

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Regina KERIENĖ

**PERSONALO DARBINIO STRESO IR VADOVO LYDERYSTĖS
ORIENTACIJOS SĄRYŠIAI: APSKRITIES VALSTYBINĖS
MOKESČIŲ INSPEKCIJOS PAVYZDŽIU**

Magistro darbas

Šiauliai, 2008

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Regina Kerienė

**PERSONALO DARBINIO STRESO IR VADOVO LYDERYSTĖS
ORIENTACIJOS SĄRYŠIAI: APSKRITIES VALSTYBINĖS
MOKESČIŲ INSPEKCIJOS PAVYZDŽIU**

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

Magistro darbo autorius: NVAM 6/1 gr. st. Regina Kerienė

Vadovas: Prof. habil. dr. Gediminas Merkys

Recenzentas

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Regina Kerienė

Personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos sąryšiai: apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos pavyzdžiu. Magistrinis darbas.

Magistro baigiamojo darbo tikslas – naudojant standartizuotus testus, diagnozuoti apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos sąryšių ypatumus. Darbe analizuojami įvairių Lietuvių ir užsienio autorių darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos teoriniai aspektai. Tyrimui atlikti buvo panaudoti du standartizuoti klausimynai: darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos. Darbinio streso ir vadovo lyderystės testo pagalba anonimiškai buvo apklausti 82 respondentai iš 12 AVMI skyrių. Duomenys apdoroti panaudojant SPSS programą. Tyrimo metu iš dalies pasitvirtino autorės suformuluota hipotezė, kad AVMI susiklostęs personalo darbinis stresas ir vadovo lyderystės orientacijos sąryšiai nėra palankūs, todėl rekomenduotina vadybinė intervencija. Tai patvirtina rasti patikimi ir sistemingi statistiniai ryšiai tarp darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos.

SUMMARY

Regina Keriene

The relationships between the stress a staff suffers at work and the manager's leadership orientation: an example of a county tax inspectorate. Master's work.

The main goal of this postgraduate study is to find out the characteristics of relationships between the stress a county tax inspectorate staff suffers at work and the manager's leadership orientation by using standard questionings. Various Lithuanian and foreign scientists' theoretical aspects of stress suffered at work and manager's leadership orientation are analyzed in this study. Two standard questionings were used in the research: the questioning about the stress suffered at work and about the manager's leadership orientation. 82 respondents from 12 county tax inspectorate departments were anonymously questioned using stress suffered at work questioning and the manager's leadership orientation questioning. The results summarized using SPSS program. The researcher's hypothesis that the relationships of the stress a county tax inspectorate staff suffers at work and the manager's leadership orientation are not favorable and a management intervention is strongly recommended. This conclusion is confirmed by trustworthy and methodical statistical relations between the stress staff suffers at work and the manager's leadership orientation.

TURINYS

ĮVADAS	7
1. PERSONALO DARBINIO STRESO IR VADOVO LYDERYSTĖS ORIENTACIJŲ SĄRYŠIO TEORINIAI ASPEKTAI.....	10
1.1. Organizacijos struktūra ir personalo valdymas kaip sudėtinė strateginės veiklos dalis	10
1.2. Sąvokos “vadovo lyderio orientacijos” pagrindimas vadybos moksle.....	12
1.3. Sąvokos “personalo darbinis stresas” pagrindimas vadybos moksle ir organizacijų psichologijoje.....	19
1.4. “Personalo darbinio streso” ir “vadovo lyderystės orientacijos” sąryšių: teorinis požiūris	31
2. PERSONALO DARBINIO STRESO IR VADOVO LYDERYSTĖS ORIENTACIJOS SĄRYŠIO DIAGNOSTINIS TYRIMAS IR JO METODIKA	36
2.1. Valstybinės mokesčių inspekcijos trumpa charakteristika	36
2.2. Personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos tyrimo imties apibūdinimas..	40
2.3. Personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos tyrimo metodikos	44
2.3.1. Vadovo lyderystės orientacijos klausimynas	44
2.3.2. Personalo darbinio streso klausimynas.....	47
2.4. Naudojamų statistinių (psichometrinių) rodiklių apžvalga.....	49
3. PERSONALO DARBINIO STRESO IR VADOVO LYDERYSTĖS ORIENTACIJOS SĄRYŠIŲ TYRIMO REZULTATAI.....	52
3.1. Vadovo lyderystės orientacijų bendroji analizė.....	52
3.2. Personalo darbinio streso bendroji analizė	60
3.3. Personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijų sąryšių bendroji analizė	68
3.4. Sociodemografinių kintamųjų, personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijų sąryšiai.....	72
IŠVADOS.....	76
REKOMENDACIJOS.....	78
LITERATŪRA	79
PRIEDAI.....	84
1 priedas Lyderystės apibrėžimų chronologija.....	85
2 priedas K.Lewin vadovavimo stiliai	86
3 priedas Vadovo vaidmenų suskirstymas pagal H.Mintzberg	87
4 priedas Streso apibrėžimų chronologija.....	88
5 priedas Apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos struktūra.....	89

6 priedas Apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos personalo pasiskirstymas pagal skyrius.....	90
7 priedas Darbinio streso įvairių dimensijų raiška atskiruose AVMI skyriuose, N= 82.....	91
8 priedas "Darbinio streso ir vadovo lyderystės " testo pavyzdys.....	92

LENTELĖS

1 lentelė	Svarbiausi klausimai, į kuriuos vadovai turi atkreipti dėmesį, kurdami organizacijos struktūrą.....	11
2 lentelė	Vadovavimo stilius ir vadovai.....	16
3 lentelė	Vadovavimo stilius ir įtaka.....	17
4 lentelė	Streso darbe indikatoriai.....	24
5 lentelė	A/B tipo individų elgsenos savybės.....	26
6 lentelė	Organizacijos vadovo lyderystės raiškos charakteristikų vertinimo kriterijų indikatoriai pagal Ekvall (1987); Lindell, Rosenqvist, (1992).....	46
7 lentelė	Darbinio streso testo dimensijų apibūdinimas	48
8 lentelė	Naudotų statistinių rodiklių charakteristikos.....	50
9 lentelė	Sutrumpintos vadovo lyderystės orientacijos testo versijos metodologinės kokybės charakteristikos, kai N = 863.....	53
10 lentelė	Sutrumpintos vadovo lyderystės orientacijos testo versijos metodologinės kokybės charakteristikos AVMI atveju, kai N = 77.....	53
11 lentelė	Vadovavimo stiliaus vertinimas atskiruose AVMI skyriuose, N = 77	57
12 lentelė	AVMI pavaldiniai vertina vadovus ir vadovai vertina save, N = 77.....	58
13 lentelė	AVMI pavaldiniai vertina vadovus, N = 77.....	59
14 lentelė	Sutrumpintos personalo darbinio streso testo versijos metodologinės kokybės charakteristikos, kai N = 769.....	61
15 lentelė	Sutrumpintos personalo darbinio streso testo versijos metodologinės kokybės charakteristikos, kai N = 82.....	62
16 lentelė	Interkoreliaciniai ryšiai tarp darbinio streso ir vadovavimo stiliaus dimensijų (Pearson) (N min = 315; N max = 17).....	69
17 lentelė	Ryšiai tarp darbinio streso ir vadovavimo stiliaus (r^2) AVMI (N min = 75; N max = 77).....	70
18 lentelė	Interkoreliaciniai ryšiai tarp darbinio streso ir vadovavimo stiliaus dimensijų (Pearson) (N min = 75; N max = 77).....	71
19 lentelė	Vadovavimo stiliaus raiškos pagal atskiras dimensijas ir darbo stažo sąryšiai	74
20 lentelė	Darbinio streso atskirų sričių ir darbo stažo sąryšiai.....	75

PAVEIKSLAI

1 pav.	Principinė schema valdymo sistemos.....	12
2 pav.	Vadovavimo sugebėjimų reikšmingumas skirtinguose valdymo hierarchijos lygiuose.....	15
3 pav.	Streso eigos schema.....	21
4 pav.	Streso darbe modelis.....	27
5 pav.	Streso įveikimo modelis.....	29
6 pav.	Darbuotojų pasitenkinimą įtakojantys veiksniai.....	34
7 pav.	Procentinė tirtų AVMI skyrių išraiška, N = 82.....	40
8 pav.	Procentinis respondentų pasiskirstymas pagal lytį, N = 82.....	41
9 pav.	Procentinis respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas, N = 82.....	41
10 pav.	Darbuotojų amžiaus procentinių dažnių skirstinys, N = 82.....	42
11 pav.	Procentinis bendras respondentų darbo stažas, N = 82.....	42
12 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą užimamose pareigose, N = 82...	43
13 pav.	Procentinis respondentų pasiskirstymas pagal išsimokslinimą, N = 82.....	44
14 pav.	Organizacijos vadovo lyderystės raiškos tyrimo schema (modelis).....	45
15 pav.	„Pavaldiniai vertina vadovą“ nustatymo variantai.....	46
16 pav.	„Vadovas vertina pats save“ nustatymo variantai.....	47
17 pav.	Darbinio streso nustatymo variantai.....	49
18 pav.	Vadovo lyderystės orientacijų raiška, N = 77.....	54
19 pav.	Vadovo lyderystės orientacijos pagal atskirus sektorius, N = 863.....	54
20 pav.	Vadovo lyderystės orientacijos pagal atskiras organizacijas, N = 863.....	55
21 pav.	Vadovo lyderystės orientacijos AVMI skyriuose, N = 68.....	56
22 pav.	Darbinis stresas pagal atskirus sektorius, N = 863.....	63
23 pav.	Darbinis stresas atskirose organizacijose, N = 769.....	64
24 pav.	Darbinis stresas AVMI skyriuose, N = 73.....	65
25 pav.	AVMI tirtų darbuotojų pritarimas dabiniame darbinio streso požymiams, %, N = 82.....	66
26 pav.	Vadovo lyderystės orientacijos ir darbuotojų patiriamo darbinio streso priklausomybė nuo lyties.....	73
27 pav.	Vadovavimo stiliaus ir darbinio streso priklausomybė nuo darbuotojo statuso..	74

IVADAS

Temos aktualumas. Keičiantis epochoms - žengiant į naują amžių ir tūkstantmetį, įprasta kalbėti apie ryškius pokyčius įvairiose visuomeninio gyvenimo srityse. Daugelio vadybos mokslo atstovų teigimu, organizacijų gyvenime jau prasideda įvairūs pokyčiai, kurių esmė – emocijų, jausmų reikšmės įvairiose visuomeninio gyvenimo srityse, tame tarpe darbo aplinkoje, iškilimas.

Šiuolaikinio pasaulio ekonominių, technologinių pokyčių tempai yra tokie dideli, kad laikas tampa deficitine preke ir gyvenimas praranda pusiausvyrą. Iškyla laiko aiškumo bei tvarkos svarbumo poreikis, kurie skatina dvasinę įtampą ir sukelia stresą. Organizacijų vadovai, sprenddami kasdienes ir ilgalaikes užduotis, nuolat susiduria su kliūtimis, nuolat pritrūksta aiškumo, kaip pasielgti tam tikroje situacijoje. Todėl organizacijos bei jų darbuotojai išgyvena gana komplikotą transformacijų laikotarpį, sukeltą naujas įtampas ir socialiniu požiūriu destruktivias pasekmes.

Pastarąjį dešimtmetį leidiniuose apie vadybą, organizacijos elgseną, stresines situacijas, kylančias organizacijų gyvavimo cikle, kalbama įvairiuose kontekstuose bei pateikiami tyrimų duomenys, bylojantys apie tai, jog pasitenkinimą asmeniniu gyvenimu, tarpasmeninių santykių kokybę, sėkmingą karjerą užtikrina ne tiek analitinis protas, bet veikiau emocijų kokybė, su jausmais susiję žmogaus asmenybės ypatumai.

Personalo darbinis stresas ir vadovo lyderystės orientacija – tai aktyvūs subjektai, dalyvaujantys organizacijos gyvenime ir užimantis svarbią vietą jos valdyme. Atsižvelgiant į svarbų žmoniškųjų išteklių vaidmenį darbinėje aplinkoje, galima būtų laukti gausingos literatūros šiuo klausimu. Tuo tarpu kažkodėl yra atvirkščiai. Personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos sąryšio problema organizacijos valdymo moksle yra gana siaura, todėl šiame baigiamajame darbe pabandydysime ne tik teoriškai išnagrinėti personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos sąryšio psichologines bei vadybines padėties pagrindus, tačiau taip pat atliksime empirinį valstybinės organizacijos veiklos įvertinimo tyrimą, tuo norėdami suvokti jų ypatingą vaidmenį ir užimamą vietą organizacijos gyvenime.

Temos mokslinį problemišumą atskleidžia faktas, kad atskirai personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos tyrimų yra atlikta nemažai, tačiau jų sąveika biudžetiniame sektoriuje nebuvo tyrinėta.

Tyrimo problema apibūdinama keliais klausimais, reikalaujantis specialaus mokslinio tyrimo:

- Kaip ir pagal kokias dimensijas, teigiama/neigiamai darbinis stresas ir vadovo lyderystės orientacijos reiškiasi Apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje?
- Ar personalo darbinis stresas ir vadovo lyderystės orientacijos yra ar nėra tarpusavyje susijusios, kaip žmoniškųjų valdymo charakteristikos?

- Ar pasirinktos dimensijos, charakteristikos leidžia darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos raišką diagnozuoti tinkamai bei patikimai?

Tyrimo objektas. Personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos sąryšių ypatumai apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje.

Tyrimo tikslas – naudojant standartizuotus testus, diagnozuoti apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos sąryšių ypatumus.

Tyrimo hipotezės. Tyrime, iškeltiems klausimams nagrinėti, remiamasi konkuruojančiomis hipotezėmis:

- Apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje susiklostęs personalo darbinis stresas ir vadovo lyderystės orientacijos sąryšiai yra palankus ir specialios vadybinės intervencijos nereikalauja.
- Apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje susiklostęs personalo darbinis stresas ir vadovo lyderystės orientacijos sąryšiai yra nepalankus ir reikalauja specialios vadybinės intervencijos.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos sąryšių aspektu, atlikti mokslinių darbų pagrindu šioms temoms refleksiją.
2. Atlikti diagnostinius matavimus apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje, naudojant standartizuotus „Darbinio streso“ ir „Vadovo lyderystės“ klausimynus bei atlikti psichometrinius skaičiavimus.
3. Atlikti „Darbinio streso“ ir „Vadovo lyderystės“ klausimynų diagnostinio tyrimo duomenų žmoniškųjų išteklių interpretaciją minėtoje organizacijoje.
4. Remiantis atlikto diagnostinio tyrimo rezultatais, pateikti darbinio streso mažinimo bei vadovo lyderystės orientacijos sąryšio gerinimo rekomendacijas biudžetinei organizacijai.

Tyrimo teorinį pagrindą sudaro vadybos mokslo žinios apie organizacijos žmogiškuosius išteklius ir psichologijos mokymas apie individų tarpusavio santykius, siekiant bendrų tikslų.

Tyrimo metodologinį pagrindą sudaro, visuotinai pripažinta ir socialiniuose moksluose vyraujanti, empirinio atrankinio tyrimo metodika, klasikinė testų teorija.

Tyrimo metu naudojami metodai:

- Mokslinės literatūros šaltinių analizė;
- Psichometrinis darbuotojų testavimas apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje;
- Psichometrinė ir statistinė duomenų analizė;
- Grafiniai duomenų pateikimo metodai.

Tyrimo mokslinis įdirbis. Šis magistrinis darbas yra kolegialus tyrimo projektas, kuriam vadovauja KTU profesorius, habil. dr. Gediminas Merkys. Kiekviename tyrimo etape buvo praversti darbiniai seminarai, kuriuose dalyvavo prof. Gediminas Merkys, ŠU doktorantė ir ŠU magistrantai, priklausantys šiai mokslinei grupei. Vyko ir serija tęstinių seminarų, kurių metu buvo atliekama mokslinės literatūros apžvalga, skaičiavimai su didžiąja normavimo imtimi, atliekamos psichometrinių skaičiavimų interpretacijos, praversti instruktažai, apie testavimo atlikimo ypatybes darbo organizacijose. Taip pat buvo nagrinėjami klausimai, tokie kaip imties formavimas, kaip motyvuoti tyrimui organizacijos ir padalinių vadovus, užtikrinti tyrimo anonimiškumą bei etiką.

Šiame kvalifikaciniame darbe buvo atlikti šie diagnostiniai matavimai: „Tiesioginio vadovo vertinamo“, „Vadovo savęs vertinimo“ ir „Darbinio streso“ testu. Apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos skyriuose buvo apklausta 82 respondentai, visų tiriamųjų atveju ir darbinio streso, ir vadovo lyderystės matavimai buvo tarpusavyje susiję. Dalyvavusią organizaciją tyrime pasirinkimą lėmė magistrinio darbo autorės darbovietė. Naudotą tyrime klausimyną sudaro 183 klausimai (žingsniai/teiginiai), kuriais buvo tiriami 32 požymiai. Personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės testo normavimas šiame tyrime remiasi apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos skyriuose dirbančių darbuotojų nuomone.

Tyrimo mokslinis naujumas nusako tai, kad šis magistrinis darbas papildo mokslo žinias apie personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos sąryšius, prisideda prie mokslinių vaizdinių sukonkretinimo.

Tyrimo praktinę ir taikomąją reikšmę apibūdina šios aplinkybės:

1. Sukurta personalo darbinio streso testo normavimo bazė, kurios sudėtyje yra apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos skyrių duomenys. Kuo įvairesnės organizacijos komandos įtrauktos į normavimą, tuo didesnis yra testo tinkamumas pačių įvairiausių tipų organizacijoms nagrinėti.
2. Išplėsta vadovo lyderystės testo normavimo bazė autentiškais duomenimis iš apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos skyrių.
3. Sudaryta ir patikrinta personalo darbinio streso bei vadovo lyderystės orientacijos sąryšiai, kaip diagnostinio konstrukto struktūra, bei sudarytos preliminaros atitinkamo testo normos įvairiuose darbo organizacijose.

Darbą sudaro: darbo santrauka (lietuvių ir užsienio kalbomis), turinys, lentelių ir paveikslų sąrašai, įvadas – bendrosios darbo charakteristikos pristatymas, trys skyriai (konceptualusis, metodologinis bei diagnostinis), išvados, apibendrinimai, literatūros sąrašas, priedai.

1. PERSONALO DARBINIO STRESO IR VADOVO LYDERYSTĖS ORIENTACIJŲ SĄRYŠIO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1 Organizacijos struktūra ir personalo valdymas kaip sudėtinė strateginės veiklos dalis

Sėkmingos valdymo teorijos sudaro prielaidas bei sąlygas kryptingai kurti organizacijų struktūrą, didinti jų valdymo efektyvumą, plėtoti veiklą. Struktūra yra viena kertinių sisteminės paradigmos sąvokų. Sistema be struktūros neįmanoma bei pati sistema yra struktūrizuotas objektas, - teigia J.Kvedaravičius.

F.S.Butkus (2002) organizacijos struktūra apibūdina, kaip sistemos sandara ir vidinė forma. S.P.Robbins (2003) organizacijos struktūra įvardijo kaip priemonę, padedanti vadovybei pasiekti savo tikslus. J.Kvedaravičius (2006) teigia, kad organizacijos struktūra – tai sistemos vidinės sandaros atspindys, sustabdytas procesas. R.Ginevičius ir V.Sūdžius (2007) manymu, organizacijos struktūrą sudaro sistemos visuma bei tarpusavyje susiję elementai. Schemų nustatymo ir nuodugnios struktūros pateikimo variantai sudaro organizacijos formas. Struktūra gali būti organizacinė, valdymo, technologinė, personalo. Ją sudaro vidinė įmonės aplinka: gamybinės, komercinės, informacinės ir finansinės galimybės, rinkodaros išteklių, tyrinėjimo ir projektavimo potencialas, operatyvinės tarnybos, organizacijos prestižas, komunikacijos priemonės, personalas ir kiti vidaus elementai. Visos struktūros alternatyvos turi privalumų ir trūkumų. Kai organizacijoje dirba daug darbuotojų, labai svarbu pasirinkti tinkamą organizacijos struktūrą, kadangi geras organizacijos darbas priklauso nuo organizacijos struktūros (Ginevičius, Sūdžius, 2007).

S.P.Robbins (2003) išskyrė šešis elementus, į kuriuos vadovai turi atkreipti dėmesį, kurdami organizacijos struktūrą bei formuodami personalą:

- darbų specializavimas – didina darbuotojų produktyvumą, bet tai vyksta pasitenkinimo sąskaita, t.y. atliekant tam tikrus darbus, duoda ekonominius privalumus bei sukelia problemas, kai nužengiama per toli;
- skirstymas į padalinius – leidžia koordinuoti bendras užduotis;
- komandų grandinė – tai nenutrūkstanti valdžios virtinė, besitęsianti nuo organizacijos viršaus iki žemiausių grupių ir paaiškinanti, kas prieš ką atsiskaito;
- kontrolės apimtis - lemia kiek organizacijoje bus vadovų lygių;
- centralizavimas bei decentralizavimas – tai sprendimo priėmimo būdai (Centralizavimas, kai aukščiausi vadovai priima visus sprendimus, žemesnio lygio vadovai tik vykdo aukščiausiųjų vadovų nurodymus. Decentralizavimas – visus sprendimus priima vadovai, esantys arčiausiai veiksmo vietas. Decentralizuotoje organizacijoje galima greičiau imtis veiksmų, kad būtų išspręstos kilusios problemos, daugiau žmonių teikia siūlymus,

darbuotojai jaučiasi mažiau atskirti nuo tų, kurie priima jų darbui turinčius įtakos sprendimus (Robbins, 2003);

- formalizavimas - rodo, kiek darbai organizacijoje yra standartizuoti.

Visi šie elementai pateikti 1 lentelėje kaip atsakymai į svarbų su organizacijos struktūra susijusius klausimus.

1 lentelė

Svarbiausi klausimai, į kuriuos vadovai turi atkreipti dėmesį, kurdami organizacijos struktūrą

Svarbiausias klausimas	Į jį atsako
1. Kiek užduotys turėtų būti suskirstytos į atskirus darbus?	Darbų specializavimas
2. Kokių pagrindų darbai bus grupuojami?	Suskaidymas į padalinius
3. Kam atsiskaitinės pavieniai asmenys ir grupės?	Įsakymų grandinė
4. Keliems žmonėms vadovas gali efektyviai ir veiksmingai vadovauti?	Kontrolės apimtis
5. Kur yra sprendimų priėmimo įgaliojimai?	Centralizavimas ir decentralizavimas
6. Kiek darbuotojų ir vadovų veiklą reguliuos taisyklės ir nurodymai?	Formalizavimas

Šaltinis. Robbins, S. P (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. UAB „Poligrafija ir informatika“

Pateikę įvairių autorių organizacijos struktūros apibūdinus galime teigti, kad organizacijos struktūra apibrėžia, kaip grupuojamos, koordinuojamos bei formaliai paskirstomos užduotys, mažina dviprasmiškumą bei paaiškina ryšius, formuoja darbuotojų nuostatas ir skatina geriau dirbti, t.y. organizacijos padalinių ir jos darbuotojų fiksuoti tarpusavio ryšiai. Organizacijos struktūros būna įvairios ir daro poveikį darbuotojų nuostatoms bei elgesiui. Toliau būtų tikslinga įvertinti organizacijos valdančiosios ir valdomosios sistemos esminius ryšius.

Dauguma mokslininkų teigimu organizacijos dažnai suvokiamos ir tiriamos kaip sistemos. Sisteminio valdymo pradininkas C.Bernard teigia, kad gerai veikiančią sistemą sudaro: pasikeitimas informacija, žmogaus pasiryžimas darbui, bendras organizacijos tikslas. Pirmąją mokslinę valdymo koncepciją suformulavo F. Taylor, kurioje teigiama, kad žmogus privalo dirbti įmonės labui ir tam parengė procedūras, kontrolės sistemą, skatinimo priemones (Juozaitienė, Staponkienė, 2002). Pasak R.Ginevičiaus ir V.Sūdžiaus (2007), organizacijos valdymo sistema yra tarpusavyje susijusių priemonių, reikalingų valdymo strategijai parengti ir įgyvendinti, visuma bei valdymo sistema apima narius ir elementus, tikslus, operacijas, funkcijas bei priemones, glaudžiai susijusias su ūkine komercine veikla, ir jos veikiama. J.Kvedaravičiaus (2006) teigimu, valdymo procesui labiausiai būdingi tikslų formulavimas ir jų siekimas, vadovavimo procese užduotys nuleidžiamos į žemesnius lygius.

Organizacija yra dviejų valdymo posistemių visuma: valdančiosios ir valdomosios. Valdymo posistemiai yra ryšiai tarp atskirų posistemių ir jų elementų. Taigi, valdytojas privalo žinoti, kokie yra esminiai ryšiai, sąveikos tarp valdančiosios ir valdomosios sistemų. Pagal J.Kvedaravičių (2006), „ryšiai esti sistemos širdis“.

ryšių su vadovais, vadovais – lyderiais tyrinėjimai yra svarbūs. Taigi, teigiamiems žmonių santykiams atsirasti reikalinga sukurti pozityvią aplinką, kuri padėtų organizacijai siekti savo tikslų. Be to „vadovas, blogai pažįstantis žmones, nesidomintis jų interesais, nežinantis jų nuotaikų bei nuomonių, t.y. nežinantis jų psichologijos, negebės rezultatyviai bendrauti su pavaldiniais. Todėl kiekvienam vadovui būtina išmanyti žmonių valdymo mokslo pagrindus – išnagrinėti žmogaus ir kolektyvinio darbo psichologiją, turėti pedagogikos, etikos žinių ir mokėti šias žinias panaudoti“, - teigia V.Damašienė (2002).

Angliškas žodis „leadership“ į lietuvių kalbą gali būti verčiamas kaip vadovavimas ir kaip lyderiavimas. Vadovavimas remiasi formalios jėgos pozicija, turinčios įtakos žmonėms, o lyderiavimas kyla iš socialinės įtakos proceso. Anot J.Kasiulio ir V.Barvydienės, asmuo gali būti vadovas, lyderis arba ir vadovas, ir lyderis. Lyderis taip pat gali būti formalus – paskirtas vadovauti grupei, arba neformalus – iškilęs iš grupės narių vertinimo bei pripažinimo. Galima teigti, kad vadovavimas nebus efektyvus, jeigu nesirems lyderiavimu, pasireiškiančiu sugebėjimu sutelkti žmones sėkmingiems tikslams realizuoti.

Kalbant apie lyderiavimą, galime pažymėti, kad lyderiavimas apibrėžiamas kaip procesas ir kaip savybė. Kaip procesas lyderiavimas yra nepriverstinės įtakos naudojimas, bandant kreipti ar koordinuoti grupės narių veiklą, kad būtų pasiektas tikslas. Lyderiavimas, kaip savybė – tai rinkinys charakteristikų, priskiriamų tam, kuris suvokia galįs tokią įtaką sėkmingai panaudoti (Kasiulis, Barvydienė, 2005). Nors šie terminai nėra tapatūs, tačiau jų nesutarimo esmė – tarpusavio sąsaja. W.B.Bennis (1985) teigimu, kad vadovai daro dalykus tinkamai, lyderiai daro tinkamus dalykus. A.Zaleznik (1977) nuomone, vadovai rūpinasi tuo, kaip padaryti, lyderiai yra susiję su tuo, ką tai reiškia žmonėms.

Lyderis, pasak R.W.Giuliani (2006), atlieka dvejopą vaidmenį: tai ypatinga garbė, bet reikalaujanti atsakomybės – nuo tinkamos organizacijos struktūros sukūrimo iki komandos formavimo, komandos, leidžiančios išnaudoti geriausias kiekvieno žmogaus savybes, imtis teisingų, nors ir rizikingų, sprendimų. Lyderis turi susikurti tvirtą tikėjimą ir veikti pagal jį, atsakyti už padarinius – tai principai, kuriuos jis drąsiai ir ryžtingai pabrėžia (Giuliani, 2006).

B.George, P.Sims (2008) pasiūlė naują lyderystės apibrėžtį: tikrasis lyderis suburia žmones bendram tikslui, skatina juos žengti laipteliu aukščiau ir patikimai vadovauti, siekiant kurti bendras vertybes. Galima teigti, kad vadovavimas bus neefektyvus, jei nesirems lyderiavimu, pasireiškiančiu vadovo sugebėjimu sutelkti žmones sėkmingai įgyvendinti tikslus. Viena iš vadovavimo poreikio priemonių yra lyderiavimas.

Pasak J.Kvederavičiaus, lyderis – tai žmogus, remdamasis savo pasaulėžiūra, randa ir suteikia veiksmui funkcionaliai teisingą sprendimą socialinio geštalto atžvilgiu ir už tai gauna moralinį atlygį, savą dvasinę raišką. Chronologinė lyderystės apibrėžimų lentelė pateikta 1 priede.

Savo veikloje vadovas sugeba sintezuoti, suorganizuoti bei sutelkti į vieną reikiamus išteklius, objektus, žmones, idėjas ir visą tai apjungti bendram tikslui. L.Juozaitienės ir J.Staponkienės (2004) teigimu, sėkminga lyderystė nepriklauso nuo vyriškumo ar moteriškumo, ji nėra susijusi su tvirtumu ar silpnumu. Visa tai priklauso nuo organizacijos savybių. Taigi, lyderis įvairių individų visumą paverčia tikslingai ir efektyviai dirbančia žmonių grupe. B.George ir P.Sims (2008) išskyrė penkis lyderystės aspektus:

1. Aistringas tikslo siekimas. Lyderiams svarbiausia yra suprasti savo lyderystės tikslą. Jo ieškodami, lyderiai privalo suprasti save ir išsiaiškinti savo poreikius. Poreikiai ir rodo lyderystės tikslą. Nesuvokdami savo tikslo, vadovai pasikliauja savuoju „aš“ ir yra priklausomi nuo silpnybių.
2. Vertybių puoselėjimas. Lyderius apibūdina jų vertybės, kurios yra labai asmeniškios. Tačiau principingumas būdingas kiekvienam tikrajam lyderiui. Lyderių vertybes formuoja asmeniniai įsitikinimai. Taip pat įtakos turi studijos, savistaba, konsultavimasis su kitais žmonėmis ir patirtis. Lyderių vertybės matuojamos ne jų žodžiais, bet veikla, patyrus aplinkos spaudimą. Jeigu vadovai nepuoselėja teigiamų vertybių, darbuotojai greitai praranda tikėjimą jų lyderyste.
3. Nuoširdus vadovavimas. Lyderiai vadovaudami pasikliauja ne tik protu, bet ir širdimi. Nuoširdžiai vadovauti reiškia aistringai mėgti darbą, užjausti žmones, kuriems esi naudingas, įsijausti į darbuotojų būseną ir drąsiai priimti sprendimus. Drąsa yra itin svarbi vadovų savybė, nes lavruoja nenuspėjamosiose situacijose.
4. Tvirtų santykių kūrimas. Gebėjimas užmegzti tvirtus santykius su aplinkiniais ir yra vienas svarbiausių lyderio bruožų. Darbuotojai, užmezgę tvirtus santykius su vadovu, tik tada visiškai atsiduoda darbui. Darbuotojai žino, kad pasitikėjimo ir įsipareigojimo pagrindas yra atvirumas ir santykių su vadovais tvirtumas. Tada darbuotojai tampa visiškai įsipareigoję ir lojalūs organizacijai.
5. Savidrausmė. Lyderiai žino, kad konkurencija verčia laikytis griežtos drausmės ir taip pasiekti gerų rezultatų. Vadovai kelia aukštus reikalavimus sau ir to paties siekia iš kitų. Prisiima visą atsakomybę už pasekmes ir reikalauja iš darbuotojų būti atsakingiems už darbo rezultatus. Nesėkmės atveju, vadovams yra labai svarbu pripažinti savo klaidas ir kiek galima greičiau jas taisyti. Savidrausmė turi pasireikšti ir jų asmeniniame gyvenime, nes neturint asmeninės savidrausmės neįmanoma jos išlaikyti ir darbe (George, Sims, 2008).

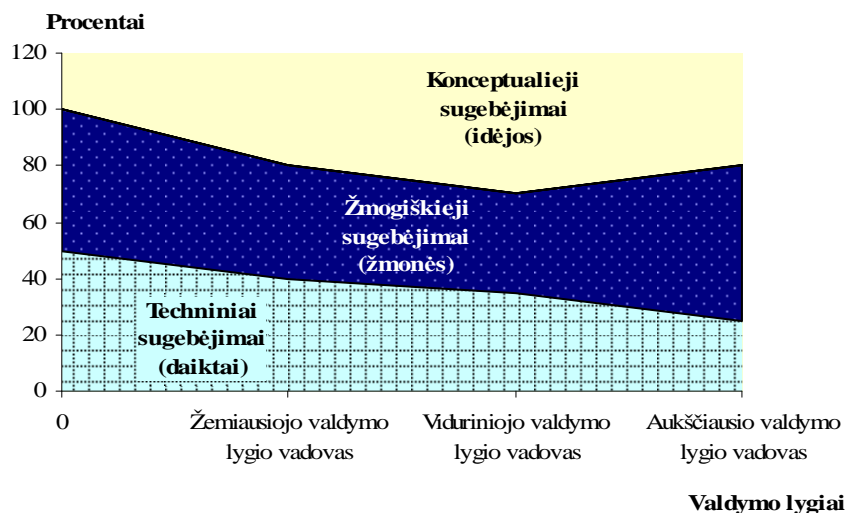
Apibendrinant galime teigti, kad lyderiai yra itin sudėtingos asmenybės, turintys išskirtinių savybių, kurių neįmanoma apibrėžti tam tikrų bruožų ar ypatybių sąrašu. Juos apibūdina unikali jų gyvenimo patirtis, tai yra kaip vadovai atrado savo aistrą ir vadovavimo tikslą. Jų patirtis, tampant

tikraisiais lyderiais, turi sąsajų su asmenine patirtimi: norint sėkmingai lyderiauti būtina sąmoningai tobulėti ir vadovautis savo vertybėmis. Tikrieji lyderiai ne tik įkvepia juos supančius žmones, bet ir skatina juos tapti vadovais.

Vadybos specialistas, amerikietis P.F.Drucker (1993) vadovavimą apibūdina, kaip specifinę veiklos rūšį, neorganizuotą minią paverčianti efektyviai, tikslingai ir našiai dirbančią grupę. Remiantis apibrėžimu, galima daryti išvadą, kad vadovo veikla yra daugialypė, apimanti daugybę skirtingų aspektų. Vadovų užduotis galima apibūdinti tik bendrais bruožais nurodant darbo tikslą (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

J.Kvederavičius (2006) teigimu, valdomi procesai bei valdymas prasideda nuo tikslų ir išskyrė tris valdymo tipus: techninį, organizacinį, korporatyvinį.

Vadovo vadovavimo sugebėjimų reikšmingumas skirtinguose valdymo hierarchijos lygiuose pavaizduotas 2 paveiksle. Hierarchija (valdžios tvarka) – tai pavaldumas organizacijoje pagal valdžios vertikalę (Kvederavičius, 2006).



2 pav. Vadovavimo sugebėjimų reikšmingumas skirtinguose valdymo hierarchijos lygiuose
Šaltinis. Stoškus, S., Beržinskienė, D., (2005). „Pokyčių valdymas“. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.

S.Stoškus, D.Beržinskienė (2005) vadovo sugebėjimus suskirstė į tris grupes:

1. Techniniai (daiktai) - nusakomi vadovo žiniomis ir gebėjimu dirbti su konkrečiais įrengimais ir technologijomis. Šių sugebėjimų ypač reikia žemesniojo lygio vadovams. Kylant hierarchijos laiptais, jų poreikis mažėja.
2. Žmoniškieji (žmonės) - nusakomi mokėjimu dirbti su žmonėmis bei organizuoti grupių darbą. Tai einamieji vadovo sugebėjimai.
3. Konceptualieji (idėjos) - išreiškiami sisteminiu mąstymu, sugebėjimu modeliuoti, plačiu požiūriu į vykstančius reiškinius. Tai aukščiausio lygmens vadovo gebėjimai.

Vadovo pagrindinė funkcija yra kūrybiškos idėjos bei veiklos turinys. Teigiama, kad vadovavimas – universalus fenomenas, todėl įvairių sričių tyrinėtojai (psichologai, sociologai, teisininkai, ekonomistai, politologai ir kt.) jau daug dešimtmečių stengiasi atsakyti į šiuos klausimus: Kas yra vadovavimas?, Kaip jis veikia?, Kaip tapti efektyviu vadovu?. Mokslininkai parengė naudingų patarimų, tačiau, kaip teigia W.G.Bennis (1985), „tikriausiai apie vadovavimą daugiau parašyta ir mažiau žinoma negu apie bet kurią kitą elgesio mokslo sritį“. Vadovavimo specifika reiškiasi tuo, kad išsiskiria asmenų grupė ir žmogus, lemiantis kitų žmonių pastangas ir veiksmus, realizuojant bendrą tikslą, kad kuo efektyviau būtų panaudoti visi turimi ištekliai (Kasiulis, Barvydienė, 2004). J.Pacevičius (2002) teigimu, gilinantis į nesėkmingo vadovavimo priežastis jų dažniausiai ieškoma ne darbinėje situacijoje ar organizacijos aplinkoje, o siejama su vadovo asmenybe. Situacinių ir elgesio teorijų autoriai H.Blanchard ir K.Fiedler (1969), įrodinėjantys situacinių faktorių reikšmę efektyvaus vadovavimo stiliui, pripažįsta, jog jų dažniausiai nulemia vadovo asmenybės tipas bei bruožai.

Platonas savo veikale „Valstybė“ pirmasis apibūdino vadovo darbo stilius. Jis teigia, kad „vadovavimo stilius – tai vadovo poveikio pavaldiniui būdas, jį valdant ir veikiant kryptingai – siekiant daryti jam įtaką ir skatinant jį siekti organizacijos tikslų“ bei vadovus klasifikavo kaip (Vilnius: Pradai, 2000):

- demokratas – jis renkamas pavaldinių, jam būdinga visų piliečių lygybė;
- timokratas – valdymo stilių formuoja jo išdidumas, bei valdžios troškimas;
- oligarchas – pagrindinis motyvas yra godumas;
- tironas – valdymo stilių formuoja žiaurūs polinkiai.

B.George ir P.Sims (2008) teigimu, vadovavimo stilių reiktų parinkti ir atsižvelgiant į komandos narių gebėjimus, darbuotojų pasirengimą priimti didesnę valdžią bei atsakomybę ir išskiria sekančius vadovavimo stilius (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Vadovavimo stilius ir vadovai

Vadovavimo stilius	Vadovo požymiai
Nurodantieji vadovai	Reikalauja vykdyti nurodymus ir visiškai paklusti taisyklėms
Sudominantys vadovai	Telkia darbuotojus siekti bendro tikslo ir ragina puoselėti bendras vertybes
Treniruojantys vadovai	Ugdo darbuotojus tapti vadovais ir užimti vadovaujančias pareigas
Nonsense (bendro susitarimo) siekiantys vadovai	Siekia bendro susitarimo
Darnius tarpusavio santykius puoselėjantys vadovai	Su darbuotojais užmezga emocinius ryšius ir siekia kolektyvo darnos
Patirtį vertinantys vadovai-ekspertai	Iš darbuotojų tikisi kompetencijos ir gebėjimo orientuotis įvairiose situacijose (atrasti savo veiklos kryptį)

Šaltinis. George,B., Sims, P. (2008) Tikroji kryptis. Kaip tapti tikruoju lyderiu. Kaunas – Smaltijos leidykla

Vadovavimo stiliaus sampratą S.Stoškus ir D.Beržinskienė (2005) apibūdina, kaip žmonių santykių organizacijoje visuma. Tam įtakos turi vadovo vertybės, pavaldinio lūkesčiai ir susiklosčiusi situacija. Vadovavimo stiliai yra sudaryti iš paliepimų, stimulų, argumentų (žr. 2 priedą). Atlikti vadovavimo ypatumų tyrimai rodo, kad sėkmingiausiai funkcionuoja tos, kurių vadovams būdingas ne autoritarinis darbo stilius, o gebėjimas atsižvelgti į savo ir aplinkinių jausmus.

Įvairūs autoriai vadovavimo stilius, dar vadinamus modelius, suskirsto skirtingai. Štai Likkert išskyrė keturis vadovavimo stilius: eksplotacinis autokratinis, gero linkinčios autokratijos, konsultacinis bei partisipatyvinis (Krainer, 1998). K.Levino nurodė tris pagrindinius vadovavimo stilius (modelius): autokratinis, demokratinis, liberalusis (Juozaitienė, Staponkienė, 2002).

Apžvelgus vadovo vadovavimo stilius galime pažymėti, jog nėra nei gero, nei blogo vadovavimo stiliaus, - yra tik tinkamas ar netinkamas, tai grupei, toje situacijoje, tiems uždaviniams tuo momentu spręsti.

Šiuolaikiniai vadovai moka paveikti žmones remdamiesi ne formalia savo valdžia, o asmenine įtaka - pavyzdžiu, emociniu organizacijos žmonių įtraukimu į bendrą tikslų realizavimą (Lepečkienė, 2008). Vrum kartu su Yetton savo straipsniuose pabrėžia, kad vadovo sėkmę lemia sugebėjimas persiorientuoti į kitokį valdymo stilių (Ivancevič, Mateson, 1990). P.Hersey ir K.Blanchard paskelbė lyderystės gyvavimo ciklo teoriją, aiškinančią, kaip vadovavimo stiliai veikia pavaldinių brandumas (L.Juozaitienė, J.Staponkienė, 2002). Pasak B.George ir P.Sims (2008) norint pasiekti tikslų, svarbu bendraujant su darbuotojais veiksmingai pasinaudoti įtaka. Įtaka – tai dominavimas kitų atžvilgiu. Vadovavimo stiliai ir įtaka yra neatsiejami. Paprastai vadovavimo stilius išreiškia įtakos sampratą. Remiantis B.George ir P.Sims (2008) pateiktomis išvadomis apie įtakos panaudojimą, galima spręsti iš papildomų požymių, susijusių su vadovavimo stiliais (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Vadovavimo stilius ir įtaka

Vadovavimo stilius	Įtakos panaudojimas	Komandos narių elgsena	Vadovo santykiai su pavaldiniais
Nurodantieji vadovai	Dominavimasis, naudojimasis padėtimi	Pavaldiniai būna klusnūs	Priklausomi
Sudominantys vadovai	Įtikinėjimas	Komandos nariai jaučiasi skatinami	Abipusiškai priklausomi
Treniruojantys vadovai	Konsultavimas	Darbuotojai tampa imlūs	Abipusiškai priklausomi
Nonsense (bendro susitarimo) siekiantys vadovai	Siekimas susitarti, bendros nuomonės ieškojimas	Komandos nariai jaučiasi lygūs	Abipusiškai priklausomi
Darnius tarpusavio santykius puoselėjantys vadovai	Empatija	Visas dėmesys – komandiniam darbui	Abipusiškai priklausomi
Patirtį vertinantys vadovai-ekspertai	Žinios	Komanda geba veikti savarankiškai	Nepriklausomi

Šaltinis. George, B., Sims, P. (2008) Tikroji kryptis. Kaip tapti tikruoju lyderiu. Kaunas – Smaltijos leidykla

Kaip matyti iš 2 lentelės įtakos panaudojimo būdas atsispindi vadovavimo stiliuje. Vadovavimo stilius priklauso nuo įtakos panaudojimo, komandos narių elgsenos ir vadovo santykių su pavaldiniais. Visus vadovus sieja būtinybė vadovauti kuo veiksmingiau, norint pasiekti aukštesnių ilgalaikių rezultatų, tikriesiems vadovams sekasi kur kas geriau, nes jie geba vadovautis vidiniu kompasu ir yra atsidavę organizacijai (George, Sims, 2008).

S.Stoškus ir D.Beržinskienė, (2005) pažymi, kad vadovavimas organizacijoje yra viena svarbiausių vadovų funkcijų, susijusių su tarpasmeniniais valdymo aspektais, padedanti pavaldiniams suprasti įmonės tikslus ir skatinti efektyviai jų siekti.

W.G.Beninis ir B.Namus (1985) yra įsitikinę, kad vadovams rūpi įgyvendinti kitų vadovų sukurtus planus bei strategiją, o lyderiai siekia suformuluoti ateities viziją (Chmiel, 2005). J.Kvedarvičius (2006) pastebi, kad norint konkrečioje situacijoje veikti remiantis valdymo teorija, vadovui reikia turėti tinkamas žinias apie tarpusavyje suderintas realias galimybes atlikti tam tikrus valdymo poveikius ir etapines valdomosios sistemos būsenas, siektinas, sąveikos formas bei apie valdančiosios sistemos kūrimo ar pertvarkymo variantus. B.George ir P.Sims (2008) teigimu, dabartinis vadovas turi gerai žinoti bei suvokti šiuolaikinės pasaulinės ekonominės valdžios logiką bei koordinates - rinkos globalizaciją, skaitmenines technologijas, žmoniškąjį kapitalą bei siekdami savų tikslų turi:

- Žinoti tikrąją savo kryptį;
- Žinoti savo tikslą;
- Iki smulkmenų išmanyti savo darbą;
- Turi būti labai nuoširdus ir kuklus, tačiau pasitikintis;
- Žinoti, kaip skatinimu priversti darbuotojus siekti geriausių rezultatų;
- Turi mokėti paraginti, įkvėpti, išreikšti pagarbą ir pasidalyti pripažinimu su kitais.

G.Zulanas (2007) pažymi, kad organizacijos sėkmę lemia joje dirbantys žmonės, o veiklos rezultatų efektyvumas priklauso nuo vadovo, kuris geba išsilaisvinti nuo stereotipinio mąstymo ir ribojančių įsitikinimų, atveria darbuotojų vidinius resursus, įžiebta kibirkštį ir entuziazmą veikimui, nukreipdamas tikslinga kryptimi. Suprantama, kad tai pasiekti be psichologinių žinių, yra neįmanoma. Šiandieninis vadovas, efektyviai vadovaujantis organizacijai, turėtų:

- atlaisvėti nuo stereotipinio mąstymo ir įsitikinimų;
- įgyti žmogaus giluminio suvokimo ir elgsio modelio analizavimo įgūdžių;
- įsisavinti efektyvios komunikacijos įgūdžius, siekiant derybų tikslų;
- įgyti efektyvių organizacijos valdymo įgūdžių;
- gebėti įtakoti kitus ir pažadinti jų norą veikti, atskleisti potencialą;
- tapti tikslesniais, priimant sprendimus.

Pasak J.Kvedaravičius (2006), organizacijos valdymui būtinos žinios bei jų skleidėjai – vadovai, t.y. aktyvūs žmonės, pasirengę atlikti valdymo poveikius. Vadovai turi nuolat įvertinti, kokiame vystimosi etape yra organizacija, kur einama, ko siekiama, t.y. numatyti organizacijos vystimosi galimybes bei tinkamai įvertinti trūkumus.

Tikrieji vadovai, norintys pasiekti pačių geriausių rezultatų, privalo puoselėti artimus santykius, grindžiamus abipuse pagarba. Lojalumas, pagarba yra skatinimo pagrindas, tačiau juos reikia užsitarnauti. Norint pelnyti kolegų ir pavaldinių pagarbą, vadovui reikia paisyti keletą sąlygų: elgtis su kitais kaip su sau lygiais, būti geru klausytoju, mokytis iš kitų, dalytis gyvenimiška patirtimi (George, Sims, 2008).

Vadovo vaidmenį H.Mintzberg apibūdina, kai taisyklių visumą, kurių būtina laikytis einant tam tikras pareigas ir juos suskirstė į tris grupes: tarpasmeninių santykių palaikymas, informaciniai vaidmenys, vaidmenys susiję su sprendimų priėmimu (žr. 3 priedą).

Pasak A.Zulano (2007), žmonės dažniausiai sprendžia problemas dalimis, analizuoja situaciją įvairiais aspektais. Kokį mes benagrinėtume reiškinį ar objektą - politinę situaciją šalyje, konkurenciją versle ar procesus organizacijoje – visur susidursime su ištisa sistema. Vadovams, siekiantiems efektyvių rezultatų, organizaciją reikia matyti kaip vientisą organizmą.

Apibendrintai vertinant visus paminėtus vadovo lyderio orientacijos aspektus, galime daryti išvadą, jog asmuo gali būti vadovas, lyderis arba ir vadovas, ir lyderis. Tai paaiškinama tuo, jog visa tai priklauso nuo vadovo elgsenos, bendradarbiavimo, turimų žinių, supratimo bei asmeninių savybių. Vadovas turi numatyti galimus sunkumus ir asmeninius nesutarimus, stengiasi pasiekti organizacijos narių veiklos tikslų suderinamumo. Pagrindinis skirtumas tarp vadovo ir lyderio būtų: vadovams rūpi įgyvendinti kitų vadovų sukurtus planus bei strategiją, o lyderiai siekia suformuluoti ateities viziją. Būtina pabrėžti, jog vadovui, jo valdymo stilius ir valdymo metodai yra vieni iš veiksnių, užtikrinančių teigiamą organizacijos mikroklimatą. Taigi, organizacijos pokyčių įgyvendinimo sėkmė labai priklauso nuo paties vadovo supratimo, kompetencijos ir gebėjimų tuos pokyčius įgyvendinti, o vadovavimas yra telkiantis žmones ir jiems padedantis siekti tikslų, padeda grupei išsilaikyti drauge ir susitelkti siekiant realizuoti tikslus, transformuoja žmonių ir grupių potencinę jėgą į realius veiksmus. Tai pat pastebėtina, jog norint sėkmingai lyderiauti būtina sąmoningai tobulėti ir vadovautis savo vertybėmis.

1.3. Sąvokos “personalo darbinis stresas” pagrindimas vadybos moksle ir organizacijų psichologijoje

D.McGregor ir A.Maslow tyrinėję žmoniškųjų santykių elgsenos ypatumus bei įvairius socialinio poveikio aspektus, suformavo naują vadybos funkciją – personalo vadyba. Pagrindinis personalo vadybos tikslas – padėti darbuotojui suprasti savo galimybes, atskleisti jo kūrybinį potencialą ir tuo pagrindu didinti organizacijos veiksmingumą (Juozaitienė, Staponkienė, 2002).

Kadangi šiuolaikinėje organizacijoje darbo tempai yra dideli, naujų technologijų diegimas, kuriems įsisavinti reikia papildomų žinių, darbuotojas praranda saugumo jausmą, susiduria su psichologine rizika darbe, t.y. stresu. J.Kasiulis ir V.Tarvydienė (2003) teigimu, mes gyvename stresinių situacijų ir jų krūvių daugėjimo ir didėjimo laikais. Daugelis stresų bei įtampų rodiklių nuolat gausėja, vis daugėja jų sukeltų susirgimų.

Stresas - tai išsivysčiusio pasaulio problema. Įvairių sričių pasiekimai pakeitė gyvenimo tempą: viskas vyksta sparčiau ir plačiau, nuolat vystosi, kinta. Mūsų vidinė sistema yra menkai pritaikyta tokiems pokyčiams. Naujų technologijų siūlomi gyvenimo patogumai yra labai patrauklūs, ir mes, padidinę savo gyvenimo tempą, dažnai imame just vidinę įtampa. Kartais ta įtampa pasidaro tokia didelė, kad organizmas ima priešintis mūsų gyvenimo būdui.

Stresą sukeliančius veiksnius bei jo atsiradimo priežastis tyrinėja daug skirtingų mokslų (pavyzdžiui, biologija, psichologija, sociologija, profesinė medicina ir epidemiologija), tai ir yra viena pagrindinių nesutarimų dėl streso apibrėžimo priežasčių (Buunk ir kiti, 1998). Dauguma mokslininkų, sutinka, kad galima išskirti tris streso termino prasmes (pavyzdžiui, Cooper ir Payne, 1998; Kasl, 1987; Kahn ir Byosiere, 1992; Semmer, 1996): stresas kaip reakcija, stresas kaip stimulus ir stresas kaip tarpinis procesas tarp stresoriaus ir reakcijos (Chmiel, 2005).

Tarptautinių žodžių žodyne (1993) randamas toks streso apibūdinimas: įprasta būseną – visuma apsauginių fiziologinių reakcijų, atsirandančių žmogaus organizme kaip atsakas į nepalankių veiksnių, vadinamų stresoriais.

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

I.Mills (1998) stresą apibūdina, kaip tam tikros pusiausvyros tarp mūsų pačių ir vykstančios situacijos, pasireiškimas. J.Pikūno ir A.Palujanskienės (2005) teigimu, stresinės situacijos atsiranda, kai žmogui iškeliama dideli reikalavimai. The Worlds Greatest Treasury (2001) publikacijose konstatuojama, kad stresinės situacijos atsiranda, kai nebesugebame jų kontroliuoti, nebepajėgiame savarankiškai sukurti jų įveikimo strategijos ir numatyti darbų sekos. Chronologinė streso apibrėžimų lentelė pateikta 4 priede.

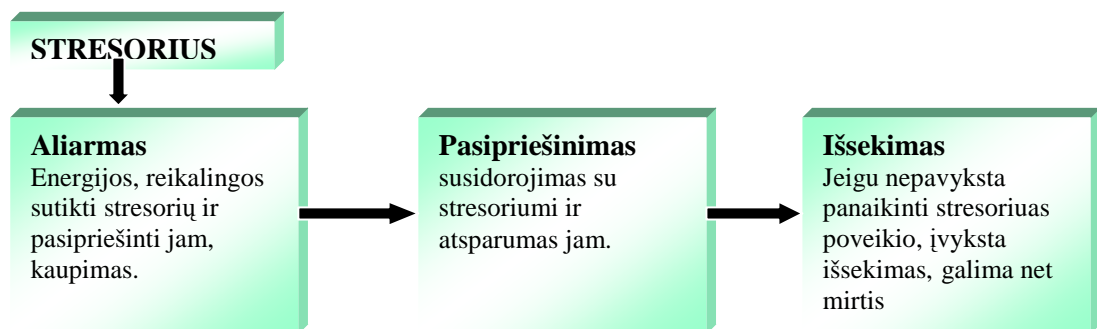
Endokrinologas Hansas Seljė (Hans Selye) 1936 metais Monrealio universitete Kanadoje, pristatydamas atliktų tyrimo rezultatus, pirmą kartą pavartojo terminą „stresas“, o vėliau sukūrė ir streso teoriją, kurioje stresą apibūdino, kaip žmogaus psichinės ir fiziologinės įtampos būseną, atsirandančią dėl išorinių bei vidinių dirgiklių. E.R.Parson (1998), pastebėjo, kad stresinei situacijai praėjus, ilga laiką dar jaučiame postresinius požymius.

Kita grupė streso tyrinėtojų, kurių pagrindiniai atstovai T. H. Holmes ir R. H. Rahe, atkreipė dėmesį ne į streso reakcijas, bet į streso sukėlėjus. Jie atliko gilesnę stresorių analizę ir pabandė nustatyti universalius jų vertinimo požymius (Grakauskas, 2004).

Pasak Ž.Grakausko (2004), šios paradigmos negalėjo atsakyti į klausimą, kodėl įvairiems žmonėms tas pats stresorius, esant toms pačioms sąlygoms, turi nevienodą poveikį. Kognityvinės psichologijos tyrimai naujai leido pažvelgti į streso kilmę, kurio autorius yra R.S.Lazarus. Tas pats stresinis įvykis gali skirtingai paveikti įvairius žmones dėl jų kognityvinės veiklos bei motyvacijos skirtumų (Grakauskas, 2004).

R.S.Lazarus stresą apibūdina “kaip ypatingą asmens ir aplinkos santykį, kuris asmens yra įvertintas kaip apsunkinantis, arba viršijantis jo turimus išteklius ir keliantis grėsmę jo gerovei” (Lazarus, Folkman, 1984).

Profesinė medicina bei psichofiziologija stresą laiko psichologine arba fiziologine organizmo reakcija į tam tikrą grėsmę, kur streso sąvoka grindžiama klasikiniu H.Seley bendrosios adaptacijos sindromu, kuris yra pavaizduotas 3 paveiksle.



3 pav. Streso eigos schema

Šaltinis. Kasiulis, J., Tarvydienė, V. (2004). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.

Kaip matyti iš 3 paveikslo bendrasis adaptacijos sindromas skiriamas į tris stresinės fazės:

- Aliarmas - reakcija į pavojų – mobilizacija, vykstant fiziologiniams ir harmoniniams pokyčiams. Iššaukia pabėgti ar pavyti reikalingų resursų kaupimą, motorinių galių stiprėjimą, protinių funkcijų aštrėjimą.
- Pasipriešinimas - optimalus prisitaikymas, sužadinant atitinkamas sistemas. Pasižymi kompensacijos sutrikimais, organizme didėjančia netvarka bei proto „pasimetimu“, išnyksta realybės pojūtis.
- Išsekimas - adaptacinės energijos išsekvojimas. Iškyla pavojus susirgti fiziologinės ar psichologinėmis ligomis (Legkauskas, 2001).

Įvairūs pokyčiai mūsų gyvenime, sukelia tam tikrus stresorius, atsiranda poreikis susidoroti su iškilusia situacija. Stresas gali sukelti tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį. Konstruktyvus

stresas (eustreas) teigiamai veikia individo gyvenimą, destruktivus stresas (distresas) yra disfunkcinis –neigiamai veikia individo gyvenimą (Pikūnas, Palujanskienė, 2005).

Organizacijos iš darbuotojų reikalauja labai daug pastangų, energijos, nes kiekvieną dieną susiduria su įvairiais sunkumais, kuriuos greitai reikia šalinti. Atsiranda profesinis nuovargis kurį I.Leliūgienė, L. Rupšienė, A.Baušytė (2003) apibūdina, kaip viena aktualiausių profesinės raidos problemų ir kuris yra susijęs su “sudegimo” sindromu. Šis sindromas atsiranda dėl emocinio išsekimo, savo identiškumo nesuvokimo, asmeninio pajėgumo sumažėjimo. “Sudegimo” tyrinėtojas, psichoanalitikas H.Freudenbergeris pastebėjo, kad ypač atsidavę ir pareigingi srities darbuotojai dažnai pervargsta, praranda pusiausvyrą, ima neigiamai bei ciniškai vertinti savo darbą ir klientus, tampa nervingi, irzlūs, nepatiklūs, juos pačius gali apimti depresija.

H.Vollmer (1998) profesinio “sudegimo” procese išvelgia tokias stadijas:

1. pirmojoje stadijoje sutrinka pusiausvyrą tarp reikalavimų ir galimybių – patiriamas stresas;
2. antroji stadija – ūmi, trumpalaikė emocinė reakcija į šios pusiausvyros sutrikimą; atsiranda baimė, įtampa, išsekimas;
3. trečiojoje stadijoje keičiasi požiūris ir elgesys, atsiranda tendencija su klientais elgtis šaltai, dirbti mechaniškai ar net ciniškai, su išankstine neigiama nuostata; taip stengiamasi patenkinti savo paties poreikius – gintis puolant.

J.Rotterio, A. Bandūros ir M.Seligmano tyrimai atskleidžia, kad stresas įsigali tada, kai situacijos tampa nevaldomos ir kai trukdo organizacijai siekti užsibrėžtų tikslų (Ratcliffe, 2006). Tam tikro lygio stresas gali būti teigiamas, esant nemaloniomis aplinkybėmis. Nedidelis stresas skatina, didelis stresas sekina bei pasiekus tam tikrą krizinį streso lygį, t.y. kuo stresas didesnis, tuo prasčiau atliekamas darbas – ir fizinis, ir protinis (Pikūnas, Palujanskienė, 2005).

Tyrinėtojas H.J. Eysenck‘as išskyrė tris asmenybės veiksnius: ekstraversiją – intraversiją, neurotiškumą – emocinį stabilumą ir psichotiškumą. Ekstravertiškos asmenybės linkusios greitai sureaguoti į situaciją, nekaupiti neigiamų emocijų savyje, agresyviai išreikšti savo nepasitenkinimą. Intravertiškos asmenybės linkusios nuslopinti savyje neigiamus išgyvenimus ir jų neparodyti išorėje. Stabilios asmenybės, susidūrusios su stresine situacija, greitai nusiramina, kontroliuoja savo jausmus ir elgesį. Neurotinės asmenybės labai jautriai reaguoja į menkiausią stresinį dirgiklį, sunkiai nusiramina ir kenčia psichosomatinius skausmus (Eysenck, 1999).

Ergonomikoje bei eksperimentinėje psichologijoje stresas laikomas stimuliu, t.y. stresas vadinamas neigiama situacija, veikiantis žmogų bei sukeliantis neigiamas pasekmes. Tarp stresinio stimulo ir jo neigiamų pasekmių egzistuoja tiesioginis ryšys, - teigia N.Chmiel (2005).

Stresas darbe yra emocinė būseną, kurios priežastis – „prieštaravimas tarp darbe keliamų reikalavimų ir asmens sugebėjimo atlikti juos, arba – subjektyvus reiškinys, asmens suvokimas,

jog nesugebės atitikti darbinės situacijos keliamiems reikalavimams“, - savo straipsniuose rašo L.Andriekienė (1992).

N.Chiel (2000) darbinį stresą apibrėžia kaip patirta aplinkos reikalavimų ir individualių situacijos išteklių neatitikimą, kurį lydi protiniai, fiziniai ir elgsenos simptomai bei stresinius stimulus pavadino stresoriais, o jų pasekmes – stresinėmis reakcijomis arba įtampa. B.Wheaton (1996) išskyrė darbinio streso stresinių reakcijų tipus: įvykių sąlygojimų stresorių bei nenutrūkstamų, dar vadinamų chronišku, stresorių. Apibrėžiant įvykių sąlygojimą stresorių, svarbiausia yra jo diskretiškumas įprastoje laiko tėkmėje bei poveikio pradžioje ir pabaigoje. N.Chiel (2005) apibrėžia chroniško stresoriaus formą, kuris:

- nebūtinai prasideda kartu su įvykiu, bet plinta iš lėto ir klastingai kaip besitęsianti probleminė mūsų socialinės aplinkos bei socialinių vaidmenų sąlyga;
- paprastai nuo situacijos pradžios iki išsprendimo trunka ilgiau nei pats įvykis.

Paprastai įvykis turi pasibaigti, o chroniški stresoriai dažniausiai būna be pabaigos, kurie naudoja mūsų įveikos išteklius, bet nenumato sprendimo galimybes. Chroniško darbinio streso būsenos pasireiškia išsekimu, kurį W.B.Schaufeli ir D.L.Enzmann (1998) įvardijo kaip „normalių individų nuolatinę neigiamą, su darbu susijusią psichinę būseną, kurią pirmiausia apibūdina nuovargis, lydimas distreso, sumažėjusio efektyvumo pojūčio, sumažėjusios motyvacijos bei disfunkcinių nuostatų ir elgsenos“ ir kuri stiprėja laipsniškai (Chiel, 2005).

Pasak A.Palujanskienės (2005), stresą darbe galima būtų apibūdinti kaip organizavimo būseną, kylančią dėl netikėtų nepalankių aplinkybių, dezorganizuojančią darbinę veiklą. Viena dažniausių streso darbe priežasčių yra darbuotojų perkrovimas darbu arba laikymas be darbo. Kai darbas neįdomus, taip pat išgyvenama streso būseną, ją sukelia ir tai, kai per trumpą laiką reikia apdoroti daug informacijos (Pikūnas, Palujanskienė, 2005). N.Chmiel (2005) darbinį stresą suskirstė į keturias kategorijas bei pateikė svarbiausius visų šių kategorijų stresorius:

1. Darbo turinio – per didelis arba per mažas darbo krūvis, sudėtingas darbas, monotoniškas darbas, per didelė atsakomybė, pavojingas darbas, prieštaringi arba neaiškūs reikalavimai.
2. Darbo sąlygų – nuodingos medžiagos, kenksmingos sąlygos (triukšmas vibracija, blogas apšvietimas, radiacija, temperatūra), kūno laikysena darbo metu, fiziškai sunkus darbas, pavojingos situacijos, nepakankama higiena, apsauginių priemonių triukšmas.
3. Įdarbinimo sąlygų – pamaininis darbas, mažas atlyginimas, menkos karjeros perspektyvos, lanksti darbo sutartis, netikrumas dėl darbo.
4. Socialinių santykių darbe – nevykęs vadovavimas, menka socialinė parama, menkos galimybės dalyvauti priimanant sprendimus, familiarumas, diskriminavimas (Chmiel,2005).

Europos Sąjungos ir sveikatos darbe komisijos teigimu, stresą atrasime kiekvienoje darbo vietoje ir jo būvimas rodo:

1. fiziniai streso indikatoriai (padidėjęs kraujospūdis, padažnėjęs širdies plakimas, labiau nei įprasta įsitempę raumenys);
2. psichologiniai streso indikatoriai (padidėjęs nerimas, depresija, agresija, pasimetimas);
3. elgesio pokyčio streso indikatoriai (suintensyvėjęs rūkymas, alkoholio vartojimas, dirglumas, perdėtas susirūpinimas smulkmenomis, sumažėjęs darbo našumas).

Remiantis H.J.Bernardin (2003) pateiktomis tyrimų išvadomis, apie streso buvimą galima spręsti iš papildomų požymių, susijusių su situacija darbe (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

Streso darbe indikatoriai

STRESO POŽYMIAI	
<ul style="list-style-type: none"> • vis dažnesnės darbuotojų klaidos bei didesni patiriami nuostoliai 	<ul style="list-style-type: none"> • dažni ginčai, konfliktai, apkalbos, intrigos
<ul style="list-style-type: none"> • kolektyve tvyranti įtampa 	<ul style="list-style-type: none"> • išryškėjęs darbuotojų irzlumas
<ul style="list-style-type: none"> • laiku neįvykdomi planai, nes sprendimai priimami per lėtai 	<ul style="list-style-type: none"> • maža dirbančiųjų motyvacija; menkas bendradarbiavimas
<ul style="list-style-type: none"> • nenoras dalyvauti bendruose poilsio vakarėliuose 	<ul style="list-style-type: none"> • darbo efektyvumo ar produktyvumo sumažėjimas
<ul style="list-style-type: none"> • padažnėję darbuotojų susirgimų atvejai 	<ul style="list-style-type: none"> • dažni vėlavimai ir ankstyvi išėjimai iš darbo bei dažnos pertraukos darbo metu
<ul style="list-style-type: none"> • darbuotojų pretenzijos dėl darbo instrukcijų ir nurodymų (pageidaujama, kad jos būtų tiksliau ir aiškiau apibrėžtos) 	<ul style="list-style-type: none"> • šalti ar net priešiški darbuotojų ir administracijos santykiai

Šaltinis. Bernardin, H.J. (2003). Human resource management : an experimental approach. Boston: McGraw-Hill/Irwin

M.Frankenhaeuser ir B.Gardeli (1976) pastebėjo, kad stresas būna stipriausias tada, kai darbas yra monotoniškas, kai darbininkas visą darbo laiką turi dirbti toje pačioje padėtyje bei kai darbo tempą diktuoja įrengimai. N.Chiel (2005) teigimu, darbiniai stresoriai kyla dėl eilės problemų kylančių darbinėje aplinkoje, t.y. per didelių užduoties reikalavimų, perdėto sudėtingumo, neapibrėžtumo, konfliktų, pasirinkimo laisvės suvaržymų bei nepakankamo skatinimo. Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra (2000) duomenimis, stresas darbe patiriamas, kai darbo užduotys viršija darbuotojo gebėjimą jas įvykdyti. Stresą darbe dažniausiai sukelia per didelis arba per mažas krūvis, monotonija, netikrumas, baimė - prarasti darbą, socialiniai konfliktai, teigia M.Furst (1998).

Pasak R.Kahn, P.Byosiere (1992), darbinis stresas reiškia daromą žmogui išorinį spaudimą, kuris virsta įtampa ir jo manymu “tam tikrose ribose žmonės yra pajėgūs atsispirti šiam spaudimui, prisitaikyti prie situacijos ir atsigauti, kai pasibaigia įtemptas laikotarpis”.

„Tenka pripažinti, kad darbinė veikla turi įtakos tarpusavio nesutarimams šeimoje. Pagrindinės aplinkos – darbas, namai ir socialinė aplinka – formuoja integruotą visumą jėgų, kurios veikia vienas kitą. Individas paveiktas vienos aplinkos stresorių, gali juos perkelti į kitą aplinką ir veikti ją“, - teigia N.Petkevičiūtė ir A.Saudargaitė (2006). Taigi stresoriai, susiję su

darbo aplinka, gali veikti individus ir socialinėje aplinkoje, ir jų namuose bei atvirkščiai – stresoriai socialinėje aplinkoje ar namuose gali turėti įtakos jų darbui.

Apibendrinant pastebime, jog darbinis stresas yra ir mokslinė, ir socialinė problema. Įvertinus įvairių autorių pateiktus streso apibūdinimus, galime teigti, kad dar nėra sukurtos vieningos darbinio streso teorijos. Taigi, stresą galime apibūdinti kaip įtampos būseną, t.y. visumą apsauginių fiziologinių reakcijų, atsirandančių žmogaus organizme, kaip atsakas į nepalankius veiksnius – stresorius.

R.A.Karasek (1979), R.L.Payne (1979), R.A.Karasek ir T.Theorell (1990) tyrimuose analizavo tam tikrų darbo charakteristikų stresinius poveikius ir tai dažniausiai telkė dėmesį į darbo turinį. M.Frankenhaeuser ir B.Gardell (1976) atliktuose tyrimuose pastebėjo, kad stresas, kuris rodo adrenalino ir noradrenalino išsiskirimas bei pačių tyriamųjų pranešimai apie susierzinimą būna stipriausi tada, kai darbas yra monotoniškas, kai darbininkas visą darbo laiką turi dirbti toje pačioje padėtyje bei kai darbo tempą diktuoja įrenginiai. C. Hampden-Turner (2004) manymu, stresą galima valdyti, jis nėra nekontroliuojamas bei toks valdymas nereikalauja didelių kaštų ir būna stebėtinai efektyvus.

Tyrimas, kurį atliko „Kelly Servines“ atskleidžia, kad Amerikos darbo jėga yra mažiau įtemta nei Europoje. Iš tūkstančių respondentų, dalyvavusių „Kelly Servines“ globalinio darbo jėgos indekso nustatymo tyrime, 11,7 % Amerikos bei 27,1 % Europos respondentų apibūdino savo darbą, kaip ypač keliantį stresą.

Mičigano valstijos universitete Socialinių tyrimų universitete buvo sukurti bendriausi darbinio streso modeliai, t.y. „Mičigano modeliai“. Šis modelis atspindi keturis pagrindinius kintamųjų, surikiuotų pagal priežastinę seką, grupes: organizacinės charakteristikos, kurios gali sukelti tokius stresorius kaip vaidmens konfliktas, dviprasmiškumas bei perkrovą, psichologiniai stresoriai, stresinės reakcijos (įtampa) iš kurių seka įvairios ligos. Įtampa - tai asmens emocinė, fiziologinė bei elgsenos reakcija, kuri gali sukelti tokias fizines bei psichines ligas kaip depresija, širdies ir kt. Manoma, kad šis modelis gali veikti:

- individualaus darbuotojo ilgalaikės savybės, tokios kaip A/B tipo elgsenys;
- tarpasmeniniai santykiai, tokios kaip socialinė parama (Chmiel, 2005).

Kiekvienam iš mūsų, priklausomai nuo situacijos, būdingi abiejų elgsenų tipų fragmentai bei stresams jautrūs individai dažniausiai pasižymi didesne A tipo elgsenų dalimi, nors B tipas yra „sveikesnis“ (B.O'Hanlon, 1999).

M.Friedmanas, R. Rosenmanas (1986) teigia, kad reakcija į stresą priklauso nuo žmogaus asmenybės tipo, temperamento bei charakterio savybių bei atlikę tyrimus padarė išvadą, kad žmonės būna dviejų tipų A ir B (Myers, 2000). A/B tipo asmenybių teorija, teigianti, kad A tipo žmonės linkę rungtyniauti, laimėti, yra orientuoti į greitus rezultatus ir sėkmingą karjerą, jie yra

geri lyderiai, o B tipo atstovai yra atsipalaidavę, siekia darbinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros bei kokybės. Furnham (1992), Buunk ir kiti (1998) teigia, kad A tipo elgesį apibūdina laiko trūkumo pojūtis, nekantrumas, neramumas, aktyvus išitraukimas į darbą bei konkurencingumas, o B tipo elgesiusi būdingas ramesnis, kantresnis bei laisvesnis elgesys. A/B tipo individams priskiriamos elgesio savybės matome 5 lentelėje.

5 lentelė

A/B tipo individų elgsenos savybės

A tipas	B tipas
<ul style="list-style-type: none"> • Yra reiklūs sau ir kitiems, • Būna nekantrūs ir pikti, kai kiti dirba lėčiau ar prasčiau nei jie pageidautų; mėgsta pabaigti kitų žmonių mintis, • Linkę į pykčio ir agresijos protrūkius, kurie kartai stebina netgi juos pačius, • Linkę slėpti pyktį, • Gali būti „viršininkiškos“ natūros, • Nuolat jaučiasi, jog gyvenime turėjo pasiekti kur kas daugiau nei yra pasiekę • Didesnę laiko dalį praleidžia nekantraudami, • Jaučiasi privalą viską atlikti patys; visiškai nepasitiki kitais, • Gyvenimą laiko sunkiu ir kankinančiu išbandymu; niekur neranda ramybės, • Neretai beatodairiškai prievartauja save elgtis taip ir ne kitaip, • Stokoja tolerancijos ir pasitikėjimo; jiems sunku produktyviai spręsti konfliktus ir problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Nesunkiai gali atsisakyti vienokios ar kitokios veiklos ar iniciatyvos, • Priima save pačius bei kitus tokius, kokie jie yra, ir lengvai susitaiko su esama tikrove, • Yra atlaidesni sau už nesėkmes, • Nėra pernelyg reiklūs sau ir kitiems, • Sunkumų akivaizdoje neturi bendravimo problemų, • Mėgsta dirbti tarp žmonių ir su jais, • Su žmonėmis palaiko gerus santykius, • Jiems reikia laiko, kad suvoktų, kas vyksta, o iškilus problemoms, jie stengiasi numatyti galimas jų pasekmes.

Šaltinis. O’Hanlon, B. (1999). Stresas. Kaunas: Gaivata

Tiek individai, tiek darbo grupės eilė simptomų parodo, kad patiria darbo vietoje nesuvaldomą streso lygį. Fizinėmis darbinio streso priežastimis galima priskirti:

- darbo krūvio nekontroliavimą, per daug intensyvias apkrovas ir grafikus;
- aiškių gairių stoka iš vadovybės;
- informacijos apie atliekamo darbo prasmę, tikslus, karjeros galimybes ar darbo pastovumą stoka;
- individų ar atskirų sričių konfliktus dėl skyrių konkurencijos ar asmenines diskriminacijas bei priekabiavimą;
- fizine prasme nepalankias darbo sąlygas, pavyzdžiui, temperatūros pokyčius, per didelius triukšmo ar vibracijos lygius;
- susirūpinimą pavojingų cheminių medžiagų poveikiu ar kitomis pavojingomis situacijomis.

Mokslinėje literatūroje aprašyta keletas skirtingų darbinio streso modelių bei dauguma iš jų susiję su pavaizduotu 4 paveiksle.



4 pav. Streso darbe modelis

Šaltinis. Hampden-Turner C. (2004). *Managing people: across cultures*. – Chichester: Capstone.

Kaip matyti iš 4 paveikslo stresą sukeliantys veiksniai kyla iš išorinės bei vidinės (dar vadinamos - asmeninės) aplinkos. Vidinės ar išorinės priežastys, pasiekusios kritinę ribą, sutrikdo fiziologinių bei psichologinių funkcijų veiklą, iš kurių ir susidaro stresas, kurio padarinyje įvyksta organizmo jėgų mobilizacija, skirta gynybai ar pasitraukimui, teigia J.Pikūnas, A.Palujanskienė, (2005). Stresą darbe galima apibūdinti kaip organizmo būną, kylantį dėl netikėtų nepalankių aplinkybių, dezorganizuojančią darbinę veiklą (Chmiel, 2005). Išorinį neigiamą stresą (distresą) sukelia išoriniai dirgikliai, kurie atsiranda slegiančiose situacijose ir kurie veikia organizmą bei psichiką (Meška, Juozulynas, 1996). J.Lapė nurodė šiuos išorinius stresorius:

- Darbo jėgos kaita, darbuotojas nėra užtikrintas, ar išliks savo darbo vietoje, ar jam neteks atsidurti bedarbių gretose;
- Ilgai atliekamas darbas, sukeliantis protinį arba fizinį nuovargį;
- Darbas, atliekamas izoliuotai nuo kitų darbuotojų, sukelia vienatvės jausmą, ypač ekstravertams;
- Pavojingas darbas (fizine, psichine prasme).

Vidiniai stresoriai - siejami su asmenybės ypatumais, t.y. tam tikras vidinis nusiteikimas. Tai galėtų būti per dideli reikalavimai sau arba siekimas iš šalies primestų tikslų, kurių patys nesame išsikėlę. Visą tai, jei darome prieš savo valią, mus slegia, sako (Meška, Juozulynas, 1996). Bei J.Lapė nurodė šiuos vidinius stresorius:

- Nesėkmės - žmogui primenamos jo ankstesnės nesėkmės, patirtos atliekant užduotis, ir siūloma dar kartą tas užduotis atlikti;
- Baimės - tikra ir tariama galimybė būti kritikuojamam, stresinės situacijos padarinių nežinojimas, sunkios užduoties sprendimas ir t.t.;
- Nemalonūs fiziniai pojūčiai – šilumos, šalčio ar kuris nors kitas pojūtis;
- Tempo ar greičio jautimas – reikalaujama, kad darbuotojas darbą baigtų per trumpą laiką, vienu metu jis turi apdirbti labai daug informacijos.

Vidinius stresorius galima suskirstyti į sekančius poreikius (Pikūnas, Palujanskienė, 2005):

- Fiziologinius – jaučiame poreikį judėti, išlaikyti fizinius gebėjimus;
- Emocinius – afekcijos (meilės, emocinio saugumo) bei socialinės patirties įvairumo;
- Socialinius – svarbus asmeninis dėmesys, bendravimas, priimtumas, statusas;
- Intelektinius – noras žinoti, suprasti, skleisti bei naudoti protines galias, jaučiamas tiesos, socialinio teisingumo alkis;

Dvasinius poreikius – atskleidžia per troškimą žvelgti toliau bei giliau į gyvenimo esmę, suabstraktinti bei transcenduoti regimą tikrovę, vadovautis savo sąžine, atrasti prasmę visiems gyvenimams ir siekiams, atsakyti į tokius klausimus – kas mes esame, ko turime siekti savojoje aplinkoje, šalyje, žemėje. Tai klausimai, kurie sprendžiami visą gyvenimą ir neradus atsakymo, atvedantys į vidinių konfliktų – streso verpetą (Pikūnas, Palujanskienė, 2005).

E.S. Huebner savo straipsniuose teigia, kad personalo darbinio streso šaltinio problema glūdi labiau situacijoje, pačioje organizacijoje nei žmoguje, ir šią problemą lengviau suprasti ir išspręsti vartojant socialinius ir situacinius terminus. Todėl neatsitiktinai vertinant darbinio streso šaltinius akcentuojamas būtent organizacinių faktorių vaidmuo. B.E.Орел išskiria penkis pagrindinius organizacinius faktorius:

1. Darbo sąlygos. Personalo darbiniam stresui esminę įtaką daro atliekamo darbo laiko ir apimties parametrai.
2. Darbo turinys. Personalo darbinio streso esminis parametras– darbo su klientais kokybiniai ir kiekybiniai aspektai: klientų skaičius, jų aptarnavimo dažnis, kontaktų su jais glaudumas.
3. Socialiniai-psichologiniai faktoriai. Tai horizontalūs bei vertikalūs socialiniai-psichologiniai santykiai organizacijoje. Pagrindinį vaidmenį personalo darbiniam stresui turi kolegų, vadovų, aukštesnio statuso ir profesionalumo žmonių, taip pat draugų ir šeimos narių socialinė-psichologinė parama.
4. Grįžtamojo ryšio stoka ar jo nebuvimas. Esminius personalo darbinio streso simptomus formuoja informacijos stoka apie atliekamo darbo sėkmę ar nesėkmę.
5. Darbuotojų skatinimas. Personalo darbiniam stresui atsirasti palankią dirvą sukuria nepakankamas darbuotojų skatinimas ar visai jo nebuvimas (Pacevičius, 2006).

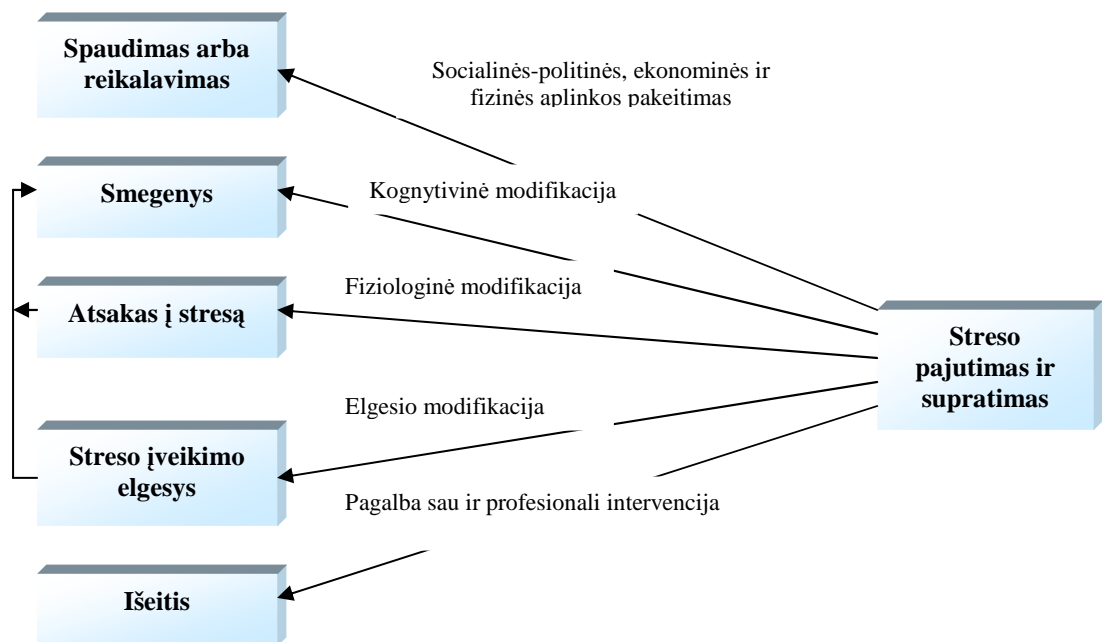
Pagal Europos Sąjungos direktyvą (89/391) streso darbe rizikos vertinimas remiasi tais pačiais pagrindiniais principais ir metodais, kurie taikomi vertinant bet kuriuos kitus darbo vietos rizikos veiksnius. Darbuotojų ir jų atstovų dalyvavimas šiame procese yra svarbus, nes reikia klausti darbuotojų, kas jiems sukelia stresą, reikia nustatyti kokios darbuotojų grupės yra veikiamos streso ir numatyti priemones, kuriomis galima jiems padėti.

Europos Sąjungos ir sveikatos darbe agentūra pateikė streso rizikos vertinimo žingsnius: pavojų nustatymas, nustatymas kas gali būti veikiamas ir kaip, rizikos įvertinimas (nustatoma, kokių veiksmų jau buvo imtasi, sprendžia, ar to pakanka, jei nepakanka, sprendžia, kokių dar

veiksmų reikia imtis), išvados pateikimas, periodišką vertinimo peržiūrėjimas ir taikytų priemonių poveikio įvertinimas. Įvertinus streso atsiradimo priežastis bei numačius streso rizikos vertinimo žingsnius, būtų naudinga toliau aptarti ir streso įveikimo būdus.

Streso įveiką galima apibrėžti kaip procesą, kurio metu individas kognityvine ir fizine veikla stengiasi suvaldyti jį neigiamai veikiančią aplinkos įtaką (Lazarus, 1993). Streso tyrinėtojas R.S.Lazarus išskirė du streso įveikimo būdus: į problemą orientuotą ir į emocijas orientuotą. Streso įveikos būdas nukreiptas į problemą pasižymi aktyviais individo, siekiančio pašalinti stresoriaus įtaką, veiksmais – šiuo metu yra siekiama išspręsti iškilusias problemas. Streso įveikos būdas nukreiptas į emocijas keičia ne aplinką, o aplinkos suvokimą – išskirtinai atkreipiamas dėmesys į tam tikrus aplinkos faktus, jie kryptingai interpretuojami. Šis įveika mažina stresinės situacijos sukeltą distresą (Ž.Grakauskas, 2004).

K.B.Mafheny ir D.W.Aycock bei kiti mokslininkai (1986), tyrinėję streso poveikį, sukūrė integruotą streso įveikimo modelį, apimanti atsparumo jam resursus bei kovos su stresu procesą (žr. 5 paveikslą).



5 pav. Streso įveikimo modelis

Šaltinis. Pikūnas, J., Palujanskienė, A. (2005). Stresas atpažinimas ir įveikimas. Kaunas: Pasaulio lietuvių centras,

Pasak R.S.Lazarus ir J.Folkman (1984), streso įveikos efektyvumas priklauso nuo turimų išteklių: fizinių (sveikatos, energijos), psichologinių (teigiamų nuostatų, kognityvinių sugebėjimų), socialinių (socialinės kompetencijos, socialinės paramos), materialinių bei sugebėjimo jais pasinaudoti (Grakauskas, 2004).

M.R. Di Matteo, L.R.Martin (2002) pastebėjo, kad streso įveikos būdai gali būti pastangos, orientuotos tiek į problemos sprendimą, tiek nukreiptos į emocijas, t.y. dinamiškas procesas, o tos pastangos turi atitikti penkis pagrindinius tikslus:

1. realistinis problemos matymas;
2. negatyvių įvykių toleravimas ir emocinis jų pateisinimas;
3. pastangos nukreiptos į „aš“ vaizdo pozityvumo išsaugojimą;
4. pastangos emociškai pusiausvyrai įgyti;
5. pastangos tęsti patenkinamus ryšius su kitais žmonėmis.

Įvairių mokslininkų teigimu, darbinis stresas yra ne tik darbuotojų, kuriuos jis paliečia, bet ir organizacijos bendras rūpestis. Atlikti tyrimai įvairiuose šalyse byloja, kad darbinis stresas yra plačiai paplitęs bei jo padariniai, kuriuos patiria tiek pavieniai individai, tiek organizacijos, lemia nuolatinį domėjimąsi streso šaltiniais, vertinimu bei dinamika, valdymo bei prevencijos priemonėmis (Autukaitė, Valickas, 2004). Streso tyrinėtojas I. Broadmore (2006) nurodė dešimt patarimų kaip nugalėti organizacijoje patiriamą stresą:

1. išmok deleguoti: padalink darbo krūvį ir paskirstyk atsakomybę;
2. išmok pasakyti „Ne“. Dažnai užimtoje darbo aplinkoje paprašo atlikti tavęs darbą, kuriam neturi pakankamai patirties ar toje srityje, kur tau trūksta pasirengimo;
3. jei esi blogoje/ prastoje materialinėje darbo aplinkoje, gal būt ofise per karšta ar per šalta ir tai sukels stresą. Tai įjunk oro kondicionierių arba padidink šilumą. Tu geriau dirbsi, jei jausiesi patogiai;
4. planuok savo dieną: netikėti įvykiai sukelia didžiausią stresą, planuok kiekvieną dieną išskirdamas svarbiausias užduotis ir jų imtis;
5. išmok išsijungti 15 minučių pertraukai kiekvieną dieną. Tik 15 min .pertrauka gali atgaivinti bei sumažinti stresą;
6. venk kofeino. Nors kava, arbata ir kiti gėrimai su kofeinu yra skanūs, kofeinas pakelia pulso dažnį ir nerimo lygį. Gerk vandenį. Dehidrotacija gali sukelti migreną ir galvos skausmą bei negalėjimą susikaupti;
7. atlik nuolatinis pratimus/treniruotes.;
8. neprarask humoro jausmo, šypsokis;
9. įsivesk kiekvieną mėnesį streso mažinimo susitikimus. Pakalbėk su kiekvienu darbuotoju/ pavaldiniu ir aptark kaip jiems sekasi. Tai sumažins stresą, nes žmonės pasijaus vertinami;
10. atsimink, kad personalas yra tavo didžiausias turtas. Elkis su jais pagarbiai, kad užtikrintum laimingą, be streso darbo aplinką.

„Kelly Services“ (2007), kuris atliko tyrimus Amerikos ir Europos Sąjungos šalyse, savo straipsniuose nurodė šiuos pasiūlymus kaip valdyti su darbu susijusį stresą:

- Būk organizuotas. Kelias minutes iš ryto skirk dienos planavimui, nusistatyk realias gaires ir išdėstyk svarbumo tvarka darbo krūvį;

- Rūpinkis savo karjera. Jei stresas greitai didėja dėl pačio darbo pakalbėk su vadovu, gali būti būdai, kaip persikirstyti darbo krūvį,
- Niekas nėra tobulas. Kai mus slegia stresas, dauguma iš mūsų, padidina savo problemas, stengdamasis būti viskas visiems. Yra svarbu nepriimti savęs ar savo darbo per daug rimtai. Mokykis iš savo klaidų ir judėk toliau;
- Išsijunk. Bevielės technologijos padarė šiandieninę darbo jėgą be galo/ypač mobilią. Bet dienos pabaigoje stenkis balansuoti įvesdamas ribas tarp darbo ir asmeninės veiklos.

Kalbant apie streso įveikos būdas, galime teigti, kad žmogaus mąstymo ir sugebėjimo susidoroti su darbo aplinkoje atsiradusiais stresoriais turi atitikti individo gyvenimo būdą. Individai, tyrintys darnos jausmą, tiki, kad visi įvykiai turi prasmę ir jie suteikia spalvingumo savitam stiliui. Darbinio streso įveikimo strategijos gali būti nukreiptos į naujos informacijos paiešką, gynybos mechanizmus, vidines psichines pastangas bei kitų pagalbos ieškojimą.

Apibendrinant galima teigti, kad dauguma autorių apibrėžia stresą kaip normalų įvykį mūsų gyvenime ir jo neigiamą poveikį yra sunku apžvelgti. Todėl pirmasis žingsnis į gyvenimo harmoniją bei pusiausvyrą – išmokti atpažinti tuos pavidulus, kuriais stresas gali reikštis. Kalbant apie streso atsirandą darbo vietoje, galime įvardinti, kad stresas gali būti parodomas kaip neigiamas jausmas bei pakilęs stresas gali sukelti nerimą ir sumažinti darbo našumą. Taigi pažymėtina, jog stresas yra asmens ir aplinkos ryšys, kuris suvokiamas kaip viršijantis galimybes, turimus išteklius bei keliantis grėsmę asmens gerovei. Darbinio streso intervencijos turi būti nukreiptos į daugelio problemų šaltinį, t. y. į stresinę situaciją darbe. Taigi streso įveikos šaltiniai gali padidinti individų pasitenkinimą gyvenimu, tuo pačiu gebėjimą savęs išreikšti, siekiant bendrų organizacinių tikslų.

1.4. “Personalo darbinio streso” ir “vadovo lyderystės orientacijos” sąryšių: teorinis požiūris

Vadovai turi būti jautrūs darbuotojams, visokeriopaipai stengtis kurti geras darbo sąlygas, pozityvią aplinką, nes organizacijoje viskas yra pasiekama darbuotojų dėka. Geri vadovo ir darbuotojo tarpasmeniniai santykiai, komunikacinio proceso aiškumas, grįžtamasis ryšys glaudžiai siejasi su pasitenkinimu darbu. Taigi labai svarbu, kad skirtingose situacijose kiekvienas žmogus, vadovas pasirinktų teisingą elgesio modelį, kadangi teigiami santykiai tarp vadovo ir darbuotojų yra kintantis dydis. Atsiranda personalo valdymo būtinybė.

Personalo valdymo strategiją galima būtų apibūdinti kaip bendrą darbo su žmonėmis organizacijoje kryptį, siekiant užtikrinti ilgalaikį organizacijos veikimą. Personalo vadyba yra svarbi ne tik sprendžiant strateginius įmonės sėkmingos plėtros klausimus, ji tiesiogiai veikia įmonės tikslus, personalo potencialą bei vidaus socialinio bendravimo normas. Personalo vadybai

svarbus vaidmuo tenka planuojant bendrą įmonės veiklą, todėl ji turi būti į šį procesą tinkamai integruota. Viena iš pagrindinių strateginės personalo vadybos funkcijų yra personalo valdymas (Ginevičius, 2007). Teisinga personalo politika padeda išugdyti ir išsaugoti profesionalius darbuotojus, pritraukti naujų specialistų ir palaikyti gerus vadovo ir darbuotojų santykius (Chmiel, 2005).

Vadyba, personalo atžvilgiu, suvokiama ne kaip kontrolės užtikrinimo vienetas, bet kaip skatinanti bei mokanti sistema, kurios dėka darbuotojai galėtų lavinti savo gebėjimus naujoms funkcijoms atlikti, atsakomybei prisiimti bei pridėtinei vertei kurti. Ši sistema turėtų suderinti ekonominės naudos bei asmens gerovės užtikrinimo principus. Siekiant efektyvios personalo vadybos, svarbu yra sukurti tokią sprendimo kultūrą, kuri atvirai reaguotų į konfliktus. Konfliktai kyla atsiradus išorinei ar vidinei kovai, susijusiai su mintimis, veiksmais ar jausmais. Asmeniniai, tarpasmeniniai bei tarp grupiniai konfliktai gali sukelti kolektyvinį nedarnumą, kadangi tarp žmonių egzistuoja didžiuliai kilmės, vertybių, poreikių bei požiūrių skirtumai.

Stresas darbe gali pasireikšti dėl dviejų priežasčių: organizacijos veiklos vadybos bei emocinių būsenų. Tačiau organizacijai, kurioje sudaromos sąlygos stresoriams pasireikšti, turėtų būti skiriamas ypatingas dėmesys. Kadangi organizacija, dėka joje veikiančių visos sistemos valdymo principų bei metodų, gali užkirsti kelią pasireiškusiems stresoriams. Vienas iš neteisingos organizacijos veiklos indikatorių yra darbo organizavimo problemos (Ginevičius, 2007).

Santykiai ir komunikacinis procesas tarp kolegų, vadovo ir darbuotojo yra itin svarbūs organizacijų veikloje. Todėl vyraujant blogam mikroklimatui ir vidinei komunikacijai stiprėja nepasitenkinimas, tarpusavio santykiai tampa įtempti, formuojasi konfliktinės situacijos. Socialinė sąveika darbe turi tiesioginį ryšį su personalo valdymu, kadangi nuo jo didžiąja dalimi priklauso žmonių elgesys, jų požiūris į darbą, bendravimas su kolegomis ir vadovais, t.y. socialiniai procesai darbo grupėse. Orientuoti į darbuotoją, jo poreikius ir lūkesčius, pagrindinių žmogaus teisių ir vertybių laikymąsi valdymo procesai teigiamai veikia psichologinę aplinką darbe. Psichologinė aplinka tampa nepriimtina, kuomet darbuotojas tampa vien tik įrankiu ekonominei gerovei pasiekti, jo veiklos spektras sumažinamas iki minimumo, trūksta aiškumo ir skaidrumo, jam keliami per dideli ar per maži reikalavimai ir kt. Per didelių reikalavimų darbuotojams kėlimas, kuomet jie nepajėgia atlikti deleguojamų užduočių, sąlygoja stresines situacijas (Chmiel, 2005).

Anot G.Šaparnio ir G.Merkio (2001), demokratiškumu, humanizavimu grindžiami vadovo bei personalo santykiai, kurie ir yra vienas iš organizacijos veiklos efektyvumo veiksnių. Išskirtinę tarpusavio santykių elgesio organizacijoje dalį formuoja vertikalūs ryšiai. Santykiai, kurie reiškiasi tam tikru bendravimo laipsnio lygiu tarp įvairių hierarchinio lygio asmenų vadinami tarpusavio santykiais.

Personalo darbinio streso pažiūros vertinimas, reikalaujantis suvokti reiškinių kaip tam tikrą vientisą visumą, netolygią jos elementų sumai, apima fizinius, psichologinius, socialinius ir dvasinius poreikius. Organizacijoje patirtas stresas sukelia nerimą ne tik valdomosios, bet ir valdančios sistemos lygmenyse, kuris gali nustelbti fizinius pojūčius, todėl yra svarbu skatinti kalbėtis, išsakyti atsiradusių nesutarimų priežastis. Pasak J.Pacevičiaus (2006), atsiranda, vienas iš personalo darbinio streso problemos ypatumų, darbinio streso reiškinių sukeltos pasekmės. B.E.Орел pažymi, kad personalo darbinio streso sukelti rezultatai pasireiškia veiklos efektyvumo stoka, pasitenkinimas darbu, savęs identifikavimas su organizacija, požiūris į darbą, išėjimas iš darbo, sveikatos būklė sutrikimais (J.Pacevičius, 2006). Atsiranda vienas svarbiausių vadovo ar lyderio uždavinių - išsaugoti organizacijos vientisumą.

Vystimosi teorijos požiūris į žmogų organizacijoje grindžiamas abipusės pagarbos ir teisingumo principais. Anot C.Jung (1999), pagarba apibrėžiama kaip individualybės, kiekvieno asmens požiūrio vertinimas. Viena pagarbos žmogui raiškų yra žmogų apibūdinančių sąvokų vartojimas. Neretai to nesilaikant, žmogus traktuojamas kaip objektas ir tokiais atvejais pavadinamas kaip tam tikros situacijos auka.

W.C.Kim, R.Mauborgne pastebi, kad siekiant padidinti darbuotojų pasitenkinimą, organizacijoje reikia sukurti teisingumą. Pasak D.Jočienės (2001), teisingumo principas apima lygybę gaunant valdančiosios sistemos pagalbą, gerinant valdomosios sistemos gyvenimo kokybę. Rinktinių Europos žmogaus teisių konvencijos nuostatomis, teisingumas reiškia vienodą pagarbą žmogaus teisėms. Kiti pagarbos ženklai – konfidencialumo išlaikymas bei pažado tesėjimas. Dėl šių priežasčių vadovo bei darbuotojo santykiai organizacijoje tampa ypatingi.

Taigi galima teigti, kad vadovo ir darbuotojo santykiai dažnai esti paternalistinio pobūdžio. Paternalistinis požiūris siejamas su taisyklių nustatimu, laisvės apribojimu, ir kyšimasi į asmens veiksmų laisvę. Darbuotojo laisvė tampa įrėminta į tam tikras taisykles, grafikus, elgesio normas bei darbuotojo laisvė tampa kompromisu. Iškyla klausimas, ar tokiu atveju nėra pavojaus pažeisti elementarias žmogaus teises (D.Jočienė, 2001).

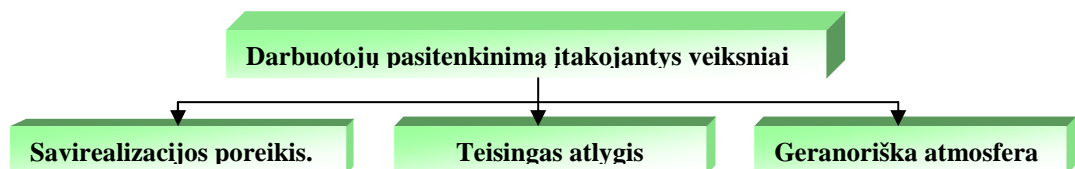
Pagal Europos žmogaus teisių ir pagrindinių laisvių konvencijos nuostatomis, žmogaus teisių pagrindas yra pagarba kiekvienam individui ir žmoniškajam orumui. V.Vadapalo (1998) teigimu, žmogaus orumas gali būti suprantamas kaip gyvenimo lygis, kuris leidžia tenkinti bent mažiausius pagrindinius žmogaus poreikius (saugos, privatumo, sveikatos, savigarbos). Šis procesas didina pasitikėjimą bei skatina naujų idėjų atsiradimą, kuris gali paveikti darbuotojus padėti organizacijai siekti užsibrėžtų tikslų. B.Clegg (2003) pabrėžia, kad į teisingo elgesio su darbuotojais koncepciją įtraukiamas ir karjeros valdymo klausimų sprendimas. D.Haringtonas pažymi, kad "karjeros planavimas sudaro galimybę patenkinti darbuotojų potencialo plėtros ir

profesinio augimo siekius, padidinti darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis, suformuoti pagarbius vadovybės ir pavaldinių santykius” (Hall, 2003).

Atsivėrusi Europos Sąjungos rinka, migracija sudaro realią grėsmę, prarasti aukštos kvalifikacijos specialistus, todėl darbdaviai yra priversti stengtis išlaikyti kvalifikuotus specialistus savo organizacijoje. R.Shuler (1998), S.H.Woodrow (2003) manymu, darbuotojų požiūrį į darbą, darbuotojų kaitą bei jų motyvuotumą gerai dirbti lemia jų pasitenkinimas darbu. K.Lukoševičius, B.Martinkus (2001) pabrėžia, kad pasitenkinimas darbu yra teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą. H.G.Heneman (1989) pasitenkinimą darbu nusako kaip paties darbo ir darbinės aplinkos įvertinimą. Darbo ir darbinės aplinkos įvertinimas priklauso:

- nuo to, ką darbuotojas patiria darbe – kaip yra iš tikrųjų;
- nuo to, ko darbuotojas tikisi iš darbo – kaip turėtų būti, arba pasitenkinimą – nepasitenkinimą apsprendžia distancija tarp šių dalykų (Marčinskas, Širkšnelytė, 2002).

R.Renckly (1997) pažymi, kad darbuotojų pasitenkinimą darbu lemia jo turimos nuostatos į darbą. Darbas traktuojamas ne vien kaip tiesioginės darbuotojui keliamos užduotys, bet ir santykiai su vadovais, bendradarbiais, organizacijos nustatytos taisyklės ir tradicijos, darbo atlikimo standartai. Darbuotojų pasitenkinimas darbu ir priklauso nuo šių klausimų sprendimo. Vadovaujantis G. Dessler (2001) teiginiais, darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiančių veiksnių yra keletas, kuriuos įmonės vadovai gali kontroliuoti (žr. 5 pav.).



6 pav. Darbuotojų pasitenkinimą įtakoiantys veiksniai

Šaltinis. Dessler G. (2001). Personalo valdymo pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika.

J.Pacevičiaus (2006) teigimu, pažangiausių organizacijų vadovų patirtis bei atliktų tyrimų rezultatai rodo, kad daugeliui žmonių vis svarbesnis darosi ne materialinis paskatinimas darbe, o galimybė dirbant atskleisti save, asmeniškai. Darbas vis rečiau minimas kaip pragyvenimo šaltinis ir vis dažniau – kaip būdas įprasminti savo gyvenimą, išreikšti savo vertybes. Kad šie darbuotojų poreikiai būtų patenkinti, organizacijoms turi vadovauti ne tik vadybos įgūdžių turintys, bet ir emocine inteligencija pasižymintys vadovai (Pacevičiaus, 2006).

I.Balčiūnienė (1996) pažymi, kad individas negali būti patenkintas, jei jis nelaukia vienokio ar kitokio rezultato (finansinio, pagarbos, pripažinimo, konkrečių jo sugebėjimų panaudojimo ir įvertinimo), jam neteikia jokie reikšmingumo. Šiandien pasitenkinimo darbu veiksniai pateikiami gana išbaigta struktūra: lūkesčiai, savęs vertinimas, socialinės normos,

socialinis palyginimas, pastangų ir atligio atitikimas, įsipareigojimas, perdėtas vertinimas (Stauss, 1980). Viena iš svarbiausių organizacijos efektyvumo veiksnių yra darbuotojų motyvacija, moralė, nes bendradarbiavimas skatina pasitikėjimą, todėl veiklos vertinimo procese turi būti išreikštas žmoniškųjų išteklių ugdymas, siekiant suderinti organizacijos ir jos narių tikslus bei interesus.

F.Malik (2005) nuomone, profesionalumas valdymo įrankių naudojime yra svertas, kurio pagalba galima įvykdyti vis didesnius, sunkesnius ir sudėtingesnius uždavinius. Tai yra vienintelis būdas, kaip nepaisant nuolat didėjančių reikalavimų, galima kontroliuoti stresą.

Pasak P.Jucevičienės (1996), vienas iš svarbiausių valdymo veiksnių yra įvertinti organizacijos psichologinį klimatą, kuris atspindi darbuotojų savijautos, emocijos būsenų bendrumus organizacijoje, t.y. psichologinę organizacijos kokybę. Anot A.Jonaitytės (2004), organizacijose, kurių darbuotojai jaučiasi patenkinti darbu, yra didesnis darbo produktyvumas visos organizacijos mastu. J.Kasiulis ir V.Barvydienė (2005) manymu, organizacijos psichologinę aplinką lemia jos suderinamumas, darna, t.y. gebėjimas bendrai veikti. B. Martinkus (2003) gero mikroklimato sukūrimą traktuoja kaip gerų tarpusavio santykių su vadovaujančiais darbuotojais užtikrinimą, gero kolektyvo subūrimą, grupinio darbo skatinimą ir darbuotojų įtraukimą į valdymą. J.Lapė (1980) psichologinę organizacijos darną įvardija, kaip geriausią kolektyvo, grupės narių derinį, padedantį sėkmingai dirbti ir lemia pasitenkinimą darbu.

Minėtų autorių teigimu, mikroklimatas, t.y. žmonių požiūris į vykstančius įvykius, reiškinius, vyraujančių tarp darbuotojų santykių, atspindys. Mikroklimatas yra organizacijoje vyraujantis emocinis nusiteikimas, psichinė būseną, integruotai atspindinti visos organizacijos veiklos rezultatus.

Apibendrintai vertinant visus paminėtus personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos sąryšio elementus, galiam daryti išvadą, jog organizacijos vadovas tikėdamasis bei reikalaujamas iš dirbančiųjų optimalaus, produktyvaus darbo gerų rezultatų, turėtų rodyti pagarbą personalui, užtikrinti gerą mikroklimatą, sudaryti puikias fizines bei psichologines sąlygas darbui. Vadovas lyderis turėtų suvokti bei įvertinti neigiamas psichologiškai nepriimtinos atmosferos ir streso veiksnių pasekmes personalui bei organizacijos veiklos efektyvumui. Tai galima paaiškinti tuo, jog siekiant personalo valdymo planą darbo vietoje padaryti sėkmingu, vadovas pirmiausia turėtų įvertinti darbo aplinką bei darbuotojo poreikius, įsigilinti bei identifikuoti darbinio streso atsiradimo priežastis, inicijuoti prevencinius veiksmus. Taigi, pažymėtina, kad su personalo darbinio stresu susijusios problemos bei jo pasireiškimo vietos turėtų būti aiškiai įvardintos. Tai pat pastebėtina, jog vadovo ir pavaldinių santykius lemia tiek vienu, tiek kitų asmeninės savybės, dalykinis pasirengimas, tradicijos bei daugelis kitų veiksnių. Taigi, daugeliu požiūriu personalo darbinis stresas yra glaudžiai susijęs su vadovo lyderystės orientacijomis bei darantys įtaką organizacijos funkcionavimui kaip vientisam ir produktyviam organizmui.

2. PERSONALO DARBINIO STRESO IR VADOVO LYDERYSTĖS ORIENTACIJOS SĄRYŠIO DIAGNOSTINIS TYRIMAS IR JO METODIKA

2.1. Valstybinės mokesčių inspekcijos trumpa charakteristika

VMI yra valstybės institucija, įsteigta prie Lietuvos Respublikos Finansų ministerijos. VMI organizacinė struktūra suformuota pagal jai priskirtas funkcijas. Ją sudaro VMI prie FM (centrinis mokesčių administratorius) ir jai pavaldžios bei atskaitingos teritorinės valstybinės mokesčių inspekcijos (vietos mokesčių administratorius). Šiuo metu veikia 10 teritorinių (apskričių) valstybinių mokesčių inspekcijų (toliau – AVMI), turinčių nuo 3 iki 7 miestų/rajonų skyrių. VMI prie FM koordinuoja, kontroliuoja ir metodiškai vadovauja vietos mokesčių administratoriaus darbui bei periodiškai įvertina jo darbo rezultatus.

Valstybinei mokesčių inspekcijai prie Finansų ministerijos (toliau – VMI prie FM) vadovauja viršininkas. Jį skiria ir atleidžia iš pareigų finansų ministras. Apskričių valstybinių mokesčių inspekcijų viršininkus skiria ir atleidžia iš pareigų VMI prie FM viršininkas, suderinęs su finansų ministru.

Siekiant užtikrinti naujų funkcijų vykdymą, geriau aptarnauti mokesčių mokėtojus, unifikuoti administravimo procedūras, efektyviau paskirstyti išteklius, tobulinamos VMI prie FM ir AVMI organizacinės struktūros bei struktūrinių padalinių funkcijos. Siekiant efektyvesnio gyventojų pajamų mokesčio administravimo procedūrų koordinavimo ir vykdymo bei užtikrinti šiems procedūroms vykdyti reikalingų informacinių sistemų priemonių plėtrą, 2006 m. VMI prie FM įsteigtas Gyventojų pajamų mokesčio administravimo skyrius. Atsižvelgiant į Viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategijoje numatytas gaires ir VMI strateginius tikslus, ateinančiais metais numatoma vykdyti kai kurių funkcijų centralizavimą bei specializavimą.

VMI **makroaplinkos** veiksniai sudaro šios veiksmų grupės:

- **Politiniai veiksniai.** Nustatydamą savo veiklos strateginius tikslus, programas ir priemones, VMI vadovaujasi LR Vyriausybės patvirtintais strateginiais tikslais (prioritetais), Valstybės ilgalaikės raidos strategijos, Ilgalaikės ūkio plėtros strategijos nuostatomis. VMI yra pagrindinė institucija, įgyvendinanti Vyriausybės nuostatas mokesčių administravimo srityje, todėl jos veikla tiesiogiai priklauso nuo mokesčių politikos. Naujų mokesčių įstatymų ar jų pakeitimų priėmimas sąlygoja papildomų mokesčių administravimo funkcijų atsiradimą.
- **Ekonominiai veiksniai.** VMI veiklos rezultatams didelę įtaką daro ir ekonominė šalies būklė. 2005, 2006 bei 2007 metai Lietuvos ekonomikai buvo sėkmingi. BVP palyginamosiomis kainomis 2005 m. augo – 7 proc., 2006 m. – 7,5 proc., 2007 m. – 8,8 proc., palyginti su atitinkamu praeitų metų laikotarpiu. Didėjant ūkio plėtrai, kuriant naujas darbo vietas ir besitęsiant gyventojų emigracijai, šalyje mažėja nedarbo lygis: 2006 m. I ketvirtį nedarbas sudarė 6,4 proc., o 2005 m. – 8,3 proc. Atitinkamai auga ir vidutinis mėnesinis darbo

užmokestis bei namų vartojimo išlaidos, didėja įmonių pelningumas. Sparti ekonomikos plėtra palankiai įtakojo ir nacionalinio biudžeto pajamų surinkimą. 2003-2006 metais po keleto metų pertraukos buvo įvykdyti valstybės biudžeto pajamų planai matyti. VMI pervestos pajamos į valstybės biudžetą padidėjo 2,6 mlrd. Lt arba 34,7 proc., į savivaldybių biudžetus – 270 mln. Lt arba 14,8 proc., palyginti su 2006 m.

- **Socialiniai veiksniai.** VMI veiklos tikslus įgyvendinti trukdo gan pakantus visuomenės požiūris į mokesčių vengimo reiškinį. Lietuvoje dar nepakankamas visuomenės teisinės bei pilietinės sąmonės lygis, kad mokesčius mokėtų savanoriškai. Samdomi darbuotojai taikstosi su realaus darbo užmokesčio slėpimu (atlyginimai vokeliuose). Neapskaitomi atlyginimai nesumokėtų mokesčių pavidalu daro didelę žalą biudžetui ir patiems dirbantiesiems. Tačiau paskutiniaisiais metais susiklosčiusi situacija darbo rinkoje ir aktyvūs mokesčių administratorių veiksmai verčia darbdavius palaipsniui atsisakyti darbo užmokesčio mokėjimo „vokeliuose“ praktikos.
- **Technologiniai veiksniai.** Naujausių informacinių technologijų taikymas VMI leidžia plėsti mokesčių mokėtojams teikiamų paslaugų kiekį ir informacijos prieinamumą, gerinti jų kokybę, sudaryti geresnes sąlygas mokesčių mokėtojams efektyviai įgyvendinti jų teises ir atlikti pareigas.

VMI **mikroaplinkos** veiksnius sudaro šios veiksmų grupės:

- **Teisinė bazė.** VMI, vykdydama savo veiklą, vadovaujasi LR Konstitucija, ES teisės aktais, LR mokesčių administravimo įstatymu (Žin., 2004, Nr. 63-2243), kitais įstatymais ir jų lydimaiais teisės aktais bei VMI prie FM nuostatais. LR mokesčių administravimo įstatyme nustatyti pagrindiniai VMI uždaviniai: padėti mokesčių mokėtojams įgyvendinti savo teises ir atlikti pareigas, įgyvendinti mokesčių įstatymus bei užtikrinti, kad mokesčiai į biudžetą būtų sumokėti.
- **Žmogiškieji ištekliai.** 2007 m. didžiausias leistinas valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičius, nustatytas VMI prie FM yra 486, AVMI –3679, iš jų aukštąjį išsilavinimą turi 82,2 proc. VMI valstybės tarnautojų, iš jų 79,3 proc.- universitetinį, 2,9 proc. – neuniversitetinį, o 17,5 proc. - aukštesnįjį išsilavinimą. Tobulinat profesinius įgūdžius, 2006 m. surengtuose seminaruose VMI darbuotojai kvalifikaciją kėlė apie 170000 val. 2007 m. buvo rengiamos individualios ir bendros tobulinimosi bei mokymo programos, kad būtų užtikrintas darbuotojų ugdymas, kvalifikacijos kėlimas, reikiamų įgūdžių formavimas. VMI prie FM viršininko 2005 m. liepos 25 d. įsakymu Nr. V-141 patvirtintas Valstybinės mokesčių inspekcijos valstybės tarnautojo elgesio kodeksas.
- **Planavimo sistema.** Tobulinant VMI valdymą, įdiegtas strateginis ir metinis veiklos planavimas. Siekiant, kad veiklos planai apimtų visas Valstybinės mokesčių inspekcijos

veiklos sritis, kad veiksmai būtų pakankamai susieti tarpusavyje, sudaromi keturių lygių planai: VMI strateginis (3 metų) veiklos planas, metinis VMI veiklos planas, VMI prie FM skyrių metiniai veiklos planai ir apskričių valstybinių mokesčių inspekcijų metiniai veiklos planai. Institucijos bei padalinių veiklos planuose detalizuojami strateginiame plane iškelti tikslai, numatomos konkrečios kiekvienų metų užduotys, padedančios įgyvendinti strateginius tikslus.

- **Finansiniai ištekliai.** VMI finansinius išteklius sudaro valstybės biudžeto asignavimai ir kitos lėšos. 2008 m. VMI programoms vykdyti numatoma skirti 179599 tūkst. Lt. asignavimų išlaidoms ir 22700 tūkst. Lt valstybės kapitalo investicijoms.
- **Apskaitos tinkamumas.** VMI buhalterinė apskaita vykdoma vadovaujantis Biudžetinių įstaigų buhalterinės apskaitos. Tvarka, patvirtinta Lietuvos Respublikos finansų ministro 2001 m. kovo 16 d. įsakymu Nr. 70 (Žin., 2001, Nr.30-978; 2006, Nr. 2-16). Šiuo metu VMI buhalterinė apskaita yra vykdoma kiekvienoje apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje, o konsoliduotą visos VMI finansinę atskaitomybę rengia VMI prie FM.
- **Ryšių sistema (informacinės ir komunikavimo sistemos).** VMI IS keliami aukšti reikalavimai, nes ji turi tenkinti mokesčių administracijos, Lietuvos Vyriausybės ir ES institucijų, kaip vartotojų, poreikius. VMI IS turi atitikti ES standartus, suteikti mokesčių mokėtojams galimybes per viešuosius tinklus atlikti deklaravimo ir mokesčių mokėjimo procedūras bei užtikrinti duomenų bazių patikimumą, nepertraukiamą veikimą ir duomenų saugumą.
- **Vidaus kontrolės sistema (vidaus audito).** VMI prie FM ir kiekvienoje AVMI įsteigtos savarankiškos Vidaus audito tarnybos, kurios sistemingai ir visapusiškai vertindamos rizikos valdymą ir vidaus kontrolę, padeda įgyvendinti VMI veiklos tikslus. Finansų kontrolė vykdoma pagal Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Finansų ministerijos finansų kontrolės taisyklės, patvirtintas 2004 m. lapkričio 11 d. VMI prie FM viršininko įsakymu Nr. V-242.

Savo veikloje Valstybinė mokesčių inspekcija remiasi teorinėmis žiniomis bei darbų patirtimi, mokesčių mokėtojų poreikiais ir lūkesčiais. Organizacija palankiai žiūri į inovacijas, operatyviai įdiegdama atsirandančias technologines naujoves. Valstybinė mokesčių inspekcija savo veikloje taiko numatytą strategiją, kuri užtikrina įmonės plėtrą.

VMI misija - padėti mokesčių mokėtojams teisingai apskaičiuoti ir sumokėti mokesčius mažiausiomis sąnaudomis, profesionaliai įgyvendinti mokesčių administravimo politiką.

Taigi, remiantis organizacijos misija, jos strateginiai tikslai yra:

- Efektyviau panaudoti veiklos planavimo galimybes tobulinant VMI valdymą, kuo racionaliau naudojant turimus išteklius.

- Diegti mokesčių mokėtojų aptarnavimo standartus, orientuojantis į mokesčių mokėtojų poreikius, išskiriant atskiras mokesčių mokėtojų rūšis, gerinti mokesčių mokėtojų aptarnavimo ir švietimo kokybę, efektyvumą bei unifیکavimą, plėtoti elektronines paslaugas.
- Kuriant kūrybingą ir geranorišką tarnybinę aplinką, ugdant VMI valstybės tarnautojų tinkamus tarpusavio santykius, pagarbą mokesčių mokėtojams, didinant VMI valstybės tarnautojų autoritetą.
- Kuo efektyviau panaudoti žmogiškuosius resursus, gerinant jų valdymą, sukuriat atitinkamą motyvaciją likti VMI.
- Efektyviau panaudoti Informacinių sistemų, informacinių technologijų, duomenų bazių galimybes kovojant su mokesčių nemokėjimu.
- Vykdam korupcijos prevenciją ir kontrolę, vykdyti vadovų ir darbuotojų švietimą bei atlikti VMI teisės aktų ir projektų vertinimą srityse, kuriose egzistuoja didelė korupcijos tikimybė.
- Plėtoti tarptautinį bendradarbiavimą keičiantis mokesčine informacija su kitomis valstybėmis ir galimybes naudotis ES pagalba.
- Įdiegti ir plėtoti darbuotojų mokymo bei skatinimo sistemas, apimančias karjeros planavimą, darbo kokybės vertinimą ir atsakomybę pagrįstą apmokėjimą už darbą, siekiant išlaikyti aukštos kvalifikacijos specialistus.

Remdamasi šiais suformuluotais pagrindiniais strategijos elementais VMI organizuoja savo veiklą, veikia kryptingai, siekdama strateginių tikslų, turėdama aiškią ateities viziją.

Apskrities valstybinė mokesčių inspekcija – vietos mokesčių administratorius yra Lietuvos Respublikos valstybinės mokesčių inspekcijos sistemos dalis, pavaldi ir atskaitinga Valstybinei mokesčių inspekcijai prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos – centriniam mokesčių administratoriui. AVMI steigėja yra VMI prie FM.

2006 m. AVMI keitėsi organizacinė valdymo struktūra. Buvo įkurta naujų skyrių, dalis darbuotojų perėjo iš vieno padalinio į kitą, priimta ne mažai naujų jaunų darbuotojų. Visi padaliniai buvo sugrupuoti pagal jų vykdomas funkcijas į skyrius, už kurių veiklą atsakingi paskirti vadovaujantys asmenys. AVMI organizacinė struktūra pateikta 5 priede.

Tyrimui pasirinktoje AVMI dirba 362 darbuotojai, iš jų 304 turi aukštąjį išsilavinimą ir tai sudaro 84 % visų darbuotojų. Jų pasiskirstymas pagal skyrius, darbuotojų skaičių bei išsilavinimą matyti 6 priede.

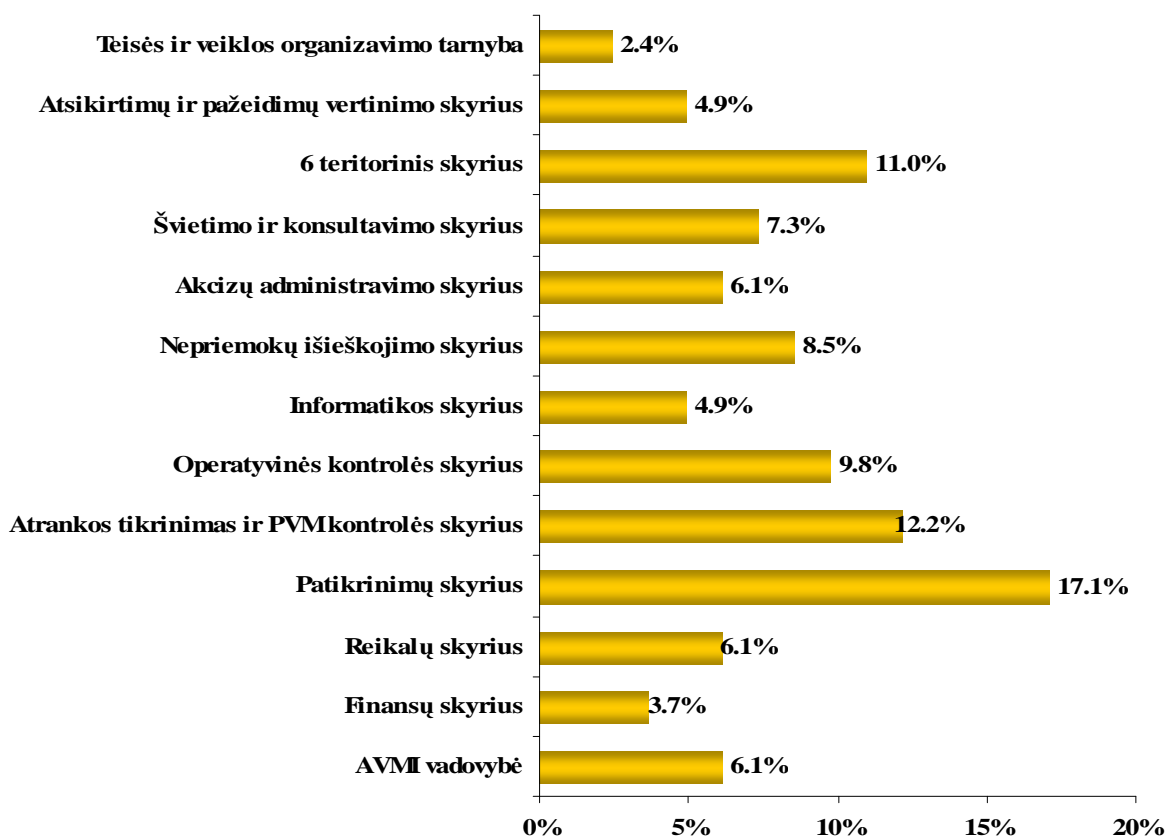
Apibendrinant galima teigti, kad ekonominė, teisinė, socialinė ir technologinė VMI aplinka, yra palanki šios organizacijos plėtrai, dėl didėjančių makroekonominių rodiklių reikšmių, gerėjančios šalies gyventojų socialinės padėties, sureguliuotos teisinės bazės. Savo veikloje VMI remiasi teorinėmis žiniomis bei darbų patirtimi, mokesčių mokėtojų poreikiais ir lūkesčiais.

Organizacija palankiai žiūri į inovacijas, operatyviai įdiegdama atsirandančias technologines naujoves. VMI savo veikloje taiko numatytą strategiją, kuri užtikrina įmonės plėtrą.

2.2. Personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos tyrimo imties apibūdinimas

G.Merkio (1999), Bitino (1998) ir kt. mokslininkų teigimu, atliekant empirinį tyrimą, didelį dėmesį reikia skirti tyrimo imties suformavimui bei jos metodologinių parametrų sudarymui.

Šio magistrinio darbo testavimas buvo atliktas 2008 m. vasario mėn. Apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje, kuriuo metu remtasi anonimiškumo ir savanoriškumo principais. Darbinio streso ir vadovo lyderystės testo pagalba anonimiškai buvo apklausti 82 respondentai iš 12 skyrių bei vadovybė (žr. 7 paveikslą).

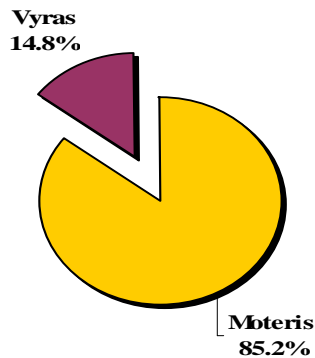


7 pav. Procentinė tirtų AVMI skyrių išraiška, N = 82

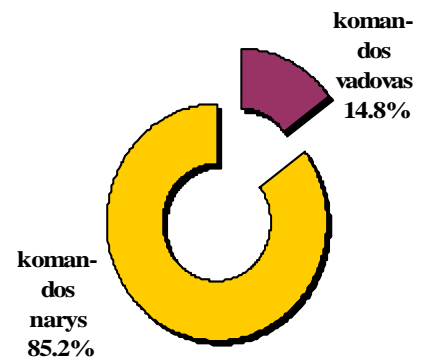
Kaip matyti iš 7 paveikslas daugiausiai respondentų apklausta iš Patikrinimo skyriaus (17,1 %), nes tai yra didžiausiais skyrius AVMI struktūroje (68 darbuotojai) (žr. 5 priedą) ir tai sudaro 21,6% visų skyriaus darbuotojų. Antras pagal respondentų skaičių yra Atrankos tikrinimams ir PVM kontrolės skyriaus (12,2 %), kur dirba 23 darbuotojai ir tai sudaro 43,5 % visų skyriaus darbuotojų. Trečias - 6 teritorinis skyrius (11,0 %), kur dirba 47 darbuotojai ir tai sudaro 21,3 % visų skyriaus darbuotojų.

Savo struktūros sudėtimi mažiausi skyriai sudarė ir mažiausius respondentų skaičius: Atsikirtimų ir pažeidimų vertinimo skyrius bei Informatikų skyrius (4,9 %), Finansų skyrius (3,7 %), Teisės ir veiklos organizavimo tarnyba (2,4 %).

Toliau būtų tikslinga pažvelgti į tiriamųjų demografines charakteristikas, kadangi kalbant apie darbuotojų sudėtį, įdomu palyginti respondentų, dalyvavusių tyrime, procentinį pasiskirstymą pagal lytį bei užimamas pareigas (žr. 8 paveikslą).



8 pav. Procentinis respondentų pasiskirstymas pagal lytį, N = 82



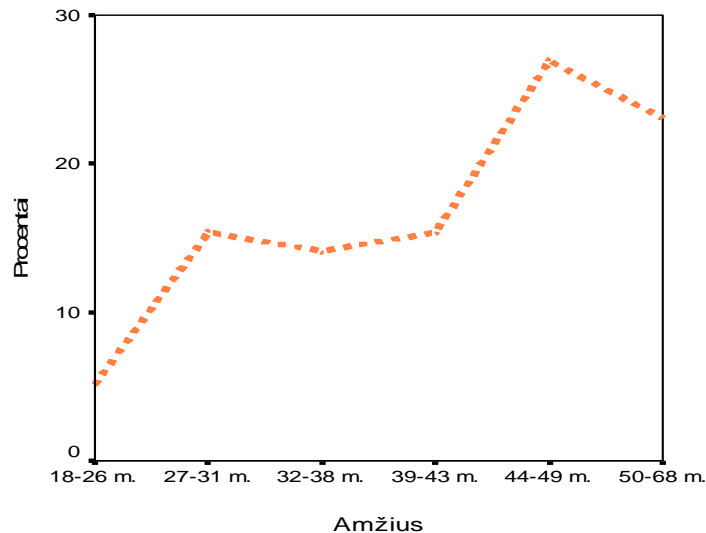
9 pav. Procentinis respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas, N = 82

8 paveiksle matyti, jog tai gana moteriškas kolektyvas, nes daugiau kaip penki septintadaliai respondentų sudaro moterys. Iš 82 apklaustųjų moterys sudaro 85,2 %, vyrai - tik 14,8 %. Tokia padėtis byloja apie tiriamos AVMI darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos specifiškumą.

Skyriaus vadovai paprastai linkę personalo darbinį stresą bei vadovo lyderystės orientacijas vertinti kitaip, nei eiliniai organizacijos nariai. Todėl labai svarbu tinkamai imtyje įvertinti ir skyriaus vadovų dalyvavimą tyrime.

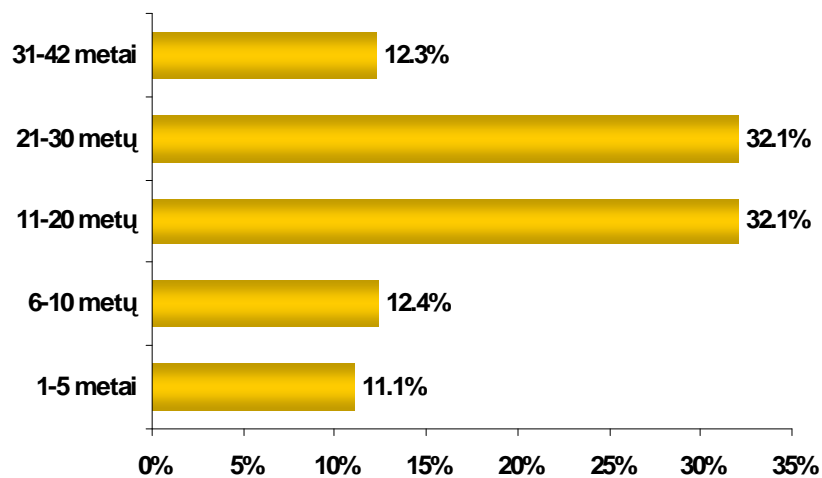
9 paveiksle matyti, jog 14,8 % visų respondentų sudarė komandų (skyrių) vadovai. Dėl šios aplinkybės darbinio streso bei vadovo lyderystės orientacijos tyrimas turėtų pasižymėti objektyvumu, kadangi apklaustųjų visumą sudaro ir komandų vadovai, ir komandos nariai.

Toliau būtų tikslinga apžvelgti AVMI dirbančių darbuotojų amžių. Iš 9 paveikslo matyti, kad. jausias darbuotojas dirbantis šioje organizacijoje yra 23 metų, vyriausias – 68 metų. Vidutinis AVMI dirbančių darbuotojų amžius yra 41,9 metai. Taigi, galima teigti, kad šioje organizacijoje sau darbo vietą randa ir jauni, ir brandaus amžiaus darbuotojai.



10 pav. Darbuotojų amžiaus procentinių dažnių skirstinys, N = 82

Respondentų charakteristikos, sietinos su bendroju darbo stažu bei stažu pagal atitinkamas pareigas, tyrimui taip pat yra reikšmingos, kadangi tai nusako organizacijos darbuotojų kaitą, gyvavimo ciklo lygį. Iš to galima spręsti ar tai jauna, ar tai auganti, ar tai brandi organizacija (žr. 10 paveikslą).

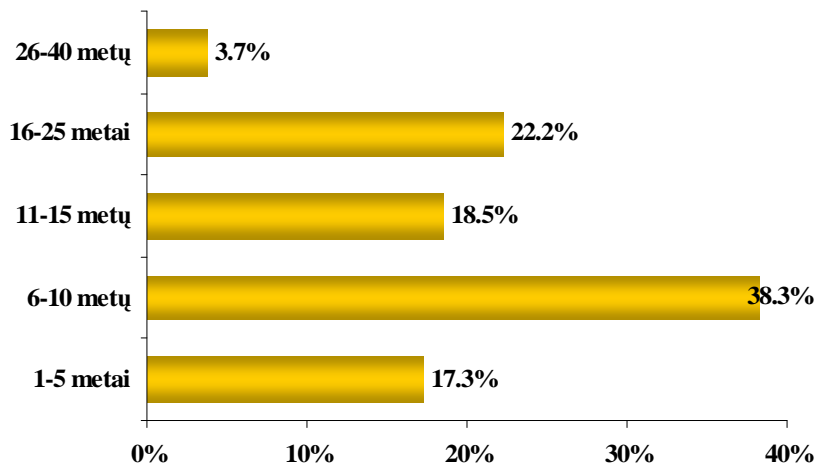


11 pav. Procentinis bendras respondentų darbo stažas, N = 82

Iš 11 paveikslo matyti, kad tyrimo imtyje bendras darbuotojų stažas svyruoja nuo 1 metų iki 42 metų. Vidutinis AVMI dirbančių darbuotojų bendras darbo stažas yra 18,9 metai. Beje, tyrimo metu buvo pastebėta, kad šioje AVMI dirba didelę darbo patirtį turintys darbuotojai, t.y. darbuotojai turintys bendrą darbo stažą nuo 21 iki 30 metų bei nuo 11 iki 20 metų sudaro po 32,1%. Taigi, galima teigti, kad tai yra brandi organizacija, turinti gerus savo srities specialistus.

Ištyrus AVMI respondentų pasiskirstymą pagal darbo stažą užimamose pareigose (žr. 12 pav.), susidaro įspūdis, jog tai augantis kolektyvas, mat imtyje pagal darbo stažą užimamose

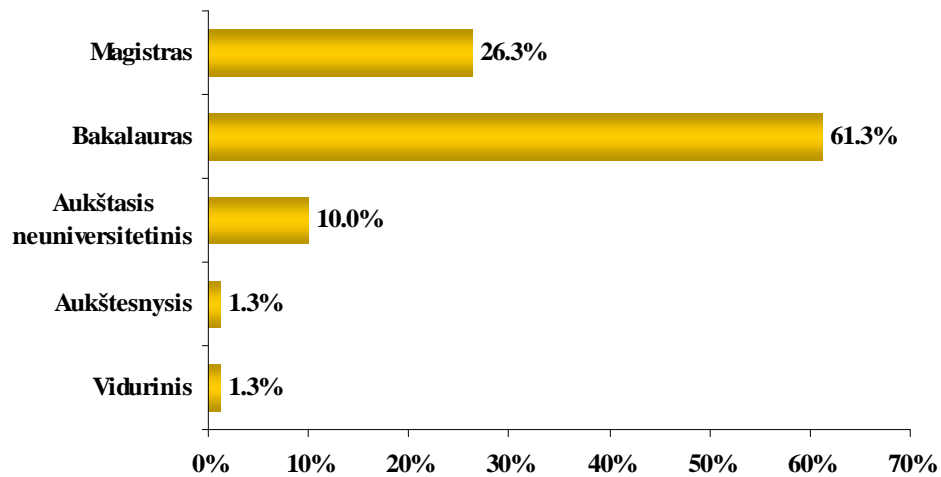
pareigose nuo 6 iki 10 metų dalyvavo 38,8 % respondentų, o tai sietina su organizacijos plėtra. Pažymėtina, kad AVMI įsteigta, LR Vyriausybė, vykdydama Aukščiausiosios Tarybos 1989 m. gruodžio 7 d. nutarimą „Dėl Lietuvos TSR 1991 metų ekonominės ir socialinės raidos“, 1990 m. balandžio 10 d. nutarimu Nr.92 „Dėl valstybinių mokesčių inspekcijų“ LR finansų ministerijos sistemoje įsteigė: Valstybinę mokesčių inspekciją (Finansų ministerijos centrinio aparato struktūroje), miestų bei rajonų valstybines mokesčių inspekcijas. Tai beveik 18 metų turinti organizacija. Nors deja, LR Seimui 1995 m. birželio 28 d. priėmus Lietuvos Respublikos mokesčių administravimo įstatymą (toliau — MAI), minėtas VMI įstatymas neteko galios ir per nustatytą terminą buvusioji valstybinė mokesčių inspekcija pertvarkyta pagal MAI įstatymo III skyrių. Laikoma, kad VMI prie FM yra įsteigta nuo MAI įsigaliojimo, t.y. ji gyvuoja tik 12 metų. Nors sekančioji diagrama rodo gana įdomią situaciją.



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą užimamose pareigose, N = 82

Kaip matyti iš 12 paveikslo, jog 18,5 % darbuotojų organizacijoje dirba 11-15 metų, 22,2 % - 16-25 metų, o 3,7 % - 26-30 metų. Vidutinis AVMI dirbančių darbuotojų darbo stažas užimamose pareigose yra 11,5 metai. Taigi, galima daryti prielaidą, jog ir anksčiau, kol nebuvo sukurta AVMI, šita dalis darbuotojų dirbo panašų darbą, t.y. rajono bei miesto savivaldybių finansų skyriuose. Akivaizdu, kad čia dirbantys darbuotojai yra sukaupę nemažą tarpusavio santykių patirtį bei pasiekę aukštą profesinės kompetencijos lygmenį.

AVMI savo veikloje remiasi teorinėmis žiniomis bei darbų patirtimi, mokesčių mokėtojų poreikiais ir lūkesčiais bei savo veikloje taiko numatytą strategiją, kuri užtikrina įmonės plėtrą. Tai galima teigti, kad AVMI yra savita organizacija ir jos darbuotojams keliami aukšti reikalavimai, norint pasiekti užsibrėžtų tikslų, todėl toliau būtų tikslinga apžvelgti respondentų procentinį išsimokslinimo lygį (žr. 13 paveikslą).



13 pav. Procentinis respondentų pasiskirstymas pagal išsimokslinimą, N = 82

Apžvelgus procentinį respondentų pasiskirstymą pagal išsimokslinimą, matyti, kad čia dirba aukštos profesinės kompetencijos specialistai, nes iš 82 tyrime dalyvavusių apklaustųjų, aukštąjį universitetinį išsilavinimą turi net 86,6 % darbuotojų, iš jų 61,3 % - bakalauro ir 26,3 % - magistro laipsnius. Mažuma visų apklaustųjų sudaro aukštesnįjį (1,3 %) ir vidurinį išsilavinimą (1,3 %) turintys darbuotojai. Iš to seka, kad 70,4 % darbuotojų dirba pagal specialybę, 28,4 % – ne pagal specialybę bei 1,2 % - be specialybės. Taigi, galima daryti prielaidą, kad 1,2 % darbuotojų be specialybės sudaro studentai besimokantys universitetuose bakalauro studijose.

Taigi, apibrėžus apskrities valstybinę mokesčių inspekciją kaip savitą organizaciją, susipažinus su organizacijos struktūra, bei išanalizavus respondentų demografinius duomenis tikslinga būtų aptarti darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos matavimo metodiką pristatant tyrime naudotus instrumentus.

2.3. Personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos tyrimo metodikos

2.3.1. Vadovo lyderystės orientacijos klausimynas

Visame pasaulyje vadovo lyderystės orientacijos tyrimams yra naudojami DuBrin (1995), Ekvall (1987), Lindell, Rosenqvist, (1992) lyderystės raiškos charakteristikų nustatymo klausimynai. Šių klausimynų pagalba yra nustatoma organizacijos vadovo lyderystės stilius, lyderystės efektyvumas, lyderystės orientacijos, lyderystės tipai bei vadovo įtaka atskiroms veiklos sritims. Kai kurie klausimai yra adaptuoti (nekeičiant klausimo prasmės) organizacijos vadovų lyderystės raiškos kontekstui.

Visų taikytų vadovo lyderystės testų metodologinės kokybės charakteristikos yra aukštos. Naudojant tyrimams įprastas standartines procedūras, buvo išbandyta testų metodologinė kokybė – faktorinė validacija bei testo vidinės konsistencijos kontrolė.

Vadovo lyderystės raiškos testas buvo adaptuojamas prof. G.Merkio bei jo mokslinės grupės ir pritaikytas Lietuvos organizacijoms. Testo pagrindu laikomas Ekvall (1987), Lindell, Rosenqvist, (1992) – vadovo lyderystės raiškos klausimynas.



14 pav. Organizacijos vadovo lyderystės raiškos tyrimo schema (modelis)

Kaip matyti iš 14 paveikslo, organizacijos vadovo lyderystės raiškos nustatymo instrumentas integruoja klausimynus, skirtus organizacijos vadovams ir organizacijos nariams. Organizacijos vadovo stilius ir efektyvumas yra nustatomas pačių vadovų savęs vertinimo klausimynų pagalba ir organizacijos narių pagalba.

Vadovo raiškos instrumentarijuje yra asmenybės požiūrius nustatančių klausimyno turinys, kurį sudaro sistema teiginių apie asmenybę, jos būdą, įpročius, veiklą. Respondentas turi nurodyti, kiek jam asmeniškai šie teiginiai tinka ar netinka. Organizacijos vadovui reikalingas tam tikras asmenybės savybių derinys. Klausimynai, diagnozuojantys asmenybės savybes, suteikia galimybę nustatyti svarbiausius vadovų lyderystės raiškos požymius. Taip pat gali būti nustatomas asmenybės profilis, kuris atspindi daugelio savybių raišką respondento asmenybės struktūroje. Savęs vertinimo klausimynai turi tam tikrą ribotumą ir riziką, kadangi apklausiamieji turi galimybę nesakyti tiesos, pasirodyti geresni, negu yra iš tikrųjų. Todėl tyrimas reikalingas anonimiškumo bei būtinas tiriamųjų bendradarbiavimas ir sąžiningumas.

Šio magistrinio darbo tyrimo metu organizacijos vadovai atsakydami į klausimus išreiškė savo nuomonę į įvairius lyderystės raiškai svarbius diagnostinius indikatorius, kurie pagal tyrimo instrumento loginę struktūrą grupuojami į lyderystės stiliaus, lyderystės efektyvumo kriterines grupes. Vadovo lyderystės orientacijos analizės paskirtis - atskleisti, kurie organizacijos skyriai dirba sėkmingi dėl vadovo vadovavimo įgūdžių bei bendravimo su darbuotojais nuoseklumo.

Vadovo lyderystės raiškos nustatymui buvo naudotas klausimynas ne vien tik vadovų savęs vertinimui, bet ir organizacijos narių nuomonės apie vadovą diagnozavimui. Iš 5 lentelės matyti, kad vadovo lyderystės orientacijų nustatymui buvo naudojamas klausimynas pagal Ekvall (1987), Lindell, Rosenqvist (1992) darbus, kuris yra adaptuotas Lietuvoje dr. D. Žvirdausko.

Siekiant sužinoti organizacijos subjektų požiūrį į vadovą, klausimyno indikatoriai savo turiniu diferencijuojami į tris grupes – vadovo lyderystės orientaciją į santykius, tobulinimą ir užduotį. Šio klausimyno indikatoriai pakankamai trumpi ir paprasti, tiesiog prašoma įvertinti vadovo savybes, kaip dažnai jos pasireiškia (žr. 5 lentelę). Šį klausimyną sudaro 36 žingsniai/teiginiai, į kuriuos galima atsakyti pažymint ranginėje skalėje įvardintus atsakymus „retai arba niekada“ (1 balas), „kartais“ (2 balai), „dažnai“ (3 balai) ir „labai dažnai“ (keturi balai) (žr. 15 pav.). Kiekvienas teiginys indikuoja vadovo orientacijas į: santykius (12 teiginių), tobulinimą (12 teiginių), užduotį (12 teiginių). 36 žingsniai/teiginiai yra sujungti į 3 dimensijas (subskales). Visus tris įverčius sujungti į jungtinį įvertį leidžia labai aukšta koreliacija tarp 3 subskalių. Testo įverčio interpretacija tokia, kuo aukštesnis balas, tuo palankiau pagal vadovavimo stilių pavaldiniai vertina vadovą arba tuo palankiau vadovas vertina pats save.

Jūsų vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
Yra draugiškas.	/	//	///	////

15 pav. „Pavaldiniai vertina vadovą“ nustatymo variantai

Taip sudarytas klausimynas atitinka reitingo metodo reikalavimus, kuriame respondentai vertina organizacijos vadovo tam tikras savybes. Priklausomai nuo statuso organizacijos nariai atskirai atlieka tam tikrus vaidmenis bei yra susieti bendrų interesų ir tikslų. Tokiu būdu subjektai pažįsta vieni kitus ir atitinkamai gali vertinti, pateikiant vieni kitų charakteristikas.

6 lentelė

Organizacijos vadovo lyderystės raiškos charakteristikų vertinimo kriterijų indikatoriai pagal Ekvall (1987); Lindell, Rosenqvist, (1992)

Lyderystės raiškos charakteristika	Lyderystės raiškos vertinimo kriterijai	Lyderystės raiškos vertinimo kriterijų indikatoriai
Vadovo esamos lyderystės orientacijos	Orientacija į santykius	Yra draugiškas Pasitiki savo bendradarbiais Atviras ir sąžiningas Kritikuoja dalykiškai ir pagrįstai Kelia pasitikėjimą ir kt.
	Orientacija į tobulinimą	Išklauso idėjas ir pasiūlymus Prisiima atsakomybę už padaliniiui (komandai, pamainai) svarbius sprendimus Skatina mąstymą apie naujas idėjas ir sumanymus Mėgsta aptarinėti naujas idėjas ir kt.
	Orientacija į užduotį	Siekia tvarkos Aiškiai išdėsto kas už ką atsakingas Nuoseklus Dalijasi informacija apie pasiektus rezultatus Laikosi būtinomis tam tikrų veiklos taisyklių ir principų ir kt.

Tas pats klausimynas buvo pateiktas ir vadovams (žr. 16 pav.). Tik šiuo atveju savo asmenines bei vadovavimo stiliui būdingas savybes turėjo įsivertinti pats vadovas. Svarbus diagnostinių rezultatų vertinimo pagal šią metodiką momentas yra vadovo savęs vertinimo palyginimas su tuo, kaip jį pagal analogiškus kriterijus įvertino pavaldiniai.

Aš kaip vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
Būnu draugiškas.	/	//	///	////

16 pav. „Vadovas vertina pats save” nustatymo variantai

Taigi, vadovo lyderystės orientacijos tyrimui buvo panaudoti prof. G.Merkio ir jo mokslinės grupės adaptuoti iš Ekvall (1987), Lindell, Rosenqvist (1992) klausimynai. Prieš atliekant tyrimą, adaptuotas klausimynas buvo validuojamas. Klausimynų validacija buvo atlikta vykdant žvalgomąjį tyrimą, kuriame dalyvavo 82 respondentai (organizacijos nariai bei jos vadovai).

2.3.2. Personalo darbinio streso klausimynas

Siekiant nustatyti organizacijos darbo sąlygų bei psichologinio klimato gerinimo aplinkybes, buvo sudarytas darbinio streso klausimynas, kurio pagrindu laikomas amerikiečio S. H. Osipow, A. R. Spokane (1987) OSI – darbinio streso klausimynas. Šį klausimyną sudaro trys dalys: profesinio darbo krūvio klausimynas, asmeninės įtampos klausimynas ir asmeninių išteklių klausimynas. OSI teorinė struktūra yra sudaryta iš 14 dimensijų, kurių kiekviena yra sukonkretinta iš 10 klausimų. Šio klausimyno vidinė konsistencija svyruoja nuo 0,89 iki 0,99. Iš OSI autorių, H. Osipow, A. R. Spokane, pateiktų tyrimų rezultatų, matyti, kad testas yra validus ir tinkamas naudoti įvairių šalių organizacijoms darbiniam stresui nustatyti.

Personalo darbinio streso klausimynas pateikia tris darbinės adaptacijos dimensijas: psichologinę įtampą, darbinį stresą bei gebėjimą tinkami panaudoti asmeninius išteklius. Šių dimensijų, reprezentuojančių darbinę adaptaciją, žingsnių/teiginių skalė matuoja svarbius, specifinius aplinkos ir individo veiksnius.

Šiam magistriniam darbui buvo naudotas prof. G.Merkio bei jo mokslinės grupės adaptuotas darbinio streso testas, kuris buvo sudarytas remiantis S. H. Osipow, A. R. Spokane (1987) OSI – darbinio streso klausimynu. Tyrime naudotas darbinio streso klausimyno struktūra sudaryta iš 13 dimensijų (žr. 7 lentelę), kurių 12 dimensijų yra sukonkretinama iki dešimties žingsnių/teiginių ir 1 dimensija (darbo sąlygos) - iki 12 žingsnių/teiginių. Viso 13 dimensijų (subskalių) sudaro 132 žingsniai/teiginiai.

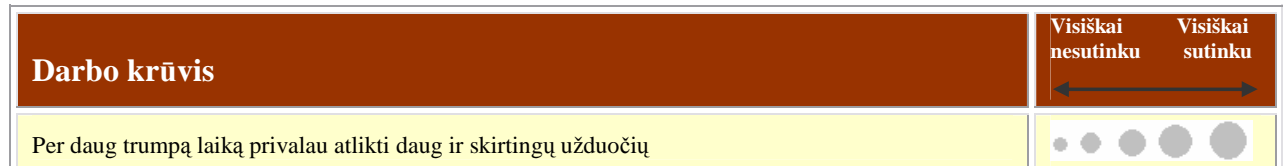
Darbinio streso testo dimensijų apibūdinimas

Dimensija	Skalės aprašymai	Klausimų skaičius
Darbo krūvis	Aukšti įverčiai parodo, kad darbuotojai savo darbo krūvį vertina kaip didėjantį ar esantį didelį. Jie pageidautų, kad kas nors padėtų susidoroti su per dideliais darbo krūviais. Norėtų, kad nespaustų griežti bei trumpi užduočių atlikimo terminai.	10
Subrendimas atsakingesniai darbui	Aukšti įverčiai parodo, jog darbuotojai priversti atlikti užduotis, kurios jiems per sunkios, dirba neperspektyvų darbą, neatitinkantį jų sugebėjimų ir pomėgių. Pažymimas nuobodulys ir nepasitenkinimas darbu.	10
Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	Aukšti įverčiai parodo, kad nėra aišku, ko iš jų tikimasi darbe, kaip jie turėtų leisti savo laiką ir kaip bus įvertinti. Jie nežino nuo ko pradėti spręsti jiems patikėtus didelius uždavinius, susiduria su prieštariniais vadovų nurodymais.	10
Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	Aukšti įverčiai parodo, kad darbuotojai ir jų viršininkai skirtingai suvokia kaip reikia dirbti. Jie taip pat pažymi, kad nėra patenkinti kaip jie dirba ir nežino savo vietos organizacijoje. Jie nesuvokia, kam dera pataikauti organizacijoje bei turi daugiau nei reikia viršininkų.	10
Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	Aukšti įverčiai parodo, jog darbuotojams rūpi ar kolegos tinkamai dirba savo darbą. Jie paskirsto darbus kitiems ir linkę spręsti kolegų asmenines problemas darbe. Taip pat tikėtina, kad jie prastai sutaria su kolegomis ar per daug bendrauja su žmonėmis darbe.	10
Darbo sąlygos	Aukšti įverčiai parodo, kad darbuotojai susiduria su prastu darbo grafiku arba jaučiasi izoliuoti bei yra veikiami išorinių veiksnių (pvz. didelio triukšmo, drėgmės ir kt.).	12
Įtampa ir pervargimas darbe	Aukšti įverčiai parodo prastą darbuotojų požiūrį į darbą, pvz. baimę, nuobodulį, nieko svarbaus nenuveikimą darbe. Taip pat jie teigia, kad pastaruoju metu nebespėja atlikti visų užduočių darbe bei jaučia nenorą ten eiti.	10
Vidinė įtampa, nerimas	Aukšti įverčiai parodo, jog darbuotojai jaučiasi prislėgti, neramūs, nelaimingi, irzlūs. Jie pastaruoju metu nebesugeba tinkamai reaguoti į situacijas, į kurias anksčiau nekreipdavo dėmesio; išryškina humoro jausmo stoką.	10
Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	Aukšti įverčiai rodo, dažnus darbuotojų ginčus ar perdėtą priklausomybę šeimos nariams, situokiniams, draugams. Jie jaučia poreikį atsiriboti, vengia žmonių arba, atvirkščiai, norėtų daugiau laiko skirti draugams.	10
Fizinis nuovargis	Aukšti įverčiai parodo, jog darbuotojų savijauta prasta (pvz. širdies virpėjimas, nepaaiškinami skausmai, skrandžio skausmai, kankina miego sutrikimai ir kt.).	10
Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	Aukšti įverčiai rodo, jog darbuotojai pakankamai laisvalaikio skiria pomėgiams ir atsipalaidavimui.	10
Rūpinimasis savimi	Aukšti įverčiai parodo, kad darbuotojai reguliariai mankštinausi, miega po 8val. per dieną, rūpinasi savo dieta, praktikuoja įtampą mažinančius atsipalaidavimo būdus bei ignoruoja žalingus įpročius (tabakas, narkotikai ir pan.).	10
Racionalus mąstymas	Aukšti įverčiai rodo, kad darbuotojai geba išskirti problemų esmę bei jas spręsti sistemškai; priimdami sprendimus pagalvoja apie pasekmes. Namuose stengiamasi negalvoti apie darbą.	10

Remiantis minėtomis dimensijomis, didžioji dalis testo žingsnių/teiginių yra suformuluoti negatyviai, t.y. klausimai atspindi blogąsias bei silpnąsias darbinių sąlygų puses. Sumuojant balus, gaunamus už kiekvieną klausimą, randamas bendrasis testo balas dar vadinamas jungtinis skalės įvertis. Klausimynas sudarytas taip, kad mažesnis testo balas rodo pozityvesnį – palankesnį,

geresnį – darbinių sąlygų vertinimą, ir atvirkščiai, t.y. kuo didesnis testo balas jungtinėje skalėje bei kiekvienoje subskalėje, tuo yra nepatrauklesnės darbo sąlygos.

Atsakant į teste pateiktus teiginius reikėjo ties kiekvienu žingsniu/teiginiu pasirinkti vieną iš penkių atsakymo formų nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku: visiškai nesutinku (0 balų), nesutinku (1 balas), abejoju (2 balai), sutinku (3 balai), visiškai sutinku (4 balai) (žr. 16 pav.).



17 pav. Darbinio streso nustatymo variantai

Remiantis atliktų diagnostinių tyrimų duomenimis, galima teigti, kad darbinio streso testą galima taikyti tada, kai jis tenkina tam tikras sąlygas: rentabilumą (patikimumą) bei valdumą (tinkamumą) (Анастаси, 2001; Jovaiša, 1975; Merkys, 1995). Šioms charakteristikoms įvertinti yra atliekami diagnostiniai tyrimai bei psichometriniai skaičiavimai. Darbinio streso klausimyno patikimumui nustatyti buvo naudojama Cronbach vidinės konsistencijos koeficientas, kuris svyruoja nuo 0,89 iki 0,99. Jei šio koeficiento reikšmė yra $\alpha \leq 0,5$ (žema), tuomet sakome, jog testo, kaip matavimo instrumento, patikimumas yra nepakankamas.

Darbinim stresui nustatyti naudojama dar viena labai svarbi charakteristika, t.y. testo reprezentatyvumas (Анастаси, 2001; Jovaiša, 1975; Merkys, 1995), kur testo metodologinės kokybės charakteristiką apsprendžia imtis, kurios pagrindu testas ir buvo sukurtas.

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

2.4. Naudojamų statistinių (psichometrinių) rodiklių apžvalga

Šiame skyriuje apibudinsime pagrindinius statistinius (psichometrinius) rodiklius (žr. 8 lentelę), kuriuos naudojome moksliniame tiriamajame darbe. Ataskaitoje nėra nereikalingų rodiklių, kadangi kiekvienas iš jų atspindi vis kitą tyrimo rezultato aspektą. Pastebėtina, jog apsisprendimas remtis tik keliais rodikliais, gali tapti skubotų ir nepakankamai tikslių išvadų bei vertinimų priežastimi.

Naudotų statistinių rodiklių charakteristikos

Rodiklio įvardijimas	Rodiklio ženklinaimas	Rodiklio faktinė reikšmė	Rodiklio prasingumas
Testuotų darbuotojų skaičius	N		Šis dydis parodo, kiek darbuotojų iš viso dalyvavo testavime, taip pat kiek darbuotojų buvo apklausta vertinant vieną ar kitą vadovą, pavaldinį.
Vidurkis	M (mean)	$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$	Vidurkis charakterizuoja duomenų centrą, kuris vidutiniškai artimiausias visiems statistinės eilutės nariams. Išvedus vidurkį, randamas vidutinis testo balas (įvertis) (visiškai nesutinku = 0; visiškai sutinku = 4). Pastarojo artėjimas prie nulio reiškia, kad konkretus požymis yra silpnas, o įverčio artėjimas prie keturių balų reiškia, jog konkretus požymis atitinkamoje institucijoje yra stipriai pasireiškiantis.
Modalinė įverčio reikšmė (moda)	Mo	$M_0 = x_{ia} + k \frac{\Delta_1}{\Delta_1 + \Delta_2}$	Tai dažniausiai duomenų aibėje pasikartojusi reikšmė. Jeigu kelios reikšmės kartojasi vienodai kartų, tai pasirenkama mažiausia reikšmė.
Koreliacijos koeficientas	r	$r = \frac{\overline{xy} - \bar{x} \times \bar{y}}{\sigma_x \times \sigma_y}$	Tai statistinio ryšio tarp kintamųjų stiprumo matas. Koreliacija atsako į klausimą, ar yra ryšys tarp požymių, kokia jo kryptis ir stiprumas. Koreliacijos koeficientas kinta nuo -1 iki +1. Jeigu dviejų kintamųjų koreliacija lygi nuliui, tai tie kintamieji yra statistiškai nepriklausomi. Jeigu koreliacijos koeficientas teigiamas, tai ryšiai tarp nagrinėjamų reiškinių yra tiesiškai didėjantys, o jeigu neigiamas – tiesiškai mažėjantys. Kuo koreliacijos koeficientas artimesnis 1, tuo ryšiai glaudesni, ir kuo labiau koreliacijos koeficientas artėja prie 0, tuo ryšiai silpnesni.
Determinacijos koeficientas	R	$R = r^2$	Tai tikimybinis rodiklis, rodantis konkretaus veiksnio procentinę dalį tiriamojo rodiklio variacijoje.
Stjudento kriterijus	t _r	$t_r = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$	Tai statistinis kriterijus, pagrįstas imties parametro t apskaičiavimu, dažniausiai vartojamas tikrinant hipotezes, jog dviejų populiacijų vidurkiai lygūs.
Dispersija	σ ²	$\sigma^2 = \frac{\sum (x - \bar{x})^2}{(n-1)}$	Tai statistinė imties charakteristika, atspindinti labiausiai tikėtiną eilinio matavimo vertės nukrypimą nuo aritmetinio vidurkio.
Standartinis nuokripis	SD (σ)	$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{(n-1)}}$	Tai tiriamojo požymio reikšmių sklaidos matas, parodo kiek vidutiniškai reikšmės nukrypsta nuo vidurkio, t.y. kuo: SD reikšmė mažesnė, tuo vieningesnė respondentų nuomonė nagrinėjamu klausimu; SD didesnis, tuo respondentų nuomonė atitinkamu klausimu mažiau vieninga.
Variacijos koeficientas	V, %	$V = \frac{SD}{x} \cdot 100$	Tai santykinis (%) dydis, parodo sklaidą vidurkio atžvilgiu. Kuo V reikšmė mažesnė, tuo apklaustųjų nuomonė nagrinėjamu klausimu yra vieningesnė. Ir atvirkščiai, kuo didesnis V, tuo respondentų nuomonė atitinkamu klausimu labiau išsiskiranti.
Vidurkio pasikliaujamas intervalas	PI		Tai orientacinis dydis, nurodantis vidurkio pasikliaujamojo intervalo ribas konkrečiu atveju ir grafikuose pažymimas pilka brūkšnine linija. Pasikliautinas intervalas konkretaus tyrimo atveju yra lygus 0,14, o standartinėje z-skaleje svyruoja nuo -0,05 iki +0,05.
Vidinės konsistencijos koeficientas	Cronbach α (Cronbach Alpha)		Tai testo vidinės konsistencijos koeficientas, kintantis nuo 0 iki 1 bei parodantis testo patikimumą. Kuo reikšmė didesnė, tuo testas patikimesnis. Laikoma, kad patikimumo koeficientas neturi būti žemesnis už 0,60. Jei šio koeficiento reikšmė yra žema (-α ≤ 0,55) tai laikoma, jog testo, kaip matavimo prietaiso, patikimumas yra nepakankamas.

Rodiklio įvardijimas	Rodiklio ženklinaimas	Rodiklio faktinė reikšmė	Rodiklio prasmingumas
Vieneto visumos koreliacijos koeficientas	itt		Šiuo rodikliu darbe aiškinamas koreliacinis ryšio stiprumas tarp atskirų subskalės požymių bei su pačia išskirta subskale. Testai, kurie grįsti ne pažintiniu sprendimu, o nuomonių pareiškimu, reikalaujama, kad gebos koeficientas nenukristų žemiau 0,20.
Procentinis rangas	PR, %		Procentinio rango įverčiai gali svyruoti nuo 1 iki 100. Šimtąjį procentinį rangą gauna darbuotojas, kuris yra pasiekė geriausią rezultatą testavime ar buvo vadovo įvertintas visų palankiausiai. Pirmąjį procentinį rangą gauna darbuotojas, kuris yra pačioje reitingo apačioje ir yra įvertintas sąlyginai nepalankiausiai.
Santykinis išspręstumas	P		Šis dydis (žymimas P didžiąja) yra teisingai išspręstų ir iš viso subteste pateiktų užduočių skaičiaus santykis. Jis parodo kokia santykinė dalis užduočių buvo išspręsta teisingai. Įvertis 1 reiškia, kad visos pateiktos užduotys buvo išspręstos teisingai, o 0 – nei vienos.
Standartinio normaliojo skirstinio z-įvertis	z		Tai statistikoje taikoma normavimo skalė, kurios vidurkis visuomet yra lygus 0, standartinis nuokrypis – 1. Visų vidurkių pasikliaujamas intervalas dėl didelės imties yra labai mažas, kuris siekia 0,14 z-skalės punkto. Maksimaliai leistina paklaida yra 1%. Nuokrypiai, siekiantys 0,5 skalės punkto šioje normavimo lentelėje yra traktuojami kaip statistinės išskirtys. Ši skalė gaunama „žalius balus“ specialios formulės pagalba transformuojant į standartinio normaliojo skirstinio z-skalę. Teigiami z-įverčiai rodo nuokrypį nuo normavimo vidurkio į palankių vertinimų sritį, o neigiami z-įverčiai – į nepalankių vertinimų sritį.
z-verčio išsibarstymas	Min Max Dif		Dydis Min parodo patį mažiausią gautą vadovo įvertinimą z-skalėje. Dydis Max parodo analogišką didžiausią gautą įvertinimą. Dydis Dif parodo skirtumą (atstumą) z-skalėje tarp pasitaikiusio mažiausio ir didžiausio įvertinimo. Kuo dydis Dif didesnis, tuo labiau išsibarsčiusi (nevienalytė) yra apklaustųjų nuomonė. Apie vertinamą objektą (padalinį, jo vadovą). Dydis Dif yra susijęs su dydžiu V (variacijos koeficientu)
Statistinio sprendinio patikimumas	p***		Tai - statistinio kriterijaus (t) susijusioms imtims patikimumas.. Žvaigždutė rodo maksimaliai leistiną statistinio sprendinio paklaidos ribą. Viena žvaigždutė rodo 5 proc. paklaidą, dvi – 1 proc. paklaidą, trys žvaigždutės atitinkamai rodo 0,1 proc. paklaidą. Jei jokios žvaigždutės nėra, tai reiškia, jog skirtumas tarp vadovo savęs vertinimo vidurkio ir pavaldinių vidurkio yra statistikai nereikšmingas, atsitiktinis.
Teigiama statistinė išskirtis	-0,55		Tai ryškus matuojamo požymio nuokrypis nuo normavimo vidurkio į palankių vertinimų sritį. Šio tyrimo metu darbinis stresas koduojamas atvirksčiai, t.y. respondentams vertinant kurią nors darbinio streso dimensiją gerokai aukščiau nei vidutiniškai.
Neigiama statistinė išskirtis	+0,55		Tai ryškus matuojamo požymio nuokrypis nuo normavimo vidurkio į nepalankių vertinimų sritį. Šio tyrimo metu darbinis stresas koduojamas atvirksčiai, t.y. respondentai kurią nors darbinio streso dimensiją vertina gerokai kritiškiau - nepalankiai.

Apibendrinant, galima teigti, kad visi moksliniame darbe naudoti statistiniai (psichometriniai) rodikliai atskleidžia personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos sąryšio reikšmingumą bei padeda įvertinti tiriamojo darbo rezultatų dydžius. Apžvelgus tyrime naudotus statistinius rodiklius, tikslinga pereiti prie matavimų rezultatų aptarimo.

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

Remiantis teorine darbo dalimi išskirtos tyrimo charakteristikos – apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos vadovo lyderystės orientacijos bei personalo darbinis stresas, sudaro požymių visumą. Šio tyrimo charakteristikos analizuojamos ne tik pavienių kintamųjų lygmenyje, bet ir siekiama atskleisti jų tarpusavio sąveikos ypatumus. Apibendrinant duomenis buvo naudojama aprašomoji statistika ir daugiamačiai metodai: klasterinė analizė bei faktorinė analizė.

Statistinė analizė atlikta naudojant SPSS programą. Aprašomosios statistikos pagalba buvo atskleistos bendros apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos vadovo lyderystės ir personalo darbinio streso subjektų interesų požymių raiškos tendencijos. Klasterinės analizės pagalba - ieškoma požymių raiškos sąryšio tarp dvylika tyrime dalyvavusių AVMI skyrių bei vadovybės. Naudojant daugiamačio MDS modelio galimybes buvo atliktas ir tyrimo charakteristikų raiškos tendencijų žvalgymas. Pasirinkus pagrindinių komponentų analizę buvo atlikta faktorinė analizė statistiniam duomenų sugrupavimui. Faktorinės analizės pagalba buvo nustatyti tyrimo indikatorių vidinės konsistencijos stiprumas. Analizuojant AVMI atvejį, buvo taikomi aprašomosios statistikos metodai ir lyginama atskirų tyrimo charakteristikų raiška.

Analizuojant tyrimo rezultatus iliustruojančiose lentelėse pateikiamos kiekvieno tyrimo charakteristikos pozicijos tarp AVMI skyrių. Rezultatai suranguojami pagal jų įverčius.

3.1 Vadovo lyderystės orientacijų bendroji analizė

Lyderystės orientacija apima tris pagrindines dedamąsias ir iš esmės gali būti nukreipta trimis kryptimis: orientacija į darbuotoją, orientacija į tobulinimą ir orientacija į užduotį. Vadovo orientacija į darbuotoją išreiškia jo buvimą arti organizacijos darbuotojų, orientacija į tobulinimą – tai darbuotojų įtraukimas į organizacijos reformavimo procesą. Šiuo atveju vadovo lyderystės orientaciją į užduotį galime suvokti kaip organizacijos personalo įtraukimą į rutininę organizacijos veiklą.

Analizuojant tirtų organizacijų vadovų lyderystės raiškos orientacijų nustatymo instrumento patikimumą galima konstatuoti, kad šio instrumento diagnostiniai teiginiai suskirstyti į tris grupes, t.y. teiginiai, diagnozuojantys organizacijų vadovo lyderystės orientacijas į darbuotojus, į tobulinimą ir į užduotį, susiję vidiniu koreliaciniu ryšiu (Vieneto visumos koreliacija $r/itt \text{ mean} \sim 0,85$ yra artimas vienetui, ryšys - stiprus) (žr. 9 lentelę). Taip pat klausimyne dominuoja aukšti testo žingsnių faktoriniai svoriai ($L \text{ mean} \sim 0,93$), sklaida svyruoja nuo 58,31 % iki 64,74 % (bendras testo balas pagal visas dimensijas $\sim 61,48$ %). Šių teiginių vidinė konsistencija visiškai tenkina klausimyno validumo reikalavimus (Cronbach $\alpha \sim 0,94$).

9 lentelė

Sutrumpintos vadovo lyderystės orientacijos testo versijos metodologinės kokybės charakteristikos, kai N = 863

	N items	Sklaida %	Cronbach α	Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (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
Orientacija į tobulinimą	12	61.38	0.94	0.94	0.78	0.73	0.84	0.58	0.47
Orientacija į užduotį (tikslą)	12	58.31	0.93	0.92	0.76	0.55	0.84	0.54	0.35

Vertinant AVMI vadovų lyderystės raiškos orientacijų nustatymo instrumento patikimumą galima teigti, kad šio instrumento diagnostiniai teiginiai, diagnozuojantys organizacijų vadovo lyderystės orientacijas į darbuotojus, į tobulinimą ir į užduotį, nėra taip glaudžiai susiję vidiniu koreliaciniu ryšiu (Vieneto visumos koreliacija r/itt mean ~ 0,49) (žr. 10 lentelę) kaip tiriant visų organizacijų mastu (Vieneto visumos koreliacija r/itt mean ~ 0,85). Klausimyne atsispindi aukšti testo žingsnių faktoriai svoriai (L mean ~ 0,73) atitinka mokslinėje literatūroje nurodomą (aukštas yra, jei jų įvertis nenukrinta žemiau 0,6), sklaida svyruoja nuo 52,83% iki 59,25 % (bendras testo balas pagal visas dimensijas ~ 55,03 %). Šių teiginių vidinė konsistencija visiškai tenkina klausimyno validumo reikalavimus (Cronbach α ~ 0,92).

10 lentelė

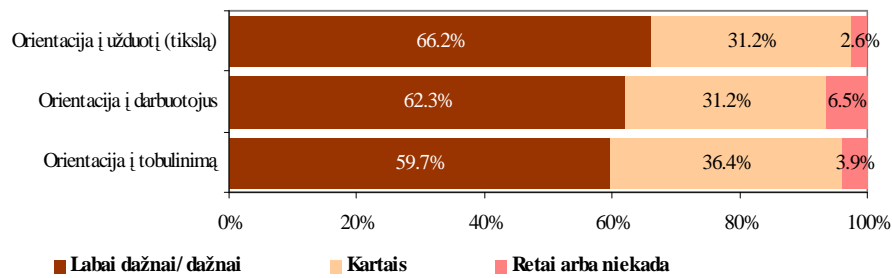
Sutrumpintos vadovo lyderystės orientacijos testo versijos metodologinės kokybės charakteristikos AVMI atveju, kai N = 77

	N items	Sklaida %	Cronbach α	Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (r/itt)		
				mean	min	max	mean	min	max
Orientacija į darbuotojus	12	59.25	0.94	0.76	0.56	0.87	0.55	0.24	0.79
Orientacija į tobulinimą	12	52.83	0.92	0.72	0.51	0.86	0.48	0.08	0.70
Orientacija į užduotį (tikslą)	12	53.01	0.91	0.72	0.31	0.85	0.44	0.16	0.73

Apibendrinus vadovo lyderystės orientacijos klausimyno rezultatus, galima daryti prielaidą, jog tyrime naudotas vadovo lyderystės orientacijos klausimynas pasižymi aukštomis metodologinės kokybės charakteristikomis bei testo autorių pateiktos vadovo lyderystės orientacijos charakteristikos leidžia teigti, kad tyrime naudotas testas yra kokybiškas ir tinkamas naudoti Lietuvoje.

Priimant sprendimus vadovų lyderystės orientacijas klausimais, tikslinga pateikti ne tik bendrąsias atskirų lyderystės orientacijų raiškos tendencijas, bet ir atskirų tyrimo indikatorių

pozicijas. Iš 18 pav. matyti, kad tiriamos organizacijos visos trys vadovų lyderystės orientacijos išreikštos pakankamai stipriai. Stipriausiai išreikšta lyderystės orientacija į užduoti (66,2 %) silpniau orientaciją į darbuotojus (62,3 %) ir silpniausiai orientacija į tobulinimą (59,7 %).



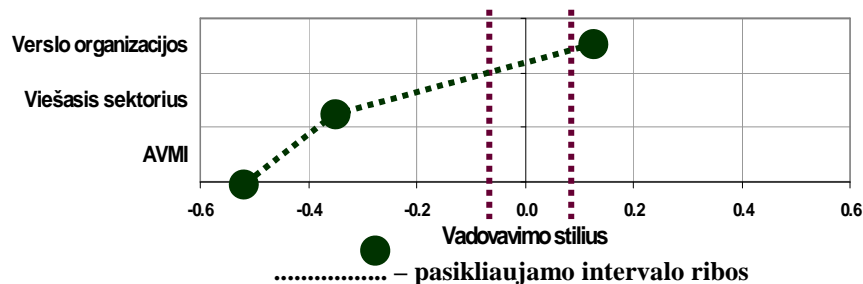
18 pav. Vadovo lyderystės orientacijų raiška, N = 77

Apibendrinant galime teigti (žr. 18 pav.), kad labiausiai įmonės darbuotojai akcentuoja savo vadovų lyderystės orientacijas į užduotį, o mažiausiai vadovų lyderystės orientacijos pasireiškia į tobulinimą apibūdinančius indikatorius. Pavieniai tyrimo indikatoriai taip pat atspindi didesnę vadovų lyderystės orientacijos į užduotį raišką.

Remiantis bendrais testo duomenimis, galima konstatuoti, kad tyrime naudotas klausimynas yra patikimas ir validus. Todėl toliau būtų tikslinga apžvelgti vadovo lyderystės orientacijos charakteristikas tikroje AVMI bei įvertinti visos normavimo imties ribose.

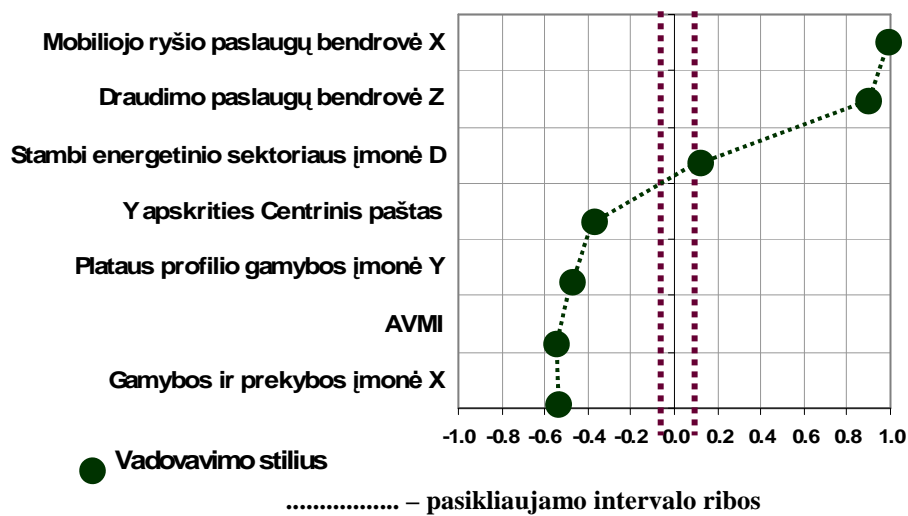
Analizuojant vadovų lyderystės orientacijų raišką pagal sektorius, atskiras organizacijas bei pačios tiriamos organizacijos vidaus struktūrose, t.y. pagal skyrius ar tarnybas, duomenys buvo transformuoti į Z įverčius. Koduojant informaciją pirminiais balais, lieka nežinomas skalės statistinis vidurys. Tokiu atveju tikslinga rezultatus pateikti standartizuotais z-įverčiais. Lyderystės orientacijų raiškos vidurkis, vadovaujantis standartizuoto z-įverčio taisykle, buvo transformuotas į 0, o standartinis nuokrypis į 1. Pasikliaujamojo intervalo ribos, kaip orientacinis dydis, visuose grafikuose yra atidėtas ir pažymėtas brūkšnine linija. Aukštas orientacijų krizės testo įvertis rodo vadovų lyderystės orientacijų palankias apraiškas, o žemas atvirkščiai – neigiamas apraiškas.

Lyginant AVMI su atskirais ekonominės veiklos sektoriais (verslo organizacijos, viešasis sektorius) vadovų lyderystės orientacijų raiška ženkliai skiriasi. Kaip matyti iš 19 paveikslėlio, vadovavimo stiliaus orientacijos stipriausiai išreikštos yra verslo organizacijose (0,25), o silpniausiai - AVMI (-0,5).



19 pav. Vadovo lyderystės orientacijos pagal atskirus sektorius, N = 863

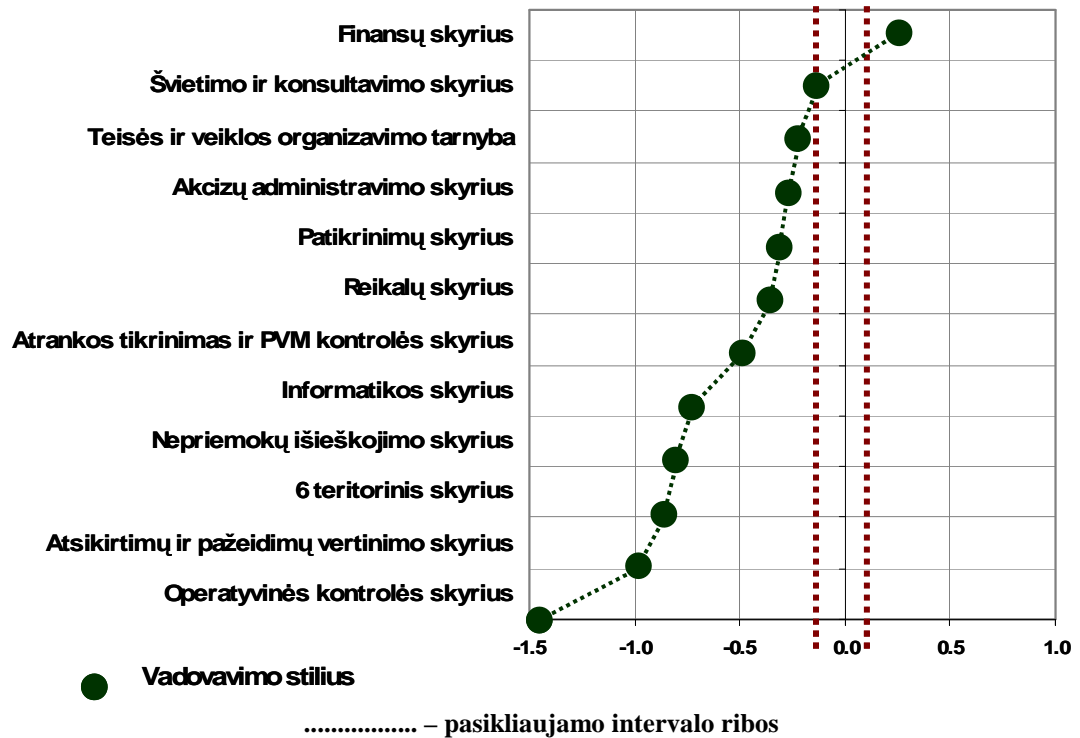
Analizuojant vadovavimo stilių pagal atskiras organizacijas, pastebėta, kad ryškiausiai vadovo lyderystės orientacijos pasireiškia Mobiliojo ryšio paslaugų bendrovėje X, Draudimo paslaugų bendrovėje Z, o žemiausius įverčius turi Gamybos ir prekybos įmonė X bei AVMI. Stambi energetinio sektoriaus įmonė D atitinka pasikliaujamo intervalo vidurkį (nuo -0,1 iki +0,1) ir patenka į neutralią zoną. Kaip matyti iš 20 paveikslo, jog tirtose organizacijose, t.y. AVMI vadovo lyderystės orientacijos nukrinta žemiau norminio imties vidurkio 0,5 standartizuoto normaliojo skirstinio z skalėje. Diagramoje pavaizduotos organizacijos yra suranguotos pagal lyderystės orientacijų raiškos įvertį nuo geriausios iki blogiausios. Didžiausias teigiamas įvertis reiškia aukščiausią lyderystės orientacijų raišką, mažiausias įvertis – žemiausią lyderystės orientacijų raišką.



20 pav. Vadovo lyderystės orientacijos pagal atskiras organizacijas, N = 863

Taigi, atlikus vadovavimo stiliaus orientacijos pasiskirstymą pagal atskiras organizacijas, galima teigti, kad tyrinėta AVMI neišsiskiria aukšta lyderystės orientacijų raiška. Manytina, kad tam įtaką daro vis naujų mokesčių administravimas, dažni įstatymų pasikeitimai, naujų darbo vietų nekūrimas, darbo tempo didėjimas bei naujų technologijų diegimas.

Pažymime, kad vadovo lyderystės orientacijos testo įverčiai buvo kuoduoti sekančiai: kuo žemesnis įvertis, tuo silpniau išreikšti vadovo lyderystės orientacijos požymiai ir atvirkščiai, kuo aukštesnis įvertis, tuo stipriau pasireiškia vadovo lyderystės orientacijos. Žvelgiant į AVMI struktūrą bei personalo pasiskirstymą pagal skyrius, galima teigti, kad vadovo lyderystės orientacijos atskiruose skyriuose skiriasi, kadangi atskiruose padaliniuose dirba skirtingas kolektyvas ir vadovas. Nuo vadovo asmeninių savybių bei gebėjimo suburti darbuotojus bendram darbui ir priklauso vadovo lyderystės orientacijos atskiruose AVMI skyriuose. 20 paveiksle matyti, kaip vadovo lyderystės orientacijos reiškiasi AVMI tirtuose skyriuose.



21 pav. Vadovo lyderystės orientacijos AVMI skyriuose, N = 68

Komentuojant gautus rezultatus pagal AVMI skyriaus darbuotojų vertinimus apie savo vadovą, pastebėta, kad ryškiausiai vadovo lyderystės orientacijos pasireiškia Finansų skyriuje, kur įvertis svyruoja apie 0,25 standartinio normavimo vidurkio (žr. 21 pav.). Švietimo ir konsultavimo skyriuje pasižymi neutralus vadovo lyderystės orientacijos požymis, kadangi šio skyriaus darbuotojų vadovo vertinimas atitinka normavimo vidurkį. Žemiausius įverčius turi Operatyvios kontrolės skyrius, Atsikirtimų ir pažeidimų vertinimo skyrius, 6 teritorinis skyrius, Nepriemokų išieškojimo skyrius, Informatikos skyrius bei Atrankos tikrinimams ir PVM kontrolės skyrius, kadangi šių skyrių darbuotojai dažniausiai susiduria su įvairiomis klientų problemomis, t.y. dažniausiai vengiantys mokėti mokesčius mokėtojai. Šių skyrių įverčiai svyruoja nuo -0,5 iki -1,5 standartinio normavimo vidurkio.

Toliau būtų svarbu įvertinti, kaip vadovo lyderystės orientacijos pasireiškia AVMI skyriuose pagal pagrindines dedamąsias: orientacija į darbuotoją, orientacija į tobulinimą ir orientacija į užduotį. 11 lentelėje atsispindi ne tik pavieniai testo įverčiai, tenkantys skyriams, bet ir spalvine gama pažymėti tam tikra linkme nukrypstantys įverčiai. Ekstremalūs įverčiai leidžia išryškinti tuos įvykius, kurie nukrypsta nuo normavimo imties vidurkio į teigiamą ar į neigiamą pusę per pusę standartinio nuokrypio ir daugiau.

Vadovavimo stiliaus vertinimas atskiruose AVMI skyriuose, N = 77

Dimensijos	Orientacija į darbuotojus	Orientacija į tobulinimą	Orientacija į užduotį (tikslą)
Finansų skyrius	0.35	0.28	0.12
Reikalų skyrius	-0.18	-0.42	-0.34
Patikrinimų skyrius	-0.31	-0.26	-0.22
Atrankos tikrinimas ir PVM kontrolės skyrius	-0.47	-0.48	-0.39
Operatyvinės kontrolės skyrius	-1.47	-1.19	-1.46
Informatikos skyrius	-0.60	-0.56	-0.86
Nepriemokų išieškojimo skyrius	-0.73	-0.81	-0.69
Akcijų administravimo skyrius	-0.18	-0.20	-0.31
Švietimo ir konsultavimo skyrius	-0.14	-0.17	0.04
6 teritorinis skyrius	-0.89	-0.84	-0.66
Atsikirtimų ir pažeidimų vertinimo skyrius	-0.69	-1.20	-0.83
Teisės ir veiklos organizavimo tarnyba	0.07	-0.74	0.10

Pastaba:

	x>0,5
	x<-0,5

Analizuojant gautus rezultatus pagal AVMI skyriaus darbuotojų vertinimus apie savo vadovą, pastebėta, kad visuose tirtuose skyriuose vadovo lyderystės orientacijos pasireiškia nepalankiai, t.y. testo dimensijų įverčiai nukrypsta į nepalankią vertinimo sritį (-0,5) ir kai kuriais atvejais įverčiai nuo vidurkio nukrypsta daugiau kaip per vieną standartinį nuokrypį. Pažymėtina, kad nei viename skyriuje testo dimensijos nesiekė leistinos teigiamos reikšmės, t.y. 0,5 standartinio normavimo vidurkio.

Blogiausiai vadovo lyderystės orientacijos pagal pagrindines dedamąsias AVMI yra vertinamas Operatyvios kontrolės skyrius (orientacija į darbuotoją (-1,47), orientacija į tobulinimą (-1,19), orientacija į užduotį (-1,46)) (žr. 11 lentelę). Pastebėtina, kad visos trys šio skyriaus nagrinėtos pagrindinės dedamosios įverčiai nuo vidurkio nukrypsta daugiau kaip per vieną standartinį nuokrypį. Tai įtakos turi darbų nepastovumas, užduočių neapibrėžtumai, operatyvūs patikrinimai. Visos tys dimensijos prastai reikšėsi ir Atsikirtimų ir pažeidimų vertinimo skyriuje (orientacija į darbuotoją (-0,69), orientacija į tobulinimą (-1,20), orientacija į užduotį (-0,83). Geriausiai teste buvo vertinamas Finansų skyrius, kur įvertiniai svyruoja nuo 0,12 iki 0,35. Šis skyrius vertinamas taip, kadangi jų darbas nėra susijęs su klientais, vyrauja darbų pastovumas, kolektyvą sudaro tik 5 darbuotojai.

Toliau būtų tikslinga pažvelgti į tai, kaip pavaldiniai vertina vadovus ir kaip vadovai vertina patys save (žr. 12 lentelę).

AVMI pavaldiniai vertina vadovus ir vadovai vertina save, N = 77

Pareigos	Vertinimo „harmonija“							
	Personalo koreliacijos koeficientas	Pavaldinių vertinimas		Vadovo vertina save	Vidurkių skirtumas			p
		r	M	V%	M	Dif.	Vertinimo kryptingumas	
AVMI viršininkas	0.01	2.00	10%	1.89	0.11	V<P	4%	
AVMI viršininko pavaduotojas 3	0.32	1.72	14%	2.03	-0.31	V>P	10%	***
AVMI viršininko pavaduotojas 2	0.03	1.69	12%	1.92	-0.23	V>P	8%	*
AVMI viršininko pavaduotojas 1	0.34	1.67	13%	2.00	-0.34	V>P	11%	***
AVMI viršininko pavaduotojas 4	0.33	1.62	25%	1.89	-0.27	V>P	9%	***

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

Kaip matyti iš 12 lentelės, visi keturi AVMI viršininko pavaduotojai linkę pervertinti savo vadovavimo gebėjimus (M svyruoja nuo 1,89 iki 2,03), nei jų pavaldiniai (M svyruoja nuo 1,6 iki 1,72). Tik AVMI viršininkas (M = 1,89) savo vadovavimo gebėjimus vertina prasčiau nei jų pavaldiniai (M = 2,00). Personalo koreliacijos koeficientas svyruoja nuo 0,01 iki 0,34. AVMI viršininko ir AVMI viršininko pavaduotojo 2 ryšiai su personalu yra labai maži, galima sakyti, kad jų visai net nėra, kadangi koreliacijos koeficientas yra artimas nuliui (r ~ 0,02) (žr. 12 lentelę). Kitų trijų AVMI viršininko pavaduotojų ryšys su personalu yra stipresnis (r ~ 0,33).

Analizuojant gautus rezultatus pagal AVMI pavaldinių vertinimus apie savo vadovą, pastebėta, kad vadovo lyderystės orientacijos pasireiškia nepalankiai, t.y. testo dimensijų įverčiai nukrypsta į nepalankią vertinimo sritį (-0,5) ir kai kuriais atvejais įverčiai nuo vidurkio nukrypsta daugiau kaip per vieną standartinį nuokrypį. Pažymėtina, kad nei vieno vadovo testo dimensijos nesiekė leistinos teigiamos reikšmės, t.y. 0,5 standartinio normavimo vidurkio.

AVMI pavaldiniai vertina vadovus, N = 77

Pareigos	N	z-įverčiai			Jungtinis balas (z-įvertis)	Min	Max	Dif.	V %	PR %
		Orientacija į darbuotojus	Orientacija į tobulinimą	Orientacija į užduotį						
AVMI viršininkas	8	0.02	-0.16	-0.16	-0.10	-1.27	0.69	1.96	20	100
AVMI viršininko pavaduotojas 3	15	-0.59	-0.57	-0.38	-0.54	-2.97	0.69	3.66	36	80
AVMI viršininko pavaduotojas 2	16	-0.53	-0.56	-0.61	-0.59	-2.45	0.99	3.44	33	60
AVMI viršininko pavaduotojas 1	32	-0.65	-0.56	-0.59	-0.62	-2.06	1.47	3.53	36	40
AVMI viršininko pavaduotojas 4	6	-0.44	-1.05	-0.52	-0.70	-1.88	0.12	2.00	32	20

Kaip matyti iš 13 lentelės, jungtinis z įverčio balas svyruoja nuo -0,10 iki 0,70. Visų keturių AVMI viršininko pavaduotojų vadovo lyderystės orientacijos į pagrindines dedamąsias (į tobulinimą, į santykius, į užduotį) yra nepalankios. Remiantis tyrimo rezultatais, realybėje išsiskiria vadovų orientacija į užduotį, nors personalas pageidauja lyderystės orientacijos į tobulinimą ir į santykius. Tai reiškia, kad AVMI personalas nori, kad darbuotojus vadovas labiau įtrauktų į AVMI tobulinimo procesą, būtų arčiau jų, dažniau matomas bei jaučiamas. Kaip matyti iš šio tyrimo rezultatų, realybėje su AVMI vadovais dažniau kontaktuojama tik tada, kai iškyla tam tikros problemos, nors AVMI personalas ir netgi patys vadovai (žr. 13 lentelę) labiau norėtų lyderystės orientuotos į tobulinimą, reformavimą, pokyčių inicijavimą, glaudų bendravimą ir bendradarbiavimą.

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus galima konstatuoti, kad:

- visos tyrime dalyvavusios organizacijos pagal veiklos efektyvumo charakteristikų raišką yra skirtingos;
- skirtingi AVMI skyriai skirtingai vertina atskiras lyderystės raiškos charakteristikas;
- didesnės dalies AVMI personalo ir pačių vadovų lyderystės vertinimai skiriasi;
- vadovai savo lyderystę vertina aukščiau, o AVMI personalas, priešingai, akcentuoja pakankamai žemą vadovų lyderystės raišką. AVMI vadovai savo lyderystę vertina pakankamai pozityviai ir mano, jog yra efektyvūs lyderiai, pageidaujantys lyderystės orientacijos į santykius;
- kuo didesnė vadovų įtaka AVMI aplinkai, tuo ryškiau pasireiškia esama vadovų lyderystės orientacija į užduotį;
- egzistuoja prieštara personalo vertinimuose tarp to, kas yra ir ko norima, o tai traktuotina kaip tam tikras poreikis pokyčiams.

- AVMI skyriuose, kuriose ryškiau išreikšta vadovo lyderystės orientacija į užduotį, organizacijos personalas ir vadovas pageidauja lyderystės orientacijos į santykius.

Taigi, kiekvienas AVMI skyrius, dalyvavęs šiame tyrime, yra unikalus ir nepakartojamas tiek vadovo lyderystės, tiek personalo veiklos efektyvumo interesų raiškos kontekste.

3.2 Personalo darbinio streso bendroji analizė

Personalo darbinio streso klausimynas yra adaptuojamas prof. G. Merkio ir jo magistrantų komandos, kurio pagrindu laikomas S. H. Osipow, A. R. Spokane (1987) OSI – darbinio streso klausimynas. Siekiant taikyti klausimyną moksliniams tyrimams Lietuvoje veikiančioms organizacijoms, svarbu įvertinti, ar jo lietuviškąją versiją gaunama informacija yra patikima. Patikimumui įvertinti buvo skaičiuotas Cronbacho alpha koeficientas.

Personalo darbinio streso klausimynas pateikia tris darbinės adaptacijos dimensijas: psichologinę įtampą, darbinį stresą bei gebėjimą tinkami panaudoti asmeninius išteklius. Šių dimensijų, reprezentuojančių darbinę adaptaciją, teiginių skalė matuoja svarbius, specifinius aplinkos ir individo veiksnius bei pasižymi aukštomis psichometrinės kokybės charakteristikomis. Taigi, galima teigti, kad jungtinės testo normavimo Lietuvoje imties duomenys matuoja tinkamai ir patikimai. Žinoma tikslinga būtų patikrinti, ar testas yra patikimas ir dalinėje imtyje, šiuo atveju – Apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos skyriuose. Dalinė imtis yra beveik kelis kartus mažesnė už visą normavimo imtį bei mažoje imtyje galima tikėtis prastesnių rodiklių dėl daugelio priežasčių. Beje tikėtina, kad šioje dalinėje imtyje testas gali neatskleisti savo gerųjų darbinųjų savybių, todėl gautus rezultatus reikėtų vertinti atsargiau.

Analizuojant tirtų organizacijų personalo darbinio streso raiškos nustatymo instrumento patikimumą galima konstatuoti, kad šio instrumento diagnostiniai teiginiai suskirstyti į tris grupes, t.y. teiginiai, diagnozuojantys organizacijų personalo psichologinę įtampą, darbinį stresą bei gebėjimą tinkami panaudoti asmeninius išteklius susiję vidiniu koreliaciniu ryšiu (žr. 14 lentelę).

Iš 14 lentelės matyti, kad darbinio streso subskalių ilgis yra optimalus ir svyruoja nuo 7 iki 11 testo žingsnių/teiginių. Visų subskalių vidinė konsistencija svyruoja nuo 0,75 iki 0,89. Testo žingsnių faktoriniai svoriai yra aukšti ir svyruoja nuo 0,58 iki 0,73 (L mean ~ 0,69). Mokslinėje literatūroje akcentuojama, jog faktoriniai svoriai yra laikomi aukštais tuo atveju, jei jų įvertis nenukrinta žemiau 0,6. Iš atliktų tyrimų matyti, kad kai kurie testo žingsnių faktoriniai svoriai nesiekia nurodytos ribos, nors bendras testo vidutinis faktorinis svoris atitinka minėtus reikalavimus. Tai galima teigti, kad ši sąlyga atitinka keliamus reikalavimus. Tyrimuose reikalaujama, kad faktorius paaiškinta sklaida siektų ne mažiau 10 % (Bitinas, 1998). Šiuo atveju gautų faktorių paaiškinta sklaida siekia 35,03 - 54,37 % ir tai ženkliai viršija numatytus reikalavimus. Dar vienas labai svarbus testo metodologinės kokybės rodiklis yra testo

žingsnių/užduočių skiriamoji geba (itt). Testuose, kur vyrauja nuomonių pareiškimas, reikalaujama, kad vidutinis skiriamosios gebos koeficientas nenukristu žemiau 0,20 ribos. Darbinio streso testo atitinkami rodiklių įverčiai svyruoja nuo 0,26 iki 0,48

14 lentelė

Sutrumpintos personalo darbinio streso testo versijos metodologinės kokybės charakteristikos, kai N = 769

	N items	Sklaida %	Cronbach α	Spearm an- Brown	Faktorinis svoris L*			Vieneto visumos koreliacija 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

Toliau tikslinga patikrinti, ar testas yra patikimas dalinėje imtyje, kurios apimtis ženkliai mažesnė. Kadangi dalinė imtis yra kelis kartus mažesnė už visą normavimo imtį, tai tokioje sąlyginai nedidelėje imtyje atskirais atvejais galima tikėtis prastesnių testo psichometrinių rodiklių. Todėl vertinat gautus rezultatus, konkrečioje AVMI imtyje, reikėtų atsargiau. Pateiktos diagnostinės išvados negali būti kategoriškos, nors visumoje testas yra tinkamas ir matuoja patikimai.

Vertinant darbinio streso metodologinės charakteristikas AVMI atveju, matyti, jog visų subskalių vidinė konsistencija svyruoja nuo 0,59 iki 0,90 (žr. 15 lentelę). Testo žingsnių faktoriai svoriai yra aukšti ir svyruoja nuo 0,54 iki 0,78 (L mean ~ 0,68). Remiantis anksčiau minėta taisykle kai kurių testo žingsnių faktoriai svoriai nėra aukšti, nors vidutinis testo faktorinis svoris atitinka minėtus reikalavimus 0,6. Beje, gautų faktorių paaiškinta sklaida siekia 31,74-61,22 %, testo žingsnių/užduočių skiriamoji geba (itt) koeficientas svyruoja nuo 0,26 iki 0,46. Minimalūs reikalavimai taip pat yra viršyti.

15 lentelė

Sutrumpintos personalo darbinio streso testo versijos metodologinės kokybės charakteristikos, kai N = 82

	N items	Sklaida %	Cronbach α	Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (r/itt)		
				mean	min	max	mean	min	max
Darbo krūvis	8	61.22	0.90	0.78	0.70	0.86	0.55	0.30	0.74
Subrendimas atsakingesniai darbui (kitoms pareigoms)	9	41.81	0.79	0.64	0.37	0.84	0.30	0.11	0.72
Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	8	38.58	0.76	0.61	0.50	0.80	0.29	0.06	0.75
Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	8	31.74	0.68	0.54	0.37	0.71	0.25	0.04	0.47
Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	8	39.70	0.78	0.62	0.40	0.75	0.30	0.10	0.56
Darbo sąlygos	11	51.88	0.90	0.71	0.42	0.85	0.46	0.01	0.75
Įtampa ir pervargimas darbe	9	34.00	0.74	0.57	0.36	0.72	0.25	0.18	0.66
Vidinė įtampa, nerimas	9	55.54	0.89	0.73	0.35	0.90	0.46	0.02	0.84
Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	7	33.51	0.59	0.56	0.31	0.81	0.26	0.12	0.61
Fizinis nuovargis	10	36.23	0.78	0.58	0.31	0.87	0.26	0.06	0.65
Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	8	40.46	0.78	0.62	0.43	0.77	0.31	0.04	0.78
Rūpinimasis savimi	9	40.44	0.76	0.62	0.36	0.81	0.29	0.05	0.71
Racionalus mąstymas	9	38.27	0.77	0.60	0.31	0.80	0.29	0.01	0.67

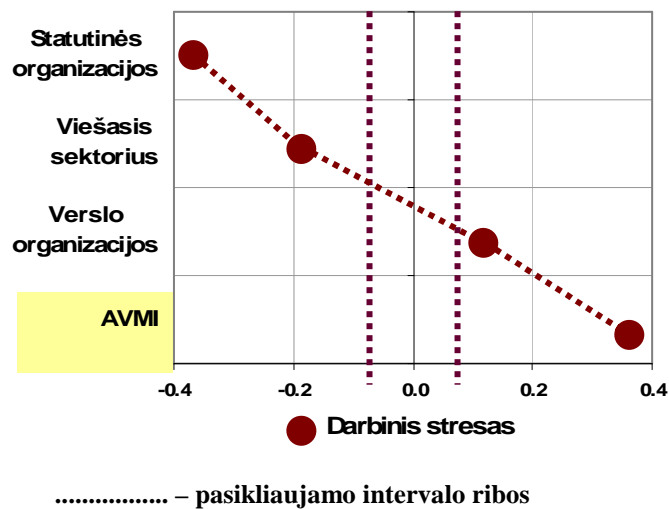
Apibendrinant darbinio streso klausimyno rezultatus, galima daryti prielaidą, jog tyrime naudotas darbinio streso klausimynas pasižymi aukštomis metodologinės kokybės charakteristikomis bei testo autorių pateiktos darbinio streso charakteristikos leidžia teigti, kad

tyrime naudotas testas yra kokybiškas ir tinkamas naudoti Lietuvoje. Taigi, darbinio streso teste išdėstyti argumentai rodo, kad šis magistrinis darbas, psichometriniu požiūriu pasižymi gana aukšta metodologine kokybe. O moksliniame tyrime naudotas darbinio streso klausimynas yra patikimas ir validus.

Toliau būtų tikslinga apžvelgti AVMI darbinį stresą visos normavimo imties kontekste.

Analizuojant personalo darbinį stresą pagal sektorius, atskiras organizacijas bei pačios tiriamos organizacijos vidaus struktūrose, t.y. pagal skyrius ar tarnybas, duomenys buvo transformuoti į Z įverčius, kaip ir vadovo lyderystės orientacijos vertinimo atveju. Koduojant informaciją pirminiais balais, lieka nežinomas skalės statistinis vidurys. Tokiu atveju tikslinga rezultatus pateikti standartizuotais z-įverčiais. Personalo darbinio streso vidurys, vadovaujantis standartizuoto z-įverčio taisykle, buvo transformuotas į 0, o standartinis nuokrypis į 1. Pasikliaujamojo intervalo ribos, kaip orientacinis dydis, visuose grafikuose yra atidėtas ir pažymėtas brūkšnine linija. Aukštas darbinio streso testo įvertis rodo palankias apraiškas, o žemas atvirkščiai – neigiamas apraiškas.

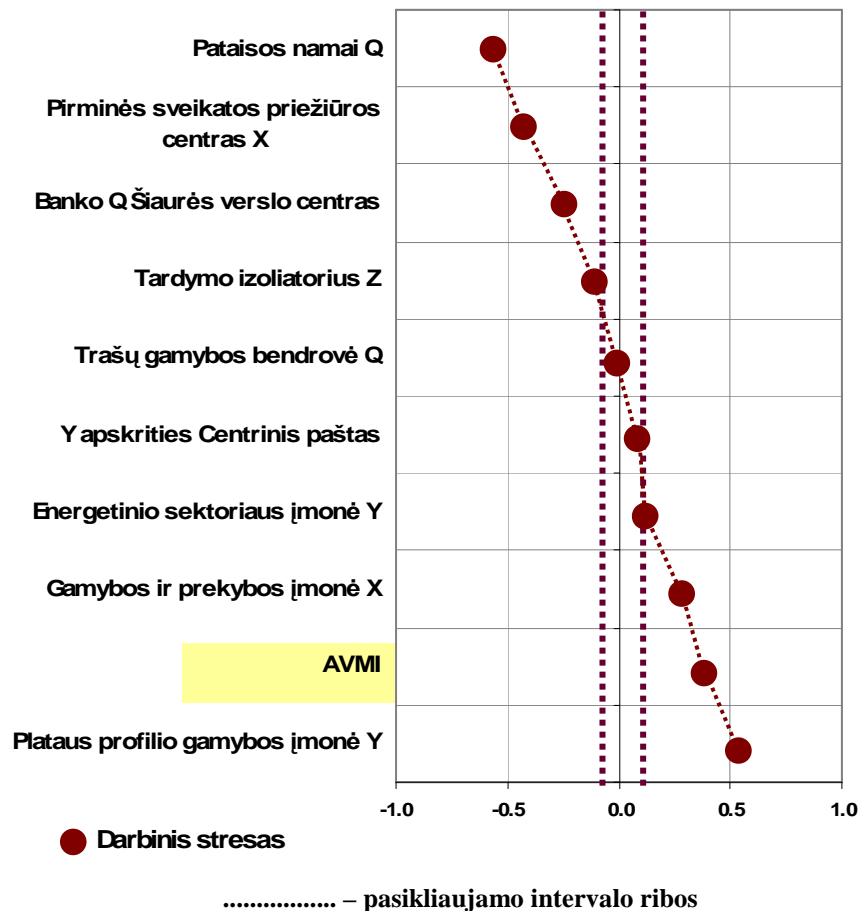
Lyginant AVMI su atskirais ekonominės veiklos sektoriais (verslo organizacijos, viešasis sektorius, statutinės organizacijos) darbinis stresas ženkliai skiriasi. Kaip matyti iš 22 paveikslėlio, stipriausiai darbinis stresas pasireiškia AVMI (0,4), silpniausiai – statutinėse organizacijose (-0,4).



22 pav. Darbinis stresas pagal atskirus sektorius, N = 863

Analizuojant darbinį stresą pagal atskiras organizacijas, pastebėta, kad ryškiausiai darbinis stresas pasireiškia Plataus profilio gamybinėje įmonėje Y (0,6), AVMI (0,4), Gamybos ir prekybos įmonėje X, Mobiliojo ryšio paslaugų bendrovėje X (0,25), o žemiausius įverčius turi Pataisos namai Q (-0,6), Pirminės sveikatos priežiūros centre X (-0,4) bei Banko Q Šiaurės verslo centre. Energetinio sektoriaus įmonė Y, Y apskrities Centrinis paštas, Trašų gamybos bendrovė atitinka pasikliaujamo intervalo vidurkį (nuo -0,1 iki +0,1) ir patenka į neutralią zoną. Kaip matyti iš 23 paveikslėlio, jog tirtose organizacijose darbinis stresas nukrinta žemiau norminio imties vidurkio 0,4

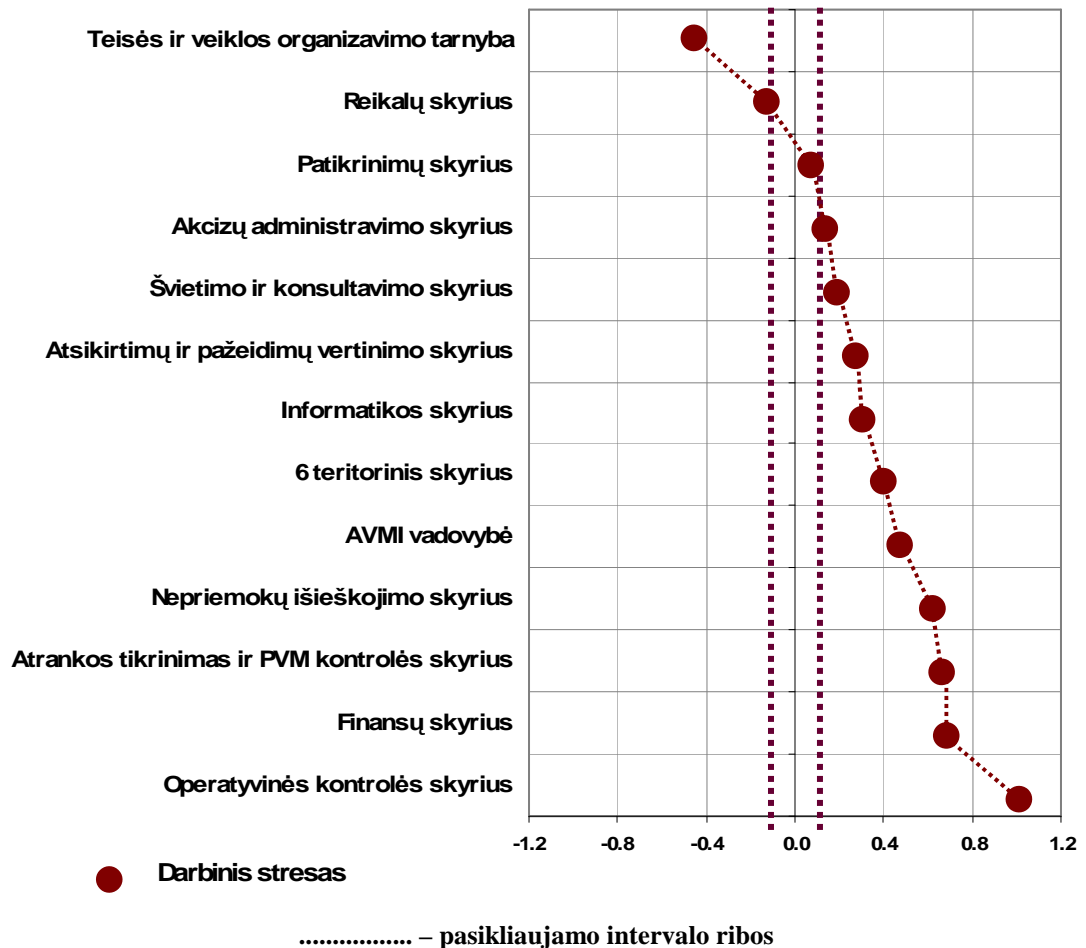
standartizuoto normaliojo skirstinio z skalėje. Diagramoje pavaizduotos organizacijos yra suranguotos pagal darbinio streso įvertį nuo daugiausiai iki mažiausiai patiriančių stresą organizacijų. Didžiausias teigiamas įvertis rodo didžiausią streso buvimą, mažiausias įvertis – mažiausią streso buvimą.



23 pav. Darbinis stresas atskirose organizacijose, N = 769

Taigi, atlikus darbinio streso pasiskirstymą pagal atskiras organizacijas, galima teigti, kad tyrinėta AVMI patenka į labiausiai stresą patiriančių organizacijų tarpą. Manytina, kad tam įtakos turi vis naujų mokesčių administravimas, dažni įstatymų pasikeitimai, naujų darbo vietų nekūrimas, darbo tempo didėjimas bei naujų technologijų diegimas.

Žvelgiant į AVMI struktūrą bei personalo pasiskirstymą pagal skyrius, galima teigti, kad streso pasireiškimas atskiruose skyriuose skiriasi, kadangi atskiruose padaliniuose dirba skirtingas kolektyvas bei jam vadovauja kitas vadovas. Vertinant stresinės situacijas organizacijoje, galima teigti, kad darbinis stresas pasireiškia nuo daugelio vidinių bei išorinių veiksnių, t.y. tam įtakos turi vadovo asmenės savybės, darbo sąlygos, darbų paskirstymas, darbo pobūdžio bei kolektyvo tarpusavio santykių. 24 paveiksle matyti, kaip darbinis stresas pasireiškia AVMI tirtuose skyriuose.

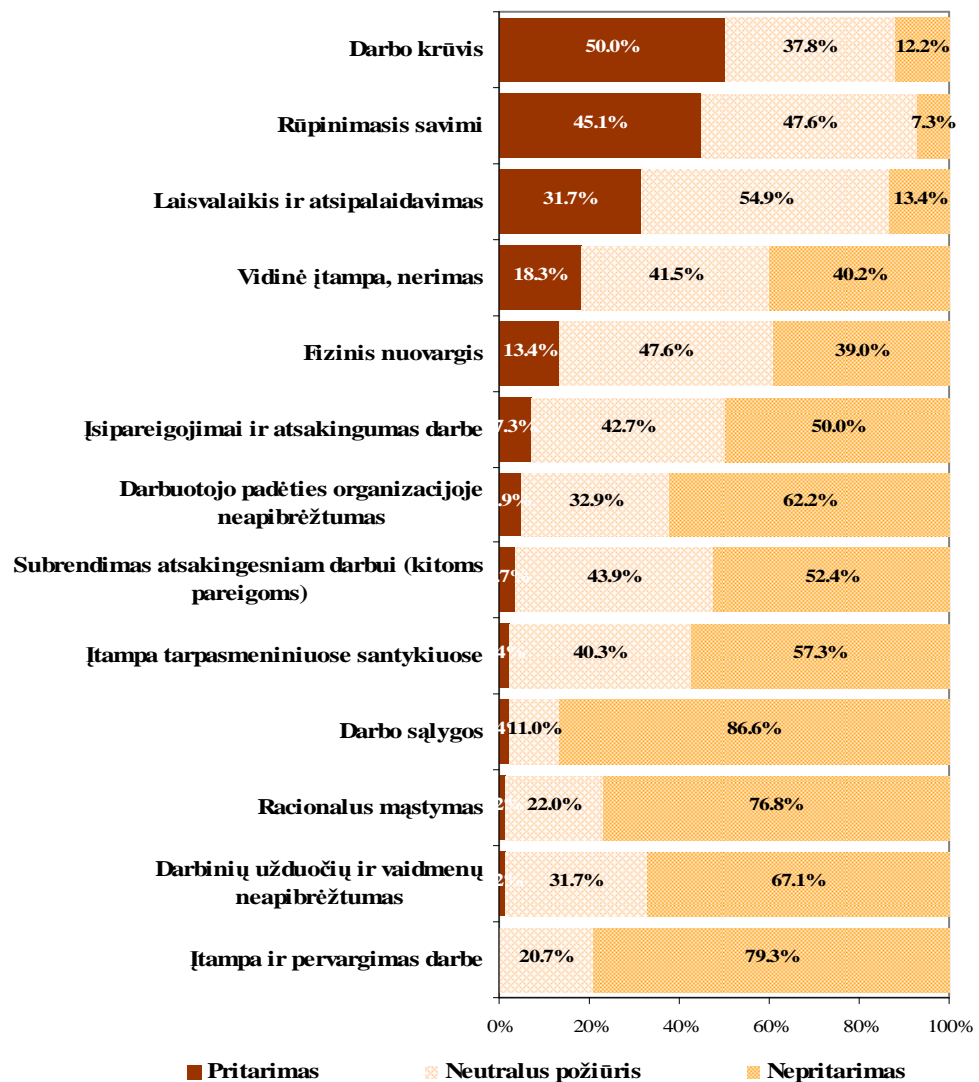


24 pav. Darbinis stresas AVMI skyriuose, N = 73

Apžvelgiant tyrimo rezultatus (žr. 23 paveikslą), galima teigti, kad mažiausią stresą patiria Teisės ir veiklos organizavimo tarnyba. Šios tarnybos darbinio streso įvertis nukrinta žemiau normavimo imties vidurkio apie -0,5 standartinio nuokrypio. Neutraliai darbinis stresas pasireiškia Reikalų, Patikrinimų bei Akcizų administravimo skyriuose. Šių skyrių darbinio streso įvertis atitinka normavimo vidurkį, kuris svyruoja nuo -0,1 iki 0,1. Švietimo ir konsultavimo, Atsikirtimų ir pažeidimų vertinimo, Informatikos skyriuose patiriamas didesnis stresas, kur darbinio streso įvertis pakyla aukščiau normavimo imties vidurkio nuo 0,2 iki 0,3 standartinio nuokrypio. Didžiausias stresas patiriamas Operatyvios kontrolės skyriuose. Šio skyriaus darbinio streso įvertis pakyla aukščiau normavimo imties vidurkio apie -1,0 standartinio nuokrypio. Tai rodo, kad šio skyriaus darbuotojams tenka didžiausiais krūvis bendraujant su nemokiais mokesčių mokėtojais, atliekamos kontrolės keliuose su kitų institucijų pareigūnais, kontrolė gauta pasitikėjimo telefonu, ko pasekoje patiriamas didesnis stresas. Visa tai apibendrinat, galima daryti prielaidą, kad AVMI patiriamas didelis darbinis stresas bei galima teigti, kad šiai organizacijai yra reikalinga vadybinė intervencija.

Norint tinkamai įvertinti darbinio streso raišką, šalia testo įverčių standartizuotoje Z skalėje buvo skaičiuojamas ir vidutinis pritarimo procentas, tenkantis apibendrintiems

neigiamiems teiginiams tam tikroje dimensijoje. Visoms testo dimensijoms buvo apskaičiuoti vidutiniai pritarimo procentai. Pagal atskiras subskales tyrinėtoje organizacijoje pritarimo reitingai pateikiami 23 paveiksle.



25 pav. AVMI tirtų darbuotojų pritarimas dabino streso požymiams, %, N = 82

Iš tyrimo rezultatų matyti, kad tirtoje AVMI darbinio streso požymiai ryškiau nepasireiškia, t.y. pritarimai vidutiniškai svyruoja nuo 2,0 % iki 50,0 %, nepritarimo požymio įverčiai siekia nuo 7,3 % iki 86,6 %. Pažymėtina, kad pateikiamo grafiko interpretavimui taip pat galioja taisyklė – „pritarimas“ žymi neigiamą vertinimą, „nepritarimas“ žymi teigiamą, palankų darbinio streso vertinimą.

Pritarimo daugiau tenka tokioms dimensijoms kaip „darbo krūvis“ (50,0 %), „rūpinimasis savimi“ (45,1 %), „laisvalaikis ir atsipalaidavimas“ (31,7 %), „vidinė įtampa, nerimas“ (18,3 %), dešimtadalis respondentų neigiamai vertina „fizinį nuovargį“ (13,4 %). Teigiamai darbinis stresas vertinamas pagal tokias dimensijas kaip „darbo sąlygos“ (86,6 %), „įtampa ir pervargimas darbe“ (79,3 %), „racionalus mąstymas“ (76,8 %). Neutralaus vertinimo procentų sulaukė šios dimensijos: „laisvalaikis ir atsipalaidavimas“ (54,9 %), „rūpinimasis savimi“ ir „fizinis nuovargis“ (47,6 %), „

subrendimas atsakingam darbui (kitoms pareigoms)“ (43,9 %), „įsipareigojimai ir atsakingumas darbe“ (42,7 %), „vidinė įtampa, nerimas“ (41,5 %) ir kt.

Apibendrinant galima daryti prielaidą, kad darbinis stresas, bendruoju atveju pagal dimensijų procentines išraiškas, atsiranda dėl didelio darbo krūvio, tam pritaria 50,0 % visų respondentų, laiko stokos rūpintis savimi (~45,1 %) bei trumpo laisvalaikio skirto atsipalaidavimui (~ 31,7 %).

Toliau būtų tikslinga aptarti, kaip darbinis stresas pasireiškia AVMI skyriuose ir kokia tai daro įtaką organizacijos veiklai, nes bendras vaizdas negali atspindėti realaus vaizdo kiekviename AVMI skyriuje, todėl žvelgdami į z- įverčius pateiktus 7 priede galime aptarti darbinio streso būklę kiekviename padalinyje. Raudona spalva rodo ypač nepalankų, dažnai besikartojantį darbinį stresą ($x < 0,5$), žalia spalva retai besikartojantį darbinį stresą ($x > -0,5$).

Vertinat visus AVMI skyrius, buvo gauti normuoti diagnostiniai rodikliai, kurie rodo, kad daugelyje organizacijos skyriuose patiriamas didelis darbinis stresas. Didžiausią darbinį stresą patiria AVMI vadovybė. Vadovybės teigimu, didžiausią neigiamą įtaką darbiniam stresui daro darbo krūvis, kur testo įverčiai nukrypsta nuo vidurkio beveik keturis kartus (1,99). Šiek tiek mažiau darbinį stresą veikia darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas (0,92), įtampa tarpasmeniniuose santykiuose (0,79), vidinė įtampa ir nerimas (0,76), įtampa ir pervargimas darbe (0,74). AVMI vadovybės nuomone darbinį stresą mažina įsipareigojimas ir atsakingumas darbui (-0,89) bei racionalus mąstymas (-0,54).

Geriausiai savo darbinę aplinką vertina Teisės ir veiklos organizavimo tarnyba. Jų teigimu, jie yra pasiruošę bei subrendę atsakingiems darbams, todėl patiria mažesnę įtampą bei mažiau pavargsta darbe (-1,14). Jie teigia, kad jų darbo užduotys yra pakankamai gerai apibrėžtos ir teisingai paskirstytos (-0,89). Teisės ir veiklos organizavimo tarnybai neigiamą įtaką darbui daro laisvalaikio ir atsipalaidavimui laiko trūkumas (0,64) bei dideli įsipareigojimai bei atsakingumas darbe pasireiškimas (0,56).

Iš visų 13 tirtų AVMI skyrių, net 8 skyriai pareiškė, kad jie darbe stresą patiria dėl per didelį darbo krūvį, 6 skyriai nurodė, kad trūksta laisvalaikio atsipalaidavimui bei patiria vidinę įtampą darbe, 7 skyriai teigiamai vertino darbo sąlygas darbo vietose.

Tirtoje organizacijoje didžiausią įtaką darbiniam stresui pasireikšti daro per dideli darbo krūviai, įtampa ir pervargimas darbe, įtampa asmeniniuose santykiuose, darbo padėties organizacijoje neapibrėžtumas, laiko trūkumas laisvalaikiui ir atsipalaidavimui bei rūpinimasis savimi. Nėra kvalifikuotų specialistų, t.y. psichologų, kurie padėtų įveikti susidariusią situaciją bei padėtų darbuotojams atrasti vidinę pusiausvyrą bei sumažinti vidinę įtampą. Pastebėtina, kad tam įtaką daro vis naujų mokesčių administravimas, dažni įstatymų pasikeitimai, naujų darbo vietų

nekūrimas, pagrindinis darbas su klientais (mokesčių mokėtojais), darbo tempo didėjimas bei naujų technologijų diegimas.

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus galima konstatuoti, kad:

- visos tyrime dalyvavusios organizacijos pagal veiklos efektyvumo charakteristikų raišką yra skirtingos;
- skirtingi AVMI skyriai skirtingai vertina atskiras darbinio streso raiškos charakteristikas;
- didesnės dalies AVMI personalo ir pačių vadovų darbinio streso apraiškų vertinimai skiriasi;
- AVMI vadovai bei didžioji dalis personalo svarbiausią priežastį darbinio streso atsiradimui įvardija per didelį darbo krūvį;
- AVMI pasireiškia didelis darbinis stresas, nes organizacija neturi kvalifikuotų specialistų (psichologų), kurie padėtų personalui įvertinti stresines situacijas bei padėtų surasti vidinę pusiausvyrą;
- AVMI personalui darbinio streso pasireiškimui įtakos daro vis naujų mokesčių administravimas, dažni įstatymų pasikeitimai, naujų darbo vietų nekūrimas, pagrindinis darbas su klientais (mokesčių mokėtojais), darbo tempo didėjimas bei naujų technologijų diegimas.

Taigi, kiekvienas AVMI skyrius, dalyvavęs šiame tyrime, yra unikalus ir nepakartojamas tiek darbinio streso, tiek personalo veiklos efektyvumo interesų raiškos kontekste.

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

Praktiškai vertinant darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijų sąryšius, galima teigti, kad jie tarpusavyje turėtų būti glaudžiai susiję. Jei skyriaus darbuotojai, kuriam vadovauja nekompetentingas vadovas, patiria nuolatinį darbinį stresą, tai tikimybė, jog tokiam kolektyve palankiai klostysis žmonių tarpusavio santykiai yra labai maži. Beje, jei kokiam nors skyriuje vadovo bendri santykiai su pavaldiniais yra tikrai sklandūs ir geranoriški, tai tikėtina, kad šio kolektyvo tarpusavio santykiai bent iš dalies yra paremti gera darbine atmosfera. Čia galima tikėtis nedidelio arba vidutinio dydžio statistiškai patikimų koreliacijų. Beje, labai aukštas statistinis sąryšis tarp minėtų dimensijų yra mažai tikėtinas, kadangi darbuotojų patiriamas darbinis stresas ir vadovo lyderystės orientacijos nėra visai tapatūs dalykai.

Statistinius sąryšius tarp 13 darbinio streso dimensijų ir vadovo lyderystės orientacijų pagrindinių dedamųjų atspindi interkoreliacijų matrica, kuri yra pateikta 16 lentelėje. Kaip teoriškai ir buvo tikėtasi, beveik visi koreliacijos koeficientai, rodo silpną, bet sistemingą (nuolat pasikartojantį) ir statistiškai patikimą ryšį.

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

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

Dimensijos	Orientacija į darbuotojus	Orientacija į tobulinimą	Orientacija į užduotį (tikslą)
Darbo krūvis	-0.3	-0.1	-0.2
	***	*	***
Subrendimas atsakingiam 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

0,3 < r <= 0,4

0,2 < r <= 0,3

0,1 <= r <= 0,2

Prof.habil.dr. G.Merkio bei jo mokslinės grupės išdėstyti argumentai rodo, kad sukurtas lietuviškas darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos testai psichometriniu požiūriu yra kokybiški.

Toliau būtų tikslinga, patikrinti statistinius sąryšius tarp darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijų, naudojant daugiamatę regresiją. Tokie skaičiavimai leidžia įvertinti, ar vadovo lyderystės orientacija yra veiksnys, pasireiškiantis organizacijos aplinkoje ir veikiantis darbinį stresą. Visos trys pagrindinės vadovo lyderystės dedamosios regresijos modelyje buvo

įvardijamos, kaip nepriklausomas kintamasis (priežastis), o konkreti darbinio streso dimensija buvo apibrėžta, kaip priklausomas kintamasis (pasekmė). 17 lentelėje atsispindi apibendrinti regresinės analizės rezultatai.

17 lentelė

Ryšiai tarp darbinio streso ir vadovavimo stiliaus (r^2) Apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje ($N_{\min} = 75$; $N_{\max} = 77$)

Dimensijos	Orientacija į darbuotojus			
	Orientacija į tobulinimą			
	Orientacija į užduotį (tikslą)			
	r =	r^2 =	F =	p <
Darbo krūvis	0.55	0.30	10.384	0.000
Subrendimas atsakingesniai darbu (kitoms pareigoms)	0.48	0.23	7.334	0.000
Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	0.54	0.30	10.252	0.000
Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	0.69	0.47	21.466	0.000
Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	0.41	0.17	4.935	0.004
Darbo sąlygos	0.19	0.03	0.866	0.463
Įtampa ir pervargimas darbe	0.54	0.29	9.821	0.000
Vidinė įtampa, nerimas	0.61	0.37	14.039	0.000
Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	0.47	0.22	6.752	0.000
Fizinis nuovargis	0.35	0.12	3.308	0.025
Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	0.16	0.03	0.644	0.589
Rūpinimasis savimi	0.14	0.02	0.482	0.696
Racionalus mąstymas	0.24	0.06	1.481	0.227

Pastaba:

r - Aibinės koreliacijos koeficientas

r^2 - suvestinis apibrėžtumo koeficientas

F - stebėta Fišerio statistikos reikšmė

Analizuojant minėtas lenteles, matome, jog vadovo lyderystės orientacijos tikrai gali būti traktuojamos kaip darbinio streso pasireiškimo priežastimi. Visais atvejais regresijos modelis buvo statistiškai patikimas. Iš determinacijos koeficiento r^2 reikšmių matyti, kad vadovavimo stiliai darbinio streso raišką bei jos būklę paveikia vidutiniškai maždaug dvidešimt procentų. Tai gana daug, žinant, kad darbinio streso atsiradimo būklę potencialiai gali įtakoti ir daugelis kitų priežasčių – verbalinė ir neverbalinė komunikacija, užduočių pasiskirstymas, darbuotojų kompetencija, darbuotojų skatinimas, tarpasmeniniai santykiai, riboti laiko išteklių, organizacijos vertybės bei kultūra ir pan. Taigi, 20 % lyginamasis poveikio svoris, tenka vien tik vadovavimo stiliui, iš tiesų yra nemažas.

Vertinant statistinį sąryšį tarp darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos, naudojant daugiamatę regresiją, nustatyta, kad vadovo lyderystės poveikumas darbinio streso dimensijoms yra labai reikšmingas. Net keturios santykius ir darbingumą trikdančios aplinkos dimensijos yra nepatikimos, kur imties patikimumas svyruoja nuo $p < 0,227$ iki $p < 0,696$, t.y. ją veikia daugelis kitų veiksnių, bet ne darbinis stresas (žr. 16 lentelę). Determinacijos koeficiento r^2 reikšmės rodo, kad

darbinis stresas vadovo lyderystės orientacijos raišką ir būklę paveikia vidutiniškai maždaug 20 %. Tai gana daug. Labiausiai vadovo lyderystės trijų pagrindinių dedamųjų paveikiamos yra šios darbinio streso dimensijos: Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas (47 %), Vidinė įtampa, nerimas (37 %), Darbo krūvis ir Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas (po 30 %). Mažiausias vadovo lyderystės trijų pagrindinių dedamųjų poveikis pasireiškia sekančiose darbinio streso dimensijose: Rūpinimasis savimi (2%), Racionalus mąstymas (6 %), Fizinis nuovargis (17 %).

18 lentelė

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

$N_{\min} = 75; N_{\max} = 77$

Dimensijos	Orientacija į darbuotojus	Orientacija į tobulinimą	Orientacija į užduotį (tikslą)
Darbo krūvis	-0.29 **	-0.07	-0.27 *
Subrendimas atsakingesniai darbui	-0.48 ***	-0.45 ***	-0.43 ***
Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	-0.54 ***	-0.50 ***	-0.51 ***
Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	-0.60 ***	-0.41 ***	-0.52 ***
Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	-0.09	-0.24 *	-0.06
Darbo sąlygos	-0.12	-0.15	-0.08
Įtampa ir pervargimas darbe	-0.52 ***	-0.49 ***	-0.53 ***
Vidinė įtampa, nerimas	-0.41 ***	-0.19	-0.40 ***
Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	-0.45 ***	-0.35 **	-0.38 ***
Fizinis nuovargis	-0.26 *	-0.16	-0.15
Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	-0.06	-0.06	-0.11
Rūpinimasis savimi	0.09	0.10	0.12
Racionalus mąstymas	-0.18	-0.23 *	-0.18

Pastaba:

*** Patikimumas 0,001 ** Patikimumas 0,01 * Patikimumas 0,05

0,4 < r <= 0,6	0,2 < r <= 0,4	0,1 <= r <= 0,2
----------------	----------------	-----------------

Tikslinga atkreipti dėmesį į tai, jog, rastas statistinio sąryšio tarp personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos dėsningumas buvo konstatuotas ir konkrečiai tirtoje AVMI imtyje (žr. 18 lentelę). Galima teigti, kad dominuoja teigiamas ir pakankamai stiprus bei statistiškai

patikimas ryšys. Čia teoriškai prasmingi yra įprasti teigiami koreliacijos koeficientai, nes tiek darbinio streso, tiek ir vadovo lyderystės testai buvo koduoti neigiamai. Nepaisant į tai, kad AVMI skyrių imtis nedidelė, beveik visi gauti koreliacijos koeficientai tenkina patikimumo sąlygą $p \leq 0,001$. Personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos sąryšis labiausiai atsiskleidžia per šias dimensijas: Subrendimas atsakingesniai darbui, Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas, Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas, Įtampa ir pervargimas darbe - Orientacija į darbuotojus, Orientacija į tobulinimą, Orientacija į užduotį (tikslą). Taip pat matyti, kad dominuoja vidutinio stiprumo sąryšis tarp darbinio streso ir vadovo lyderystės trijų pagrindinių dedamųjų, kurių atspindi šios dimensijos: Darbo krūvis, Subrendimas atsakingesniai darbui, Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas, Vidinė įtampa, nerimas, Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose, Fizinis nuovargis.

Iš pateiktų argumentų gali būti daroma vadybinė išvada: norint Apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos skyriuose pasiekti optimalios vadovo lyderystės raiškos, reikėtų labiau atsižvelgti į darbuotojus, jų interesus, mažinti darbo krūvį, didinant darbuotojų skaičių, motyvuoti darbuotojus materialiai bei nematerialiai.

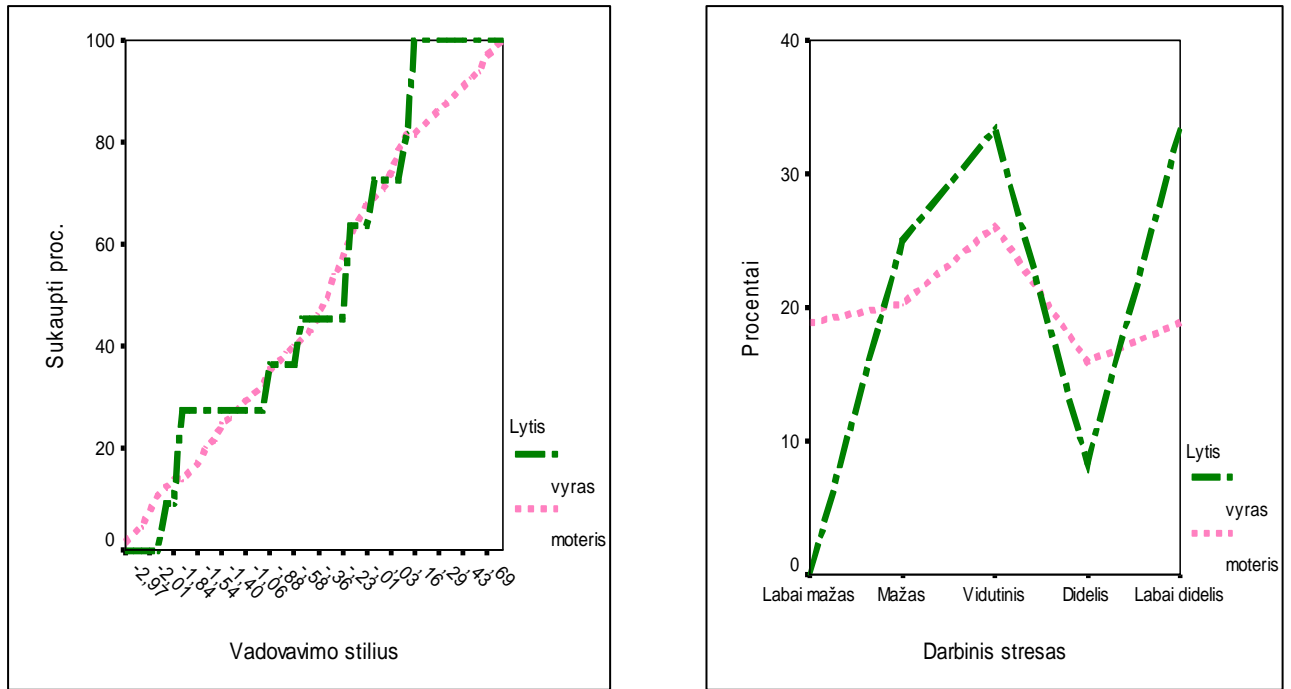
3.4. Sociodemografinių kintamųjų, personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijų sąryšiai

Remiantis atliktų tyrimų duomenimis, galima daryti prielaidą, kad vadovo lyderystės orientacijos ir darbinis stresas yra tarpusavyje glaudžiai susiję bei moksliniu požiūriu tikslinga paanalizuoti, ar vadovo lyderystės orientacijos raiškai ir darbiniam stresui turi įtakos respondentų lytis, jų darbo patirtis, statusas.

Taigi, vadovo lyderystės orientacijos klausimu, konkrečioje AVMI bei jos skyrių norminėje imtyje buvo rasti tam tikri statistiniai dėsniumai:

- Tiek vyriškosios, tiek moteriškosios lyties darbuotojai vadovavimo stilius linkę vertinti panašiai. Naudojant Stjudento kriterijų (t-testu), tai buvo patikrinta. Vadovo lyderystės orientacijos testo atveju: $t = -0,118$; $p = 0,906$; $df = 74$ (žr. 26 pav.).
- Vadovai bei eiliniai darbuotojai vadovo lyderystės orientacijos vertinimą pranašumas neišryškino reikšmingų skirtumu. Tai buvo patikrinta, naudojant Stjudento kriterijų. Testuojant vadovo lyderystės orientacijos įverčius buvo gauti sekantys patikros rodikliai: $t = 0,620$; $p = 0,537$; $df = 74$ (žr. 27 pav.).

Remiantis didžiosios normavimo imties dėsniumais atskiroje dalinėje AVMI imtyje, paaiškėjo, kad nagrinėjamų dimensijų vertinimui darbuotojų lytis įtakos neturi.



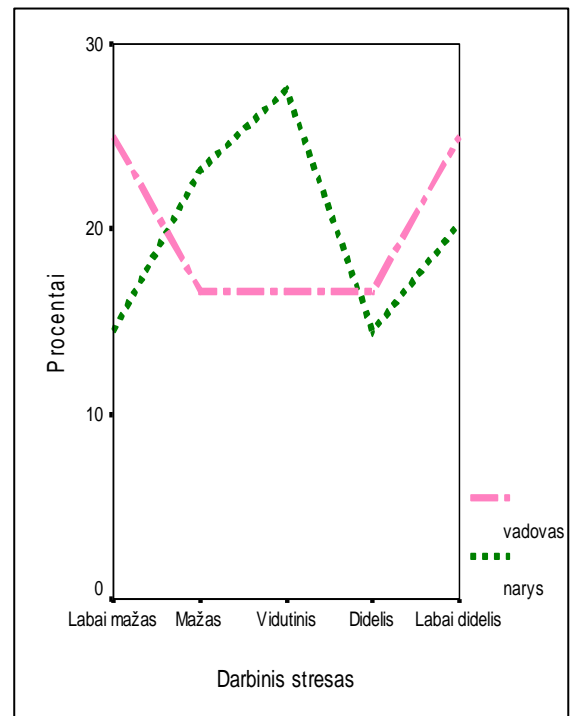
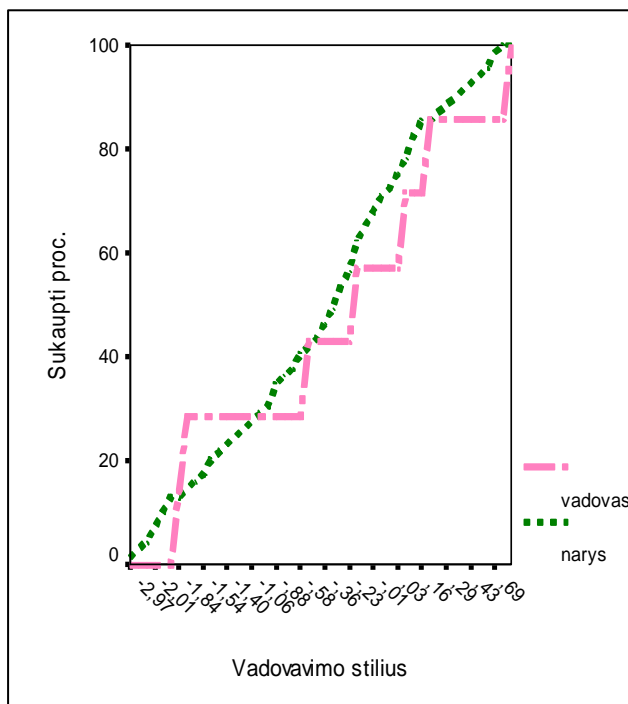
26 pav. Vadovo lyderystės orientacijos ir darbuotojų patiriamo darbinio streso priklausomybė nuo lyties

Darbinio streso klausimu konkrečioje AVMI bei jos skyrių norminėje imtyje buvo rasti sekantys statistiniai dėsningumai:

- Moteriškosios lyties darbuotojai darbinį stresą vertina pastoviau nei vyriškosios lyties, kurios buvo tikrintos Stjudento kriterijumi (t-testu), darbinio streso testo atveju: $t = 1,195$; $p = 0,236$; $df = 79$ (žr. 26 pav.).
- Vadovai darbinį stresą vertina palankiau nei eiliniai darbuotojai. Atitinkami teiginiai taip pat buvo tikrinti Stjudento kriterijumi (t-testu) bei testuojant darbinio streso įverčius buvo gauti sekantys patikros rodikliai: $t = -0,227$; $p = 0,821$; $df = 79$ (žr. 27 pav.).

AVMI tirtų vadovų imtis yra nedidelė tik (5 vadovai) komplikavo darbuotojo statuso darbinio streso vertinimo sąryšio identifikavimą. Tai atspindi atvirkštinį pavidalą įgaunančios vadovų kreivės (žr. 27 pav.). Tačiau galima daryti prielaidą, kad didesnis vadovų imties poaibis atitinkamai išryškintų sąryšius.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad vadovo lyderystės orientacijas ir darbinį stresą organizacijos vadovai yra linkę vertinti palankiau nei eiliniai darbuotojai. Reiktų pažymėti, kad moterys ir vyrai panašiai vertina vadovo lyderystės orientacijas bei darbinį stresą, o didesnę patirtį turintys darbuotojai yra linkę stresuoti mažiau.



27 pav. Vadovavimo stiliaus ir darbinio streso priklausomybė nuo darbuotojo statuso

Dalinėje AVMI imtyje atsikartojo sąryšis tarp vadovo lyderystės orientacijos vertinimo ir bendro darbo stažo. Nustatyta, kad bendras darbo stažas nagrinėjamų dimensijų vertinimui įtakos neturi. Gauti patikros rezultatai vadovo lyderystės orientacijos atveju $r = 0,06$; $p = 0,601$; $N = 76$ (žr. 19 lentelę).

19 lentelė

Vadovavimo stiliaus raiškos pagal atskiras dimensijas ir darbo stažo sąryšiai

	Bendras darbo stažas			Darbo stažas organizacijoje		
	r	N	p	r	N	p
Orientacija į darbuotojus	0.05	76	0.667	-0.03	76	0.814
Orientacija į tobulinimą	-0.01	76	0.919	-0.10	76	0.406
Orientacija į užduotį (tikslą)	0.14	76	0.225	0.04	76	0.721
Vadovavimo stilius (jungtinis balas)	0.06	76	0.601	-0.03	76	0.802

Vertinant darbinį stresą pagal atskiras dimensijas ir darbo stažo sąryšius dalinėje AVMI imtyje, paaiškėjo, kad didesnę darbo patirtį turintys darbuotojai mažiau stresuoja, nei mažesni darbo stažą turintys. Koreliacijos koeficientas tarp bendro darbo stažo dydžių yra visiškai nedidelis ($r = 0,04$), tačiau statistiškai labai patikimas bei gauti sekantys patikros rezultatai $p = 0,729$; $N = 76$ (žr. 20 lentelę).

Darbinio streso atskirų sričių ir darbo stažo sąryšiai

	Bendras darbo stažas			Darbo stažas organizacijoje		
	r	N	p	r	N	p
Darbo krūvis	-0.04	81	0.704	0.00	81	0.995
Subrendimas atsakingesniam darbui (kitoms pareig.)	0.03	81	0.805	0.06	81	0.582
Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	-0.04	81	0.743	-0.02	81	0.836
Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	-0.07	81	0.561	0.02	81	0.890
Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	0.00	81	0.967	-0.02	81	0.848
Darbo sąlygos	0.06	81	0.591	0.04	81	0.695
Įtampa ir pervargimas darbe	-0.02	81	0.880	0.02	81	0.861
Vidinė įtampa, nerimas	-0.01	81	0.901	0.01	81	0.925
Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	0.14	81	0.208	0.18	81	0.117
Fizinis nuovargis	-0.07	81	0.562	0.00	81	0.977
Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	0.17	81	0.131	0.17	81	0.132
Rūpinimasis savimi	0.04	81	0.742	0.06	81	0.623
Racionalus mąstymas	0.15	81	0.169	0.20	81	0.070
Darbinis stresas (jungtinis balas)	0.04	81	0.729	0.09	81	0.426

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad sociodemografinių kintamųjų ir vadovo lyderystės orientacijos bei personalo darbinio streso vertinimo sąryšiai yra labai reikšmingi ir metodologiniu požiūriu. Nustatyti faktai reikšmingi keliais aspektais:

- plečia teorinį supratimą apie tokius svarbius žmogiškųjų išteklių valdymo parametrus kaip personalo darbinis stresas ir vadovo lyderystės orientacijas;
- jei tokių kintamųjų kaip darbuotojo statusas poveikumas matuojamai dimensijai yra sistemingas ir stiprus, tokiu atveju verta diskutuoti apie atskirų testo normų įvedimą.

IŠVADOS

Teorinės išvados:

- Vadovo lyderystė mokslinėje literatūroje apibrėžiama kaip žmonių veiklą inicijuojanti jėga, kreipianti organizacijos veiklą užsibrėžta kryptimi ir vienijanti kolektyvo pastangas pagrindinių tikslų realizavimui bei atskleidžiama charakteristikų bruožų ir elgsenos teorijų rinkiniu. Tai rodo, jog norint iširti organizacijos vadovo lyderystės raišką, būtinas sisteminis požiūris, kuris leistų vadovo lyderystę traktuoti kaip organizacijos veiklos visumos neatskiriamąją dalį.
- Personalo darbinis stresas yra ir mokslinė, ir socialinė problema. Organizacijų psichologijoje bei žmoniškųjų išteklių vadyboje dar nėra sukurtos vieningos darbinio streso teorijos. Dauguma autorių darbinį stresą apibrėžia kaip įtampos būseną, atsirandančią žmogaus organizme, kaip atsakas į nepalankius veiksnius – stresorius. Streso įveikos šaltiniai gali padidinti individų pasitenkinimą gyvenimu, tuo pačiu gebėjimą save išreikšti, siekiant bendrų organizacinių tikslų. Tai rodo, jog organizacijos psichologijos ir vadybos mokslui yra svarbūs personalo darbinio streso raiškos tyrimai.
- Daugeliu požiūriu personalo darbinis stresas yra glaudžiai susijęs su vadovo lyderystės orientacija bei darantys įtaką organizacijos funkcionavimui kaip vientisam ir produktyviam organizmui. Kuo palankesni vadovo ir darbuotojų santykiai, tuo darbuotojai labiau motyvuoti ir tuo galima tikėtis geresnių rezultatų. Personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijų pažiūrų vertinimas apima fizinius, psichologinius, socialinius ir dvasinius poreikius.

Metodologinės išvados:

- Prof.habil.dr. G.Merkio ir jo mokslinės grupės adaptuoti darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos klausimynai pasižymi aukštomis psichometrinės kokybės charakteristikomis tiek bendroje, tiek dalinėje normavimo imtyse.
- Tiek apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos skyrių imties, tiek Lietuvos didžiosiose normavimo imties pagrindu paskaičiuotais rodikliais, minėti testai, atskleidė gerąsias savo darbines savybes.
- Darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijų tyrimų duomenys, pagrįsti didžiąja normavimo imtimi rodo, kad darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijų testai yra validūs ir patikimi žmoniškųjų išteklių būklę matuojantys instrumentai.

Empirinės išvados:

- AVMI empirinis vadovo lyderystės orientacijos tyrimas atskleidė, jog:
 - Daugelis vadovų yra orientuoti į užduotį, t.y. vadovas labiau pasireiškia kaip administratorius, o ne kaip vadovas lyderis. Toks vadovo lyderystės orientacijos bruožas labiau būdingas tradicinei, bet ne šiuolaikinei organizacijai.

- Tiek darbuotojai, tiek vadovai įvardijo vadovo lyderystės siekį į santykius, nors tikrovėje ši vadovų lyderystės orientacija labiau pasireiškia į užduotį. Tai rodo, kad psitvirtino situacinės teorijos raiškos bruožai vadovo lyderystės praktikoje.
- Skiriasi darbuotojų ir vadovo nuomonė apie vadovo lyderio įtaką organizacijos veiklai: vadovai savo įtaką linkę vertinti geriau nei eiliniai darbuotojai. Tai rodo, kad vadovai, vertindami savo veiklą, turėtų būti objektyvesni.
- AVMI empirinis personalo darbinio streso tyrimas atskleidė, jog:
 - Tyrinėta organizacija patenka į labiausiai stresą patiriančių organizacijų tarpą. Tam įtakos turi vis naujų mokesčių administravimas, dažni įstatymų pasikeitimai, naujų darbo vietų nekūrimas, darbo tempo didėjimas bei naujų technologijų diegimas.
 - Skiriasi streso pasireiškimas atskiruose AVMI skyriuose, kadangi atskiruose padaliniuose dirba skirtingas kolektyvas bei jam vadovauja kitas vadovas.
 - Didžiausią įtaką darbiniam stresui pasireikšti daro per dideli darbo krūviai, įtampa ir pervargimas darbe, darbo padėties organizacijoje neapibrėžtumas, laiko trūkumas laisvalaikiui ir atsipalaidavimui.
 - Skiriasi darbuotojų ir vadovo nuomonė apie darbinio streso pasireiškimą: vadovai darbinį stresą linkę vertinti palankiau nei darbuotojai. Tai rodo, jog vadovai, norėdami pasiekti geresnių rezultatų, turėtų palankiau vertinti pačius darbuotojus.
- Sociodemografinių kintamųjų, personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos sąryšių tyrimas rodo, jog:
 - AVMI darbuotojų lytis neturi įtakos nei darbinio streso, nei vadovo lyderystės orientacijos vertinimui, t.y. tiek vyrai, tiek moterys į testo teiginius atsakinėjo panašiai.
 - Personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos sąryšiams įtakos turi statusas (pareigybė), t.y. vadovai ir didesnę darbo patirtį turintys darbuotojai darbinį stresą bei vadovo lyderystės orientacijas pagal pateiktus teiginius vertino palankiau nei mažesnę darbo stažą turintys darbuotojai.
 - Išanalizavus didžiosios normavimo imties dėsningumus atskiroje dalinėje AVMI imtyje, paaiškėjo, jog statistiškai yra reikšmingi sąryšiai tarp personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos. Tai rodo, kad šie žmoniškųjų išteklių valdymo požymiai yra tarpiai susiję.
- Išanalizavus tyrimų duomenis, paaiškėjo, kad apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos skyriuose susiklostęs personalo darbinis stresas ir vadovo orientacijos sąryšiai nėra palankūs, todėl reikalauja specialios vadybinės intervencijos.

REKOMENDACIJOS

Atlikus personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos sąryšių analizę, pateikiamos tokios rekomendacijos:

- Norint atskleisti, kodėl apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje susiklostė gana nepalankus personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos sąryšiai, tikslinga tęsti tyrimus įvairių situacijų sąveikoje. Tai galėtų būti diskusijos, kokybiniai interviu atskirose skyriuose ar poskyriuose. Tikslinga būtų personalo darbuotojus ir jų vadovus supažindinti su tyrimo rezultatais, kurie skatintų jų aptarimą.
- Siekiant įvertinti apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos sąryšių ypatumus tikslinga, naudojantis šio tyrimo instrumentu, atlikti pakartotinį tyrimą.
- Siekiant sumažinti darbinį stresą bei padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, reikėtų darbuotojus įtraukti į sprendimų rengimą ir priėmimą, taikyti naujų darbuotojų adaptavimo programas, naudoti įvairesnius darbuotojų skatinimo metodus.
- Kadangi apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos vadovai ne visada objektyviai vertina susidariusią situaciją aplinkoje, nesugeba laiku diagnozuoti problemas, susijusias su darbinio stresu, konfliktais, pasipriešinimu naujovėms, darbuotojų motyvacija, todėl inspekcijai yra tikslinga turėti savo psichologą, kuris padėtų realiau pažvelgti į susidariusias aplinkybes tiek eiliniams darbuotojams, tiek patiems vadovams.
- Tobulinant apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos sąryšius, būtina suprasti, kad darbinis stresas ir vadovo lyderystė neatsiejama nuo aplinkos, kurioje veikia abi valdymo sistemos (valdančioji ir valdomoji). Kad darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos sąryšiai būtų efektyvūs, būtina objektyviai įvertinti susidariusią situaciją tiek esamos aplinkos, tiek darbuotojų, tiek vadovo.

LITERATŪRA

1. Almonaitienė, J., Antinienė, D., Ausmantienė, N., Lekavičienė, R., Matulienė, G., Ruibytė, L., Vasiliauskaitė, Z. (2003). Bendravimo psichologija. Kaunas: Technologija.
2. Анастази, А., Урбина, С. (2001). Психологическое тестирование. Санкт-Петербург: Питер.
3. Anderson, N., Careuthers, T., Chmiel, N., ir kt. (2005). Darbo ir organizacinė psichologija. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
4. Balancing act: the art of achieving work/life stability (2007) [žiūrėta 2007-11-17]. Prieiga per internetą:
<<http://www.web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=17&hid=102&sid=fe6bcc57-a1f8-9fb426b-9fb4-4e801d99550e%40sessionmgr8>>.
5. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2003). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.
6. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2005). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.
7. Beninis, W.G. and Namus, B. (1985). Leaders:the strategies for Taking Charge. New York: Harper and Row.
8. Bernardin, H.J. (2003). Human resource management : an experimental approach. Boston: McGraw-Hill/Irwin
9. Bitautaitės, E., Zujūtės, J. Kaip išvengti streso? , [žiūrėta 2007-05-26]. Prieiga per internetą:
<<http://www.paciolis.lt/?cid=19296&details=1>>.
10. Brait, D., Džons, F. (2003). Sekretų bolezni civilizacini. Maskva: Alma - Press, p. 15 – 23.
11. Broadmore, I. (2006). Top ten tips to beat corporate stress [žiūrėta 2007-05-26]. Prieiga per internetą:
<<http://www.web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=5&hid=106&sid=fe6bcc57-a1f8-9fb426b-9fb4-4e801d99550e%40sessionmgr8>>.
12. Butkus, F. S. (1996). Organizacijos ir vadyba. Vilnius: Alma litera.
13. Chimiel, N. (2005) Darbo ir organizacijos psichologija. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
14. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2002). Statistika I-II ir jos taikymai. – Kaunas: TEV.
15. Драккер, П.,Ф, (1994), Управление, нацеленное на результаты. Масква: Технологическая школа бизнеса.
16. Driscoll, C., McKee, M. (2006). Restroying a culture of ethical and spiritual values: a role for leader storytelling. [žiūrėta 2007-05-26]. Prieiga per internetą:
<<http://www.web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=35&hid=105&sid=fe6bcc57-a1f8-9fb426b-9fb4-4e801d99550e%40sessionmgr8>>.
17. Endriulaitienė, A., Martišius, V. (2007). Psichologiniai sprendimų priėmimo ypatumai. Monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

18. Eysenck, H.J. (1981) *Aesthetic Preferences and Individual Differences*. – Psychology and the Arts.
19. Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra. Stresas darbe, [žiūrėta 2007-05-26]. Prieiga per internetą:
<http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/apie_mus/patarimai/stresas_darbe_kaip_ji_valdyti/5802>
20. Finkelstein, S. (2007). Kodėl žlunga šaunūs vadovai. Ir ko galima pasimokyti iš jų klaidų? Vilnius – Vaga.
21. Furst, M. (1998). *Psichologija*. Vilnius.
22. George, B. (2003). *Authentic Leadership*. San Francisko: Jossey – Bass.
23. George, B., Sims, P. (2008) *Tikroji kryptis. Kaip tapti tikruoju lyderiu*. Kaunas – Smaltijos leidykla.
24. Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2007). *Organizacijų teorija. Vadovėlis*. Vilnius: Technologija.
25. Gimžauskienė, E. (2007). *Organizacijos veiklos vertinimo sistemos*. Mokslo monografija. Kaunas: Technologija.
26. Giuliani, R. W. (2006). *Lyderis*. Vilnius – Eugrimas.
27. Grakauskas, Ž. (2004). Stresas ir elgesio savireguliacija: teorinės sąveikos problemos. ISSN 1392–0359. PSICHOLOGIJA 2004 29, Vilniaus universitetas
28. Hampden-Turner C. (2004). *Managing people: across cultures*. – Chichester: Capstone.
29. Hofstede, G. (1999). Problems remain, but theories will change: the universal and the specific in 21st–century global management.
30. Huebner E.S. (1994). Relationships among demographics, social support, job satisfaction and burnout among school psychologists. *School Psychology International*. Vol. 15 (2).
31. Ivancevich, j., Mattesson, M. (1990). *Organizational behavior and management* 2nd ed. Boston: BPI / IRWIN.
32. Jočienė D. (2001) *Europos žmogaus teisių konvencijos taikymas*. Vilnius: Eugrimas.
33. Jucevičius, R. (1996). *Organizacijų strateginis vystymas*. Kaunas: Technologija.
34. Jung, C. (1999). *Psichoanalizė ir filosofija*. Vilnius.
35. Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2004). *Verslo ir vadybos įvadas. Mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla
36. Kavaliauskaitė, E., Stresas darbe, [žiūrėta 2007-05-26]. Prieiga per internetą:
<<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/4209dcd45be57?vbanga2=77179fbdf4c59802392ebce1cb55f02a>>.
37. Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*.

38. Karasek, R.A., Theorell, T. (1990). *Healthy Work: stress, productivity and reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
39. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2004). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
40. Legkauskas, V. (2001). *Psichologijos įvadas. Paskaitų medžiaga*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
41. Lapė, J., Navikas, G. (2003). *Psichologijos įvadas*. Vilnius: LTU
42. Lepeškievė, V. *Emocijų reikšmė darbe* [žiūrėta 2008-01-29]. Prieiga per internetą: <http://www.ovc.lt/lt.php/publikacijos/straipsniai/emocinis_intelektas_emociju_reiksme_darbe/64>.
43. Lydeka, Z. (1999). Transformacijos proceso organizacinis aspektas // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU, Nr. 11.
44. *NLP ir praktinė psichologija versle* [žiūrėta 2008-01-27]. Prieiga per internetą: <<http://www.hai.lt/?pg=282>>.
45. Malik, F. (2005). *Vadovauti, veikti, gyventi. Veiksmingas valdymas naujaisiais laikais*. Mūsų knyga.
46. Martišius, S.A., Kėdaitis, V. *Statistika: 1 dalis. Statistinės analizės teorija ir metodai*. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2003.
47. Martišius, S.A., Kėdaitis, V. *Statistika: 2 dalis. Statistinės analizės teorija ir metodai*. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2004.
48. Merkys, G. (1999). *Empirinė-analitinė paradigma ir šiuolaikinis socialinis tyrimas*. Filosofija. Sociologija.
49. Merkys, G., Kalinauskaitė, R., Beniušienė, I., Vveinhardt, J. ir Dromantas, M. (2005). *Organizacinio klimato testas Lietuvos darbo organizacijoms: validacija ir sąsajos su komandinio darbo testu*. *Socialiniai mokslai*, 3 (49). Kaunas: KTU
50. Merkys, G., Vaitkevičius, S., Urbonaitė – Šlyžiuvienė, D. (2004). *Užsakomųjų tyrimų ataskaitos rengimas: Švietimo ir mokslo ministerijos rekomendacijos tyrėjams*. LR Švietimo ir mokslo ministerija [žiūrėta 2007-01-11]. Prieiga per internetą : <http://www.smm.lt/svietimo_bukle/tyrimai.htm>
51. Meška, V., Juozulynas, A. (1996). *Streso malšinimas*. Vilnius: Pradai.
52. Miles, R. (1997). *Leading corporate transformation*. San Francisco: Jossey-Bass.
53. Mintzberg, H., Quinn, J. B. (1998). *The strategy process*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
54. Myers, D.G (2000). *Psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
55. Myers, D.G (2008). *Socialinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
56. O'Hanlon, B. (1999). *Stresas*. Kaunas: Gaivata

57. Орел В. Е. Феномен выгорания в зарубежной психологии: эмпирические исследования [žiūrėta 2008-01-27]. Prieiga per internetą: <http://209.85.129.104/search?>
58. Ratcliffe, G. (2006). Jei stresas trukdo gyventi. Laimingo ir sveiko gyvenimo planas. Kaunas: Dajalita.
59. Rinktinių Europos žmogaus teisių konvencijos ir jos protokolų straipsnių supaprastintas variantas [žiūrėta 2008-01-27]. Prieiga per internetą:
< http://www.coe.int/lt/portal/Information_material/LT_HRedusheets.asp?L=LT#P392_24966>.
60. Robbins, S. P (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. UAB „Poligrafija ir in formatika“.
61. Pacevičius, J. (2001). Vadybinės veiklos psichinė savireguliacija ir jos efektyvinimo būdai. ISBN 9986-38-305-6 E.Galvanausko mokslinės konferencijos „Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: medžiaga. (2002). Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
62. Pacevičius, J., (2006). Profesinis perdegimas kaip organizacinės elgsenos problema. ISSN 1648-9098 Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. (2(7)/2006). Šiaulių universitetas.
63. Petkevičiūtė, N., Saudargytė, A. (2006). Moterų streso ypatumai skirtingo tipo organizacijose. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 39. Kaunas: VDU.
64. Pikūnas, J., Palujanskienė, A. (2005). Stresas atpažinimas ir įveikimas. Kaunas: Pasaulio lietuvių centras.
65. Rekašiūtė Balsienė R., (2006). Tikslinga organizacijos klimato kaita ir jos įvertinimas. Organizacijų vadyba. Sisteminiai tyrimai. Nr. 37. Kaunas: VDU.
66. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). Personalo valdymas. Kaunas: Technologija.
67. Sakalas, A. (2003). Personalo vadyba. Kaunas: Margi raštai.
68. Schaufeli, W.B., Enzmann, D.L. (1998). The Burnout companion to study and practice: a critical analysis. London: Taylor and Francis.
69. Stephen, P. R. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
70. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). „Pokyčių valdymas“. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
71. Šaparnis, G., Merkys, G. (2001). Psichosocialinės vadybos problemos organizacijoje: santykių sritis vadovas – techninis personalas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 17, Kaunas: VDU.
72. Šaparnis, G., Merkys, G. (2000) Kokybinių ir kiekybinių metodų derinimas mokyklinės vadybos diagnostikoje: hipotezė ir pirmieji rezultatai. Socialiniai mokslai Nr. 2 (23).
73. Tarvydienė, V. (2003). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.
74. Щейн, Э. (2002). Организационная культура и лидерство. Построение эволюция совершенствование. Санкт-Петербург: “Питер Бук”.

75. Щепель, В. М. (1984) Управленческая психология. Москва: Экономика
76. Шрайнер, К. (1993). “Как снять стресс” . Москва, “Прогресс” и “Универс”.
77. Zakarevičius, P. (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės: monografija. Kaunas: VDU leidykla.
78. Vadapalas, V. (1998). Tarptautinė teisė. Bendroji dalis. Vilnius: Eugrimas.
79. Vollmer, H., (1998). Jaučiuosi visiškai išsekusi: sudegimo sindromas. Vilnius.
80. Žvirdauskas, G. (2006). Mokyklos vadovo lyderystės ypatumai švietimo subjektų interesų ir mokyklos efektyvumo raiškos aspektu. Daktaro disertacija. Kaunas: KTU
81. Kas trečias žmogus patiria stresą darbe, [žiūrėta 2007-05-26]. Prieiga per internetą: <<http://www.sam.lt/sam/naujienos/?idi=1375>>.

PRIEDAI

Lyderystės apibrėžimų chronologija

Autorius	Metai	Lyderystės apibrėžimas
Munson	1921	Lyderystė – tai kūrybinė ir dvasinė galia.
Bennis	1959	Lyderystė – tai procesas, kurio metu lyderis paveikia pavaldinius taip, kad jie elgiasi jam pageidaujama linkme.
Hollander & Julian	1969	Lyderystė – tai tam tikrų poveikio santykių buvimas tarp dviejų ar daugiau žmonių.
Fiedler	1967	Lyderystė – tai grupės narių darbo nukreipimas ir koordinavimas.
Merton	1969	Lyderystė – tai tarpasmeniniai santykiai, kuomet kiti paklūsta todėl, kad nori, o ne todėl, kad privalo.
Kenzevich	1975	Lyderystė – tai žmonių veiklą inicijuojanti jėga, kreipianti organizacijos veiklą užsibrėžta kryptimi ir vienijanti kolektyvo pastangas pagrindinių tikslų realizavimui.
Roach & Behling	1984	Lyderystė – tai procesas, įtakojantis grupės tikslų pasiekimą.
Bass	1985	Lyderystė – tai pasekėjų požiūrių transformavimas, aiškus suformulavimas pasekėjams numatomų tikslų realizavimo būdų.
Tichy & Devanna	1986	Lyderystė – tai pasekėjų požiūrių transformavimas, aiškus suformulavimas pasekėjams numatomų tikslų realizavimo būdų.
Vecchis	1988	Lyderystė – tai įtakos procesas, kurio metu lyderis sugeba įtakoti ir įtraukti organizacijos narius į lyderio suvoktų norų ir tikslų įgyvendinimą, tokiu būdu išryškindamas gebėjimą daryti įtaką žmonėms kaip vieną iš svarbiausių lyderystės aspektų.
Campbell	1991	Lyderystė – tai veikla, kuri sutelkia išteklius, pageidaujamų galimybių atskleidimui.
Yukl	1994	Lyderystė – tai poveikio žmonėms menas, veikiant įtikinimu arba pavyzdžiu, laikantis tam tikros veiksmų krypties. Lyderystė – tai asmens savybė veikti kitą asmenį ar asmenis, sąlygojant jo (jų) didesnę pasiryžimą konkrečiai veiklai, negu esant mechaniniam sutikimui vykdyti nurodymą ar įsakymą
Hogan, Curphv, & Hogan	1994	Lyderystė – tai tarpasmeniniai santykiai, kuomet kiti paklūsta todėl, kad nori, o ne todėl, kad privalo.
DuBrin	1995	Lyderystė – tai reiškinys, sąlygojamas sugebėjimo įgyti žmonių, reikalingų siekiant organizacijos tikslų, pasitikėjimą ir paramą.
Ginnett	1996	Lyderystė – tai sąlygų sukūrimas komandai, kad ji būtų efektyvi.
Stoner	1999	Lyderystė – tai grupės narių veiklą, reikalingų užduočiai atlikti, nukreipimo ir lyderio poveikio procesas. Šiame apibrėžime išryškėja dar vienas lyderystės aspektas - lyderio gebėjimas paveikti kitus grupės narius, sutelkiant juos užduočių atlikimui.
J.Kasiulis, V.Barvydienė,	2005	Lyderiavimas, kaip savybė – tai rinkinys charakteristikų, priskiriamų tam, kuris suvokia galįs tokią įtaką sėkmingai panaudoti Lyderiavimas, kaip procesas - nepriverstinės įtakos naudojimas, bandant kreipti ar koordinuoti grupės narių veiklą, kad būtų pasiektas tikslas
J.Kvederavičiaus		Lyderis – tai žmogus, remdamasis savo pasaulėžiūra, randa ir suteikia veiksmui funkcionaliai teisingą sprendimą socialinio geštalo atžvilgiu ir už tai gauna moralinį atlygį, savą dvasinę raišką
B.George, P.Sims	2008	Lyderis suburia žmones bendram tikslui, skatina juos žengti laipteliu aukščiau ir patikimai vadovauti, siekiant kurti bendras vertybes.

K.Lewin vadovavimo stiliai

Stiliaus skiriamieji bruožai	Vadovavimo stiliai		
	Autokratinis	Demokratinis	Liberalusis
Sprendimų priėmimo būdas	Visas problemas sprendžia pats	Tariasi su pavaldiniais prieš priimdamas sprendimą	Sprendimą priima kolegialiai arba jo laukia iš vadovų, jeigu pats yra vidurinės grandies vadovas
Paliepimų pateikimas pavaldiniams	Įsako, komanduoja	Siūlo, prašo	Prašo, įkalbinėja
Atsakomybės pasidalijimas	Pats imasi atsakomybės arba perduoda ją pavaldiniams	Atsakomybę paskirsto pagal deleguotais įgaliojimais	Nepriima atsakomybės
Požiūris į iniciatyvą	Iniciatyvą dažniausiai užgniaužia	Skatina, panaudoja bendrų interesų labui	Iniciatyvą perduoda pavaldiniams
Požiūris į personalo parinkimą	Bijo kvalifikuotų darbuotojų arba net stengiasi jų atsikratyti	Parenka protingus darbuotojus	Darbuotojų atrankos pats nevykdo
Požiūris į savo žinių trūkumą	Viską žino – viską moka	Teigiamai reaguoja į konstruktyvią kritiką, nuolat kelia savo kvalifikaciją	Nuolat kelia savo kvalifikaciją ir skatina tai daryti pavaldinius
Bendravimo stilius	Stengiasi išlaikyti distanciją, bendrauja nenoriai	Draugiškas, mėgstantis bendrauti	Bendrauja su pavaldiniais tik jų iniciatyva
Santykis su pavaldiniais pobūdis	Priklauso nuo nuotaikos	Elgesys stabilus, pastovi savikontrolė	„Minkštas“, nepriekabus, sutarimas
Požiūris į discipliną	Griežtos drausmės šalininkas	Būdingas diferencijuotas požiūris į pavaldinių elgesį	Reikalauja formalios drausmės
Požiūris į moralinio poveikio pavaldiniams priemones	Mano, kad nuobauda geriausiais skatinimo metodas	Nuolat teikia teigiamo skatinimo priemones	

Šaltinis. Stoškus, S., Beržinskienė, D., (2005). „Pokyčių valdymas“. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.-168 p.

Vadovo vaidmenų suskirstymas pagal H.Mintzberg

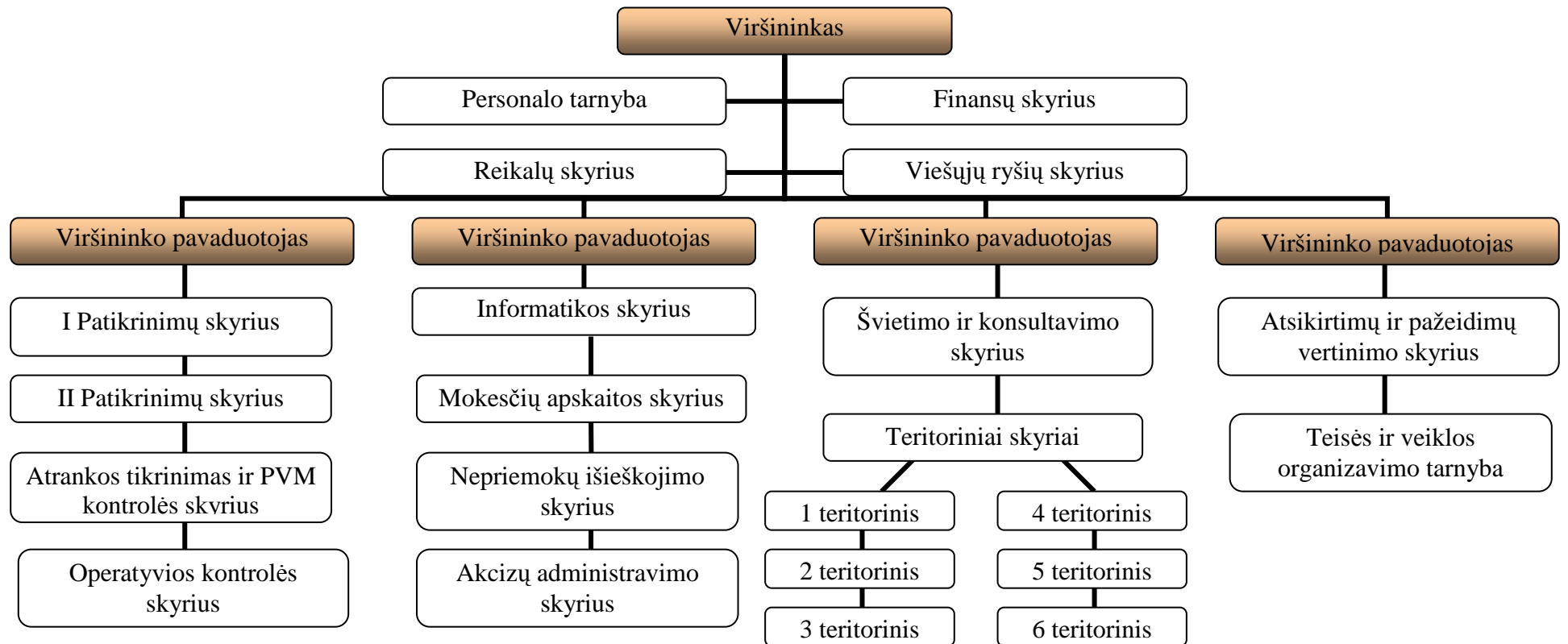
Vaidmuo	Turinys	Veiklos pobūdis
Interpersonaliniai vaidmenys (Interpersonal roles)		
1. Reprezentacinis (Figurehead)	Vadovas – organizacijos simbolis, kurio kompetencija – įprastų teisinių arba socialinio pobūdžio pareigų vykdymas	Atstovauja firmai tarptautinėse, valstybinėse organizacijose. Dalyvauja oficialiuose susitikimuose, konferencijose. Yra įvairių komitetų narys
2. Vadas (Leader)	Įteigia įmonės tikslus jos darbuotojams	Vadovauja grupei, firmos personalui, motyvuoja, vertina darbuotojus
3. Tarpininkas (Liaison)	Palaiko santykius tarp įmonės ir aplinkos (sutartys, pavedimai)	Reklamuoja ir propaguoja savo įmonę, tikėdamasis naujų klientų, sutarčių, pavedimų. Veikla susijusi su išorinėmis organizacijomis bei asmenimis
Informaciniai vaidmenys (informatikon roles)		
1. Įmonės atstovas (Spokesmen)	Su kitų organizacijų atstovais aptaria tam tikras temas, problemas	Tariasi su profesionalais ir profsąjungų atstovais, pateikia tam tikrų žinių apie gaminį, skyrių ar įmonę
2. Ekspeditorius (Disseminator)	Pardavėjas - suteikia informaciją kitiems organizacijos nariams	Parengia ir išsiunčia ataskaitas, laiškus
3. Ekspertas specialistas (Monitor)	Renka su įmonės veikla susijusią informaciją (pardavimas, mokesčiai)	Analizuoja su įmonės specifika susijusius leidinius, keliauja tarnybos reikalais, priiminėja svečius
Sprendžiamieji vaidmenys (Decision – Making roles)		
1. Vystimosi stimulatorius (Entrepreneur)	Ieško naujų galimybių ir sistemingai tobulina organizaciją	Skatina darbuotojus pareikšti savo nuomonę, sumanymus, susijusius su gaminamu produktu, organizacijos vystymu. Skatina mokslinius tyrimus. Ragina neatmesti rizikos
2. Arbitras (Disturbance Handler)	Šalina iš įmonės darbo negatyvius reiškinius	Organizacijų struktūrų analizė. Negatyvių reiškinių priežasčių analizė ir sprendimai
3. Išteklių skirstytojas (Resurse Allocator)	Paskirsto deficitinius išteklius ir nustato prioritetus	Padeda sudaryti įmonės biudžetą. Sprendžia apie mašinų ir įrankių atnaujinimą, darbuotojų priėmimą ar atleidimą
4. Derybininkas (Negotiator)	Atstovauja įmonei	Numato problemos sprendimo sąlygas

Šaltinis. Stoškus, S., Beržinskienė, D., (2005). „Pokyčių valdymas“. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.-159 p.

Streso apibrėžimų chronologija

Autorius	Metai	Streso apibrėžimas
H. Selye	1936	Fiziologinis stresas - tai pažeisto organizmo būklė, kai jo pusiausvyra yra pažeista kokio nors dirgiklio, nespecifinė reakcija, mobilizuoja adaptacinius organizmo gebėjimus kilusiai kliūčiai įveikti.
B. Koganas	1981	Psichologinio streso sąvoka apima psichikos būsenas, kurias sukelia žmogaus veiklos (bendravimo, darbo, biologinių bei socialinių poveikių patenkinimo) nesklaidumai, konfliktai, veiklą sunkinančios aplinkos sąlygos.
Kreich	1985	Stresas - tai fiziologinis ir psichologinis atsakas į stipriai veikiančias aplinkybes, suvokiamas kaip grėsmingas.
Dematteo	1985	Stresas - tai biocheminė organizmo reakcija į aplinkos reikalavimus
Fingret	1985	Stresas yra individualus reiškinys, kuris pasireiškia esant pernelyg dideliems aplinkos reikalavimams.
R.Lazarus	1985	Stresas – tai subjektyviai žmogaus suvokiamą neatitiktumą tarp aplinkos reikalavimų ir galimybių atitikti tuos reikalavimus.
Grandjean	1988	Stresas darbe apibrėžiamas, kaip emocinė būsena (ar nuotaika), kurios priežastis yra darbe keliamų reikalavimų ir asmens gebėjimo juos atlikti prieštaravimas.
O. Davidson	1989	Stresas yra priverstinė užtrukusios psichinės ir fiziologinės įtampos būsena, kurios išvengti subjektyviai neįmanoma, jei asmuo nesugeba kontroliuoti padėties.
Hobfoll	1989	Stresas - tai įtampa sukeltų stresorių, nes pastarieji yra grėsmingi žmogaus padėčiai, saugumui darbe, sveikatai ir gerovei.
Alkinson	1990	Streso būsena atsiranda žmogui susidūrus su tokiomis psichologinėmis ir socialinėmis aplinkybėmis, kurias jis suvokia kaip pavojingas ir nėra tikras, jog sugebės jas įveikti.
D. Karnegis	1991	Stresas darbe - tai emocinė būsena, kurios priežastis – prieštaravimas tarp darbe keliamų reikalavimų ir asmens sugebėjimo juos atlikti.
H. Selye	1995	Remdamasis sveikatos kriterijumi išskyrė eustresą ir distresą. Eustresas – geras stresas, kadangi jis susijęs su teigiamais jausmais; distresas skiriamas blogu, nes susijęs su neigiamais jausmais ir organizmo funkcijų sutrikimais
K. O. Cooper	1996	Stresas darbe - tai subjektyvus reiškinys, tai asmens suvokimas, jog nesugebės atitikti darbinės situacijos keliamų reikalavimų.
B.Pajarskienė	1997	Stresas darbe – tai emocinė būsena, kurios priežastis yra prieštaravimas tarp darbe keliamų reikalavimų ir asmens sugebėjimo juos atlikti.
M. Furst	1998	Stresą darbe dažniausiai sukelia per didelis arba per mažas krūvis, monotonija, netikrumas, baimė (prarasti darbą), socialiniai konfliktai.
G. Žukausko	1998	Stresas - ne specifinis kūno atsakymas į bet kokį jį sukėlusį poveikį.
H.Vollmer	1998	Stresas - tai įtempta būsena, tai per dideli reikalavimai
A.Goštautas	1998	Psichologinis stresas gali reikšti psichologinę priežastį, bet gali reikšti, kad vyksta ne vien organizmo, o ir psichinė reakcija. Kitaip sakant fiziologinis dirgiklis gali sukelti psichologinę reakciją.
R.S Lazarus	1998	Psichologinis stresas yra suvokiamas kaip grėsmė, skausmas, kančia. Fiziologinio streso atveju organizmas reaguoja į esamą, o ne į laukiamą skausmą.
N.Chmiel	2000	Darbinis stresas – kaip patirta aplinkos (darbo) reikalavimų ir individualių situacijos išteklių neatitiktumą, kurį lydi protiniai, fiziniai ir elgsenos simptomai.

Apskritis valstybinės mokesčių inspekcijos struktūra



Apskritis valstybinės mokesčių inspekcijos personalo pasiskirstymas pagal skyrius

Skyriaus pavadinimas	Darbuotojų skaičius, vnt.	Darbuotojai turintys aukštąjį – universitetinį išsilavinimą, vnt.	Darbuotojai turintys aukštąjį išsilavinimą, %	Užpildytų anketų skaičius, vnt.
Vadovybė	6	5	83,3	
Finansų skyrius	5	5	100,0	3
Personalo skyrius	4	4	100,0	
Reikalų skyrius	10	2	20,0	5
Nepriemokų išieškojimo skyrius	30	28	93,3	7
Operatyvios kontrolės skyrius	18	16	88,8	8
Švietimo ir konsultavimo skyrius	13	13	100,0	5
Informatikų skyrius	14	14	100,0	4
Akcizų administravimo skyrius	10	10	100,0	5
Atsikirtimų ir pažeidimų vertinimo skyrius	10	10	100,0	4
Teisės ir veiklos organizavimo skyrius	4	4	100,0	2
I Patikrinimų skyrius	32	30	93,8	14
II Patikrinimų skyrius	36	35	97,2	
Mokesčių apskaitos skyrius	29	26	89,7	
Atrankos tikrinimams ir PVM kontrolės skyrius	23	21	91,3	10
1 teritorinis skyrius	13	8	61,5	
2 teritorinis skyrius	14	8	57,1	
3 teritorinis skyrius	14	9	64,3	
4 teritorinis skyrius	13	8	61,5	
5 teritorinis skyrius	17	12	70,6	
6 teritorinis skyrius	47	36	76,6	10
Iš viso:	362	304	84,0	77
Skyrių vadovų				5
Iš viso:				82

Darbinio streso įvairių dimensijų raiška atskiruose AVMI skyriuose, N= 82

Dimensijos	Darbo krūvis	Subrendimas atsakingesniai darbui	Darbinų 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
AVMI vadovybė	1.99	-0.03	-0.49	0.92	-0.89	-0.12	0.74	0.76	0.79	0.37	-0.29	-0.10	-0.54
Finansų skyrius	1.60	-0.39	-0.02	0.22	-0.35	0.00	-0.04	1.05	0.25	0.39	1.00	0.85	-0.07
Reikalų skyrius	0.16	-0.19	-0.53	-0.60	0.23	-0.42	-0.38	-0.03	-0.10	-0.56	0.35	0.81	0.36
Patikrinimų skyrius	0.83	-0.14	-0.10	0.14	-0.15	-0.67	-0.15	0.20	0.28	0.00	0.03	-0.23	0.21
Atrankos tikrinimas ir PVM kontrolės skyrius	0.77	0.64	0.38	0.62	0.05	-0.33	-0.10	0.58	0.69	0.54	0.57	0.40	-0.02
Operatyvinės kontrolės skyrius	0.99	0.13	1.14	1.16	0.33	-0.05	0.84	1.09	0.44	0.44	0.72	-0.01	0.36
Informatikos skyrius	0.86	-0.01	0.52	0.55	0.17	-1.14	0.03	0.51	0.69	0.29	0.05	-0.38	0.34
Nepriemokų išieškojimo skyrius	0.85	-0.21	0.92	0.81	-0.14	-0.95	0.18	0.69	0.47	0.45	0.89	0.72	0.21
Akcizų administravimo skyrius	0.97	-0.41	-0.13	0.49	-0.49	-1.13	0.11	0.20	0.10	-0.12	0.76	0.46	0.15
Švietimo ir konsultavimo skyrius	0.07	0.47	0.12	0.25	0.38	-1.00	-0.39	-0.02	0.18	0.25	0.30	0.67	0.17
6 teritorinis skyrius	0.32	0.67	0.49	0.18	0.02	-0.59	-0.27	0.04	0.43	0.48	0.35	0.64	0.39
Atsikirtimų ir pažeidimų vertinimo skyrius	-0.01	0.66	0.22	0.15	0.64	-0.15	0.51	0.28	0.13	-0.23	-0.16	-0.11	0.29
Teisės ir veiklos organizavimo tarnyba	-0.19	-1.14	-0.89	-0.16	0.56	-0.55	-0.10	-1.14	-0.53	-0.39	0.64	0.36	0.20

Pastaba:

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

„Darbinio streso ir Vadovo lyderystės“ testo pavyzdys

Žemiau pateiktos 36 vadovo asmenį ir darbinę veiklą apibūdinančios savybės. Pagal pateiktą pavyzdį įvertinkite savo tiesioginį vadovą.

ŽYMĖJIMO PAVYZDYS:

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

O DABAR ŽYMĖKITE JŪS!

Jūsų vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
Yra draugiškas.	/	//	///	////
Išklauso idėjas ir pasiūlymus.	/	//	///	////
Siekia tvarkos.	/	//	///	////
Pasitiki savo bendradarbiais.	/	//	///	////
Prisiima atsakomybę už padaliniui (komandai, pamainai) svarbius sprendimus.	/	//	///	////
Aiškiai išdėsto kas už ką atsakingas.	/	//	///	////
Atviras ir sąžiningas.	/	//	///	////
Skatina mąstymą apie naujas idėjas ir sumanymus.	/	//	///	////



STRESAS IR ĮTAMPA DARBE

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

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

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

