

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Agnė STRAKŠYTĖ

**PERSONALO DARBINIO STRESO IR VADOVO LYDERYSTĖS
ORIENTACIJŲ SĄRYŠIAI: METALO GAMYBOS IR PREKYBOS
ĮMONĖS ATVEJO STUDIJA**

Magistro darbas

Šiauliai, 2008

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

NVAM – 6/1 gr. studentė

Agnė STRAKŠYTĖ

**PERSONALO DARBINIO STRESO IR VADOVO LYDERYSTĖS
ORIENTACIJŲ SĄRYŠIAI: METALO GAMYBOS IR PREKYBOS
ĮMONĖS ATVEJO STUDIJA**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)

Magistro darbo autorius
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Santrauka

Agnė Strakšytė

Personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijų sąryšiai: metalo gamybos ir prekybos įmonės atvejo studija

Magistro darbas.

Magistro darbe yra suformuluotos darbinio streso ir vadovo vadovavimo stiliaus orientacijų sąryšių problemos, išanalizuoti ir susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių teoriniai ir empiriniai tyrimai. Atliekant tyrimą buvo naudoti du jau išbandyti ir Lietuvos organizacijų kultūros sąlygomis pasiteisinę tyrimo instrumentai: *Darbinio streso klausimynas* (kuriuo ištirti 132 požymiai), sudarytas remiantis amerikiečių Osipow, Spokane (1987) ir *Vadovų vadovavimo stilių klausimynas* (kuriuo ištirti 108 požymiai), išverstas ir adaptuotas Lietuvoje pagal švedų Ekvall ir Arvonen (1987), Lindell ir Rosenqvist (1992) klausimyną. Atliktas empirinis tyrimas parodė, jog darbinis stresas daugeliu aspektų tarpiai susijęs su lyderiavimo orientacijomis. Autorės pateikta hipotezė, jog vadovo savęs vertinimas yra geresnis nei kitų komandos narių, o vadovavimo-lyderiavimo stiliaus raiška turi įtakos personalo patiriamo darbinio streso lygiui, iš dalies pasitvirtino.

SUMMARY

Agnė Strakšytė

Interrelations between Work Stress and Orientations of Managerial Leadership: The Analysis of the Metal Trade Company.

Master's work.

The problems of the interrelations between work stress and orientations of managerial leadership were analyzed in this Master's thesis. Also, there were investigated and systematized theoretical and practical researches of various Lithuanian and foreign authors. Additionally, the research was carried out using two already worked-out and tested in Lithuanian organizations instruments: A questionnaire of Work Stress (132 features surveyed) created according to Osipow, Spokane (1987) and A questionnaire of Managerial Leadership (108 features were surveyed). These instruments were translated and adjusted to Lithuania after the questionnaire of Swedish Ekvall ir Arvonen (1987), Lindell and Rosenqvist (1992). The empirical research has showed that the work stress is closely related to orientations of leadership. The author's hypothesis introducing the fact that managers' estimate themselves higher than then the rest of the stuff and that managerial leadership influences the level of work stress experienced by the stuff, was partially proven.

TURINYS

ĮVADAS	6
1. DARBINIO STRESO IR VADOVŲ VADOVAVIMO STILIŲ REIŠKINIŲ IŠTIRTUMAS ŠALIES IR UŽSIENIO AUTORIŲ DARBUOSE	11
1.1. Streso traktuotė mokslo darbuose	11
1.1.1. Darbinio streso samprata ir apibrėžtis	15
1.1.1.1. Veiksniai, sukeltys stresą darbe	19
1.1.1.2. Streso poveikis darbinės veiklos charakteristikoms	24
1.2. Vadovų lyderystės ir vadovavimo stiliaus teorinė analizė.....	28
1.2.1. Lyderystės samprata	29
1.2.2. Vadovavimo stilių charakteristika	32
1.2.3. Vadovavimo lyderiavimo teorijos – sėkmingo vadovo bruožai	37
1.3. Darbinio streso ir lyderystės orientacijų sąryšis	42
2. PERSONALO DARBINIO STRESO IR VADOVO LYDERYSTĖS ORIENTACIJŲ METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS	48
2.1. Prekybos ir gamybos įmonė „X“ kaip savita organizacija ir jos žmogiškųjų išteklių valdymo tyrimo metodologija.....	48
2.2. Tyrimo metodika ir instrumentų apibūdinimas	51
2.2.1. Darbinio streso instrumento metodologinis apibūdinimas	54
2.2.2. Lyderystės orientacijų instrumento metodologinis apibūdinimas	59
2.3. Tyrimo eiga.....	63
2.4. Tyrimo imties charakteristika	63
3. METALO GAMYBOS IR PREKYBOS ĮMONĖS PERSONALO DARBINIO STRESO IR VADOVAVIMO LYDERYSTĖS ORIENTACIJŲ SĄRYŠIO TYRIMO ANALIZĖ.....	69
3.1. Personalo darbinio streso raiška prekybos ir gamybos įmonėje „X“.....	69
3.2. Lyderystės orientacijų raiška prekybos ir gamybos įmonėje „X“	79
3.3. Personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijų sąryšiai tirtoje organizacijoje ..	87
3.4. Sociodemografinių kintamųjų, darbinio streso ir lyderystės orientacijų statistiniai ryšiai ..	91
IŠVADOS	94
REKOMENDACIJOS	95
LITERATŪRA	98
PRIEDAI.....	102

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Bendrasis adaptacinis sindromas.....	13
2 paveikslas. Organizmo reakcijos, kurias sukelia pagrindiniai stresoriai	14
3 paveikslas. Stresų, jų priežasčių bei aplinkybių tarpusavio ryšys	17
4 paveikslas. Streso įtaka žmogaus kasdieninei veiklai ir gyvenimo būdui (nukrypimų tarpusavio ryšys).....	27
5 paveikslas. Schmidt – Tannenbaum kontinumas	35
6 paveikslas. Situacinis vadovavimo modelis.....	39
7 paveikslas. Gamybos ir prekybos įmonės „X“ darbuotojų imtis	49
8 paveikslas. Sociometrinio testo: „Pavaldiniai vertina vadovą“ lyderystės orientacijų nustatymo variantai	60
9 paveikslas. Sociometrinio testo: „Vadovas vertina pats save“ lyderystės orientacijų nustatymo variantai	61
10 paveikslas. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal lytį	64
11 paveikslas. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal pareigas	65
12 paveikslas. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbo stažą gamybos ir prekybos įmonėje X.....	65
13 paveikslas. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal bendrą darbo stažą	66
14 paveikslas. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal bendrą darbo stažą konkrečiame kolektyve	66
15 paveikslas. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal išsimokslinimą	67
16 paveikslas. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal padalinių (komandų) skaičių	67
17 paveikslas. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių (pateikiamas darbuotojų amžiaus sukaupųjų dažnių skirstinys)	68
18 paveikslas. Pritarimas darbinio streso požymiams (%)	72
19 paveikslas. Darbinio streso požymiai normaliojo pasiskirstymo kreivėje.....	73
20 paveikslas. Darbinio streso požymiai normaliojo pasiskirstymo kreivėje.....	73
21 paveikslas. Darbinio streso raiška įmonėje X.....	74
22 paveikslas. Darbinio streso raiška skirtingo darbinio profilio organizacijose	75
23 paveikslas. Darbinio streso raiškos ypatumai skirtingo tipo organizacijose.....	76
24 paveikslas. Vadovų vadovavimo-lyderiavimo stilių raiška	83
25 paveikslas. Vadovavimo stilių raiška skirtinguose įmonės padaliniuose bei atskirose komandose	84
26 paveikslas. Vadovavimo stilių raiška lyginant gamybos ir prekybos įmonės „X“ bei viešojo sektoriaus ir verslo organizacijų duomenis	85
27 paveikslas. Vadovavimo stilių raiška skirtingo darbinio profilio organizacijose	86
28 paveikslas. Vadovavimo stiliaus ir respondentų darbinio statuso raiška	97

29 paveikslas. Darbinio streso ir respondentų darbinio statuso raiška	91
30 paveikslas. Vadovavimo stiliaus ir respondentų respondentų lyties raiška	92
31 paveikslas. Darbinio streso ir respondentų respondentų lyties raiška	92
32 paveikslas. Darbuotojų patiriamo darbinio streso ir darbo stažo organizacijoje sąryšiai	92
33 paveikslas. Vadovavimo stiliaus raiškos ir darbo stažo organizacijoje sąryšiai	93

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1. lentelė. Su darbu susijusių stresorių kategorijos.....	18
2. lentelė. „Stresas ir įtampa darbe“ testo dimensijų aptarimas.....	56
3. lentelė. Tyrime taikytų diagnostinių instrumentų bendras apibūdinimas	60
4. lentelė. Vadovų vadovavimo-lyderiavimo stilių raiškos charakteristikų vertinimo kriterijų indikatoriai	62
5. lentelė. Darbinio streso instrumento bendrosios psichometrinės charakteristikos	70
6. lentelė. Darbinio streso instrumento bendrosios psichometrinės charakteristikos bendroje normavimo imtyje.....	71
7. lentelė. Darbinio streso įvairių dimensijų raiška atskiruose Gamybos ir prekybos įmonės X padaliniuose	78
8. lentelė. Klausimyno „pavaldiniai vertina vadovus“ rezultatai.....	79
9. lentelė. Klausimynų „pavaldiniai vertina vadovus“ ir „vadovai vertina save“ rezultatų palyginimas.....	80
10. lentelė. Vadovavimo stiliaus instrumento bendrosios psichometrinės charakteristikos.....	81
11. lentelė. Vadovavimo stiliaus instrumento bendrosios psichometrinės charakteristikos bendroje normavimo imtyje.....	81
12. lentelė. Vadovavimo stiliaus įvairių sričių vertinimas atskiruose Gamybos ir prekybos įmonės X padaliniuose.....	82
13. lentelė. Interkoreliaciniai ryšiai tarp darbinio streso ir vadovavimo stiliaus dimensijų (Pearson)	88
14. lentelė. Ryšiai tarp darbinio streso ir vadovavimo stiliaus (r^2) X prekybos ir gamybos įmonės imtyje.....	90
15. lentelė. Ryšiai tarp darbinio streso ir vadovavimo stiliaus (r^2) bendroje normavimo imtyje	90

ĮVADAS

Tyrimo aktualumas

Dabartiniu metu sparčiai keičiantis gyvenimo būdai bei sąlygoms, ekonominiams bei politiniams pokyčiams, išsivystymo lygiui, streso priežasčių visuomenėje yra gerokai daugiau nei šimtmečiu atgal. Konfliktiški tarpgrupiniai, tarpasmeniniai bei interpersonaliniai santykiai, sukuria įtampą, baime, emocinį jaudulį. Didėjanti pasaulinė konkurencija verčia organizacijas ieškoti naujų būdų veiklos efektyvumui gerinti. Konkurencinį pranašumą organizacijose dažniausiai lemia organizacijos žmogiškieji ištekliai. Efektyvus valdymas skatina sparčią ekonominę, socialinę raidą, kurios pagrindas yra žmogaus energija. Iš darbuotojų reikalaujama aukštos darbo kokybės, kūrybiškumo, iniciatyvumo, lankstumo, atsiranda nauja aplinka, orientuota į bendradarbiavimą, tarpasmeninę sąveiką (Jucevičienė, 1996).

Nuo pat bendruomenių atsiradimo darbas tapo ne tik pagrindine gyvenimo sritimi, bet ir, svarbiausia, žmogaus kaip asmenybės formavimosi ir vystymosi sritimi. Greta nusistovėjusių vertybių, tokių kaip šeima, darbas užima vis svarbesnę vietą kiekvieno individo gyvenime. Maslow (1971) nuomone, darbas ir profesija gali būti daugelio psichologinių poreikių (saugumo, savigarbos, pažinimo) realizacijos priemonė. Per profesinę veiklą žmogus tenkina ir aukščiausią savo poreikį – realizuoti vidines potencines galias. Darbas yra tikslinga ir sąmoninga žmogaus veikla, jos egzistencijos šaltinis bei labai svarbi sąlyga ir priemonė ugdanti visapusišką asmenybę. Šiandienos vartotojiškoje visuomenėje darbas yra ta vieta, kur žmogus gali gauti ne tik materialinį, bet ir emocinį pasitenkinimą, realizuoti bei išreikšti save. Maintydamas savo darbą į materialų uždarbį asmuo gali tenkinti savo individualius poreikius, išmaitinti šeimą. Taigi, darbas tampa esmine žmogaus charakteristika.

Literatūroje apibūdinant darbo sąvoką pabrėžiama, kad bet kokia darbinė veikla reikalauja fiziologinės ir psichologinės įtampos. Psichologiniu atžvilgiu darbas pasireiškia sąmoningais poelgiais, kuriais žmogus kontroliuoja ir sąlygoja savo veiklą, kreipdamas ją norima linkme. Nors fiziniame darbe dominuoja raumenų veikla, o protiniame – nervų sistemos, šis skirstymas yra sąlygiškas. Psichologiniu požiūriu ir fizinis, ir protinis darbas reikalauja sąmoningos veiklos, paremtos mąstymu ir jausmais, protu, pojūčiais ir energija. Todėl visuomenėje vis didėjanti konkurencinė kova ir darbo krūvis verčia darbuotojus nuolat patirti stresą.

Būtina pabrėžti, jog pats savaimė darbinis stresas nėra nei geras, nei blogas, tačiau problemos kyla dėl skirtingų žmonių reakcijų. Vieni žmonės stresinėse situacijose puikiai susikaupia ir maksimaliai išnaudoja savo jėgas, nes juos įtampa ir didelis darbo krūvis, veikia teigiamai, verčia siekti geresnių rezultatų. Jei darbą pavyksta atlikti per trumpesnį, nei buvo planuota, laiką, tai pakelia jų savęs vertinimo jausmą ir suteikia pasitenkinimą savo jėgomis bei darbu. Kiti, priešingai, negali dirbti, nes stresas susijęs su reikalavimais ir suvaržymais, tampa kliūtimi gerai ir laiku atlikti

užsibrėžtą darbą. Reikia atsižvelgti ir į tai, jog stresas turi svarbią ypatybę – jis formuojasi. Kiekvienas pastovus stresą sukeliantis veiksnys didina streso lygį. Jei būtų žvelgiama į stresą sukeliantį veiksni individualiai, jis nebūtų toks svarbus, tačiau atsidūręs šalia kitų stresą keliančių veiksnių, gali virsti lemiamu. (Pikūnas, Palujanskienė, 2005). Todėl šiame magistro darbe į darbinį stresą, kaip objektą, yra žvelgiama neigiamu rakursu, išryškinant negatyviają jo pusę distresą, kuris ir tampa viena iš aktualiausių ir opiausių problemų darbinėje aplinkoje.

Lietuvoje, kaip ir kitose Centrinės Europos šalyse, tiek jauni, tiek suaugę ar seni gyventojai kenčia dėl didelės tarpasmeninių ir darbinų santykių kaitos, netikrumo, vertybių sumaišties, dorovės nuosmukio. Pastaruoju metu pasiekta pavojinga riba, kai darbuotojų streso apraiškas tampa įmanoma identifikuoti bene kiekvienoje įstaigoje ar organizacijoje. Darbuotojų patiriamo streso priežastys labai įvairios: baimė prarasti darbą, likti neįvertintu, kompetencijų stoka, darbo monotoniškumas, prasta darbovietės mikroklimato atmosfera ar didelis darbo krūvis bei pačios įvairiausios kitos priežastys, kurios verčia patirti nuolatinį frustracijos jausmą, sukelia neigiamas emocijas, lydimas irzlumo, nerimo ir depresijos.

Nors stresą darbe gali sukelti daug veiksnių, tačiau pasak Seiliaus (1994); Kasiulio, Barvydienės (1998, 2001); Chmiel (2005); Žvirdausko (2006) ir kt. autorių stresas labai dažnai kyla dėl netinkamo lyderio vadovavimo stiliaus: pernelyg griežto ar atlaidaus, neapibrėžiančio pareigybių ir užduočių, neorientuoto į darbuotojus bei tobulinimą arba per daug reikalaujančio vadovo. Galima teigti, jog darbinis stresas yra pasekmė priklausanti nuo to, kaip jį įtakoja vadovo lyderiavimo stiliaus orientacija. Daugelio mokslininkų nuomone (Arbatauskas (1996); Razauskas (1997); Butkus (1996); Kučinskas, Kučinskienė (2002); Želvys (2001); Targamadžė (2001) ir kt.), efektyviai šiuolaikinei vadovo veiklai jau nebepakanka tik įgimto vadovo organizatoriaus talento ir asmeninės patirties – būtinos sisteminės vadybos studijos.

Vadovas lyderis turėtų vadovautis tokia vadybos sistema, kuri ne tik leistų kontroliuoti darbuotojų elgesį, bet tuo pačiu neribotų jų aktyvumo ir kūrybiškumo. Todėl svarbus veiksnys priimant teisingus sprendimus yra tinkama vadovo lyderystės orientacija, vertybės bei nuostatos (Andrijauskaitė (2003); Robbins (2003). Efektyvus lyderio vadovavimo stilius įgyja konkurencinį pranašumą – darbuotojai sugeba lanksčiai reaguoti į aplinkos pasikeitimus ir išgyvena mažesnę stresą darbo aplinkoje.

Kadangi darbinis stresas ir jį sąlygojantys veiksniai tampa itin aktualia šiandienos visuomenės problema, vis daugiau užsienio autorių į ją gilinasi ir ieško teisingų sprendimo būdų. Įvairiais aspektais su stresu susijusias problemas tyrinėjo Parson E. R. (1998); H.Vollmer (1998); Lazarus (1998); B.O'Hanlon (1998). Lietuvoje vienas iš pirmųjų autorių nagrinėjusių darbo psichologijos aspektus buvo Lapė J. (1980). Stresą lemiančius veiksnius ir kitas ypatybes tyrinėjo D.Gailienė (1992); P.Jucevičienė (1994); J. Pikūnas (1998); A.Goštautas (1998); A. Pajarskienė, R. Jankūnas

(1998); A. Palujanskienė (2000). Akivaizdu, kad minėtų autorių tyrinėjimai skatina šio darbo mokslinį aktualumą.

Visgi nepaisant minėtų autorių įdirbio Lietuvoje apie darbinį stresą ir vadovo lyderystės orientacijų sąryšius duomenų vis dar nepakanka, todėl natūraliai **kyla probleminiai klausimai**, atsakymai į kuriuos reikalauja specialių tyrimų:

- 1) kaip reiškiasi darbinis stresas gamybos ir prekybos įmonėse?
- 2) koks lyderis lemia efektyvią organizacijos veiklą?
- 3) ar vadovų lyderystės ypatumai (vadovavimo stilius) turi įtakos darbinio streso raiškai įmonėse?
- 4) kokie indikatoriai leidžia identifikuoti darbinio streso ir vadovavimo stiliaus raiškos ypatumus įmonės personalo populiacijoje?
- 5) kaip stipriai (arba silpnai) darbinis stresas yra paplitęs Lietuvos metalo gamybos ir prekybos įmonėse?

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

Tyrimo dalykas – personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės sąryšių raiška metalo gamybos ir prekybos įmonėje.

Tyrimo hipotetinė prielaida. Tikėtina, jog vadovo savęs vertinimas yra geresnis nei kitų jį vertinančių komandos narių, o vadovavimo-lyderiavimo stiliaus raiška turi įtakos ne tik visam organizacijos veiklos efektyvumui, tikslų bei pelno siekimui, bet ir personalo patiriamo darbinio streso lygiui.

Tyrimo tikslas – atskleisti personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijų sąryšius metalo gamybos ir prekybos įmonėje.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) remiantis mokslinės literatūros šaltinių analize, atskleisti sąvokų „darbinis stresas“ ir „vadovų lyderystė“ turinį, dėmesį skiriant minėtų sąvokų (bei atitinkamų reiškinių) sąryšiams apibūdinti;
- 2) nustatyti darbuotojus veikiančius stresorius metalo gamybos ir prekybos įmonėje; charakterizuoti pagal kokias dimensijas šie stresoriai yra išreikšti stipriau, o pagal kokias – silpniau;
- 3) atlikti empirinį tyrimą prekybos ir gamybos įmonėje „X“ ir remiantis gautais duomenimis įvertinti darbinio streso bei vadovo lyderystės orientacijų sąryšius skirtinguose organizacijos padaliniuose bei atskirose komandose;
- 4) apibūdinti sociodemografinių kintamųjų (lyties, amžiaus, išsilavinimo, darbo stažo) ir darbuotojus veikiančių stresorių bei vadovavimo stiliaus statistinius sąryšius;

- 5) įvertinti ir interpretuoti darbinio streso ir vadovų lyderystės orientacijų sąryšius gamybos ir prekybos įmonėje „X“ bei pateikti atlikto tyrimo rezultatus bei rekomendacijas.

Tyrimo metodai. Teorinė literatūros šaltinių analizė, kiekybinis tyrimas atliktas naudojant uždaro tipo klausimynus (gamybos ir prekybos įmonės „X“ darbuotojų apklausa raštu). Duomenys apdoroti naudojant SPSS (Statistical Packet for Social Sciences – Windows Release 10.0) statistinės analizės programą.

Tyrimo etapai

Pirmajame etape (2006m.) buvo analizuojama vadybinė, psichologinė, sociologinė literatūra, atlikta paieška interneto duomenų bazėse. Literatūros studijos ir analizė leido tiksliau suformuluoti tyrimo problemą, tikslus ir uždavinius.

Antrajame etape (2006 – 2007m.) toliau vykdoma literatūros paieška ir analizė. Rengiamasi apklausai, organizuojamas tyrimas.

Trečiajame etape (2007 - 2008m.) atlikta gautų duomenų statistinė analizė bei interpretacija, tikrintos darbo hipotezės, parengtos praktinės interpretacijos įmonės vadovams.

Darbo naujumas/ reikšmingumas

Naujumas ir reikšmingumas akcentuojamas tuo, kad šiame darbe empiriniais metodais sukaupti reikšmingi faktai apie aktualią šiandienos problemą – darbinio streso bei vadovo lyderystės orientacijų sąryšį.

Darbo struktūra

Magistro darbą sudaro įvadas, trys dalys (mokslinės literatūros analizė, tyrimų rezultatai ir jų analizė, atliktų tyrimų apibendrinimas), išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas bei priedai. Darbe pateikta 15 lentelių ir 33 paveikslai. Panaudota 80 literatūros šaltinių.

PAGRINDINIŲ SAŲVOKŲ ANALIZĖ

Darbinis stresas – tai būseną, atsirandanti žmogui susidūrus su tokiais psichologinėmis ar socialinėmis aplinkybėmis, kurias jis suvokia kaip pavojingas ir nėra tikras, jog sugebės jas įveikti (Pajarskienė, 1995)

Vadovas – asmuo, atsakingas už tai, kad pastangos būtų nukreiptos organizacijos tikslams siekti (Stoner, 2006).

Vadovavimas – lyderio veikla, telkiant žmones užsibrėžtam bendram veiklos tikslui pasiekti (Jucevičienė, 1998).

Lyderis – politinės partijos, visuomeninės organizacijos vadovas (Tarptautinių žodžių žodynas, 2004).

Lyderiavimas – socialinės grupės ir jos lyderio sąveika. (Psichologijos žodynas, 1993).

Lyderiavimo stilius – lyderio poveikio vadovaujamesiems būdų sistema (Psichologijos žodynas, 1993).

Vadovavimo stilius – sudėtinga vadovo ir pavaldinių santykių visuma; vadovas atlieka savo funkcijas tik jam būdingu, individualiu stiliumi (Damašienė, 2002).

Organizacija – du ar daugiau žmonių, kartu dirbančių tam tikroje struktūroje, kad pasiektų tikslą ar tam tikrą tikslų visumą (Stoner, 2006).

Valdymas – organizacijos narių darbo planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė; visų organizacijos išteklių panaudojimas iškeltiems organizacijos tikslams siekti (Stoner, 2006).

Personalas - tai tam tikras pareigas einančių darbuotojų visuma (Sakalas, 2003).

1. DARBINIO STRESO IR VADOVŲ VADOVAVIMO STILIŲ REIŠKINIŲ IŠTIRTUMAS ŠALIES IR UŽSIENIO AUTORIŲ DARBUOSE

1.1. Streso traktuotė mokslo darbuose

Streso sąvoka pakankamai populiari šiuolaikiniame moksle. Ši sąvoka dažnai naudojama ir kasdieniame gyvenime, nes stresas yra neišvengiama jo dalis. Tačiau žinios apie stresą ir jo sukeltas sveikatos problemas yra gana paviršutiniškos. Galima teigti, jog pastaruoju metu stresu laikoma viskas, kas vyksta su žmogumi, kai jis nemiega. Įvairaus amžiaus žmonės, o pastaruoju metu net ir vaikai, nuolat skundžiasi patiriamais stresais. Žodis „stresas“ dažnai naudojamas sielvarto, nuovargio ar jausmų, kuriuos sunku įveikti, apibūdinimui. Todėl tikslinga išsiaiškinti pačias sąvokas „stresas“ ir „stresas darbe“.

Stresas [lot. *estricia*] yra daugiareikšmė sąvoka, kuri mokslinėje literatūroje apibūdinama skirtingai. Kadangi dėl tikslaus „streso“ apibrėžimo nesutariama, nėra ir bendrosios streso teorijos. Viena pagrindinių nesutarimo priežasčių yra ta, kad stresą tyrinėja daug skirtingų mokslų, pavyzdžiui, biologija, medicina, psichologija, sociologija ir kt. (Buunk ir kt., 1998). Dauguma mokslininkų sutaria, jog galima išskirti tris šio termino prasmes: *stresas kaip stimulus*, *stresas kaip reakcija* ir *stresas kaip tarpinis procesas*.

Streso sąvoką XX amžiaus viduryje į mokslą įvedė kanadietis mokslininkas, endokrinologas ir fiziologas Hans Selye. Atlikęs tyrimus su pelėmis, gautus duomenis jis pristatė Monrealio universitetui Kanadoje 1936 metais. Tada jis pirmą kartą pavartojo šį terminą, o vėliau sukūrė ir streso teoriją, kuri aktuali ir šiandien. Jis apibūdino stresą, kaip žmogaus psichinės ir fiziologinės įtampos būseną, atsirandančią dėl išorinių ir vidinių dirgiklių, kitaip stresorių, poveikio (Selye Hans, 1967). Autorius įsitikinęs, kad netgi visiškai atsipalaidavęs žmogus patiria tam tikro laipsnio stresą. Visa esmė glūdi žodžiuose „tam tikro laipsnio“. Akivaizdu, kad streso sąvokos tėvas yra teisus teigdamas, jog „sužeistas kautynėse kareivis ir juo besirūpinanti motina, arklių lenktynės stebintis lošėjas ir lenktynininkas, badą kenčiantis ir persivalgėlis, nuolatinės baimės apimtas krautuvininkas ir besistengiantis dar vieną milijoną gauti pirklys – visi jie patiria stresą“ (Koganas, 1981). H. Selye pareiškė, kad stresas yra būtina gyvenimo sąlyga, nes nestimuliuojamas organizmas miršta. Iš pradžių šis terminas buvo vartojamas tik fiziologijoje ir reiškė pažeisto organizmo būklę, kai jo pusiausvyra yra pažeista kokio nors dirgiklio. H. Selye teigė, jog stresas – bendrasis adaptacinis sindromas, nespecifinė organizmo reakcija į kiekvieną nepalankų poveikį (Pikūnas, Palujanskienė, 2005; Atkinson ir kt., 1990).

H. Selye, remdamasis sveikatos kriterijumi išskyrė *eustresą* ir *distresą*. *Eustresas* – susijęs su maloniais jausmais, teigiamai suaktyvinantis veiklą. Tuo tarpu *distresas* yra destruktivus, nemalonus ir kenksmingas, susijęs su neigiamais jausmais ir organizmo funkcijų sutrikimais, turi

neigiamą poveikį ir trikdo veiklą, ypačiai, kai pereinama į išsekimo stadiją. Trumpas, pozityvus stresas naudingas, nes mobilizuoja psichines ir fizines galias bei padeda nugalėti sunkumus. Labai stipri ar užsitęsusi stresinė būseną gali sukelti nemalonius fizinius ir emocinius simptomus, silpninti adaptacinius sugebėjimus, mažinti atsparumą ligoms, stiprinti kitų rizikos veiksnių žalingą poveikį. Tačiau konkrečiu atveju yra sudėtinga vienareikšmiškai nuspręsti, ar stresas daro teigiamą, ar neigiamą poveikį. Riba tarp žmogui naudingo ir žalingo streso nėra tiksliai nustatyta. Ji priklauso ir nuo individualaus žmogaus sugebėjimo adaptuotis bei įveikti stresines situacijas (Atkinson ir kt., 1990).

Psichologijos žodyne sąvoka „stresas“ apibūdinamas kaip žmogaus būseną, kylanti dėl įvairių ekstremalių poveikių, t.y. stresą sukeliančių dirgiklių - stresorių (Psichologijos žodynas, 1993).

Tarptautinių žodžių žodyne ši sąvoka apibūdinama kaip įtampos būseną – visuma apsauginių fiziologinių reakcijų atsirandančių žmogaus organizme kaip atsakas į nepalankių veiksnių (stresorių), pavyzdžiui šalčio, traumų, poveikį. Tai vidinio spaudimo, įtampos būseną, pasireiškianti įvairiais emociniais kognityviniais, fiziologiniais, elgesio pokyčiais (Tarptautinių žodžių žodynas, 2004).

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

Stresą galima apibrėžti ir kaip bendrą procesą, kuriuo įvertinama ir reaguojama į tam tikrus grėsmę ar iššūkį keliančius įvykius, vadinamuosius stresorius. Stresoriaus poveikis gali būti teigiamas, kai jis aktyvina ir motyvuoja įveikti sunkumus arba kelia grėsmę visuomeninei padėčiai, saugumui darbe, sveikatai ir gerovei, asmeniniams įsitikinimams bei savivaizdžiui (Hobfoll, 1989, žr. Myers 2000).

B. Pajarskienė (1995) pateikia keletą užsienio autorių sąvokos „stresas“ apibrėžimų, kaip antai, G. Davidson (1989), kuris teigia, jog stresas yra priverstinė fizinė, emocinė ar protinė įtampa. R. Atkinson (1990) – jog stresas, tai būseną, atsirandanti žmogui susidūrus su tokiais psichologinėmis ar socialinėmis aplinkybėmis, kurias jis suvokia kaip pavojingas ir nėra tikras, jog sugebės jas įveikti (Pajarskienė, 1995, p. 7).

Stresas – tai sanoka jausmų, kurie kyla individui dėl psichinio ir fizinio pobūdžio apribojimų, nusivylimų, praradimų ir pernelyg didelių reikalavimų (Vollmer, 1998).

H. Vollmer (1998) pateikia tokį medicinos terminų žodyne „Pschyrembel“ esantį „streso“ apibrėžimą: stresas – tai organizmo būseną, kuri pasižymi specifiniu sindromu (simpatingu suaktyvėjimas, didesnis katecholaminų išsiskyrimas, padidėjęs kraujospūdis ir kt.), bet gali būti sukelta ir įvairių nespecifinių dirgiklių (infekcijų, sužeidimų, nudegimų, spinduliavimo, taip pat pykčio, džiaugsmo, pajėgumo didinimo ir kitų streso faktorių). Stresą galima suvokti ir kaip tam

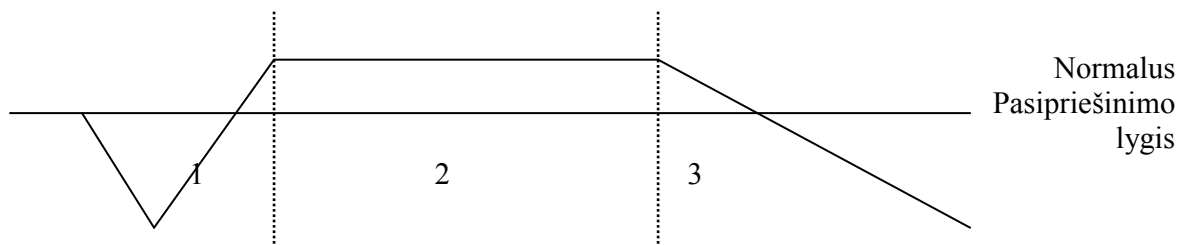
tikrą išorinį poveikį, prie kurio organizmas nepakankamai prisitaikė, pvz., po operacijos, apsinuodijimo, nėštumo. Psichinis stresas atsiranda dėl specifinių reikalavimų ir subjektyvių įveikimo galimybių neatitikimo (Vollmer, 1998).

H. Selye atlikti tyrimai parodė, jog reakcijos ir padariniai į įvairius skirtingus stresorius fiziologiškai yra panašūs. Todėl bendrąją organizmo reakciją mokslininkas pavadino bendroju adaptaciniu sindromu (BAS) ir suskirstė organizmo prisitaikymo prie streso sukėlėjo procesą į tris fazes (1 pav.) (Kasiulis, Barvydienė, 2004; Myers, 2000; Rugevičius, 1987):

1. Aliarmas – pirminė reakcija į stresorių; širdies ritmo pagreitėjimas, pakilęs kraujospūdis, įsitempia raumenys – organizmas pasirošia pasipriešinimui. Nei vienas organizmas negali pastoviai būti aliarmo būsenoje. Jei dirgiklis labai stiprus, organizmas žūva pirmosiomis poveikio valandomis arba dienomis. Jei organizmas išgyvena, aliarmo fazę pakeičia pasipriešinimo fazė.

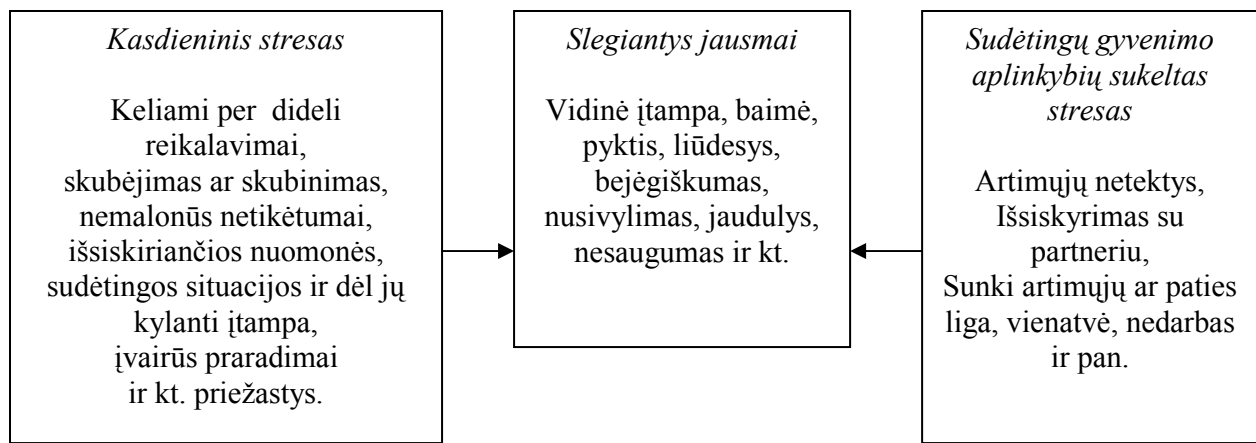
2. Priešinimasis – organizmas išskiria daugiau hormonų, pagreitėja kvėpavimas, pakyla organizmo temperatūra. Šioje fazėje mobilizuojamos visos organizmą reguliuoti padedančios jėgos ir jos dažniausiai laimi. Tačiau jei stresas tęsiasi labai ilgai, neįmanoma išvengti žalos organizmo audiniams, galimas visiškas išsekimas.

3. Išsekimas – kaip ir pirmojoje fazėje, kyla signalai apie pavojų, tačiau aliarmo fazėje šie signalai sukėlė rezervinių organizmo galimybių funkcionavimą, o trečiojoje fazėje šių galimybių jau nebėra. Hormoninė sistema išsenka. Dabar organizmas nustoja gintis. Dėl to dažniausiai susergama ar net mirštama.



1 pav. Bendrasis adaptacinis sindromas (Kasiulis, Barvydienė, 2004).

Nors vėlesni tyrimai parodė, jog organizmas skirtingai reaguoja į įvairius stresorius, dauguma medicinos specialistų sutinka su pagrindiniu H. Selye teiginiu, jog ilgai trunkantis stresas gali sužlugdyti organizmą. Neigiamas pasekmes sveikatai galima sumažinti ar visai jų išvengti, padidinus atsparumą stresui. Žemiau esančiame 2 paveiksle pateikiama keletas pagrindinių stresorių ir pagrindinės organizmo reakcijos, kuriuos jie sukelia.



2 pav. Organizmo reakcijos, kurias sukelia pagrindiniai stresoriai

Stresas yra natūralus gyvenimo reiškinys, skatinantis veiklumą, išradingumą, netgi kūrybiškumą ir tobulėjimą. Tačiau per stiprus, dažnai pasikartojantis arba užsitęsęs (chroniškas) stresas gali paskatinti įvairių ligų atsiradimą. Kasdieniniai pykčiai gali būti svarbiausia streso priežastis (Lazarus, 1990; Weinberger ir kt., 1987). Kaip teigia D. Myers (2000), daugelis žmonių nelabai žino, kokį pavojingą poveikį gali turėti ilgalaikis stresas. Dažnai nuo žmonių elgesio priklauso, ar jie taps keturių, šiai dienai labiausiai paplitusių ligų (širdies, vėžio, insulto ir nelaimingų atsitikimų) aukomis (Myers, 2000).

Priklausomai nuo stresoriaus rūšies ir jo poveikio pobūdžio skiriamos skirtingos streso rūšys. Pati bendriausia klasifikacija yra *fiziologinis* (apie šį ir kalbėjo H. Salye) ir *psichinis* stresas. Psichiniai stresai skirstomi į *informacinius* ir *emocinius*, kai kurioje literatūroje minimas ir *psichosocialinis* stresas.

Informacinį stresą sukelia tokia situacija, kai dėl pernelyg gausios informacijos žmogus nepajėgia atlikti užduočių, nespėja reikiamu spartumu priimti teisingų sprendimų, ypač jei už tų sprendimų padarinius jam tenka didžiausia atsakomybė. *Emocinį* stresą sukelia ne bet koks dirgiklis, o tik tas, kurį individas įvertina kaip jam grėsmingą, o jei jis tokiu nelaikomas, negali būti emociniu stresoriumi. Jei žmogus tiksliai žino, kaip pavojaus išvengti, tai objektyviai pavojinga situacija nebus vertinama kaip grėsminga ir nesukels emocinio streso (Psichologijos žodynas, 1993, Rugevičius, 1987). *Psichosocialinį* stresą sukelia konfliktai, nesėkmės, nelaimės, problemos šeimoje ar darbe.

Pagrindinis žmogaus motyvacinio gyvenimo organizavimo principas yra pamatinių poreikių surikiavimas į hierarchiją pagal jų svarbumą arba intensyvumą. Pagrindinis šios organizacijos dinaminis principas yra toks: patenkinus vienus sveiko žmogaus poreikius, iškyla kiti. Tačiau, jei dėl tam tikrų priežasčių, poreikių patenkinti vis nepavyksta žmogus patiria stresą, išgyvena frustracines būsenas ar neurozes (Maslow, 2006). Be to, daugelio būtinų atlikti darbų neskatina

jokie motyvai ar poreikiai – žmonėms, pasitelkus valios pastangas, reikia prisiversti atlikti vienas ar kitas užduotis. Šiam tikslui pasitelkiama savireguliacija - priemonė, kuri, siekdama kompromiso tarp nemielų ir trokštamų tikslų, vis dėlto padeda pasiekti tikslų, neteikiančių džiaugsmo. Viena iš prižasčių, skatinančių streso veiksniams atsirasti, yra prasta asmens savireguliacijos sistema (Felser, 2006; Grakauskas, 2004).

Pastaraisiais metais, ypač užsienio šalyse, streso mokslinis tyrinėjimas žymiai suaktyvėjo. Ypač aktuali tapo darbinio streso problema. Nuo užsienio šalių stengiasi neatsilikti ir Lietuvos mokslininkai, nes darbinis stresas tampa opia problema ir mūsų šalyje.

1.1.1. Darbinio streso samprata ir apibrėžtis

Nuo pat bendruomenių atsiradimo darbas tapo ne tik pagrindine gyvenimo sritimi, bet ir svarbiausia žmogaus, kaip asmenybės formavimosi ir vystymosi sritimi. Darbas – labai svarbus veiksnys, turintis įtakos suaugusiojo žmogaus gyvenimui. Jis yra esminė žmogaus charakteristika. Darbas yra vienas reikšmingiausių asmens tapatumo šaltinių, pagrindas įgijus profesiją apibūdinant savąjį „Aš“ (aš-gydytojas, aš-inžinierius, aš-mokytojas). Profesija – istoriškai atsiradusio darbo pasidalinimo rezultatas (Jovaiša, 1978).

Profesijos statusas apjungia:

- mokslinių žinių pagrindą;
- tvirtų ir formaliai įvertinamų studijų laikotarpį;
- tarnavimo visuomenei prasmę;
- aukštus profesinės elgsenos standartus;
- gebėjimą atlikti specifines, didelę paklausą turinčias ir socialiai vertingas užduotis ir įrodyti, kad jas gali atlikti kompetentingai.

Sudėtingas uždavinys rasti žmogų, kuris darbe nebūtų patyręs įtampos. Įtampa būna įvairi ir pasireiškia nevienodai: žmogus gali jausti fizinę, emocinę ar dvasinę įtampą, gali būti įsitempęs, irzlus ar neproduktyvus. Kai kurie žmonės, ypač dirbantys paslaugų sferoje, darbe išsenka, nes yra priversti nuolat rūpintis kitais ir nebeskiria pakankamai laiko sau. Kita vertus, tam tikra įtampa, jeigu ji nėra labai didelė, gali turėti ir teigiamą poveikį: skatina dirbti su didesniu entuziazmu ir našiau, geriau panaudoti fizinius ir protinius gebėjimus (Clarkson, 2005).

Stresas darbe yra emocinė būseną, kurios priežastis – prieštaravimas tarp darbe keliamų reikalavimų ir asmens sugebėjimo juos atlikti (Pajarskienė, 1995, p. 7-8). Darbinis stresas priklauso nuo pusiausvyros tarp keliamų reikalavimų ir darbe sukurtų aplinkos sąlygų bei asmeninių sugebėjimų ir norų. Darbinis stresas yra ne tik darbuotojų, kuriuos jis paliečia, bet ir organizacijos bei visos visuomenės rūpestis. Gausybė duomenų byloja, jog darbinis stresas yra sparčiai plintantis

reiškinys. Apklausus 16000 darbuotojų Europoje paaiškėjo, jog 29 procentai mano, kad jų darbas daro poveikį sveikatai (Paoli, 1997).

Stresas darbe patiriamas, kai darbo užduotys viršija darbuotojo gebėjimą jas įvykdyti (arba kontroliuoti). Stresas darbe sukelia daugiau nei ketvirtadalį visų su darbu susijusių sveikatos sutrikimų, dėl kurių netenkama darbingumo dviems ar daugiau savaičių. 1999 m. statistika rodo, kad Europos Sąjungos valstybėms kasmet stresas darbe kainuoja mažiausiai 20 milijardų eurų. Stresas darbe gali sukelti depresiją, nerimą, nervingumą, nuovargį ir širdies ligas. Jis taip pat labai ženkliai įtakoja darbo našumą, kūrybingumą ir konkurencingumą. Nepriklausomai nuo įmonės dydžio stresas darbe gali paveikti *bet kurią* įmonės skyriaus darbuotoją. (Streso darbe tyrimas, Luxembourg, 2000).

Stresas darbe ne vien tik Lietuvoje, bet ir visoje Europoje vyraujantis reiškinys. Tyrimų duomenimis, pastaruoju metu vis daugiau žmonių jaučia stresą ir nesaugumo jausmą darbe. Vystantis technologijoms, itin greitėja gyvenimo tempas, įmonės linkusios mažinti darbuotojų skaičių, palikdamos tą patį darbą atlikti mažesniai kiekiui žmonių, pasitelkiant į pagalbą naujausias kompiuterines technikas, sugėbančias atstoti kai kuriuos darbuotojų etatus. Milijonai darbuotojų visame pasaulyje susiduria su psichologine įtampa savo darbe. Ją gali sąlygoti blogas darbo organizavimas, planavimas, smurtas, ar žodinis bauginimas. Blogas darbo organizavimas ar planavimas apima reikalavimus dirbti greitu tempu, vaidmenų neapibrėžtumą, per didelę reguliavimą ar vadovavimo stoką bei prastą pasikeitimų vadybą. Stresą darbe galima būtų apibrėžti kaip organizmo būseną, kylančią dėl nepalankių stresorių, kurie dezorganizuoja darbinę veiklą.

Paskaičiuota, jog JAV ekonomika kasmet praranda 300 milijardų dolerių dėl pravaikštų, kurių priežastis yra persidirbimas. Tuo tarpu darbo tempas vis spartėja. Dauguma darbuotojų jaučiasi bejėgiai ir neužtikrinti, piktinasi biurokratija ir administracijos politika. Visi šie veiksniai gali išprovokuoti distresą. Tyrimais įrodyta, jog pagrindinis stresorius yra darbo pertrūkiai dėl tam tikrų nesklandumų. Pavyzdžiui, 6-9 minučių trukmės pertrauka vadybininiko darbe sukelia stresą, po kurio atsigauti reikia 23 minučių. Žmonės, dirbantys fizinį darbą, yra mažiau jautrūs neigiamiems stresams, nes savo energiją gali nukreipti į darbą (Clarkson, 2005).

Tapo taisyklė dirbti „ilgas“ valandas, nes už jas gaunamas didesnis uždarbis. Vadovams ar tam tikros srities specialistams be didesnio užmokesčio prisideda saugumo jausmas bei galimybė būti paaukštintam. *Ilgos* darbo valandos daugumą žmonių vargina, net tuos kurie laiko save stipriais. Didelė įtampa kurį laiką gali veikti teigiamai, tačiau jos neįmanoma kęsti ilgai (Tom, 2005).

Manoma, kad daugelis psichosocialinių darbo veiksnių, darbo sąlygos ar jų tarpusavio sąveika gali sukelti stresą – tam tikrą permainingą prie kurios tenka prisitaikyti. Pagrindinė streso priežastis – tai konfliktas tarp žmogaus poreikių bei vilčių ir realybės. Tokio konflikto priežastis gali būti

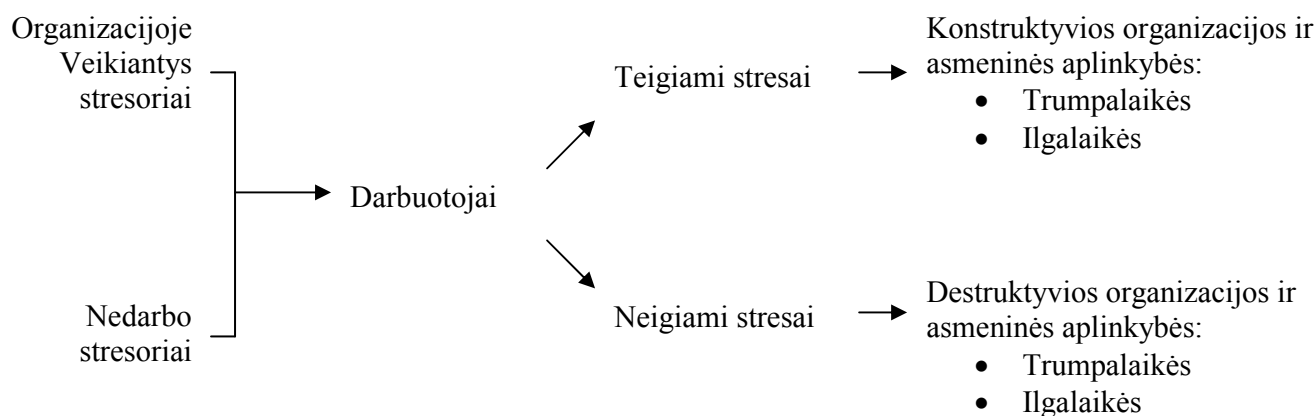
neteisinga informacija apie tikrovę, nerealius lūkesčius ar nepakankamo dėmesio kito žmogaus poreikiams ir viltims (Pajarskienė, 1995).

Kadangi stresas darbe yra sparčiai plintantis reiškinys, pradėti kurti įstatymai, kurie padėtų sumažinti darbinį stresą. Šiuolaikiniai įstatymai pabrėžia:

- a) plačią ir teigiamą sveikatos koncepciją, t.y., užuot vien tik kovojus su ligomis, skatinama sudaryti saugias, sveikatai nepavojingas darbo sąlygas ir užtikrinti darbuotojų gerovę;
- b) universalų požiūrį, jungiantį saugias darbo sąlygas ir darbuotojų gerovę;
- c) darbdavio ir darbuotojo aktyvų dalyvavimą ir bendrą atsakomybę;
- d) savireguliaciją, sukuriant palankią aplinką, pavyzdžiui, oficialiai įsteigiant sveikatos ir saugos darbe tarnybas (Chmiel, 2006).

Pasaulinė praktika rodo, kad efektyviausias dirbančiųjų sveikatos išsaugojimo būdas – kenksmingų darbo veiksnių kontrolė. Tam reikia patikimų, mokliškai pagrįstų, streso veiksnių registravimo ir įvertinimo metodų. Užsienio mokslininkai, tiriantys stresą darbe, teigia, jog per paskutiniuosius 100 tūkstančių metų biologine prasme žmogus keitėsi labai nežymiai, tuo tarpu aplinka, ypač darbo, kito labai sparčiai (Pajarskienė, 1995).

Stresą sukeliančių priežasčių – stresorių – poveikį atskirai nustatyti sunku, nes jie paprastai veikia kompleksiskai. Tai matyti 3 paveiksle.



3 pav. Stresų, jų priežasčių bei aplinkybių tarpusavio ryšys (Jucevičienė, 1996).

Paveiksle matoma, jog darbuotojus veikia darbo ir kiti stresoriai, kurie sukelia teigiamus, padedančius formuoti konstruktyvias veiklos aplinkybes, ir neigiamus, sukeliančius destruktivias aplinkybes, stresorius (Jucevičienė, 1996).

Kaip jau buvo minėta, dauguma mokslininkų sutaria, jog galima išskirti tris termino „stresas“ prasmes: stresas kaip stimulus, stresas kaip reakcija ir stresas kaip tarpinis procesas. Pirmuoju atveju, kai stresas suprantamas kaip stimulus, kalbant apie darbinį stresą, stimulus galima suskirstyti

į keturias kategorijas: *darbo turinio, darbo sąlygų, įdarbinimo sąlygų ir socialinių santykių darbe* (žr. 1 lentelė), (Chmiel, 2006).

1 lentelė

Su darbu susijusių stresorių kategorijos

KATEGORIJA	STRESORIUS
Darbo turinys	Per didelis arba per mažas darbo krūvis Sudėtingas darbas Monotoniškas darbas Per didelė atsakomybė Pavojingas darbas Prieštaringi arba neaiškūs reikalavimai
Darbo sąlygos	Nuodingos medžiagos Kenksmingos sąlygos (triukšmas, blogas apšvietimas ir kt.) Kūno laikysena darbo metu Fiziškai sunkus darbas Pavojingos situacijos Nepakankama higiena Apsauginių priemonių trūkumas
Įdarbinimo sąlygos	Pamaininis darbas Mažas atlyginimas Menkos karjeros galimybės Lanksti darbo sutartis Netikrumas dėl darbo
Socialiniai santykiai darbe	Nevykęs vadovavimas Menka socialinė parama Menkos galimybės dalyvauti priimančiam sprendimui Familiarumas diskriminavimas

Antruoju atveju, kai stresas vertinamas kaip reakcija, sąvokos traktuotė grindžiama H. Selye bendrosios adaptacijos sindromu (BAS). Tai stresas susijęs su darbine įtampa. Tą pačią, nespecifinę reakcijų struktūrą sužadina skirtingi stresiniai stimulai ir tai reiškia, kad žmogaus mintys bei emocijos neturi įtakos reakcijos tipui. Tačiau paaiškėjo, jog šios prielaidos yra nepagrįstos, nes daugelio tyrimų metu buvo įrodyta, kad pagal stimulų pobūdį bei interpretavimą, taip pat pagal juos lydinčias emocijas gali vykti skirtingų rūšių fiziologinės ir harmoninės reakcijos. Remiantis tyrimų rezultatais, galima teigti, jog stresas, kurį rodė adrenalino ir noradrenalino išsiskyrimas buvo didžiausias tuomet, kai darbas būdavo monotoniškas, kai dirbti reikėdavo toje pačioje padėtyje, kai darbo tempas priklausydavo nuo įrengimų. Signalu galima būtų laikyti ir tai, jog tyrime dalyvavę darbuotojai buvo padarę nemažai pravaikštų, skundėsi negalintys atsipalaiduoti po darbo, be to, pastebėta, jog dauguma skundėsi pasireiškiančiais psichosomatiniais simptomais (Chmiel, 2006).

Trečiuoju atveju, kai stresas laikomas tarpiniu procesu. Tai požiūris į stresą, kaip į tarpinį procesą, sutelkiant dėmesį į kognityvinius, vertinimo ir motyvacinius procesus, įsiterpenčius tarp stresinių stimulų ir reakcijų (atsako). Pagal šį požiūrį stresinės reakcijos yra žmogaus ir aplinkos sąveikos rezultatas. Potencialiai stresiniai stimulai skirtingiems žmonėms gali sukelti skirtingas stresines reakcijas priklausomai nuo to, kaip žmogus kognityviai vertina situaciją. Svarbiausias šio

metodo trūkumas yra tas, kad visi tyrimai, atlikti vadovaujantis šiuo požiūriu, išimtinai remiasi pačių tiriamųjų stresinių stimulų bei reakcijų į stresą aprašymais. Todėl labai sunku atskirti įvykio atsiradimą, jo kognityvinį vertinimą nuo individo reakcijos į jį (Cmiel, 2006).

1.1.1.1. Veiksniai, sukeliančios stresą darbe

Veikiamų streso žmonių pasaulio suvokimas keičiasi, nes visi jų pojūčiai nukreipti į stresą sukėlusį objektą (Obrazcovas, 1998). Žmogus, patiriantis nuolatinę įtampą ir stresą gali patirti įvairių fizinių, emocinių – mentalinių bei elgsenos sutrikimų. Fiziniai streso simptomai būna labai įvairūs, neretai atrodo nesusiję su patiriamu stresu (O'Hanlon, 1998). Patiriamam emociniam – mentaliniam stresui būdingi neigiami simptomai yra šie: *įtampa, nervingumas, baimė, iniciatyvos nebuvimas, nuolatos pasireiškiantis ciniškas ir netinkamas humoras, susvetimėjimo aplinkai pojūtis, nepasitenkinimas gyvenimu bei darbu, motyvacijos stoka, nepasitikėjimas savimi, sumenkėjęs savo vertės jausmas, aplinkos agresyvumo pojūtis ir t.t.* (O'Hanlon, 1998).

Reakcijos į emocinį stresą gali pasireikšti įvairiomis psichologinėmis problemomis, iš kurių rimčiausios yra nerimas, panikos priepuoliai ir depresija, kurią neretai papildo polinkis į savižudybę (Gailienė, 1992). Patiriamą stresą liudijantys elgsenos požymiai gali būti asocialus elgsenys, nuolatinis užimtumas, nesuteikiant sau jokio poilsio, prastas vairavimas, skubus valgymas, seksualinio potraukio netekimas, žemas veiklos produktyvumas, nesugebėjimas paskirstyti laiko ir kt. (O'Hanlon, 1998).

Emocinis stresas traktuojamas kaip vienas labiausiai nepageidaujamų reiškinių darbinėje veikloje. R. Lazarus (Lapė, 1980, 178-208 p.) nurodo, jog ši streso rūšis susijusi su tokiais psichologiniais procesais kaip:

a) grėsmės įvertinimas (grėsmė – tai žmogaus iš anksto numatytas susidūrimas su kokia jam nepalankia, pavojinga situacija);

b) tos grėsmės sukeltas gynimasis.

Emocinio streso priežastimi dažniausiai būna ištarti ar parašyti žodžiai. Tai gali sukelti ryškius fiziologinių reakcijų pakitimus. Žodis – be galo stiprus stresorius. Žodžių stresinis poveikis išlieka ilgai, nes žodinių dirgiklių pasekmės atgyja vidinės kalbos pavidalu. Prisimindamas įžeidimą ar grasinimą, žmogus patiria ilgalaikį emocinį stresą, sukeltą neurozes, kurių pagrindiniai simptomai pasireiškiantis nerimas, sumažėjęs darbingumas ir kt. (Kasiulis, Barvydienė, 2004).

Stresą taip pat gali sukelti staigios, netikėtos ar ilgalaikės situacijos. L. Levi (žr. Lapė, 1980) išskyrė tokias *trumpalaikių* stresorių kategorijas susijusias su sudėtingomis darbo sąlygomis:

❖ *nesėkmės stresoriai* (žmogui primenamos ankstesnės jo nesėkmės, patirtos atliekant užduotis, ir siūloma dar kartą tas užduotis atlikti);

❖ *dėmesį atitraukiantys stresoriai* (užduotį atliekančiojo dėmesį blaško prasmingi garsai, beprasmis triukšmas, šviesos blyksniai ir pan.);

❖ *stresoriai, sukeliantys baimę* (baimė būti kritikuojamam, atleistam iš darbo, patirti fizinės traumas, nežinia ir pan.);

❖ *stresoriai, sukeliantys nemalonius fizinius pojūčius* (šilumos, šalčio ar kiti stiprūs poveikiai);

❖ *tempo arba greičio stresoriai* (reikalaujama suvokti daugiau informacijos, nei asmuo pajėgia, atlikti darbą per neįtikėtinai trumpą laiką ir pan.).

Iš *ilgalaikių* stresorių L. Levi (žr. Lapė, 1980) pateikia:

1) *pavojingo darbo stresoriai* (narų, elektrikų darbe ir pan.);

2) *izoliacijos stresoriai* (kai dirbama uždaroje, izoliuotuose patalpose, atskirai nuo kitų žmonių);

3) *ilgo darbo stresoriai*, sukeliantys protinį ir/ arba fizinį nuovargį.

K. Briunerio (1980) nuomone, stresas neretai būna pasekmė tokių reiškinių, kaip:

❖ darbo jėgos kaita, kuri lemia ne tik didžiulius materialinius nuostolius, bet ir silpnina darbuotojo ryšius su kolektyvu bei turi įtakos santykiams šeimoje;

❖ pravaikštos, kurios kaip manoma yra stresinių būsenų, psichologinių pergyvenimų pasekmė;

❖ nelaimingi atsitikimai, kurie dažniausiai įvyksta dėl stresinių pergyvenimų, susijusių su asmenybės savybėmis bei aplinkos sąlygomis;

❖ darbo našumo mažėjimas – neefektyvus darbo laiko panaudojimas. K. Briunerio nuomone, nepasitenkinimas darbu, reikalavimų ir asmens sugebėjimų neatitikimas bei kiti socialiniai ir psichologiniai veiksniai (pvz. blogas vadovavimas) taip pat turi įtakos darbo efektyvumui. Mažas darbo efektyvumas gali paveikti dirbančiojo psichinę sveikatą;

❖ klaidos, dėl kurių sumažėja pasitenkinimas darbu, nusiviliama savimi. sumažėjęs atlyginimas ir pavojus netekti darbo sukelia nerimą ir nuolatinį jaudulį;

❖ naujovių vengimas. Technikos tobulėjimas susijęs neišvengiamai susijęs su įvairiais pertvarkymais ir perkėlimais darbe, o tai lemia padidėjusį nerimą bei socialinio vaidmens konfliktus;

❖ bendravimo sunkumai, kurie gali kilti dėl dviprasmiškumo: neaiškių pareigų, nekonkretaus vadovavimo, netikrumo, vienpusiško savo karjeros suvokimo;

❖ psichoneurozės, psichosomatiniai sutrikimai, kurie gali pasireikšti neigiamu požiūriu į socialinius ryšius, perdėtu rūpinimuosi savo prestižu ir statusu, neigiamu įmonės interesų vertinimu.

Tyrimais pagrįsta, jog stresinės situacijos kyla dėl tokių priežasčių, kaip neaiškiai apibrėžtos tarnybinės pareigos ir įgaliojimai, sudėtingai formuluojamos užduotys ir pan. Darbuotojui tenka atsisakyti jau nusistovėjusių elgesio tipų, nutrūksta socialiniai ryšiai, kyla abejonės dėl darbo sėkmės, imama nepasitikėti savimi ir vadovais, prarandama iniciatyva, imama nerimauti,

nusiviliama darbu. Net ir tokius asmenis, kuriems būdinga emocinė pusiausvyra, konfliktinė situacija, per didelis darbo krūvis ar nepalankios aplinkos sąlygos, gali paveikti neigiamai, sukelti nemaloniais emocijas bei stresines būsenas. Dėl nesugebėjimo išvengti nesėkmių, kyla naujos problemos, susijusios su didesne įtampa, padidėjusiu jautrumu net menkiausiai kritikai. Viena dažniausių darbinio streso priežasčių yra prastas darbo sureguliuojimas, kai darbuotojai jaučia perkrovą arba turi per daug laisvo laiko ir pilnavertiškai savęs nerealizuoja. Kai darbas neįdomus, taip pat išgyvenama streso būsena, tuo pačių stresinė būklė sukelia ir tai, kai per trumpą laiką reikia apdoroti per daug informacijos. Vadovo lyderio užduotis darbo krūvį ir atliekamą veiklą sureguliuoti taip, jog neigiamos streso įtakos būtų išvengiama (Lapè, 1980).

Anot A. Palujanskienės (2003), pagrindiniai streso požymiai (emociniai, kognityviniai, fiziologiniai bei elgesio) gali sumažėti, kai vadovas tinkamai organizuoja darbo procesą ir teisingai reguliuoja darbinius santykius. Mažinti stresą rekomenduojama trimis lygiais (Frank, Cooper, 1987).

- 1) *Individualaus poveikio lygiu* (fiziniai pratimai, sugebėjimas jausti laiką, relaksacijos darbe ir pan.).
- 2) *Individualaus/ organizacinio poveikio lygiu* (darbinės aplinkos pritaikymas konkrečiam žmogui, darbinių santykių reguliavimas, darbuotojų skatinimas dalyvauti priimant sprendimus).
- 3) *Organizacinio lygio poveikiu* (organizacinės struktūros gerinimas, darbuotojų atrankos ir tinkamumo įvertinimo atlikimas, rūpinimasis sveikatos apsauga bei darbuotojų mokymas).

Tipiškas stresines situacijas darbe galima suskirstyti į:

- **laiko stresą** – kylantį situacijose, kai trūksta laiko užduotims atlikti;
- **atsakomybės stresą** – kylantį situacijose, kuriose nuo priimto sprendimo daug kas priklauso, kai žmogus yra priverstas rizikuoti ir pan.;
- **socialinį psichologinį stresą** – kylantį įvairiose bendravimo situacijose;
- **fizinį stresą** – kylantį nepalankiose fizinėse sąlygose;
- **vidinių prieštaravimų stresą** – kylantį vidinių psichologinių konfliktų situacijose.

Tam, kad asmuo jaustų stiprėjantį stresą, reikalingos dvi sąlygos:

- 1) asmuo turi abejoti dėl rezultato;
- 2) rezultatas turi būti jam labai svarbus.

Didesnį stresą jaučia asmenys, kurie nėra įsitikinę, kad laimės ar pralaimės, pasieks ar nepasieks tuos rezultatus, kurie yra numatyti. Tuo tarpu mažesnį stresą jaučia tie, kurie yra įsitikinę, kad laimės, arba priešingai – yra įsitikinę, jog nelaimės. Tie darbuotojai, kuriems rezultatas neturi reikšmės (pvz., yra įsitikinę, jog kad ir kaip bus atliktas darbas, jų atlyginimas išliks stabilus), streso dažniausiai nepatiria.

Mokslininkai yra išskyrę pagrindinius veiksnius įtakojančius stresą darbe. Tai gali būti pernelyg reiklus ir neįautrus vadovas, nemieli bendradarbiai, per didelis darbo krūvis, ribotas užduočių atlikimo laikas, spaudimas siekiant išvengti klaidų ir kt. J. Pikūnas, A. Palujanskienė (2005), išskiria šiuos veiksnius, kurie gali būti darbinio streso priežastimi.

Universalūs veiksniai

- *Bendravimo veiksniai.* Paprastai žmonės darbe praleidžia nemažą savo laiko dalį, todėl yra priversti bendrauti vieni su kitais. Geri santykiai su personalu lemia geresnę darbuotojo savijautą. Stresas gali kilti dėl prastų santykių su viršininku, pavaldiniais ar kolegomis. Be abejo, visi vadovai turi būti stiprios asmenybės, kad įtvirtintų savo įtaką ir funkcijas. Kai kurie broožai yra vidiniai, tokie kaip vaizduotė, tačiau jie visuomet turi būti papildomi išoriniais. Vadovas turi būti kūrybiškas, padėti ir įkvėpti, nes darbuotojai laukia pagalbos priimant sprendimus ir paramos (Heller, 2000). Tačiau jei vadovas pernelyg griežtas ir reiklus, normalus bendravimas nevyksta, o pavaldiniai jaučia baimę ir stresą. Erzinantis bendradarbių elgesys, trukdymas dirbti, konkurencija, skundai ir pan. gali tapti streso šaltiniu. Tuo tarpu esant geriems santykiams, darbuotojas gali pasidalinti iškilusiomis problemomis su bendradarbiais, žmonėmis kurie geriausiai žino pačią įmonės struktūrą ir konkrečius darbus ir taip sumažinti darbinę įtampą.
- *Veiksniai, susiję su darbo užduotimi.* Tai gali būti pernelyg sunkios užduotys, per trumpas užduoties atlikimo laikas, pavojus sveikatai ar kiti veiksniai trukdantys atlikti darbą.
- *Organizacijos struktūra ir mikroklimatas.* Žmogaus ir organizacijos santykiai labai daugiapusiai, organizacijos tikslai nesutampa su į ją įeinančių žmonių tikslais, nereti ir interesų susidūrimai, galintys atnešti žalos tiek organizacijai, tiek jos nariams. Todėl personalo valdyme reikalingas darbo ginčų sprendimas (Butkus, 2003). Mikroklimatas organizacijoje labai priklauso nuo įmonės vadovo, kuris gali sukurti atmosferą, paremtą įtampa, baimė ir nerimu. Pernelyg didelė kontrolė, bauginimai atleisti iš darbo, kelia darbuotojų baimę ir šie linkę labiau išgyventi stresą.
- *Veiksniai, susiję su darbuotojo vaidmeniu.* Jei pareigos nėra aiškiai apibrėžtos arba pavaldumo struktūra nėra aiški, tai darbuotojas patiria nestabilumo ir abejingumo jausmą. Dėl konkretumo stokos taip pat kyla įtampa, kuri neretai pasireiškia stresu darbe.

Individualūs veiksniai, kurie gali ženkliai įtakoti darbuotojų išgyvenamo streso lygmenį. Būtent šie, individualūs veiksniai, lemia skirtingas darbuotojų reakcijas ir streso lygį identiškose situacijose.

- *Problemos šeimoje.* Svarbūs įvykiai, nenumatytos bėdos, konfliktai tarp sutuoktinių, vaikų, tėvų ir pan. Šeimoje iškilę sunkumai turi ryškų atspindį žmonių darbinėje veikloje.
- *Ekonominiai sunkumai.* Neplanuotos išlaidos, nesugebėjimas reikiamai paskirstyti pajamų kelia žmonėms nerimo jausmą. Tyrimais įrodyta, jog kuo didesnės žmonių pajamos, tuo didesnis

stresas gali kilti planuojant asmeninį biudžetą. Darbuotojai, uždirbantys mažesnes pajamas, paprastai apsiriboja mažesnėmis išlaidomis, nėra linkę įsipareigoti bankams, todėl patiria mažesnę stresą.

- *Asmenybė.* Žmogus yra sudėtinga, gyva sistema, sudaryta iš daugybės somatinių, fiziologinių ir psichinių savybių. Visos tos savybės kiekviename žmoguje sudaro skirtingą visumą, savitai kontaktuojančią su gamtine ir visuomenine aplinka (Jacikevičius, 1995). Žmonės tarpusavyje skiriasi individualiais bruožais, būdo ir elgesio ypatumais. Streso išgyvenimas labiau priklauso ne nuo veiksnių, keliančių stresą, bet nuo žmonių streso suvokimo. Tyrimais yra įrodyta, jog kai kurie žmonės iš prigimties linkę labiau pabrėžti neigiamus aplinkos aspektus. Natūralu, jog tie asmenys, kurie aplinkoje išvelgia didesnę grėsmę, patiria ir didesnę stresą.

Ilgamečiai streso darbe tyrimai išskyrė keletą aspektų, kurie lemia tai, kaip žmonėms gali sektis dirbti stresinėse situacijose (Pikūnas, Palujanskienė, 2005).

- *Kontrolės lokusas.* Kadangi žmonės skiriasi vieni nuo kitų savo individualiomis savybėmis, atsakomybę už savo likimą jie taip pat priskiria skirtingai. Asmenys, kurie mano, kad savo likimą kontroliuoja patys, lengviau išgyvena stresines situacijas. Tuo tarpu tie, kurie galvoja, kad kažkas kitas atsakingas už jų gyvenimą, stresą pergyvena kur kas stipriau.
- *Bendravimas darbe.* Darbuotojai, kurie palaiko draugiškus santykius su savo bendradarbiais, stresą darbe išgyvena lengviau.
- *Darbo patirtis.* Yra tikimybė, jog žmonės, kurie dažnai keičia darbovietes, taip elgiasi dėl stipraus išgyvenamo streso. Asmenys organizacijose išliekantys ilgiau, prisitaiko prie tos organizacijos stresą keliančių veiksnių ir tampa jiems atsparesni.
- *Pyktis.* Žmonės, kurie yra pernelyg įtarūs ir nepasitikintys kitais, turi savyje aukštą priešiško ir pykčio lygį. Tyrimais įrodyta, jog tokie žmonės turi padidėjusią riziką susirgti širdies ligomis ir išgyventi stresą.
- *Savo efektyvumo jutimas.* Darbuotojai, kurie tiki savo galimybėmis, ne taip neigiamai reaguoja į įtampą, kilusią dėl ilgų darbo valandų ir didelio krūvio, nei tie, kurie nepakankamai pasitiki savo jėgomis.

Apibendrintai galima teigti, jog analogiškos situacijos gali sukelti skirtingo stiprumo darbinį stresą. Reakcija pirmiausiai priklauso nuo asmenybės savybių, aplinkos sąlygų bei situacijos konteksto.

1.1.1.2. Streso poveikis darbinės veiklos charakteristikoms

Žmogus kasdien turi atlikti tam tikras pareigas, socialinius vaidmenis, dalyvauti skirtingose situacijose, kurios kelia įvairias emocijas ir jausmus. Jis yra veikiamas aplinkos, asmeninių išgyvenimų, santykių su kitais žmonėmis, sprendžia problemas ne tik šeimos, asmeninėje, bet ir darbinėje aplinkoje. Būtent šios priežastys sudaro sąlygas stresinėms būsenoms atsirasti.

Patiriamas stresas iškreipia mintis, emocijas, elgseną, fizines funkcijas. Neretai žmogus suvokia, jog stresas jį visiškai užvaldė tačiau yra nepajėgus pats su juo susidoroti, todėl be specialistų pagalbos apsieiti tampa beveik neįmanoma. Net ir gyvybei pavojingo sveikatos sutrikimo kartais būtų galima išvengti, jei tokiems sutrikimams būdingus požymius, žmogus įstengtų atpažinti dar prieš keletą dešimtmečių. Tampa gyvybiškai svarbu kuo anksčiau atpažinti streso požymius, tam, kad gyvenimo pusiausvyra būtų atkurta anksčiau, nei jis taps nevaldomas. Ankstyvas individualių streso simptomų atpažinimas – viena svarbiausių ilgo ir laimingo gyvenimo prielaidų. Streso pokyčiai daro įtaką šiems žmogiškosios esybės aspektams - mąstymui, emocijoms, fizinei savijautai, optimaliam organizmo funkcionavimui, elgsenai (Ratcliffe, 2006; Obelenis, 1997).

Streso pasekmės dažniausiai pasireiškia fiziologiniais simptomais – širdies dažnio padidėjimas, padidėjęs kvėpavimo gylis ir dažnumas, padidėjęs kraujospūdis, kojų ir rankų šalimas, virpančios rankos, prakaitavimas, nuovargis, oro trūkumas, sustingimas, lydymas nestiprių skausmų, ypač nugaros, kaklo ir pečių srityje, nemalonūs pojūčiai skrandyje ir žarnyne, galvos skausmai. Dėl suaktyvėjusios sekrecinės funkcijos kraujyje ir paros šlapime net 1,5 – 2 kartus padidėja katecholaminų (adrenalino, ypač noradrenalino) koncentracija. Dėl nuolat patiriamo streso padidėja tikimybė susirgti širdies ir kraujagyslių bei psichinėmis ligomis, patirti organizmo išsekimą. Stresas sukelia ir nepasitenkinimo jausmą, kuris gali pasireikšti padidėjusiu nerimu, įtampa, dirglumu, nuoboduliu bei apatiškumu aplinkai. Ilgą laiką besitęsianti tokia būseną daro poveikį darbuotojų psichologinei būsenai ir elgesiui (Chmiel, 2005; Ovčivikovienė, 2004).

Psichiniai požymiai pasireiškia prislėgta savijauta, nuotaikos kaita, kamuojančiu nerimu, įtampa, pablogėjusia atmintimi. Taip pat sustiprėja jausmai - susijaudinimas, nekantrumas, baimė, pyktis, įniršis, sudirgimas, įtūžis, nusivylimas, abejojimas, liūdnumas, bejėgiškumas. Jei stresorių intensyvumas darbo metu didelis, informacijos apdorojimo greitis sumažėja net 30 - 50 procentų. Žmogų pradeda kamuoti įvairios neigiamos, įkyrios mintys: „Ar aš susidorosiu?“, „Aš nesusidorosiu!“, „Tai per sunku!“, „Aš jam parodysiu!“, „Ką man daryti?“, „Negaliu to atlikti!“, „Kaip tai siaubinga!“, „Kaip tai niekšiška iš jų pusės!“, „Nemėgstu šio žmogaus!“, „Aš kai ką svarbaus prarandu!“, „Negaliu apsiginti!“, „Aš to nenoriu!“, „Jis nori mane sunaikinti!“, „Tai blogai baigsis!“, „Kodėl taip nutiko?“, „Aš nevykėlis!“, „Niekas man nepadedal!“ (Vollmer, 1998; Myers, 2000; Gailienė, 2003).

Viena didžiausių problemų – kasdien didėjantys reikalavimai specialistų kvalifikacijai. Ribotų sugebėjimų žmogui, tai sudėtinga problema, nes jis nesugeba sparčiai kelti savo kvalifikacijos. Gerai dirbantys žmonės dirba po dešimt ir daugiau valandų per parą, tuo tarpu nesugebančių tiek dirbti darbdaviai šalinasi, o šie savo ruožtu patiria emocinę įtampą bei stresą. Streso pasekmės gali pasireikšti ne tik produktyvumo sumažėjimu, pravaikštomis, kalbos, valgymo bei miego sutrikimais, vaistų vartojimu bei padidėjusiu potraukiui žalingiems įpročiams, tokiems kaip tabakui ir alkoholiui. Galimi pykčio protrūkiai, irzlumas, agresyvumas, verksmingumas. Atsiranda polinkis į radikalumą, garsumą, agresyvumą, prievartą arba rezignaciją, neapsisprendimą, atsitraukimą, gailestis sau, priekaištai aplinkiniams. Žmogus negali sutelkti dėmesio, dirbdamas daro daug klaidų, pablogėja atmintis, labai dažnai jaučiasi pavargęs, kalba trumpais, lakoniškais sakiniais, skundžiasi valgymo sutrikimais, o veikla nebeteikia pasitenkinimo (Markūnas, 1998; Pikūnas, Palujanskienė, 2005).

Žmogus, nuolat patiriantis didelį stresą, negali išvengti jo pasekmių, ardančių vidinę harmoniją. Iš pradžių tai pasireiškia darbuotojo dėmesio, atminties, apetito sutrikimais, pervargimu, vėliau dirbant atsiranda vis daugiau ir daugiau klaidų, pradedamas jausti aplinkinių priešiškus, darbas ne tik nebeteikia pasitenkinimo, tačiau ir ima kelti baimę, pasibjaurėjimą. Dažnai atsitinka taip, kad paprastai atsipalaiduoti neišeina: griebiamasi cigaretės, alkoholio, ar net narkotikų, kurie tik dar labiau pablogina situaciją. Dėl darbe nuolat patiriamo streso darbuotojas tampa irzlus, dirglus, net agresyvus. Agresija - tai elgsena norint padaryti psichologinę ar fizinę žalą, nukreipta į kitą žmogų arba į save. Agresija darbe gali kilti dėl baimės, dėl patiriamo pažeminimo, ji gali veikti kaip gynybos mechanizmas, gali būti impulsyvi arba atsakomoji (kai darbuotojas jaučia kito asmens puolimą ir į tai atsako). Agresija kaupiasi kaip kovos instinkto energija ir vienaip ar kitaip pratrūksta, t.y. agresija neišvengiama. Deja kartais ji išliejama visai ne ten, kur buvo sukelta, o, pavyzdžiui, po darbo grįžus namo, šeimoje (Pajarskienė, 1995; Myers, 2000; Gailienė, 2003).

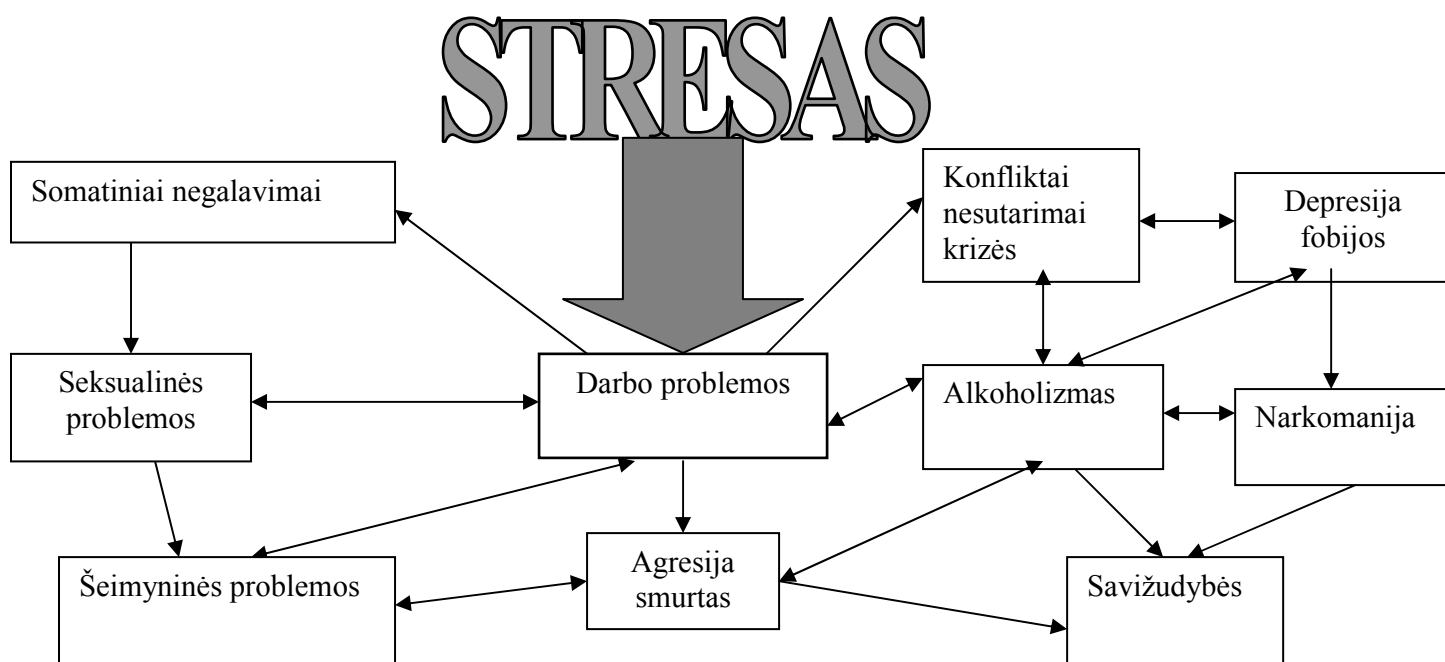
Dažnai visi streso sukelti veiksniai yra tarpusavyje sumišę ir sunku atskirti, kur baigiasi vienas ir prasideda kitas etapas. Krizės kyla, kai netikėti įvykiai keičia asmens biologinį, socialinį ar psichologinį vientisumą. Krizė yra atsakas į išgyventus stresus, ją darbuotojui gali sukelti darbo pakeitimas, paaukštinimas, papeikimas, bauda, atleidimas iš darbo ir kt. (Pajarskienė, 1995).

Krizės paveiktas darbuotojas tampa ypač jautrus ir pažeidžiamas. Atsiranda hipertrofuota streso forma - daug ryškesnė organizmo reakcija į dirgiklius, kai žmogus sąmoningai arba ne atsiriboja nuo išorinio pasaulio - depresija. Tai psichikos sutrikimas, pasireiškiantis užslopinta psichika, tai akivaizdu visose gyvenimo sferose, ypač ryšku darbe. Ne tik darbas, bet ir visas gyvenimas žmogui tampa nemielas ir atgrasus. Nepasitikėjimas savimi, nerimas, baimės, įvairios fobijos tampa darbuotojo kasdienybe. Depresišku darbuotojas tampa ir galvodamas apie savo ateitį, jei jis nemato perspektyvos gauti geresnes pareigas ar didesnę atlyginimą, jis nusivilia savimi savo darbu ir

gyvenimu. Depresija serga nuo 30 iki 60 proc. žmonių, darbe patyrusių silpnesnį ar stipresnį stresą arba sergančių organinėmis - somatinėmis ligomis (Myers, 2000).

Dažnai apimtas depresinės būsenos žmogus pats ieško būdų sau padėti. Patirdamas nuolatinį stresą darbe (nesutardamas su vadovu, kolegomis, nesugebėdamas atlikti pavestų užduočių), darbuotojas linkęs numalšinti jį alkoholiu. Tuomet problemų darbe atsiranda ne tik dėl laiku neįvykdytų užduočių, bet ir dėl kamuojančių pagirių, baimės. Alkoholizmu susirgęs asmuo praranda socialinį statusą, netenka darbo, iškyla nauji konflikta su jį supančia aplinka. Dar viena didžiulė komplikacija susijusi su stresu yra savižudybės (suicidai). Žmonių, patiriančių nuolatinį stresą, nerimą, agresiją, visos organizmo sistemos tampa tokios sudirgusios, kad jie tampa emociškai nestabilūs, labai lengvai pažeidžiami. Jų nerimas pasireiškia panika, ir tai gali prasiveržti kaip agresija, nukreipta prieš save, kuri kai kuriais atvejais baigiasi suicidu. Tiriant savižudybių Lietuvoje priežastis nustatyta, kad viena iš pagrindinių yra vienaip ar kitaip susijusi su darbine asmens situacija (problemos darbe, nedarbas, jo sąlygotas alkoholizmas, depresija) (Gailienė, 2003).

M. Clarkson teigia, jog labiausiai įtempti darbai yra mokytojo, prezidento, policijos pareigūno, biržos maklerio, sekretoriaus, nekvalifikuoto darbininko, skrydžių dispečerio, inspektoriaus, įstaigos vadovo, administratoriaus, kelnerio, fermerio, gydytojo. Tuo tarpu prie mažiau įtemptų darbų šis autosius priskiria mokslininko, architekto, programuotojo, bibliotekininko, civilinės statybos specialisto, profesoriaus (Clarkson, 2005). Įtemptų profesijų atsovai dažnai traumuojami psichologiškai, todėl tampa nejautrūs, griebiasi alkoholio, tuomet darbe kyla nesusipratimų, užklumpa ligos, problemos šeimose ir kaip išeitis pasirenkama savižudybė. Turimas šalia tarnybinis ginklas - taip pat gali tapti suicido priežastimi (Pajarskienė, Jankauskas, 1998). Paveiksle (4 pav.) pateiktas psichologinių bei psichofizinių sutrikimų tarpusavio ryšys. Stresas fundamentali būseną, kuri gali neigiamai paveikti žmogų, net paskatinti jį įvykdyti suicidą (Gailienė, 2003).



4 pav. Streso įtaka žmogaus kasdieninei veiklai ir gyvenimo būdai (nukrypimų tarpusavio ryšys)
(Gailienė, 2003)

Norintis pasiekti gerų rezultatų darbuotojas, savo darbinei veiklai skiria nemažai laiko ir pastangų. Sunkiai dirbantis žmogus pradeda jausti nuovargį, kuris pamažu perauga į pervargimą. Nuovargis yra fiziologinis, laikinas darbingumo ir organizmo funkcinių galimybių sumažėjimas po sunkaus ar įtempto darbo. Jis apima visas organizmo sistemas, o labiausiai centrinę nervų sistemą. Ilgas, sunkus ir įtemptas darbas išsekina organizmą, o tai lemia pablogėjusias atminties bei dėmesios funkcijas, mažina darbingumą. Pavargus mažėja raumenų jėga, jų ištvermė, blogėja judesių koordinacija ir tikslumas, jaučiamas silpnumas. Taip pat pablogėja regos klausos, lytėjimo ir kitų analizatorių jautrumas. Gerai pailsėjęs, nuovargis praeina, atsistato bendra savijauta ir darbingumas, tačiau jei žmogus persitempia, nesilaikoma racionalaus darbo ir nuovargio režimo, nuovargio reiškiniai akumuliuojasi, t. y. susidaro kokybiškai nauja funkcinė arba patologinė organizmo būklė, kuri vadinama pervargimu (Lapė, 1980; Pajarskienė, Jankauskas, 1998;).

Stresą sukeliančių veiksnių susikaupimas darbo vietoje, kuris trukdo blaiviai mąstyti, kritiškai vertinti aplinkybes, tinkamai spręsti problemas, vadinamas emociniu pervargimu. Emocinis pervargimas (išsekimas) yra stiprus fizinis, emocinis ir psichinis sudirginimas, kai prarandama per daug energijos. Streso sukeltus simptomus reikia atskirti nuo emocinio išsekimo požymių, nes tai kur kas sunkesnė būseną, kuri gali išsivystyti dėl nuolat besitęsiančio ar vis didėjančio streso, kai darbo vietoje sunku susikaupti ir jaučiami organizmo negalavimai (Pajarskienė, Jankauskas, 1998).

1.2. Vadovų lyderystės ir vadovavimo stiliaus teorinė analizė

1.2.1. Lyderystės samprata

Nuo senų laikų žmones domino pasakojimai apie lyderius - senovės Graikijos miestų valstybių valdytojus, Romos konsulus, Kinijos imperatorius, karvedžius, politikus. Pasaulyje yra mėgstami pasakojimai apie lyderius – senovės karžygius, didvyrius, šalių prezidentus ir kitus žymius asmenis. Lyderystė – plintantis reiškinys. Lyderio savybių turi ne tik vadovaujantys asmenys, bet ir kiekvienas žmogus. Lyderiaujama organizacijose, komandose, neformaliose grupėse ir kitur. Bennis (1985) teigia, jog *“Lyderystė - tai sugebėjimas svajonę paversti realybe”* (Goleman, 2007, p. 23). Milijonams žmonių pasaulyje lyderystė yra iššūkis ir atsiverianti galimybė realizuoti save profesiniame ir asmeniniame gyvenime.

Mokslo raidoje požiūris į lyderystę palaipsniui kito. Iki XX a. šeštojo dešimtmečio buvo manoma, jog lyderystę lemia asmeninės žmogaus savybės, todėl tyrimuose didžiausias dėmesys buvo skiriamas bruožų požiūriui, pagal kurį buvo apibrėžiamos asmens savybės bei būdo bruožai, kurie skyrė lyderius nuo kitų žmonių. Kiekvienoje grupėje galima išskirti asmenis, kurie vadovauja grupės veiklai - lyderiai bei asmenys, kurie vykdo vadovujančiųjų nurodymus – pasekėjai (Jacikevičius, 1995).

Lyderystės reiškinys buvo nagrinėjamas sistemingai ir įvairiapusiškai. Vieni autoriai tyrinėjo lyderių elgesį (Komacki (1986); Hazucha (1993)), kiti, charizmą ir retorinius gebėjimus (Bass, Yammarino (1990); Curphy (1991); Shamir, Arthur & House (1994) ir kt.). Taip pat buvo tyrinėjamos lyderio įtakos darymo taktikos (Hinkin, Schreisheim (1989), Yukl, Falbe (1991), Lepsinger, Lucia (1992)), intelekto lygis (Gibson (1992), Lord, DeVader, Allinger (1986)), asmenybės bruožai - (Hogan, Curphy & Hogan, (1994), Zaccaro, Foti, Kenny (1991)), patirties lygis (Fiedler & Garcia (1987), Gibson (1992)), vadovų transformacinės ir integralios lyderystės ypatumai (Huber (2004)), vadovų transakcinė ir transformacinė lyderystė (Lee (2005)), sėkmingi lyderiai (Leithwood (2005)), aplinkos situacijos ir individualių lyderių charakteristikų sąveikos (Phillip, Vardiman, Jeffery, Houghton, Darryl, Jinkerson (2006)) (Žvirdauskas, 2006). Hause ir Baetz (1979) teigia, jog lyderiavimui svarbi socialumo savybė ir valdžios bei laimėjimų poreikis. Lord ir kt. (1986) teigia, jog lyderiai yra linkę dominuoti, ekstravertiški, vyriški, konservatyvūs bei geriau prisitaikantys. Kirkpatrick ir Locke (1991) lyderius apibūdina kaip pasitikinčius savimi, sąžiningus, dorus, atkaklius, turinčius kognityvinių gebėjimų, išmanančius organizacijos veiklą bei motyvuotus asmenis. Lietuvos mokslininkai lyderystės reiškinio išsamius tyrimus pradėjo tik paskutinį praeito amžiaus dešimtmetį – tai naujas mokslinio tyrimo objektas mūsų šalyje. Pirmieji moksliniai darbai parengti Razausko (1988; 1996), Butkaus (1990), Jucevičienės (1996), Jucevičiaus (1996), Želvio (1999; 2001), Žvirdausko (2006) (Žvirdauskas, 2006).

Mokslinėje literatūroje egzistuoja daug skirtingų lyderystės apibrėžimų, tačiau visus juos vienija trys svarbiausi aspektai – grupė, įtaka ir tikslas. Nagrinėjant lyderystę grupės kontekste, lyderiais laikomi tie žmonės, kurie daro įtaką kitų grupės narių elgsenai ir nukreipia grupės veiklą tikslo siekimui. Lyderyste laikomas reiškiny, nusakomas asmens dinamine jėga, iš esmės motyvuojančia ir koordinuojančia organizacijos narius siekti jos tikslų. Lyderystės raišką nusako tam tikras išmatuojamas veiksmų kompleksas (DuBrin, 1995). Taigi, lyderystė yra procesas, kurio metu asmuo lyderis daro įtaką grupės nariams, kad būtų pasiekti grupės ar organizacijos tikslai.

Lyderis [angl. Leader – vadas, vadovas] – politinės partijos, visuomeninės organizacijos vadovas (Tarptautinių žodžių žodynas, 2004, p. 435). Panašiai terminą lyderis apibrėžia ir Lietuvių kalbos žodynas, kur lyderis apibūdinamas kaip politinės sąjungos narys ar kokios grupės vadovas. Lyderis (angl. Leader) – grupės narys, kuriam kiti grupės nariai pripažįsta teisę daryti sprendimus visai grupei reikšmingose situacijose (Psichologijos žodynas, 1993, p. 155-156). Tai svarbiausias grupės žmogus, galintis organizuoti visos grupės veiklą, reguliuoti jos narių tarpusavio santykius. Lyderiu gali būti grupės vadovas, bet gali būti ir eilinis narys. Vadovas paprastai paskiriamas oficialiai, jis turi tam tikras įstatymiškai pagrįstas pareigas ir teises, o lyderis išskyla stichiškai, gali neturėti oficialių teisių, bet tuo pačiu daryti poveikį pavaldiniams. Jis gali daryti įtaką grupei įvairiais būdais. Tai gali būti tiesioginė įtaka, kai viską atlieka ir valdo pats lyderis arba subtili įtaka, kai lyderis tik pakreipia grupės veiklą taip, kad būtų pasiektas tikslas. Tačiau vis gi įtaka dažniausiai būna abipusė, tai yra ne tik lyderis daro įtaką pasekėjams, bet ir pasekėjai jam. Kai vadovas ir lyderis yra tas pats asmuo, visa grupė gali veikti daug efektyviau, dažniausiai vyrauja geresnis mikroklimatas, kyla mažiau konfliktinių situacijų.

Lyderiai skirstomi į formalius ir neformalius. Formalūs lyderiai dažniausiai vadinami vadovais, viršininkais bei kt. Neformalūs lyderiai yra tie, kurie užima grupės lyderio vietą dėl to, jog yra energingesni, greičiau sugeba parinkti veiksams tikslus, suderinti grupės narių pastangas tiems tikslams pasiekti ir kt. Amerikiečių psichologas V. Šutsas (1961) teigia, jog lyderio prireikia, kai yra neatitikimas tarp grupės poreikių ir išorinės aplinkos, taip pat tarp grupės narių tarpasmeninių poreikių. Sukonkretinus lyderio vaidmens elgseną galima išskirti šias pagrindines funkcijas: 1) grupės veikimo tikslų ir metodų iškėlimas; 2) atskirų grupės narių veiksmų koordinavimas, siekiant bendrų tikslų; 3) grupės narių informavimas apie veikimą, jo rezultatus ir kt.; 4) grupės narių veiklos kontrolė, paskatinimai ir bausmės; 5) arbitražo funkcijos, iškilus nesutarimams tarp grupės narių; 6) grupės atstovavimas prieš kitas grupes, aukštesnius vadovus ir kt. (Jacikevičius, 1995).

Lyderiavimas (angl. Leadership) – socialinės grupės ir jos lyderio sąveika. Skiriami keli lyderiavimo stiliai (Psichologijos žodynas, 1993, p. 155). Lyderiavimas būna skirtingas priklausomai nuo skirtingų lyderio asmeninių savybių, lyderiavimo motyvų, grupės, o taip pat ir

visuomenės tikslų supratimo, kiekvienos grupės ypatybių, tokių kaip dydis, skirtingi grupių tikslai, grupės narių asmeninių savybių ir požiūrio į lyderiaujančią asmenį bei kitų sąlygų.

Lyderiavimo stilius (angl. Leadership style) – lyderio poveikio vadovaujamesiems būdų sistema (Psichologijos žodynas, 1993, p. 155). Vadovavimo stilius apibrėžiamas kaip sudėtinga vadovo ir pavaldinių santykių visuma. Kiekvienam vadovui būdingos skirtingos asmeninės savybės, o taip pat skiriasi ir kiekvieno vadovaujamo kolektyvo savybės, todėl vadovui pavestas funkcijas jis atlieka tik jam būdingu, individualiu stiliumi. Egzistuoja keletas pagrindinių veiksmų, įtakojančių vienokį ar kitokį vadovo darbo stilių: organizacijos, kurioje veikiama specifika, t.y. jos tikslai ir užduotys, taip pat gamybinė aplinka – veiklos organizavimo formos, kryptys, technologinis gamybos lygis bei vadovaujamo kolektyvo ypatumai – sudėtis, pasiruošimo lygis, tarpusavio santykiai (Seilius, 1998).

Žodis *vadovas* pirmą kartą buvo paminėtas 1300 metais, o *vadovavimas* – apie 1800 metus Oksfordo anglų kalbos žodyne. Anglų kalboje *vadovavimas* sąvoka yra sutapatinama *lyderiavimu* (leadership). Tačiau lietuvių literatūroje teigiama, jog vadovavimas ir lyderiavimas nėra visiškai tapačios sąvokos. Šioms sąvokoms Lietuvoje yra suteikiama skirtinga prasmė: vadovavimas grindžiamas formalios jėgos pozicija, turinčia įtakos žmonėms, o tuo tarpu lyderiavimas kyla iš socialinės įtakos proceso (Kasiulis, Barvydienė, 2001).

Vadovavimas – tai darbuotojų skatinimas, jų kryptingo darbo priežiūra, atitinkama įtaka, kuria siekiama, jog būtų įvykdytos tam tiksros užduotys. Vadovavimui svarbiausia – žmonių santykiai ir laikas.

Vadovavimas – lyderio veikla, telkiant žmones užsibrėžtam bendram veiklos tikslui pasiekti (Jucevičienė, 1998).

Vadovavimas – žmogaus veikla individui ir kolektyvui keliant tikslus, planuojant ir organizuojant darbą. Vadovavimo turinį sąlygoja darbo specifika. Mokyklos darbui vadovauja direktorius, jo pavaduotojai, mokytojai. Pagrindinis mokyklos darbo vadovas – mokytojas (Jovaiša, 1993).

Valdymas – organizacijos narių darbo planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė; visų organizacijos išteklių panaudojimas iškeltiems tikslams siekti (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001).

Lyderystė nėra tas pats, kas vadovavimas. Daugelis ekonomikos srities žinovų teigia, jog vadybininkais gali būti visi, tuo tarpu lyderiais – tik nedaugelis.

Valdymas dažniausiai kyla iš poreikio kažką keisti, nepasitenkinimo tam tikra būkle, noro tobulėti, siekti užsibrėžto tikslo. Tai būtinų kiekybinių ir kokybinių tarpusavio veiksmų bendrame darbe, siekiant gamybos efektyvumo didinimo, sąmoningo palaikymo ir reguliavimo sistema (Butkus, 1990).

Vadovas lyderis turi sugebėti suinteresuoti žmones, motyvuoti grupės narių pastangas veikti valdymo sistemos nurodyta kryptimi.

Bennis ir Nanus (1985) teigia, jog lyderystė – tai kelio ieškojimas, o vadovavimas – tai ėjimas pramintu keliu; lyderystė – tai teisingų dalykų darymas, o vadovavimas – dalykų darymas teisingai. Autorių įsitikinimu, vadovams rūpi įgyvendinti kitų žmonių sukurtus planus ir strategijas, o lyderių pozicija yra patiems suformuluoti ateities viziją. Kai kuriems vadovams pavyksta apjungti abi šias funkcijas, būtent tokie vadovai ir yra laikomi tikraisiais lyderiais.

Svarbus kiekvieno vadovo bruožas yra autoriteto turėjimas. Autoritetas įgyjamas sąveikoje su pavaldiniais. Vadovo autoritetas priklauso nuo formalios vadovo padėties, taip pat dalykinės bei socialinės kompetencijos. Didelė valdžia dar nereiškia, jog garantuotas palankiai vertinamas vadovo autoritetas, tačiau žmogaus paskyrimas ar išrinkimas vadovu, kartu su įgaliojimais pareigoms atlikti, suteikia jam ir tam tikrą formalų autoritetą. Šio autoriteto laipsnio visiškai neįtakoja žmogaus asmeninės savybės. Tačiau formuojantis tikrajam vadovo autoritetui, jos lemia esminį vaidmenį. Vadovo charakteris, būdo bruožai, temperamentas bei daug kitų veiksnių reikalingi autoritetui įgyti ir sėkmingai valdyti organizaciją (Sakalas, 1998; Razauskas, 1996; Kučinskas, 2003).

Svarbesnis už vadovo valdžios autoritetą yra dalykinis autoritetas, kuris apima išskirtines vadovo specialybės žinias, pasirengimas bei patirtis. Pirmieji žmonijos lyderiai – genčių vadai ar šamanai – pelnydavo pripažinimą dažniausiai todėl, jog jų lyderystė buvo įtikinama bei patraukli emociškai. Istorijos ar kultūrų raidoje bet kurios žmonių grupės vadas buvo tas, kuris sugebėjo žmones padrašinti, suteikti aiškumo grėsmės ir nežinomybės atveju, paskatinti juos veikti. Šiuolaikinėje organizacijoje komfortinė emocinė atmosfera taip pat yra viena iš svarbiausių vadovo funkcijų. „Nesvarbu, ką daro vadovas – kuria strategija, telkia komandą bendrai veiklai - jo sėkmė priklauso nuo to, kaip jis tai daro“ (Goleman, 2007, p. 3). Norint nukreipti kolektyvą vieningam tikslo siekimui reikia pažinti pavaldinius kaip žmones, turėti ne tik būtinų vadybos žinių, bet ir psichologinių įgudžių, kurie padėtų užtikrintų efektyvų darbo organizavimą (Goleman, 2007; Stoner, 2006; Sakalas, 1998; Razauskas, 1996; Kučinskas, 2003). „Vienas svarbiausių veiksnių, formuojančių vadovo asmeninį autoritetą, yra kompetencija“ (Kučinskas, 2003, p. 185).

Pasak R. Razausko (1996), geras vadovas privalo būti lyderiu, lyderis – nauja profesija, tai ne tik žinios, bet ir gyvenimo būdas. Lyderio gebėjimai, kaip charakteris, aplinkybių valdymas bei įvykių eigos koordnavimas yra ugdomi ir lavinami. JAV valdymo specialistų teigimu, būti lyderiu pirmiausiai reiškia norėti būti vadovu, mokėti bendrauti ir bendradarbiauti, norėti pažinti žmones, mokėti atskleisti kolegų sugebėjimus, įgusti mokytis iš savo klaidų, mąstyti strategiškai, nebijoti rizikuoti ir adaptuotis prie naujų sąlygų.

Efektyvus vadovas pasižymi aukštu intelektu, charizma, ryžtingumu, entuziazmu, pasitikejimu savimi, originalumu, lankstumu problemų sprendime, iniciatyvumu ir kitomis svarbiomis ir reikšmingomis vadovui savybėmis.

1.2.2. Vadovavimo stilių charakteristika

Kvalifikuota vadyba nėra įsakymų, nurodymų, reikalavimų, paremtų prievarta ir instrukcijomis, taikymas, bet žmonių prigimties, socialinių procesų dėsninumų gilus pažinimas, žmonių poreikių, interesų bei lūkesčių žinojimas, kuriuo remiantis konstruojamas ir realizuojamas valdymo poveikis. Žmogus gali atsiskleisti, tobulėti, realizuoti savo galimybes, kūrybiškai mąstyti tik nevaržomoje aplinkoje. Vadovaujant būtina žinoti tautos vertybines orientacijas, prioritetus, bendravimo ypatumus, etinių tradicijų laikymąsi, pagarbą kultūrai, šalies istorijai ir daug kitokių veiksnių, kurie skatintų vadovavimo efektyvumą. Nežinant tautos psichikos ypatybių negalima sukurti tobulos motyvacinės sistemos, be kurios valdymo procesas virsta autokratišku (Seilius, 1994).

Terminas “vadovas” vartojamas omenyje turint visus asmenis, atliekančius keturias pagrindines valdymo veiklos rūšis: planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę. Valdymo sudėtingumą lemia ir tai, jog vadovai gali dirbti įvairiuose organizacijos lygiuose (žemiausio, vidurinio ir aukščiausio lygio vadovai), veiklos srityse (funkciniai, linijiniai vadovai) bei pasižymėti skirtingais vadovavimo stiliais.

Darna organizacijoje priklauso ne tik nuo vadovo gebėjimo tinkamai bendrauti ar sukurti palankią darbinę atmosferą, bet ir nuo jo elgesio, kuris atspindi tam tikrą vadovavimo stilių. Pagal lyderio santykiavimo su grupe pobūdį vokiečių K. Levinas išskyrė tris lyderių tipus: autokratinį (direktyvų), demokratinį ir liberalųjį. Ši klasifikacija literatūroje yra sutinkama dažniausiai (žr. Stoner, 2006).

Autokratinis vadovavimo stilius pasižymi stipria valdymo centralizacija, polinkiu į vienvaldiškumą, sprendžiant ne tik sudėtingiausias, bet ir paprastas problemas. Šis vadovavimo stilius, kaip ir patriarchalinis yra pagrįstas besąlygišku vadovo autoritetu. Toks vadovas rūpinasi savo bendradarbiais tiek, kiek jie yra naudingi. Vadovas priima visus sprendimus vienas, pavaldiniai tam neturi didesnės įtakos (Razauskas, 1996; Sakalas, 1998). Vadovas autokratas sąmoningai riboja kontaktus su pavaldiniais, o jo kontaktai pabrėžtinai oficialūs. Pavaldinius toks vadovas vertina kaip neorganizuotus ir neatsakingus, o geriausia paklusnumo priemone laiko įsakymą. Didžiąją dalį vadovo autokrato dokumentacijos sudaro įsakymai bei instrukcijos (Seilius, 1998; Damašienė, 2002). Tokio darbo stiliaus vadovas slopina pavaldinių suinteresuotumą bei savarankiškumą. Pagrindinis darbuotojų vertinimo matas – jų nuolankumas. Todėl dažnai gambiausi darbuotojai, žinantys savo vertę specialistai, stengiasi išvengti tokio vadovo valdžios, o tai skatina

darbuotojų kaitą. Toks vadovas nepakenčia kritikos, nors pats kritikuoja dažnai. Autokratinio valdymo stiliaus vadovas sąlygoja kolektyvo pasyvumą, formalų požiūrį į darbą, nepasitikėjimą vienas kitu, priešišumą. Vadovo nuomone, geriausias pavaldinių skatinimo būdas yra materialus, o nuobaudos yra geriausias būdas pasiekti gerų rezultatų. Toks vadovas dirba daug ir verčia tiek pat dirbti kitus (Seilius, 1998; Stankevičiūtė, 2002). Anot R. Razausko (1991) vadovas mėgsta kartoti: „Jūs privalote, aš jums už tai moku“. Vadovas vadovauja grupei iškeldamas savo asmenybę bei nuomonę. Jis nesitaria su grupės nariais dėl veikimo tikslų, nei dėl metodų. Pavaldiniams jis įsakynėja trumpais, lakoniškais sakiniais, kartais net su grasinančia potekste (Jacikevičius, 1995).

Pasitaiko ir geranoriškų autokratų, kurie atidžiai išklauso savo pavaldinius, yra korektiški, tačiau kitų nuomonė yra visiškai ignoruojama, kai priimami konkretūs sprendimai. Autokratais dažniausiai tampa užsispyrę, valdingi, save pervertinantys žmonės, kuriems šis valdymo stilius yra priedanga, slepianti jų nekompetenciją. Tačiau tokį valdymo stilių gali lemti ne tik vadovo individualios savybės, bet ir organizacijos, kuriai vadovaujama, pobūdis. Organizacijoms, kuriose svarbiausias yra sistemos funkcionavimo rezultatas ir visiškai neįdomios priemonės, būdingas autokratinis valdymo stilius. McGregor (1960) autokratinį vadovą priskiria teorijai „X“. Ši teorija teigia, jog paprastai autokratas ne tik struktūrizuoja pavaldinių darbą ir neduoda galimybės suteikti sprendimus, bet gali naudoti psichologinį spaudimą, gąsdinti darbuotojus. (Seilius, 1998; Damašienė 2002) „Nežiūrint į tai, kad autokratinis valdymo stilius turi ir teigiamų bruožų: užtikrinamas valdymo centralizavimas, operatyvumas ir vieningumas, jis tampa vis labiau neefektyvus ir nepriimtinas šiuolaikiniame pasaulyje“ (Seilius, 1998, p. 214).

Demokratinis valdymo stilius, tai šiuolaikinis vadovavimo stilius, kuriam būdingas valdžios pasidalijimas, įtraukiant pavaldinius į sprendimų priėmimą. Asmeniškai toks vadovas priima tik itin svarbius sprendimus, tačiau jam visuomet svarbi kolektyvo nuomonė. Demokratiškas vadovas, skirtingai nei autokratas, pavaldinius valdo be grubaus spaudimo, o remdamasis jų sugebėjimais ir gerbdamas juos. Toks vadovas iškilusius klausimus sprendžia kolegialiai, tariantis ir svarstant. Jis skatina pavaldinių iniciatyvą, savarankiškumą (Seilius, 1998). Demokrato mėgiama frazė: „Jūs turite teisę spręsti pats“ (Razauskas, 1991). Demokratinis valdymo stilius suteikia darbuotojams galimybę panaudoti savo intelektualinį kapitalą bei profesinį potencialą sprendžiant organizacijos problemas ir tobulėjant. Tokios organizacijos tikslai tampa svarbūs ne tik vadovui, bet ir visam kolektyvui (Seilius, 1998; Sakalauskas, Šilingienė, 2000).

Demokratinio tipo lyderio kalbos tonas draugiškas, jis nuolat tariasi su grupės nariais dėl grupės veiklos. Šio tipo lyderis ne komanduoja, bet siūlo. Draudimai, bausmės ar paskatinimai nustatomi diskusijų keliu (Jacikevičius, 1995).

Siekdamas rasti optimaliausią sprendimą, demokratiškasis vadovas visuomet įsiklauso į kolektyvo nuomonę, protingai reaguoja į kritiką, prisipažįsta klydęs. Vadovas demokratas

nekontroliuoja savo pavaldinių smulkmeniškai, tačiau reikalauja informacijos apie veiklos, kuriai jis vadovauja, eigą. Pavaldiniams šis vadovas visuomet taktiškas, atidus, elgiasi pagarbiai, atsižvelgia į interesus. Demokratiškasis vadovas dirba neatsiribojęs nuo kolektyvo, bet kaip jo dalis ir tai anaipol nesumenkina jo autoriteto, o tik dar labiau sustiprina jo ir darbuotojų tarpusavio pagarbą, reali vadovo valdžia išauga. Svarbus demokratiško vadovo bruožas – informacijos ir žinių apie organizacijos padėtį teikimas. Informuoti darbuotojai teigiamai priima ir vertina darbo motyvus (Seilius, 1998).

D. McGregor demokratinio vadovo stilių pavadino teorija „Y“, kuri tvirtina, jog vyraujant pakankamai palankioms sąlygoms, kai žmogumi pasitikima ir suteikiama galimybė dalyvauti kuriant organizacijos tikslus, asmuo gali savarankiškai ir labai atsakingai dirbti. Šiuo metu demokratiškas vadovavimo stilius yra vertinamas labiausiai. Vadovas yra lyderis, kuris skatina pavaldinių domėjimąsi organizacijos veikla, teikia reikalingą informaciją ir parodo, kaip ieškoti alternatyvių sprendimų (*orientacija į darbuotojus*).

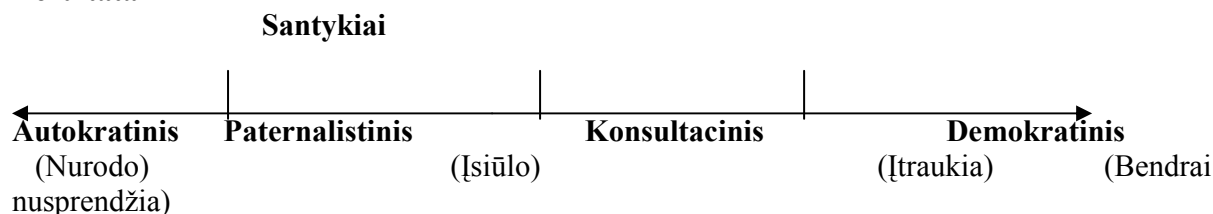
Liberalusis vadovavimo stilius pasižymi minimaliu lyderio vadovavimu pavaldinių veikloje. Vadovas liberalas nedemonstruoja savo vadovaujančios padėties, tačiau būtent dėl šios priežasties jis vertinamas prieštraingai. Toks vadovas priimdamas sprendimus yra labai atsargus, todėl mėgsta vadovautis instrukcijomis bei įstatymais (Seilius, 1998).

Liberalusis valdymo stilius didžiąja dalimi priklauso nuo individualių vadovo charakterio savybių bei bruožų. Dažnai šį valdymo stilių pasirenka neryžtingi, vengiantys konfliktų, geranoriški žmonės. Liberalu gali būti ir labai kūrybingas asmuo. Todėl liberalus vadovas sėkmingai funkcionuoja, kai darbas yra kūrybiškas, pvz., pedagogų arba mokslininkų kolektyve, nes čia kai kuriuos liberalo trūkumus kompensuoja jo erudicija bei profesinis autoritetas.

„Vadovui liberalui sunku įsakinėti, kontroliuoti pavaldinius. Jo nurodymai dažnai primena prašymus, nes nenorėdamas gadinti tarpusavio santykių su pavaldiniais toks vadovas vengia įsakinėti. Vadovas, besiremiantis šiuo darbo stiliumi yra neaktyvus, nenuoseklus veikloje, jį lengva paveikti iš šalies, jis linkęs nusileisti aplinkybėms, pvz. gali be ypatingos priežasties atšaukti anksčiau priimtą sprendimą. Dažnai vadovas liberalas nepriima vieno ar kito sprendimo, remdamasis tuo, jog jo teisės ir įgaliojimai riboti. Galima sutikti su teiginiu, jog liberalą dažniau valdo pavaldiniai ir aplinkybės“ – teigia Razauskas (1991). Paulausko (1991) nuomone, kad liberalizmas yra ateities valdymo stilius ir yra pranašenis ir už autokratinį ir už demokratinį valdymo stilių, tačiau tai bus įgyvendinta tik išsilavinusių žmonių visuomenėje.

Vėliau pastebėta, kad vadovavimo stilių skirstymas į jau minėtus tris, yra pernelyg abstraktus, tad juos imta klasifikuoti smulkiau. 1958 metais buvo pasiūlytas modelis, pavadintas *Schmidt – Tannenbaum kontinuumas* (Želvytis, 2001, p.52) (5 pav.).

Rezultatai



5 pav. Schmidt – Tannenbaum kontinumas (Želvys, 2001).

Tai dvi priešingos vadybinės orientacijos, orientuotos į darbo rezultatus ir į santykius su žmonėmis. Remiantis šiuo modeliu buvo išskirti keturi vadovavimo stiliai: autokratinis, paternalistinis, konsultacinis ir demokratinis. Vadovas autokratas – mažiausiai orientuotas į santykius su pavaldiniais. Paternalistinio darbo stiliaus vadovas vadovauja vienvaldiškai, tačiau stengiasi savo idėjas darbuotojams išsiūlyti ir įtikinti jo sprendimų tinkamumu. Konsultacinis vadovas realiai įtraukia savo darbuotojus į vadovavimo procesą, tačiau pasilieka sau teisę priimti galutinį sprendimą. Vadovas demokratas visuomet pirmiausiai orientuotas į santykius su darbuotojais. Tačiau realybėje pasitaiko vadovų, kuriems nerūpi nei viena, nei kita.

F. Fydlerio (1972) nuomone, lyderiavimą lemia grupėje susidariusi situacija. Jis išskiria dar du lyderių tipus, priklausančius nuo bendrųjų lyderiavimo tikslų. Pirmasis – į grupės pasiekimus orientuotas lyderis, kuris deda daugiausia pastangų į atliktų uždavinių kokybę ir tikslų siekia bet kokiais metodais (kartais net šiurkščiais). Antrasis pirmiausiai rūpinasi grupės narių tarpasmeninių santykių kokybe bei komfortu (žr. Jacikevičius, 1995).

Lewinas ir kt. (1939) atliko tyrimus, kurių metu išsiaiškino, jog vadovui autokratui pavyksta atlikti daugiau darbų negu demokratui, tačiau vadovų autokratų motyvacija žemesnė, prastesnis bendravimas grupėse, sprendimai neoriginalūs. Lyginant demokratinį valdymo stilių su liberaliuoju, pastarojo valdymo stiliaus vadovo mažesnis darbo našumas, kokybė, o pats darbas labiau primena žaidimą (Seilius, 1998).

Be jau minėtų valdymo stilių, egzistuoja ir kiti valdymo stiliai, kurie nėra tokie populiarūs ir mokslinėje literatūroje aptinkami rečiau.

Charizmatinis vadovavimo stilius. Esti atveju, kai lyderiai gali įgyti nepaprastai didelę galią, sužavėti daug žmonių, kurie pasitiki jų skelbiamomis idėjomis, neabejodami paklūsta ir netgi patiki savo likimą. Neabejotinai, šie asmenys yra išskirtiniai, kuriems apibūdinti vartojama „*charizmatinio lyderio*“ sąvoka. Vienas iš pirmųjų mokslininkų, pradėjusių nagrinėti charizmatinės lyderystės savybes bei iškėlęs *charizmatinio lyderio* svarbą buvo Veber (1947), manęs, kad geriausiai charizmatinių lyderių savybės atsiskleidžia socialinės suirutės laikotarpiu (Hughes ir kt., 1993, 2003). Charizmatiškas lyderis – tai asmuo, pasižymintis puikiomis asmeninėmis savybėmis. Patrauklaus vadovo savybės yra asmeninis įvaizdis, sukeliantis pasitikėjimą, energingumas,

sugebėjimas įkvėpti, poreikis daryti įtaką kitiems, komunikabilumas, netradicinis elgesys. Žmonės patraukliais lyderiais pasitiki, solidarizuojasi su jų tikslais. Tokiais vadovais žavimasi, tačiau ne egoistiškai. Žavesys yra vienas iš charizmatiškojo organizacijos vadovo elementų. Žavūs vadovai skatina intensyvius pavaldinių jausmus – meilę, o kartais ir neapykantą, nes kyla stiprus pavaldinių noras susitapatinti su vadovu (Kasiulis, Barvydienė, 1998; Sakalas, 1998; Razauskas, 1996; Stoner, Freeman, Gillbert, 2006).

Patriarchalinis valdymo stilius turi galias tradicijas, bet tuo pačiu ir ribotas taikymo sritis. Šio stiliaus analogas valdymas šeimoje, rmiantis tėvo ar motinos autoritetu (Damašienė, 2002).

Biurokratinis vadovavimo stilius žodinius nurodymus pakeičia į pagrįstus įstatymais, reglamentais bei standartais. Artimas autoritariniam valdymo stiliui, bet tuo pačiu ir skiriasi. Šis stilius gali būti efektyvus, jei reglamentuojamos paprastos procedūros, kurios gali būti koreguojamos. Tačiau problemos kyla, jei biurokratizmas pradeda klestėti ir pernelyg užgožia kitą veiklą.

Anot Likert (1967), vadovavimo stilius galima klasifikuoti tokiu principu: *vadovavimas, orientuotas į žmones (darbuotojus)* ir *vadovavimas orientuotas į užduotis (tikslus)*. Jo spėjimu, nėra tokio vadovo, kuris šiems abiem faktoriams teiktų vienodą reikšmę. Į darbuotojus orientuotas vadovas, Likert'o manymu, yra labiausiai tinkamas vadovavimo stilius, nes organizacijoje vyksta tarpgrupinis sprendimų priėmimas, visų darbuotojų dalyvavimas veikloje. Tokie vadovai pasitiki darbuotojais, o jų tarpusavio santykiai draugiški, patikimi. Likert'as siūlė keturias lyderizmo stiliaus bazines sistemas: 1) eksplotatorinis autokratinis; 2) geranoriškas autokratinis; 3) konsultacinis demokratinis; 4) pagrįstas dalyvavimu. Jo nuomone efektyviausia yra ketvirtoji sistema, pagrįsta grupiniu sprendimų priėmimu bei visų darbuotojų dalyvavimu veikloje (Seilius; 1998). Yra išskiriama trečioji vadovavimo stiliaus teorija - *orientacija į tobulinimą*. Pagal šią teoriją, vadovavimo stilius priklauso nuo vadovo (bei pavaldinių) brandumo. Toks vadovas išklauso naujas idėjas bei pasiūlymus, veikloje greičiau pastebi galimybes nei problemas, siekia tobulėjimo, lankstus ir skatinantis perspektyvų mąstymą (Seilius, 1997).

Apibendrinant galima teigti, jog vadovavimo stilius valdymo kontekste yra įprasta vadovo elgsenos maniera pavaldinių atžvilgiu, norint juos paveikti siekian užsibrėžtų organizacijos tikslų. Vadovavimo stilius nėra stabilus, jis gali keistis atitinkamai pagal situaciją, taigi skiriami *situacijos lyderiai* ir *visapusiški lyderiai*. Situacijos lyderiai vadovauja grupei tik tam tikrais specifinės veiklos periodais. Pastovus, visapusiškas lyderis ilgesnį laiką vadovauja pagrindinei grupės veiklai (Jacikevičius, 1995). Nagrinėjantiems vadovavimo fenomeną nuspėti vadovavimo sėkmę yra kur kas sudėtingesnis uždavinys, nei pagal tam tikrus bruožus išskirti pageidaujama elgesio stilių.

1.2.3. Vadovavimo lyderiavimo teorijos – sėkmingo vadovo bruožai

Dauguma šiandienos vadybos mokslininkų sutinka su teiginiu, jog kiekvienos efektyviai dirbančios organizacijos veiklai būtina vadovauti, t.y. kreipti norima linkme, veiksmingai siekiant užsibrėžto tikslo. Tam, kad valdymas būtų sėkmingas, reikalingi šį procesą išmanantys vadovai. Ne kiekvienas išsilavinęs žmogus gali tapti geru vadovu, nes geros metodikos žinios negali kompensuoti vadybos žinių stokos. Tačiau, norint efektyviai vadovauti, būtinos ne tik vadybinės žinios, mokėjimai, gebėjimai, bet ir vadovams - lyderiams būdingos savybės.

Lyderystės, kaip mokslinio objekto pačiu pirmuoju kriterijumi, skiriančiu sėkmingus ir nesėkmingus vadovus, yra jų asmeninės savybės (Schein, 1992; Robbins, 2003; Chmiel, 2005; Malik, 2005). Literatūroje dažniau traktuojama, jog vadovais - lyderiais yra gimstama, o ne tampama. (Robbins, 2003; Chmiel, 2005; Kasiulis, Barvydienė, 2001; Stoner, Freeman, Gillbert, 2006).

R. Želvys (2001) analizuoja vadovavimo teorijas, kurių atranka ir taikymas gali būti sėkmingo vadovavimo veiksnys. Jis kelia klausimą – ar egzistuoja kokių nors universalių idealaus vadovo bruožų, ar priešingai, jie varijuoja pagal įstaigos tipų ir užduoties pobūdį. Į šiuos klausimus bandė atsakyti skirtingos teorijos.

Skirtingos lyderiavimo teorijų grupės nurodo tam tikrus vertinimo kriterijus, pagal kuriuos galima spręsti, apie sėkmingą vadovavimą organizacijoje ir būdingomis vadovaujančio lyderio savybėmis.

Asmenybinis (personalinis) požiūris, kuris skirstomas į bruožų ir poreikių teorijas:

Bruožų teorija (Allport, Cattell) teigė, jog lyderiai yra ypatingi nuo pat vaikystės. Jie turi tam tikrus unikalius bruožus, kurie išskiria juos iš kitų žmonių. Bruožų teorijos pagrindinis metodas - atvejo analizė. Jis naudojamas, kai analizuojamas sėkmingų vadovų gyvenimas ir išskiriamos tos savybės, kurių dėka buvo pasiekta sėkmė. Šios teorijos atstovams nepavyko įvardyti vienodų savybių, būdingų visiems lyderiams. Paaiškėjo, jog visų lyderių bruožų rinkiniai pasižymi išskirtinumu ir jų asmeninės savybės skiriasi (Chmiel, 2005).

Bruožų teorijos teigimu, vadovai turi ypatingų savybių, kurių neturi jų pavaldiniai. Nors remiantis kai kuriais ankstesnių tyrimų rezultatais, buvo peršama išvada, jog lyderiai pasižymi unikaliomis išminties savybėmis (Stodgill, 1974), vis tik įrodymų, jog ši išvada pagrįsta, nėra. Skirtingi autoriai įvairiai bandė paaiškinti, kas lemia asmens tapimą lyderiu, ar gali tas pats asmuo sėkmingai lyderiauti skirtingose organizacijose bei situacijose. Pastaruoju metu nuomonė, jog esant vienoms sąlygoms ir aplinkybėms asmuo gali būti puikus lyderis, o kitoms – tik pasekėjas, itin populiarė. Iš tiesų tai, kas taps grupės lyderiu, ženkliai priklauso nuo užduoties pobūdžio ir kitų grupės narių savybių. Remiantis ankstesnių darbų metaanalizės išvadomis, galima teigti, jog

lyderiai vis tik gali turėti tam tikrų išskirtinių bruožų, skirtingai nuo pasekėjų. Metaanalizė – daugelio atskirų mokslinių tyrimų apibendrinimas, kurio tikslas – nustatyti įvairių kintamųjų poveikį, analizuojant didelį skaičių tiriamųjų. Taigi, greta tam tikrų nedaug išsiskiriančių bruožų, lyderių uždavinys gebėti sukurti viziją ir ją įgyvendinti (Chmiel, 2005, Stoner, Freeman, Gillbert, 2006; Kasiulis, Barvydienė, 2001).

Skiriami tokie šeši bruožai išskiriantys lyderius nuo kitų: veržlumas ir ambicingumas, troškimas vadovauti bei daryti įtaką, principingumas ir sąžiningumas, aukštas intelektas bei pasitikėjimas savimi. Esminiu šios teorijos trūkumu galima laikyti faktą, jog neįvertinami su pačia situacija susiję veiksniai (Robbins, 2003).

Asmenybės bruožai yra būtinas sėkmingo darbo veiksnys, tačiau ne jo garantija. Bruožų teorijoje populiaru trijų asmenybės veiksnių koncepcija, vadinamoji „3E“ taisyklė: erudicija, ekstraversija ir empatija (Kasiulis, Barvydienė, 1998).

Galios ir lyderiavimo poreikio teorija (McClelland, Burnham) teigia, jog lyderiais iš esmės tampama dėl galios poreikio, kuris pasireiškia dar vaikystėje, nors pasitaiko, jog jo apraiškos užfiksuojamos gerokai vėliau. Į sėkmę orientuotas lyderis savo galią siekia nukreipti į organizacijos tikslų siekimą. Ši teorija ignoruoja aplinkos įtaką lyderiauti linkusio asmens formavimuisi (Chmiel, 2005).

Teorijos autoriumi laikomas Mc.Clelland. Jis modifikavo savo motyvacijos teoriją, įtraukdamas tris psichologinius poreikius: pasiekimo, pripažinimo ir vadovavimo, kurie pasak autoriaus - yra reikšmingiausi darbuotojui. Pasiekimo poreikis reiškia norą, kuo geriau atlikti darbą, o pripažinimo siekis labiausiai susijęs su socialiniais darbo motyvais. Žmonės, su išreikštu poreikiu valdyti, trokšta daryti įtaką kitiems. Pasak autoriaus, vienas iš šių poreikių greta kitų dviejų yra dominuojantis (Kasiulis, Barvydienė, 1998; Chmiel, 2005).

Asmenybinės teorijos ne visiškai pasiteisino. Šioje teorijoje išskiriami vadovui lyderiui būdingi bruožai labiau galėtų būti traktuojami kaip įsivaizduojamas idealas. Keičiantis požiūriui į lyderystę, palaipsniui susiformavo nauja elgsenos teorijų kryptis.

Bihevioristinis (elgesio) požiūris:

Ohajo ir Mičigano tyrimai buvo atlikti Shartle (1950), Hemphill (1950) ir kitų šios krypties atstovų, dėl bendro nepasitenkinimo bruožų teorija. Iš 18000 lyderio elgesio charakteristikų buvo sudarytos dvi dimensijos, kurioms gali būti priskirtas kiekvieno lyderio elgsenys. Jų nuomone, lyderystėje svarbūs du veiksniai: dėmesys, kuris įtakoja socialinius santykius ir struktūros formavimąsis, veikiantis užduoties atlikimą. Nors ši teorija buvo reikšminga ir vis dar plačiai naudojama, tačiau lyderystė pernelyg platus reiškinys, kad jį būtų galima paaiškinti dviem veiksniais (Chmiel, 2005).

Atsitiktinumų (aplinkybių) teorija. F. Fiedler (1965) teigė, jog efektyvus lyderiavimas priklauso nuo įvairių atsitiktinumų, situacijos, kurioje vadovai veikia, kitaip tariant, pasireiškia tada, kai lyderio elgesio stilius atitinka aplinkos veiksnius. Autoriaus siūlo trijų žingsnių vertinimo etapas: 1) nustatyti vadovo asmeninį darbo stilių; 2) pagal kokybines dimensijas įvertinti aplinką, kurioje veikia vadovas; 3) vadovavimo stiliaus ir situacijos derinimas. Ši teorija pripažįsta, jog skirtingose aplinkose, reikalingi skirtingo elgesio vadovai, kurie siekdami efektyvaus lyderiavimo priderins aplinką prie savo asmeninio stiliaus (Kasiulis, Barvydienė, 1998; Chmiel, 2005).

Situacinio lyderiavimo teorija, kurios pagrindas yra tai, jog kad lyderiavimo efektyvumą lemia įvairūs vadovavimo situacijų ypatumai: vadovo ir pavaldinių tarpusavio santykiai, grupės charakteristika, darbo užduočių apibrėžtumas ir kt. Ši teorija buvo svarbi visai lyderystės teorijų raidai. Jos atstovai mokslininkai Hersey ir Blanchard (1967) teigia, vadovo darbo sėkmei reikšmingas sugebėjimas teisingai įvertinti savo pavaldinių brandumo lygį ir remiantis juo pasirinkti elgesio stilių. Lyderis vertina savo pavaldinių profesinį ir psichologinį brandumą ir pagal tai derina savo vadovavimo struktūrą su socialiniais santykiais (Seilius, 1994; Kasiulis, Barvydienė, 1998, 2001; Chmiel, 2005). Efektyvų vadovavimą lemia kelių veiklos faktorių atitikimas. Tai yra trys tarpusavyje sąveikaujantys veiksniai – vadovas, pavaldinys ir užduotis. Kelių veiksnių derinimas sudaro situacinio vadovavimo modelį (6 pav.).

Darbuotojų brandos lygis			
Aukštas 4	Vidutiniškas 3	Vidutiniškas 2	Žemas 1
Darbuotojas motyvuotas ir pasirengęs darbui	Darbuotojas pasirengęs darbui, tačiau nepakankamai motyvuotas	Darbuotojas motyvuotas, tačiau nepakankamai pasirengęs darbui	Darbuotojas nemotyvuotas ir nepasirengęs darbui

6 pav. Situacinis vadovavimo modelis (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000).

Pastiprinimo (paramos) teorija. Ši teorija kilo iš Watson, Pavlov, Skinner, Thorndike ir kt. mokslinių darbų. Pasak šios teorijos atstovų, lyderis turi generuoti stimulus, kurie iššauktų norimus pavaldinių reakcijų atsakus. Taigi lyderio sėkmė ir efektyvumas priklauso nuo tinkamo manipuliavimo pastiprinimo. Elgesys formuojamas per poreikių patenkinimo sistemą. Pastiprinimas teigiamai veikia elgesio pokyčius, bet tam, kad pokyčiai būtų kryptingi, juos reikia kruopščiai planuoti, formuoti ir įgyvendinti (Seilius, 1994; Kasiulis, Barvydienė, 1998, 2001; Chmiel, 2005).

Palyginti su asmenybės teorijos požiūriais, elgesio požiūriai vadovavimui yra svarbus žingsnis pirmyn. Šios teorijos atstovams pavyko įrodyti, jog aplinka labai veikia vadovavimą ir žmonės gali išmokti sėkmingai vadovauti, tačiau elgesys ir aplinka turi būti suderinti (Kasiulis, Barvydienė, 1998).

Lyderystės stilių teorija:

Vadovo vadovavimo stiliai literatūroje dažnai išskiriami kaip dar viena lyderystės teorijų kryptis. Lyderystės **stilių teorijos** remiasi prielaida, jog sėkmingą vadovavimą lemia ne vadovų asmenybės bruožai, bet jų propaguojami vadovavimo stiliai. Pasak šios teorijos šalininkų, bruožai paveldimi arba susiformuoja ankstyvojoje vaikystėje, o vieno ar kito vadovavimo stiliaus galima išmokyti. Tradiciškai dažniausiai vadovavimo stiliai skirstomi į tris: 1) *autokratinis* – tai valdžios sutelkimas savo rankose, vienašališkas sprendimų priėmimas, griežta kontrolė ir pan.; 2) *demokratiškas* vadovavimas, priešingai, reiškia galių ir atsakomybės pasidalijimą su darbuotojais, aktyvų personalo dalyvavimą sprendimo priėmimo procese; 3) *liberalusis* – tai nesikišimo politika ir patikėjimas savo pavaldiniams patiems spręsti iškilusias problemas. Plačiau vadovavimo stilių įvairovė bus aptariama sekančiame skyriuje.

Kognityvinės (pažintinės, aplinkybių) lyderiavimo teorijos:

Tam tikra prasme, kognityvinę teoriją galima laikyti asmenybinės ir elgesio teorijų kompromisu. Ši teorija pagrįsta tuo, kaip darbuotojai suvokia tam tikras situacijas. Du pagrindiniai šio požiūrio modeliai: Sprendimų priėmimo modelis ir Kelio-tikslo teorija.

V. Vroom – F. Yetton (1973) *sprendimų priėmimo teorijos modelis*, pagal kurį efektyvus vadovavimas yra tuomet, kai vadovas tinkamai (t.y. apgalvotai) įtraukia pavaldinius į sprendimų priėmimo procesą. Šis modelis palengvina sprendimų priėmimo procesą, tačiau nėra įrodytas ir patvirtintas išsamiais tyrimais (Seilius, 1994; Kasiulis, Barvydienė, 1998, 2001; Chmiel, 2005).

Kelio – tikslo (ang. Path-goal) teorija. Georgopoulos, Mahoney, Jones (1957), House (1971), House ir Mitchell (1974) teigė, kad šios teorijos pagrindas yra lūkesčių teorija. Lyderiai vertina pavaldinių ateities lūkesčius ir atsižvelgdami į juos priderina savo lyderiavimo stilių (palaikantis, direktyvus, orientuotas į pasiekimus, demokratiškas). Vadovas-lyderis skatina pavaldinius siekti savo tiklų. Ši teorija, pasirodžiusi po F. Fiedler ir V. Vroom darbų, siekė įtraukti pasitenkinimą darbu bei vadovavimo stilių į bendrą sistemą (Kasiulis, Barvydienė, 1998, 2001).

Vadovo vadovavimo stiliai literatūroje dažnai išskiriami kaip dar viena lyderystės teorijų kryptis. Lyderystės **stilių teorijos** remiasi prielaida, jog sėkmingą vadovavimą lemia ne vadovų asmenybės bruožai, bet jų propaguojami vadovavimo stiliai. Pasak šios teorijos šalininkų, bruožai paveldimi arba susiformuoja ankstyvojoje vaikystėje, o vieno ar kito vadovavimo stiliaus galima išmokyti.

Socialinės sąveikos (dinamiškų santykių) lyderiavimo teorijos:

Transformacinio lyderio teorija. Vykstant pokyčiams, susiformavo nauja vadybos kryptis – kaitos vadyba – socialinės sąveikos, kitur vadinama dinamiškų santykių teorija. Tai transakcinio ir transformacinio vadovavimo koncepcija. Transakcinis (kitaip sąveikos) vadovavimas pagrįstas principu, jog vadovas nurodo konkrečias darbuotojų veiklas ir funkcijas, išaiškina pavaldiniams jų

pareigybinius vaidmenis bei užduotis, skatina jų motyvaciją ir pasitikėjimą siekiant organizacijos tikslų ir tuo pačiu abipusių poreikių patenkinimo. Toks tradicinis vadovavimo supratimas, remiasi logika ir racionalumu. Transformacinio (kitaip pertvarkomojo) vadovavimo pagrindas - pasitaikančių situacijų unikalumas ir vadovo požiūrio iracionalumas, todėl konkretūs veiksmai nuspėjami rečiau. Šiuo atveju vadovas palaiko nuolatinių pokyčių organizacijoje atmosferą. Pagrindinis vadovo uždavinys tampa motyvuoti darbuotojus darbui aukščiau asmeninių siekių ir interesų, kitaip tariant, transformuoti, o ne tenkinti darbuotojų lūkesčius. B. Bass (1985) išskiria tris transformacinio vadovavimo charakteristikas: charizmatinis (patrauklus) vadovavimas; individualus dėmesys santykiuose su pavaldiniais; kūrybiškumo skatinimas sprendžiant organizacijos problemas (Želvys, 2001; Kasiulis, Barvydienė, 1998, 2001; Hughes ir kt., 1993, 1999).

Charizmatinio lyderio teorija. Šios teorijos atstovai Conger ir Kanungo (1987). Charizma - graikų kalbos žodis, reiškiantis talentą, gabumus, asmeninį žavesį, sugebėjimą patraukti kitus žmones. Šį terminą primasis pradėjo vartoti M. Veber. Lyderio pasekėjai tiki vado ypatingumu, o pastarasis sugeba juos įkvėpti, kelia pasitikėjimą. Charizmatiniai lyderiai turi referentinę galią, t.y., juos norisi pamėgdžioti. Jie neigia pusiausvyrą, nebijo rizikuoti ir pasitiki savimi (Seilius, 1994; Kasiulis, Barvydienė, 1998, 2001; Chmiel, 2005).

Vertikalių diadų teorija. Mokslininkai Dansereau, Graen ir Haga (1975), Graen ir Scandura (1987) teigė, jog lyderiavimo sėkmingumas priklauso nuo lyderio ir darbuotojų savėikos kokybės. Lyderiams svarbu individualūs skirtumai, situaciniai veiksniai bei grupinė dinamika motyvuojant savo pasekėjus. Vadovui svarbu suprasti individualius darbuotojų skirtumus, išsiaiškinti ir atskirti, kurie nariai yra motyvuoti, tiki kompanijos tikslais, o kurie ne. Tokie asmenys sudaro vidinę grupę, o vadovas ir kiekvienas pavaldinys sudaro vertikalią diadą. Taigi, kiekvienoje organizacijoje santykiai tarp vadovo ir pavaldinių sudaryti iš vertikalių diadų serijų. Vadovaujantis šia teorija aukštos kokybės sąveika lemia aukštesnę vadovavimo kokybę, produktyvumą, pasitenkinimą darbu (Chmiel, 2005).

Atribucinis požiūris į lyderiavimą. Šios teorijos atstovai Pfeffer (1977), Davis-Blake ir Pfeffer (1989) ir kt. Pasak šios teorijos šalininkų, lyderį suformuoja tam tikros situacijos. Esminis aspektas, jog lyderio statusas įgyjamas ir formuojamas kitų, lyderį pripažinusių asmenų. Pats lyderis mažai įtakoja vykstančius procesus. Remiantis šia teorija – efektyvus lyderis, tai asmuo, kuris vykdo daugumos organizacijos narių valią (Kasiulis, Barvydienė, 1998, 2001; Chmiel, 2005).

1.3. Darbinio streso ir lyderystės sąryšis

Nagrinėjama streso darbe problema yra aktualus reiškinys. Šiame magistro darbe labiausiai atsšvelgiama į darbinį stresą vadybos srityje, kreipiamas dėmesys į streso poveikį komandos nario darbui. Taigi svarbu, jog šį reiškinį gerai išmanytų ne tik eiliniai darbuotojai, esami ir būsimi vadybininkai, bet ir verslo administratoriai bei individualių firmų vadovai, taip pat kiti su verslu susiję asmenys. Šios temos aktualumą rodo tai, kad Europos saugos ir sveikatos darbe agentūros duomenimis, beveik kas trečias darbuotojas Europoje teigia, kad darbe yra veikiamas streso. Darbdaviai dėl streso poveikio darbuotojams patiria nemažų nuostolių, nors galbūt to dar ir nepastebi. Paskaičiuota, kad stresas darbe sukelia apie 20 % visų su darbu susijusių sveikatos sutrikimų, dėl to netenkama darbingumo dviems ar daugiau savaitių, taigi, įvertinus prarastą laiką, išlaidas sveikatos priežiūrai, atsižvelgus į sumažėjusią gaminių arba paslaugų kiekybę ir pablogėjusią kokybę, ši problema Europos Sąjungos šalims kainuoja apie 20 mlrd. eurų. Todėl nuo su darbu susijusio streso mažinimo priklauso ir verslo sėkmė.

Kaip teigia J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2004), „Darbas reikalauja visos žmogaus energijos. Jis gali išsunkti iš vadovo visą jo nuoširdumą, kūrybinę galią, atimti iš jo gyvenimo džiaugsmą“. Vieni žmonės įstengia valdytis, tuo tarpu kitus pernelyg užvaldo stresas, jie išsenka ar suserga. Kartais vadovo dėmesį užvaldo darbo svarba ir pats to nepajusdamas, darbe jis netenka sveikatos, gyvenimo džiaugsmo ir visų jėgų. Svarbiausia vadovo darbe, pirmiausia išmokti suvaldyti asmeniškai kylantį stresą ir padėti su juo susidoroti pavaldiniams. Taigi, būtina išmanyti, kas yra stresas darbe, kaip jis veikia darbuotojus, kaip šios problemos išvengti, kad kolektyvo darbas vyktų sklandžiai ir pavyktų efektyviai realizuoti bendrus tikslus (juk tai ir yra pagrindinė vadybininko užduotis). Svarbu žinoti kokios yra streso darbe priežastys (stresoriai), pasekmės, o taip pat įvairių autorių siūlomus kovos su stresu būdus, kad būtų galima padėti ne tik kitiems darbuotojams, bet prireikus šiuos pagalbos būdus taikyti ir asmeninei kovai su stresu darbe (Petkevičiūtė, Saudargaitė, 2006).

Susiklosčius situacijai, kai didesnis pavaldinių skaičius ar net patys vadovai darbe jaučia stresą, viena iš priežasčių gali būti netinkamas vadovavimo stilius ir jo įtakotas darbo organizavimas, kuris pasireiškia streso efektais (Kathleen, Marilyn, 2008). Darbo organizavimo sukeltas stresas gali pasireikšti sumažėjusiu darbuotojų darbingumu. Esant tokiai situacijai, gali pasireikšti visos bėgimo nuo tikrovės strategijos: pravaikštos, vėlavimai, darbuotojų kaita. Jei tokios strategijos darbuotojams asmeniškai ar profesionaliai nepriimtinos, jie gali net ir esant stipriam stresui, ir toliau tęsti darbą, tačiau lieka tikimybė, jog dėl sumažėjusio produktyvumo suprastės atlikto darbo kiekybė ir kokybė (Pajarskienė, 1995). Dėl pernelyg griežto vadovavimo stiliaus, darbo organizavimo sukkelto streso, gali susilpnėti saugus elgesys, padidėti traumų skaičius ar padaugėti klientų skundų, taigi firmai padidės kompencijų darbuotojams ir klientams skaičius bei

medicininių ir teisinių išlaidų. Kad išvengtų papildomų, neplanuotų išlaidų, įmonės turėtų laikytis profilaktikos prieš stresą darbe. Šiuolaikinės įmonės vis dažniau įveda „gerovės programas“ savo darbuotojams, siekdamos pasirūpinti darbuotojų savijauta ir gerove. Šios programos orientuotos į fizinę ir psichologinę darbuotojų būseną. Jos gali būti susijusios su pagalba darbuotojams mesti rūkyti, mažinti svorį, geriau maitintis ir t.t. Į programas gali būti įtrauktas sveikatos paslaugų apmokėjimas, apmokėjimas medikamentams arba sporto klubo abonementams.

D. Hopkins, M. Ansow ir kt. (1998) analizuodami tyrimus vadovavimo klausimais ir siekdami išsiaiškinti, koks yra veiksmingas vadovavimas įstaigose, pažymėjo, jog dažnai kalbama apie asmenybės reikšmę – paprastai geri įstaigos vadovai apibūdinami kaip “stiprios asmenybės”, “dinamiški”, “energingi”. Mokslininkai pateikia ir daugiau vadovų veiklos aspektų, pavyzdžiui, susijusių su organizacijos mikroklimato ir konsultavimosi būdų kūrimu. Tai vis dažniau siejama su sėkmingu ir efektyviu vadovavimu. Efektyvaus vadovavimo požymiai: perorientuoti vadovavimą nuo kontrolės prie teigiamo darbuotojų motyvavimo, vadovo požiūrio į darbuotojus keitimas, įsisąmoninimas, jog darbuotojai ne įstaigos nuosavybė, o bendros veiklos partneriai (Seilius, 1998).

Pastaruoju metu daugumoje didesnių įmonių dirba kvalifikuoti organizacinės psichologijos krypties psichologai, pagal savo kvalifikacinį laipsnį parengti dirbti būtent įvairiose organizacijose. Be kitų savo atliekamų pareigybų, jie padeda spręsti ir su darbiniu stresu susijusias problemas. Vienas iš psichologo taikomų būdų sumažinti darbuotojo stresą yra jo konsultavimas. Jei įmonė psichologo neturi, dažniausiai konsultuoja vadovas ar kitas tam skirtas žmogus. Tačiau siekiant užtikrinti konsultavimo kokybę, geras vadovas šiam darbui pasirinks kvalifikuotą asmenį, nors tai, be abejo, pareikalaus didesnės lėšų investicijos. Konsultavimu siekiama pagerinti darbuotojo psichologinę sveikatą. Svarbu tai, jog stresas organizacijoje kyla būtent dėl vadovo vadovavimo stiliaus, todėl jei konsultantu bus pats vadovas, šis procesas gali būti neefektyvus. Kai kuriose įmonėse yra naudojami tokie metodai kaip relaksacija ar meditacija (keliolikos minučių seansas, kurio metu įtaigus psichologo balsas ir muzikos fonas padeda žmogui atsipalaiduoti). Kai žmogus psichologiškai gerai jaučiasi, jo elgesio nelemia emocijos, jis sugeba įveikti nesklaidumus, yra tolerantiškas sau, sugeba iš savęs pasijuokti, jaučia malonumą bendraudamas, gerbia tuos skirtumus, kuriuos pastebi žmonėse, mėgsta jaustis grupės dalimi, jaučia įsipareigojimą jį supančių žmonių atžvilgiu (Jucevičienė, 1994). Gali būti taikomas net biogrįžtamojo ryšio būdas, kai darbuotojai, medikų padedami, instrumentų pagalba išmoksta pastebėti streso požymius (pagreitėjusį širdies ritmą ir kita) ir tada gali pradėti ieškoti jo priežasčių ir jų šalinimo būdų.

Asmeninės apsaugos nuo stresų programos – tai taip pat prevencijos nuo streso būdas. Šias programas realizuoja specialistai (Lietuvoje jie tik ką pradėti rengti Kauno medicinos akademijoje), kurie darbuotojui sudaro specialią programą, kuri gali turėti įtakos net gyvenimo stiliaus pokyčiams.

Sumažinti vidinius stresorius galima, investuojant į savo išsilavinimą, nes žinant, jog nuolat auga aukštesnį išsilavinimą ir patirtį turinčių darbuotojų paklausa, mokslo srityje daugiau pasiekę žmonės turi daugiau galimybių patirti mažesnę stresą darbe. Be to, J. Pikūnas ir A. Palujanskienė (2005) nurodo, jog darbuotojų produktyvumą ir jų darbinę sėkmę užtikrina penkių sričių gebėjimai: išteklių (laiko, pinigų, reikmenų, vietos, personalo), valdymo; tarpasmeninių santykių (komandinis darbas, klientų aptarnavimas, vadovavimas, derybos, sutarimas su skirtingų kultūrų žmonėmis); informacijos (duomenų paieškos ir įvertinimo, duomenų ir sisteminimo, informacijos apdorojimo kompiuteriu); sistemų (socialinių, organizacinių, technologinių sistemų samprata), technologijų (įrangos ir priemonių parinkimas ir t.t.). Pagrindiniai įgūdžiai apima tris sritis: skaitymą, rašymą, mąstymą ir tam tikras asmenybės savybes (atsakomybę, savigarbą, drausmę, sąžiningumą, garbingumą bei bendradarbiavimo įgūdžius) (Pikūnas, Palujanskienė, 2005).

Streso mažinimas siejasi su sergančiojo reabilitacijos ir antrinės profilaktikos uždaviniais, šalinant neigiamas ligos pasekmes asmens psichikai, bendravimui, profesinei veiklai, gražinant jam ankstesnę (iki ligos buvusį) arba artimiausią socialinį statusą (padėtis šeimoje, darbe, mėgiama veikla) bei psichinę pusiausvyrą. Stresui mažinti reikia taikyti įvairius būdus:

1. Vengti stresogeninių aplinkybių arba stengtis jas mažinti. Taip galima padidinti darbingumą, produktyvumą, kūrybiškumą, pagerinti savijautą.
2. Sureguliuoti gyvenimo stilių – subalansuoti mitybą, nevartoti centrinę nervų sistemą veikiančių medžiagų (nikotino, alkoholio), laikytis darbo ir poilsio režimo.
3. Paanalizuoti, ar visos aplinkybės, kurios skatina stresą, iš tikrųjų svarbios, prasmingos ir neišvengiamos. Ar visada būtina į jas reaguoti. Galima bandyti keisti požiūrį į daugelį kasdieninių, nesvarbių, tačiau keliančių emocinę įtampą aplinkybių. Čia galėtų padėti ir specialistas, aiškindamas konfliktus ir jų sprendimo būdus, skatindamas asmens savistabą ir gebėjimą pažinti bei įvertinti savo psichologinius sunkumus (Goštautas, 1991).

S. Palmer ir W. Dryden (1996) dėl įvairių priežasčių darbe kylantį stresą siūlo mažinti tokiais būdais:

- sudaryti lankstų darbo grafiką;
- peržiūrėti darbo užduotis;
- įvertinti darbo aplinką;
- skatinti darbuotojus bendradarbiauti;
- į darbuotojo karjeros raidą įtraukti ir darbdavį;
- analizuoti darbinius santykius;
- taikyti socialinę paramą ir grįžtamąjį ryšį;
- propaguoti komandinį darbą;
- taikyti skatinimų sistemą.

Atsižvelgdami į šiuos patarimus, darbo organizatoriai padėtų kovoti su stresu darbe. Juk didžiulis gyvenimo tempas verčia nesėdėti vietoje ir sukti darbų verpete. Lojalumas įmonei, atsidavimas darbui – vertybės, kurias pripažįsta daugelis verslo įmonių. Laisvos rinkos sąlygomis atsiranda didelė konkurencija. Viena didžiausių problemų – kasdien didėjantys reikalavimai specialistų kvalifikacijai. Ribotų sugebėjimų žmogui, tai sudėtinga problema, nes jis nesugeba sparčiai kelti savo kvalifikacijos. Gerai dirbantys žmonės dirba po dešimt ir daugiau valandų per parą, tuo tarpu nesugebančių tiek dirbti darbdaviai šalinasi, o šie savo ruožtu patiria emocinę įtampą bei stresą (Markūnas, 1998). Lietuvoje įprasta gerą darbuotojų darbą vertinti atsižvelgiant į proporcingumą viršvalandžiams. Tai reiškia, jog jei darbuotojas, pasibaigus darbo valandoms, neskuba namo, vadinasi, jis stengiasi dirbti. Jei darbuotojas padaro daugiau, nei jam priklauso, vadinasi, įmonė gali apseiti ir be papildomo darbuotojo, tačiau neatsižvelgiama į tai, jog dėl šio didžiulio darbo tempo, darbuotojai neretai patiria stresą (Pikūnas, Palujanskienė, 2005).

Daugumai žmonių poilsis tapo prabanga ir retenybe, todėl dažnai stresą patiriantis organizmas tampa imlus daugeliui laiko ir civilizacijos ligų: infarktams, insultams, vėžiui, nervų ir skrandžio ligoms. Daugelis žmonių yra neišvengiamo ir kasdien didėjančio streso aukos, nes nepakankamai būna gryname ore, nuolat patiria nepriteklus ir karštligiškai skuba. Nervuojamės dėl pinigų trūkumo, didėjančių mokesčių, monotoniškų televizijos programų, baimės prarasti darbą ir t.t. Be to, kiekvieną dieną iškyla ir naujos problemos dėl nesutarimų su viršininkais ir bendradarbiais, rietenos šeimoje, bėrimai visuomeniniame transporte. Pagrindinės kovos su stresu priemonės yra: atsipalaidavimas, tinkamas darbo ir poilsio režimas. Atsipalaiduoti neišmokstama savaime, tam reikia ruoštis ir nuolat tai daryti (Meška, Juozulynas, 1996).

Vienas iš būdų susidoroti su stresu yra vadinamas „gyvenimo pozicija, arba kognityvinis perorientavimas“. Šis būdas naudojamas situacijose, kurių neįmanoma pakeisti ir vienintelis būdas yra pakeisti požiūrį (kognityvinis perorientavimas) (Tom, 2005; Kasiulis, Barvydienė, 2004). Taip pat stresui įveikti galima pasitelkti tokius metodus, kaip *racionalus jėgų paskirstymas*, t.y. mokėjimas elgtis sudėtingose krizinėse situacijose, nesijaudinti dėl savo veiksmų, nuspręsti, kaip kitą kartą galima būtų pagerinti situaciją ar *racionalus laiko panaudojimas*, nes tiek vadovas, tiek ir vadybininkas turi mokėti paskirstyti savo laiką taip, kad rezultatas būtų pats produktyviausias. Stresui įveikti galima naudoti *sudvejinimo* būdą, t.y. kelių darbų darymas tuo pačiu metu (pavyzdžiui, skaitymas kelionėje, pokalbiai valgant ir kt.) ar pasitelkti *sąmoningą emocinių būsenų reguliavimą*, t.y. sudėtingose situacijose tapti pašaliniu situacijos stebėtoju ir nereaguoti į nemalonią situaciją ar pokalbį spontaniškai; valingai nutraukti erzinančias mintis ir palikus jas nuošaly grįžti prie darbo ir pan. (Šidlauskaitė, 2001).

Vienas iš pačių svarbiausių metodų kovoje su stresu yra psichinė savireguliacija. Tai žmogaus poveikis sau pačiam žodžiais ir juos atitinkančiais mintiniais vaizdiniais. Psichinėje

savireguliacijoje išskiriamos dvi kryptys: 1) savęs įtikinėjimas (poveikis sau loginiais argumentais) ir 2) saviįtaiga (galingas psichinis procesas kaip besąlyginis tikėjimas, veikiantis sąmonę, tarsi apeinant logiką) (Kasiulis, Barvydienė, 2004).

Kaip jau buvo minėta, vienas iš stresorių darbe yra susijęs su darbo turiniu, pavyzdžiui, su neiškliaais vadovo keliamais darbiniais reikalavimais ir netiksliai apibrėžtomis pareigybėmis. Literatūros analizė rodo, jog darna organizacijoje itin priklauso nuo vadovo gebėjimo tinkamai bendrauti ar sukurti palankią darbinę atmosferą bei nuo jo elgesio, kuris atspindi tam tikrą vadovavimo stilių. Vadovavimo psichologijoje vis didesnis dėmesys yra skiriamas vadovo asmenybės (fenomeno) sampratai (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000). Teigiama, jog vadovo asmenybė yra daugiasluoksnis ir daugiaplanis reiškinys ir ne visada yra įmanomas jos racionalus supratimas. Tačiau išsiaiškinus vadovo asmenybės ir vadovavimo stiliaus pobūdį, galima sumažinti darbinio streso apraiškas įmonėje. Daugeliu atveju, būtent netinkamas vadovo vadovavimo stilius sukelia stresą ir įtampą kolektyvui. Tam, kad įsitikinti, jog darbinį stresą organizacijoje ne retai sukelia organizacijos lyderio vadovavimo stilius, reikalingi specialūs tyrimai, kurie patvirtintų arba paneigtų šį faktą.

Pasitaiko situacijų, kurių išvengti yra neįmanoma. Vadovas, pastebėjęs streso apraiškas organizacijoje, turėtų motyvuoti pavaldinius kovojimui su stresu. Mažinti stresą turėtų būti suinteresuoti ir patys darbuotojai. Įveikti kūno įtampos būseną, sumažinti stresą galima sąmoningai to siekiant. Saviįtaigos pradžia laikytini 1932 m., kai pasirodė J. Šulc knyga „Autogeninė treniruotė“. Autorius parengė laipsnišką žodiniu saviįtaigos formulių „materializaciją“ ir vykusiai susiejo įprastus žodžius su paprastais, lengvai pasiekiamais fiziniais pojūčiais. Autogeninė treniruotė yra dviejų pakopų – žemesnės ir aukštesnės. Žemesnioji pašalina nervinę įtampą, nuramina, normalizuoja organizmo funkcijas. Aukštesnioji pakopa įtraukia žmogų į ypatingą autogeninės „meditacijos“ būseną, kurioje kyla nepaprastų išgyvenimų, kurių dėka, anot J. Šulc, gali įvykti esminių asmenybės pokyčių ar net organizmo apsivalymas nuo ligos. Dauguma autorių (V. Weigand, (1998); J. Kasiulis, V. Barvydienė, (2004); M. Clarkson, (2005); H. Vollmer, (1998); D. Tom (2005) ir kt.), streso prfilaktikai siūlo taikyti autogeninę treniruotę, o taip pat tokius būdus kaip:

- Gilaus diafragminio *kvėpavimo* įsisavinimas yra pirmasis žingsnis efektyvios streso valdymo ir profilaktikos kūrimo linkme.
- *Meditacija*. Vienas didžiausių jos privalumų yra sumažėjęs bendras nerimastingumas. Meditacija leidžia pasiekti pasitenkinimo ir gyvenimo pilnatvės pojūtį.
- *Raumenų relaksacija*. Jos esmė relaksacijos refleksų atgavimas, vieną po kito sistemiskai įtempiant raumenis.

- *Masažas* taip pat naudingas persidirbus, ilgai sėdint prie kompiuterio, turintiems laikysenos problemų. Padeda nuo galvos, sprando, nugaros skausmų, nemigos.
- *Joga* yra labai puikus būdas giliai relaksacijai ir puikiai fizinei kondicijai pasiekti. Ji užima labai nedaug laiko, vieno savaitinio užsiėmimo pakanka gerai fizinei ir dvasinei būklei palaikyti.

Laikydami teisinių nuostatų dėl streso darbe išvengimo arba sumažinimo, darbdaviai turi stengtis vykdyti streso darbe prevenciją. Darbdaviams rekomenduojama aptarti streso veiksnius įmonėje surengiant darbuotojų saugos ir sveikatos komitetų posėdžius, organizuoti įmonėse įvairius renginius, pasikviesti į pagalbą psichologus, aiškintis, kas kelia įtampą, trukdo darbui ir kenkia darbuotojų sveikatai. Kad pagerintų atmosferą darbe, darbdavys turėtų:

- Skatinti bendravimą, ypač su tais darbuotojais, kurie dirba atokesnėse darbo vietose.
- Darbuotojai turi turėti galimybę kontroliuoti savo darbo atlikimo planavimą, priimti sprendimus apie tai, kaip darbas turi būti atliekamas ir kaip turi būti sprendžiamos problemos. Darbuotojas turi panaudoti savo įgūdžius bei prireikus tikėtis pagalbos.
- Turi būti parengtos procedūros, ką daryti esant nepriimtinais elgesiui, pvz., drausminės ir skundų pateikimo procedūros. Turi vyrauti tokia santykių kultūra, kad darbuotojai pasitikėtų vieni kitais ir vertintų vieni kitus.
- Labai naudingi išsamūs paaiškinimai – prieš pokyčius, pokyčiams vykstant ir po jų. Turėdami galimybę įtakoti pokyčius, darbuotojai noriau juose dalyvauja.
- Darbuotojų funkcijos ir atsakomybė turi būti aiškiai apibrėžti.
- Darbuotojai turi būti remiami, gauti grįžtamąjį ryšį, skatinami netgi tais atvejais, kai jiems nesiseka. Reikia atsižvelgti į darbuotojų individualius skirtumus.
- Siekiant prailginti sveikos darbinės veiklos trukmę, reikia propaguoti sveiką darbo aplinką.
- Labai gera praktika yra užrašyti pagrindines streso rizikos vertinimo metu padarytas išvadas ir pastebėjimus bei šia informacija pasidalinti su darbuotojais, jų atstovais. Pagrindinių išvadų pateikimas padeda streso darbe monitoringui.
- Sudaryti sąlygas darbuotojams kelti savo kvalifikaciją, kad būtų sudarytos sąlygos tobulėjimui.
- Streso rizikos vertinimas pakartotinai atliekamas tada, kai įmonėje vykdomi esminiai pakeitimai. Pakartotiniai vertinimai atliekami konsultuojantis su darbuotojais. Būtina patikrinti priemonių, taikytų stresui darbe mažinti, veiksmingumą.

Svarbiausia kiekvienam dirbančiajam yra palaikyti keturių žmogiškųjų dimensijų: fizinės, protinės, emocinės bei dvasinės, pusiausvyrą. Tik visapusiškai harmoninga asmenybė sugeba subalansuoti save šiose keturiose plotmėse ir sumažinti darbinio streso poveikį sveikatai, darbui bei pačiai asmenybei.

2. PERSONALO DARBINIO STRESO IR VADOVO LYDERYSTĖS ORIENTACIJŲ METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS

2.1. Tiriamos organizacijos UAB „Vakarų metalas“ apibūdinimas

Trumpa įmonės istorija.

Tyrimas, kurio metu buvo siekiama išsiaiškinti vadovo lyderystės orientacijų ir darbinio streso sąryšius buvo atliekamas metalo gamybos ir prekybos įmonėje “X”. Ši uždaroji akcinė bendrovė - viena sudėtinių „Y“ sinerginio didmeninės prekybos metalu tinklo dalių. Y priklauso Estijos koncerno „Z“ įmonių grupei ir parduoda produkciją Rusijos, Estijos, Latvijos bei Lietuvos rinkose, kur įsikūrusios kompanijos atstovybės bei sandėliai. Pagrindiniai produkcijos tiekėjai yra stambiausi Rusijos, Ukrainos, Baltarusijos, Lenkijos, Čekijos ir Vokietijos metalo gamintojai. Lyderio pozicijas Baltijos šalių prekybos metalu rinkoje užimanti įmonė, užsiima didmenine ir mažmenine plieno gaminių prekyba, prekiauja armatūra, lakštiniu plienu, cinkuota skarda, profiliniais vamzdžiais, kampuočiais, laiviniu plienu bei kita statybos, gamybos ir laivų statybos metalų produkcija. Gamybos ir prekybos įmonė “X” bendradarbiauja su Estijos, Suomijos, Rusijos, Baltarusijos, Ukrainos bei Lenkijos metalurgijos pramonės gamintojais, todėl siūloma produkcija turi atstovaujamo gamintojų kokybės sertifikatus. Aktyviai bendradarbiaudama su statybinėmis organizacijomis, metalo konstrukcijų gamintojais, laivų statybos įmonėmis bei kitomis Lietuvos įmonėmis, kurios savo veikloje naudoja metalo gaminius, gamybos ir prekybos įmonė “X” turi pasirašiusi ilgalaikes bendradarbiavimo sutartis, kurios suteikia galimybę savo klientams pritaikyti lanksčią nuolaidų sistemą. Nors gamybos ir prekybos įmonė “X” yra viena iš antrinių įmonių, būtent šios įmonės dėka kasmet labiausiai didėja šio koncerno apyvarta – net iki kelių dešimčių milijonų litų. Pagrindinės šios įmonės būstinės yra įsikūrusios Vilniuje ir Klaipėdoje, tačiau sparčiai plečianti savo veiklą, gamybos ir prekybos įmonė “X” įsteigė filialus strateginiuose šalies miestuose – Kaune, Šiauliuose bei Panevėžyje. Žemiau pateikiamas minėtos įmonės komandos narių ir vadovų išsidėstymo paveikslas (7 pav.).

Tyrimas buvo atliekamas šioje įmonėje dėl kelių priežasčių. Viena svarbiausių ta, jog magistro darbo autorė jau dvejus metus dirba šioje įmonėje ir yra gerai susipažinusi su įmonės veikla, vizija, misija bei tikslais. Be to, atliekant tyrimą šioje įmonėje buvo galima garantuoti precizišką ir autorės kontroliuojamą matavimų atlikimą. Ši aplinkybė yra svarbi diagnostinio pobūdžio žmogiškųjų išteklių valdymo tyrimuose. Apžvelgiant tyrimo rezultatus, lyginant juos su kitų organizacijų duomenimis, įmonės pavadinimas tekste, grafikuose bei lentelėse yra šifruojamas, t.y. įvardijamas kaip X įmonė.

Gamybos ir prekybos įmonė „X“, siekdama intensyvaus bendrovės modernizavimo, vadovaujasi strateginiu planu, pagrįstu žmogiškųjų išteklių įmonėje panaudojimu, klientų poreikių tenkinimu bei veiklos pelningumu. Dėmesys žmogui, tiek dirbančiam pačioje bendrovėje, tiek klientui – yra prioritetas, kuris yra laikomas vienu iš sėkmės garantų. Kitu sėkmės garantu laikoma būtinybė derinti švietimą (novatoriškas idėjas, mokslo pasiekimus) su ekonomika, nes tai diktuoja šiuolaikinio pasaulio vystymosi sparta. Šio derinio sėkmė priklauso nuo investicijos į intelektualinį potencialą, jo išsaugojimą bei plėtrą. Šiandieninis verslas nuolatos balansuoja ties sėkmės ir nesėkmės riba, t.y. nesirūpinant įmonės gerove, didėja tikimybė „netekti įmonės pagrindą sudarančių kvalifikuotų darbuotojų ir drauge prarasti įgūdžius, patirtį ir konkurentiškumą“ (Lukoševičius, 2007). Kaip ir pavieniams individams, taip ir organizacijoms, žinių aktualumas ir svarba išmatuojama jų tinkamumu kurti vertę ir gerovę. Susidaro nuomonė, kad žinios gali būti suprantamos kaip organizacijos turtas, į kurį būtina investuoti ir saugoti ne mažiau kaip ką kitą, turintį vertę. Todėl įmonė, siekdama užtikrinti darbuotojų kompetenciją bei didinti žmogiškųjų išteklių panaudojimą įmonės labui, siekia priimti patyrusius ir turinčius reikiamas savybes darbuotojus, kuriems dar papildomai sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją. Sudarius atitinkamas įsipareigojimo sutartis, įmonė sutinka dalinai padengti darbuotojų aukštojo mokslo už studijas išlaidas, rengia apmokymus bei įvairius, su įmonės veikla susijusius kursus, kvalifikacijos kėlimui. Darbuotojams įmonė siekia užtikrinti geras darbo sąlygas, motyvuojantį atlyginimą bei paskatinimus, priklausančius nuo darbo rezultatų, visas sąlygas sėkmingai dirbti ir siekti rezultatų, mokymus, kvalifikacijos kėlimo ir karjeros galimybes, visas socialines garantijas. Suvokiant žmogiškųjų išteklių svarbą ir siekiant, kad klientai būtų patenkinti paslaugų kokybe ir santykiais su įmone, kad įmonėje dirbtų kvalifikuoti ir motyvuoti specialistai, tikslinga šį procesą stebėti, tyrinėti bei analizuoti.

Siekdama išlaikyti jau esamus klientus ir prisivilioti naujus, įmonė taiko savas taktikas bei būdus. Vienas iš būdų kompanijos ir klientų santykių ryšiams palaikyti yra smulkios įmonės tapatybės atributikos dovanėlės, t.y. šratinukai, kalendoriai, puodeliai ir kt. suvenyrai. Dalykiniai pietūs, kuriais vaišinami klientai, tuo pačiu aptariant metalo poreikį, taip pat yra puikus būdas prisivilioti klientus. Be to, potencialūs klientai yra sveikinami įvairių švenčių progomis (Šv.

Kalėdos, gimtadieniai ir kt.), kartu įteikiant jiems įmonės logotipu papuoštas dovanas. Tam, kad įmonė būtų žinoma, negailima lėšų reklamai, dalyvaujama įvairiuose renginiuose bei parodose (Pvz. Resta). Tačiau tuo pačiu, kuo daugiau lėšų išleidžiama marketingui, tuo labiau pakeliama „kartelė“ vykdant pardavimus. Kadangi esminis įmonės tikslas yra gauti kuo didesnę pelną, kad įvykdytų šią užduotį, darbuotojai neretai išgyvena darbinį stresą. Dauguma jų, pavargę nuo įtampos darbe, apsisprendžia mesti darbą, todėl didelį darbo stažą turinčių darbuotojų įmonėje vos keletas.

Suprantama, jog norėdama gauti, kuo didesnę pelną, įmonė privalo kelti sau aukštus tikslus ir be abejonės didinti reikalavimus darbuotojams. Kas metai, koncerno vadovybė kiekvienam regionui sudaro preliminarų metalo produkcijos pardavimą per metus, kurį vėliau dar suskirsto kiekvienam mėnesiui atskirai. Kaip paskatinimas, nuo atlikto produkcijos pardavimo plano, kurio dydis kiekvieną mėnesį propocingai didėja, darbuotojai gauna premiją. Taisyklė paprasta: kuo daugiau darbuotojas parduoda, tuo jo atlyginimas tą mėnesį didesnis, o tuo pačiu, premiją gauna ir filialo, kuriame buvo įvykdytas didžiausias planas, vadovai. Tokia darbo specifika skatina vadovus būti ypač reikliems ir netgi griežtiems, tačiau tuo pačiu nerimauti kartu su darbuotojais, kadangi jie yra suinteresuoti patys gauti kuo didesnę atlyginimą. Tuo tarpu darbuotojai, spaudžiami jiems primestos atsakomybės, yra linkę patirti darbinį stresą. Natūralu, kad siekiant visapusiškai aukštos veiklos kokybės, principinę svarbą įgauna žmogiškųjų personalo išteklių diagnostiniai tyrimai.

2.2. Tyrimo metodika ir instrumentų apibūdinimas

Norint empiriškai ištirti darbinio streso ir lyderystės orientacijų sąryšius metalo gamybos ir prekybos įmonėje, pirmiausia būtina atskleisti visų įmonės padalinių vadovams bei darbuotojams būdingą darbinę veiklą, jos organizacines formas, būdus bei respondentų asmenų vidines būsenas. Šiame darbe buvo naudoti jau išbandyti ir validūs Lietuvoje Darbinio streso ir Vadovo lyderystės orientacijų tyrimui skirti klausimynai. Darbinio streso klausimynas, sudarytas remiantis amerikiečio S. H. Osipow, A. R. Spokane (1987) – darbinio streso klausimynu ir Lietuvoje išverstas bei pritaikytas prof. G. Merkio vadovaujamos tyrėjų komandos (2006). Vadovų vadovavimo stilių testas sukurtas Švedijoje Ekvall and Arvonen (1987), Lindell and Rosenqvist (1992) ir Lietuvoje išverstas bei adaptuotas D. Žvirdausko (2006). Minėtus testus Lietuvoje patikrino prof. Merkio vadovaujama tyrėjų grupė.

Buvo atliktas diagnostinis tyrimas, kurio *tikslas* – atlikti gamybos ir prekybos įmonėje “X” diagnostinius matavimus, kuriais būtų įvertintas vadovo vadovavimo-lyderiavimo stilius, darbuotojų patiriamas darbinis stresas bei nustatyti galimi šių dviejų charakteristikų sąryšiai.

Diagnostinio tyrimo **uždaviniai**:

- 1) atskleisti tiriamos organizacijos veiklos ypatumus ir darbo specifiką;
- 2) pateikti tyrimo instrumentų esmines charakteristikas ir atrinkti empirinio tyrimo imtį;

- 3) atlikti ir apibūdinti tyrimo procedūras bei suformuoti empirinio tyrimo duomenų bazę;
- 4) išanalizuoti gautus duomenis ir jų pagrindu atlikti statistinius skaičiavimus, kurie atskleistų darbinio streso ir vadovo lyderystės sąryšius;
- 5) remiantis gautais rezultatais parengti rekomendacijas įmonės vadovams.

Tyrimo *mokslinį aktualumą* lemia faktas, jog darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijų sąryšiai Lietuvoje ligi šiol yra mažai tyrinėti.

Duomenų apdorojimo metodai.

Duomenų rinkimui buvo pasirinktas apklausos raštu tyrimo metodas. Duomenų analizė atlikta taikant aprašomosios statistikos metodus, taip pat atlikta koreliacinė ir faktorinė analizė, daugiamatė regresija bei ANOVA testas.

Siekiant atskleisti darbinio streso ir lyderystės orientacijų sąryšius metalo gamybos ir prekybos įmonėje, testų gautų atsakymų apdorojimui buvo naudojama SPSS (Statistical Packet for Social Sciences-Windows Release 10.0) statistinės analizės programa. Žemiau, remiantis literatūroje pateikta informacija, trumpai apibūdinti darbe naudoti statistiniai rodikliai ir metodai (Čekanavičius, Murauskas, 2000; Merkys, 1999; Bitinas, 1998; Kardelis, 1997).

1) *aprašomoji statistika*: kategorijų dažniai bei procentai, vidurkis, išskirtys ir normalumo patikrinimas, standartinis nuokrypis.

2) sociodemografinių veiksnių įtaka atskiroms subskalėms buvo tikrinama pasitelkus Kruskal-Wallis H neparametrinį kriterijų, pasirinkus ($p \leq 0,05$) reikšmingumo lygmenį.

3) *Faktorinė analizė* (Bitinas, 1998; Merkys, 1999; Čekanavičius, Murauskas, 2002), aibinės koreliacijos procedūromis tikrinantis vieno požymio išsisklaidymą, priklausantį nuo aibės kitų veiksnių. Šios analizės paskirtis, neprarandant reikšmingos informacijos, sutankinti tyrimo pirminius kintamuosius ir suskirstyti juos į skales bei subskales tam, jog būtų matuojami požymių vidinė struktūra, tiriant gamybos ir prekybos įmonės "X" darbuotojų užpildytus klausimynus.

Taikant šį metodą, taikyti tokie faktorinės rodikliai:

❖ Faktorinis svoris L (Pagrindinių komponenčių ir alfa faktorinės analizės modelis), nurodo kiekvieno kintamojo koreliaciją su ekstrahuotuoju faktoriumi;

❖ Cronbach alfa ($C - \alpha$) koeficientas, nurodantis tarpusavio koreliaciją tarp kintamųjų ir testo vidinio suderinamumo laipsnį;

❖ Testo žingsnio diferencinės galios rodiklis r/itt (Item-Total-Corelation) parodantis testo žingsnio skiriamąją gebą.

„Chi kvadrato kriterijus – tai vienas seniausių ir dažniausių neparametrinių statistinių kriterijų, skirtų tikrinti teiginiams apie visą skirstinį (o ne atskirą šio skirstinio parametą)“ (Bitinas, 1998, p. 185).

4) Koreliacinė analizė – tai statistiškai reikšmingų ryšių tarp kelių skirtingų požymių nustatymas (Bitinas, 1998; Čekanavičius, Murauskas, 2000). Atliekant koreliacinę analizę, statistinis ryšys tarp matuojamųjų požymių išreiškiamas specialiu rodikliu, kuris vadinamas koreliacijos koeficientu. Pastarasis neatskleidžia priežastingumo ir pasekmės požymių, tačiau nurodo kurie iš požymių priklauso vienas nuo kito: koreliuojantys dydžiai priklauso vienas nuo kito. Teoriškai koreliacijos koeficientas gali įgyti reikšmes: tuomet, kai koreliacinio ryšio vertė yra arčiau +1, ryšys yra stipresnis; jei koeficientas arčiau 0, parodo ryšio silpnumą; neigiamas, t.y. su minuso ženklu išreikštas koreliacijos koeficientas, reiškia atvirkštinį ryšį tarp kintamųjų: kuo aukštesnė vieno vertė, atitinkamai tuo žemesnė kito vertė.

Koreliacijos koeficiento dydis, charakterizuojamas kaip kintamųjų tarpusavio ryšio stiprumas. Koreliacinė analizė buvo taikoma, nustatant ryšį tarp darbuotojų patiriamo streso ir vadovo vadovavimo stiliaus klausimynų atskirų dimensijų, ieškant reikšmingų duomenų egzistuojantiems sąryšiams užtikrinti. Kaip teigia G. Merkys (1999), koreliacijos koeficientų reikšmės, siekiančios 0,50; 0,70 yra gan stipraus statistinio ryšio rodiklis, o didesnės reikšmės tyrimų praktikoje pasitaiko retai. Tokios reikšmės kaip +0,75; +0,30; -0,25; -0,60 ir t.t. reiškia, jog tarp požymių egzistuoja statistinis ryšys, kuris priklauso nuo konkrečios koeficiento reikšmės. *Pearson'o koreliacijos koeficientas (r)* Koreliacijos koeficientas atskleidžia statistinį sąryšį tarp dviejų kintamųjų. Šio tyrimo metu koreliacijos ryšiais buvo tikrinami vadovo savęs vertinimo įverčiai pagal 36 požymius ir analogiški pavaldinių pateikti įverčiai apie vadovą. Teigiamas koreliacijos balas rodo, jog vadovo savęs vertinimo ir pavaldinių pateiktų vertinimų profiliai yra panašūs. Jei koeficientas svyruoja apie nulį, tai rodo, kad lyginami vertinimai nesusiję, t.y. nekoreliuoja tarpusavyje. Neigiamas koeficientas reiškia, kad vadovo savęs vertinimas ir pavaldinių pateiktas vertinimas yra priešingi.

5) Daugiamačių skalių metodas

Testuotų darbuotojų skaičius (N). Šio dydžio reikšmė yra atskleisti, kiek respondentų iš viso dalyvavo tyrime, taip pat kiek jų buvo apklausta vertinant vieną ar kitą vadovą, pavaldinį.

Standartinio normaliojo skirstinio z-įvertis (z-įvertis) - Šioje statistinio normavimo skalėje vidurkis visuomet yra 0, o standartinis nuokrypis lygus 1. Teigiami z-įverčiai rodo nuokrypį nuo normavimo vidurkio į aukštų įverčių sritį, tuo tarpu neigiami z-įverčiai rodo nuokrypį į žemų vertinimų sritį. Šioje ataskaitoje z skalė taikoma atskirų darbuotojų įverčiams palyginti pagal atliktus testus. Naudojantis Z-skale yra patogiu įvertinti tiriamojo objekto padėtį komandoje, nes kitaip nei „žalių“ balų vidurkių skalėje, šioje išskiriamas normavimo vidurkis (etalonas), su kuriuo palyginus aiškiau interpretuojami skirtumai tarp atskirų darbuotojų ir padalinių pasiekimų.

*Statistinio sprendinio patikimumas (p^{***})* - statistinio kriterijaus (t) susijusioms imtims patikimumas, kuris žymimas p mažąja raide. Darbe šis dydis buvo taikomas lyginant vadovo savęs vertinimą su kitų komandos narių anoniminiu vertinimu. Žvaigždutė prie skaičiaus rodo maksimaliai leistiną statistinio sprendinio paklaidos ribą. Viena žvaigždutė rodo 5 % paklaidą, dvi – 1 % paklaidą, trys žvaigždutės atitinkamai rodo 0,1 % paklaidą. Nepažymėti žvaigždute skaičiai reiškia, jog skirtumas tarp vadovo savęs vertinimo vidurkio ir pavaldinių įvertinimo vidurkio yra statistiškai nereikšmingas.

Apdorojant tyrimo metu gautis duomenis, buvo naudojami įvairūs statistiniai rodikliai, kurių kiekvienas atspindi vis kitą tyrimo rezultato aspektą. Svarbu paminėti, skubotas vertinimas vos vienu ar keliais rodikliais, gali tapti nepakankamai tikslių išvadų bei vertinimų priežastimi.

2.2.1. Darbinio streso instrumento metodologinis apibūdinimas

Diagnostinis tyrimas, pasitelkus kiekybinio tyrimo metodiką, buvo atliekamas UAB gamybos ir prekybos įmonėje “X” 2007 m. lapkričio mėn. Tyrimui atlikti taikytas anketinės apklausos metodas bei remtasi savanoriškumo ir anonimiškumo principais. Diagnostinio tyrimo generalinės aibės visuma – įmonės “X” darbuotojai (N=79). Siekiant atskleisti personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijų sąryšius metalo gamybos ir prekybos įmonėje “X”, buvo naudojami trys iš anksto paruošti klausimynai: Darbinio streso klausimynas ir du lyderystės orientacijas atskleidžiantys klausimynai: „Pavaldiniai vertina vadovus“ ir „Vadovai vertina patys save“. Šiame magistro darbe buvo naudoti klausimynai, kurie jau buvo išbandyti prof. Merkio vadovaujamos tyrėjų grupės ir pasiteisino Lietuvos darbo organizacijų kultūros sąlygomis.

Visiems respondentams iš kiekvieno įmonės padalinio buvo pateiktas darbinio streso klausimynas, sudarytas remiantis amerikiečio S. H. Osipow, A. R. Spokane (1987) – darbinio streso klausimynu. Šio autoriaus sudarytu klausimynu buvo ištirti 560 asmenų iš įvairių JAV regionų. Originalus klausimynas sudarytas iš trijų dalių: profesinio darbo krūvio klausimynas, asmeninės įtampos klausimynas ir asmeninių išteklių klausimynas. Iš viso klausimyno teorinę struktūrą sudaro 14 dimensijų (subskalių), kurių kiekvieną matuoja dešimt klausimų (viso 140 klausimų). Šio klausimyno vidinė konsistencija (alpha koef.) svyruoja nuo 0.89 iki 0.99. Iš testo autorių pateiktų charakteristikų galima spręsti, jog testas yra kokybiškas, validus ir reprezentatyvus. Klausimyno validumas laikomas esmine charakteristika. „Validumas (kitaip tinkamumas), kaip metodologinė charakteristika, argumentuoja, kad tikrai matuojama būtent tai, kas yra įvardyta“ (Merkys, 1999, p. 21). Greta testo patikimumo ir tinkamumo labai svarbios charakteristikos yra ir testo reprezentatyvumas (Merkys, 1995). Šis klausimynas naudojamas įvairiuose tyrimuose, kuriuose atsižvelgiama į tokius aspektus: *Darbuotojų atranka ir įdarbinimas; Požiūris ir nuostatos į darbą, darbuotojų kaita; Darbinės veiklos ir streso ryšys; Streso valdymas organizacijoje*. Būtent

dėl reikšmingumo, klausimynas buvo adaptuotas ir Lietuvoje. Išanalizavus mokslinę literatūrą bei skirtingų autorių sudarytus darbinio streso modelius, buvo parengtas testas, kuriuo naudotasi ir šiame magistro darbe. Siekiant klausimyno validumo, iš viso juo buvo apklausti 769 asmenys (duomenų bazės duomenys).

Darbinio streso klausimyną iš viso sudaro 132 klausimai, iš kurių faktorinės analizės metodu buvo sudaryta 13 subskalių: *Darbo krūvis*; *Subrendimas atsakingesniai darbui (kitoms pareigoms)*; *Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas*; *Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas*; *Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe*; *Darbo sąlygos*; *Įtampa ir pervargimas darbe*; *Vidinė įtampa, nerimas*; *Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose*; *Fizinis nuovargis*; *Laisvalaikis ir atsipalaidavimas*; *Rūpinimasis savimi*; *Racionalus mąstymas*. Dimensijų aprašymas matyti 2 lentelėje.

„Stresas ir įtampa darbe“ testo dimensijų aptarimas

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

Atsakymams žymėti numatytas penkių kategorijų (visiškai sutinku/ sutinku/nesutinku/ visiškai nesutinku bei neutralus variantas) atsakymo formatas. Siekiant išvengti užprogramuotų atsakymų efekto, kitaip dar vadinamo „polinkiu sakyti „taip“, klausimyno teiginiai suformuluoti tiek teigiamai (+), tiek ir neigiamai (-) darbinio testo tyrimo atžvilgiu. Atliekant kompiuterinę analizę, teigiami

testo žingsnių įverčiai duomenų matricoje buvo perkoduoti, atsakymo formato skaitmenines pozicijas persukant 180° kampu, nes stresas darbe šiame darbe traktuojamas neigiamai.

Analizuojant gautas subskales remtasi išskirtų faktorių subskalių pateiktomis charakteristikomis ir aprašymais. **Žemiau pateikiami trumpi visų testo subskalių (dimensijų) apibūdinimai:**

- ***Darbo krūvis***

Aukšti šios subskalės įverčiai parodo, jog respondentai savo darbo krūvį apibūdina kaip didėjančią ar pernelyg didelį. Jų nuomone, užduotims atlikti skiriami per trumpi terminai, trūksta reikiamų priemonių bei papildomo pasirengimo bei pagalbos iš šalies.

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

Aukšti šios dimensijos įverčiai nurodo, kad respondentai yra verčiami atlikti užduotis, kurios jiems atrodo per sunkios. Savo darbą jie apibūdina kaip neperspektyvų, neatitinkantį jų sugebėjimų ir pomėgių. Be to, pabrėžiama nuobodų veikla ir nepasitenkinimas darbu.

- ***Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas***

Aukšti šios subskalės įverčiai rodo, jog respondentams sunku suprasti, ko darbe iš jų tikimasi, kaip dirbti jie turėtų, jog būtų įvertinti. Jie nurodo, jog susiduria su prieštariniais vadovų nurodymais, nežino kaip spręsti jiems patikėtus didelius uždavinius.

- ***Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas***

Aukštus įverčius galima interpretuoti kaip skirtingą respondentų ir jų vadovų požiūrį į darbą ir įvairių užduočių atlikimą. Apklausoje dalyvavęs asmenys pažymi, jog nėra patenkinti savo darbu ir nežino tikslios savo vietos organizacijos veikloje. Nėra aišku, kuriam viršininkui darbuotojai yra pavaldūs ir kas atsakingas už jiems paskirtas užduotis.

- ***Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe***

Aukšti įverčiai rodo respondentų rūpestį dėl to, ar kolegos tinkamai dirba savo darbą. Jie linkę skirstyti darbus kitiems bei kolegų asmenines problemas spręsti darbo aplinkoje. Taip pat nurodoma, jog darbo aplinkoje tenka bendrauti su per daug žmonių, nei norėtųsi.

- ***Darbo sąlygos***

Aukšti šios subskalės įverčiai nurodo respondentų nuomonę dėl nepalankių darbo sąlygų: per didelio triukšmo, drėgmės, dulkių, karščio, šalčio, šviesos, nuodingų medžiagų, nemalonių kvapų ir kt. Taip pat pabrėžiamas netinkamas darbo grafikas bei per didelė izoliacija.

- ***Įtampa ir pervargimas darbe***

Aukšti šios dimensijos įverčiai reiškia, jog respondentai yra nepatenkinti savo darbu, neslepia, jog darbe pasitaiko klaidų ir yra nelaimingų atsitikimų tikimybė. Stebiniai savo darbinėje aplinkoje nesijaučia saugūs, darbą apibūdina kaip nuobodų ir pabrėžia nenorą dirbti.

- ***Vidinė įtampa, nerimas***

Aukšti įverčiai atskleidžia vidines respondentų būsenas: prislėgtą nuotaiką, baimę, nerimą, irzlumą. Jie nurodo, jog darbe nesugeba tinkamai reaguoti į situacijas, mano, jog pasižymi humoro jausmo stoka. Daugelis linkę pažymėti, kad yra nepatenkinti savo gyvenimu.

- ***Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose***

Aukšti įverčiai šioje subskalėje parodo, jog respondentai dažnai konfliktuoja su šeimos nariais, artimaisiais bei draugais. Jie jaučia poreikį atsiriboti nuo aplinkinių arba, atvirkščiai, norėtų daugiau laiko skirti draugams.

- ***Fizinis nuovargis***

Aukšti šios dimensijos įverčiai nurodo, jog tiriamieji skundžiasi prasta savijauta ir įvairiais negalavimais. Taip pat pastebi, jog priaugo svorio, kankina miego sutrikimai, jaučia apatiją ir tingumą bei vartoja daugiau alkoholinių gėrimų nei įprastai.

- ***Laisvalaikis ir atsipalaidavimas***

Aukšti įverčiai rodo, jog respondentų nuomone, jie pakankamai laiko skiria atsipalaidavimo būdams, laisvalaikiui bei savo asmeniniams pomėgiams.

- ***Rūpinimasis savimi***

Iš aukštų šios subskalės įverčių galima spręsti, ar respondentai reguliariai mankština, miega po 8val. per dieną, rūpinasi savo mityba, praktikuoja įtampą mažinančius atsipalaidavimo būdus bei vengia žalingų įpročių.

- ***Racionalus mąstymas***

Aukšti šios subskalės įverčiai rodo, kad respondentai geba išskirti problemų esmę bei jas spręsti sistemiskai; priimdami sprendimus apgalvoja galimas pasekmes. Pažymimas sugebėjimas tinkamas laiko planavimas. Pabrėžiama, jog namuose stengiamasi negalvoti apie darbą.

2.2.2. Lyderystės orientacijų instrumento metodologinis apibūdinimas

Siekiant išsiaiškinti, ar stresas darbe priklauso nuo vadovo elgsenos, respondentams buvo pateikti kiti du šiame magistro darbe naudoti klausimynai, skirti lyderystės orientacijų įmonėje "X" tyrimui. Šiame magistro darbe buvo naudoti klausimynai, kurie jau buvo išbandyti ir pasiteisino Lietuvos ir jos darbo organizacijų kultūros sąlygomis. Lietuvoje pirmą kartą klausimynas buvo taikytas kompleksiniame žmoniškųjų išteklių tyrime *Vadovavimo stiliaus, organizacinio klimato ir komandinio darbo vertinimo tyrimas UAB "Vilniaus energija"* (nepublikuotas rankraštis). Klausimyno autoriai Merkys, G.; Vaitkevičius, S.; D. Urbonaitė-Šlyžiuvienė; D. Žvirdauskas ir kt. (2006). Klausimynas išverstas ir adaptuotas pagal Švedijoje Ekvall and Arvonen (1987), Lindell and Rosenqvist (1992) *Vadovų vadovavimo stilių klausimyną*. Klausimyną taip pat tikrino prof. G. Merkio vadovaujama tyrėjų grupė, todėl duomenys, gauti gamybos ir prekybos įmonėje "X" yra lyginami su daugeliu jau ištirtų Lietuvos darbo organizacijų rezultatais, pateiktais atliktų tyrimų duomenų bazėje. Duomenys buvo renkami apklausos raštu tyrimo metodu. Gautų duomenų analizė atlikta taikant aprašomosios statistikos metodus, taip pat atlikta koreliacinė ir faktorinė analizė, daugiamatė regresija bei ANOVA testas. Siekiant, jog tyrimo duomenys būtų kuo patikimesni, buvo pasinaudota papildomu analogišku vadovavimo stiliaus klausimynu, kuris buvo sukurtas tyrimui *Kompleksinis žmoniškųjų išteklių valdymo tyrimas bei Personalo vertinimas ir itin perspektyvių darbuotojų atpažinimas UAB "Litesko"* (Nepublikuotas rankraštis), (autoriai: Merkys G.; Vaitkevičius S.; D. Urbonaitė-Šlyžiuvienė; D. Žvirdauskas ir kt. (2006). Taigi, vadovo lyderystės raiškos nustatymui, buvo naudoti ir tarpusavyje palyginti dviejų klausimynų duomenys: visų darbuotojų (vadybininkų, administracijos darbuotojų ir kt.) nuomonės apie tiesioginį jų vadovą rezultatai palyginti su pačio vadovo nuomone apie savo vadovavimą. Kadangi respondentus tarpusavyje sieja bendra darbinė veikla ir aplinka, subjektai vienu ar kitu lygiu pažįsta vieni kitus ir atitinkamai gali vertinti.

Pirmasis lyderystės klausimynas *Pavaldiniai vertina tiesioginį savo vadovą* buvo pateiktas 78 įmonės darbuotojams. Klausimyno instrukcijoje buvo trumpai apibūdintas tyrimo tikslas, nusakytas tyrimo prasmingumas ir vertingumas patiems tyrimo dalyviams, išskirtinai pabrėžtas apklausos anonimiškumas, siekinat jog respondentų atsakymai būtų kuo objektyvesni vertinant savo tiesioginį vadovą. Remiantis tuo pačiu principu, buvo pateikiamas ir kitas klausimynas. Antruoju lyderystės orientacijoms tirti skirtu klausimynu *Vadovas vertina pats save* buvo apklausti 7 vadovaujantys įmonės asmenys iš 7 kvazipadalinių. Šių respondentų buvo prašoma nurodyti, vardą bei pavardę, o taip padalinį, kuriam vadovauja. Vykdam apklausą buvo akcentuota, jog labai svarbu yra užpildyti visą klausimyną nuo pradžios iki galo, atsakyti į kiekvieną klausimą ir nepalikti neužpildytų klausimyno plotų. Bendras klausimynų apibūdinimas pateikiamas žemiau esančioje 3 lentelėje.

Tyrime taikytų diagnostinių instrumentų bendras apibūdinimas

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

Abiejų klausimynų indikatoriai savo turiniu skiriami į tris grupes – 1) vadovo lyderystės orientaciją į santykius, 2) tobulinimą ir 3) užduotį. Jais siekiama sužinoti įmonės “X” 1) darbuotojų požiūrį į savo tiesioginį vadovą ir jo vadovavimo stilių; 2) pačio vadovo nuomonę apie save ir savo vadovavimo stilių. Klausimynų indikatoriai pakankamai trumpi ir paprasti, respondentų prašoma įvertinti vadovo/savo savybes ir tai, kaip dažnai jos pasireiškia (žr. 8 ir 9 pav.).

Klausimyną sudaro 36 teiginiai. Kiekvienam iš jų ranginėje skalėje pateikiamas atsakymo variantas: „retai arba niekada“, „kartais“, „dažnai“, „labai dažnai“. Kiekvienas teiginys indikuoja vadovo orientacijas į *santykius* (12 teiginių), *tobulinimą* (12 teiginių) ir *užduotį* (12 teiginių). Teiginiai sujungiami į tris subskales, iš kurių kiekvienai priskiriamas kas trečias teiginys.

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

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

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

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

Vadovo vadovavimo-lyderiavimo stilius, orientuotas į *darbuotojus* pasireiškia tuo, jog vadovas apibūdinamas kaip draugiškas, besirūpinantis organizacijos narių gerove ir pan. Vadovavimo-lyderiavimo stilius, orientuotas į *tobulinimą* nustatomas pagal tai, kiek šis vadovas orientuotas į bendradarbiavimą, idėjų generavimą, naujų projektų inicijavimą ir kt. Vadovavimo-lyderiavimo stilius, orientuotas į *užduotį* pasižymi tuo, jog šis vadovas koncentruojasi į formaliųjų organizacijos tikslų siekimą, trokšta tvarkos organizacijoje ir pan. Žemiau pateikiama lentelė, kurioje nurodomi kiekvienos subskalės vertinimo kriterijų indikatoriai. Labai aukšta šių trijų, jungtinių subskalių koreliacija įgalina visus tris įverčius sujungti į vieną jungtinį įvertį, pavadintą *vadovavimo stilius*. 4 lentelėje vaizdžiai pateikiama, kaip testo pirminiai teiginiai buvo sujungti į tris skirtingas subskales. Būtina pabrėžti tai, jog sąvokos „vadovavimo stilius“, „lyderystės orientacijos“, „lyderystės raiška“, „vadovavimo efektyvumas“ šiame kontekste vartojamos kaip sinonimai. Interpretuojant testo įverčius vadovaujasi tokiu principu: kuo aukštesnis balas, tuo palankiau pagal vadovavimo stilių pavaldiniai vertina vadovą ir/arba tuo palankiau vadovas vertina pats save.

Vadovų vadovavimo-lyderiavimo stilių raiškos charakteristikų vertinimo kriterijų indikatoriai

Lyderystės raiškos subskalės (dimensijos)	Klausimyno žingsniai (teiginiai)
Orientacija į santykius	<ol style="list-style-type: none"> 1. Draugiškas 2. Pasitiki savo įmonės darbuotojais 3. Atviras ir sąžiningas 4. Kritikuoja dalykiškai 5. Žmonės juo pasitiki 6. Pastebi ir gerbia gerai atliktą darbą 7. Dėmesingas 8. Laikosi subordinacijos (elgiasi pagal darbo santykius reglamentuojančią tvarką) 9. Kuria teigiamą psichologinę atmosferą 10. Malonus pavaldiniams 11. Sudaro sąlygas pavaldiniams priimti sprendimus 12. Randa laiko su bendruomenės nariais individualiai aptarti rūpimus klausimus
Orientacija į tobulinimą	<ol style="list-style-type: none"> 1. Išklauso idėjų ir pasiūlymų 2. Prisiima atsakomybę už sprendimus 3. Skatina perspektyvų mąstymą 4. Mėgsta aptarinėti naujas idėjas 5. Dalijasi mintimis apie ateities planus 6. Siekia tobulėti 7. Inicijuoja naujus projektus 8. Atviras naujovėms, eksperimentams 9. Veikloje greičiau pastebi galimybes nei problemas 10. Kai būtina, priima skubius sprendimus 11. Lankstus ir pasirengęs dar kartą išklausyti kitų nuomonę 12. Siūlo daug gerų, naujų idėjų
Orientacija į užduotį	<ol style="list-style-type: none"> 1. Siekia tvarkos 2. Aiškiai išdėsto, kas už ką atsakingas 3. Nuoseklus 4. Laiko būtinomis tam tikras veiklos taisykles ir principus 5. Dalijasi informacija apie pasiektus rezultatus 6. Iškelia aiškius uždavinius 7. Reiklus įgyvendinant numatytus planus 8. Kontroliuoja darbų atlikimą 9. Aiškiai apibrėžia ir paaiškina įmonės darbuotojams darbo reglamentą 10. Atidžiai ir kruopščiai planuoja 11. Nuosekliai paaiškina kaip atlikti darbą 12. Prieš priimdamas sprendimą, jį gerai išanalizuoja ir apgalvoja

Svarbus diagnostinių rezultatų vertinimo aspektas, taikant šią metodiką yra vadovo savęs vertinimo palyginimas su tuo, kaip jį įvertino pavaldiniai. Duomenys iškalbingais laikomi dėl daug skirtingų vertintojų ir jų visų pateikto požiūrio. Manoma, jog geras vadovas turi vertinti save adekvačiai, gebėti suvokti, kokios priežastys skatina darbuotojus jo vadovavimo stilių vertinti vienai ar kitaip. Nėra gerai, jei vadovas save nepagrįstai nuvertina, tačiau vis tik problemiškesniu atveju laikoma situacija, kai vadovo savęs vertinimas yra gerokai aukštesnis, nei pavaldinių apie jį.

2.3. Empirinio tyrimo eiga

1. Vadybinės bei psichologinės mokslinės literatūros, apie darbinį stresą bei vadovo vadovavimo-lyderiavimo stiliaus ypatumus ir tarp jų egzistuojančius sąryšius, analizė.
2. 2007 m. lapkričio mėnesį, gamybos ir prekybos įmonėje “X” atliekamas tyrimas, minėtiems sąryšiams (problemai) atskleisti. Tyrimo imtis – visi įmonės darbuotojai (79), kurių amžius nuo 22 iki 58 metų.
3. Visų įmonės darbuotojų darbinio streso ypatumams atskleisti, buvo naudojamas darbinio streso klausimynas, sudarytas remiantis amerikiečio *S. H. Osipow, A. R. Spokane (1987) – darbinio streso klausimynu* ir pritaikytas naudoti Lietuvoje. Šį klausimyną sudaro 13 subskalių (iš viso 132 klausimai), susijusių su įtampa ir darbinio stresu.
4. Siekiant išsiaiškinti lyderystės tendencijas įmonėje “X”, buvo naudojamas antrasis, vadovavimo stiliaus klausimynas, kuriame *Vadovas vertina pats save*. Šį klausimyną pildė 7-yni vadovaujančias pareigas užimančios darbuotojai.
5. Siekiant išsiaiškinti lyderystės tendencijas įmonėje “X”, buvo naudojamas antrasis, vadovavimo stiliaus klausimynas, kuriame *Pavaldiniai vertina savo tiesioginį vadovą*. Klausimyną pildė 78 įmonės darbuotojai iš 79, nes aukštesnes pareigas negu generalinis įmonės direktorius einančių asmenų įmonėje nėra, tad pastarasis šio klausimyno nepildė.
6. Atlikus apklausą, sumuojami ir statistiškai apdorojami duomenys bei interpretuojami gauti rezultatai, daromos išvados, rengiamos rekomendacijos gamybos ir prekybos įmonės “X” vadovams.

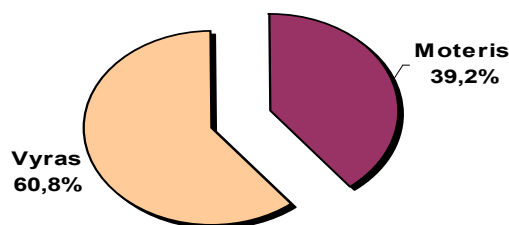
2.4. Tyrimo imties charakteristika

Kiekviename empiriniame tyrimo, tiriamųjų imtis, jos dydis bei sudarymo būdas yra svarbios tyrimo metodologinės charakteristikos (Kardelis, 1997; Merkys, 1995). Tiek Lietuvos, tiek ir užsienio socialiniai metodologai, tyrinėtojai, bei taikomosios statistikos specialistai, vieningai tvirtina, kad patikimiausias būdas išvengti klaidų – dirbti su didelės apimties atsitiktinėmis imtimis (Kardelis, 1997). Šiuo atveju, iš gautų tyrimo rezultatų galima daryti išvadas apie dabartinę, einamojo periodo situaciją įmonėje “X”. Tyrimo dalyvavo 79 įmonės “X” darbuotojai, kurių amžius svyravo nuo 22 iki 58 metų. Anketų grįžtamumas siekė 100 procentų, nes anketas užpildė visi darbuotojai. Šis rezultatas rodo gana stiprią tiriamųjų motyvaciją dalyvauti tyrimo. Metodologinėje literatūroje, nurodoma, jog siekiant kuo didesnio anketų grįžtamumo, pasinaudojama pakartotiu priminimu (tiesiogiai ar telefonu) tiriamajam (Kardelis, 1997; Merkys, 1995). Šiame tyrimo minėtu patarimu buvo pasinaudota, todėl anketų grįžtamumas pasiekė maksimumą. Nors, anonimiško tyrimo atveju informacija apie tiriamąjį lieka nežinoma, vis tik, keletą kartų priminus skirtingų

padalinių darbuotojams, jog reikalingos visos užpildytos anketos, grįžtamumas pasiekė 100 proc. Tyrimo metu anketos dažniausiai buvo renkamos naudojantis pašto paslaugomis arba jų grįžtamumu tiesiogiai rūpinosi pati šio darbo autorė. Kadangi beveik visos anketos buvo anoniminės, vienintelė galimybė sužinoti apie tiriamąjį buvo užpildytas anketos demografinis blokas. 7-yni anketas pildę vadovai buvo paprašyti nurodyti, vardą bei pavardę, o taip padalinį, kuriam vadovauja. Vykdamt apklausą buvo akcentuota, jog labai svarbu yra užpildyti visą klausimyną nuo pradžios iki galo, atsakyti į kiekvieną klausimą ir nepalikti neužpildytų klausimyno plotų.

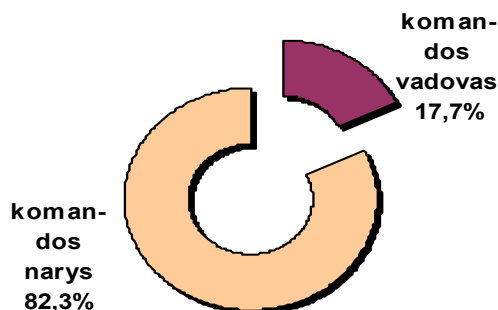
Visi 79 (N=79) įmonės darbuotojai buvo paprašyti užpildyti darbinio streso klausimyną, 78 asmenų paprašyta užpildyti lyderystės orientacijų klausimyną *Pavaldiniai vertina tiesioginį savo vadovą* ir tik 7-nių paprašyta pažymėti savo variantą atsakant į *Vadovas vertina pats save* klausimyno teiginius. Skaičius 7 pasirinktas neatsitiktinai, nes būtent tiek asmenų įmonėje dirba vadovaujantį darbą ir yra atsakingi už tam tikrą kvazi padalinį. Tai įmonės generalinis direktorius, pardavimų vadovas, vyr. buhalterė, Kauno regiono vadovas, Klaipėdos regiono vadovas, Šiaulių regiono vadovas, Vilniaus regiono vadovas. Tyrimo metu atsižvelgta į demografines charakteristikas (lytis, amžius, išsilavinimas, išsimokslinimas, darbo stažas), galinčias turėti įtakos tyrimo rezultatams. Respondentų demografiniai duomenys pateikti žemiau esančiuose paveiksluose bei lentelėse.

Respondentų lytis – svarbi tyrimo imties charakteristika. Apklausoje dalyvavo 31 moteris ir 48 vyrai (10 pav.). Tiriamųjų imtis atspindi bendras metalo gamybos ir prekybos įmonėse būdingas darbuotojų pasiskirstymo pagal lytį tendencijas. Iš 79 dirbančiųjų įmonėje “X” 31 darbuotoja yra moteris ir 48 darbuotojai yra vyrai. Galima daryti prielaidą, jog tokį pasiskirstymą lemia vyraujantys stereotipai, jog darbas susijęs su metalo produkcija priskiriamas labiau vyriškiems darbams.



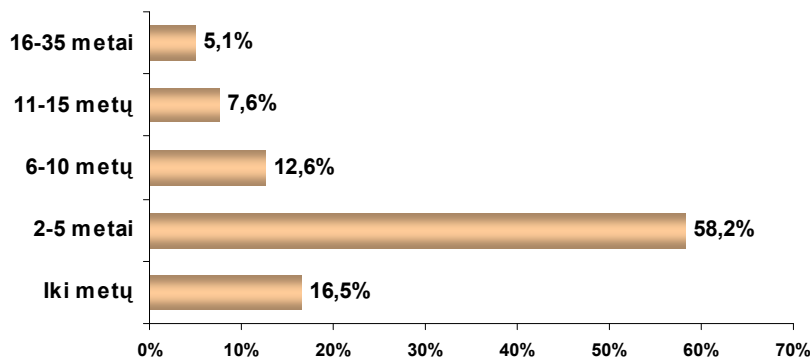
10 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal lytį (N=79)

Žemiau pateikiamame 11 paveiksle vaizdžiai matomas gamybos ir prekybos įmonėje “X” dirbančių respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas. Iš 79 darbuotojų 14 (17,7%) dirba vadovaujama darba ir turi jiems pavaldžius darbuotojus, tačiau ne visi iš šių asmenų turi teisę priimti svarbius įmonei sprendimus. Likę 65 respondentai (82,3%) yra komandos nariai.



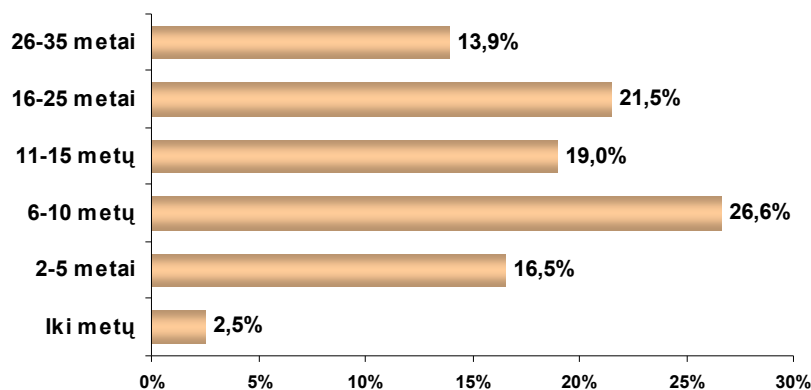
11 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal pareigas (N=79)

Paveiksle (12 pav.) akivaizdžiai matosi, kad gamybos ir prekybos įmonėje X daugiausia (58,2 proc.) darbuotojų turi nedidelį – nuo 2 iki 5 metų darbo stažą, mažiausiai yra ilgai nuo 16 iki 35 metų dirbančių darbuotojų tik 5,1 proc. (įmonės X darbo stažo vidurkis – 5,4; standartinis nuokrypis – 5,9; min – 1; max – 35). Būtent šie asmenys yra lojaliausi firmos darbuotojai, galintys pakomentuoti įmonės pokyčius laiko tėkmėje.



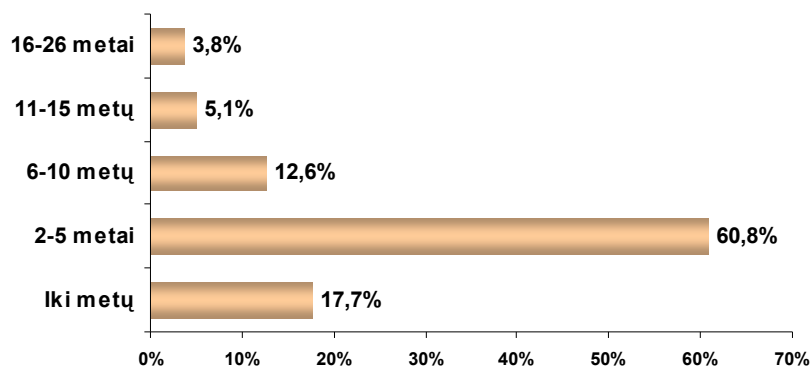
12 pav. Tiamųjų pasiskirstymas pagal darbo stažą gamybos ir prekybos įmonėje X (N=79)

Iš 13 paveiksle pateiktų duomenų, galima teigti, jog didžiausia dalis respondentų (26,6proc.) turi 6-10 metų darbo stažą. Tuo tarpu mažiausiai, iki metų darbo stažą turi tik 2,5 proc. atsakiusiųjų (bendras darbo stažo vidurkis – 13,7; standartinis nuokrypis – 58,7; min – 1; max – 35).



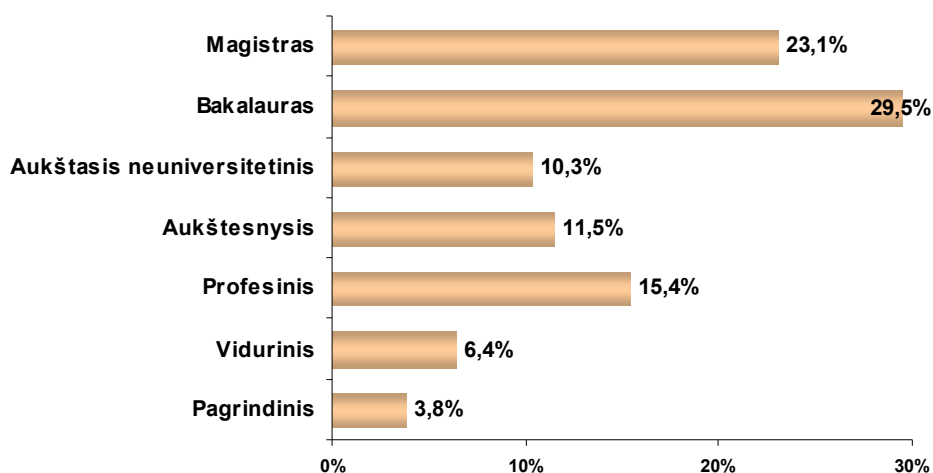
13 pav. Tiamųjų pasiskirstymas pagal bendrą darbo stažą (N=79)

Dauguma respondentų, net 60,8 proc. konkrečiame kolektyve dirba nuo 2 iki 5 metų (14 pav.). Mažiausią dalį sudaro darbuotojai, turintys ilgą darbo tamė pačiame kolektyve, dalį – tik 3,8 proc. (bendras darbo stažo konkrečiame kolektyve vidurkis – 4,7; standartinis nuokrypis – 4,7; min – 1; max – 26).



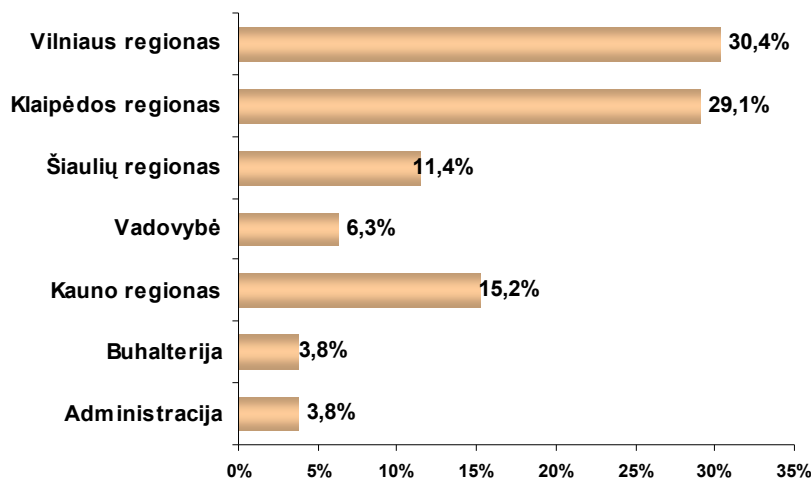
14 pav. Tiamųjų pasiskirstymas pagal bendrą darbo stažą konkrečiame kolektyve (N=79)

Vadovų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateikiamas 15 paveiksle. Daugiau nei pusė gamybos ir prekybos įmonės “X” darbuotojų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą. 23 respondentai (29,5 %) pažymėjo, jog yra baigę bakalauro studijas, 18 stebinių (23,1%) yra įgiję magistro laipsnį. Tik trys asmenys (3,8%) nurodė, jog yra įgiję tik pagrindinį išsilavinimą. Galima daryti prielaidą, jog taip atsakė pagalbiniai sandėlio darbuotojai, nes jų darbo specifiška nereikalauja specialių žinių ar bendravimo su klientais įgūdžių. Be to, priimdama į darbą naujus darbuotojus, įmonės vadovybė akcentuoja, jog išsilavinimas yra vienas iš privalumų asmens gyvenimo aprašyme.



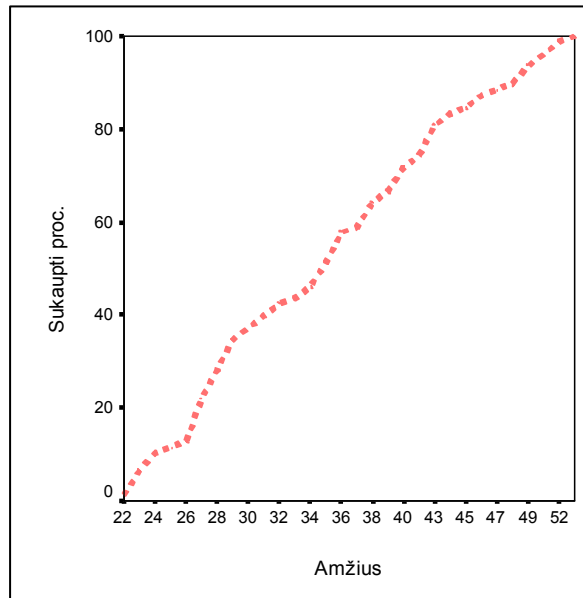
15 pav. Tiamųjų pasiskirstymas pagal išsimokslinimą (N=79)

Iš 16 paveiksle pateiktų duomenų, akivaizdžiai matosi, jog daugiausia darbuotojų dirba Vilniaus regiono padalinyje – net 24 (30,4 proc.). Klaipėdos regione dirba 23 darbuotojai, kurie sudaro 29,1 proc. Vadovybės komandą sudaro 5 asmenys (6,3 proc.). Po lygiai komandose pasiskirstę darbuotojai dirba buhalterijoje ir administracijoje – tik po tris asmenis (3,8 proc.).



16 pav. Tiamųjų pasiskirstymas pagal padalinių (komandų) skaičių (N=79)

Svarbus darbuotojų imties rodiklis – amžius. Apskaičiuotas tyrime dalyvavusių darbuotojų amžiaus vidurkis – 35,6 metai (17 pav.). Stebinių pasiskirstymas pagal amžių pateikiamas paveiksle. Jauniausiam apklausoje dalyvavusiam darbuotojui yra 22 metai, tuo tarpu vyriausiam – 58 metai. Standartinis nuokrypis - 8,7 metų.



17 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių (pateikiamas darbuotojų amžiaus sukauptųjų dažnių skirstinys) (N=79)

3. METALO GAMYBOS IR PREKYBOS ĮMONĖS PERSONALO DARBINIO STRESO IR VADOVAVIMO LYDERYSTĖS ORIENTACIJŲ SĄRYŠIO TYRIMO ANALIZĖ

3.1. Personalo darbinio streso raiška prekybos ir gamybos įmonėje „X“

Žemiau esančiose lenetėse (5 ir 6) pateikiami duomenys apie darbinio klausimyno bendrąsias psichometrines charakteristikas. Kaip rodo rezultatai, gamybos ir prekybos įmonės „X“ imtyje (N=79) buvo pasiektas gan aukštas atskirų subskalių vidinės konsistencijos koeficientas (Cronbach- α įvertis), kurio duomenys visame klausimyne varijuoja nuo 0,73 iki 0,91 (vidutiniškai 0,85). Lyginant šiuos rezultatus su visias normatyvinės grupės apskaičiuotais rezultatais (N=769), kur viso klausimyno Cronbach- α įvertis varijuoja nuo 0,75 iki 0,89 (vidutiniškai 0,83), matyti, jog abiejose grupėse duomenys yra labai aukšti. Kiekvienos šių dimensijų žingsnių/teiginių subskalė matuoja svarbius, specifinius aplinkos ir individo veiksnius, reprezentuojančius darbinę adaptaciją. Faktorizuojant teiginius buvo nustatomi faktoriniai svoriai. Kuo faktorinis svoris didesnis – tuo teiginys yra svarbesnis atitinkamai dimensijai [nuo 0 iki 1]. Tam, kad klausimas būtų įtrauktas, renkami tik reikšmingi [ne mažiau už 0,3] klausimai. Atlikus faktorių sklaidos analizę, galima teigti, jog sklaidos reikšmė svyruoja nuo 36,16 % iki 47,46%. Jei faktoriaus nepavyksta paaiškinti 10% sklaidos, tai yra signalas, kad skalėje yra netinkamų klausimų (Bitinas, 1998). Būtent dėl šios priežasties iš darbinio streso klausimyno teko pašalinti keletą klausimų (subskalė *darbo kruvis*, 5 ir 6 klausimai, kurių sklaida buvo žemesnė nei 10 %). Kitas labai svarbus testo metodologinės kokybės rodiklis yra testo žingsnių (požymių) skiriamoji geba. Yra įprasta, jog testuose, kurie yra grįsti ne pažintinių ar loginių uždavinių sprendimu, bet išreiškiant nuomones, paprastai reikalaujama, jog skiriamosios gebos koeficientas būtų išreikštas aukščiau 0,20 ribos. Darbinio streso testo atitinkami rodiklių įverčiai minėto gamybos ir prekybos įmonėje svyruoja nuo 0,26 iki 0,52. Šiuo atveju, įvertintą darbinio streso klausimyną, galima laikyti prasmingu, nes minimalūs reikalavimai yra gerokai viršijami (žr.5 lentelę).

Darbinio streso instrumento bendrosios psichometrinės charakteristikos

	N items	Sklaida %	Cronbach α	L*			r/itt**		
				mean	min	max	mean	min	max
Darbo krūvis	8	41,11	0,78	0,62	0,34	0,79	0,31	0,07	0,58
Subrendimas atsakingesniai darbui (kitoms pareigoms)	9	44,44	0,83	0,65	0,42	0,84	0,36	0,03	0,68
Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	8	43,56	0,78	0,64	0,30	0,75	0,34	0,05	0,69
Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	8	36,16	0,73	0,59	0,37	0,75	0,26	0,08	0,62
Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	8	47,46	0,84	0,68	0,55	0,82	0,39	0,08	0,68
Darbo sąlygos	11	45,76	0,87	0,67	0,40	0,82	0,39	0,10	0,64
Įtampa ir pervargimas darbe	9	39,70	0,8	0,62	0,42	0,72	0,32	0,10	0,57
Vidinė įtampa, nerimas	9	58,80	0,91	0,75	0,39	0,87	0,52	0,06	0,77
Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	7	44,04	0,79	0,66	0,50	0,74	0,34	0,11	0,54
Fizinis nuovargis	10	45,18	0,86	0,66	0,43	0,87	0,38	0,06	0,72
Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	8	44,20	0,81	0,66	0,39	0,74	0,35	0,07	0,74
Rūpinimasis savimi	9	41,80	0,82	0,64	0,55	0,77	0,34	0,05	0,74
Racionalus mąstymas	9	45,24	0,82	0,67	0,39	0,82	0,35	0,08	0,81
Darbinis stresas	13	39,54	0,85	0,63	0,37	0,79	0,31	0,03	0,79

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

Lentelių (5 ir 6) duomenys rodo, jog sudarytų subskalių ilgis yra optimalus ir svyruoja nuo 7 iki 11 testo žingsnių (teiginių). Be to, galima pabrėžti, jog normatyvinės imties duomenų subskalių vidinė konsistencija siekia labai aukštą ribą, o testo žingsnių (požymių) skiriamoji geba viršija minimalią ribą ir svyruoja nuo 0,26 iki 0,48. Šiuo atveju gautų faktorių paaiškinta sklaida svyruoja nuo 35,03 % iki 54,37 %. Tikslinga paminėti, jog antrines faktorizacijos metu (žr. 1 priedas), buvo išvesta viena bendra, darbinio streso, dimensija, kurios sklaidos charakteristika (36,82 proc.) Ši dimensija buvo gauta panaudojus Cronbach α ir Spearman-Brown (dar kitaip vadinamas skėlimo pusiau) metodus. Kadangi šie du metodai iš esmės yra labai skirtingi, aukšti įverčiai tik dar labiau padidina testo patikimumą. Minimalus įvertis, užtikrinantis patikimumą turi būti aukštesnis už 0,5 (>0,5). Konkrečiu atveju vadovaujantis Cronbach α metodu buvo gautas 0,83 koeficientas, o Spearman-Brown metodu, kuriuo paprastai gaunamas šiek tiek žemesnis įvertis, šiuo atveju yra 0,73. Iš lentelėje pateiktų duomenų, matyti, jog skiriamosios gebos koeficientas yra 0,29, t.y. išreikštas aukščiau minimalios. Visi išdėstyti argumentai rodo, jog palyginus abiejų lentelių duomenis, darbinio streso klausimynui, naudojamam šiame magistro darbe, būdingos aukštos psichometrinės charakteristikos, taigi psichometriniu požiūriu testas pasižymi aukšta kokybe.

Darbinio streso instrumento bendrosios psichometrinės charakteristikos normavimo imtyje

	N items	Sklaida %	Cronbach α	Spearman- Brown	L*			r/itt**		
					mean	min	max	mean	min	max
Darbo krūvis	8	47,73	0,84	0,84	0,68	0,52	0,79	0,39	0,18	0,62
Subrendimas atsakingesniai darbui (kitoms pareigoms)	9	40,90	0,81	0,80	0,63	0,34	0,78	0,32	0,06	0,60
Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	8	39,96	0,75	0,67	0,61	0,37	0,78	0,30	0,06	0,62
Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	8	38,86	0,76	0,75	0,62	0,38	0,69	0,29	0,02	0,52
Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	8	42,59	0,81	0,74	0,65	0,54	0,73	0,34	0,16	0,54
Darbo sąlygos	11	44,53	0,87	0,84	0,66	0,51	0,76	0,39	0,19	0,61
Įtampa ir pervargimas darbe	9	37,21	0,79	0,72	0,61	0,47	0,70	0,29	0,12	0,50
Vidinė įtampa, nerimas	9	54,37	0,89	0,88	0,73	0,52	0,85	0,48	0,25	0,75
Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	7	40,18	0,75	0,70	0,62	0,45	0,76	0,29	0,10	0,57
Fizinis nuovargis	10	42,74	0,85	0,81	0,64	0,42	0,81	0,35	0,09	0,63
Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	8	39,41	0,77	0,71	0,62	0,41	0,74	0,30	0,02	0,72
Rūpinimasis savimi	9	35,03	0,76	0,69	0,58	0,37	0,70	0,26	0,01	0,65
Racionalus mąstymas	9	45,18	0,83	0,80	0,66	0,40	0,81	0,37	0,15	0,68
Darbinis stresas	13	36,82	0,83	0,73	0,59	0,33	0,76	0,29	0,02	0,73

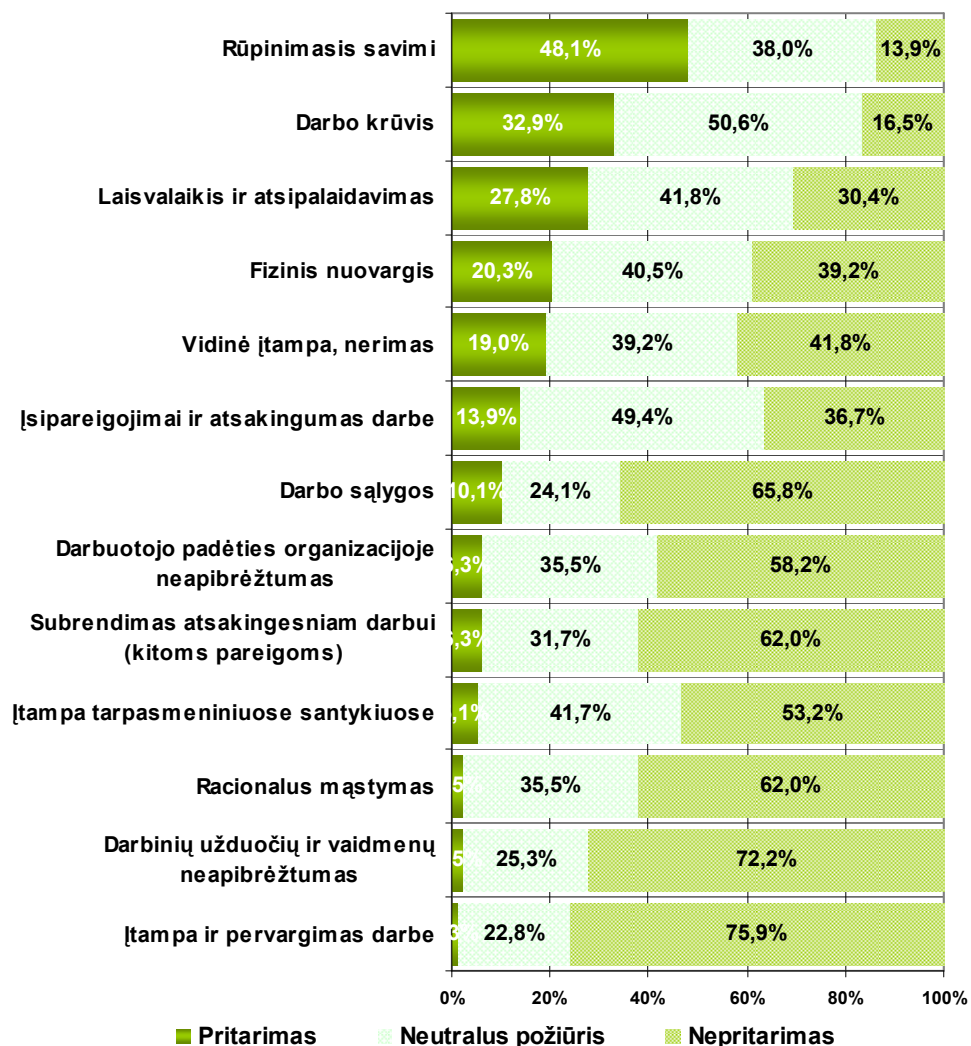
Pastaba: L* - faktorinis svoris; r/itt** - vieneto visumos koreliacija

Apdorojus gamybos ir prekybos įmonės "X" darbuotojams (N=79) skirtą darbinio streso klausimyno rezultatus, iš visų testo dimensijų buvo sudaryta reitingų skalė (18 pav.). Darbinį stresą išreiškiantis subskalių reitingas rodo, jog didžiausia dalis respondentų (48,1%) teigia, jog skiria per mažai laiko rūpinimuisi savimi. Kita dalis apklaustųjų (32,2 %) mano, jog jų darbo krūvis yra gerokai per didelis, o laisvalaikiui ir atsipalaidavimui laiko per mažai skiria beveik trečdalis darbuotojų (27,8 %). Vadovaujantis darbinio streso mokslinė literatūros analize, galima teigti, jog pritarimas šiems teiginiams rodo, jog šie asmenys savo darbo aplinkoje jaučiasi įsitemę, neskiria pakankamai laiko vidinei pusiausvyrai palaikyti, todėl patiria stresą. Tuo tarpu priešingai, jog darbe nejaučia įtampos ir nuovargio, teigia net septintadalis respondentų (75,9 %). Dauguma darbuotojų mano, jog jų darbo užduotys yra aiškios, o atliekami vaidmenys puikiai apibrėžti (72,2 %).

Didžiausias neutralaus vertinimo procentas išskirtas per didelio *darbo krūvio* skalėje (50,6 %), taip pat *įsipareigojimai ir atsakomybė darbe* (49,4 %) bei nepakankamo *laisvalaikio ir atsipalaidavimo* (41,8 %) skalėse. Šiuos atsakymus galima interpretuoti kaip požymius, kurie

pasitaiko, tačiau nėra nuolatiniai ir varginantys, todėl nesukelia rimtų, su darbinio stresu susijusių negalavimų.

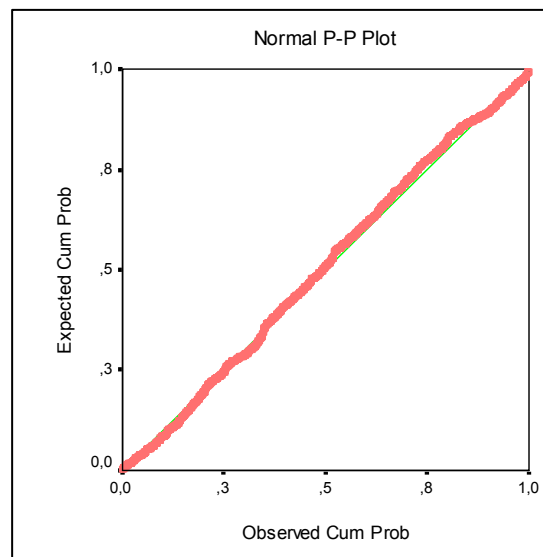
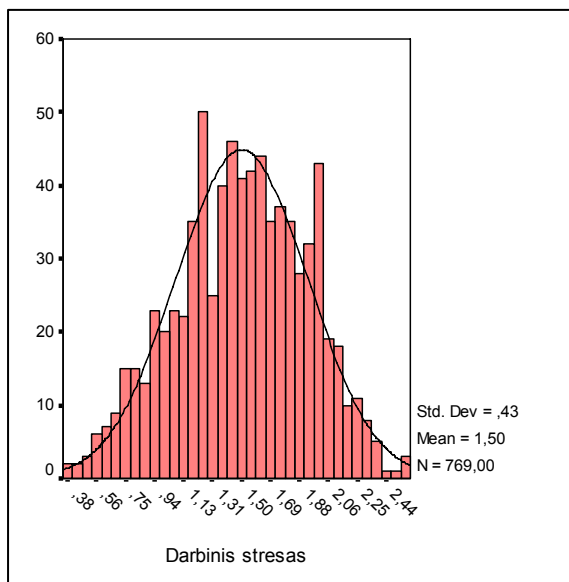
Pastaba: pateiktame grafike pritarimas atspindi patiriamą darbinį stresą, o nepritrimas nurodo teigiamą darbinės situacijos vertinimą, nepatiriant darbinio streso.



18 pav. Pritrimas darbinio streso požymiams (%)

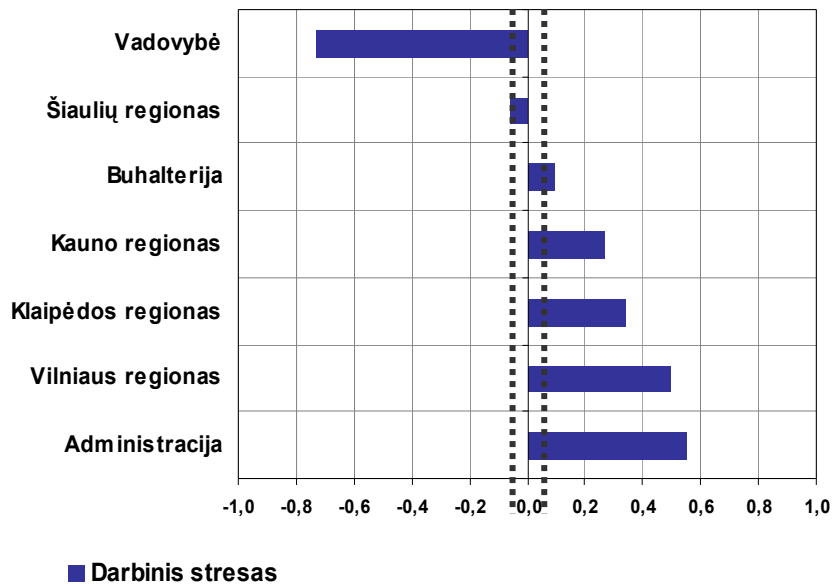
Normaliojo skirstinio kreivė yra matematinės statistikos nagrinėjamas idealus atvejis. Deja, tokius atvejus sudėtinga sutikti praktikoje, tačiau menkas nukrypimas nuo tariamo idealo gali būti ignoruojamas. „Jei tyrimo duomenys nutolę nuo modelio, teorija negarantuoja išvadų patikimumo. Jei pasiseka įrodyti priešingai, tokiu atveju, visi teoriniai teiginiai gali būti taikomi realioms duomenims“ (Bitinas, 1998, p. 169). Normalusis skirstinys matuojamas tuomet, kai matuojamąjį požymį, šiuo atveju darbinį stresą, sąlygoja daug tarpusavyje ne visai susijusių veiksnių, kuriuos galima interpretuoti kaip išskirtas subskales, bet kiekvienas iš tų veiksnių atskirai, daro šiam

požymiui įtaką. Taigi, žemiau pateiktame 19 paveiksle pavaizduotas normalusis darbinio streso skirstinys ir 20 gauta šio skirstinio kreivė. Kadangi atskirų požymių stulpeliai gan nežymiai kerta šios idealios kreivės ribas, galima teigti, jog išvados apie klausimyno validumą yra pagrįstos ir darbinio streso klausimyną galima laikyti patikimu.



19 ir 20 pav. Darbinio streso požymiai normaliojo pasiskirstymo kreivėje

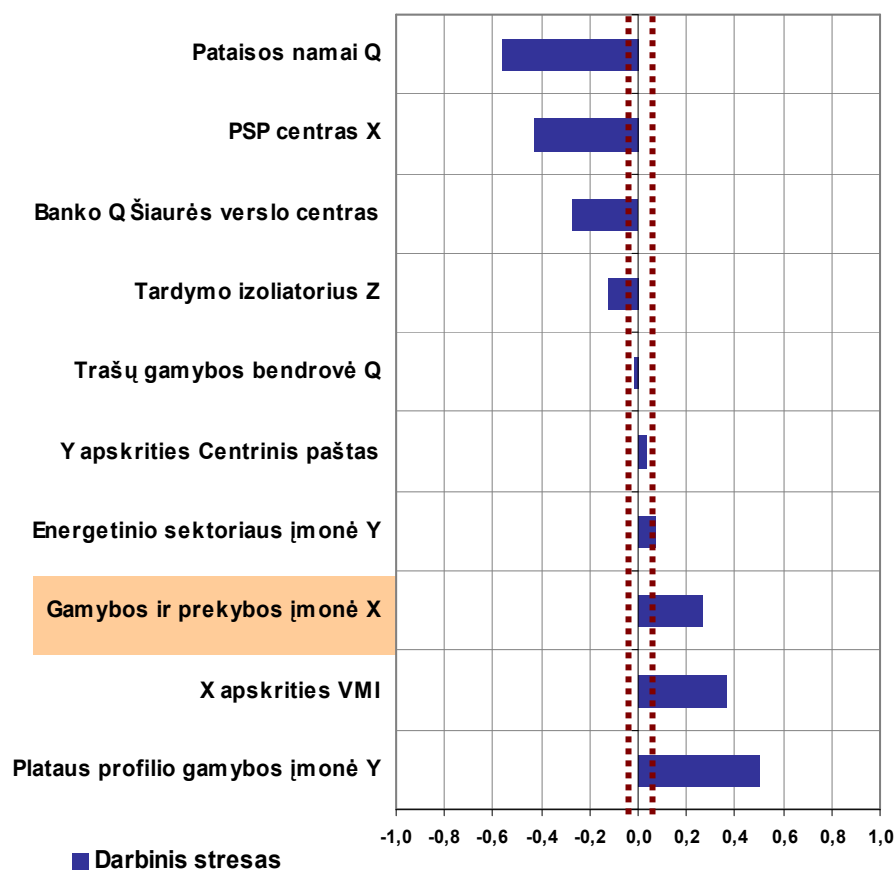
Žvelgiant į 21 paveiksle pateiktus duomenis, galima tvirtinti, jog gamybos ir prekybos įmonėje „X“ tarpusavyje lyginant skirtingų padalinių bei atskirų komandų testo įverčius, gaunami itin skirtingi rezultatai. Pasirodo, jog sprendžiant iš gautų rezultatų, galima teigti, jog visiškai darbinio streso nepatiria vadovybės komanda (-0,73). Į normatyvinės imties pasikliaujamojo vidurkio ribas patenka Šiaulių regiono padalinys (-0,06), kuriame dirbanti komanda, palyginus su normatyviosios imties rezultatais, patiria vidutinį darbinį stresą ir šiek tiek šias ribas viršija žemų įverčių pusėje buhalterijos komanda (0,10). Toliau palaipsniui didėja Kauno regiono (0,26) padalinio patiriamas darbinis stresas, po jo seka Klaipėdos regiono padalinys (0,35), dar didesnius darbinio streso įverčius pasiekia Vilniaus regiono padalinys (0,49) ir didžiausią darbinį stresą šioje gamybos ir prekybos įmonėje „X“ patiria administracijos komanda (0,55). Dėsningumai rodo, jog padaliniai stresą patiria didėjančia tvarka, t.y., kuo padalinyje daugiau darbuotojų, tuo yra patiriamas didesnis darbinis stresas. Tuo tarpu iš atskirų komandų, didžiausią stresą patiria administracija, kuriai tenka ilgiausią laiką bendrauti su klientais, išklausti klientų priekaištus telefonu, atlikti daug atsakingų ir būtinų darbų, kurie dažnai lieka neįvertinti dėl savo nereikšmingumo. Be to, administracijos darbuotojų alga yra stabili, todėl jų nemotyvuoja galimos atlyginimų permainos.



21 pav. Darbinio streso raiška įmonėje X (N=79)

Nors pats savaime darbinis stresas yra suvokiamas kaip neigiamas, jo įvertis z skalėje išreikštas teigiamai, t.y., kuo didesnis darbinis stresas, tuo didesnis balas yra nurodomas įverčių skalėje. Duomenys rodo, jog iš dešimties skirtingo profilio organizacijų minėta gamybos ir prekybos įmonė „X“ yra trečioje vietoje pagal patiriamo darbinio streso lygį. Didesnis darbinis stresas yra patiriamas „X“ apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje, o didžiausias – plataus profilio gamybos įmonėje „Y“. Minėtų įmonių z-įverčiai nutolę nuo normavimo imties pasikliaujamojo vidurkio į teigiamą pusę, kas rodo itin ryškiai išreikštą darbinį stresą.

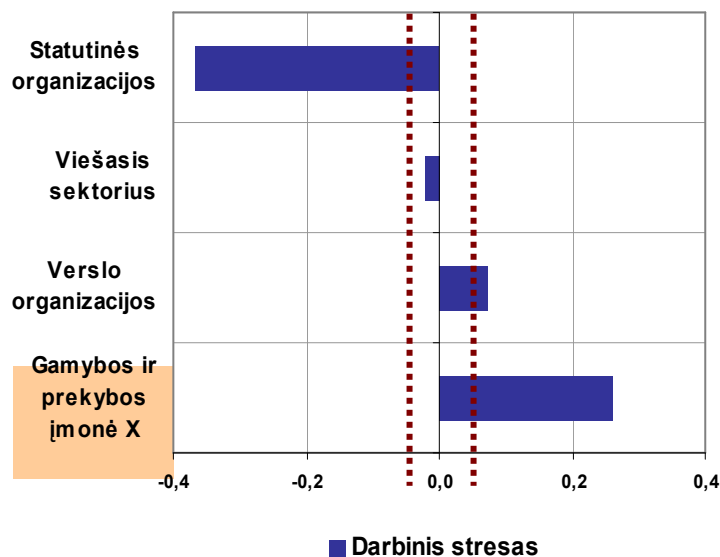
Iš pateikto 22 paveikslo matyti, jog į priešingą pusę nutolę įverčiai, rodo, jog stresas nėra užfiksuota charakteristika. Iš paveikslo duomenų galima daryti išvadą, jog visiškai streso nepatiria darbuotojai, dirbantys Pataisos namuose „Q“, nors sprendžiant pagal šios organizacijos darbo pobūdžio specifiką, tuo patikėti sunku. Taip pat nurodoma, jog streso darbe nejaučia Tardymo izoliatoriaus Z darbuotojai, nors, regis, jų darbe, turėtų būti išgyvenami įvairaus intensyvumo bei atspalvio žmogiškieji jausmai, o kasdieninė įtampa turėtų būti nuolatinė palydovė. Kadangi šių dviejų organizacijų darbo pobūdis turi esminių panašumų, tai tik dar labiau įrodo tyrimų duomenų patikimumą. Duomenų analizė perša išvadą, jog sudėtingomis sąlygomis dirbantys darbuotojai yra stipresni kaip asmenybės, o jų išgyvenama įtampa nėra tokia stipri, kad sukeltų stresą darbe.



22 pav. Darbinio streso raiška skirtingo darbinio profilio organizacijose (N=769)

Siekiant išsamiau paanalizuoti gautus duomenis, prekybos ir gamybos įmonė „X“ buvo palyginta su trimis kitokio pobūdžio organizacijų grupėmis. Prieš tai 22 paveiksle pavaizduotas dešimt skirtingų organizacijų sujungus į tam tikras grupes, pagal atliekamos veiklos kryptingumą, gaunamos keturios skirtingo pobūdžio grupės atitinkančios tam tikras darbo sferas. Analizuojant žemiau pateiktą paveikslą (23 pav.), gamybos ir prekybos įmonės „X“, kuri paveiksle įvardijama kaip gamybos ir prekybos įmonė „X“ (N=79), darbinio streso raiškos įverčiai lyginami su statutinėse organizacijose gautais duomenimis (N=104), viešojo sektoriaus (N=269) bei verslo organizacijų (N=317) rezultatų įverčiais. Palyginus šio tyrimo metu gautus duomenų rezultatus su jau atliktų tyrimų duomenimis, galima teigti, jog mažiausią darbinį stresą patiria statutinės organizacijos (-0,37). Viešojo sektoriaus gauti darbinio streso duomenų įverčiai (-0,02) atitinka visos normavimo imties rezultatų įverčius ir 23 paveiksle pažymėti pasikliaujamojo vidurkio intervalo srityje. Verslo organizacijose (0,07), kuriai kitu atveju būtų priskiriama ir gamybos bei prekybos įmonė „X“, darbinio streso raiška yra kur kas geriau įvertinta nei minėtoje įmonėje. Šis faktas įrodo, jog minėtoje įmonėje yra vidinių problemų, kurios sukelia darbuotojų streso apraiškas. Neatmetamas faktas, jog tai gali būti ir netinkamo vadovavimo problema. Paveiksle vaizdžiai matosi, jog darbinio streso įverčiai šioje darbo organizacijų srityje, nežymiai viršija pasikliaujamojo normatyvinės imties vidurkio išskirtą sritį. Taigi, iš pateikti paveikslo galima teigti, jog mažiausią

darbinį stresą patiria statutinėse organizacijose dirbantys asmenys, tuo tarpu didžiausias darbinis stresas, atliekamo tyrimo metu buvo užfiksuotas gamybos ir prekybos įmonėje „X“ (0,26).



23 pav. Darbinio streso raiškos ypatumai skirtingo tipo organizacijose (N=769)

Žemiau pateikiamos 7 lentelės duomenys rodo, kuriuose padaliniuose ar atskirose komandose pagal klausimyno dimensijas, darbinio streso apraiškų nėra (neigiamos reikšmės) ir atvirkščiai, leidžia nustatyti, kur užfiksuotas darbinis stresas yra išreikštas (teigiamas balas). Lentelėje vizualiai tokie skirtumai pažymėti atitinkamomis spalvomis - žalia spalva žymi neigiamą balą, tuo tarpu raudona signalizuoja apie darbinio streso apraiškas (teigiamas balas). Analizuojant pateiktus duomenis, akivaizdu, jog mažiausią darbinį stresą patiria *vadovybės* komanda. Kaip matyti iš lentelėje pateiktų duomenų, išskirtinai palankiai darbo atmosfera vertinama net aštuoniose testo dimensijose iš trylikos. Darbine situacija patenkinti respondentai mano, jog po darbo sugeba atsipalaiduoti ir turi pakankamai laisvalaikio (-1,63), taip pat nurodo, jog yra subrendę atsakingiems darbams (-1,03), sugeba racionaliai mąstyti (-0,86) ir kt. Vadovų komanda pabrėžia, jog jiems stresą darbe sukelia tik perdidelis darbo krūvis (0,65). Įdomu tai, jog likusių šešių padalinių ir atskirų komandų nariai streso dėl per didelio darbinio krūvio, nepatiria. Remiantis pateiktais duomenimis, galima patvirtinti prieš tai paveiksluose pateiktus duomenis, jog didžiausią darbinį stresą patiria administracijos darbuotojų komanda, kurie teigia, jog niekaip negali atsipalaiduoti, pamiršti darbo problemų ir mėgautis laisvalaikiu (0,95). Ši komanda taip pat nurodo, jog stresą patiria dėl pačių įvairiausių priežasčių, kurios pasireiškia net penkiose testo dimensijose. Tai darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumai (0,65), jaučiamos vidinės įtampos ir nerimo (0,59), per mažo rūpinimosi savimi (0,54) bei įtampos tarpasmeniniuose santykiuose (0,52). Kitas labiausiai išreikštas darbinio streso įvertis užfiksuotas buhalterijos komandoje. Dėl didžiulės įtampos ir itin atsakingo darbo, kuriame klaidos yra itin

nepageidaujamos, ši komanda išgyvena nerimą, kuris palaiapsniui perauga į didžiulį darbinį stresą (0,84), be to taip pat jaučiamas fizinis nuovargis (0,79) ir įtampa tarpasmeniniuose santykiuose (0,66). Dar vienas padalinys, kuriame darbinis stresas taip pat išreikštas aukštais įverčiais yra Vilniaus regiono komanda. Šiame padalinyje darbinis stresas patiriamas dėl įsipareigojimų ir per didelės atsakomybės darbe (0,80) bei neaiškiai apibrėžtos darbuotojo padėties (0,68), kas tam tikra prasme nurodo prastą vadovavimo stilių ir vadovaujančio asmens darbe daromas klaidas. Tuo tarpu Šiaulių regiono darbuotojai nejaučia nerimo ir įtampos darbe (-0,50), tačiau darbinį stresą patiria dėl didelių darbinių įsipareigojimų ir atsakomybės (0,52). Kadangi, Šiaulių regiono padalinyje dirba mažiausiai darbuotojų (žr. 7 paveikslą), yra tikimybė, jog stresas kyla dėl baimės neįvykdyti tam tikrų užduočių (pavyzdžiui, mėnesio pardavimų plano) ir atsakomybės pasidalijimo, kuris tenka tik Šiaulių padalinyje dirbantiems darbuotojams.

Tiek Kauno, tiek Klaipėdos regionas, remiantis pateiktais duomenimis nepatiria darbinio streso. Jų atsakymai matricoje patenka į intervalą nuo -0,5 iki 0,5, taigi patenka į vidurkio ribą, todėl įvardijami kaip nereikšmingi. Nei viena iš komandų šioje organizacijoje nepatiria streso dėl prastų darbo sąlygų, šios dimensijos duomenys laikomi statistiškai nereikšmingi. Analizuojant lentelės duomenis akivaizdžiai matomi sąlyginai pirmaujantys ir atsiliekantys įmonės padaliniai bei komandos, vertinant pagal įvairiomis išraiškomis patiriamą stresą darbe.

Darbinio streso įvairių dimensijų raiška atskiruose Gamybos ir prekybos įmonės X padaliniuose (N=79)

Dimensijos	Adminis- tracija	Buhalterija	Kauno regionas	Vadovybė	Šiaulių regionas	Klaipėdos regionas	Vilniaus regionas
Darbo krūvis	-0,05	0,34	0,30	0,65	-0,05	0,27	0,12
Subrendimas atsakingesniai darbu	-0,18	-0,75	0,02	-1,03	0,03	0,04	-0,01
Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	0,65	-0,55	0,13	-0,61	0,07	-0,02	0,25
Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	0,22	-0,19	0,32	-0,60	0,16	0,14	0,68
Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	0,02	-0,14	0,09	-0,74	0,52	0,06	0,80
Darbo sąlygos	0,27	-0,30	0,03	0,18	0,08	0,17	0,28
Įtampa ir pervargimas darbe	0,02	0,31	0,34	-0,65	0,10	0,18	0,40
Vidinė įtampa, nerimas	0,59	0,84	0,31	0,20	-0,50	0,36	0,08
Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	0,52	0,66	-0,09	-0,27	-0,39	0,44	0,22
Fizinis nuovargis	0,31	0,79	0,12	0,03	-0,24	0,26	0,19
Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	0,95	0,33	0,05	-1,63	-0,47	0,03	0,27
Rūpinimasis savimi	0,54	-0,76	0,04	-0,69	0,21	0,33	0,04
Racionalus mąstymas	0,29	-0,19	0,28	-0,86	0,13	0,24	0,42

 $x > 0,5$
 $x < -0,5$

3.2. Lyderystės orientacijų raiška prekybos ir gamybos įmonėje „X“

8 Lentelėje pateikiami duomenys išreikšti Z skalėje. Kaip matyti iš lentelės, skirtingų padalinių ir atskirų komandų vadovavimo stiliaus vertinimas pagal subskales „orientacija į darbuotojus“, „orientacija į tobulinimą“ ir „orientacija į užduotį (tikslą)“ geriausių rezultatų susilaukė Klaipėdos regiono padalinyje. Statistiškai apdorojus respondentų atsakymus, matyti, jog Klaipėdos regiono vadovo vadovavimo stilius ypatingai orientuotas į tobulėjimą (0,15), kvalifikacijos kėlimą. Šio regiono darbuotojai (22) mano, jog vadovas išklauso jų idėjas, prisiima atsakomybę už padaliniui svarbius sprendimus, skatina mąstymą apie naujas idėjas ir sumanymus. Klaipėdos regiono vadovo lyderiavimo stilius gan aukštais balais buvo įvertintas ir kitose dimensijose – orientacija į darbuotojus (-0,26), orientacija į užduotį (tikslą) (-0,27). Tuo tarpu Šiaulių regiono vadovo orientacija į tobulinimą taip pat išreikšta palankiai (-0,04), tačiau darbuotojų nuomone šio regiono vadovas per mažai atsižvelgia į padalinio darbuotojus ir siekiamų tikslų įgyvendinimą. Respondentai, kurie patys užima vadovaujančias pareigas, savo generalinio direktoriaus vadovavimo stilių vertina kaip orientuotą į užduotį (-0,07), bet vis tik mano, jog jis per mažai orientuojasi į darbuotojus, ką įrodo neigiamas vertinimas (-0,61).

Analizuojant vadovavimo stiliaus statistines išskirtis padaliniuose ir atskirose komandose, matyti, jog žemiausi įverčiai priskiriami Vilniaus regiono padalinio vadovei, kurią vertino 23 tiesiogiai jai pavaldūs darbuotojai. Šiame regione prasčiausiai vertinamos visos trys vadovavimo stiliaus dimensijos. Ypatingai nepalankiai įvertinta vadovės orientacija į darbuotojus (-1,13). Respondentų nuomone, vadovė nepasitiki savo kolegomis, dažnai kritikuoja be aiškios priežasties, yra nepatikima.

8 lentelė

Klausimyno „pavaldiniai vertina vadovus“ rezultatai (N = 78)

R/Nr.	Pareigos	N	z-įverčiai			Jungtinis balas (z-įvertis)	Min	Max	Dif.	V%	PR%
			Orientacija į darbuotojus	Orientacija į tobulinimą	Orientacija į užduotį						
1	Klaipėdos regiono vadovas	22	-0,26	0,15	-0,27	-0,13	-1,62	1,17	2,79	25%	100%
2	Pardavimų vadovas	7	-0,40	-0,06	-0,25	-0,25	-0,71	0,34	1,05	14%	86%
3	Šiaulių regiono vadovas	8	-0,51	-0,04	-0,35	-0,31	-1,49	0,90	2,40	23%	71%
4	Generalinis direktorius	5	-0,61	-0,35	-0,07	-0,37	-1,01	0,43	1,44	20%	57%
5	Vyr. buhalterė	2	-0,54	-0,31	-1,10	-0,66	-1,67	0,34	2,00	55%	43%
6	Kauno regiono vadovas	11	-0,84	-0,62	-0,89	-0,81	-2,10	1,08	3,18	37%	29%
7	Vilniaus regiono vadovė	23	-1,13	-0,92	-0,93	-1,04	-1,97	0,64	2,61	32%	14%

Pavaldiniai vertina vadovus, N = 78

Analizuojant 9 lentelės duomenis, paaiškėjo, jog iš septynių gamybos ir prekybos įmonės „X“ padalinių ir atskirų komandų, net šešių vadovai linkę save vertinti palankiau, nei juos vertina pavaldiniai (V>P). Vieninteliame Šiaulių regiono padalinyje pastebėta, jog vadovo savęs vertinimas yra prastesnis, nei pavaldinių įvertinimai (V<P). Statistiškai nereikšmingas ryšys (-0,39) užfiksuotas tarp vyr. buhalterės ir ją vertinusių pavaldinių vertinimo nuomonių neatitikimų, kurių galima laikyti sąlyginai vienodu ar bent panašiu. Didžiausias nuomonių neatitikimas užfiksuotas Vilniaus regiono padalinyje, kur vadovė save itin ženkliai pervertina (38 proc.), tuo tarpu darbuotojams jos vadovavimo stilius atrodo netinkamas ir nepriimtinas (-1,13). Atliekant duomenų analizę, matyti, jog kitas nepalankiai vertinamas yra Kauno regiono padalinio vadovas (-1,04). Šis vadovas taip pat linkęs pervertinti savo, kaip vadovo, vadovavimo stilių bei atliekamą veiklą (35 proc.). Nors Klaipėdos regiono darbuotojai, lyginant su kitų padalinių rezultatais, savo vadovo lyderiavimo stilių vertino palankiausiai, tačiau vis tik, pats vadovas save linkęs gerokai pervertinti (-0,85; 28 proc.). Statistiškai reikšmingas ryšys tarp vadovo ir pavaldinių vertinimo neatitikimų nustatytas net penkiuose vertintuose regionuose ir komandose.

9 lentelė

Klausimynų „pavaldiniai vertina vadovus“ ir „vadovai vertina save“ rezultatų palyginimas (N = 78)

R/Nr.	Pareigos	Vertinimo „harmonija“							
		Pearson'o koreliacijos koeficientas	Pavaldinių vertinimas		Vadovo savęs vertinimas	Vidurkių skirtumas			
		r	M	V%	M	Dif.	Vertinimo kryptingumas	Vertinimo santykinis kontrastas	p
1	Klaipėdos regiono vadovas	0,05	1,98	11%	2,83	-0,85	V>P	28%	***
2	Pardavimų vadovas	0,51	1,90	17%	2,67	-0,76	V>P	25%	***
3	Šiaulių regiono vadovas	0,29	1,87	15%	1,86	0,01	V<P	0%	
4	Generalinis direktorius	0,20	1,83	24%	2,61	-0,78	V>P	26%	***
5	Vyr. buhalterė	0,38	1,64	29%	2,03	-0,39	V>P	13%	
6	Kauno regiono vadovas	0,27	1,54	22%	2,58	-1,04	V>P	35%	***
7	Vilniaus regiono vadovė	0,28	1,40	20%	2,53	-1,13	V>P	38%	***

Pastaba:

V>P	Pavaldiniai vertina mažiau palankiai nei vadovai save
V<P	Pavaldiniai vertina palankiau nei vadovai save
V=P	Pavaldiniai vadovai save vertina vienodai
	Pavaldiniai vadovus vertina žymiai palankiau nei jie save
	Vadovai save linkę pervertinti nei jų pavaldiniai
***	p<0,001
**	p<0,01
*	p<0,05

Žemiau esančiose lentelėse (10 ir 11) pateikiami duomenys apie vadovavimo stiliaus klausimyno bendrąsias psichometrines charakteristikas. Kaip rodo rezultatai, gamybos ir prekybos įmonės "X" imtyje (N=78) buvo pasiektas gan aukštas atskirų subskalių vidinės konsistencijos koeficientas (Cronbach- α įvertis), kurio duomenys visame klausimyne varijuoja nuo 0,85 iki 0,90. Lyginant šiuos rezultatus su visias normatyvinės grupės apskaičiuotais rezultatais (N=863), kur viso klausimyno Cronbach- α įvertis varijuoja nuo 0,93 iki 0,95, matyti, jog abiejose grupėse duomenys yra labai aukšti, o tai rodo aukštas vadovavimo-lyderiavimo stilių klausimyno psichometrines charakteristikas. Kaip galima pastebėti lentelės pirmoje grafoje, kiekvienai dimensijai tenka 12 teiginių (Nitems=12). Kiekviena subskalė matuoja svarbius vadovavimo stiliaus aspektus. Faktorizuojant teiginius buvo nustatomi faktoriniai svoriai. Kuo faktorinis svoris didesnis – tuo teiginys yra svarbesnis atitinkamai dimensijai [nuo 0 iki 1]. Tam, kad klausimas būtų įtrauktas, renkami tik reikšmingi [ne mažiau už 0,3] klausimai. Atlikus faktorių sklaidos analizę, galima teigti, jog sklaidos reikšmė yra aukšta ir svyruoja nuo 38,67 % iki 50,20 %. Remiantis gautais duomenimis, iš skalės nebuvo pašalintas nei vienas klausimas. Šiuo atveju, įvertintą darbinio streso klausimą, galima laikyti prasmingu, nes minimalūs reikalavimai yra gerokai viršijami (žr. 10 lentelę).

10 lentelė

Vadovavimo stiliaus instrumento bendrosios psichometrinės charakteristikos

	N items	Sklaida %	Cronbach α	L*			r/itt**		
				mean	min	max	mean	min	max
Orientacija į darbuotojus	12	50,20	0,90	0,69	0,34	0,85	0,44	0,01	0,74
Orientacija į tobulinimą	12	47,49	0,90	0,69	0,52	0,80	0,42	0,16	0,62
Orientacija į užduotį (tikslą)	12	38,67	0,85	0,61	0,36	0,77	0,31	0,01	0,57
Vadovavimo stilius	3	81,17	0,88	0,90	0,87	0,92	0,72	0,67	0,79

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

Pirminės faktorizacijos būdu buvo iskitos trys dimensijos. Vėliau, antrines faktorizacijos metu (žr. 2 priedą), panaudojus Cronbach α ir Spearman-Brown metodus, buvo išvesta bendra *vadovavimo stiliaus* dimensija, kuri pasižymi labai aukšta sklaidos charakteristika (92,68 proc.) Kadangi šie du metodai iš esmės yra labai skirtingi, aukšti įverčiai tik dar labiau padidina testo patikimumą. Minimalus įvertis, užtikrinantis patikimumą turi būti aukštesnis už 0,5 (>0,5). Konkrečiu atveju vadovaujantis Cronbach α metodu buvo gautas 0,96 koeficientas, o Spearman-Brown metodu, kuriuo paprastai gaunamas šiek tiek žemesnis įvertis, šiuo atveju yra 0,95. Iš lentelėje pateiktų duomenų, matyti, jog skiriamosios gebos koeficientas yra išreikštas aukščiausiai minimalios - 0,20, t.y. 0,89.

Vadovavimo stiliaus instrumento bendrosios psichometrinės charakteristikos bendroje normavimo imtyje (N=863)

	N items	Sklaida %	Cronbach α	Spearman- Brown	L*			r/itt**		
					mean	min	max	mean	min	max
Orientacija į darbuotojus	12	64,74	0,95	0,94	0,80	0,67	0,87	0,61	0,46	0,75
Orientacija į tobulinimą	12	61,38	0,94	0,94	0,78	0,73	0,84	0,58	0,47	0,69
Orientacija į užduotį (tikslą)	12	58,31	0,93	0,92	0,76	0,55	0,84	0,54	0,35	0,70
Vadovavimo stilius	3	92,68	0,96	0,95	0,96	0,95	0,97	0,89	0,87	0,91

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

12 lentelėje pateikiami duomenys rodo, kuriuose padaliniuose ar atskirose komandose pagal lyderystės orientacijų klausimyno dimensijas yra nurodyti aukščiausi statistiniai įverčiai. Teigiami balai ($x > 0,5$) rodo palankias vadovavimo stilių apraiškas ir yra žymimi žalia spalva. Tuo tarpu neigiamos reikšmės įverčiai ($x < -0,5$) pateikti raudonos spalvos fone, simbolizuoja prastas lyderystės orientacijų charakteristikas. Analizuojant pateiktus duomenis, akivaizdu, jog teigiamų lyderystės orientacijų įverčių apdorojus respondentų duomenis, neužfiksuota. Iš pateiktų duomenų galima tvirtinti, jog prasčiausi vadovavimo-lyderiavimo orientaciniai įverčiai gauti Vilniaus regiono padalinyje, kur vadovė apibūdinama kaip ypatingai nesiorientuojanti į darbuotojus (-1,08), taip pat į tobulinimą (-0,85) bei į užduotį (tikslą) (-0,89). Panašią situaciją galima išvelgti administracijos komandoje, kur vadovo lyderystės orientacijos taip pat vertinamos nepalankiai: į darbuotojus -0,79; į tobulinimą -0,55; į užduotį (tikslą) -0,76 bei Kauno regiono padalinyje, kur efektyvaus vadovavimo įverčiai į darbuotojus -0,79; į tobulinimą -0,55; į užduotį (tikslą) -0,76. Pažymėtina, jog prasčiausiai lyderystės orientacijos įvertintos analogiškuose padaliniuose, kur buvo pastebėtos didžiausios darbinio streso apraiškos. Statistiškai neišskirtini kaip geresni nei vidurkis įverčiai, tačiau vis tik palankiausi, nustatyti Klaipėdos regiono padalinyje bei vadovybės komandoje.

12 lentelė

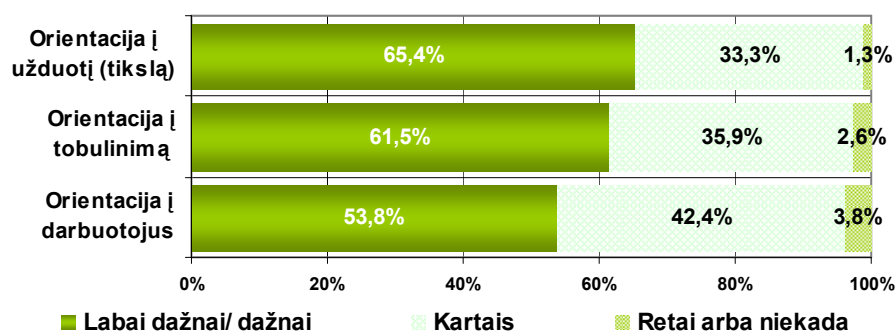
Vadovavimo stiliaus įvairių sričių vertinimas atskiruose Gamybės ir prekybos įmonės X padaliniuose

Dimensijos	Adminis- tracija	Buhalterija	Kauno regionas	Vadovybė	Šiaulių regionas	Klaipėdos regionas	Vilniaus regionas
Orientacija į darbuotojus	-0,82	-0,38	-0,79	-0,30	-0,57	-0,30	-1,08
Orientacija į tobulinimą	-0,70	0,04	-0,55	-0,28	-0,03	0,12	-0,85
Orientacija į užduotį (tikslą)	-0,59	-0,54	-0,76	-0,13	-0,38	-0,28	-0,89

N = 78

$x > 0,5$
 $x < -0,5$

Analizuojant vadovų vadovavimo stilius tikslinga pateikti ne tik bendrąsias atskirų vadovavimo stilių raiškos tendencijas, bet ir atskirų tyrimo indikatorių pozicijas. 24 paveiksle pateikiami duomenys rodo, jog visi trys vadovų vadovavimo stiliai išreikšti pakankamai stipriai. Stipriausiai išreikštas vadovavimo stilius orientuotas į *užduotį* (65,4 %) silpniau į *tobulinimą* (61,5 %) ir silpniausiai į *darbuotojus* (81,7 %). Tik labai maža dalis respondentų (1,3%) mano, jog vadovai nėra orientuoti į užduoties atlikimą bei tikslo siekimą. Kai kurių darbuotojų nuomone (2,6%), vadovai visiškai neorientuoti į tobulinimą, o dar kitų nuomone (3,8%) vadovų vadovavimo stilius retai arba niekada būna orientuotas į darbuotojus. Tačiau tokias nuomones galima laikyti pavienėmis ir nesvariomis lyginant su daugumos nuomone. Kaip matyti iš 24 pav., didžiausia dalis įmonės “X” darbuotojų akcentuoja savo vadovų vadovavimo stilių orientuotą į užduotį (tikslą) ir teigia, jog mažiausiai vadovai orientuoti į darbuotojus.



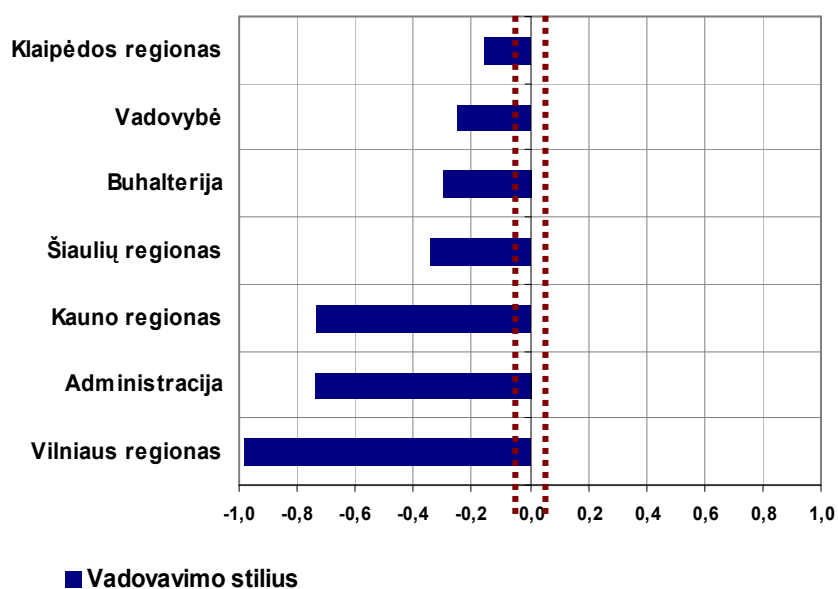
24 pav. Vadovų vadovavimo-lyderiavimo stilių raiška

Apibendrinant galima teigti, jog neutrali kategorija *kartais* nurodo darbuotojų abejones, svyravimą tarp kelių atsakymo variantų. Labiausiai respondentų dvejonės pasireiškė vadovavimo stiliaus, orientuoto į darbuotojus dimensijoje (42,2 proc.). Mažuma tyrimo indikatorių atspindi didesnę vadovų vadovavimo stiliaus orientuoto į užduotį (tikslą) raišką. Žvelgiant į šį ranginį grafiką galima tvirtinti, jog neišskiriant atskirų padalinių, visi vadovavimo stiliai teigiamai buvo įvertinti daugiau nei 50 proc respondentų, tad šį rezultatą galima traktuoti kaip palankų įmonei.

Analizuojant vadovų vadovavimo-lyderiavimo stiliaus raišką atskiruose įmonės padaliniuose bei komandose tyrimo metu surinkti duomenys buvo transformuoti į standartizuoto normaliojo skirstinio Z įverčius, kur vidurkis lygus nuliui, o standartinis nuokrypis lygus vienetui. Reikšmės gali svyruoti nuo -3 iki +3. Neigiami įverčiai rodo, kad atitinkamo padalinio vadovo vadovavimo stilius vertinamas pagal vertinamą požymį yra žemiau vidurkio, kitaip tariant, matuojamas požymis yra išreikštas žemų vertinimų srityje. Teigiamos reikšmės rodo, kad matuojamas požymis yra išreikštas stipriai, t.y. aukštų vertinimų srityje. Pasikliaujamojo intervalo ribos visoje normavimo

imtyje svyruoja nuo -0,05 iki + 0,05. Kaip orientacinis dydis, visuose grafikuose paikliaujamojo intervalo ribos yra pažymėtos brūkšnine linija.

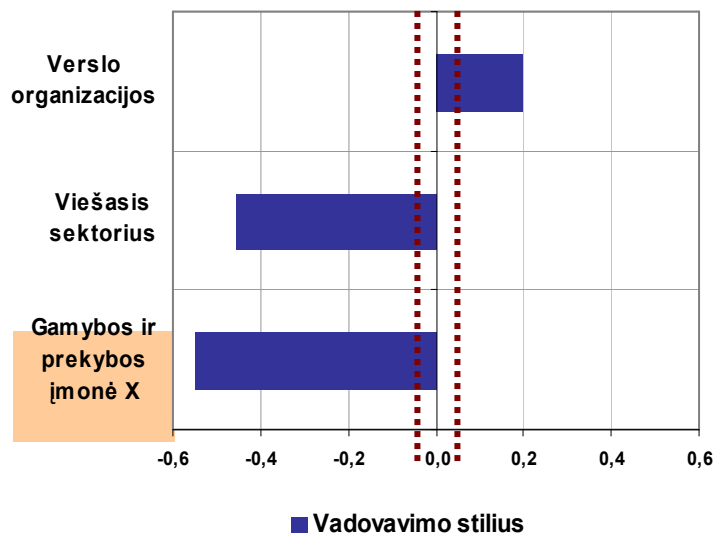
Aukštas vadovavimo stilių įvertis rodo vadovų vadovavimo stilių palankias apraiškas, tačiau apdorojus respondentų atsakymų variantus paaiškėjo, jog visų padalinių ir atskirų komandų įverčiai žemi (neigiami). Tai rodo žemas, nepalankias vadovavimo stilių apraiškas, aptariant atskirus regionus. Kaip matyti žemiau pateikiamame paveiksle, įmonės vadovų vadovavimo stilių raiška atskiruose departamentuose yra išreikšta neigiamai. Žemiausios vadovavimo-lyderiavimo stilių apraiškos aptinkamos Vilniaus regiono padalinyje ir siekia net (-0,98), tuo tarpu aukščiausi rezultatai gauti Klaipėdos regiono padalinyje (-0,16). Nežymiai tarpusavyje skiriasi Kauno regiono padalinio (-0,73) ir administracijos komandos (-0,74) vertinami vadovų vadovavimo stilių apraiškos įverčiai (25 pav.)



25 pav. Vadovavimo stilių raiška skirtinguose įmonės padaliniuose bei atskirose komandose (N = 78)

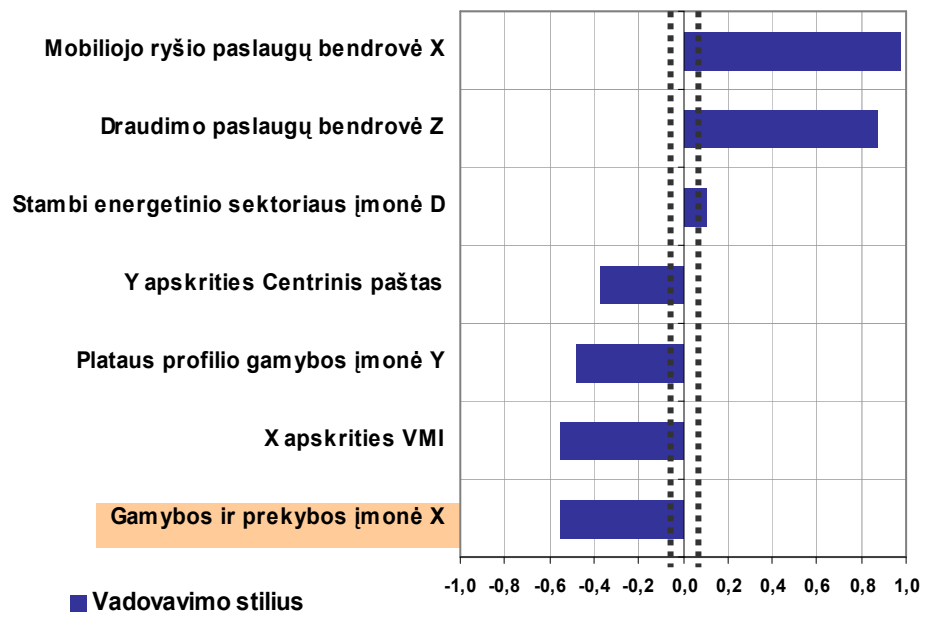
26 paveiksle akivaizdžiai matomas visos normatyvinės imties stambus suskirstymas į tris pagrindinius profilius pagal darbo sritį, analogiškai, prieš tai pateiktame, lyginant darbinio streso rezultatus. Gamybos ir prekybos įmonėje „X“ (N=78), lyderystės orientacijų raiškos įverčiai lyginami su viešojo sektoriaus (N=174) bei verslo organizacijų (N=611) rezultatų įverčiais. Lyginant šio tyrimo metu gautus rezultatus su jau atliktų tyrimų duomenimis, matyti, jog atskiroje šakoje *verslo organizacijos*, kuriai galima būtų priskirti ir gamybos bei prekybos įmonę „X“, vadovų vadovavimo stilių raiška yra kur kas geriau įvertinta nei minėtoje įmonėje. Paveiksle akivaizdžiai matyti, jog Verslo organizacijose (0,20) vadovavimo stilius pateiktas palankiausiai. Tai rodo teigiamus, didesnius už normavimo imties pasikliaujamojo vidurkio atsakymų rezultatus. Silpniausiai (-0,55) vadovų vadovavimo-lyderiavimo išreikštos minėtoje gamybos ir prekybos

įmonėje „X“. Viešojo sektoriaus duomenų įverčiai (-0,45) taip pat nutolę nuo normavimo imties pasikliaujamojo vidurkio į neigiamą pusę, kas rodo respondentų nepalankumą ten vyraujantiems vadovavimo stiliams.



26 pav. Vadovavimo stilių raiška lyginant gamybos ir prekybos įmonės „X“ bei viešojo sektoriaus ir verslo organizacijų duomenis (N = 863)

Žemiau pateiktame 27 paveiksle matoma vadovavimo-lyderiavimo stilių raiška skirtingo veiklos pobūdžio organizacijose. Paveiksle vizualiai suranguota vadovavimo stilių raiška nuo geriausios (0,97) iki prasčiausiai išreikštos, kuri vienoda net dviejose organizacijose (-0,55). Analizuojant duomenis galima teigti, jog raiškos duomenys svyruoja nuo itin palankių iki labai silpnai išreikštų. Didžiausias teigiamas įvertis reiškia aukščiausią vadovų vadovavimo stilių raišką, tuo tarpu mažiausias įvertis nurodo žemiausią vadovavimo stilių raišką. Geriausi rezultatai aptinkami mobiliojo ryšio paslaugų bendrovėje „X“ (0,97), o nuo jos ne daug atsilieka draudimo paslaugų bendrovė „Z“ (0,87). Į pasikliaujamojo normatyvinės imties intervalo „rėmus“ patenka stambi energetinio sektoriaus įmonė „D“ (0,10). Likusių organizacijų vadovavimo stilių įverčiai įgauna neigiamą reikšmę: Y apskrities centrinio pašto įverčiai (-0,38) geresni už plataus profilio gamybos įmonės „Y“ (-0,48) įverčius. Tačiau pastarosios įmonės lyderystės orientacijų raiška palankesnė nei dviejų likusių įmonių reitingo apačioje. Šios organizacijos, tai X apskrities valstybinė mokesčių inspekcija (-0,55) bei gamybos ir prekybos įmonė „X“ (-0,55), kuriose vadovų vadovavimo-lyderiavimo stiliai išreikšti ir įvertinti nepalankiausiai.



27 pav. Vadovavimo stilių raiška skirtingo darbinio profilio organizacijose (N = 863)

3.3. Personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijų sąryšiai tirtoje organizacijoje

Apklausoje panaudotų psichometrinių instrumentų įvertinimų **interkoreliacinė** matrica pateikta 13 lentelėje. Atskleidus egzistuojančius koreliacinius ryšius darbinę veiklą galima pagerinti praktiškai. Remiantis atskleistais statistiniais ryšiais, matyti, jog šioje matricoje dominuoja silpno, vidutinio ir stipraus dydžio statistiniai sąryšiai¹. Tarp kintamųjų dominuoja neigiamas ryšys, išskyrus vos keletą teiginių (akcentuojančių rūpinimąsi savimi bei mininčių įtampą tarpasmeniniuose santykiuose), kurie rodo atvirkštinį, teigiamą ryšį. 13 lentelė atspindi statistinius sąryšius tarp 13 darbinio streso klausimyno dimensijų 3 vadovavimo stiliaus subskalių. Koreliacijos koeficientai, kaip teoriškai ir buvo tikėtasi, rodo statistiškai patikimą ryšį. Visi prasmingi ryšiai išreikšti neigiami, kadangi darbinio streso klausimyno balai buvo koduojami pozityviai (aukštas įvertis atitinka patiriamą darbinį stresą), o vadovavimo-lyderiavimo testo balai buvo koduojami neigiamai (aukštas testo įvertis atitinka efektyvų vadovavimą). Palyginus abiejų metodologinių instrumentų, kurie buvo naudoti šiame darbe, subskales, tarp daugumos dimensijų matyti aukšti statistiniai ryšiai. Kaip rodo žalia spalva pažymėti duomenys, kurių koreliacija yra stipriausia, kuo labiau vadovas orientuotas į darbuotojus, tuo aiškiau jis apibrėžia darbuotojo padėtį bei vaidmenis organizacijoje (-0,400). Taip pat labai stiprūs statistiniai ryšiai užfiksuoti tarp vadovo orientacijos į tobulinimą (-0,399) bei į užduotį (tikslą) (-0,388) ir darbuotojo padėtis organizacijoje apibrėžtumo. Jei vadovas yra orientuotas į tobulinimą, jam pavaldūs darbuotojai darbe jaučia mažesnę įtampą (-0,379) ir džiaugiasi geromis darbo sąlygomis (-0,376).

Šiek tiek silpnesnis ryšys, kuris lentelėje išskirtas oranžine spalva oranžine, rodo, jog orientuoti į darbuotojus vadovai aiškiau apibrėžia ne tik darbuotojo padėtį organizacijoje (-0,333), bet ir užtikrina didesnę darbuotojų atsipalaidavimą leidžiant laisvalaikį (-0,284). Nors priklausomi ryšiai nėra stipriai išreikšti (geltonos spalvos žymėjimas), vis tik statistinė priklausomybė egzistuoja tarp subskalių vadovas orientuotas į tobulinimą ir fizinis nuovargis, kas parodo, jog išklausančias idėjas, skatinantis mąstyti ir prisiimantis atsakomybę už svarbius sprendimus vadovas, tokiu vadovavimo stiliumi darbuotojams padeda išvengti fizinių negalavimų dėl streso darbe (-0,248). Apibendrinant galima teigti, jog stipriausiai išreikštas vadovavimo stilius yra orientuotas į tobulinimą ir koreliuoja su dauguma darbinio streso veiksmų. 3 priede pateikiama interkoreliacinė matrica, kurioje pateikiami darbinio streso ir vadovavimo stilių klausimynų visos normatyvinės grupės duomenys.

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

Interkoreliaciniai ryšiai tarp darbinio streso ir vadovavimo stiliaus dimensijų (Pearson)

N_{min} = 77; N_{max} = 78

0,3 < r <= 0,4
0,2 < r <= 0,3
0,1 <= r <= 0,2

Dimensijos	Orientacija į darbuotojus	Orientacija į tobulinimą	Orientacija į užduotį (tikslą)
Darbo krūvis	-0,274 *	-0,227 *	-0,221 *
Subrendimas atsakingesniai darbui	-0,171	-0,253 *	-0,251 *
Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	-0,277 *	-0,333 **	-0,309 **
Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	-0,400 ***	-0,399 ***	-0,388 ***
Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	-0,079	-0,220 *	-0,069
Darbo sąlygos	-0,312 **	-0,376 ***	-0,306 **
Įtampa ir pervargimas darbe	-0,206 *	-0,379 ***	-0,321 **
Vidinė įtampa, nerimas	-0,003	-0,180	-0,184
Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	0,020	-0,159	-0,171
Fizinis nuovargis	-0,047	-0,248 *	-0,224 *
Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	-0,235 *	-0,284 **	-0,346 **
Rūpinimasis savimi	0,068	-0,027	-0,065
Racionalus mąstymas	-0,157	-0,230 *	-0,150

Pastaba:

*** Patikimumas 0,001

** Patikimumas 0,01

* Patikimumas 0,05

Žemiau pateikiama 14 lentelė, kurioje nurodomi ryšiai tarp darbinio streso ir vadovavimo stiliaus (r^2) prekybos ir gamybos įmonėje „X“. Statistiškai apdorotų duomenų analizė leidžia tvirtinti, jog darbinis stresas sąlyginai gali būti traktuojamas kaip funkcionalaus (nefunkcionalaus) vadovavimo stiliaus orientacijų padarinys. Dauguma atvejų regresijos modelis buvo statistiškai patikimas. Analizuojant determinacijos koeficiento r^2 reikšmes matyti, jog vadovo lyderystės orientacija darbinį stresą lemia (paveikia) vidutiniškai maždaug penkiolika procentų. Šis skaičius traktuojamas kaip reikšmingas, atsižvelgiant, jog personalo darbinį stresą gali įtakoti ir kitos prežastys – tarpasmeniniai santykiai su kolegomis, artimiausioji aplinka, asmeninės savybės ir kt. Iš lentelėje pateiktų duomenų, galima daryti išvadą, jog personalo darbinis stresas (susijęs su darbuotojo padėties apibrėžtumu, įtampa bei pervargimu darbe, vidiniu nerimu, fiziniu nuovargiu, darbo sąlygomis), ženkliai priklauso nuo vadovo vadovavimo stiliaus. Taigi, lyginamasis poveikio svoris, kuris parodo šių dviejų reiškinų priklausomybę, yra itin svarbus. Prieinama išvados, jog norint organizacijoje sumažinti darbinio streso apraiškas, būtina tinkamai atsižvelgti į vadovavimo-lyderiavimo stiliaus ir atitinkamai jį koreguoti siekiant maksimaliai teigiamo rezultato. Žemiau (15 lentelė) pateikiami regresinio modelio duomenys bendroje normavimo bazės imtyje taip pat yra statistiškai patikimi, ir nurodo, jog lyderio vadovavimo stilius yra svarbi charakteristika turinti įtakos personalo darbinio streso formavimuisi.

Ryšiai tarp darbinio streso ir vadovavimo stiliaus (r^2) X prekybos ir gamybos įmonės imtyje ($N_{\min} = 77$; $N_{\max} = 78$)

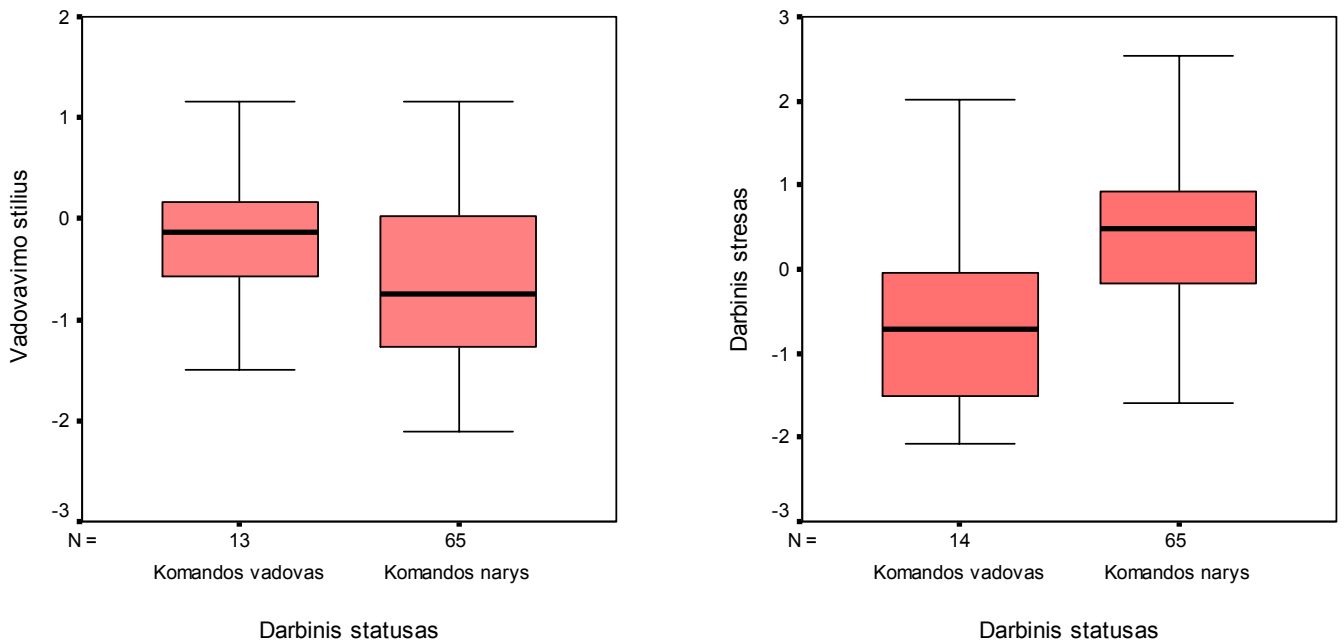
Dimensijos	Darbo krūvis	Subrendimas atsakingesiam darbiui	Darbinų užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	Darbuotojo padėties organizacijoje	Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	Darbo sąlygos	Įtampa ir povergimas darbe	Vidinė įtampa, nerimas	Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	Fizinis nuovargis	Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	Rūpinimasis savimi	Racionalus mąstymas
Orientacija į darbuotojus	$r = 0,279$ $r^2 = 0,078$ $F = 2,078$	$r = 0,283$ $r^2 = 0,080$ $F = 2,147$	$r = 0,350$ $r^2 = 0,122$ $F = 3,441$	$r = 0,439$ $r^2 = 0,193$ $F = 5,890$	$r = 0,280$ $r^2 = 0,079$ $F = 2,105$	$r = 0,381$ $r^2 = 0,145$ $F = 4,193$	$r = 0,424$ $r^2 = 0,179$ $F = 5,396$	$r = 0,321$ $r^2 = 0,103$ $F = 2,833$	$r = 0,320$ $r^2 = 0,102$ $F = 2,816$	$r = 0,370$ $r^2 = 0,137$ $F = 3,920$	$r = 0,352$ $r^2 = 0,124$ $F = 3,499$	$r = 0,181$ $r^2 = 0,033$ $F = 0,832$	$r = 0,233$ $r^2 = 0,054$ $F = 1,419$
Orientacija į tobulinimą	$p < 0,110$	$p < 0,101$	$p < 0,021$	$p < 0,001$	$p < 0,107$	$p < 0,009$	$p < 0,002$	$p < 0,044$	$p < 0,045$	$p < 0,012$	$p < 0,020$	$p < 0,480$	$p < 0,244$
Orientacija į užduotį (tikslą)	$p < 0,110$	$p < 0,101$	$p < 0,021$	$p < 0,001$	$p < 0,107$	$p < 0,009$	$p < 0,002$	$p < 0,044$	$p < 0,045$	$p < 0,012$	$p < 0,020$	$p < 0,480$	$p < 0,244$

Ryšiai tarp darbinio streso ir vadovavimo stiliaus (r^2) bendroje normavimo imtyje ($N_{\min} = 315$; $N_{\max} = 317$)

Dimensijos	Rodikliai	Darbo krūvis	Subrendimas atsakingesiam darbiui	atsakingumas darbiui (kitoms pareigoms)	Darbinų užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	Darbuotojo padėties organizacijoje	neapibrėžtumas	Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	Darbo sąlygos	Įtampa ir povergimas darbe	Vidinė įtampa, nerimas	Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	Fizinis nuovargis	Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	Rūpinimasis savimi	Racionalus mąstymas
Orientacija į darbuotojus	$r = 0,302$	0,302	0,369	0,369	0,333	0,436	0,436	0,236	0,230	0,233	0,210	0,118	0,154	0,192	0,110	0,094
Orientacija į tobulinimą	$r^2 = 0,091$	0,091	0,136	0,136	0,111	0,190	0,190	0,056	0,053	0,054	0,044	0,014	0,024	0,037	0,012	0,009
Orientacija į užduotį (tikslą)	$F = 10,436$ $p < 0,000$	10,436 0,000	16,427 0,000	16,427 0,000	13,031 0,000	24,494 0,000	24,494 0,000	6,175 0,000	5,843 0,001	6,009 0,001	4,808 0,003	1,470 0,223	2,528 0,051	3,973 0,008	1,286 0,279	0,938 0,423

3.4. Sociodemografinių kintamųjų, darbinio streso ir lyderystės orientacijų statistiniai ryšiai

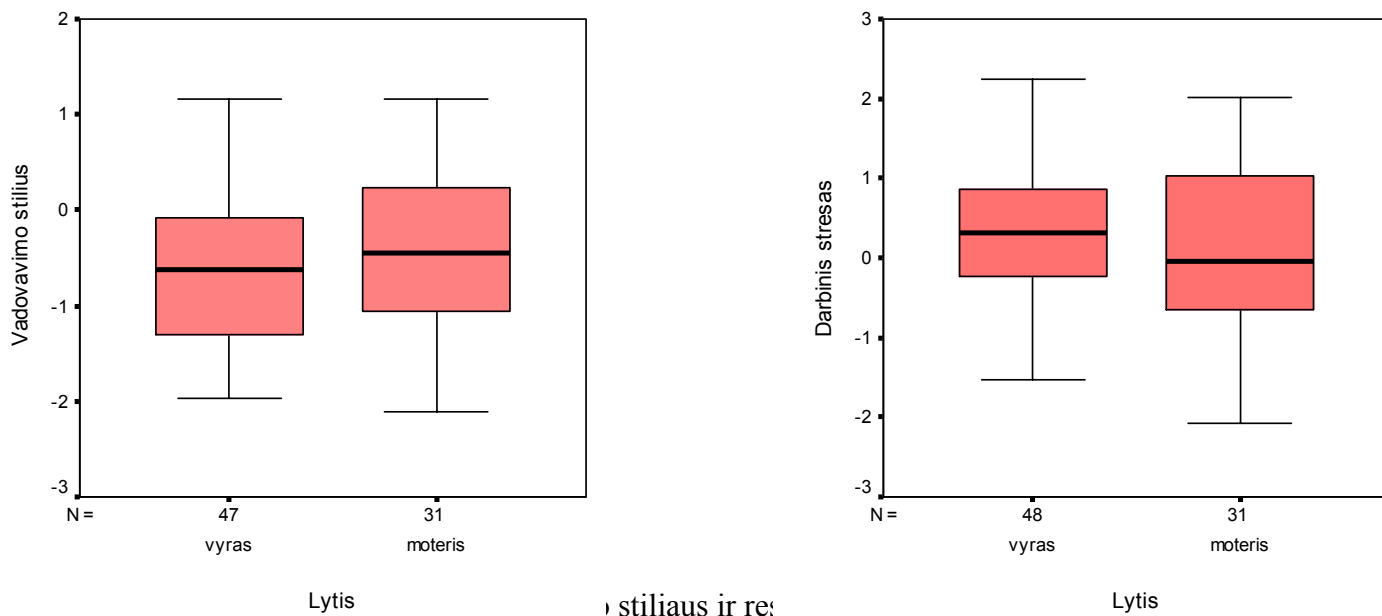
Pateikti paveiksiai (28 ir 29) suponuoja išvadą, jog darbinis statusas turi įtakos tiek vadovavimo stiliui, tiek ir darbiniam stresui. Komandos vadovai (N=13) yra linkę geriau vertinti vadovavimo stilių, nei jų komandos nariai (N=65). Tai galima paaiškinti geresniu vadovaujančių asmenų nusimanymu apie vadovavimą ir vadovaujančio asmens įdėtas pastangas, nei kitų komandos narių turimu supratimu. Nors šis skirtumas nėra didelis, tačiau nepaneigiamas. Šiek tiek didesnis skirtumas nustatytas tarp komandos vadovų (N=14) ir komandos narių (N=65) patiriamo darbinio streso lygio. Pasirodo, jog komandos nariai patiria kur kas didesnę stresą darbe, nei jų vadovai. Tai tik dar labiau patvirtina tarp vadovavimo stiliaus ir darbinio streso egzistuojančių sąryšių buvimą.



28 pav. Vadovavimo stiliaus ir respondentų darbinio statuso raiška

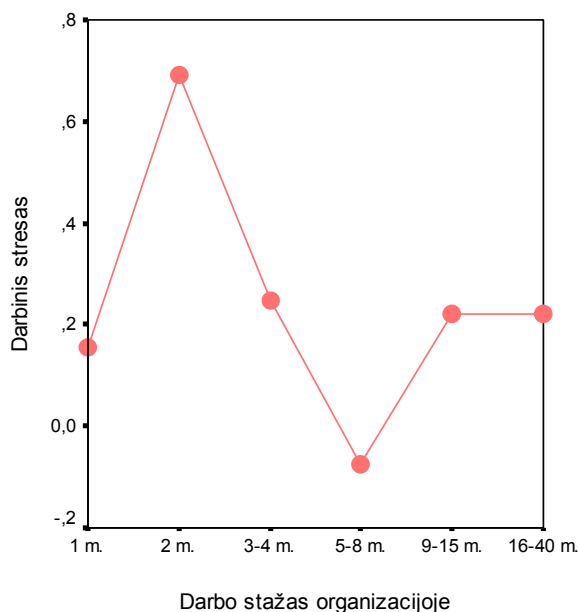
29 pav. Darbinio streso ir respondentų darbinio statuso raiška

Iš žemiau pateiktų paveikslų (30 ir 31) matyti, jog lytis yra svarbi charakteristika vertinant ir vadovavimo stilių, ir stresą. Vyrai (N=47), vadovų vadovavimo-lyderiavimo stilius vertino praščiau nei moterys (N=31) (30 pav.). Tačiau 31 paveiksle pateikti duomenys parodo, jog moterys (N=31), patiria mažesnę darbinį stresą nei vyrai (N=48). Iš šių dviejų grafikų, galima daryti prielaidą, jog moterys, būdamos labiau patenkintos vadovo vadovavimo stiliumi, tuo pačiu patiria mažesnę darbinį stresą nei vyrai.



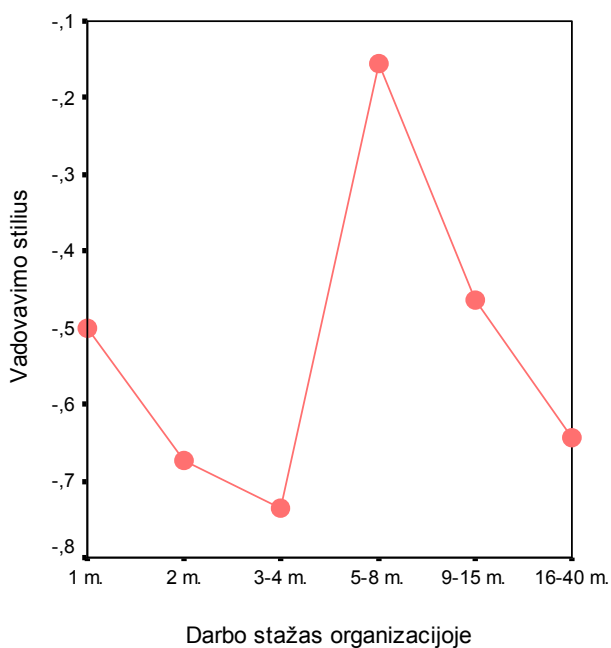
31 pav. Darbinio streso ir respondentų lyties raiška

32 paveikslas iliustruoja, jog darbinis stresas tampriai susijęs su išdirbtu organizacijoje laiku. Duomenys rodo, jog nuo vienerių iki metų darbo stažo, stresas darbe tolygiai auga. Tai galima interpretuoti kaip didelius užduoties, sąlyginai naujus reikalavimus, darbinės patirties įmonėje stoką. Akivaizdu, jog didžiausią stresą patiria trumpa darbo stažą įmonėje išdirbę asmenys. Tačiau tendencija rodo, jog kuo darbo stažui didėjant, darbinio streso kreivė palaipsniui tolygiai mažėja, kol mažiausią kritinį tašką pasiekia ties 5-8 darbo įmonėje metais. Nuo šios ribos darbo stažas vėl palaipsniui didėja, kol pasiekia tašką, kuriame patiriamas tik šiek tiek didesnis darbinis stresas nei kuo tik įsidarbinus.



32 pav. Darbuotojų patiriamo darbinio streso ir darbo stažo organizacijoje sąryšiai

Analizuojant 33 paveikslą, galima tvirtinti, jog tarp darbo stažo ir požiūrio į vadovavimą egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys. Įmonėje išdirbus apie metus, vadovavimo stiliaus vertinimas palaipsniui prastėja, kol pasieki ribą ties 3-4 metų darbo stažo laikotarpiu (nuo -5 iki -7,5). Nuo šio kritinio taško, vertinimo rezultatai ima ypač gerėti, kol kulminacija pasiekama ties 5-8 metų stažu gamybos ir prekybos įmonėje „X“ (-1,5). Deja, pagal statistiškai apdorotus duomenis, darbo stažo trukmei ilgėjant, vertinimo rodikliai vėl palaipsniui blogėja. Apibendrinant galima teigti, jog geriausiai vadovų vadovavimo orientacijos yra vertinamos organizacijoje išdirbus nuo 5 iki 8 metų.



33 pav. Vadovavimo stiliaus raiškos ir darbo stažo organizacijoje sąryšiai

IŠVADOS

- Mokslinė literatūros analizė parodė, jog darbinis stresas yra natūralus gyvenimo reiškinys, skatinantis veiklumą, išradingumą, netgi kūrybiškumą ir tobulėjimą. Vis gi, šiame magistro darbe darbinis stresas įvardijamas kaip neigiama charakteristika. Tokį, kitaip įvardijamą kaip distresą, sukelia per stiprus, dažnai pasikartojantis arba užsitęsęs (chroniškas) stresas, atsirandantis dėl darbe keliamų reikalavimų ir asmens sugebėjimo juos atlikti, darbo aplinkoje sukurtų aplinkos sąlygų bei asmeninių sugebėjimų ir norų, o taip pat dėl nepalankaus vadovavimo stiliaus.
- Mokslinėje literatūroje teigiama, kad vadovavimo stilius – tai vadovo ir pavaldinių bendros sąveikos organizacijoje visuma. Dažniausiai išskiriami vadovavimo stiliai - autokratinis, demokratinis, liberalusis, taip pat vadovavimo stiliai orientuoti į darbuotojus, tobulinimą ir į tikslą. Mokslinėse studijose dažnai akcentuojama, jog vadovais - lyderiais yra gimstama, o ne tampama, tačiau visgi kiekvieno vadovo kompetetingumą parodo tai, kaip jis sugeba iškelti aiškius organizacijos tikslus, tinkamai paskirstyti vaidmenis bei atsakyti į darbuotojų lūkesčius.
- Empirinio tyrimo, atlikto gamybos ir prekybos įmonėje “X”, duomenų statistinė analizė parodė, jog naudotais tyrimo instrumentais buvo gauti patikimi ir validūs rezultatai, kuriais remiantis galima nustatyti ryšius tarp darbinio streso bei vadovų lyderystės orientacijų sąveikos. Atlikus darbinio streso klausimyno faktorių sklaidos analizę, galima teigti, jog sklaidos reikšmė svyruoja nuo 36,16 % iki 47,46%. Taip pat visoje darbuotojų imtyje (N=79) buvo pasiektas gan aukštas atskirų subskalių vidinės konsistencijos koeficientas (Cronbach- α įvertis), kurio duomenys visame klausimyne varijuoja nuo 0,73 iki 0,91 (vidutiniškai 0,85). Darbinio streso klausimyno žingsnių (požymių) skiriamoji geba svyruoja nuo 0,26 iki 0,52. Vadovo vadovavimo stilių klausimyno atskirų subskalių vidinės konsistencijos koeficientas visame klausimyne varijuoja nuo 0,85 iki 0,90. Atlikus faktorių sklaidos analizę, galima teigti, jog sklaidos reikšmė yra aukšta ir svyruoja nuo 38,67 % iki 50,20 %. Taigi, įvertintus darbinio streso bei vadovo vadovavimo stilių klausimynus, juos galima laikyti prasmingais, nes minimalūs reikalavimai yra gerokai viršijami.
- Išanalizavus duomenis, galima teigti, jog statistiškai reikšminga daugumos darbinio streso ir vadovo vadovavimo stilių subskalių koreliacija. Stipriausiai išreikštas ryšys nustatytas tarp orientuoto į tobulinimą vadovavimo stiliaus ir darbinio streso charakteristikų. Taigi, kuo vadovo orientacija į tobulinimą aukštesnė, tuo organizacijoje patiriamas darbinis stresas mažesnis.
- Atlikus empirinio tyrimo duomenų analizę, galima teigti, jog tokios charakteristikos kaip lytis, darbo stažas, bei darbinis statusas yra itin svarbios sąryšiuose su darbinio streso bei vadovavimo-lyderiavimo stiliumi. Pasirodo, jog moterys geriau nei vyrai vertina vadovų vadovavimo stilius ir tuo pačiu patiria mažesnę stresą darbe. Vadovai geriau vertina savo vadovavimo stilių, nei komandos nariai ir patiria mažesnę darbinį stresą.

- Empirinio tyrimo metu buvo iš dalies patvirtinta šio magistro darbo hipotetinė prielaida *Tikėtina, jog vadovo savęs vertinimas yra geresnis nei kitų jį vertinančių komandos narių, o vadovavimo-lyderiavimo stiliaus raiška turi įtakos ne tik visam organizacijos veiklos efektyvumui, tikslų bei pelno siekimui, bet ir personalo patiriamo darbinio streso lygiui.* Iš septynių tyrime dalyvavusių atskirų padalinių ir komandų vadovų, penkių savęs vertinimas pasirodė ženkliai geresnis, nei juos įvertino kiti komandos nariai. Išanalizavus duomenis, galima teigti, jog daugumos tyrime dalyvavusių darbuotojų patiriamo darbinio streso priežastis yra netinkama vadovo lyderiavimo orientacija.

PRAKTINĖ INTERPRETACIJA VADOVAMS

- Vadovai – tai ypatingą vietą kiekvienos organizacijos valdyme užimantys žmonės. Jie atsakingi už veiklos efektyvumą, skirtingų tikslų bei poreikių sederinimą ir daugelį kitokių ne mažiau svarbių funkcijų. Lyderio, tai yra efektyviai dirbančio ir efektyvinančio viso darbinio kolektyvo veiklą, vadovo problema yra aktualus reiškinys šiandien. Koks turi būti vadovas, kokiomis savybėmis jis turi pasižymėti, kaip turi elgtis, kokiomis vertybėmis bei nuostatomis vadovautis, efektyviai vadovaujantis–lyderiaujantis vadovas, kad būtų išvengta darbinio streso tiek visame kolektyve, tiek ir pačio vadovo veikloje? Kaip parodė šis darbinio streso ir lyderystės orientacijų tyrimas, tirtoje organizacijoje, jos atskirose komandose bei padaliniuose, dėl netinkamų lyderystės orientacijų darbuotojai patiria gan stipriai išreikštą darbinį stresą. Šią išvadą patiprina ir faktas, jog tyrimas buvo atliekamas adaptuotais, validžiais ir Lietuvoje jau ne kartą taikytais tyrimo instrumentais. Be to, įmonės, kurioje buvo atliekamas tyrimas rezultatai, buvo lyginami su kitų įmonių statistinio normavimo baze. Taigi, galima teigti, jog žmogiškųjų išteklių sfera įmonei yra aktuali ir problemiška.
- Tiek darbinis stresas, tiek ir vadovavimo stiliai, šiuo metu yra gan plačiai tyrinėjamos sferos. Tačiau šių dviejų reiškinų sąryšių problema vis dar išlieka nepaliesta. Atliktas tyrimas parodė, jog minėta įmonė turėtų atkreipti didesnę dėmesį į administracijos bei buhalterijos atskirų komandų darbinę veiklą bei šių darbuotojų išgyvenamą įtampą ir stresą darbe. Sumažinti šios problemos pasekmes padėtų didesnis užduočių, tikslų bei pareigų apibrėžtumas, o taip pat šių komandų vadovų požiūris ir vadovavimo stiliaus orientacijų pokyčiai. Derėtų labiau sukonkretinti vadovavimo stilių orientuotą į darbuotojus bei tikslus ir užduotis Vilniaus regiono padalinyje, kur vadovo ir darbuotojų požiūriai į darbinę veiklą, o taip pat vadovavimą ženkliai skiriasi ir dėl to yra patiriamas stresas darbe. Nors testas labai tiksliai ir visapusiškai atskleidžia darbinio streso raišką konkrečiuose padaliniuose ir atskirose komandose, tačiau, deja, nėra aiškios tikslios šio reiškinio priežastys. Tam, kad būtų atskleistas platesnis minėto reiškinio priežastingumas, kuris greičiausiai nėra susijęs vien tik su vadovų vadovavimo stilių raiška, reikalinga gautų rezultatų refleksija taikant kitus metodus (pvz. delfi metodą, fokus grupių metodą ir pan.). Kadangi žmogiškųjų išteklių svarba yra aktuali darbo rinkoje, būtų tikslinga reguliariai organizuoti įmonės personalo tyrimus, kuriais būtų išaiškinti svarbiausi darbuotojų poreikiai, interesai, motyvacija darbui, tobulinimosi sritys ir kt.

- Atlikus mokslinės literatūros ir empirinio tyrimo duomenų analizę, matyti, jog darbinis stresas ir vadovų vadovavimo stilius yra tarpusavyje susiję stipriais ryšiais. Taip pat galima teigti, kad vadovavimo stilius orientuotas į darbuotojus, santykių, darbų bei pareigybių apibrėžtumą, tobulinimą bei tikslus, įtakoja efektyvesnę kolektyvo darbą ir padeda išvengti darbinio streso.
- Vadovavimo funkcijas atliekantiems įmonės asmenims, t.y. aukštesnio bei žemesnio rango vadovams, būtų naudinga atkreipti dėmesį į šio darbo literatūrinėje ir empirinėje dalyje akcentuotus darbinio streso ir vadovų vadovavimo-lyderiavimo teorinius bei praktinius aspektus ir esminius principus. Vadovams rekomenduojama atkreipti dėmesį į tai, kokių vadovavimo stiliumi vadovauja: orientuotu į darbuotojus, tobulinimą ar užduotis (tikslus) ir priklausomai nuo situacijos keisti šių stilių dominavimą.
- Apibendrinant, svarbu pabrėžti, jog autorės patirtis, įgyta rašant šį magistro darbą, neabejotinai turės įtakos tolesnei darbinei veiklai, ne tik gamybos ir prekybos įmonėje „X“, bet prireikus ir kitokių profilio organizacijose. Įgytos žinios analizuojant įvairią mokslinę literatūrą suteikė galimybę plačiau ir kitokiu rakursu pažvelgti į nagrinėjamą reiškinį. Neabejotinai svarbus ir temos naujumo bei aktualumo faktorius, o taip pat tyrimų šioje srityje stoka. Empirinių duomenų analizė leido pažvelgti į įmonės problemas iš arčiau ir suteikė tam tikrų kompetencijų siūlant šių problemų sprendimus efektyvesnei įmonės veiklai ir tobulinimui.

LITERATŪRA:

1. Andrijauskaitė, V., (2003). Vadovavimas, paremtas vertybėmis. <http://www.paciolis.lt/?cid=474&details=1> [2007 10 05].
2. Arbatauskas, A. (sud.) (1996). Atestacija. Vadyba.Ugdymo filosofija. Vilnius: Leidybos centras.
3. Atkinson, R.,L., Atkinson, R., C., Smith, E., E., Bem, D., J., (1990). Introduction to Psychology. Geneva: Cosmopress
4. Bitinas, B., (1998). Ugdymo tyrimų metodologija. Vilnius: Jošara.
5. Bennis W. G. The Art form of Leadership. – San Francisco: Jossey – bass, 1983.
6. Bennis ir Nanus (1985). Leadership. New York: Harper & Row.
7. Butkus, S., (1990). Valdymo pradžiamokslis. Vilnius: Mintis.
8. Butkus, F., S., (2003). Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius: Eugrimas.
9. Buunk, B., P., de Jonge, J., Ybema, J., F., de Wolff, Ch., J., (1998). Psychosocial aspects of occupational stress. Handbook of Work and Organizational Psychology, volume 2: Work Psychology, 2nd edn. Hove: Psychology Press.
10. Chmiel, N. (red.). Darbo ir organizacinė psichologija. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
11. Clarkson, M., (2005). Kaip įveikti baimes. Vilnius: Alma littera.
12. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2001). Statistika ir jos taikymai. II. Vilnius: TEV.
13. Damašienė, V., (2002). Valdymo pagrindai. Šiauliai: ŠU leidykla.
14. DuBrin J.A. (1995). Leadership: Reaserch Findings, Practice, and Skills. -Boston,. P. 110–112. (1).
15. DuBrin, A.J. (1995). Leadership. Houghton Mifflin Company, New Jersey. P. 389. (2).
16. Felser, G., (2006). Motyvacijos būdai. Vilnius: Alma littera.
17. Gailienė, D., Kazlauskas E., (2003). Politinių represijų metu patirto sunkaus ilgalaikio traumavimo psichologinių padarinių kompleksškumas. // Psichologija. Mokslo darbai. - Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
18. Goleman, D., Boyatzis, R., Mckee, A., (2007). Lyderystė: kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą. Kaunas: Smaltijos leidykla.
19. Grabauskas, V. (red.), (1993). Medicinos enciklopedija. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla.
20. Grakauskas, Ž., (2004). Sresas ir elgesio savireguliacija: teorinės sąveikos problemos //Psichologija (T-29). Vilnius: VŠĮ Vilniaus universiteto leidykla.
21. Heller, R. (2000). Grupių valdymas. Vilnius: Alma Litera.

22. Hughes R.L., Ginnett R.C., Curphy G.J. (1993). Leadership: enhancing the lessons of experience. –Sydney. P. 70–74.
23. Hughes R.L., Ginnett, R.C., Curphy G.J. (1999) Leadership: Enhancing the Lessons of Experience. Irwin. McGraw-Hill Homewood, 674 p.
24. Hughes, R.L., Ginnett, R.C., & Curphy, G.J. (2003). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. (4th ed.). Boston: Irwin/McGraw-Hill.
25. Jacikevičius, A., (1995). Žmonių grupių (socialinė) psichologija. Vilnius: Žodynas.
26. Jovaiša L., (1998). Profesinio konsultavimo psichologija. Vilnius: Agora.
27. Jucevičienė, P., (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija.
28. Jucevičius, R., Jucevičienė P. ir kt. (2003). Mokyklos strategija. Strateginio vystymo vadovas. Vilnius.
29. Kardelis, K., (1997). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Technologija.
30. Kasiulis, J., Barvydienė, V., (1998). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.
31. Kasiulis, J., Barvydienė, V., (2004). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.
32. Kathleen, D., Marilyn, F. (2008). Leadership Style and Organizational Commitment: Mediating Effect of Role Stress // Journal of Managerial Issues, Vol. 20 Issue 1, p109-130, 22p.
33. Kern, R., (1996). Life – style, personality and stress coping. Individual psychology. <http://stress-management.obvaire.info/stress-management-speaker.html> [2007 07 04]
34. Kučinskas, V., (2003). Vadovavimo etika. Klaipėda: KU leidykla.
35. Lazarus, R., S., (1984). Stress, appraisal and coping. New York: Springer.
36. Lazarus, R., S., (1990). Theory –based stress measurement. Psychological Inquiry, 1.
37. Lapė, J., (1980). Darbo psichologija. Vilnius: Mokslas.
38. Lukoševičius, R., (1999). Intelektu išteklių vadyba žinių ekonomikoje. <http://66.102.1.104/scholar?hl=en&lr=&q=cache:GyWZz2I8v-cJ:www.tzc.vu.lt/get.php%3Ff.3200%23page%3D34+intelektinis+kapitalas> [2007 10 03]
39. Malik, F., (2005). Vadovauti veikti gyventi: veiksmingas valdymas naujaisiais laikais. Vilnius: Mūsų knyga.
40. Markūnas, J., (1998). Žmogaus gyvenimo nesėkmių bei ssirgimų priežastys ir galimybės jų išvengti. Vilnius: AB Spauda.
41. Maslow, H., A., (2006). Motyvacija ir asmenybė. Vilnius: Apostrofa.
42. Merkys, G., (1999). Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys. Šiauliai: ŠU leidykla.
43. Meška, V., Juozulynas, A., (1996). Streso malšinimas. Vilnius: Pradai.
44. Myers, D. G., (2000). Psichologija. /Iš anglų k. vertė A. Jokūbaitytė ir kt. Vilnius: poligrafija ir informatika.

45. Obelenis, V., (1997). Streso įtaka sveikatai. Aplinkos medicina. Kaunas: Technologija.
46. Obrazcovas, V., (1998). Ar valdai? Vilnius: LTU.
47. O'Hanlon, B., (1999). Stresas. Vilnius: Gaivata.
48. Ovčivikovienė, R., (2004). Paprastai apie stresą. Slauga/ Nr. 5. Vilnius. Mokslas ir praktika.
49. Pajarskienė, B., (1995). Stresas darbe ir sveikata. Vilnius: Higienos institutas.
50. Pajarskienė, B., Jankauskas, R., (1998). Sreso darbe įvertinimas pagal psichosocialinius darbo veiksnius ir stresines dirbančiojo reakcijas. Vilnius: Baltijos kopija.
51. Palujanskienė, A., (2003). Darbo ir karjeros psichologija. Kaunas: Akademija.
52. Petkevičiūtė, N., Saudargaitė, A., (2006). Moterų streso ypatumai skirtingo tipo organizacijose // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai (Nr. 39). Kaunas: VDU.
53. Paoli, P., (1997). Second European Survey on the Work Environment 1995. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
54. Parson, E., R., (1998). Post-Traumatic Stress Disorder: Its Biopsychobehavioral Aspects and Management. In B. Wolman & G. Stricker (Eds). Anxiety and Related Disorders: A Handbook. New York: Wiley.
55. Pikūnas, J., (2002). Streso įveikimo strategijos // Lietuvos psichologijos akiračiai. Vilnius: VŠĮ Vilniaus universiteto leidykla.
56. Pikūnas, J., Palujanskienė, A., (2005). Stresas: atpažinimas ir įveikimas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
57. Psichologijos žodynas, (1993). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla.
58. Razauskas, R., (1991). Aš vadovas. Vilnius: Pačiolis.
59. Ratcliffe, G., (2006). Jei stresas trukdo gyventi. Kaunas: Dajalita.
60. Robbins, S., P., (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
61. Rugevičius, M., (1987). Emocinės būsenos: paskaitų konspektas. Šiauliai: Titnagas.
62. Sakalas, A., (2003). Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai.
63. Sakalas, A., Šilingienė, V., (2000). Personalo valdymas: Kaunas: Technologija.
64. Seilius, A., (1994). Firmos kūrimas ir valdymas. Klaipėda: Rytas.
65. Seilius, A., (1998). Vadovavimo stiliaus įtaka valdinių veiklai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai (Nr. 6). Kaunas: VDU.
66. Selje, H., (1967). Stress in health in disease. Woburn, MA Butter –woth.
67. Schein, E. H. (1992). Organizational Culture and Leadership. – San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
68. Stankevičiūtė, R., (2002). Vadovavimo stilius – pagal aplinkybes // Verslo žinios. Nr. 50.
69. Suslavičius, A., (2006). Socialinė psichologija. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla

70. Stoner, J., A., F., Freeman, R., E., Gilbert, D., R., (2006). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
71. Streso darbe tyrimas. Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra, 2000. Liuksemburgas, 2000. (Research on work –related stress. European Agency for Safety and Health at Work, 2000. Luxembourg, 2000).
72. Šidlauskaitė, I., (2001). Psichologinio – socialinio streso ir gyvenimo stiliaus sąsajos //Psichologija (T-24). Vilnius: VŠĮ Vilniaus universiteto leidykla.
73. Targamadzė, V., (2001). Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas, strategija, konfliktai. Klaipėda: KU leidykla.
74. Tarptautinių žodžių žodynas (2004). Vilnius: Alma Litera.
75. Tom, D., (2005). Rask pusiausvyrą. Vilnius: Alma littera.
76. Vollmer, H., (1998). Jaučiuosi visiškai išsekusi. Sudegimo sindromas. Vilnius: Alma littera.
77. Želvys, R., (2001). Švietimo vadybos pagrindai. Vilnius: VU leidykla.
78. Žvirdauskas, D., (2006). Mokyklos vadovo lyderystės ypatumai švietimo subjektų interesų ir mokyklos efektyvumo raiškos aspektu// Daktaro disertacija. Kaunas.
79. Weigand, V., (1998). Moterų stresai. Vilnius: Alma littera.
80. Weinberger, M., Hiner, S., L., Tierney, W., M., (1987). In support of hassles as a measure of stress in predicting health out-comes. Journal of Behavioral Medicine., 10.

P R I E D A I

PRIEDŲ SĄRAŠAS

- 1 priedas. Darbinio streso klausimyno antrinė faktorizacija.
- 2 priedas. Vadovavimo stiliaus klausimyno antrinė faktorizacija.
- 3 priedas. Interkoreliaciniai ryšiai tarp darbinio streso ir vadovavimo stiliaus dimensijų (Pearson)
(Normavimo imtyje)

Darbinio streso klausimyno antrinė faktorizacija.

Principal components (1 faktoriaus modelis)		Alpha factoring	
Testo dimensijos	F1	Testo dimensijos	F1
Vidinė įtampa, nerimas	0,76	Vidinė įtampa, nerimas	0,65
Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	0,75	Fizinis nuovargis	0,59
Įtampa ir pervargimas darbe	0,75	Įtampa ir pervargimas darbe	0,58
Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	0,71	Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	0,56
Fizinis nuovargis	0,68	Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	0,52
Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	0,68	Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	0,50
Racionalus mąstymas	0,65	Subrendimas atsakingesniam darbui (kitoms pareigoms)	0,49
Subrendimas atsakingesniam darbui (kitoms pareigoms)	0,63	Racionalus mąstymas	0,45
Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	0,54	Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	0,38
Darbo sąlygos	0,43	Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	0,35
Rūpinimasis savimi	0,39	Darbo krūvis	0,33
Darbo krūvis	0,39	Rūpinimasis savimi	0,32
Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	0,33	Darbo sąlygos	0,32
Paaiškinta sklaida - 36,82%		Paaiškinta sklaida - 33,07%	

Vadovavimo stiliaus klausimyno antrinė faktorizacija.

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

Interkoreliaciniai ryšiai tarp darbinio streso ir vadovavimo stiliaus dimensijų (Pearson)
(Normavimo imtyje)

$N_{\min} = 315; N_{\max} = 317$

0,3 < r <= 0,4
0,2 < r <= 0,3
0,1 <= r <= 0,2

Dimensijos	Orientacija į darbuotojus	Orientacija į tobulimą	Orientacija į užduotį (tikslą)
Darbo krūvis	-0,3 ***	-0,1 *	-0,2 ***
Subrendimas atsakingesniai darbui	-0,3 ***	-0,4 ***	-0,3 ***
Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	-0,3 ***	-0,3 ***	-0,3 ***
Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	-0,4 ***	-0,3 ***	-0,3 ***
Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	-0,1 **	-0,2 ***	-0,2 **
Darbo sąlygos	-0,1 *	-0,2 ***	-0,1
Įtampa ir pervargimas darbe	-0,2 ***	-0,2 ***	-0,2 ***
Vidinė įtampa, nerimas	-0,2 **	-0,1 *	-0,2 ***
Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	-0,1 *	-0,1 *	-0,1 *
Fizinis nuovargis	-0,1 **	-0,1 **	-0,1 *
Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	-0,1 **	-0,2 **	-0,2 ***
Rūpinimasis savimi	-0,1	0,0	-0,1
Racionalus mąstymas	-0,1	-0,1	-0,1

Pastaba:

*** Patikimumas 0,001

** Patikimumas 0,01

* Patikimumas 0,05