo apskaičiuotas vidinio suderintumo metodas – Cronbach'o α koeficientas = 0,646. Tarnaujančios lyderystės apklausos teiginiai buvo įvertinti pagal faktorinės analizės tinkamumo KMO koeficientą, kurio reikšmė buvo lygi 0,88. Bartlett'o sferiškumo lygmuo buvo <0,001 ir paaiškino 29,57 % tarnaujančios lyderystės rodiklių variacijos. O tai reiškia, kad faktorinė analizė buvo tinkama tarnaujančios lyderystės apklausos teiginių grupavimui. Faktorių svoriai svyravo nuo - 0,52 iki 0,81. Todėl buvo pasitelktas Varimax sukimo metodas naujų faktorių kūrimui, po kiekvienos atliktos faktorinės analizės. Iš 30 teiginių liko 19 teiginių, atlikus kelis kartus faktorinę analizę, buvo išmesta 11 teiginių, kurie buvo pasiskirstę po kelis faktorius, t. y. savo svoriais dalinosi per kelis faktorius.

2. 3. Tyrimo eiga

Tiriamieji buvo surinkti patogiosios atrankos būdu. Tyrimui naudojamas tarnaujančios lyderystės klausimynas buvo išverstas skirtingų 3 vertėjų, streso darbo vietoje skalė ir nesaugumo dėl darbo skalė buvo gautos lietuvių kalba, ir sukurtos internetiniame www.manoapklausa.lt portale, o jo nuoroda buvo pasidalinta individualiai su draugais, artimaisiais, pažįstamais, taip pat, patalpinta socialiniame tinkle

www.facebook.com, bei socialinėje komunikacijos programoje “Skype”. Dalyvavimas tyrime buvo savanoriškas. Paspaudus klausimyno nuorodą, pirmiausiai atsiradė puslapis, kuriame tiriamieji buvo supažindinami su tyrimo autoriumi, tikslu, instrukcijomis, taip pat visi tiriamieji buvo informuoti apie tyrimo konfidencialumą, akcentuojant, kad duomenys bus naudojami moksliniam tyrimui ir bus pateikti tik apibendrinti rezultatai. Viso tyrimo trukmė buvo 2 mėnesius ir 1 savaitę (tyrimas buvo pradėtas 2018 metų kovo mėnesio 16 dieną), o kiekvieno tyrimo dalyvio tyrimo trukmė buvo apie 15 minučių.

2. 4. Duomenų analizė

Duomenų apdorojimui ir statistinei duomenų analizei naudotos Microsoft Office Excel ir IBM SPSS Statistics 21 kompiuterinės programos. Pirmiausiai buvo taikoma tiriamoji faktorinė analizė tarnaujančiai lyderystei. Tuomet buvo skaičiuojama aprašomoji statistika kiekvienam iš tarnaujančios lyderystės faktorių (vidurkiai, standartiniai nuokrypiai), skalių patikimumas vidinio suderintumo būdu (Cronbach'o α), skalės validumas buvo tikrinamas atlikus tiriamąją faktorinę analizę su varimax sukiniu. Visi darbe naudojami kintamieji buvo normaliai pasiskirstę. Ryšiams tarp kintamųjų nustatyti buvo taikytas Pearson'o koreliacijos koeficientas normaliai pasiskirsčiusiems duomenims, o nenormaliai pasiskirsčiusiems duomenų koreliacijoms – neparametrinius kriterijus kaip Mann – Whitney test'ą. Taikiau tiesinės regresijos analizės Enter metodą, kurio metu visi kintamieji buvo įtraukiami į analizę iš karto, siekdama įvertinti, kaip tarnaujanti lyderystė turi sąsajų su darbe patiriamu stresu ir nesaugumu dėl darbo. Pasirinktas reikšmingumo lygmuo – 0,05.

Prieš atliekant ryšių tarp kintamųjų nustatymą ir dviejų skirtingų grupių vidurkių palyginimą, pirmiausiai buvo taikyta tiriamoji faktorinė analizė. Faktorinės analizės pagalba buvo įvertinta, kiek klausimyno duomenys atitinka teorinį modelį, t. y. ar modelis veikia praktikoje. Faktorinės analizės pagalba, įsitikinant, kad klausimyno teiginiai, patenka į tą patį faktorių ir pasiskirstė keliuose faktoriuose, tokie teiginiai buvo pašalinti bei buvo patikrinta, ar teiginiai tarpusavyje koreliuoja. Tam pasitelkiama Bartlett'o sferiškumo testo kriterijus, kurio pagalba yra tikrinama prielaida, kad visi teiginiai yra nekoreliuoti. Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) koeficiento pagalba buvo įvertinta ar visi klausimyno teiginiai yra tinkami faktorinei analizei. KMO palygina koreliacijos koeficientų reikšmes ir dalinių koreliacijos koeficientų reikšmes. Jei KMO koeficiento reikšmė yra maža, tuomet nagrinėjamų teiginių faktorinė analizė yra nerezultatyvi. Maža KMO reikšmė paaiškina, kad teiginių porų koreliacija yra nepaaiškinama kitais teiginiais. Yra sutarta, kad KMO turi būti nemažesnis nei 0,7, kitu atveju – nemažesnis nei 0,6.

Tarnaujančios lyderystės apklausos teiginiai buvo įvertinti pagal faktorinės analizės tinkamumo KMO koeficientą, kurio reikšmė buvo lygi 0,80. Bartlett'o sferiškumo lygmuo buvo $<0,001$, o tai reiškia, kad faktorinė analizė buvo tinkama tarnaujančios lyderystės apklausos teiginių grupavimui.

Faktorius yra laikomas susijęs su tais teiginiais, kurių svorių įverčiai yra nemažesni nei 0,4. Teigiamas svorio įvertis rodo, kad teiginys su faktoriumi koreliuoja teigiamai, o neigiamas – neigiamai koreliuoja. Tačiau teiginiai yra taip pat svarbūs nepaisant svorio įverčių. Buvo pasitelktas Varimax sukimo metodas naujų faktorių kūrimui, po kiekvienos atliktos faktorinės analizės. Todėl teiginių pasiskirstymas faktoriuose lietuviškoje imtyje skiriasi nuo originalių naudojamų. Tai yra, iš 30 teiginių, atlikus faktorinę analizę, kurios metu buvo išimami teiginiai, kurie buvo pasiskirstę po kelis faktorius, t. y. savo svoriais dalinosi per kelis faktorius, buvo žiūrima kaip kinta vidinė klausimyno struktūra, bei atlikus Varimax sukimo metodus kelis kartus, liko 19 teiginių, nes buvo išmesta 11 teiginių (išmestų teiginių pavyzdžiai yra pateikti lentelėje) (žr. priede). Pagal likusius 19 teiginių buvo analizuojami tolesni duomenys nustatant ryšius tarp kintamųjų bei lyginant dviejų skirtingų grupių vidurkius. Tarnaujančios lyderystės apklausos teiginių svorių pavyzdžiai pagal faktorinės analizės duomenis su Varimax sukiniu yra pateikti lentelėje (žr. priede).

3. REZULTATAI

3. 1. Sociodemografinių kintamųjų sąsaja su tarnaujančia lyderyste, darbe patiriamu stresu ir nesaugumu dėl darbo

Vienas iš tyrimo uždavinių buvo nustatyti kokie sociodemografiniai kintamieji turi įtakos tarnaujančios lyderystės ryšiui su darbe patiriamu stresu ir nesaugumu dėl darbo, t. y. nustatyti darbe patiriamo streso, nesaugumo dėl darbo ir lyties sąsają. Ryšiams tirti buvo pasirinkta naudoti neparametrinius kriterijus kaip Mann – Whitney test'ą. Atlikus skalių suderintumo vertinimą, buvo nustatyta, kad kai kurie duomenys (tarnaujančios lyderystės faktoriai: atsitraukimas, atsakingumas, drąsa, nuolankumas ir nesaugumo dėl darbo faktorius: kiekybinis nesaugumas) pasiskirsto nenormaliai. Rezultatai iš dalies patvirtino 3- ios hipotezės pirmą dalį, kurioje teigiama, kad moterys labiau patirs stresą darbe ir nesaugumą dėl darbo, nei vyrai. Moterys buvo labiau linkusios savo vadovus vertinti geriau $p = 0,006$, $p < 0,05$, buvo statistiškai reikšminga. Moterys vertino vadovus, kad jie yra labiau atsakingi $p = 0,008$, $p < 0,05$, atlaidūs $p = 0,042$, $p < 0,05$, drąsūs $p = 0,001$, $p < 0,05$ bei autentiški $p = 0,004$, $p < 0,05$. Taip pat rezultatai parodė, kad moterys yra labiau linkusios jausti kiekybinį nesaugumą dėl darbo $p = 0,004$, $p < 0,05$ (žr. 4 lentelė). Todėl, galima sakyti, kad moterys yra labiau linkusios jausti nesaugumą dėl darbo, nei vyrai.

4 lentelė. Tarnaujančios lyderystės, darbe patiriamo streso ir nesaugumu dėl darbo sąsaja su lytimi

	Vyrai (N=160)	Moterys (N=151)	Mann-Whitney U (p)
	M (SD)	M (SD)	
Įgalinimas	4,46 (1,09)	4,46 (1,10)	0,819
Atsitraukimas	3,11 (1,17)	3,32 (0,60)	0,096
Atsakingumas	5,4 (0,72)	5,28 (0,60)	0,008
Atlaidumas	3,29 (0,98)	3,53 (1,21)	0,042
Drąsa	3,16 (1,46)	3,72 (1,49)	0,001
Autentiškumas	3,3 (1,10)	3,65 (1,19)	0,004
Nuolankumas	3,75 (1,03)	3,84 (1,21)	0,188
Valdymas	4,66 (1,07)	4,58 (1,01)	0,339
Tarnaujanti lyderystė	31,12 (4,61)	32,39 (4,99)	0,006
Stresas	2,58 (0,56)	2,52 (0,74)	0,189
Kokybinis nesaugumas	2,43 (0,76)	2,55 (0,83)	0,142
Kiekybinis nesaugumas	2,19 (0,72)	2,45 (0,87)	0,004

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Kitas tyrimo uždavinys buvo nustatyti darbe patiriamo streso, nesaugumo dėl darbo ir užimančių pareigų sąsają. Atlikus skalių suderintumo vertinimą, buvo nustatyta, kad kai kurie duomenys (tarnaujančios

lyderystės faktoriai: atsitraukimas, atsakingumas, drąsa, nuolankumas ir nesaugumo dėl darbo faktorius: kiekybinis nesaugumas) pasiskirsto nenormaliai, todėl buvo taikytas Mann – Whitney U testas. Rezultatai iš dalies patvirtino 3- ios hipotezės antrą dalį, kurioje teigiama, kad darbuotojai, neužimantys vadovaujančias pareigas, labiau patirs stresą darbe ir nesaugumą dėl darbo, nei darbuotojai, užimantys vadovaujančias pareigas. Darbuotojai, kurie neužima vadovaujančių pareigų, savo vadovą linkę geriau vertinti $p = 0,033$, $p < 0,05$, buvo statistiškai reikšminga. Darbuotojai vertino vadovus, kad jie yra labiau atsitraukiantys $p = 0,014$, $p < 0,05$ bei drąsūs $p = 0,001$, $p < 0,05$. Taip pat rezultatai parodė, kad darbuotojai neužimantys vadovaujančių pareigų, labiau patiria stresą darbe $p = 0,006$, $p < 0,05$ (žr. 5 lentelė). Todėl, galima sakyti, kad darbuotojai, neužimantys vadovaujančių pareigų, labiau patiria stresą darbe, nei darbuotojai, užimantys vadovaujančias pareigas.

5 lentelė. Tarnaujančios lyderystės, darbe patiriamo streso ir nesaugumo dėl darbo sąsaja su užimančiomis pareigomis

	Vadovauja (N=51)	Nevadovauja (N=260)	Mann-Whitney
	M (SD)	M (SD)	U (p)
Įgalinimas	4,70 (1,03)	4,41 (1,10)	0,079
Atsitraukimas	3,58 (1,08)	3,13 (1,13)	0,014
Atsakingumas	5,24 (0,57)	5,36 (0,69)	0,093
Atlaidumas	3,54 (1,10)	3,37 (1,10)	0,323
Drąsa	4,07 (1,33)	3,30 (1,50)	0,001
Autentiškumas	3,40 (1,25)	3,48 (1,14)	0,822
Nuolankumas	3,85 (1,14)	3,78 (1,12)	0,937
Valdymas	4,57 (0,86)	4,62 (1,08)	0,315
Tarnaujanti lyderystė	32,99 (4,86)	31,49 (4,79)	0,033
Stresas	2,35 (0,64)	2,59 (0,65)	0,006
Kokybinis nesaugumas	2,37 (0,91)	2,51 (0,77)	0,482
Kiekybinis nesaugumas	2,25 (0,85)	2,33 (0,80)	0,700

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Sekantis tyrimo uždavinys buvo nustatyti darbe patiriamo streso, nesaugumo dėl darbo ir darbo pagal specialybę sąsają. Atlikus skalių suderintumo vertinimą, buvo nustatyta, kad kai kurie duomenys (tarnaujančios lyderystės faktoriai: atsitraukimas, atsakingumas, drąsa, nuolankumas ir nesaugumo dėl darbo faktorius: kiekybinis nesaugumas) pasiskirsto nenormaliai, todėl buvo taikytas Mann – Whitney U testas. Rezultatai iš dalies patvirtino 3- ios hipotezės trečią dalį, kurioje teigiama, kad darbuotojai, dirbantys pagal specialybę, mažiau patirs stresą darbe ir nesaugumą dėl darbo, nei darbuotojai, dirbantys ne pagal specialybę. Darbuotojai vertino vadovus, kad jie yra labiau įgalinantys $p = 0,006$, $p < 0,05$ bei valdingi $p =$

0,048, $p < 0,05$, buvo statistiškai reikšminga. Taip pat rezultatai parodė, kad darbuotojai, kurie dirba ne pagal specialybę, labiau patiria kiekybinį nesaugumą dėl darbo $p = 0,080$, $p < 0,05$, buvo statistiškai reikšminga (žr. 6 lentelė). Todėl, galima sakyti, kad darbuotojai, dirbantys ne pagal specialybę, labiau patiria nesaugumą dėl darbo, nei darbuotojai, dirbantys pagal specialybę.

6 lentelė. *Tarnaujančios lyderystės, darbe patiriamo streso ir nesaugumo dėl darbo sąsaja su specialybe*

	Pagal specialybę	Ne pagal specialybę	Mann-Whitney U (<i>p</i>)
	(N=171) M (SD)	(N=140) M (SD)	
Igalinimas	4,61 (1,03)	4,27 (1,14)	0,006
Atsitraukimas	3,19 (1,08)	3,22 (1,19)	0,621
Atsakingumas	5,36 (0,70)	5,30 (0,64)	0,211
Atlaidumas	3,49 (1,06)	3,29 (1,14)	0,162
Drąsa	3,45 (1,53)	3,40 (1,47)	0,786
Autentiškumas	3,43 (1,16)	3,51 (1,15)	0,654
Nuolankumas	3,81 (1,09)	3,77 (1,16)	0,810
Valdymas	4,71 (1,04)	4,51 (1,03)	0,048
Tarnaujanti lyderystė	32,08 (5,002)	31,31 (4,59)	0,101
Stresas	2,53 (0,59)	2,58 (0,73)	0,890
Kokybinis nesaugumas	2,41 (0,76)	2,58 (0,82)	0,077
Kiekybinis nesaugumas	2,23 (0,75)	2,41 (0,85)	0,080

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Kitas tyrimo uždavinys buvo nustatyti darbe patiriamo streso, nesaugumo dėl darbo ir darbo pagal etatą sąsają. Atlikus skalių suderintumo vertinimą, buvo nustatyta, kad kai kurie duomenys (tarnaujančios lyderystės faktoriai: atsitraukimas, atsakingumas, drąsa, nuolankumas ir nesaugumo dėl darbo faktorius: kiekybinis nesaugumas) pasiskirsto nenormaliai, todėl buvo taikytas Mann – Whitney U testas. Rezultatai nepatvirtino 3- ios hipotezės ketvirtą dalį, kurioje teigiama, kad darbuotojai, dirbantys pilnu etatu, labiau patirs stresą darbe ir nesaugumą dėl darbo, nei darbuotojai, dirbantys ne pilnu etatu. Darbuotojai, kurie dirba ne pilnu etatu, savo vadovą linkę geriau vertinti $p = 0,697$, $p < 0,05$, buvo statistiškai reikšminga. Darbuotojai vertino vadovus, kad jie yra labiau atsakingi $p = 0,016$, $p < 0,05$ bei valdingi $p = 0,001$, $p < 0,05$ (žr. 7 lentelė).

7 lentelė. Tarnaujančios lyderystės, darbe patiriamo streso ir nesaugumo dėl darbo sąsaja su etato tipu

	Pilnas etatas (N=269)	Nepilnas etatas (N=42)	Mann-Whitney U (p)
	M (SD)	M (SD)	
Įgalinimas	4,45 (1,10)	4,50 (1,10)	0,753
Atsitraukimas	3,21 (1,12)	3,18 (1,24)	0,741
Atsakingumas	5,31 (0,65)	5,49 (0,77)	0,016
Atlaidumas	3,36 (1,10)	3,69 (1,11)	0,060
Drąsa	3,48 (1,50)	3,07 (1,48)	0,087
Autentiškumas	3,48 (1,16)	3,40 (1,19)	0,670
Nuolankumas	3,80 (1,10)	3,77 (1,26)	0,958
Valdymas	4,56 (1,03)	4,96 (1,08)	0,001
Tarnaujanti lyderystė	31,68 (4,82)	32,09 (4,90)	0,697
Stresas	2,55 (0,64)	2,57 (0,74)	0,853
Kokybinis nesaugumas	2,49 (0,78)	2,43 (0,91)	0,687
Kiekybinis nesaugumas	2,35 (0,80)	2,09 (0,83)	0,054

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Sekantis tyrimo uždavinys buvo nustatyti darbe patiriamo streso, nesaugumo dėl darbo ir pagal darbo sutartį sąsają. Atlikus skalių suderintumo vertinimą, buvo nustatyta, kad kai kurie duomenys (tarnaujančios lyderystės faktoriai: atsitraukimas, atsakingumas, drąsa, nuolankumas ir nesaugumo dėl darbo faktorius: kiekybinis nesaugumas) pasiskirsto nenormaliai, todėl buvo taikytas Mann – Whitney U testas. Rezultatai iš dalies patvirtino 3- ios hipotezės penktą dalį, kurioje teigiama, kad darbuotojai, dirbantys pagal terminuotą darbo sutartį, labiau patirs stresą darbe ir nesaugumą dėl darbo, nei darbuotojai, dirbantys pagal neterminuotą darbo sutartį. Darbuotojai, kurie dirba pagal terminuotą darbo sutartį, labiau jaučia kokybinį nesaugumą dėl darbo $p = 0,002$, $p < 0,05$ ir kiekybinį nesaugumą dėl darbo $p = 0,001$, $p < 0,05$, buvo statistiškai reikšminga (žr. 8 lentelė).

8 lentelė. *Tarnaujančios lyderystės, darbe patiriamo streso ir nesaugumo dėl darbo sąsaja su sutarties pobūdžiu*

	Neterminuota (N=294)	Terminuota (N=17)	Mann-Whitney U (p)
	M (SD)	M (SD)	
Įgalinimas	4,47 (1,09)	4,25 (1,24)	0,483
Atsitraukimas	3,21 (1,13)	3,11 (1,24)	0,813
Atsakingumas	5,34 (0,67)	5,29 (0,59)	0,563
Atlaidumas	3,42 (1,09)	3,05 (1,22)	0,231
Drąsa	3,44 (1,51)	3,11 (1,21)	0,364
Autentiškumas	3,45 (1,13)	3,70 (1,58)	0,381
Nuolankumas	3,81 (1,10)	3,44 (1,33)	0,330
Valdymas	4,63 (1,04)	4,32 (0,99)	0,133
Tarnaujanti lyderystė	31,82 (4,72)	30,31 (6,48)	0,418
Stresas	2,54 (0,65)	2,71 (0,76)	0,505
Kokybinis nesaugumas	2,45 (0,78)	3,06 (0,81)	0,002
Kiekybinis nesaugumas	2,28 (0,78)	2,97 (0,90)	0,001

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Paskutis tyrimo uždavinys buvo nustatyti darbe patiriamo streso, nesaugumo dėl darbo ir sektoriaus. Atlikus skalių suderintumo vertinimą, buvo nustatyta, kad kai kurie duomenys (tarnaujančios lyderystės faktoriai: atsitraukimas, atsakingumas, drąsa, nuolankumas ir nesaugumo dėl darbo faktoriai: kiekybinis nesaugumas) pasiskirsto nenormaliai, todėl buvo taikytas Mann – Whitney U testas. Rezultatai nepatvirtino 3- ios hipotezės šeštą dalį, kurioje teigiama, kad darbuotojai, dirbantys privačiame sektoriuje, labiau patirs stresą darbe ir nesaugumą dėl darbo, nei darbuotojai, dirbantys viešajame sektoriuje. Statistiškai reikšmingo ryšio tarp visų kintamųjų nebuvo gauta (žr. 9 lentelė).

9 lentelė. Tarnaujančios lyderystės, darbe patiriamo streso ir nesaugumo dėl darbo sąsaja su sektoriumi

	Viešas (N=51)	Privatus (N=260)	Mann-Whitney U (p)
	M (SD)	M (SD)	
Įgalinimas	4,49 (1,08)	4,45 (1,10)	0,788
Atsitraukimas	3,22 (1,08)	3,20 (1,14)	0,931
Atsakingumas	5,30 (0,58)	5,34 (0,69)	0,373
Atlaidumas	3,40 (1,08)	3,40 (1,11)	0,926
Drąsa	3,13 (1,48)	3,48 (1,50)	0,110
Autentiškumas	3,5(1,17)	3,46 (1,16)	0,916
Nuolankumas	3,90 (1,09)	3,77 (1,12)	0,372
Valdymas	4,63 (1,04)	4,61 (1,04)	0,955
Tarnaujanti lyderystė	31,60 (4,40)	31,76 (4,92)	0,763
Stresas	2,58 (0,66)	2,54 (0,65)	0,571
Kokybinis nesaugumas	2,64 (0,81)	2,46 (0,79)	0,147
Kiekybinis nesaugumas	2,34 (0,85)	2,31 (0,80)	0,954

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Taigi, trečioji hipotezė, kad sociodemografiniai kintamieji bus susiję su tarnaujančios lyderystės ryšiu su darbe patiriamu stresu ir nesaugumu dėl darbo, dalinai patvirtino. Kadangi nebuvo rasta statistiškai reikšmingo ryšio tarp moterų patiriamo streso, darbuotojų, neužimančių vadovaujančių pareigų jaučiamo nesaugumo dėl darbo, darbuotojų, dirbančių pagal specialybę jaučiamo streso, darbuotojų, dirbančių pilnu etatu patiriamo streso darbe ir jaučiamo nesaugumo dėl darbo, darbuotojų, dirbančių pagal terminuotą darbo sutartį patiriamo streso darbe ir darbuotojų, dirbančių privačiame sektoriuje patiriamo streso ir jaučiamo nesaugumo dėl darbo.

3. 2. Nesaugumas dėl darbo ir darbe patiriamas stresas

Pirmasis tyrimo uždavinys – ištirti nesaugumo dėl darbo ir darbe patiriamo streso ryšį. Ryšiams tirti buvo pasirinkta naudoti Pearson'o koreliacijos koeficientą normaliai pasiskirsčiusiems duomenims. Atlikus skalių suderintumo vertinimą, buvo nustatyta, kad duomenys pasiskirsto normaliai. Rezultatai patvirtino 1-ąją hipotezę, kurioje teigiama, kad nesaugumas dėl darbo bus siejamas su darbe patiriamu stresu – t. y. kuo labiau jaučiamas nesaugumas dėl darbo, tuo labiau didėja darbe patiriamas stresas. Nesaugumas dėl darbo ir darbe patiriamas stresas yra statistiškai susiję $r = 0,52, p < 0,01$ ir $r = 0,45, p < 0,01$ (žr. 10 lentelė).

10 lentelė. Kokybinio ir kiekybinio nesaugumo dėl darbo sąsaja su darbe patiriamu stresu

	Stresas		
	<i>r</i>	<i>p</i>	N
Kokybinis nesaugumas	0,52	< 0,01	311
Kiekybinis nesaugumas	0,45	< 0,01	311

Pastaba: Statistiškai reikšmingos koreliacijos pažymėtos paryškintu šriftu.

Rezultatai taip pat parodė, kad vyrų požiūriu, kokybinis nesaugumas dėl darbo yra siejamas su darbe patiriamu stresu $r = 0,60$, $p < 0,01$ bei kiekybinis nesaugumas dėl darbo yra siejamas su darbe patiriamu stresu. $r = 0,44$, $p < 0,01$. Moterų požiūriu, kokybinis nesaugumas dėl darbo taip pat yra siejamas su darbe patiriamu stresu $r = 0,48$, $p < 0,01$ bei kiekybinis nesaugumas dėl darbo yra siejamas su darbe patiriamu stresu $r = 0,49$, $p < 0,01$ (žr. 11 lentelė). Todėl, didėjant respondentų nesaugumui dėl darbo, didėja ir jų patiriamas stresas darbe.

11 lentelė. Kokybinio ir kiekybinio nesaugumo dėl darbo sąsaja su darbe patiriamu stresu lyties požiūriu

		Stresas		
		<i>r</i>	<i>p</i>	N
Vyrai	Kokybinis nesaugumas	0,60	< 0,01	160
	Kiekybinis nesaugumas	0,44	< 0,01	160
Moteris	Kokybinis nesaugumas	0,48	< 0,01	151
	Kiekybinis nesaugumas	0,49	< 0,01	151

Pastaba: Statistiškai reikšmingos koreliacijos pažymėtos paryškintu šriftu.

3. 3. Tarnaujančios lyderystės sąsaja su darbe patiriamu stresu ir nesaugumu dėl darbo

Vienas iš tyrimo uždavinių buvo ištirti tarnaujančios lyderystės ir darbe patiramo streso sąsają. Ryšiams tirti buvo pasirinkta naudoti Pearson'o koreliacijos koeficientą normaliai pasiskirsčiusiems duomenims. Atlikus skalių suderintumo vertinimą, buvo nustatyta, kad kai kurie duomenys pasiskirsto nenormaliai, tačiau dėl didelio respondentų skaičiaus, galime traktuoti, kad jie pasiskirstė normaliai, todėl ryšiams tirti buvo pasirinkta naudoti Pearson'o koreliacijos koeficientą. Rezultatai patvirtino 2- os hipotezės pirmą dalį, kurioje teigiama, kad kuo daugiau yra naudojama tarnaujanti lyderystė, kaip vadovavimo stilius, tuo mažiau darbuotojas patiria stresą darbe. Tarnaujanti lyderystė ir darbe patiriamas stresas yra statistiškai

susiję, $r = -0,41$, $p < 0,01$ (žr. 12 lentelė). Daugiau naudojant tarnaujančią lyderystę respondentų patiriamas stresas darbe mažėja. Svarbu paminėti, kad koreliacija tarp šių kintamųjų yra silpna.

12 lentelė. Tarnaujančios lyderystės sąsaja su darbe patiriamu stresu

	Stresas		
	<i>r</i>	<i>p</i>	N
Tarnaujanti lyderystė	-0,41	< 0,01	311

Pastaba: Statistiškai reikšmingos koreliacijos pažymėtos paryškintu šriftu.

Vertinant kiekvieną faktorių, priklausantį tarnaujančiai lyderystei, pagal Pearson'o koreliacijos koeficientą, gauti rezultatai taip pat patvirtino 2- os hipotezės pirmą dalį, kurioje teigiama, kad kuo daugiau yra naudojama tarnaujanti lyderystė, kaip vadovavimo stilius, tuo mažiau darbuotojas patiria stresą darbe. Tarnaujanti lyderystė ir darbe patiriamas stresas yra statistiškai susiję. Tarnaujančios lyderystės įgalinimo faktorius yra siejamas su darbe patiriamu stresu $r = -0,43$, $p < 0,01$; atsitraukimo faktorius yra siejamas su darbe patiriamu stresu $r = -0,42$, $p < 0,01$; atlaidumo faktorius yra siejamas su darbe patiriamu stresu $r = -0,43$, $p < 0,01$; drąsos faktorius yra siejamas su darbe patiriamu stresu $r = -0,11$, $p < 0,05$; nuolankumo faktorius yra siejamas su darbe patiriamu stresu $r = -0,28$, $p < 0,01$ bei valdymo faktorius yra siejamas su darbe patiriamu stresu $r = -0,12$, $p < 0,05$ (žr. 13 lentelė). Todėl, galime daryti prielaidą, kad daugiau naudojant tarnaujančią lyderystę respondentų patiriamas stresas darbe mažėja. Vis dėlto, svarbu paminėti, kad koreliacijos tarp šių kintamųjų yra silpnos arba labai silpnos.

13 lentelė. Tarnaujančios lyderystės faktorių sąsaja su darbe patiriamu stresu

	Stresas		
	<i>r</i>	<i>p</i>	N
Įgalinimas	-0,43	< 0,01	311
Atsitraukimas	-0,42	< 0,01	311
Atsakingumas	0,04	< 0,01	311
Atlaidumas	-0,43	< 0,01	311
Drąsa	-0,11	< 0,05	311
Autentiškumas	0,05	< 0,01	311
Nuolankumas	-0,28	< 0,01	311
Valdymas	-0,12	< 0,05	311

Pastaba: Statistiškai reikšmingos koreliacijos pažymėtos paryškintu šriftu.

Kitas tyrimo uždavinių buvo ištirti tarnaujančios lyderystės ir nesaugumo dėl darbo sąsają. Ryšiams tirti buvo pasirinkta naudoti Pearson'o koreliacijos koeficientą normaliai pasiskirsčiusiems duomenims. Atlikus skalių suderintumo vertinimą, buvo nustatyta, kad kai kurie duomenys pasiskirsto nenormaliai,

tačiau dėl didelio respondentų skaičiaus, galime traktuoti, kad jie pasiskirstė normaliai, todėl ryšiams tirti buvo pasirinkta naudoti Pearson' o koreliacijos koeficientą. Rezultatai patvirtino 2- os hipotezės antrą dalį, kurioje teigiama, kad kuo daugiau yra naudojama tarnaujanti lyderystė, kaip vadovavimo stilius, tuo mažiau darbuotojui bus jaučiamas nesaugumas dėl darbo. Tarnaujanti lyderystė ir nesaugumas dėl darbo yra statistiškai susiję. Tarnaujanti lyderystė yra siejama su kokybiniu nesaugumu dėl darbo $r = -0,25, p < 0,01$ bei kiekybiniu nesaugumu dėl darbo $r = -0,23, p < 0,01$ (žr. 14 lentelė). Daugiau naudojant tarnaujančią lyderystę respondentų jaučiamas nesaugumas dėl darbo mažėja. Svarbu paminėti, kad koreliacija tarp šių kintamųjų yra ir labai silpna.

14 lentelė. Tarnaujančios lyderystės sąsaja su kokybiniu ir kiekybiniu nesaugumu dėl darbo

	Tarnaujanti lyderystė		
	<i>r</i>	<i>p</i>	N
Kokybinis nesaugumas	-0,25	< 0,01	311
Kiekybinis nesaugumas	-0,23	< 0,01	311

Pastaba: Statistiškai reikšmingos koreliacijos pažymėtos paryškintu šriftu.

Vertinant kiekvieną faktorių, priklausantį tarnaujančiai lyderystei, pagal Pearson' o koreliacijos koeficientą, gauti rezultatai taip pat patvirtino 2- os hipotezės antrą dalį, kurioje teigiama, kad kuo daugiau yra naudojama tarnaujanti lyderystė, kaip vadovavimo stilius, tuo mažiau darbuotojui bus jaučiamas nesaugumas dėl darbo. Tarnaujanti lyderystė ir nesaugumas dėl darbo yra statistiškai susiję. Tarnaujančios lyderystės įgalinimo faktorius yra siejamas su kokybiniu nesaugumu dėl darbo $r = -0,20, p < 0,01$; atsitraukimo faktorius yra siejamas su kokybiniu nesaugumu dėl darbo $r = -0,17, p < 0,01$; atsakingumo faktorius yra siejamas su kokybiniu nesaugumu dėl darbo $r = 0,14, p < 0,01$; atleidimo faktorius yra siejamas su kokybiniu nesaugumu dėl darbo $r = -0,29, p < 0,01$; nuolankumo faktorius yra siejamas su kokybiniu nesaugumu dėl darbo $r = -0,14, p < 0,01$ bei valdymo faktorius yra siejamas su kokybiniu nesaugumu dėl darbo $r = -0,15, p < 0,01$. Tarnaujančios lyderystės įgalinimo faktorius yra siejamas su kiekybiniu nesaugumu dėl darbo $r = -0,22, p < 0,01$; atsitraukimo faktorius yra siejamas su kiekybiniu nesaugumu dėl darbo $r = -0,23, p < 0,01$; atsakingumo faktorius yra siejamas su kiekybiniu nesaugumu dėl darbo $r = 0,13, p < 0,05$; atleidimo faktorius yra siejamas su kiekybiniu nesaugumu dėl darbo $r = -0,32, p < 0,01$; nuolankumo faktorius yra siejamas su kiekybiniu nesaugumu dėl darbo $r = -0,13, p < 0,05$ bei valdymo faktorius yra siejamas su kiekybiniu nesaugumu dėl darbo $r = -0,15, p < 0,01$ (žr. 15 lentelė). Todėl, galime daryti prielaidą, kad daugiau naudojant tarnaujančią lyderystę respondentų jaučiamas nesaugumas dėl darbo mažėja. Vis dėlto, svarbu paminėti, kad koreliacijos tarp šių kintamųjų yra labai silpnos.

15 lentelė. Tarnaujančios lyderystės faktorių sąsaja su kokybiniu ir kiekybiniu nesaugumu dėl darbo

	Kokybinis nesaugumas			Kiekybinis nesaugumas		
	<i>r</i>	<i>p</i>	N	<i>r</i>	<i>p</i>	N
Įgalinimas	-0,20	< 0,01	311	-0,22	< 0,01	311
Atsitraukimas	-0,17	< 0,01	311	-0,23	< 0,01	311
Atsakingumas	-0,14	< 0,01	311	-0,13	< 0,05	311
Atlaidumas	-0,29	< 0,01	311	-0,32	< 0,01	311
Drąsa	-0,05	< 0,01	311	0,04	< 0,01	311
Autentiškumas	0,04	< 0,01	311	0,06	< 0,01	311
Nuolankumas	-0,14	< 0,01	311	-0,13	< 0,05	311
Valdymas	-0,15	< 0,01	311	-0,15	< 0,01	311

Pastaba: Statistiškai reikšmingos koreliacijos pažymėtos paryškintu šriftu.

Kitas tyrimo uždavinys buvo ištirti tarnaujančios lyderystės, darbe patiriamo streso ir nesaugumo dėl darbo sąsają. Norint sužinoti ar tarnaujanti lyderystė veikia darbuotojų patiriamą stresą darbe ir nesaugumą dėl darbo, buvo atlikta tiesinė regresijos analizė. Pirmiausiai buvo patikrinta tarnaujančios lyderystės faktorių darbe patiriamam stresui sąveika su šiuo ryšiu. Regresijos modelyje tiriau nepriklausomų, tarnaujančios lyderystės faktorių: įgalinimo, atsitraukimo, atsakingumo, atlaidumo, drąsos, autentiškumo, nuolankumo ir valdymo, kintamųjų gebėjimą prognozuoti darbe patiriamą stresą. Gautas modelis paaiškino 36 % darbe patiriamo streso rodiklių variacijos, $R^2 = 0,36$, $p < 0,05$ (žr. 16 lentelė). Jei keliame prielaidą, kad tarnaujanti lyderystė turėtų veikti darbe patiriamą stresą ir nesaugumą dėl darbo, tai tokiu atveju prognozuodami darbe patiriamą stresą regresinėje analizėje turime atsižvelgti ir į tai, kaip darbe patiriamo streso prognozę veikia tarnaujančios lyderystės ir kokybinio nesaugumo dėl darbo sąveika, kurią sekančiu žingsniu įtraukėme į regresinę analizę. Gautas modelis paaiškino 50 % darbe patiriamo streso rodiklių variacijos, $R^2 = 0,50$, $p < 0,05$ (žr. 16 lentelė). Determinacijos koeficientas padidėjo, todėl tarp šių dviejų modelių yra statistiškai reikšmingas skirtumas, $\Delta R^2 = 0,50$, $p < 0,05$ (žr. 16 lentelė). Todėl, galime daryti išvadą, jog tarnaujanti lyderystė, nesaugumas dėl darbo ir darbe patiriamo streso sąveikai daro poveikį.

16 lentelė. Regresinė analizė tarp atskirų tarnaujančios lyderystės faktorių, kokybinio ir kiekybinio nesaugumo darbe, prognozuojant darbe patiriamą stresą

Mod. Nr.		Stresas			R^2	ΔR^2
		$Beta(\beta)$	F	p		
1	Įgalinimas	-0,18	21,32	< 0,05	0,36	
	Atsitraukimas	-0,10		< 0,05		
	Atsakingumas	0,08		< 0,05		
	Atlaidumas	-0,15		< 0,05		
	Drąsa	-0,01		< 0,05		
	Autentiškumas	0,06		< 0,05		
	Nuolankumas	-0,03		< 0,05		
	Valdymas	-0,01		< 0,05		
2	Įgalinimas	-0,15	30,34	< 0,05	0,50	0,50
	Atsitraukimas	-0,09		< 0,05		
	Atsakingumas	0,13		< 0,05		
	Atlaidumas	-0,08		< 0,05		
	Drąsa	-0,01		< 0,05		
	Autentiškumas	0,05		< 0,05		
	Nuolankumas	-0,03		< 0,05		
	Valdymas	0,01		< 0,05		
	Kokybinis nesaugumas	0,28		< 0,05		
	Kiekybinis nesaugumas	0,06		< 0,05		

Pastaba: ΔR^2 – determinacijos koeficiento pokytis. Statistiškai reikšmingi rezultatai pažymėti paryškintu šriftu.

Taigi, antroji hipotezė, kad tarnaujanti lyderystė bus siejama su darbe patiriamu stresu ir nesaugumu dėl darbo, pasitvirtino. Buvo nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai tarp tarnaujančios lyderystės, darbe patiriamo streso ir nesaugumo dėl darbo.

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Šio tyrimo tikslas buvo įvertinti tarnaujančios lyderystės sąsajas su darbe patiriamu stresu ir nesaugumu dėl darbo. Tyrimo rezultatai leido sudaryti bendrą vaizdą apie tarnaujančios lyderystės įtaką darbe patiriamam stresui ir nesaugumui dėl darbo. Taip pat suteikė daugiau informacijos apie tarnaujančios lyderystės sąsajas su darbe patiriamu stresu ir nesaugumu dėl darbo.

Tyrimo rezultatai parodė, kad yra statistiškai teigiamas ryšys tarp nesaugumo dėl darbo ir darbe patiriamo streso (10 lentelė). Gauti rezultatai patvirtino pirmąją hipotezę, kad nesaugumas dėl darbo bus siejamas su darbe patiriamu stresu. O tai reiškia, kad jei nesaugumo dėl darbo jausmas didės, kils ir patyriminis stresas. Kaip teigė Gaunt & Benjamin (2007), nesaugumas dėl darbo sukelia įvairių tipų stresą. Taip pat ir Modrek ir Cullen (2013) savo tyrime taip pat atrado, kad dėl padidėjusio darbo krūvio ir nesaugumo dėl darbo, gali būti streso darbe padidėjimas.

Atsižvelgiant į gautus rezultatus, matyti, kad yra statistiškai reikšmingas ryšys tarp tarnaujančios lyderystės, darbe patiriamo streso ir nesaugumo dėl darbo (16 lentelė). Gauti rezultatai patvirtino antrąją hipotezę, kad tarnaujanti lyderystė bus siejama su darbe patiriamu stresu ir nesaugumu dėl darbo. Kadangi iš anksčiau žinome, kad nesaugumas dėl darbo ir stresas yra susiję (Gaunt & Benjamin, 2007; Modrek ir Cullen, 2013) ir jei vienas didėja, didėja ir kitas, tai galime sakyti, kad pradėjus taikyti tarnaujančios lyderystės modelį, galime sumažinti juos abu (Kaminska, 2016): sumažinti tiek nesaugumą dėl darbo, tiek darbe patiriamą stresą (Jaramillo et al., 2010). Taip pat ir Roberts & Green (2011) teigė, kad tarnaujantis lyderis yra susijęs su teigiamu elgesiu, pavyzdžiui sumažėjusia darbuotojų kaita.

Analizuojant gautus rezultatus matyti, kad moterys yra labiau linkusios savo vadovus vertinti geriau, kad vadovai yra labiau atsakingi, atlidūs, drąsūs, autentiški. Taip pat, kad moterys yra labiau linkusios jausti kiekybinį nesaugumą dėl darbo (4 lentelė). Pirmoji prielaida, kad moterys labiau patirs stresą darbe ir nesaugumą dėl darbo, nei vyrai, pasitvirtino iš dalies. Tačiau Gaunt & Benjamin (2007) savo ankstesniuose tyrimų duomenyse, parodė, kad vyrai patiria didesnę nesaugumą dėl darbo nei moterys. Šiuo atveju galėtumė daryti prielaidą, kad moterys turi didenį darbo krūvį nei vyrai, kadangi moterys dirba ne tik savo dirbamuose darbuose, bet ir namuose. Ilgainiui, moterys išmoko susidoroti su nemaloniomis situacijomis, taip pat moterys yra emociškesnės. Jos labiau išlieja savo susikaupusius jausmus, nei vyrai. O vyrai dažniausiai dirba tik savo dirbamuose darbuose, o grįžę namo jie labiau atsipalaiduoja nei dirba kasdienius namų ūkio darbus. Jie labiau yra linkę kaupti emocijas savyje, nei jas ištransliuoti. Ir gal dėl to vyrai yra labiau linkę jausti nesaugumą dėl darbo darbe, kadangi jie neišmoko kaip reikia susidoroti su nemaloniomis situacijomis, dažniausiai keliančiomis stresą.

Darbuotojai, kurie neužima vadovujančių pareigų, savo vadovą labiau vertina kaip atsitraukiantį ir drąsų. Taip pat, darbuotojai neužimantys vadovujančių pareigų, labiau patiria stresą darbe (5 lentelė). Antroji prielaida, kad darbuotojai, neužimantys vadovujančias pareigas, labiau patirs stresą darbe ir nesaugumą dėl darbo, nei darbuotojai, užimantys vadovujančias pareigas, pasitvirtino iš dalies. Nors jokios sąsajos tarp užimančių pareigų ir darbe jaučiamo streso nebuvo rasta pas kitus autorius, tačiau kaip Bande et al. (cit. pagal Kaminska, 2016) tyrimo duomenys parodė, darbuotojų planuojamas išėjimas iš organizacijos buvo silpnėsnis tiems, kurių vadovai buvo linkę labiau vadovautis tarnaujančia lyderyste, kaip vadovavimo modeliu. Todėl galima sakyti, kad šiuo atveju vadovas, kuris taiko tarnaujančios lyderystės vadovavimo modelį savo darbuotojams, užima vadovujančias pareigas, todėl tokie vadovai ir mažiau patirs stresą darbe, nei kiti vadovai, arba darbuotojai, užimantys vadovujančias pareigas organizacijoje.

Darbuotojai, kurie dirba ne pagal specialybę, savo vadovą labiau vertina kaip įgalinantį ir valdingą. Taip pat, darbuotojai, kurie dirba ne pagal specialybę, labiau patiria kiekybinį nesaugumą dėl darbo (6 lentelė). Trečioji prielaida, kad darbuotojai, dirbantys pagal specialybę, mažiau patirs stresą darbe ir nesaugumą dėl darbo, nei darbuotojai, dirbantys ne pagal specialybę, pasitvirtino iš dalies. Kadangi nebuvo atlikta jokio tyrimo apie darbuotojus, kurie dirba pagal specialybę ar dirbantys ne pagal specialybę, bei patiriamą nesaugumą dėl darbo, galime daryti prielaidą, kad darbuotojai dirbantys ne pagal specialybę, netik labiau jaus nesaugumą dėl darbo bet taip pat ir labiau patirs stresą darbe. O tai gali lemti darbuotojų kaita, tiksliau sakant, nuolatinę darbuotojų kaita, kas gali privesti darbuotoją nerimauti dėl savo darbo vietos ar užimančių pareigų organizacijoje.

Darbuotojai, kurie dirba nepilnu etatu, savo vadovą labiau vertina kaip atsakingą ir valdingą (7 lentelė). Ketvirtoji prielaida, kad darbuotojai, dirbantys pilnu etatu, labiau patirs stresą darbe ir nesaugumą dėl darbo, nei darbuotojai, dirbantys ne pilnu etatu, nepasitvirtino. Nebuvo rasta jokių sąsajų tarp tetato tipo ir vadovo bruožų. Tačiau buvo atliktas tyrimas, kurio duomenys atskleidė, jog dirbantiems pardavėjams visa darbo diena, tarnaujantis lyderis daro įtaką jų kaitos intencijoms, kitaip tariant darbuotojų norui išeiti iš darbo (Jaramillo et al., 2010).

Darbuotojai, kurie dirba pagal terminuotą darbo sutartį, labiau jaučia kokybinį ir kiekybinį nesaugumą dėl darbo (8 lentelė). Penktoji prielaida, kad darbuotojai, dirbantys pagal terminuotą darbo sutartį, labiau patirs stresą darbe ir nesaugumą dėl darbo, nei darbuotojai, dirbantys pagal neterminuotą darbo sutartį, pasitvirtino iš dalies. Nėra jokio nustatyto ryšio tarp darbo sutarties ir jaučiamo nesaugumo dėl darbo, tačiau Mauno, Ruokolainen, Kinnunen (2013) teigė, kad darbuotojai gali įvertinti savo darbo stresorius, ypač kai jų lygis yra iš ties aukštas, kaip rodiklius, kurie yra susiję su sutarties pažeidimu. Todėl galime manyti, kad sutarties pažeidimas, dirbant darbe, kelia ne tik didžiulį stresą, bet ir nesaugumą dėl darbo. Kadangi darbo sutartis darbe yra pagrindas, pagal kurią žmogus ne tik dirba, bet ir įeina į organizaciją, jos pažeidimas,

kitaip sakant jos nutraukimas, gal būt net staigus, darbuotojui gali sukelti nerimą, ko pasekoje darbuotojas gali jaustis nesaugus. Kadangi, pagal LR DK reglamentuojančias nuostatas, darbuotojas netekęs darbo sutarties dalinai praranda saugumą, socialinį draudimą. O jei interpretuotumė tai, kaip visiškos darbo sutarties nutraukimą, tokiu atveju darbuotojas prarastų ir pajamas, kurios jam garantuoja visapusišką saugumą.

Darbuotojai, kurie dirba privačiame sektoriuje, labiau jaučia kokybinį ir kiekybinį nesaugumą dėl darbo (9 lentelė). Šeštoji prielaida, kad darbuotojai, dirbantys privačiame sektoriuje, labiau patirs stresą darbe ir nesaugumą dėl darbo, nei darbuotojai, dirbantys viešajame sektoriuje, pasitvirtino iš dalies. Trečioji hipotezė, kad demografiniai kintamieji bus susiję su tarnaujančios lyderystės ryšiu su darbe patiriamu stresu ir nesaugumu dėl darbo, pasitvirtino iš dalies. Nors nebuvo jokio tyrimo atlikto apie darbuotojus, kurie dirba privačiame sektoriuje ir jų jaučiamą nesaugumą dėl darbo, tačiau buvo viešojo ir privataus sektoriaus vadovų ir personal darbuotojų taikytas tyrimas, kurį Roberts & Green (2011) pateikė. Tyrimo duomenys parodė, kad kuo labiau buvo taikytas tarnaujančios lyderystės modelis, tuo labiau buvo susijęs su mažėjančiu streso lygiu darbe. Kadangi žinome iš anksčiau, kad nesaugumas dėl darbo ir darbe patiriamas stresas yra susiję (Gaunt & Benjamin, 2007; Modrek ir Cullen, 2013), ir jei didėja nesaugumas dėl darbo, didėja ir patiriamas stresas darbe, ir jei taikant tarnaujančią lyderystę, mažėja stresas darbe, tai tuo pačiu mažėja ir nesaugumo dėl darbo jausmas.

5. TYRIMO RIBOTUMAI IR ATEITIES TYRIMŲ PERSPEKTYVOS

Pirmasis tyrimo ribotumas yra tai, kad buvo tirti dirbantys studentai, jauni dirbantys žmonės ir vidutinio amžiaus bei prieš pensijinio amžiaus dirbantys žmonės. Tai patogioji imtis, tačiau ji nėra reprezentatyvi visai populiacijai. Todėl ateities tyrimams reikėtų patikrinti ar šio tyrimo nustatyti dėsningumai galioja ir didesnėje imtyje.

Kitas svarbus tyrimo ribotumas – tyrime dalyvavę respondentai dirbantys privačiame ir viešajame sektoriuose. Kadangi respondantai dirbo skirtingose organizacijose, tai padėjo surinti objektyvius tyrimo duomenis, tačiau ateityje tyrimą reikėtų atlikti organizacijose, tiek privačiose, tiek viešosiose, kurios iš anksto pritartų tyrimo atlikimui ir be abejojimo kuo didesniame skaičiuje organizacijų.

Tiriamieji tik jam būdingą sakinį apie tarnaujančią lyderystę vertino nuo 1 iki 6, kur 1 – visiškai nesutinku, o 6 – visiškai sutinku, kilusį stresą darbo vietoje vertino nuo 1 iki 5, kur 1 – niekada, o 5 – labai dažnai, kiek sutinka su kiekvienu teiginiu apie nesaugumą dėl darbo vertino nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku. Todėl reikėtų patikrinti ar tokie patys būtų rasti rezultatai naudojant visus šiuos du tarnaujančios lyderystės vertinimus.

Tyrimu buvo išsiaiškinta, kad tarnaujanti lyderystė buvo siejama su darbe patiriamu stresu ir tarnaujanti lyderystė buvo siejama su nesaugumu dėl darbo bei buvo gauti tyrimo duomenys. Tačiau taip pat būtų svarbu ateities tyrime išsiaiškinti ir nustatyti tarnaujančios lyderystės naudojimą, kaip vienos iš lyderystės tipų ar modelių, Lietuvoje ir jos pritaikymą Lietuvos imčiai.

Taip pat ateities tyrime būtų naudinga atlikti longitudinalinį tyrimą ir pažiūrėti kaip keičiasi ar nesikeičia tarnaujančios lyderystės su darbe patiriamu stresu ir nesaugumu dėl darbo konstrukto pasireiškimas. Taip pat galima atlikti ir lyginamąją analizę su kitomis šalimis, tačiau būtų pavojus dėl tarnaujančios lyderystės faktorių vienodo sukritimo, nes atsiskleistų kultūriniai skirtumai dėl tarnaujančios lyderystės. Todėl lyginamąją analizę galima būtų atlikti su kitais tyrimais, kurie būtų atlikti Lietuvoje. Tačiau taikant lyginamąją analizę būtų naudinga atlikti naudojant tuos pačius metodus, tuos pačius kintamuosius ir tą pačią tiriamųjų imtį.

IŠVADOS

1. Yra ryšys tarp jaučiamo nesaugumo dėl darbo ir darbe patiriamo streso: didėjant nesaugumui dėl darbo didėja ir asmens patiriamas stresas.
2. Yra ryšys tarp naudojamos tarnaujančios lyderystės ir jaučiamo nesaugumo dėl darbo: didėjant tarnaujančiai lyderystei mažėja asmens jaučiamas nesaugumas dėl darbo.
3. Yra ryšys tarp naudojamos tarnaujančios lyderystės ir darbe patiriamo streso: didėjant tarnaujančiai lyderystei mažėja asmens patiriamas stresas.
4. Yra ryšys tarp sociodemografinių kintamųjų, tarnaujančios lyderystės, darbe patiriamo streso ir nesaugumo dėl darbo.
5. Moterys labiau jaučia kiekybinį nesaugumą dėl darbo.
6. Darbuotojai, neužimantys vadovaujančias pareigas, labiau patiria stresą darbe.
7. Darbuotojai, dirbantys ne pagal specialybę, labiau patiria kiekybinį nesaugumą dėl darbo.
8. Darbuotojai, dirbantys pagal terminuotą darbo sutartį, labiau jaučia nesaugumą dėl darbo.

REKOMENDACIJOS

Vadovams mokytis atpažinti darbuotojų patiriamą stresą, mokyti darbuotojus įvairių streso įveikos būdų, tikslingiau vadovams ir darbuotojams planuoti savo darbus ir skiriamą laiką jiems atlikti, taip pat pasiruošti netikėtoms situacijoms, o dar geriau užkirsti kelią jų atsiradimui. Siekiant darbuotojus informuoti apie galimas streso priežastis ir pasekmes. Jie turi žinoti streso požymius ir kaip tinkamai į juos reaguoti, kad laiku pastebėtų didėjančią įtampą ir išvengtų streso pasekmių, pavyzdžiui jaučiamo nesaugumo dėl darbo.

Organizacijoms rengti seminarus, skirtus vadovams ir darbuotojams, kuriuose būtų pranešama apie streso atpažinimą, galimas pasekmes darbe ir vadovo, besiriamenčio tam tikra lyderyste, vaidmens svarbą organizacijoje.

Patiems vadovams taip yra svarbu savanoriškai imtis iniciatyvos dėl tam tikrų priemonių, kurios padėtų darbuotojams išvengti streso pasekmių darbo metu ar apskritai jų darbuose. Kurios pagelbėtų jiems didinti atsparumą stresui ir nesaugumui dėl darbo. Pavyzdžiui, darbo krūvio paskirstymas ir darbo sąlygų gerinimas, santykių su darbuotojais gerinimas, vadovavimasis tam tikra lyderyste vadovaujant darbuotojams ir pan.

Mokslininkams, tyrėjams pradėti darbus šia tema, gausinant informaciją apie tarnaujančios lyderystės poveikį darbe patiriamam stresui ir nesaugumui dėl darbo. Apie tarnaujančios lyderystės poveikį sociodemografinėms charakteristikoms ir lyties skirtumams. Taip pat toliau tęsiant darbus apie ryšį tarp darbe patiriamo streso ir nesaugumo dėl darbo. Apie poveikį ir pasekmes vienas kitam.

LITERATŪRA

1. Blackmore C., Kuntz J. R. C. (2011). Antecedents of Job Insecurity in Restructuring Organisations: An Empirical Investigation // *New Zealand Journal of Psychology*. Vol. 40, No. 3, 7 – 18.
2. Buonocore F., Russo M., Ferrara M. (2015). Work – family conflict and job insecurity: are workers from different generations experiencing true differences? // *Community, Work & Family*, Vol. 18, No. 3, 299 – 316.
3. Canadian Centre for Occupational Health and Safety // *Workplace Stress – General*. [Žiūrėta 2019-05-14] Prieiga per internetą: <<https://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/stress.html>>
4. Chambel M. J., Fontinha R. (2009). Contingencies of contingent employment: Psychological contract, job insecurity and employability of contracted workers // *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 25, No. 3, 207 – 217.
5. Charkhabi M. (2017). Quantitative and qualitative job insecurity: Outcomes and moderators in Iran, Belgium, and U. S. // A thesis.
6. Cheng G. H. – L., Chan D. K. – S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta – analytic review // *Applied psychology: an international review*. Vol. 57, No. 2, 272 – 303. doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00312.x.
7. Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600-615.
8. De Nobile J., McCormick J., Hoekman K. (2013). Organizational communication and occupational stress in Australian Catholic primary schools // *Journal of Educational Administration*. Vol. 51, No. 6, pp. 744 – 767. doi: 10.1108/JEA-09-2011-0081
9. De Witte H. (2005). Job insecurity: review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences // *SA Journal of Industrial psychology*. Vol. 31, No. 4, 1 – 6.
10. Elst T. V., Bosman J., De Cuyper N. and Stouten J., De Witte H. (2013). Does positive affect buffer the associations between job insecurity and work engagement and psychological distress? A test among South African Workers // *Applied psychology: An international review*. Vol. 62, 558 – 570. doi: 10.1111/j.1464-0597.2012.00499.x.
11. Emberland J. S., Rundmo T. (2010). Implications of job insecurity perceptions and job insecurity responses for psychological well-being, turnover intentions and reported risk behavior // *Safety Science*. 48: 452 – 459.
12. Fairbrother K., Warn J. (2003). Workplace dimensions, stress and job satisfaction // *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 18, No. 1, pp. 8 – 21. doi: 10.1108/02683940310459565.
13. Fink G. (2010). *Stress consequences: mental, neuropsychological and socioeconomic. Australia and UK*. Academic Press is an imprint of Elsevier.
14. Gaunt R. & Benjamin O. (2007). Job insecurity, stress and gender // *Community, Work and Family*. Vol. 10, No. 3, 341 – 355. doi: 10.1080/13668800701456336.
15. Gilbert J. A. (2011). Job insecurity: A multifaceted approach // *Insights Journal*. Issue 1. 134 – 147.
16. Greenleaf R. K. Center for Servant Leadership // *What is Servant Leadership?* [Žiūrėta 2019-06-01] Prieiga per internetą: <<https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/>>
17. Grisaffe D. B., VanMeter R., Chonko L. B. (2016). Serving first for the benefit of others: preliminary evidence for a hierarchical conceptualization of servant leadership // *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 36, No. 1, 40 – 58. doi: 10.1080/08853134.2016.1151303.
18. Harju L. K., Schaufeli W. B., Hakanen J. J. (2018). A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting // *Journal of Managerial Psychology*. doi: 10.1108/JMP-08-2016-0237.
19. Heads Up. Better mental health in the workplace // *Workplace stress*. [Žiūrėta 2019-05-14] Prieiga per internetą: <<https://www.headsup.org.au/healthy-workplaces/workplace-stressors>>

20. Howell L. D. (2013). The relationship between perceived servant leadership constructs and collective self – esteem. A dissertation. Western Kentucky University, Bowling Green, Kentucky, pp. 1 – 93.
21. Jaramillo F., Grisaffe D. B., Chonko L. B. ir Roberts J. A. (2010). To keep your agents: consider servant leadership // Keller Center Research Report. Baylor University, Waco, Texas, pp. 1 – 5.
22. Kaminska M. (2016). Servant leadership and experience of job satisfaction and job autonomy among residents of small Icelandic town. Reykjavík. Project to the degree of Bachelor of Science.
23. Lai Y., Saridakis G. & Blackburn R. (2013). Job stress in the United Kingdom: Are small and medium – sized enterprises and large enterprises different? // *Stress Health*, 31:222 – 235.
24. Lee C., Bobko P., Chen Z. X. (2006). Investigation of the multidimensional model of job insecurity in China and the USA // *Applied psychology: An international review*. Vol. 55, No. 4, 512 – 540.
25. Mauno S., Ruokolainen M., Kinnunen U. (2013). Does aging make employees more resilient to job stress? Age as a moderator in the job stressor – well – being relationship in three Finnish occupational samples // *Review. Aging & Mental Health*, Vol. 17, No. 4, 411 – 422. doi: 10.1080/13607863.2012.747077.
26. Modrek S. ir Cullen M. R. (2013). Job insecurity during recessions: effects on survivors' work stress // *BMC Public Health*, 13:929. doi: 10.1186/1471-2458-13-929.
27. Nella D., Panagopoulou E., Galanis N., Montgomery A. ir Benos A. (2015). Consequences of job insecurity on the psychological and physical health of Greek civil servants // Hindawi Publishing Corporation, *BioMed Research International*, pp. 1 – 8. doi: 10.1155/2015/673623.
28. Pikūnas J., Palujanskienė A. (2005). Stresas: atpažinimas ir įveikimas. Kaunas. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
29. Pološki Vokić N., Bogdanić A. (2007). Individual differences and occupational stress perceived: a Croatian survey // *Working Paper Series*. No. 07 – 05.
30. Probst T. M., Lawler J. (2006). Cultural values as moderators of employee reactions to job insecurity: The role of individualism and collectivism // *Applied psychology: An international review*. Vol. 55, 234 – 254.
31. Reinke, S. J. (2004). Service before self: Towards a theory of servant leadership. *Global Virtue Ethics Review*, 5(3), 30-57.
32. Roberts G. & Green D. (2011). Servant leader workplace spiritual intelligence: A shield of protection from workplace stress // *Regent Global Business Review*, Vol. 5, Iss. 1., pp. 12 – 18.
33. Rodríguez Feijóo N. (2004). Job insecurity and stress level // *Interdisciplinaria*, Numero Especial, 249 – 257.
34. Schaufeli B. W. (2016). Job insecurity research is still alive and kicking twenty years later: A commentary // *Australian Psychologist*. Vol. 51, 32 – 35. doi: 10.1111/ap.12201.
35. Sendjaya S. (2015). Servant leadership research // *Personal and Organizational Excellence through Servant Leadership, Management for professionals*. doi: 10.1007/978-3-319-16196-9_2.
36. Stiglbauer B., Batinic B. (2015). Proactive coping with job insecurity: Is it always beneficial to well – being? // *Work & Stress*. Vol. 29, No. 3, 264 – 258.
37. Sverke M., Hellgren J., Näswall K. (2002). No security: A meta – analysis and review of job insecurity and its consequences // *Journal of Occupational health psychology*. Vol. 7, No. 3, 242 – 264. doi: 10.1037//1076-8998.7.3.242.
38. Sverke M., Hellgren J., Näswall K. (2006). Job insecurity. A literature review // *National institute for Working life and authors*. No. 1:2006. ISSN: 1404 – 790X.
39. Thornton P. J., Thomas A. R, Vine K. W. (1996). The physiological, psychological and work stress of primary school principals // *International Journal of Educational Management*. Vol. 10/6, 42 – 55.
40. Urbonavičiūtė I., Bagdžiūnienė D., Lazauskaitė – Zabielskė J., Elst T. V., De Witte H. (2015). The role of career factors in qualitative and quantitative job insecurity: a study in different organizational contexts // *International Journal of Psychology: A Biopsychosocial Approach*. Vol. 16, 23 – 45.
41. Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*. Vol. 37, No. 4, 1228-1261. doi: 10.1177/0149206310380462.
42. Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of

- a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267.
43. Walinga J., Rowe W. (2013). Transforming stress in complex work environments // *International Journal of Workplace Health Management*. Vol. 6, No. 1, pp. 66 – 88. doi: 10.1108/17538351311312420.
 44. Webster J. H. (2014). Perceived stress among police officers: an integrative model of stress and coping // *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*. Vol. 37, No. 4, pp. 839 – 857. doi: 10.1108/PIJPSM-06-2014-0064.
 45. Wilkins Jordan M. (2014). All stressed out, but does anyone notice? Stressors affecting public libraries // *Journal of Library Administration*, 54:291 – 307. doi: 10.1080/01930826.2014.924318.

PRIEDAI

1 priedas. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal sociodemografines charakteristikas

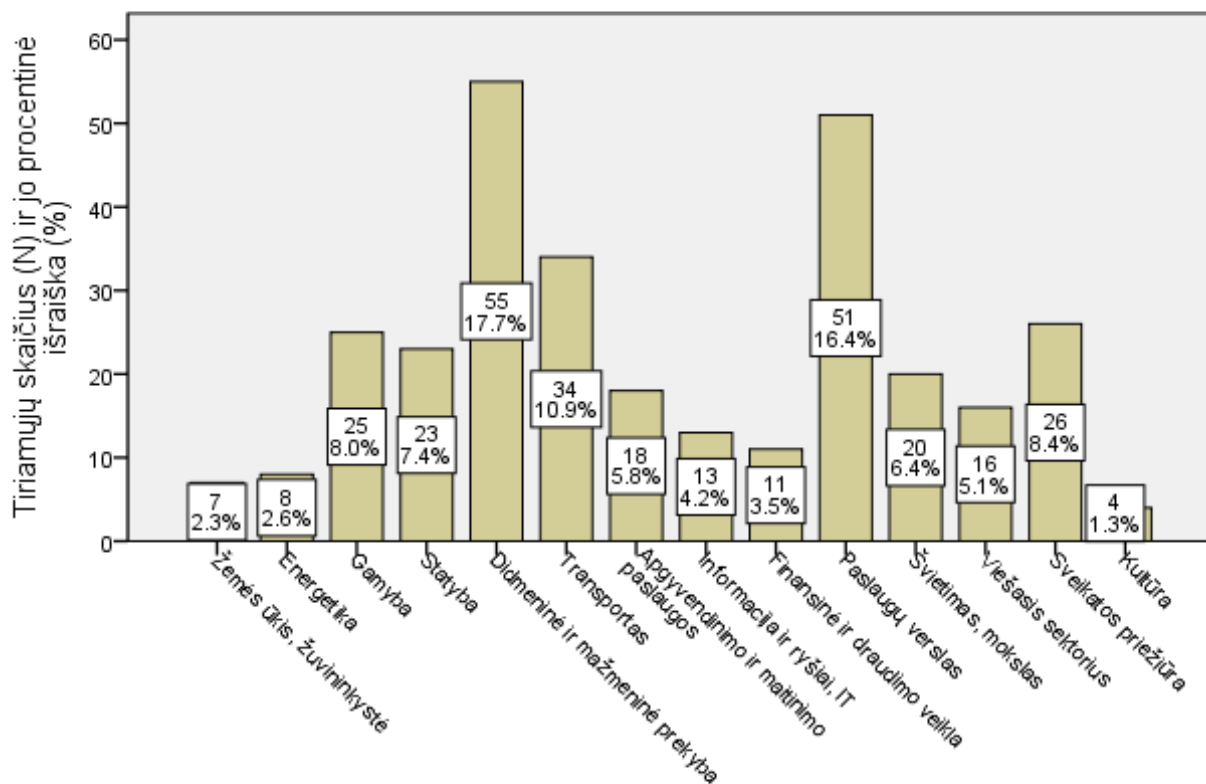
Tiriamųjų pasiskirstymas pagal įgytą išsilavinimą

Jūsų išsilavinimas	Tiriamųjų skaičius (N)	Procentinė išraiška (%)
Profesinė kvalifikacija	28	9 %
Aukštesnis nei magistro laipsnis	6	1,9 %
Aukštesnysis (dabar - aukštasis koleginis) išsilavinimas	57	18,3 %
Bakalauro laipsnis	114	36,7 %
Magistro laipsnis	63	20,3 %
Vidurinis išsilavinimas	43	13,8 %
Viso:	311	100 %

Tiriamųjų pasiskirstymas pagal sektorių, kuriam priklauso organizacija

Sektorius, kuriam priklauso organizacija	Tiriamųjų skaičius (N)	Procentinė išraiška (%)
Viešas	51	16,4 %
Privatus	260	83,6 %
Viso:	311	100 %

Ekonominė veiklos rūšis, kuria užsiima organizacija



Tiriamųjų pasiskirstymas pagal ekonominės veiklos rūšį, kuria užsiima organizacija

Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių organizacijoje

Darbuotojų skaičius organizacijoje	Tiriamųjų skaičius (N)	Procentinė išraiška (%)
1-9	55	17,7 %
10-49	95	30,5 %
50-99	37	11,9 %
100-249	52	16,7 %
250-499	29	9,3 %
500-999	16	5,2 %
1000 ir daugiau	27	8,7 %
Viso:	311	100 %

Tiriamųjų pasiskirstymas pagal etatus

Etatai	Tiriamųjų skaičius (N)	Procentinė išraiška (%)
Pilnas etatas	269	86,5 %
Nepilnas etatas	42	13,5 %
Viso:	311	100 %

Tiriamųjų pasiskirstymas pagal vadovujančių pareigų užėmimą

Vadovujančių pareigų užėmimas	Tiriamųjų skaičius (N)	Procentinė išraiška (%)
Vadovujančios pareigos	51	16,4 %
Nevadovujančios pareigos	260	83,6 %
Viso:	311	100 %

Tiriamųjų pasiskirstymas pagal pavaldžių darbuotojų skaičių

Pavaldžių darbuotojų skaičius	Tiriamųjų skaičius (N)	Procentinė išraiška (%)
0	260	83,6 %
1 – 5	34	10,9 %
6 – 10	10	3,4 %
11 – 20	3	0,9 %
> 20	4	1,2 %
Viso turinčių pavaldžių darbuotojų:	51	16,4 %
Viso:	311	100 %

Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbo sutarties pobūdį

Darbo sutarties pobūdis	Tiriamųjų skaičius (N)	Procentinė išraiška (%)
Neterminuota darbo sutartis	294	94,5 %
Terminuota darbo sutartis	17	5,5 %
Viso:	311	100 %

Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbą pagal specialybę

Darbas pagal specialybę	Tiriamųjų skaičius (N)	Procentinė išraiška (%)
Taip	171	55 %
Ne	140	45 %
Viso:	311	100 %

Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbo stažą organizacijoje

Darbo stažas organizacijoje (mėn.)	Tiriamųjų skaičius (N)	Procentinė išraiška (%)
1 - 12	61	19,6 %
13 - 36	96	30,5 %
37 – 60	55	17,5 %
61 – 120	51	16,4 %
> 120	48	16 %
Viso:	311	100 %

Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbo stažą užimančiose pareigose

Darbo stažas užimančiose pareigose (mėn.)	Tiriamųjų skaičius (N)	Procentinė išraiška (%)
1 - 12	69	22,2 %
13 – 36	101	32,1 %
37 – 60	57	18,2 %
61 – 120	40	13,7 %
> 120	44	13,8 %
Viso:	311	100 %

Tiriamųjų pasiskirstymas pagal bendrą darbo stažą

Bendras darbo stažas (mėn.)	Tiriamųjų skaičius (N)	Procentinė išraiška (%)
1 - 12	7	2,1 %
13 – 36	21	6,6 %
37 – 60	42	13,3 %
61 – 120	93	28,8 %
> 120	148	49,2 %
Viso:	311	100 %

Tiriamųjų pasiskirstymas pagal šiuo metu užimančias pareigas

Pareigos	Tiriamųjų skaičius (N)	Procentinė išraiška (%)
Administratorius	14	4,4 %
Apsaugos darbuotojas	2	0,6 %
Architektas	1	0,3 %
Auklėtoja	3	0,9 %
Aukštalipys	1	0,3 %
Buhalteris	19	7 %
Cecho darbuotojas	6	1,8 %
Dėstytojas	9	2,8 %
Direktorius	10	3,1 %
Finansų analitikas	5	1,5 %
Fotografas	3	1 %
Interjero dizaineris	1	0,3 %
Inžinierius	15	5,6 %
IT administratorius	5	1,5 %
Kokybės priežiūros specialistas	6	1,8 %
Kurjeris	3	0,9 %
Laboratorijos darbuotojas	2	0,6 %
Laiškininkas	1	0,3 %
Padavėjas	2	0,6 %
Pardavėjas	7	2,1 %
Pardavimų skyriaus darbuotojas	13	4,1 %
Pavaduotojas	3	0,9 %
Personalo vadybininkas	5	1,5 %
Plataus profilio statybininkas	5	1,5 %
Psichologas	5	1,5 %
Šaltkalvis, sunkosios technikos remontininkas	5	1,5 %
Sandėlio darbuotojas	5	1,5 %
Serviso meistras	2	0,6 %
Socialinis darbuotojas	2	0,6 %
Spaudėjas	1	0,3 %
Specialistas	16	5,9 %
Specialiųjų operacijų pajėgų karys	1	0,3 %
Tarnautojas	1	0,3 %
Teisininkas	3	0,9 %
Treneris	4	1,2 %
Ūkvedys	3	0,9 %
Vadybininkas	89	28,9 %
Vairuotojas	9	2,9 %
Valstybės sienos apsaugos pareigūnas	2	0,6 %
Valytoja	5	1,6 %
Vertėjas	1	0,3 %
Virėjas	2	0,6 %
Visuomenės sveikatos priežiūros specialistas	13	3,9 %
Žurnalistas	1	0,3 %
Viso:	311	100 %

Tarnaujančios lyderystės apklausos išmestų teiginių svorių pavyzdžiai pagal faktorinės analizės duomenis

Klausimai	Faktoriai							
	Atsakingumas	Atsitraukimas	Įgalinimas	Atlaidumas	Nuolankumas	Valdymas	Autentiškumas	Drąsa
X	0,849							
X	0,880							
X	0,817							
12. Mano vadovas įgalina mane priimti sprendimus, palengvinančius mano darbą.	0,394	0,526			0,544			
X		0,803						
X		0,786						
X		0,738						
9. Mano vadovas yra atviras dėl savo trūkumų ir silpnųjų pusių.		0,496			0,673			
X				0,598				
X				0,767				
X				0,874				
X								0,781
X								0,892
X							0,766	
X							0,782	
17. Mano vadovas dažniausiai yra paveiktas to, kas vyksta aplink jį/ ją.				0,324			0,641	
X					0,843			
X					0,808			
30. Jei žmonės išsako kritiką, mano vadovas bando iš to pasimokyti.		0,375			0,772			
X						0,691		
X						0,806		
16. Mano vadovas rizikuoja ir daro tai, ką mano esant būtina padaryti.					0,311	0,487		
X			0,637					
X			0,856					
X			0,847					
19. Mano vadovas turi ilgalaikę viziją.	0,494		0,465					

Tarnaujančios lyderystės apklausos teiginių svorių pavyzdžiai pagal faktorinės analizės duomenis su Varimax sukiniu

Klausimai	Faktoriai							
	Atsakingumas	Atsitraukimas	Įgalinimas	Atlaidumas	Nuolankumas	Valdymas	Autentiškumas	Drąsa
X	0,849							
14. Pasak vadovo, aš esu atsakingas už savo atliktą darbą.	0,880							
X	0,817							
5. Mano vadovas pasilieka nuošalyje ir kitiems atiduoda nuopelnus.		0,803						
X		0,786						
X		0,738						
X				0,598				
X				0,767				
23r Mano vadovui sunkiai sekasi pamiřti tai, kas nepasisekė praeityje.				0,874				
8. Mano vadovas rizikuoja netgi tada, kai jis/ ji nėra tikras dėl savo vadovo palaikymo.								0,892
X								0,766
28. Mano vadovas parodo savo tikruosius jausmus savo darbuotojams.								0,782
18. Mano vadovas bando mokytis iš kritikos, kurią jis/ ji gauna iš savo aukštesniojo vadovo.					0,843			
X					0,808			
X						0,691		
26. Mano vadovas pabrėžia mūsų darbo socialinę atsakomybę.						0,806		
X			0,637					
2. Mano vadovas skatina mane naudotis savo talentais.			0,856					
X			0,847					