

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Donatas ALIJOŠIUS**

**PERSONALO DARBINIO STRESO IR VADOVO LYDERYSTĖS  
ORIENTACIJŲ SĄRYŠIAI (PLATAUS PROFILIO GAMYBOS  
ĮMONĖS PAVYZDŽIU)**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2008

## **SANTRAUKA**

Donatas Alijošius

### **Personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijų sąryšiai (plataus profilio gamybos įmonės pavyzdžiu)**

Magistro darbas

Magistro baigiamajame darbe atskleidžiami personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijų sąryšiai plataus profilio gamybos įmonėje. Siekiant atskleisti kaip darbinį stresą įtakoja vadovo lyderystės orientacijos, analizuojami darbinio streso proceso modeliai, požymiai, priežastys, atskleidžiamos vadovo lyderystės orientacijos vadovavimo stilių teorijų kontekste, apibūdinama darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijų plataus profilio gamybos įmonėje tyrimo metodika, interpretuojami tyrimo metu gauti rezultatai ir remiantis statistiniais metodais (dispersinė, faktorinė, regresinė analizės, sociometrinis metodas), atskleidžiami darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijų sąryšiai.

Darbo autoriaus iškelta hipotezė, kad vadovo lyderystės orientacijos įtakoja stresinės įtampos darbe atsiradimą, iš dalies pasitvirtino, nes nustatyti sistemingi pasikartojantys koreliaciniai ryšiai tarp vadovo lyderystės orientacijų ir darbinio streso dimensijų, darbinis stresas didžiausias padangų perdirbimo padalinyje ir nekilnojamojo turto padalinyje, ir atitinkamai prasčiausiai darbuotojų vertinamas vadovų lyderystės šiuose plataus profilio gamybos įmonės padaliniuose. Remiantis regresine analize, vidutiniškai darbinio streso dimensijos įtakoja vadovo lyderystės orientacijų 11,8 proc., tai rodo, kad stresinės įtampos darbe susidarymui 88,2 proc. turi įtakos kiti organizaciniai veiksniai.

## **SUMMARY**

Donatas Alijošius

### **Relationship between work - related stress of personnel and orientation of manager leadership (a case of wide profile manufacture enterprise).**

Master's work

The present Master's degree graduate work deals with the problem of connections between personnels work-related stress and managers' leadership orientation in a broad spectrum manufacturing enterprise. In order to clarify how work-related stress can be influenced by the orientation of manager's leadership, process models, features and reasons of work related – stress are being analysed. Orientations of manager's leadership in the context of theories of leadreships styles are discussed in this work as well as the analyze methods of work-related stress and managers' leadership orientation in a broad spectrum manufacturing enterprise. The results obtained during this research are evaluated with reference to statistic research methods (such as analysis of variance, factor analysis, regression analysis and sociometric survey) and the connections of work-related stress and managers' leadership orientation are being clarified on the basis of the above surveys.

The author of this work sets up the hypothesis that managers' leadership orientation influences he rise of stress at work, such hypothesis was partially proved as systematically repeating correlation links among the dimensions of managers' leadership orientation and work-related stress were established. The highest level of work-related stress was ascertained at the used tire reprocessing subdivision and subdivion of real estate, so accordingly the lowest evaluation of managers' leadership by the employees in the above subdivisions of the broad spectrum manufacturing enterprise. On the basis of regression analysis on the average work-related stress dimensions is influenced by managers' leadership orientation by 11,8%, this proves that 88,2% of work-related stress is influenced by the other factors.

## TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. VADOVO LYDERYSTĖS IR STRESO DARBE SĄRYŠIO SISTEMINĖS SAMPRATOS ANALIZĖ .....	9
1.1. Personalo darbinio streso kaip vadybinio tyrimo objekto apibūdinimas.....	9
1.2. Vadovo lyderystės orientacijų analizė vadovavimo stilių kontekste.....	22
1.3. Personalo darbinio streso mažinimas vadovo lyderystės orientacijų sąveikoje.....	33
2. TYRIMO METODOLOGIJA .....	39
2.1. Plataus profilio gamybos įmonės ir jos žmogiškųjų išteklių apibūdinimas.....	39
2.2. Personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos diagnostavimo instrumentų aprašymas .....	41
2.3. Tyrimo instrumentų psichometrinių kokybės charakteristikų apskaičiavimas ir lyginamoji analizė.....	45
2.4. Tyrimo imties ir eigos apibūdinimas.....	49
3. PERSONALO DARBINIO STRESO IR VADOVO LYDERYSTĖS ORIENTACIJOS SĄRYŠIŲ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ .....	54
3.1. Darbinio streso raiška plataus profilio gamybos įmonėje.....	54
3.2. Vadovo lyderystės orientacijos raiška plataus profilio gamybos įmonėje.....	62
3.3. Vadovo lyderystės orientacijos ir darbinio streso sąryšiai .....	66
IŠVADOS .....	69
REKOMENDACIJOS .....	72
LITERATŪRA.....	73
PRIEDAI.....	76
1 PRIEDAS:.....	76
2 PRIEDAS.....	78
3 PRIEDAS:.....	79
4 PRIEDAS.....	80
5 PRIEDAS.....	81
6 PRIEDAS.....	82

## LENTELĖS

<i>1 Lentelė. Darbinio streso proceso modelių palyginimas</i> .....	11
<i>2 Lentelė. Universalių ir individualių veiksnių palyginimas</i> .....	15
<i>3 Lentelė. Streso požymių lyginamoji analizė</i> .....	17
<i>4 Lentelė. Streso sukeltų sutrikimų simptomai</i> .....	20
<i>5 Lentelė. Vadovavimo ir lyderystės lyginamoji analizė</i> .....	22
<i>6 Lentelė. Sprendimų priėmimo stiliai</i> .....	30
<i>7 Lentelė. Elgesio stilių apibūdinimas remiantis DiSC modeliu</i> .....	31
<i>8 Lentelė. Darbinių stresorių pašalinimo ir mažinimo priemonės organizaciniu lygmeniu</i> .....	34
<i>9 Lentelė. Vadovo lyderystės orientacijų kriterijai ir indikatoriai</i> .....	41
<i>10 Lentelė. Darbinio streso dimensijos, kriterijai ir indikatoriai</i> .....	43
<i>11 Lentelė. Darbinio streso testo metodologinės kokybinės charakteristikos (N = 66)</i> .....	46
<i>12 Lentelė. Vadovo lyderystės orientacijos testo metodologinės kokybinės charakteristikos (N = 66)</i> .....	48
<i>13 Lentelė. Darbinio streso įvairių dimensijų raiška atskiruose Plataus profilio gamybos įmonės padaliniuose (N = 66)</i> .....	58
<i>14 Lentelė. Vadovavimo stiliaus įvairių sričių vertinimas atskiruose plataus profilio gamybos įmonės padaliniuose (N = 65)</i> .....	64
<i>15 Lentelė. Pavaldiniai vertina vadovus ir vadovai vertina save (N = 65)</i> .....	65
<i>16 Lentelė. Interkoreliaciniai ryšiai tarp darbinio streso ir vadovavimo stiliaus dimensijų (Pearson)</i> .....	66
<i>17 Lentelė. Ryšiai tarp darbinio streso ir vadovavimo stiliaus Plataus profilio Y gamybos įmonės imtyje (N<sub>min</sub> = 64; N<sub>max</sub> = 65)</i> .....	68

## PAVEIKSLAI

<b>1 pav.</b> Streso darbe procesas.....	10
<b>2 pav.</b> Stresorių klasifikacija.....	13
<b>3 pav.</b> Streso poveikio ir darbo efektyvumo priklausomybė .....	19
<b>4 pav.</b> Ohajo universiteto vadovavimo stilių klasifikacija .....	27
<b>5 pav.</b> P. Hersey ir K.Blanchard „gyvenimo ciklo“ modelis.....	28
<b>6 pav.</b> DiSC modelis.....	31
<b>7 pav.</b> Socialinės paramos konceptai.....	35
<b>8 pav.</b> Atsakymų žymėjimo pavyzdys.....	42
<b>9 pav.</b> Atsakymų žymėjimo pavyzdys kai vadovas vertina pats save.....	42
<b>10 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal padalinius (N = 66) .....	50
<b>11 pav.</b> Pasiskirstymas pagal lytį (N = 66).....	50
<b>12 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N = 65).....	51
<b>13 pav.</b> Pasiskirstymas pagal valdymo statusą (N = 65) .....	51
<b>14 pav.</b> Pasiskirstymas pagal darbo stažą konkrečioje organizacijoje (N = 66).....	52
<b>15 pav.</b> Pasiskirstymas pagal bendrą darbo stažą (N = 65) .....	52
<b>16 pav.</b> Respondentų išsilavinimas (N = 66).....	53
<b>17 pav.</b> Darbinio streso raiška z-įverčiais plataus profilio gamybos įmonės atskiruose padaliniuose (N = 66).....	54
<b>18 pav.</b> Darbinio streso raiška z-įverčiais bendroje normavimo imtyje (N = 769).....	55
<b>19 pav.</b> Pritarimas darbinio streso požymiams, (proc. N = 66) .....	56
<b>20 pav.</b> Darbinio streso vertinimas pagal darbo stažą tiriamoje organizacijoje (N = 66).....	59
<b>21 pav.</b> Darbinio streso vertinimas pagal bendrą darbo stažą tiriamoje organizacijoje (N = 66).....	60
<b>22 pav.</b> Vadovavimo stiliaus raiška z-įverčiais atskiruose plataus profilio gamybos įmonės padaliniuose (N = 65) .....	62
<b>23 pav.</b> Pritarimas vadovavimo stiliaus dimensijoms, (proc. N = 65) .....	63
<b>24 pav.</b> Vadovavimo stiliaus raiška z-įverčiais bendroje normavimo imtyje ( N = 863) .....	63

## ĮVADAS

Vienas svarbiausių modernios organizacijos bruožų yra dėmesys žmogiškųjų išteklių valdymui. Šiuolaikinei įmonei, kad galėtų sėkmingai konkuruoti darbo rinkoje, nepakanka motyvuoti darbuotojus mokant didesnę atlyginimą, vis dažniau atkreipiamas dėmesys į optimalią atmosferą darbe, organizacinį klimatą, darbuotojų komunikaciją su bendradarbiais bei vadovais, mažą įtampą. Organizacijos darbuotojų streso mažinimui didelės įtakos turi vadovo lyderystės orientacija, t.y. kokiais principais ir vertybėmis remiasi vadovas priimdamas sprendimus, motyvuodamas darbuotojus, kurdamas įmonės kultūrą, filosofiją, vertybes, formuodamas įmonės strategiją, įgyvendindamas priimtus sprendimus, vertindamas dirbančių organizacijoje žmonių veiklą, bei veiklos rezultatus. Taigi siekiant efektyviai ir pelningai dirbančios, „patrauklios“ klientams ir darbuotojams, įmonės, reikalinga išsiaiškinti vadovo lyderystės ir darbuotojų streso darbe sąryšio aspektus. Mokslinėje literatūroje darbinis stresas, kaip atskira samprata, analizuojama tiek lietuvių, tiek užsienio mokslininkų. N. Chmiel daug dėmesio skyrė būtent darbinio streso sampratos analizei. G. Dessler taip pat analizavo darbinį stresą, ir jo įveikimo būdus, apibrėžė ir vadovo įtaką streso mažinimui. Stresą ir stresą darbe taip pat analizavo J. Pikūnas, A. Palujanskienė, - išskyrė darbinio streso veiksnius, požymius, įveikimo būdus. Streso darbe modelį nagrinėjo Stephen Palmer, Cary Cooper and Kate Thomas. Tyrimus darbinio streso srityje atlieka Didžiosios Britanijos nevyriausybinių organizacijos (International Stress Management Association, Bristol Primary Care Trust, UNISON'S, The Universities and Colleges Employers Association) ir moksliniai institutai (Institute of Work, Health and Organizations), Jungtinių Amerikos Valstijų valstybinės (U.S. Department of Health and Human Services) institucijos, Naujosios Zelandijos nevyriausybinių organizacijos (Human Recourse Institute of New Zeland Incorporated), Europos Sąjungos institucijos (European Association of Craft Small and Medium-sized Enterprises, European Centre of Enterprises with Public Participation and of Enterprises of General Economic Interest, European Trade Union Confederation). Darbinio streso ir organizacinio klimato sąryšis kaip baigiamojo darbo objektas tiriamas baigiamuosiuose darbuose.

Vadovo lyderystės orientacija bei stiliai, tiriami kaip atskiras tyrimo objektas N. Chmiel, A.Sakalo, V.Šilingienės, V.Barvydienės, J.Kasiulio. B. Dainienė analizuoja vadovo lyderystės stiliaus poveikį įmonės pardavimų specialistų orientacijai į klientus. D. Žvirdauskas daktaro disertacijoje nagrinėjo vadovo lyderystės orientacijos sąryšį su įstaigos (mokyklos) veiklos efektyvumu. Parašyti bakalauro bei magistro baigiamieji darbai, tiriant vadovo lyderystės orientacijos sąryšį su komandinio darbo efektyvumu, kaip tyrimo objektą.

Labai dažnai mokslinėje literatūroje streso darbe ir vadovo lyderystės bei stilių sampratos analizuojamos atskirai, neieškant sąryšio tarp jų. Šiame darbe atliekamas tyrimas siekiant atskleisti

sąveiką tarp vadovo lyderystės ir streso darbe, bei išsiaiškinti vadovo lyderystės ir personalo darbinio streso sąveikos dimensijas plataus profilio gamybos įmonėje.

**Problematika.** Šie temos probleminiai klausimai reikalauja mokslinio tyrimo:

Kokios dimensijos apibūdina sąryšį tarp plataus profilio gamybos įmonės vadovo lyderystės orientacijos ir darbuotojų streso darbe?

Kokios yra bendrovės personalo streso darbe priežastys ir stresorių neigiamo poveikio mažinimo bei prevencinės priemonės?

Kokia įmonės vadovo lyderystės orientacija ir kaip ji įtakoja personalo stresą darbe?

Darbo **objektas** – vadovo lyderystės ir personalo darbinio streso sąryšis. Darbo **dalykas** – vadovo lyderystės orientacijų ir personalo darbinio streso sąryšiai plataus profilio gamybos įmonės pavyzdžiu. Baigiamojo darbo **tikslas** – atskleisti personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės sąryšį plataus profilio gamybos įmonės pavyzdžiu. Šiam tikslui pasiekti iškelti **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti vadovo lyderystės ir personalo darbinio streso sąryšio sisteminę sampratą teoriniu aspektu.
2. Apibūdinti vadovo lyderystės ir darbinio streso sąveikos tyrimo, atliekamo plataus profilio įmonėje, metodiką.
3. Atskleisti vadovo lyderystės ir personalo streso darbe sąryšį plataus profilio gamybos įmonėje interpretuojant gauto tyrimo rezultatus.

Atlikus teorinę mokslinės literatūros, publikacijų, mokslinių straipsnių analizę iškelta **hipotezė** - analizuojamos organizacijos vadovo lyderystės orientacija įtakoja stresinės įtampos darbe atsiradimą.

Darbe naudotasi šiais **tyrimo metodais**: mokslinės literatūros šaltinių, publikacijų, mokslinių straipsnių, atitinkančių darbo objektą, analizė, atvejo analizė, teorinis modeliavimas, aprašomasis metodas, anketinė apklausa, tyrimo duomenų kiekybinė (matematinė statistika, pagrįsta statistiniu dažnumu) ir kokybinė analizė (kategorizavimas, interpretavimas, sisteminimas, apibendrinimas, išvadų ir rekomendacijų pateikimas), dispersinės analizės Anova modelis (taikoma kelių nepriklausomų imčių viduriniai įverčiai), faktorinė analizė (atskiri testo teiginiai apjungiami į stambesnes dimensijas), sociometrinis metodas (pvz. vadovai vertina save, ir vadovus vertina pavaldiniai).

Iškeltai hipotezei patvirtinti pasirinkti šie testai: vadovo lyderystės orientacijai nustatyti naudojamas Ekvall and Arvonen 1987, Lindell and Rosenqvist, 1992 sukurtas ir 2004 – 2005 metais adaptuotas Lietuvoje vadovo lyderystės orientacijų testas; darbinio streso vertinimui, pasirinkta amerikiečių mokslininkų S. H. Osipow, A. R. Spokane sukurta OSI darbinio streso klausimynas. Šį klausimyną išvertė į lietuvių kalbą D. Bobelienė, adaptavo G. Merkys ir jo mokslinės grupės magistrantai.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys struktūrinės dalys: konceptualioji, metodologinė, empirinė. Konceptualioje – teorinėje dalyje analizuojama vadovo lyderystės orientacijų ir personalo darbinio streso sąryšių sisteminės sampratos esmė. Metodologinėje aptariama tyrimo metodika, nurodomi tyrimo organizavimo etapai ir imti, aprašomi streso darbe ir vadovavimo stilių diagnostavimo instrumentai (vadovo lyderystės orientacijų testas, darbinio streso testas), psichometrinėmis charakteristikomis pagrindžiamas tyrimo valdymas, reliabilumas ir reprezentatyvumas.. Empirinėje dalyje analizuojami ir interpretuojami streso darbe raiškos, vadovo lyderystės orientacijų raiškos, bei sąryšių tyrimo plataus profilio gamybos įmonėje statistiniai duomenys.

Šis darbas rašytas remiantis Lietuvos ir užsienio mokslininkų mokslinė literatūra, publikacijomis ir moksliniais straipsniais (iš žurnalų „Vadovo pasaulis“, „Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai“, „Verslo žinių priedas: Personalo vertė ir vadyba“, „Psichologija tau“, „Personalo vadyba“, „Reklamos ir marketingo idėjos“, „Mokslas ir gyvenimas“), internetiniais šaltiniais (tarptautinių stresą darbe tiriančių vyriausybinių ir nevyriausybinių organizacijų internetiniai puslapiai, straipsnių duomenų bazė – Ebsco).



# 1. VADOVO LYDERYSTĖS IR STRESO DARBE SĄRYŠIO SISTEMINĖS SAMPRATOS ANALIZĖ

Siekiant atskleisti vadovo lyderystės ir personalo darbinio streso sąryšį, reikalinga išsiaiškinti vadovo lyderystės orientacijų (stilių), personalo, streso darbe sąvokas, išanalizuoti esminius streso darbe požymius, veiksmus, poveikį bei sprendimo būdus.

## 1.1. Personalo darbinio streso kaip vadybinio tyrimo objekto apibūdinimas

A. Sakalo traktavimu, personalą sudaro „skirtingų asmeninių siekių, orientacijos, motyvacijos, pasirengimo lygio ir pan. individai“ (Personalo vadyba, 2001).

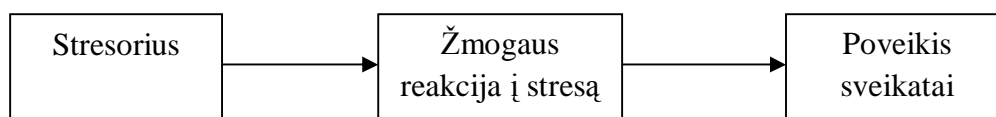
Ieva Aleksandravičienė stresą apibrėžia kaip „būseną, kai žmogus jaučia įtampą, nes iš jo reikalaujama atlikti tai, kas prieštarauja jo norams ar galimybėms“. (Ieva Aleksandravičienė, Vadovo Pasaulis. 2004). Tarptautinių žodžių žodyne stresas apibūdinamas kaip „įtampos būseną – visuma apsauginių fiziologinių reakcijų, atsirandančių žmogaus organizme kaip atsakas į nepalankių veiksnių (stresorių), poveikį“. J. Pikūnas, A. Palujanskienė stresu vadina „viską, kas nemalonu, nepatogu, kas slegia. Tai, kas vienam yra stresas, kitam – tik gyvenimo džiaugsmas... Kiekvienas stresu vadina kažką kita – ką jis jaučia asmeniškai ir viliasi, kad kitas žmogus jį supras“. (J. Pikūnas, A. Palujanskienė, 2005) Minėti autoriai stresą apibrėžia kaip įtampos būseną, tik Ieva Aleksandravičienė ir J. Pikūnas, A. Palujanskienė stresą atskleidžia labiau kaip individualią žmogaus būseną, suasmenintą, prieštaravimą tarp norų bei galimybių. Tarptautinių žodžių žodyne, apibūdinant stresą išskiriamos fiziologinės reakcijos, atsirandančios kaip atsakas į neigiamų stresorių poveikį, daugiau akcentuojamos streso pasekmės. A. Jonaitytė stresą analizuoja kaip „fizinę reakciją į nepageidaujamą situaciją“ (Dar kartą stresas darbe, Jonaitytė A. Psichologija tau, 2004) Didžiosios Britanijos sveikatos ir saugos departamento (The Health and Safety Executive) suformuota streso sąvoka aiškinama kaip „neigiama žmogaus reakcija į patiriamą nepakeliamą spaudimą, ar perdėtus reikalavimus“ (A model of work stress) Bendraja, daugiau psichologine prasme, stresas apibūdinamas D. G. Myers, t.y. stresas – „bendras procesas, kuriuo įvertiname ir reaguojame į tam tikrus grėsmę ar iššūkį keliančius įvykius, vadinamuosius stresorius“. D.G. Myers, A. Jonaitytės ir Stephen Palmer, Cary Cooper, Kate Thomas streso sąvoka suvokiama taip pat kaip ir tarptautinių žodžių žodyne, pabrėžiant streso poveikį sveikatai, bei stresą analizuoja kaip reakciją į stresorius, o ne būseną.

M. Fiurst ir N. Chmiel stresą analizuoja kaip reakciją, ir kaip dirgiklį (stimulą), tik N. Chmiel dar išskiria tarpinę streso sąvoką tarp reakcijos ir dirgiklio. Analizuojant stresą kaip

reakcijas, išskiriamas neigiamas, arba teigiamas streso poveikis. J. Pikūnas, A. Palujanskienė pateikia konstruktyvaus streso (eustreso) sąvoką, kurioje apibrėžiama, jog toks stresas „teigiamai veikia individo ar grupės žmonių gyvenimą. Destruktyvus stresas (distresas) yra disfunkcinis individui ar grupei“. (J. Pikūnas, A. Palujanskienė, 2005) Distresą Suvarna Sen apibrėžia kaip „perstiptą stresą individualiam žmogui, ir su kuriuo šis negali susidoroti. Distresas yra nesveikas, ir ilgai besitęsiantis stresas gali turėti neigiamą efektą žmogaus mintims ir kūnui“ (Executives and The Stress Factor, 2008). Remiantis Maria Fiurst analize, išskiriamas stresas kaip dirgiklis, kai stresas – „tam tikros stimuliuojančios situacijos, atskiri dirgikliai, iššios situacijos ar stimuliacijos nebuvimas“. N. Chmiel taip pat stresą apibrėžia kaip stimulą – „neigiama situacija ar žalingas įvykis, veikiantis žmogų ir sukeliantis neigiamas pasekmes“. Kitaip tariant stresas kaip dirgiklis (stimulus) yra tam tikra situacija darbe, kuri neigiamai veikia darbuotoją. Pagal N. Chmiel stresas kaip tarpinis procesas tarp stimulo ir reakcijos, „daugiau dėmesio sutelkia į kognityvinius, vertinimo, motyvacinius procesus“, t.y. „stresoriai skirtingiems žmonėms gali sukelti skirtingas stresines reakcijas priklausomai nuo to, kaip šie žmonės kognityviai vertina situaciją“. Apibendrinant, stresas bendrąją prasme yra individuali žmogaus įtampos būseną, atsirandanti kaip reakcija į neigiamų veiksnių poveikį.

Stresas darbe J. Pikūno, A. Palujanskienės apibūdinamas kaip „organizmo būsenos, kylančios dėl netikėtų nepalankių aplinkybių (stresorių), dezorganizuojančių darbinę veiklą, poveikio“. Stravroula Leka, Amanda Griffiths, Tom Cox teigia, kad darbinis stresas – „reakcija, kurią žmogus patiria dėl darbinių reikalavimų ir spaudimo, kurie neatitinkančių žinių ir galimybių, ir kurie iššaukia poreikį įveikti“. (S. Leka, A. Griffiths, T. Cox, 2003). Maria Fiurst teigia, jog stresą darbe, „sukelia per didelis, arba per mažas krūvis, monotonija, netikrumas, baimė (prarasti darbą), socialiniai konfliktai“. Profesinio saugumo ir sveikatos nacionalinio instituto darbo grupė (National Institute for Occupational Safety and Health) darbinį stresą apibūdina kaip „stiprias fizines ir emocines reakcijas, kurias sukelia neatitinkantys sugebėjimų, išteklių ar darbdavio poreikių, darbiniai reikalavimai,“ (Sauter, S., Murphy, L., Colligan, M., Swanson, N., Hurrell, J. Jr., 1999). Kitaip tariant stresą darbe galima apibrėžti kaip tam tikras psichologines, fizines ir emocines reakcijas, kurias iššaukia neatitinkantys gebėjimų ir žinių, reikalavimai darbe, ir iš to atsirandanti įtampos būseną.

Stresas P. Jucevičienės apibrėžiamas kaip procesas (žr. 1 pav.).



**1 pav.** Streso darbe procesas

Šaltinis: Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, p. 241.

Toliau atsižvelgiant P. Jucevičienės pateiktus streso proceso etapus (stresoriai, žmogaus reakcija ir poveikis sveikatai) palyginami N. Chmiel analizuojami darbinio streso proceso modeliai (žr. 1 lentelė).

1 lentelė

### Darbinio streso proceso modelių palyginimas

Modelis Proceso etapas	Bazinis Mičigano modelis	Asmens -aplinkos suderinamumo modelis	Vitaminų modelis	Reikalavimų – kontrolės – paramos modelis
<b>Stresoriai</b>	Organizacinės charakteristikos (įmonės dydis, struktūra) Psichologiniai stresoriai (vaidmens konfliktas, dviprasmiškumas, perkrova); Ilgalaikės darbuotojo savybės; Tarpasmeniniai santykiai.	Asmens gebėjimai; Aplinkos reikalavimai.;	Galimybė užsidirbti; Fizinis saugumas; Vertinga socialinė padėtis; Galimybė kontroliuoti; Galimybės panaudoti įgūdžius; Išorėje sukurti tikslais; Įvairovė; Aplinkos aiškumas; Galimybė bendrauti su kitais žmonėmis.	Psichologiniai darbo reikalavimai; Darbinių sprendimų laisvė; Socialinė parama
<b>Ryšys tarp stresorių</b>	Priežastinė seka	Teigiamas ir neigiamas neatitikimas kelia stresą; Skirtumas tarp objektyvaus ir subjektyvaus neatitikimo; Asmens deficitas arba aplinkos perteklius;	Darbo charakteristikų ir psichinės sveikatos tiesioginis ryšys.	Kvadrantų – matricos ryšys
<b>Laukiama reakcija</b>	Įtampa	Įtampa	Nerimas - komfortas, depresija - entuziazmas, pasitenkinimas - nepasitenkinimas	Dėmesys situacijai
<b>Poveikis</b>	Ligos	Ligos, neigiamas poveikis	Žema arba aukšta emocinė gerovė	Atitinkamas stresorių derinimas teigiamai arba neigiamai veikia darbuotojo sveikatą, bei motyvacija ir mokymąsi.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Chmiel, N. (red.). (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

Asmens – aplinkos suderinamumo modelio, bei reikalavimų – kontrolės – paramos modelio stresorių skalė labiau susisteminta lyginant su Mičigano ir Vitaminų modeliais, kuriuose streso veiksniai labiau išplėsti ir apima daugiau stresorių. Analizuojant modelius, stresoriai nevienodai veikia vieni kitus:

Mičigano modelyje streso priežastys lemia viena kitą (organizacinės charakteristikos įtakoja psichologinius stresorius, o šiems įtakos turi darbuotojų savybės bei tarpasmeniniai santykiai;

Asmens – aplinkos modelyje stresoriai vieni kitus lemia trimis lygmenimis: tiek žemas asmens suderinamumas su aplinka, tiek žemas aplinkos suderinamumas su žmogumi įtakoja didelę įtampą; skirtumas tarp to kaip aplinkos ir savęs ryšį suvokia žmogus, ir skirtumas tarp to kaip yra iš tikrųjų; tiek per didelis suderinamumas (perviršis), tiek per mažas asmens suderinamumas (stygius), kelia įtampą.

Reikalavimų – kontrolės – paramos modelyje, kiekvienas iš trijų stresorių sudaro situacijas, kurios neigiamai arba teigiamai įtakoja darbuotojų sveikatą, arba darbuotojų motyvaciją, bei mokymąsi.

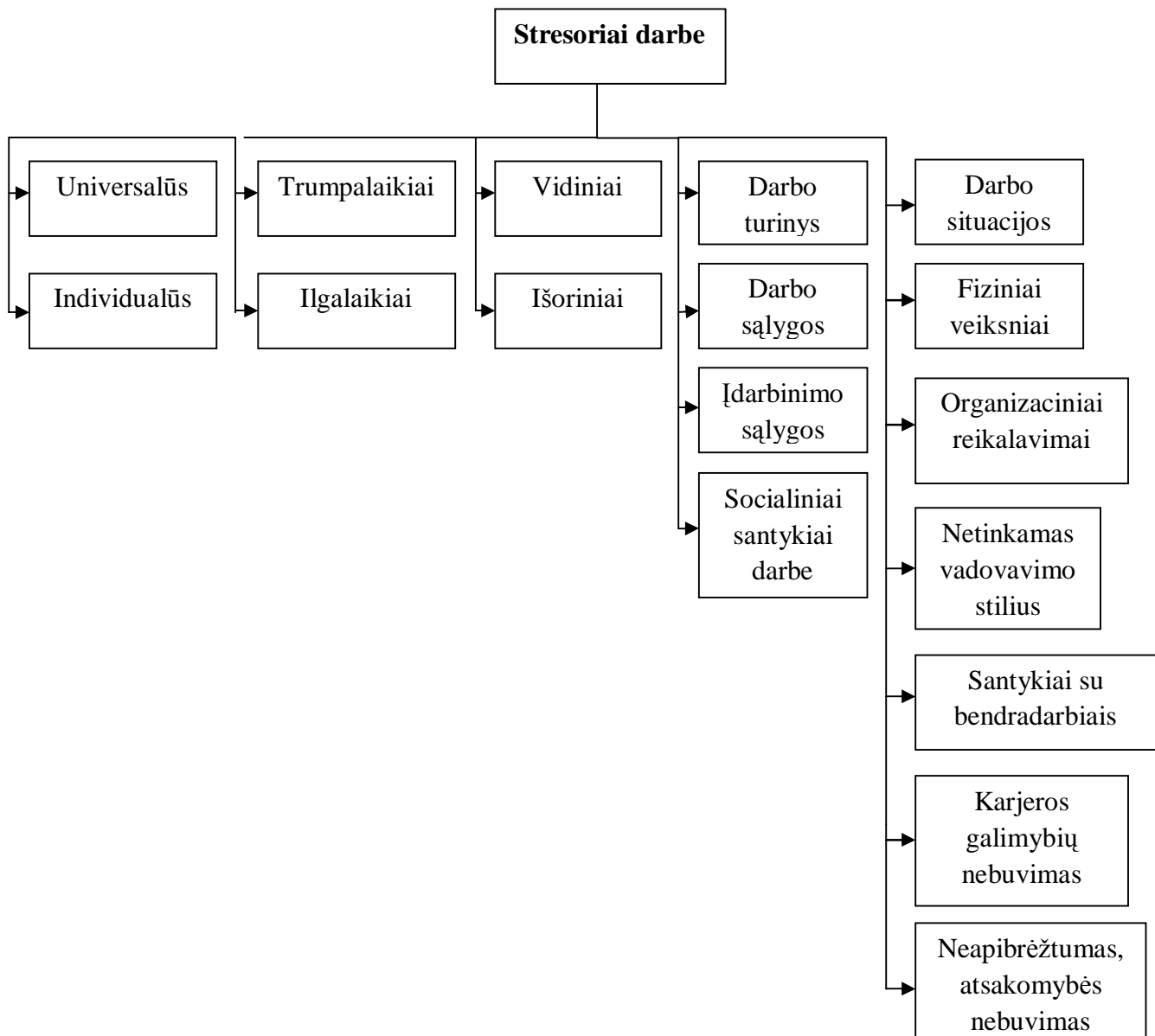
Vitaminų modelyje darbo charakteristikos įtakoja psichinę sveikatą. Tam tikros darbo charakteristikos (galimybė užsidirbti, fizinis saugumas, vertinga socialinė padėtis) lemia nuolatinį efektą, t.y. jų užtikrinimas visada teigiamai veikia psichinę sveikatą. Kitų darbo charakteristikų (galimybė kontroliuoti, galimybės panaudoti įgūdžius, išorėje sukurti tikslai, įvairovė, aplinkos aiškumas, galimybė bendrauti su kitais žmonėmis) perviršis, gali sukelti papildomo teigiamo sumažėjimo sveikatai efektą.

Pirmajame analizuojamame Mičigano modelyje ir asmens – aplinkos modelyje, stresorių lemiamą įtampą, sukelia ligas. Vėlesniuose modeliuose (reikalavimų – kontrolės- paramos, bei vitaminų) išvelgiamas stresorių poveikio sumažinimo ir tinkamo derinimo pasekmės: emocinė gerovė arba darbuotojų motyvacija ir mokymasis.

Galima daryti išvadą, kad norint sumažinti stresorių neigiamą poveikį, reikalinga ne tik mažinti pačias streso priežastis, bet suderinti tam tikrus stresorius, nes tam tikrų stresorių (galimybė bendrauti su kitais žmonėmis, galimybė kontroliuoti) sumažinimas, arba perviršis gali neigiamai įtakoti darbą, bei tam tikrų stresorių derinimas (reikalavimų, kontrolės, socialinės paramos) gali padėti išvengti streso arba kaip tik sustiprinti streso neigiamą poveikį.

Toliau darbe analizuojamas darbinio streso procesas, išskiriama stresorių klasifikacija, streso požymiai – reakcija į stresą darbe, bei analizuojamas poveikis sveikatai ir paties streso įveikimo būdai.

Stresoriai – stresą sukeliančios priežastys. (Jucevičienė, 1996) Streso darbe priežastys, kitaip dar vadinami veiksniai arba stresoriai, klasifikuojami labai įvairiai – pagal trukmę, pagal poveikio subjektą (universalūs ir individualūs, išoriniai ir vidiniai). (žr. 2 pav.)



**2 pav.** Stresorių klasifikacija

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus remiantis Pikūnas, J., Palujanskienė, A. (2005). *Stresas atpažinimas ir įveikimas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių centras;

Aleksandravičienė I. (2004). *Stresas darbe: kaip jį valdyti?* Vadovo pasaulis, 6, p. 21-23;

Chmiel, N. (red.). (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.;

Jonaitytė, A. (2004). *Dar kartą stresas... darbe*. *Psichologija tau*, 2, p. 32-35.

Pagal trukmę stresoriai skirstomi į trumpalaikius (kasdieninius) ir į ilgalaikius.

### **Trumpalaikis, kasdienis stresas:**

- *Laiko stoka ir skubėjimas.* Daugelis žmonių jaučiasi blogai, bijodami nepasiekti tikslo, ko nors nespėti arba kai yra verčiami atlikti daug užduočių per trumpą laiką.
- *Nemalonūs susitikimai ar nesutarimai* su kitais darbe, namuose ar su pažyistamais.

- *Sunkumai darbe, pernelyg daug darbo, darbas pavargus arba būtinybė atlikti užduotį*, kuriai stinga jėgų, minima kaip keliantys įtampą veiksniai. Šie reikalavimai kartais kyla iš išorės, kartais užduotis duoda impulsą iš vidaus, tai yra stresą patiriantys žmonės patys sau kėlė didelius reikalavimus. Naujos situacijos suvokiamos kaip sunkios ar net grėsmingos.
- *Buvimas aplinkoje, kurioje daug žmonių*, gali būti suvokiamas kaip varginantis ar keliantis stresą.
- *Neaiškios situacijos* gali slėgti. (J. Pikūnas, A. Palujanskienė, 2005)

### **Ilgalaikiai sunkumai, sukeltys stresą**

- *Varginantys profesiniai reikalavimai*: darbas ilgą laiką patiriant spaudimą, suvokimas, kad nebus suspėta atlikti tai, kas buvo sumanyta; baimė, kad ko nors nepavyks atlikti; savo galimybių neapskaičiavimas ir darbo ar projekto nepabaigimas; svarbios užduoties atlikimas ne laiku; laukianti neaiški ir sunki situacija; atskirų darbo etapų neapėrimas; per mažai kvalifikuotas darbas; pasikeitusi situacija darbe (perkėlimas į kita darbo vietą, į kitą darbovietę); nesutarimas ir ginčijamasis su tais už kurią darbą jaučiama atsakomybė.
- *Sunkumai, ginčai ar nesutarimai su bendradarbiais ar viršininkais*, dažnai kilę dėl menkos priežasties, tampa ilgalaikės įtampos šaltiniu. Nuostata, kad darbą būtina atlikti kiek galima tobuliau ir nieko neperleisti kitiems, yra didelis spaudimas, ir dažnai tai gali labai slėgti; neretai pats žmogus sau daro spaudimą. (J. Pikūnas, A. Palujanskienė, 2005)

Pasak J. Pikūno, A. Palujanskienės stresas turi savybę formuotis, t.y. vienas stresorius gali ir neveikti žmogaus neigiamai, tačiau keli neigiami veiksniai gali sukelti didelį stresą. Trumpalaikiai stresoriai, tam tikrais atvejais padeda susikaupti, padaryti darbą operatyviau, tačiau ilgalaikiai veiksniai veikiantys kartu su kasdieniais, gali tapti nepakeliami.

Toliau 2 lentelėje pateikiamas stresorių darbe klasifikacija pagal poveikio subjektą, kai veiksniai klasifikuojami į universalius ir individualius, pagal tai kas gali įtakoti jų sumažinimą ar išsprendimą, t.y. bendri daugumai darbuotojų veiksniai, ir subjektyvūs, žmogaus būseną lemiantys, veiksniai.

### Universalųjų ir individualiųjų veiksmų palyginimas

Universalūs veiksniai	Individualūs veiksniai
<p><b>Veiksniai, susiję su darbo užduotimis:</b> Tai veiksniai, kurie trukdo atlikti užduotis: pernelyg trumpas terminas, pernelyg įvairios arba per daug užduočių.</p> <p><b>Veiksniai, susiję su darbuotojo vaidmeniu:</b> Asmens pareigos organizacijoje arba pavaldumo struktūra nėra aiškūs, asmuo gauna skirtingus nurodymus iš dviejų viršininkų ir turi nuspręsti, kurį vykdyti. Konfliktinės situacijos, susijusios su ribų tarp žmonių nustatymu ir išlaikymu, atsakomybė už kitus darbuotojus. Karjeros pokyčiai.</p> <p><b>Bendravimo veiksniai:</b> Stresas darbe gali kilti ir dėl prastų ar menkų santykių su viršininku, pavaldiniais ar bendradarbiais. Erzinantis bendradarbių elgesys, akivaizdus trukdymas dirbti, konkurencija, nuolatiniai skundai.</p> <p><b>Organizacijos struktūra ir mikroklimatas:</b> Įmonės struktūra pati savaime gali sudaryti tam tikrus apribojimus, pavyzdžiui, darbuotojas negali atlikti vieno ar kitų darbų dėl jiems riboto biudžeto ir pan. Įmonėse, kuriose visi veiksniai griežtai reglamentuoti, nėra galimybės dalyvauti priimančioms sprendimams. Organizacijos mikroklimatas labai priklauso nuo vadovo</p>	<p><b>Sunkumai šeimoje</b> <b>Ekonominiai sunkumai:</b> Žmonės gali išleisti daugiau, nei leidžia jų finansinės galimybės. Tyrimai rodo, kad kuo didesnės pajamos gaunamos, tuo stipresnis stresas patiriamas planuojant savo finansus.</p> <p><b>Asmenybė:</b> Kai kurie žmonės iš prigimties yra linkę pabrėžti neigiamus aplinkos aspektus</p>

Šaltinis: Aleksandravičienė I. (2004). *Stresas darbe: kaip jį valdyti?* Vadovo pasaulis, 6, p. 21-23.

Universalūs veiksniai (susijusius su darbo užduotimis, su darbuotojo vaidmeniu, bendravimo veiksniais, organizacijos struktūra ir mikroklimatu) gali įtakoti ir sumažinti jų poveikį stresui darbe organizacijos vadovas, o individualūs veiksniai (sunkumai šeimoje, ekonominiai sunkumai, asmenybė) – gali identifikuoti ir išspręsti tik pats darbuotojas. Vadovo lyderystės ir stresorių darbe sąryšis atsiskleidžia per galimybę įtakoti tik universalūs veiksniai, bei pažinti ir suprasti individualūs veiksniai.

Pagal tai kaip veikia subjektą, streso darbe priežastys skirstomos į išorines ir vidines.

#### *Išoriniai stresoriai:*

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

#### *Vidiniai stresoriai:*

- Nesėkmės (žmogui primenamos ankstesnės jo 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);
- Nemalonūs fiziniai pojūčiai (šilumos, šalčio ar kuris nors kitas pojūtis);
- Tempo ar greičio jutimas (reikalaujama, kad darbuotojas darbą baigtų per trumpą laiką, vienu metu jis turi „suvirškinti“ labai daug informacijos). (J. Pikūnas, A. Palujanskienė, 2005)

Tiek vidiniai, tiek išoriniai stresoriai priklauso ne tik nuo paties darbuotojo, bet ir nuo vadovo lyderystės stiliaus, nuo darbo organizavimo, darbinės aplinkos.

N. Chmiel išskiria darbo stresorių stimulus: darbo turinio, darbo sąlygų, įdarbinimo sąlygų ir socialinių santykių darbe. *Darbo turinio* stresoriai gali būti „per didelis arba per mažas darbo krūvis sudėtingas darbas, monotoniškas darbas, per didelė atsakomybė, pavojingas darbas, prieštaringi arba neaiškūs reikalavimai“. Prie *darbo sąlygų* stresorių priskiriama „nuodingos medžiagos, kenksmingos sąlygos, kūno laikysena darbo metu, fiziškai sunkus darbas, pavojingos situacijos, nepakankama higiena, apsauginių priemonių trūkumas“. *Įdarbinimo sąlygos* apima „pamaininio darbo, mažo atlyginimo, menkų karjeros galimybių, lanksčios darbo sutarties, netikrumo dėl darbo“ stresorius. Stresą darbe sukelia *socialiniai santykiai*: nevykęs vadovavimas, menka socialinė parama, menkos galimybės dalyvauti priimant sprendimus, familiarumas, diskriminavimas“. N. Chmiel stresorių klasifikacija padeda suvokti darbinio streso priežastis, atsirandančias dėl darbo turinio, sąlygų darbe, įdarbinimo sąlygų bei santykių su vadovais, bendradarbiais.

A. Jonaitytė pateikia šiuos darbo stresorius:

- fiziniai veiksniai – triukšminga darbo aplinka, šaltis, arba karštis darbo patalpose;
- darbo situacijos, keliančios stresą – darbo krūvis (viršvalandžiai, be pietų pertraukos, be pertraukėlių), nuobodulys darbe;
- organizaciniai reikalavimai – keliami reikalavimai neatitinka galimybių, resursų ar poreikių;
- netinkamas vadovavimo stilius – per didelė kontrolė, per maža arba per didelė atsakomybė;
- santykiai su bendradarbiais – trukdymas dirbti, konkurencija;
- karjeros galimybių nebuvimas;
- neapibrėžti darbo vaidmenys, neaiškios atsakomybės ribos.

Šiuo atveju, išskiriant išorinius ir vidinius, universalius ir individualius, trumpalaikius ir ilgalaikius, darbo turinio, sąlygų, įdarbinimo sąlygų, socialinių santykių darbe streso stresorius, jų įtaką ir atsiradimą gali atpažinti ir padėti spręsti arba sumažinti organizacijos vadovas, bei žinoma



stresorių poveikis priklauso ir nuo paties darbuotojo asmenybės ir gebėjimo teigiamai arba neigiamai priimti streso veiksnius.

Apibendrinant, galima išskirti šias pagrindines stresorių grupes: darbo sąlygos (triukšminga aplinka, šaltis, karštis, nuodingos medžiagos, fiziškai sunkus darbas, nepakankama higiena), darbo turinio (viršvalandžiai, darbas be pietų pertraukos ar pertraukėlių, monotoniškas darbas, per didelė atsakomybė, prieštaringi arba neaiškūs reikalavimai), organizaciniai reikalavimai (menkos karjeros galimybės, pamaininis darbas, mažas atlyginimas), tarpasmeniniai santykiai (su bendradarbiais, vadovu, šeimos nariais, familiarumas, diskriminavimas, menka socialinė parama, menkos galimybės dalyvauti priimant sprendimus), asmenybė.

Nors stresas darbe visus veikia skirtingai, tačiau literatūroje autoriai išskiria streso požymių grupes – žmogaus **reakcija į stresą**. (žr. 3 lentelę)

3 lentelė

### Streso požymių lyginamoji analizė

Streso požymiai (R. Kučinskienė, 2002)	Streso požymiai (J. Pikūnas, A. Palujanskienė, 2005)	Streso požymiai (Stephen P. Robbins, 2003)
<b>Psichologiniai:</b> <i>nepasitenkinimas darbu, nerimas, panika, sąmyšis, pykčio priepuoliai, nuotaikų kaita, bejėgiškumas, verksmingumas, frustracija, nesugebėjimas susitelkti, iracionali baimė, depresija, jausmas, kad gyvenimas ir darbas nebeteikia džiaugsmo, neįsitraukimas kitų žmonių atžvilgiu</i>	<b>Emociniai:</b> <i>nerimas, baimė, depresija, pyktis, įtampa, irzlumas, susirūpinimas, negalėjimas pailsėti, drovumas, entuziazmo praradimas</i>	<b>Psichologiniai:</b> <i>nepasitenkinimas darbu, įtampa, nerimas, dirglumas, nuobodulys ir vilkinimas</i>
<b>Elgesio:</b> <i>šalinimasis kitų žmonių draugijos, nenorėjimas su nieko bendrauti, nesugebėjimas priimti sprendimų ir nusistatyti prioritetų, dažnos klaidos, užmarštumas, viršvalandžiai, nepadarytas darbas nešamas namo, darbas be atostogų, blogas savo laiko planavimas, dėl ko nors nuolatinis kaltinimas savęs bei kitų, nesaikingas alkoholio vartojimas, nuolatinis persivalgymas arba apetito neturėjimas</i>	<b>Elgesio:</b> <i>neproduktyvus darbas, kai dirbant daugiau, padaroma mažiau; polinkis į alkoholizmą, kofeino, nikotino, medikamentų, tam tikro maisto vartojimas; kai kurių žmonių ir situacijų vengimas, intensyvi gestikuliacija arba sustingimas, stereotipiški judesiai, koordinacijos sutrikimai; drebulys, kalbėjimas pakeltų balsu arba amo netekimas</i>	<b>Elgsenos:</b> <i>pasikeitęs produktyvumas, pravaikštos, darbuotojų kaita, pasikeitę valgymo įpročiai, padažnėjęs rūkymas, ar alkoholio vartojimas, greita kalba, nekantrumas, miego sutrikimai</i>
<b>Fiziniai:</b> <i>Nuolatiniai galvos skausmai, nemiga, drebulys, širdies permušimai, burnos džiuvimas, oro trūkumas.</i>	<b>Psichofiziologinius:</b> <i>prakaitavimas, pagreitėjęs kvėpavimas, spaudimas ir skausmas už krūtinkaulio, širdies permušimai (ritmo sutrikimas), padidėjęs kraujo spaudimas, galvos skausmai, silpnumas, nuovargis, pykinimas, apetito praradimas, nemiga, rankų ir kojų tirpimas, seksualinės problemos, pakitimai virškinimo ir kvėpavimo sistemose, alergijos, savo paties ir aplinkos suvokimo nerealumo jausmas.</i>	<b>Fiziologiniai:</b> <i>padažnėjęs širdies ritmas ir kvėpavimas, padidėjęs kraujospūdis, galvos skausmai, infarktas</i>
	<b>Kognityviniai:</b> <i>nedėmesingumas, išsiblaškytas, nelankstus problemų sprendimas, padidėjęs savikritiškumas, sulėtėjusi galvosena, neigiamos mintys</i>	

Šaltinis: Kučinskienė, R. (2002). Stresas darbe. Kaip sumažinti jo poveikį. Vadovo pasaulis, 11.p. 24-26;

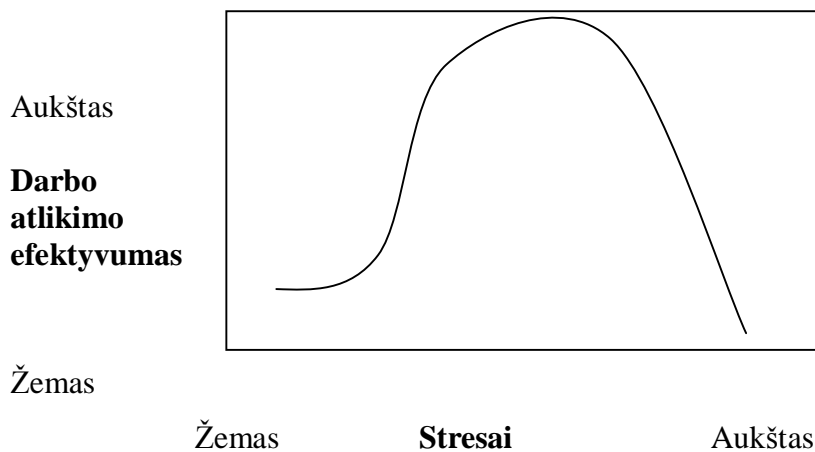
Pikūnas, J., Palujanskienė, A. (2005). *Stresas atpažinimas ir įveikimas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių centras;

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

3 lentelėje autorių pateikti streso požymiai iš esmės yra panašūs, tik šiek tiek skiriasi klasifikacija. Rasa Kučinskienė ir Stephen P. Robbins išskiria tris streso darbe požymių rūšis (psichologiniai, elgsio, fiziniai), o J. Pikūnas, A. Palujanskienė apibrėžia keturias streso požymių grupes (emociniai, elgsio, psichofiziologiniai, kognityviniai). Minėtų autorių emociniai ir psichologiniai požymiai labai panašūs, t.y. stresorių veikiamas darbuotojas reaguoja į situaciją emocijomis (nerimas, baimė, depresija, pyktis, irzlumas). Iš psichologinių stresorių tikslinga išsiaiškinti frustracijos sampratą. Frustracija – „tai tokia emocinė būseną, kai kelyje į tikslą pasitaiko žmogui atrodanti neįveikiama kliūtis, o aplinkybės neleidžia atsisakyti šio tikslo“. (Jucevičienė, 1996). Šiuose šaltiniuose išskiriami elgsio požymiai, kurie atsiskleidžia stresoriams veikiant žmogų ir jam reaguojant į streso darbe veiksnius tam tikra elgsena (šalinimasis kitų žmonių draugijos, neproduktyvus darbas, kai dirbant daugiau, padaroma mažiau; polinkis į alkoholizmą, kofeino, nikotino, medikamentų, tam tikro maisto vartojimas). Lyginant psichofizinius ir fizinius streso darbe požymius, galima išskirti šiuos panašumus: nuolatiniai galvos skausmai, nemiga, širdies permušimai, burnos džiuvimas, oro trūkumas.

Apibendrinant analizuojamos literatūros šaltinius, galima išskirti šiuos streso darbe požymius: emocinius (nerimas, baimė, depresija, pyktis, irzlumas), fizinius (nuolatiniai galvos skausmai, nemiga, širdies permušimai, burnos džiuvimas, oro trūkumas), elgsio (šalinimasis kitų žmonių draugijos, neproduktyvus darbas, kai dirbant daugiau, padaroma mažiau; polinkis į alkoholizmą, kofeino, nikotino, medikamentų, tam tikro maisto vartojimas).

Kita streso darbe proceso fazė yra **streso pasekmės, poveikis sveikatai**. Žemiau pateiktame paveiksle pavaizduota streso darbe ir darbo efektyvumo priklausomybė (žr. 3 pav.)



**3 pav.** Streso poveikio ir darbo efektyvumo priklausomybė

Šaltinis: Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.

Streso darbe poveikis pasireiškia darbo efektyvumui ir darbuotojų sveikatai. Nedidelis stresas organizacijoje teigiamai veikia darbo efektyvumą, tačiau stresui pasiekus tam tikrą tašką, darbo efektyvumas pradeda mažėti (žr. 3 pav.).

Išskiriamos *fiziologinės* pasekmės, kurios pasireiškia organizmo išsekimu, padidėjusia rizika susirgti širdies ar psichinėmis ligomis. Nepasitenkinimas. Gali padidėti nerimas, atsirasti įtampa, dirglumas, nuobodulys. Dėl patiriamo streso gali sumažėti darbo produktyvumas, padaugėti pravaikštų, sutrikti kalba, valgymas ir miegas, imama daugiau vartoti alkoholio, rūkyti. (Ieva Aleksandravičienė, Vadovo Pasaulis (VP) 2004-6)

Emocijas sužadinančių situacijų bei lengvo streso veikiamas asmuo yra tarsi skatinamas dirbti arba šiaip kažką veikti. Tačiau sustiprėjęs stresas jau tampa sekinančiu veiksniu, kurio įtaka asmens sveikatingumui bei darbingumui yra neigiama. Moksliniai tyrimai parodė, kad stresiniai išgyvenimai iššaukia arba tiesiog net skatina širdies ir kraujagyslių, virškinamojo trakto, imuniteto, raumenų kaulų ir emocinius sutrikimus. Būtent šie sutrikimai ir jų simptomai pateikti 4 lentelėje.

## Streso sukeltų sutrikimų simptomai

<b>Širdies ir kraujagyslių:</b>	<b>Virškinamojo trakto:</b>
Padažnėjęs širdies plakimas Galvos skausmas Oro trūkumas Burnos džiuvimas Nuovargis Nualpimas Kraujospūdžio svyravimai Aterosklerozės pasireiškimas	Skrandžio spazmai Dujų susikaupimas, skausmas Viduriavimas arba vidurių užkietėjimas Skrandžio opos pradžia (ulceracija) Liguistas, priverstinis, būtinasis (kompulsyvus) valgymas Padidėjęs alkio jausmas (bulimija) arba pasibjaurėjimas maistu, nenoras valgyti (anoreksija)
<b>Raumenų – kaulų:</b>	<b>Emociniai sutrikimai:</b>
Bendra raumenų įtampa Kaklo raumenų sutraukimas Vieno arba abiejų pečių kilnojimasis Nugaros skausmas Galvos skausmai Sustingimas (rigidiškumas), atsirandantis dėl raumenų įtempimo	Rūpesčių našta Nerimas, baimė, polinkis verkti Atminties nusilpimas, apatija Padidėjęs delnų, pažastų, pėdų prakaitavimas Nervingumas, nemiga Impulsai, skatinantys agresyvumą Potraukis alkoholiui, rūkymui, narkotikams Stiprus nuovargis, „deginimo“ pojūtis.

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

Apibendrinant stresas darbe įtakoja ne tik emocinę - psichinę darbuotojo būklę, bet ir įtakoja fiziologinę būseną, sveikatą, bei darbo efektyvumą. Ypač didelės reikšmės žmoniškųjų išteklių valdyme turi streso darbe priežasčių, poveikio ir įveikimo būdų analizė. Darbinį stresą galima apibrėžti kaip tam tikras psichologines, fizines ir emocines reakcijas, kurias iššaukia neatitinkantys gebėjimų ir žinių, reikalavimai darbe, ir iš to atsirandanti įtampos būseną. Norint sumažinti stresorių neigiamą poveikį, reikalinga ne tik mažinti pačias streso priežastis, bet suderinti tam tikrus stresorius, nes tam tikrų stresorių (galimybė bendrauti su kitais žmonėmis, galimybė kontroliuoti) sumažinimas, arba perviršis gali neigiamai įtakoti darbą, bei tam tikrų stresorių derinimas (reikalavimų, kontrolės, socialinės paramos) gali padėti išvengti streso arba kaip tik sustiprinti streso neigiamą poveikį. Išskiriamos šios pagrindinės stresorių grupės: darbo sąlygos (triukšminga aplinka, šaltis, karštis, nuodingos medžiagos, fiziškai sunkus darbas, nepakankama higiena), darbo turinio (viršvalandžiai, darbas be pietų pertraukos ar pertraukėlių, monotoniškas darbas, per didelė atsakomybė, prieštaringi arba neaiškūs reikalavimai), organizaciniai reikalavimai (menkos karjeros galimybės, pamaininis darbas, mažas atlyginimas), tarpasmeniniai santykiai (su bendradarbiais, vadovu, šeimos nariais, familiarumas, diskriminavimas, menka socialinė parama, menkos galimybės dalyvauti priimančioms sprendimams), asmenybė. Išanalizavus literatūros šaltinius, galima išskirti šiuos streso darbe požymius: emocinius (nerimas, baimė, depresija, pyktis, irzlumas), fizinius (nuolatiniai galvos skausmai, nemiga, širdies permušimai, burnos džiuvimas, oro

trūkumas), elgesio (šalinimasis kitų žmonių draugijos, neproduktyvus darbas, kai dirbant daugiau, padaroma mažiau; polinkis į alkoholizmą, kofeino, nikotino, medikamentų, tam tikro maisto vartojimas).

## 1.2. Vadovo lyderystės orientacijų analizė vadovavimo stilių kontekste

N. Chmiel lyderystę apibrėžia kaip „procesą, kurio metu individualus žmogus daro įtaką grupės nariams, kad būtų įgyvendinti grupės ar organizacijos tikslai“. Pasak N. Chmiel lyderystės sampratai svarbiausia grupė, įtaka ir tikslas. D. Žvirdauskas lyderystę apibūdina – kaip „poveikio žmonėms jėgą, išryškėjusią sąveikaujant grupės nariams, kai pripažintas lyderis įgyja tokį grupės narių neformalų pasitikėjimą, svaresnę sprendimų priėmimo, vizijos formavimo ir įgyvendinimo jėgą, kad žmonės savanoriškai buriasi aplink jį, lyderiui inicijuojant juos veiklai ir vienijant bendrų tikslų siekio procese“ (D. Žvirdauskas 2006 m., Daktaro disertacija). D. Žvirdauskas kaip ir N. Chmiel akcentuoja lyderystės sampratoje grupę, įtaką ir tikslą, tačiau D. Žvirdausko sampratoje akcentuojama daugiau neformalaus lyderio vaidmuo formuojant organizacijos viziją ir ją įgyvendinant.

Literatūroje vadovavimas ir lyderystė vienur sutapatinama, kitur aiškinama kaip skirtingos sąvokos, dar kitur lyderystė apibrėžiama kaip aukštesnė samprata už vadovavimą. Tikslinga išsiaiškinti kuo skiriasi vadovavimas nuo lyderystės. Žemiau pateiktoje lentelėje, lyginamos šios dvi sampratos. (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

### Vadovavimo ir lyderystės lyginamoji analizė

Vadovavimas	Lyderystė	Palyginimas
„Vadovams labiau rūpi vadovauti savajai organizacijos daliai, užtikrinti, kad laiku būtų įvykdytos tokios užduotys kaip paruošti ataskaitas, atlikti darbus iki nustatyto termino ar išsiųsti ataskaitas“ (N. Chmiel, p. 269)	„Lyderiauti, reiškia suprasti, kas yra svarbu organizacijos būsimai sėkmei ir kaip įgyvendinti permainas“ (N. Chmiel, p. 269)	Vadovavimą N. Chmiel apibūdina labiau kaip operatyvią veiklą, apimančią techninius vadovavimo aspektus dabartiniu laiku, o lyderystę susijusi su organizacijos perspektyva ir pokyčiais.
„Atspindi vadovo formalaus statuso nusakomą funkciją“ (P. Jucevičienė Organizacijos elgsena 1996 psl. 168 – 172)	„Išreiškia grupėje pripažinto žmogaus – lyderio veiklą telkiant žmones užsibrėžtam bendram veiklos tikslui pasiekti“ (P. Jucevičienė Organizacijos elgsena 1996 psl. 168 – 172)	P. Jucevičienė atskiria formalų vadovavimą, ir lyderystę siekiant bendro tikslo.
„Grupės veiklos valdymas, kurį atlieka visuomenės skirtas vadovas pagal administracinius, teisinius įgaliojimus ir bendrabūvio normas, oficialūs dalykinės priklausomybės santykiai tarp vadovo ir pavaldinių, tarp vadovo ir aukštesnėse pakopose esančių vadovų“ (Žmonių grupių psichologija A. Jacikevičius 1995, psl 81 - 90)	„Remiasi neformaliais tarpasmeninės simpatijos, pripažinimo, solidarumo, opozicijos ir kitais santykiais“ (Žmonių grupių psichologija A. Jacikevičius 1995, psl 81 - 90)	A. Jacikevičius skirtumus tarp vadovavimo ir lyderystės aiškina bendradarbiavimo lygmeniu. Vadovavimas pagrįstas oficialiais dalykiniais, o lyderystė tarpasmeninio pripažinimo santykiais.
„Daugiau siejamas su organizacijos užduotimis, siekiama stabilumo“ (Dainienė, B. Vadovo lyderystės stiliaus poveikis, p. 5)	„Daugiau siejami su darbuotojų supratimu ir motyvavimu, siekiant tikslų, stimuliuojami pokyčiai“ (Dainienė, B. (2006)	B. Dainienės manymu, vadovavimu siekiama stabilumo, o lyderyste – pokyčių.

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus remiantis Chmiel, N. (red.). (2005). Darbo ir organizacinė psichologija. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija;  
Jacikevičius, A. (1995). *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Vilnius: Žodynas.  
Dainienė, B. (2006). *Vadovo lyderystės stiliaus poveikis įmonės pardavimo specialistų orientacijai į klientus*. Verslo žinios, 15. p. 5

Lyginant vadovavimo ir lyderystės sampratas, galima išskirti, jog vadovavimas yra formalus grupės valdymas pagal teisinius, administracinius įgaliojimus ir normas, o lyderystė – neformalus grupės valdymas, siejamas su tikslų siekimu, darbuotojų supratimu ir motyvavimu, pokyčių formavimu ir įgyvendinimu. Idealus atvejis, kai organizacijos vadovas kartu yra ir lyderis. Tokiu atveju susijungia formalaus vadovo įgaliojimai ir lyderio gebėjimas suprasti ir motyvuoti darbuotojus, numatyti bei įgyvendinti organizacijos tikslus, stimuliuoti pokyčius.

Lyderio funkcijoms priskiriamas grupės veikimo tikslų ir metodų išskėlimas, atskirų grupės veiksmų koordinavimas, siekiant bendrų tikslų, grupės narių informavimas apie veikimą, jo rezultatus, grupės narių veiklos kontrolė, paskatinimai, bausmės, arbitražo funkcijos, iškilus nesutarimams tarp grupės narių, grupės atstovavimas prieš kitas grupes, aukštesnius vadovus ir kt. (Žmonių grupių psichologija. Aleksandras Jacikevičius 1995). Vadovo lyderystės orientacija glaudžiai susijusi su vadovavimo stiliaus apibrėžimu. Todėl toliau darbe apibrėžiama vadovavimo stiliaus samprata, analizuojamos vadovavimo stilių teorijos vadovo lyderystės orientacijos aspektu.

A.Sakalo, V.Šilingienės „Personalo valdyme“ vadovavimo stilius – „tai vadovo poveikio pavaldiniui būdas, siekiant daryti jam įtaką ir skatinant jį siekti organizacijos tikslų“ (A.Sakalas, V.Šilingienė, 2000). Šiuo atveju vadovavimo stiliaus sąvoka orientuota į poveikio pavaldiniams darymą, siekimą daryti įtaką, akcentuojamas vadovavimo įtakos, galios vaidmuo pavaldinių atžvilgiu. Pagal V.Barvydienę ir J.Kasiulį vadovavimo stilius – „tai tarpusavyje susiję vadovavimo metodai, elgesio normos, taisyklės, kuriuos vadovas naudoja savo darbe, skatindamas pavaldinį siekti užsibrėžtų tikslų“ (V.Barvydienė, J.Kasiulis 2003). Antrasis sąvokos apibrėžimas yra platesnis už pirmąjį, nes paaiškina vadovavimo aspektus (vadovavimo metodai, elgesio normos, taisyklės), kuriuos vadovas naudoja savo darbe ir, kurie sudaro vadovavimo stilių. Abiem atvejais vadovo valdymo stiliaus sampratos svarbiausias elementas yra skatinimas pavaldinius siekti organizacijos užsibrėžtų tikslų.

Galima daryti išvadą, kad vadovavimo stilius – tai vadovo poveikio pavaldiniams būdas, naudojant tam tikrus vadovavimo metodus, elgesio normas, taisykles, skatinantis pavaldinius siekti organizacijos užsibrėžtų tikslų.

Kiekvienas vadovas susiformuoja savą, individualų valdymo stilių, kuris priklauso nuo vadovo intelekto, kultūros, profesinio pasirengimo, charakterio ir temperamento, vertybinės orientacijos bei kolektyvo, pavaldinių savybių. Individualus valdymo stilius – „tai vadovo poveikio pavaldiniams būdingi bruožai“ (R.Razauskas 1997). Nors individualus vadovavimo stilius yra

sudėtinga vadovo ir pavaldinio santykių visuma, tačiau joje galima išvelgti tam tikrus parametrus arba kriterijus ir pagal juos pastebėti vadovui būdingus bruožus, juos grupuoti, nagrinėti, vertinti ir t.t.

Lyderystės – vadovavimo efektyvumui didelės įtakos pasak S. P. Robbins turi vadovo – lyderio vadovavimo stiliaus orientacija, t.y. lyderis - vadovas yra orientuotas arba į užduotį, arba į santykius. Į darbuotojus orientuotas vadovas pabrėžia žmogiškuosius santykius: asmeninis domėjimasis pavaldinių poreikiais, ir pripažinimas, kad grupės nariai gali būti skirtingi (S. P. Robbins 2003). Į produktą (užduotį) orientuotas vadovas yra linkęs pabrėžti darbo techninius aspektus, - svarbiausias rūpestis – įvykdyti grupės užduotį, o grupės nariai tėra priemonė pasiekti tikslams. (S. P. Robbins) D. Žvirdauskas, remdamasis užsienio mokslinė literatūra, išskiria trečią lyderio orientaciją į tobulinimą, kuri atsiskleidžia per tokias jo funkcijas organizacijoje: „idėjų ir pasiūlymų išklaušymą bei jų aptarimą, atsakomybės už sprendimus prisiėmimą, perspektyvaus mąstymo skatinimą, dalijimąsi mintimis apie ateities planus, tobulėjimo siekimą, naujų projektų inicijavimą, atvirumą naujovėms ir eksperimentams, bei naujų ir gerų idėjų siūlymą, gebėjimą veikloje greičiau pastebėti galimybes nei problemas bei esant būtinumui priimti skubius sprendimus“ (D. Žvirdauskas, 2006 m., Daktaro disertacija). Toliau darbe analizuojamos vadovavimo stilių teorijos, vadovo lyderystės orientacijos kontekste.

Požiūrių į vadovavimo stilių yra daug ir įvairių. Tokią įvairovę lemia vadovo ir pavaldinio santykių įvairovė bei sudėtingumas.

Vadovavimo stiliai gali būti skirstomi į:

- Tradicinius ir šiuolaikinius vadovavimo stilius;
- Vadovavimo stilius pagal elgesio teorijas;
- Vadovavimo stilius pagal kognityvines teorijas;
- Valdymo stilius pagal DiSC modelį;

Analizuodami tradicinius ir šiuolaikinius valdymo stilius apibūdinsime jų esminius bruožus, vadovo santykius su pavaldiniais, vadovui būdingas asmenines savybes, šio vadovavimo stiliaus trūkumus ir privalumus, bei išsiaiškinsime vadovo stiliaus orientaciją, t.y. į ką orientuotas vadovas – ar į užduotį, ar į santykius, ar į tobulinimą.

**Tradiciniai vadovavimo stiliai** yra **autoritariniai**. Jiems priskiriami charizmatinis, patriarchalinis, autokratinis ir biurokratinis vadovavimo stiliai.

Apibendrinant autoritarinius vadovavimo stilius galima išskirti jiems būdingus pagrindinius bruožus:

- stipri valdymo centralizacija, visos valdžios koncentracija vienoje rankose;



- charizmatinių, patriarchatinių ir autokratiškos vadovų įsakymas kaip pagrindinė vadovavimo priemonė yra taikoma asmeniškai;
- informacija perduodama viena kryptimi;
- santykiams su pavaldiniais būdingas pagarbos trūkumas;
- vadovai nemėgsta prieštaravimų ir kritikos savo atžvilgiu;

Remiantis autoritarinių stilių pagrindiniais bruožais (pagarbos trūkumas santykiuose su pavaldiniais, informacijos perdavimas viena kryptimi, nesugebėjimas priimti kritiką), galima teigti, jog autoritarinių vadovų lyderystės orientacija nukreipta į užduotį, t.y. autoritariniai vadovai darbuotojus laiko tik priemone pasiekti tikslams, įgyvendinti užduotį.

Šiuolaikiniams, **naujiems vadovavimo stiliams** priskiriamas demokratinis valdymo stilius. *Demokratinis vadovavimo stilius* „remiasi valdžios pasidalijimu, įtraukiant pavaldinius į valdymą ir sprendimų priėmimą“ (A.Sakalas, V.Šilingienė 2000). Šis vadovas linkęs daugumą klausimų spręsti kolegialiai, pasiliekančiam sau teisę priimti sprendimą po to, kai klausimas apsvarstytas kolektyve. Demokratiškas vadovas žmones valdo be šiurkštaus spaudimo, remdamasis jų sugebėjimais ir gerbdamas juos. Vadovas linkęs kontroliuoti darbo rezultatus, o ne jo eigą.

Vadovo santykiai su pavaldiniais remiasi nurodymų forma, kai duodami pasiūlymai ir patarimai, kurie formuluojami aiškiai ir įtikinamai. Demokratas nevengia atsakomybės už savo klaidas (R.Razauskas 1997), reaguoja į kritiką. Pavesdamas pavaldiniui užduotį suteikia informacijos daugiau negu reikia tam klausimui išspręsti. Šio vadovo vadovaujame kolektyve viešpatauja sveika, darbinga atmosfera, tarp darbuotojų susiklosto draugiški ir bendradarbiavimu pagrįsti santykiai (A.Sakalas, V.Šilingienė 2000).

Demokratinio vadovo asmeninės savybės: gabus, plataus akiračio ir mokantis dirbti su žmonėmis. Tarp demokratų vyrauja sangvinikai, t.y. žmonės išlaikantys pusiausvyrą, optimistai (R.Razauskas 1997).

Nors demokratiškas vadovavimo stilius yra vienas efektyviausių, tačiau gali atsirasti ir trūkumų. Kartais laikas veltui leidžiamas antraeilių dalykų sprendimui, nukenčia sprendimų operatyvumas. Kitas trūkumas tas, kad vadovas gali išvengti atsakomybės, užkraudamas ją savo pavaldiniams dėl kolektyviai priimto sprendimo.

Demokratiniam vadovavime išskiriamas kooperatinis ir liberalus vadovavimo stilius.

*Kooperatiniam vadovavimo stiliui* būdinga tai, kad bendradarbiai traktuojami kaip partneriai. Vienas svarbiausių šio stiliaus bruožų yra tai, kad darbuotojai įtraukiami į valdymą (A.Sakalas, V.Šilingienė 2000). Šis valdymo stilius leidžia atsiskleisti jų potencialui, realizuoti jų augimo siekius, aktyvina darbuotojus. Tačiau šiame stiliuje išskiriami tokie trūkumai: sprendimams priimti reikia daugiau laiko, jie dažnai nepakankamai kryptingi; dažniausiai priimamas kompromisas, o tai ne visada geriausias sprendimas.

*Laisvam (liberaliam) vadovavimo stiliui* būdingas minimalus vadovo kišimasis į pavaldinių veiklą. Jis labai atsargiai priima sprendimus. Šio vadovo nurodymai dažnai primena prašymus. Liberalus vadovas paprastai yra neaktyvus, nenuoseklus savo veikloje, jį lengva paveikti iš šalies (A.Sakalas, V.Šilingienė 2000).

Šio vadovavimo stiliaus pranašumas tas, kad vadovas visada mandagus, geranoriškas ir taktiškas. Jis visada išklauso kritiką ir kitų nuomonę. Tačiau trūkumas tas, kad išklauses kitus vis tiek nesugeba keisti situacijos, greitai priimti reikalingus sprendimus, nes nemoka įtikinti kitų, apginti savo nuomonės.

Taigi išanalizavus demokratiniam vadovui būdingas savybes, galima šių vadovavimo stilių lyderius priskirti orientacijos į santykius su darbuotojais kategorijai, t.y. demokratiniai vadovai domisi asmeniniais pavaldinių poreikiais, ir pripažįsta, kad grupės nariai gali būti skirtingi.

Dažniausiai vadovo valdymo stilius priklauso ne vienam vadovavimo stiliui, bet turi keliems stiliams būdingų savybių, t.y. vadovas gali būti autokratas ir turėti demokratinio liberalaus ar kooperatinio stiliaus vadovui būdingų bruožų.

Kaip jau minėjau anksčiau elgesio požiūrio mokslininkų pirmą kartą buvo apibrėžta vadovavimo stiliaus sąvoka. Elgesio teorijose „vadovavimas yra rezultatas to, ką vadovas daro, kaip elgiasi, o ne kokias savybes turi“ (V.Barvydienė, J.Kasiulis 2003). Pagal šį požiūrį, galima teigti, kad gebėjimas motyvuoti pavaldinius yra svarbiausias vadovavimo stiliaus bruožas.

**Vadovavimo stilių skirstymas pagal vadovų orientaciją.** Ne visada autokratinis ir demokratinis valdymo stiliai gali būti efektyvus vienoje ar kitoje situacijoje t.y. demokratinis stilius ne visada sąlygos didesnę pasitenkinimą ir didesnę darbo našumą. Todėl buvo prieita išvada, kad efektyvus vadovas turi būti orientuotas tiek į darbą, tiek į žmones.

Ohajo universiteto mokslininkai išskyrė dvi dimensijas – pagarba ir struktūravimas, kurios turi įtakos vadovo elgesiui ir formuoja jo vadovavimo stilių.

*Pagarbos dimensija* „susijusi su būdais, kuriais vadovas parodo rūpinimąsi pavaldinių gerove“ (V.Barvydienė, 2002). Vadovo elgesys orientuotas į žmogų, santykiai grindžiami pasitikėjimu, savitarpio pagarba, betarpišku bendravimu. Tipiškas elgesys – domėjimasis darbuotojo šeima, dėkingumo už gerą darbą išreiškimas, pavaldinio rengimas aukštesnėm pareigom.

*Struktūravimo dimensija* – „toks elgesys, kai didžiausias dėmesys skiriamas darbo užduotims“ (V.Barvydienė 2002). Vadovas orientuojasi į darbą, jo atlikimą, rezultatus.

Šios abi dimensijos gali derėti tarpusavyje, t.y. vadovas gali palaikyti gerus santykius su pavaldiniais ir tuo pačiu prižiūrėti, kad būtų gerai ir laiku atliekamos užduotys. Atsižvelgdami į šias dvi dimensijas Ohajo universiteto mokslininkai išskyrė atitinkamus vadovavimo stilius.

	<i>Aukšta</i>	Žemas struktūravimo lygis Aukšta pagarba	Aukštas struktūravimo lygis Aukšta pagarba
Pagarba		Žemas struktūravimo lygis Žema pagarba	Aukštas struktūravimo lygis Žema pagarba
	<i>Žema</i>		
		<i>Žemas</i>	<i>Aukštas</i>

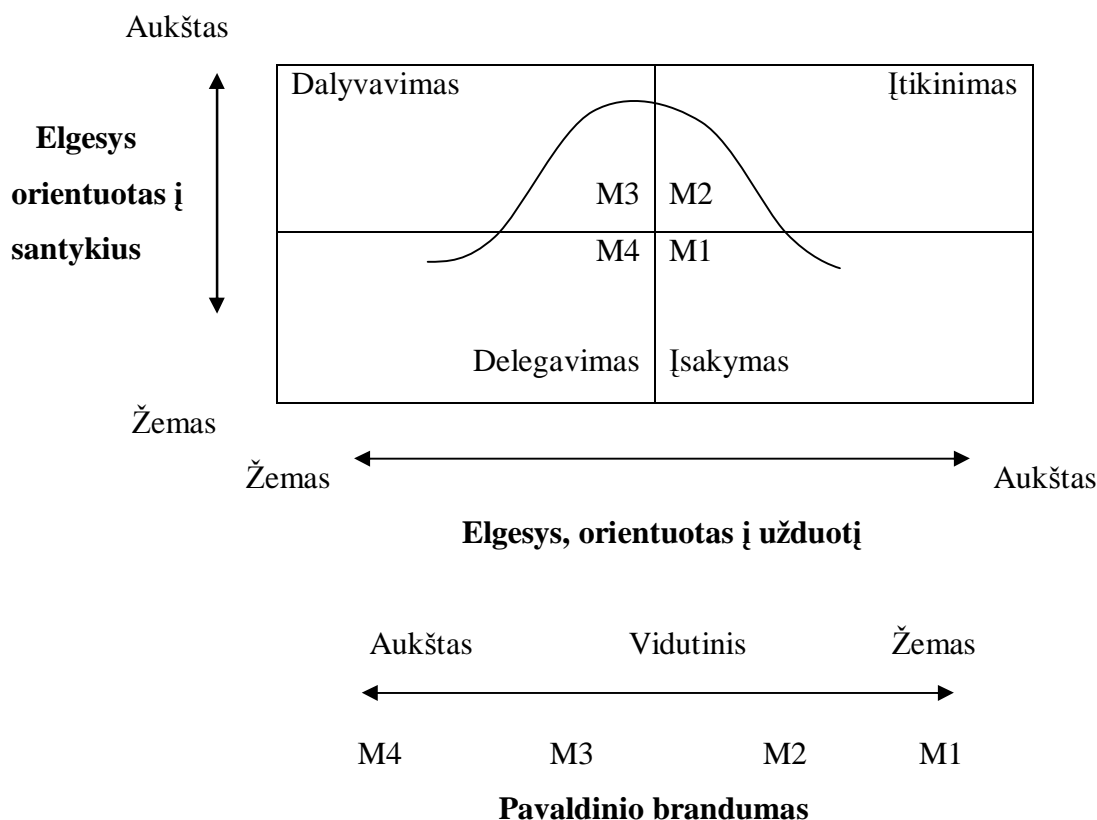
**4 pav.** Ohajo universiteto vadovavimo stilių klasifikacija

Šaltinis: A.Sakalas, V.Šilingienė 2000.

Taigi keturios galimos vadovų elgesio kombinacijos atitinka keturis vadovavimo stilius. Aukštas struktūravimo ir aukštas pagarbos lygis atspindi efektyvų vadovavimą ir, atvirkščiai žemas struktūravimo ir žemas pagarbos lygis lemia vadovo darbo neefektyvumą.

**Vadovavimas pagal aplinkybes.** A.Sakalo ir V.Šilingienės „Vadovavimo psichologijoje“ teigiama, kad nė vienas vadovavimo stilius negali būti geriausias visose situacijose, todėl laikomasi situacinio požiūrio, teigiančio, jog vadovas turi sugebėti naudotis visais stiliais, metodais ir poveikio priemonėmis, tinkamiausiomis konkrečiai situacijai.

*P.Hersey ir K.Blanchard sukūrė „gyvenimo ciklo“ teoriją*, kurioje teigiama, kad „vadovo darbo sėkmė priklauso nuo jo sugebėjimo tinkamai įvertinti savo pavaldinio brandumo lygį ir atitinkamai pasirinkti elgesio stilių“ (V.Barvydienė, J.Kasiulis 2003). Pavaldinių brandumas čia suprantamas kaip sugebėjimas formuluoti ir siekti aukštų tikslų, noras ir sugebėjimas prisiimti atsakomybę už jų įgyvendinimą, taip pat už žinias, darbo įgūdžius ir patirtį. Šie mokslininkai išskiria dvi pagrindines vadovo elgesio orientacijas: orientuotus į žmogiškuosius santykius ir orientuotus į užduotis. Priklausomybė tarp pasirenkamo vadovo stiliaus ir pavaldinių brandumo lygio pavaizduota 5 paveiksle.



**5 pav.** P. Hersey ir K.Blanchard „gyvenimo ciklo“ modelis

Šaltinis: A.Sakalas, V.Šilingienė 2000

Priklausomai nuo pavaldinių brandumo skiriami keturi *vadovavimo- valdymo stiliai* (A.Sakalas, V.Šilingienė 2000):

1. *Įsakymas* – tai stilius, kai derinama aukšta orientacija į užduotį ir žema į tarpusavio santykius. Šį stilių vadovas turi taikyti, kai yra žemas pavaldinių brandumo lygis, jie nesugeba atlikti užduočių ir nenori prisiimti atsakomybės. Vadovas duoda aiškius įsakymus, griežtai vadovauja ir kontroliuoja darbų eigą.
2. *Įtikinimas* taikomas tada, kai pavaldinių brandumas yra tarp žemo ir vidutinio. Tai reiškia, kad pavaldinys nėra pakankamo profesinio brandumo, bet yra pakankamai motyvuotas ir nori prisiimti atsakomybę. Šiuo atveju vadovas turi suderinti tinkamą požiūrį į darbą ir į santykius. Toks vadovas duoda aiškias užduotis ir nurodymus, siekia užmegzti ir išlaikyti asmeninius ryšius su pavaldiniais, rodo, kad noras prisiimti atsakomybę yra pastebėtas ir skatinamas.
3. *Dalyvavimas* taikomas, kai pavaldinio brandumas yra tarp vidutinio ir aukšto. Šioje situacijoje pavaldinys gali prisiimti atsakomybę, bet nenori. Todėl vadovo pagrindinis uždavinys ne nurodinėti, o ugdyti pavaldinių atsakomybę, didinti jų darbinę motyvaciją. Šis vadovavimo stilius apima aukštą orientacijos į santykius ir žemą orientacijos į užduotį lygį.

4. *Delegavimas*. Šis vadovavimo stilius taikomas itin aukštą brandumo lygį turintiems pavaldiniams. Toks pavaldinių brandumo lygis reiškia tiek aukštą sugebėjimą atlikti užduotis, tiek didelį jų norą imtis atsakomybės. Šiuo atveju vadovas gali derinti tiek žemą orientaciją į darbą, tiek į santykius, t.y. nesikišti į pavaldinių darbą ir nesistengti palaikyti gerų tarpusavio santykių.

Taigi pagal gyvenimo ciklo modelį galima teigti, kad vadovavimo stilius priklauso nuo pavaldinio ar jų grupės pasirengimo darbui lygio.

Kognityviniu požiūriu „vadovavimo pagrindas yra sugebėjimas įvertinti situaciją ir daryti sprendimus“ (V.Barvydienė, J.Kasiulė 2003). Šios teorijos mokslininkai teigia, kad tam tikras elgesys gali duoti rezultatų tik tada, kai vadovas suvokia situaciją ir tik po to veikia.

Kognityvinių teorijų šeimai priskiriamas ir *T.Mitčelo ir R.Hauso „kelio-tikslo“ modelis*. Šioje teorijoje „stengiamasi paaiškinti poveikį, kurį daro vadovo elgesys pavaldinių motyvacijai, pasitenkinimui ir darbo našumui“ (A.Sakalas, V.Šilingienė 2000). Vadovas turi sugebėti nustatyti darbuotojams tikslus ir atverti kelius į tų tikslų siekimą. Šiame modelyje išskiriami vadovavimo stiliai (A.Sakalas, V.Šilingienė 2000):

- *Palaikymo stilius* – tai analogiškas orientuotam į žmogiškuosius santykius stiliui;
- *Direktyvinis stilius* – analogiškas orientuotam į darbą ar užduotį vadovavimo stiliui.
- *Dalyvavimo stilius* – kai vadovas dalijasi informacija su pavaldiniais, remiasi jų idėjomis ir pasiūlymais priimdamas sprendimus;
- *Orientuotas į pasiekimus stilius* – kai reikalaujama griežto tikslų nustatymo pavaldiniams bei tikima, jog jie dirbs visiškai atsidavę.

Pasirinkdamas vadovavimo stilių vadovas turi suprasti, jog jo elgesys bus priimtinas pavaldiniui tik tuo atveju, jei jie šį elgesį suvoks kaip tiesioginio pasitenkinimo šaltinį ar būsimo pasitenkinimo priemonę.

*V.Vroom – F.Yetton modelis* yra orientuotas į sprendimų priėmimo procesą. Šiame modelyje jie išskiria penkis vadovavimo stilius, kuriuos vadovas gali naudoti priklausomai nuo pavaldinių dalyvavimo lygio sprendimų priėmimo procese.

## Sprendimų priėmimo stiliai

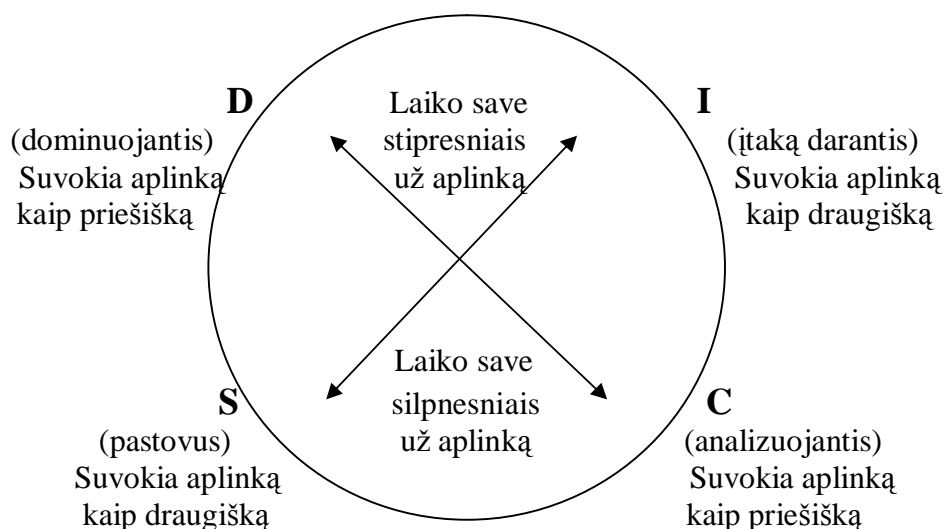
Sprendimų priėmimo stilius	Stiliaus apibūdinimas	Gali būti vadinamas (G.Čeputienė, 2003m., p. 26.)	Orientacija
1. Autokratinis AI	Vadovas pats sprendžia problemą ir priima sprendimą, naudodamasis turima informacija.	Labai individualiu.	Aukšta orientacija į užduotį, nes vadovas sprendimą priima individualiai
2. Autokratinis AII	Vadovas surenka informaciją iš pavaldinių, ją susistemina, po to pats sprendžia problemą asmeniškai.	Individualiu informaciniu	Pakankamai aukšta orientacija į užduotį, maža orientacija į santykius
3. Konsultacinis KI	Vadovas prašo darbuotojų pateikti savo idėjas, mintis, nuomones kaip spręsti problemą, po to pats jas įvertina ir priima sprendimą, kuriame neatsispindi pavaldinių įtaka.	Pasitarimo (nuosaikus) <sup>1</sup>	Vidutinė orientacija į užduotį, ir vidutinė orientaciją į santykius ir į tobulinimą
4. Konsultacinis KII	Vadovas prašo pavaldinių pateikti savo mintis, idėjas, nuomones, jas su darbuotojais aptaria ir priima sprendimą.	Pasitarimo (nuosaikus) <sup>2</sup>	Maža orientacija į užduotį, aukšta – į santykius ir į tobulinimą
5. Dalyvavimo DI	Problema išdėstoma ir sprendžiama grupėje. Vadovo vaidmuo panašus į pirmininkaujančio, jis pasirengęs priimti grupės pasiūlytą sprendimą.	Grupinis	Aukšta orientacija į santykius

Šaltinis: Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.

Kaip matyti, šie penki vadovavimo stiliai priklauso nuo vadovo elgsenos konkrečioje situacijoje ir išsidėsto nuo autokratinio sprendimų priėmimo iki konsultacinio ir visiško dalyvavimo stiliaus.

DiSC elgsenos valdymo mokykla - tai vadovo ir jo darbuotojų veiklos tobulinimas, paremtas elgesio stilių supratimu. DiSC modelio esmė – tai „V.M.Marstono pasiūlytas 4 elgesio dimensijų, įvertinančių, kaip žmogus suvokia aplinką bei savo santykį su ja, modelis“. Kadangi vadovo elgsenys daro didelę įtaką problemų sprendimui, organizacijos tikslų įgyvendinimui, pavaldinių veiksams, todėl labai svarbu pagal šį modelį išsiaiškinti būtent vadovo elgsenos (vadovavimo) stilių. Pagal šį modelį yra skiriami šie vadovavimo stiliai:

- Dominuojantis (D);
- Įtaką darantis (I);
- Pastovus (S);
- Analizuojantis (C).



6 pav. DiSC modelis

Šaltinis: V.Barvydienė, Elgesio stilių vertinimo metodika//Vadovo pasaulis, Nr.5, 2001.

7 lentelė

### Elgesio stilių apibūdinimas remiantis DiSC modeliu

Kriterijus	Vadovavimo stilius			
	D(dominuojantis)	I(įtaką darantis)	S(pastovus)	C(analizuojantis)
Svarbiausi siekiai	Rezultatai; Kontrolė;	Žmonių įtraukimas; Pripažinimas;	Saugumas; Stabilumas;	Tvarka; Tikslumas; Kokybė;
Baiminasi	Prarasti kontrolę; Būti išnaudojamas;	Kitų nepritarimo; Prarasti pripažinimą;	Greitų pasikeitimų; Nestabilumo;	Veiklos kritikavimo; Standartų nebuvimo;
Nemėgsta	Būti kontroliuojamas; Rezultatų stokos;	Gilintis į detales; Dirbti vienas;	Priešiškumo; Konfliktų;	Neorganizuotumo; Netikslių paaiškinimų;
Spaudžiamas	Dominuojantis; Nekantus;	Jausmingas; Neorganizuotas;	Susitaikantis; Sunkiai apsisprendžiantis;	Nusišalinantis; Užsispyręs;
Sprendimo būdas	Greitas.	Jausmingas; Intuityvus.	Apgalvotas; Neskubus.	Analitiškas.
Lyderystės orientacija	Turi nemažai autoritariniam vadovavimo stiliui būdingų savybių; orientuotas labiau į darbą, užduoties atlikimą; naudoja įsakymu pagrįstą, direktyvinį stilių.	Turi demokratinio stiliaus bruožų; orientuotas į žmogiškuosius santykius; pagrįstas įtikinėjimu, palaikymo, dalyvavimo stiliumi.	Orientuotas į žmones, dalyvavimo stilius; turi demokratinio stiliaus savybių.	Šis stilius labiau orientuotas į užduotį, darbą, nei į santykius su pavaldiniais; Turi autokratinio stiliaus bruožų;

Šaltinis: V.Barvydienė, Elgesio stilių vertinimo metodika//Vadovo pasaulis, Nr.5, 2001.

Remiantis DiSC modeliu, dominuojantis ir analizuojantis vadovavimo stiliai labiau orientuoti į darbo (užduoties) atlikimą, o įtaką darantis ir pastovus vadovavimo stiliai daugiau orientuoti į žmogiškuosius santykius.

Lyderystė – neformalus grupės valdymas, siejamas su tikslų siekimu, darbuotojų supratimu ir motyvavimu, pokyčių formavimu ir įgyvendinimu. Išskiriamos trys vadovo lyderystės

orientacijos: į užduotį, į santykius ir į tobulinimą. Vadovavimo stilių kontekste vadovo lyderystės orientacija į užduotį atspindi autokratiniai vadovavimo stiliai, o demokratiniai – orientuoti į santykius. Remiantis Ohajo mokslininkų modeliu ir P.Hersey ir K.Blanchard „gyvenimo ciklo“ teorija, vadovo lyderystės orientacijos yra derinamos, t.y. gali būti ne vien tik į santykius, ar į užduotį, bet ir orientuota stipriai ir į santykius, ir į užduotis (aukštas struktūravimo ir pagarbos lygis), arba mažai orientuotas abiem aspektais, tik pagal P.Hersey ir K.Blanchard dar reikalinga atsižvelgti į situaciją (pavaldinių brandumo lygį). Pasak T.Mitčelo ir R.Hauso „kelio-tikslo“ modelio autorių, vadovo lyderystės orientacija į užduotį, santykius ar tobulinimą pasirenkama, atsižvelgiant į tam tikrą situaciją. V.Vroom – F.Yetton modelyje vadovo orientacija priklauso nuo pavaldinių dalyvavimo lygio sprendimų priėmimo procese. Remiantis vadovavimo stilių teorijomis, vadovo lyderystės orientacijos į užduotį, į santykius ar į tobulinimą sujungiamos tarpusavyje įvertinant situaciją organizacijoje, darbuotojų brandumo lygį ir dalyvavimą sprendimų priėmimo procese.



### 1.3. Personalo darbinio streso mažinimas vadovo lyderystės orientacijų sąveikoje

Siekiant išsiaiškinti vadovo lyderystės orientacijos poveikį personalo darbinio streso mažinimui, pirmiausia reikalinga išanalizuoti streso darbe įveikimo būdus, apžvelgti jau atliktus mokslinius tyrimus šia tema, bei apibrėžti vadovo lyderystės orientacijos ir darbinio streso sąryšį.

N. Chmiel analizuodamas darbinio streso įveikimo būdus, išskiria tris tikslus: organizacija, individas/organizacija, ir individas. G. Dessler išskiria darbdavio ir individo darbinio streso įveikimo lygmenis. Stephen P. Robbins analizuoja organizacinį ir darbuotojo asmeninio gyvenimo darbinio streso mažinimo lygmenis.

J. Pikūnas, A. Palujanskienė pateikia tris streso mažinimo lygmenis: individualaus poveikio, individualaus/organizacinio poveikio, ir organizacinio poveikio lygmenis.

Toliau baigiamajame darbe analizuojami šie trys darbinio streso poveikio lygmenys:

- Organizacija
- Individas/organizacija
- Individualaus poveikio lygis

N. Chmiel organizacinio lygmens streso identifikavimui pirmiausia siūlo atlikti darbinio streso auditą organizacijoje, t.y. stebėjimą ir tyrimus organizacijos padalinių, tam tikrų profesijų darbuotojų atžvilgiu. Bob Losyk patvirtina šios procedūros reikšmingumą, teigdamas, kad „bet kokia streso valdymo programa, turi būti diegiama organizacijoje, tik remiantis atliktais tyrimais, ir įmonėje atlikto audito duomenimis“ (Getting a Grip on Stress: What HR Managers Must Do to Prevent Burnout and Turnover, 2006). Šiame baigiamajame darbe lyginamas ir identifikuojamas darbinis stresas tarp plataus profilio gamybos organizacijos padalinių. Įvertinus streso lygį organizaciniu požiūriu, sekantis žingsnis N. Chmiel manymu yra darbinių stresorių pašalinimas ar sušvelninimas. Kitas žingsnis, įvykdžius pirminę intervenciją, N. Chmiel manymu, yra prevencinių priemonių taikymas, kaip išankstinė socializacija, sprendimo priėmimo ir konfliktų valdymas, organizacinis tobulinimas.

## Darbinių stresorių pašalinimo ir mažinimo priemonės organizaciniu lygmeniu

Autorius	Priemonės
N. Chmiel	- darbo turinio ir aplinkos gerinimas, - darbo grafikai, - valdymo tobulinimas, - organizacinės žvalumo ir sveikatingumo programos, - karjeros valdymas
S. P. Robbins	- tinkamo darbuotojo atranka, - geras komunikavimas, - tikslų formulavimo programa, - darbo pertvarkymas
G. Dessler	- kiekvieno darbuotojo darbo sekimas dėl streso požymių - darbuotojų pažiūrų tyrimas, - asmeninių konfliktų darbe mažinimas, - galimybės kontroliuoti savo darbą suteikimas darbuotojams, - biurokratizmo sumažinimas, - darbuotojų laimėjimų ir indėlio į kompanijos veiklą pastebėjimas, paskatinant, - pagalbos programų įdiegimas
J. Pikūnas, A. Palujanskienė	- organizacinės struktūros gerinimas, - darbuotojų atrankos ir tinkamumo įvertinimo atlikimas, - darbuotojų mokymas, - fizinės aplinkos gerinimas, - rūpinimasis sveikatos apsauga
I. Aleksandravičienė	- mokymai - tikslų išskėlimas - darbo priežiūra - darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus - atostogos - fizinis judėjimas - relaksacijos būdai - socialinė parama

Šaltinis: Chmiel, N. (red.). (2005). Darbo ir organizacinė psichologija. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

, S. P. Robbins, G. Dessler,

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

Aleksandravičienė I. (2004). *Stresas darbe: kaip jį valdyti?* Vadovo pasaulis, 6, p. 21-23.

Lyginant skirtingų autorių darbinio streso įveikimo priemones organizaciniu požiūriu, galima pastebėti, jog pagrindinėms priemonėms priskiriamas tinkamas karjeros valdymas (atranka, darbo rezultatų įvertinimas, mokymai), darbo fizinės aplinkos gerinimas, darbo turinio gerinimas (darbo pertvarkymas, perskirstymas, papildymas naujais darbais, darbo vaidmenų tikslinimas, darbo kontrolės suteikimas darbuotojams), valdymo tobulinimas (vadovų mokymai, vadovavimo stiliaus vertinimas), pagalbos programų diegimas (sveikatos gerinimo programos, streso įveikimo programos).

Individo/organizacijos lygmeniu darbinio streso mažinimui taikomos šios priemonės: darbinių santykių reguliavimas, darbinės aplinkos pritaikymas konkrečiam darbuotojui, darbuotojų

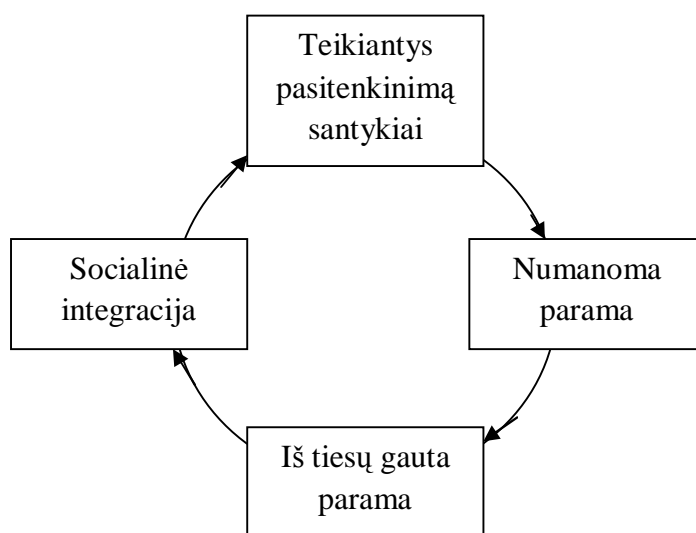
skatinimas būti autonomiškais ir dalyvaujančiais sprendimų priėmimo, darbinio ir asmeninio gyvenimo subalansavimas (J. Pikūnas, A. Palujanskienė, 2005)

Individo lygmeniu darbiniam stresui mažinti taikoma relaksacija darbe, kognityvinė streso įveikimo strategija, meditacija, fiziniai pratimai, mokėjimas jausti laiką ir t.t. (J. Pikūnas, A. Palujanskienė, 2005)

Iš esmės dauguma autorių išskiria tris darbinio streso įveikimo lygmenis: organizacinį, individualų, ir individualų/organizacinį. Organizaciniu lygmeniu išskiriamos šios personalo darbinio streso mažinimo priemonės: tinkamas karjeros valdymas, darbo fizinės aplinkos gerinimas, darbo turinio gerinimas, valdymo tobulinimas, pagalbos programų diegimas.

P. Jucevičienė rekomenduoja kaip vieną iš streso darbe įveikimo būdų - konsultavimą. Konsultavimas – „tai pasikeitimas informacija, idėjomis, jausmais tarp dviejų žmonių – konsultanto ir konsultuojamojo“. Pagrindinis konsultantas organizacijoje yra vadovas. Konsultavimas gali būti direktyvus, nedirektyvus ir kooperatyvus (dalyvavimo). Direktyvus konsultavimas – „procesas, kada darbuotojo problema išklausa, tariamasis su darbuotoju, ką galima padaryti, tada pasakoma žmogui, ką reikia daryti, ir žmogus motyvuojamas tai veiklai“. Nedirektyvus konsultavimas – „dėmesingas išklausa, tai daugiau jausmų aptarimas bei nelabai apibrėžtu, plačių sprendimų priėmimas“. Kooperatyvus konsultavimas – „abipusis konsultanto ir konsultuojamojo bendravimas, sudarant sąlygas keistis idėjomis, padedant konsultuojamam spręsti jo problemas“.

D. G. Myers socialinę paramą taip pat išskiria kaip vieną svarbiausių veiksnių, mažinančių stresą. Jo teigimu „socialinė parama – jausmas, kad esi mėgstamas, kad pritaria, padaršina“. N. Chmiel socialinę paramą apibrėžia kaip „gerus ir malonius santykius su kitais darbuotojais, galimybę sulaukti pagalbos iš kitų, kai iškyla problemos, supratimą ir dėmesį, kurio galima sulaukti susidūrus su sunkumais“. Išskiriami šie socialinės paramos konceptai:



7 pav. Socialinės paramos konceptai

Šaltinis: Chmiel, N. (red.). (2005). Darbo ir organizacinė psichologija. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

*Socialinė integracija* – „tai individualių darbuotojų socialinių ryšių skaičius ir jų tvirtumas“. Kitaip tariant socialinė integracija apibūdina kiekvieno darbuotojo susibendravimą su kitais darbuotojais, jų komunikacijos lygį su kiekvienu darbuotoju atskirai. *Teikiantys pasitenkinimą santykiai* apima „gerą organizacinį klimatą ir malonius darbinius santykius su vadovais, kolegomis bei pavaldiniais“. Ši socialinės paramos dalis (teikiantys pasitenkinimą santykiai) apima platų komunikacijos organizacijoje aspektą, t.y. organizacinį klimatą, daugiau susijusi parama su visa organizacija. *Numanomą paramą*, kuria galima pasinaudoti, N. Chmiel apibūdina kaip suvokimą, kad galima pasikliauti kitais darbuotojais, iškilus tiesioginės pagalbos, patarimo, pamokymo ar supratimo poreikiui. Ši socialinės paramos samprata akcentuoja galimybę pasikliauti kitų darbuotojų pagalba. *Iš tiesų gauta parama* – kai atsiranda stresorius, vadovai, kolegos ir pavaldiniai gali padėti sumažinti darbinį stresą. (N. Chmiel, 2005). Iš tiesų gautos paramos sąvoka apima vadovų, darbuotojų ir kolegų paramą, kuri sušvelnina stresorių darbe poveikį. Apibendrinant socialinę paramą apima kiekvieno darbuotojo individualų bendravimą su kitais darbuotojais, organizacinį klimatą, galimybę gauti paramą ir atsiradus stresoriui, realiai gautą paramą.

Socialinės paramos rūšys:

- *Emocinė parama* (pav. parodyti empatiją, užuojautą, meilę, pasitikėjimą ir rūpestį);
- *Instrumentinė parama* (pvz. tiesioginė kitų suteikta pagalba);
- *Informacinė parama* (pvz. patarimai, informacija, siūlymai ir nurodymai);
- *Vertinimo parama* (pvz. grįžtamasis ryšys ar socialinis palyginimas, atitinkantis paties asmens vertinimą) (N. Chmiel, 2005)

Pagrindinis žmogus įmonėje, galintis suteikti socialinę paramą (parodantis empatiją, užuojautą, rūpestį, pasitikėjimą, patarantis, siūlantis, nurodantis, suteikiantis pagalbą, formuojantis grįžtamąjį ryšį) ir konsultuojantis (motyvuojantis darbinei veiklai, išklausančias, patarantis) yra vadovas. Kadangi personalo darbinį stresą mažina konsultavimas, socialinė parama, todėl vadovo lyderystės orientacija, nukreipta į žmogų, į užduotį, ar į tobulinimą turi didelės įtakos darbiniam stresui. Jei vadovo lyderystės stilius orientuotas į žmogų, tai ir personalo darbinis stresas tikėtina bus mažesnis, nei vadovo, orientuot į užduotį, valdomoje įmonėje. Rasa Kučinskienė apibrėžia vadovo vaidmenį formuojant optimalią darbo atmosferą, valdant darbinį personalo stresą. Autorės traktavimu, vadovo vaidmuo streso valdyme:

- Sukurti teigiamą požiūrį į stresą, kaip į vieną ir darbo elementų, kurių reikia valdyti.
- Palaikyti nuolatinį ryšį su savo darbuotojais.
- Įvertinti savo ir pavaldinių vadovavimo stilių.

- Suteikti savo pavaldiniams kiek galima daugiau autonomijos ir realios kontrolės.
- Rengti mokymus, kaip valdyti stresą.
- 5 minutės atsipalaidavimo.
- Niekada netęsti diskusijos su įsikarščiavusiu žmogumi, leisti jam nusiraminti.
- Būti pasirošus patarti, kaip jam to reikia.
- Būti lanksčiam ir supratingam darbuotojams, išgyvenantiems stresą ne darbe.
- Pokyčius diegti pamažu.
- Valdyti savo paties streso lygį. (Rasa Kučinskienė Vadovo Pasaulis 2002-11)

Mokslinėje literatūroje darbinis stresas, kaip atskira samprata, analizuojama tiek lietuvių, tiek užsienio mokslininkų. N. Chmiel daug dėmesio skyrė būtent darbinio streso sampratos analizei. G. Dessler taip pat analizavo darbinį stresą, ir jo įveikimo būdus, apibrėžė ir vadovo įtaką streso mažinimui (žr. 8 lentelę). Stresą ir stresą darbe taip pat analizavo J. Pikūnas, A. Palujanskienė, - išskyrė darbinio streso veiksnius, požymius, įveikimo būdus. Streso darbe modelį nagrinėjo Stephen Palmer, Cary Cooper and Kate Thomas (A model of work stress to underpin the Health and Safety Executive advice for tackling work-related stress and stress risk assessments, 2004 .) Tyrimus darbinio streso srityje atlieka Didžiosios Britanijos nevyriausybinių organizacijų (International Stress Management Association, Bristol Primary Care Trust, UNISON'S, The Universities and Colleges Employers Association) ir moksliniai institutai (Institute of Work, Health and Organizations), Jungtinių Amerikos Valstijų valstybinės (U.S. Department of Health and Human Services), Naujosios Zelandijos nevyriausybinių organizacijų (Human Recourse Institute of New Zeland Incorporated), Europos Sąjungos institucijos (European Association of Craft Small and Medium-sized Enterprises, European Centre of Enterprises with Public Participation and of Enterprises of General Economic Interest, European Trade Union Confederation).

Darbinio streso ir organizacinio klimato sąryšis kaip baigiamojo darbo objektas tiriamas baigiamuosiuose darbuose: Laura Jankevičienė, Jurgita Labanauskienė. 2007 m., Organizacinio klimato ir darbinio streso sąveikos diagnostinis tyrimas. AB „Šiaulių energija“ atvejis; Neringa Bimbirytė, Kristina Lementauskaitė, 2007 m., Organizacinio klimato ir darbinio streso sąveikos diagnostinis tyrimas: laisvės atėmimo įstaigų atvejis.

Vadovo lyderystės orientacija bei stiliai, tiriami kaip atskiras tyrimo objektas N. Chmiel, A.Sakalo, V.Šilingienės, V.Barvydienės, J.Kasiulio. B. Dainienė analizuoja vadovo lyderystės stiliaus poveikį įmonės pardavimų specialistų orientacijai į klientus. D. Žvirdauskas daktaro disertacijoje nagrinėjo vadovo lyderystės orientacijos sąryšį su įstaigos (mokyklos) veiklos efektyvumu. Parašyti bakalauro bei magistro baigiamieji darbai, tiriant vadovo lyderystės orientacijos sąryšį su komandinio darbo efektyvumu, kaip tyrimo objektą (J. Svajūnas. 2007 m.

Magistro baigiamasis darbas, Vadovavimo stiliaus įtaka komandinio darbo efektyvumui organizacijoje).

Išanalizavus mokslinę literatūrą, galima teigti, jog vadovo lyderystės orientacijos, kaip atskiras tyrimo objektas, bei vadovo lyderystės orientacijų sąryšiai su organizacijos veiklos efektyvumu, ar komandinio darbo efektyvumu, analizuojami ir tiriami. Personalo darbinio streso samprata, kaip atskiras tyrimo objekto, bei streso darbe sąryšiai su organizaciniu klimatu, analizuojama mokslinėje literatūroje ir baigiamuosiuose darbuose, tačiau vadovo lyderystės orientacijų ir darbinio streso sąryšių tyrimai nėra atlikti, nebuvo rasta šią sąveiką patvirtinančių mokslinių duomenų, tik galima numanyti stiprų vadovo lyderystės orientacijos ir darbinio streso sąryšį. Šiame baigiamajame darbe siekiama ištirti vadovo lyderystės orientacijos ir personalo darbinio streso sąveiką, kad patvirtinti išsikeltą hipotezę - organizacijos vadovo lyderystės orientacija įtakoja stresinės įtampos darbe atsiradimą.

## 2. TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1. Plataus profilio gamybos įmonės ir jos žmogiškųjų išteklių apibūdinimas

**Pagrindinė plataus profilio gamybos įmonės veiklos** sritis yra naudotų padangų perdirbimas. 2004 m. Šiaulių mieste, pradėtas eksploatuoti naudotų padangų perdirbimo cechas. Naudotos lengvųjų automobilių, sunkvežimių bei traktorių padangos perdirbamos į antrines žaliavas: gumos miltus, metalo laužą bei tekstilinį kordą. Gumos miltai realizuojami Lietuvoje, Rusijoje bei Vakarų Europoje, metalinis kordas - Lietuvoje, tekstilinio kordo frakciją planuojama realizuoti Rusijoje ir Lietuvoje, o ateityje panaudoti šilumos bei triukšmo izoliacinių medžiagų gamybai. 2007 m. iš Čekų gamintojų buvo nupirkta guminių trinkelėlių gamybos linija, ir pradėta naujo produkto gamyba. Pagrindiniai įmonės klientai yra verslo organizacijos, bei padangų importuotojai. Kita veikla, kuria užsiima įmonė yra plastikinių langų gamyba bei pardavimas. 2003 m. įmonė įsigijo gamybos liniją, ir sėkmingai pradėjo plastikinių langų gamybą. 2007 metais esama linija buvo patobulinta, norint padidinti gamybos apimtį. Plastikinių langų gamybos padalinys bendradarbiauja su šarvuotų durų, bei garažo vartų gamintojais, ir užsiima jų tiekiamos produkcijos prekyba. Pagrindiniai įmonės klientai yra fiziniai asmenys, bet taip pat neužmirštas ir verslo sektorius – statybomis užsiimančios bendrovės. Įmonė taip pat užsiima nekilnojamojo turto vystymu. Parengiami ir įgyvendinami įvairūs nekilnojamojo turto projektai: gyvenamųjų namų ir komercinių objektų statyba, bei pardavimas.

**Žmogiškieji ištekliai.** Plataus profilio gamybos įmonėje yra suformuoti ir veiklą vykdo trys padaliniai: padangų perdirbimo, langų gamybos ir prekybos, bei nekilnojamojo turto. Didžiausias veiklos apimtims bei darbuotojų skaičiumi yra naudotu padangų perdirbimo padalinys. Čia dirba 53 žmonių, iš jų 17 administracijos darbuotojų (buhalterija, tiekimo skyrius, cecho įrangos priežiūros skyrius, pardavimų vadybininkai, padangų surinkimo vadybininkai, cecho vadovas). Likę 36 yra cecho darbuotojai, kuriems vadovauja cecho vadovas. Visai įmonei, bei padangų perdirbimo padaliniai vadovauja akcininko sprendimu paskirta direktorė.

Antras pagal dydį įmonėje yra plastikinių langų gamybos ir prekybos padalinys, kuriam vadovauja padalinio vadovas, atskaitingas įmonės direktoriui. Čia dirba 14 žmonių, iš jų 10 yra cecho darbuotojai. Likę 4 yra administratorė, bei 3 pardavimų vadybininkai.

Nekilnojamojo turto padalinyje, kuris yra pats mažiausias dirba 5 žmonės (4 vadybininkai bei statybos darbų vadovas). Padalinio vadovas taip pat kaip ir langų padaliniai vadovaujantis žmogus, yra atskaitingas įmonės direktoriui.

Tiriamoje organizacijoje žmogiškųjų išteklių kūrimui ir vystymui skiriama labai mažai dėmesio ir lėšų. Įmonėje nėra bendros personalo valdymo strategijos t.y. neplanuojama kokių

specialistų prireiks ateityje, nėra grįžtamojo ryšio personalo valdymo klausimais tarp direktorės, padalinių vadovų, bei kitų darbuotojų, nekuriama bendra personalo motyvacijos, skatinimo sistema. Padalinių vadovai patys organizuoja ir įgyvendina savo personalo atrankos, motyvavimo, bei skatinimo neformalias programas.

Įmonės direktorė vadovauja padalinių vadovams, bei padangų perdirbimo padalinio administracijai. (žr. 2 priedas). Šiame padalinyje nėra organizuojami formalūs darbuotojų susirinkimai. Žmonės nėra supažindinami su pasiektais rezultatais, nėra aiškios motyvavimo politikos, darbuotojams dažniau yra priekaištaujama, nei pagiriama, užmirštama tikroji šiuolaikinės organizacijos vertybė – žmogiškieji ištekliai. Neformalūs susirinkimai vyksta retai, dažniausiai tik tada, kai minimi darbuotojų jubiliejai. Cecho darbuotojams vadovauja padangų perdirbimo padalinio cecho vadovas. Šių darbuotojų darbas yra fizinis, nereikalaujantis daug mąstymo, todėl jų darbas orientuotas į rezultatus. Yra sudaromi specialūs mėnesiniai planai, kuriuos ne visada pavyksta įgyvendinti. Iškilus neaiškumams, ar problemoms, klausimai dažnai sprendžiami uždarai, neįtraukiant darbuotojų.

Langų padalinio situacija yra šiek tiek geresnė, lyginant ją su visos įmonės. Yra vykdomi formalūs susirinkimai, kurių metu aptariami mėnesio rezultatai, darbuotojai supažindinami su pasiektais rezultatais. Kartais darbuotojai yra įtraukiami į rimtų sprendimų priėmimą. Vyksta neformalūs susirinkimai: minimi darbuotojų jubiliejai, įvairios šventės. Šiame padalinyje nuolat ieškoma būdų, kaip geriau ir greičiau atlikti darbą, tobulinama įranga. Darbuotojų mokymai vyksta retai, tik esant būtinybei: cecho darbuotojai apmokomi dirbti su nauja įranga, administracija supažindinama su nauja informacine duomenų baze ir pan.

Nekilnojamojo turto padalinys yra pats mažiausias, kuriame dirba vadybininkai, bei statybos darbų vadovas. Nėra vykdomi formalūs susirinkimai, kadangi žmonių nėra daug. Veiklos planai nėra sudarinėjami, kadangi vykdomi projektai dažnai būna su tiksliai apibrėžtais terminais ir neretai trunka iki kelių metų. Kuriamoje personalo valdymo strategijoje nėra aiškios darbuotojų motyvavimo sistemos. Darbuotojai puikiai žino savo darbo rezultatus, kadangi tiesiogiai yra atsakingi už savo vykdomus projektus, glaudžiai susiję su sprendimo priėmimais. Personalo mokymai, kaip ir kituose įmonės padalinyje, nėra organizuojami.

Apibendrinant galima pasakyti, kad plataus profilio gamybos įmonės personalo kuriama ir vykdoma strategija nėra bendra, vykdoma atskirų padalinių ir neatitinka šiuolaikinės modernios organizacijos. Čia dirbantys darbuotojai nėra motyvuojami, nėra derinami dirbančių žmonių asmeniniai poreikiai ir įmonės tikslai, nevykdomi mokymai.



## 2.2. Personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijos diagnostavimo instrumentų aprašymas

Baigiamajame darbe **vadovo lyderystės orientacijai** nustatyti naudojamas Ekvall and Arvonen 1987, Lindell and Rosenqvist, 1992 sukurtas ir 2004 – 2005 metais adaptuotas Lietuvoje vadovo lyderystės orientacijų testas. D. Žvirdauskas daktaro disertacijoje pateikia anketos, kurioje tiriama kaip pavaldiniai vertina savo vadovą, kaip instrumento, pagrindimas ir gautų tyrimo rezultatų analizė. Remiantis D. Žvirdausko disertacija, toliau pateikiama anketos sudarymo schema. Klausimyną sudaro 36 teiginiai, grindžiami vadovo lyderystės orientacijos charakteristikomis (žr. 9 lentelė)

9 lentelė

**Vadovo lyderystės orientacijų kriterijai ir indikatoriai**

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

Vadovo lyderystės orientacijos testo 36 dimensijos, atlikus pirminę faktorizaciją, buvo suskirstytos į 3 dalis (orientacija į santykius, orientacija į užduotį, orientacija į tobulinimą). Šios trys dalys, atlikus antrinę faktorizaciją, sudaro vadovo lyderystės orientaciją (stilių).

Remiantis darbuotojų atsakymais į šiuos klausimus, galima nustatyti, kokia vadovo lyderystės orientacija pavaldinių nuomone. Vadovų orientacija į užduotį, susijusi daugiau su darbo techniniais aspektais, t.y. darbuotojai yra priemonė įmonės tikslams pasiekti. Vadovų, orientuotų į santykius, lyderystė siejama su žmogiškaisiais santykiais, t.y. asmeniniu domėjimusi pavaldiniais, jų poreikiais. Vadovai, orientuoti į tobulinimą, atsiskleidžia per ateities planų kūrimą ir išdėstymą darbuotojams, idėjų ir pasiūlymų išklausimą.

Klausimyno atsakymai pateikiami šiomis dimensijomis: „retai arba niekada“, „kartais“, „dažnai“ ir „labai dažnai“ (žr. 8 pav.). D. Žvirdausko disertacijoje dar pateikiamas ir „nežinau“ atsakymo variantas, tačiau šiuo atveju, kai visi darbuotojai tiesiogiai bendrauja su savo vadovu ir puikiai jį pažįsta, tokia atsakymo forma nereikalinga.

Jūsų vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
Yra draugiškas	<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>

**8 pav.** Atsakymų žymėjimo pavyzdys

Vadovo lyderystės orientacijos klausimyną tikslinga pateikti ne tik darbuotojams, kurie įvertina savo vadovą, bet ir vadovams, kurie gali įvertinti patys savo, kaip vadovo, lyderystės orientaciją. Anketa, kurioje vadovas vertina savo lyderystės orientaciją, pateikiami tie patys 36 teiginiai, su tokia pat atsakymų struktūra, tik šiuo atveju teiginiai suformuoti atsižvelgiant į tai, kad vadovas vertina pats save. (žr. 9 pav.)

Aš kaip vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
Būnu draugiškas	<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>

**9 pav.** Atsakymų žymėjimo pavyzdys kai vadovas vertina pats save

Baigiamajame darbe personalo **darbinio streso** vertinimui, pasirinkta amerikiečių mokslininkų S. H. Osipow, A. R. Spokane sukurta OSI darbinio streso klausimynas. Šį klausimyną išvertė į lietuvių kalbą D. Bobelienė, adaptavo G. Merkys ir jo mokslinės grupės magistrantai. Klausimyną sudaro 13 dimensijų, iš kurių kiekvienoje pateikiami teiginiai. (žr. 10 lentelė) Šiame teste teiginiai suformuluoti neigiamai, ir pritarimas jiems bei teigiamas standartinis nuokrypis, reiškia didelį darbinį stresą. Dėl testo patikimumo, dalis teiginių buvo suformuoti teigiamai, ir skaičiuojant psichometrines charakteristikas, bei atliekant statistinę analizę, šie teigiami klausimai

buvo perkoduoti į neigiamus (pvz. „Rūpinuosi savo mityba“ perkoduota į „nesirūpinu savo mityba“)

10 lentelė

### Darbinio streso dimensijos, kriterijai ir indikatoriai

Darbinio streso dimensijos	Darbinio streso kriterijai	Darbinio streso indikatoriai	Indikatorių skaičius
Darbo krūvio poveikis	Darbo krūvis	Akivaizdu, kad mano darbo krūvis didėja. Per daug trumpą laiką privalau atlikti daug ir skirtingų užduočių	8
	Subrendimas atsakingesniai darbui (kitoms pareigoms)	Kaip ir tikėjau, sėkmingai darau karjerą. Atlieku darbą, kuris atitinka mano sugebėjimus ir pomėgius	9
	Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	Man vadovas nuolat atvirai pasako, ar aš gerai dirbu Žinau ką turiu daryti, kad man būtų pasiūlytos aukštesnės pareigos	8
	Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	Nuolat jaučiu skirtingą savo ir vadovo supratimą, kaip reikia teisingai ir tinkamai atlikti darbą Darbe jaučiuosi įtraukiamas į konfliktuojančias grupes	8
	Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	Dirbdamas skiriu laiko išklaudyti ir spręsti kolegų darbo problemas Rūpinuosi, kad mano kolegoms turėtų geras darbo sąlygas	8
	Darbo sąlygos	Dirbu per daug triukšmingomis sąlygomis Darbe dažnai būna per šalta	9
Asmeninė įtampa	Įtampa ir pervargimas darbe	Manau, kad darbe mažai ką svarbaus ir reikšmingo pavyksta nuveikti Pastaruju metu jaučiu, kad bandau išvengtiėjimo į darbą	9
	Vidinė įtampa, nerimas	Pastaruju metu mane kamuoja nerimas Pastaruju metu jaučiuosi laimingas	9
	Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	Dažnai pykstuosi su artimiausiu man žmogumi Aš ir mano antroji pusė esame laimingi	7
	Fizinis nuovargis	Pastaruju metu smarkiai pakito mano svoris Nereguliariai maitinuosi	10
Asmeniniai ištekliai	Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	Kai man reikia, išeinu atostogų Laisvalaikiu galiu daryti tai, ką noriu	8
	Rūpinimasis savimi	Rūpinuosi savo mityba (pvz. valgau reguliariai, saikingai bei subalansuotą maistą) Periodiškai tikrinuosi sveikatą	9
	Racionalus mąstymas	Manau, kad sugebėčiau dirbti ir kitokią darbą nei dabar Periodiškai įvertinu ir pertvarkau savo darbotvarkę ir darbo stilių	9

Darbinio streso visi testo teiginiai, atlikus pirminę faktorizaciją, buvo susiteminti į 13 subskalių, kurios buvo antros faktorizacijos metu suskirstytos į tris dalis: darbinio krūvio poveikis, asmeninė įtampa ir asmeninių išteklių panaudojimas. Šios dimensijos padeda išsiaiškinti ir

nustatyti, kaip darbinio streso krūvis, užduočių ir padėties neaptibrėžtumas, karjeros galimybių ir atsakomybės nebuvimas, prastos darbo sąlygos įtakoja darbinio streso atsiradimą. Asmeninės įtampos kriterijai padeda išsiaiškinti, kiek įtampa, pervargimas, nerimas darbe, tarpasmeniniai santykiai, fizinis nuovargis įtakoja bendrą darbinio streso lygį. Kaip sugebėjimas pasinaudoti asmeniniais ištekliais ir savybėmis, sprendžia darbinio streso susidarymą darbe. (žr. 10 lentelę)

Tyrimo anketa, kad tinkamai atspindėtų tyrimo rezultatus ir padėtų pasiekti tyrimo tikslą, turi būti reliabili (patikima), validi (tinkama) ir reprezentatyvi. Tyrimo testo validumas ir reliabilumas patvirtinamas arba paneigiamas atliekant psichometrinius skaičiavimus. Toliau darbe analizuojami tyrimo anketos validumo ir reliabilumo psichometrinės charakteristikos.

### 2.3. Tyrimo instrumentų psichometrinių kokybės charakteristikų apskaičiavimas ir lyginamoji analizė

Siekiant išsiaiškinti šio tyrimo instrumentų validumą ir reliabilumą, baigiamajame darbe palyginami bendri tyrimo instrumentų psichometrinių kokybės charakteristikų duomenys, gauti G. Merkio ir jo mokslinės grupės, ir plataus profilio įmonėje atlikto tyrimo klausimyno psichometriniai duomenys.

Plataus profilio gamybos įmonėje atliekamo tyrimo validumas ir reliabilumas apskaičiuojamas naudojant šias dimensijas: Cronbach rodiklis, faktoriai svoriai, faktoriaus paaiškinta sklaida, testo žingsnių (užduočių) skiriamąją gebą, vadovo lyderystės orientacijos ir darbinio streso koreliaciją, daugiamatę regresiją (determinacijos koeficientą).

Testo reliabilumui (patikimumui) nustatyti naudojamas Cronbach rodiklis (vidinės testo konsistencijos matas, kitaip vadinamas alfa koeficientu), parodo kaip testo teiginiai tarpusavyje susiję. Kuo šios charakteristikos reikšmė labiau artėja prie 1, tuo rodo aukštesnę testo vidinę konsistenciją, testo matavimo didesnę tikslumą. Cronbach alfa turi būti  $\leq 0,55$ . Jei koeficiento reikšmė mažiau kaip 0,55, tokiu atveju laikoma, kad testas yra nepatikimas.

Cronbach koeficientas **darbinio streso testo** bendros normavimo bazės aspektu (žr. 3 PRIEDA) yra nemažiau kaip 0,75, ir rodo aukštą testo patikimumą. Tuo tarpu plataus profilio gamybos įmonėje atlikto tyrimo testo patikimumas lyginant su bendra normavimo baze yra mažesnis, testo vidinė konsistencija svyruoja nuo 0,55 iki 0,9. (žr. 11 lentelę) Atlikus tyrimą, galima teigti, jog testas atitinka patikimumo ir tinkamumo reikalavimus, nes vidinės konsistencijos koeficientas yra didesnis arba lygus 0,55.

Darbinio streso testo metodologinės kokybinės charakteristikos (N = 66)

	N items	Sklaida %	Cronbach $\alpha$	L*			r/itt**		
				mean	min	max	mean	min	max
Darbo krūvis	8	25,6	0,55	0,51	0,31	0,71	0,23	0,12	0,48
Subrendimas atsakingesniai darbu (kitoms pareigoms)	9	38,6	0,78	0,61	0,37	0,80	0,29	0,16	0,59
Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	8	35,7	0,72	0,59	0,31	0,79	0,24	0,10	0,56
Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	8	34,8	0,72	0,58	0,39	0,70	0,24	0,04	0,57
Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	8	43,7	0,81	0,66	0,58	0,74	0,36	0,19	0,51
Darbo sąlygos	11	50,1	0,90	0,70	0,55	0,80	0,44	0,18	0,69
Įtampa ir pervargimas darbe	9	44,5	0,84	0,66	0,46	0,80	0,36	0,01	0,73
Vidinė įtampa, nerimas	9	39,7	0,78	0,62	0,30	0,80	0,28	0,16	0,63
Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	7	31,7	0,58	0,56	0,31	0,81	0,23	0,11	0,63
Fizinis nuovargis	10	43,2	0,85	0,64	0,33	0,78	0,35	0,06	0,62
Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	8	34,1	0,71	0,56	0,36	0,75	0,23	0,07	0,71
Rūpinimasis savimi	9	36,9	0,76	0,60	0,31	0,75	0,27	0,02	0,68
Racionalus mąstymas	9	44,1	0,83	0,66	0,39	0,84	0,35	0,07	0,64

<b>Darbinis stresas</b>	13	36,3	0,84	0,59	0,32	0,80	0,28	0,02	0,68
-------------------------	----	------	------	------	------	------	------	------	------

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

Kita svarbi testo patikimumo ir validumo charakteristika yra faktoriai svoriai (L). Kuo faktorinis svoris tai dimensijai didesnis, tuo klausimas tai dimensijai svarbesnis, labiau įtakojantis. Kad klausimas būtų įtrauktas į subskalę, jo faktorinis svoris turi būti teigiamas ir ne mažesnis kaip 0,3.

Bendros normavimo bazės faktorių svorių vidurkis svyruoja nuo 0,58 iki 0,73. (žr. 3 PRIEDA), ir rodo aukštą testo patikimumą bei tinkamumą. Kadangi plataus profilio gamybos įmonės imtis yra mažesnė, tai ir faktorių svorių vidurkis yra mažesnis nuo 0,51 iki 0,7 (žr. 10 lentelę), pvz. galima teigti, jog darbo sąlygų dimensijos (L = 0,7) labiau įtakoja darbinio streso subskalę, nei darbo krūvio dimensijos (L = 0,51).

Dar vienas svarbus testo reliabilumo ir validumo statistinis rodiklis yra faktoriaus paaiškinta sklaida. Šis rodiklis parodo ar testo teiginys reiškia tą patį, ką ir kiti tos dimensijos teiginiai. Sklaida turi būti ne mažesnė kaip 10 proc.

Bendros normavimo bazės sklaida yra nuo 35 proc. iki 54 proc. (žr. 3 PRIEDA). Rodo aukštą testo patikimumą ir tinkamumą. Tiriamos plataus profilio gamybos įmonės testo faktoriaus sklaida yra nuo 25 iki 50 proc. (žr. 10 lentelę). Galima teigti, jog testas, naudojamas plataus profilio

gamybos įmonės darbiniam stresui tirti, yra patikimas ir tinkamas, nes sklaida atitinka reikalavimus ir juos viršija.

Kitas statistinis rodiklis, patvirtinantis testo patikimumą ir validumą yra vieneto visumos koreliacijos koeficientas ( $r/itt$ ). Šis rodiklis parodo, kiek testo klausimai tarpusavyje koreliuoja, ir kiek klausimai koreliuoja su išskirtu faktoriumi. Visumos koreliacijos koeficientas turi būti  $\leq 0,2$ .

Kaip matome 3 PRIEDE bendros normavimo bazės darbinio streso kaip atskiros subskalės visumos koreliacijos koeficientas yra 0,29. Šie duomenys rodo, kad testo patikimumas ir validumas jau patikrintas ir atitinka reikalavimus. Analizuojamoje įmonėje atlikto tyrimo darbinio streso testo validumas ir patikimumas atitinka reikalavimus, ir visumos koreliacijos koeficientas svyruoja nuo 0,23 iki 0,44.

Remiantis skaičiavimais, galima teigti, jog analizuojamoje įmonėje atlikto tyrimo darbinio streso testas atitinka patikimumo ir validumo reikalavimus. Cronbach alfa vidurkis atskirose dimensijose svyruoja nuo 0,55 iki 0,9, o bendros darbinio streso dimensijos Cronbach alfa yra 0,84. Atskirų darbinio streso dimensijų faktorių svorių vidurkis yra nuo 0,51 iki 0,7, ir apibendrintos darbinio streso dimensijos faktoriai sudaro 0,59. Tiriamos plataus profilio gamybos įmonės testo darbinio streso atskirų dimensijų faktoriaus sklaida yra nuo 25 iki 50 proc., o faktorizuotos darbinio streso dimensijos faktoriaus sklaida – 36,3 proc. Skirtingų darbinio streso dimensijų visumos koreliacijos koeficientas svyruoja nuo 0,23 iki 0,44, ir bendros darbinio streso dimensijos visumos koreliacijos koeficientas atitinka normą ( $\leq 0,2$ ), ir yra 0,28 (žr. 10 lentelę).

**Vadovo lyderystės orientacijos testas**, kaip vadovai vertina patys save ir pavaldiniai vertina savo vadovą, yra patikrintas validumo ir patikimumo aspektu G. Merkio ir jo mokslinės grupės. Šiame darbe lyginami vadovo lyderystės orientacijos testo kokybinės charakteristikos bendros norminės bazės ir šio baigiamojo darbo autoriaus atlikto tyrimo kontekste. Bendros norminės bazės duomenys apie vadovo lyderystės orientacijos testą kaip ir darbinio streso bendros charakteristikos gauti iš mokslinio darbo vadovo.

Bendros normavimo bazės testo atskirų dimensijų (orientacijos į santykius, užduotį ir į tobulinimą) charakteristikos atitinka patikimumo ir validumo reikalavimus, t.y. Cronbach alfa labai aukštas – nuo 0,93 iki 0,95, faktoriai svoriai nuo 0,76 iki 0,8, sklaida – nuo 58 iki 64 proc., visumos koreliacijos koeficientas nuo 54 iki 61 (žr. 4 PRIEDA). Statistiniai duomenys ypatingai aukšti, ir rodo didelį vadovo lyderystės orientacijų testo patikimumą ir validumą. 12 lentelėje pateikti tiriamos įmonės testo statistiniai duomenys.

**Vadovo lyderystės orientacijos testo metodologinės kokybinės charakteristikos (N = 66)**

	N items	Sklaida %	Cronbach $\alpha$	L*			r/itt**		
				mean	min	max	mean	min	max
<b>Orientacija į darbuotojus</b>	12	<b>54,14</b>	<b>0,92</b>	0,73	0,49	0,81	0,49	0,19	0,68
<b>Orientacija į tobulinimą</b>	12	<b>44,35</b>	<b>0,88</b>	0,66	0,53	0,77	0,39	0,05	0,62
<b>Orientacija į užduotį (tikslą)</b>	12	<b>47,16</b>	<b>0,89</b>	0,67	0,35	0,83	0,40	0,08	0,75

<b>Vadovavimo stilius</b>	3	<b>89,94</b>	<b>0,94</b>	0,95	0,93	0,97	0,85	0,79	0,90
---------------------------	---	--------------	-------------	------	------	------	------	------	------

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

Plataus profilio gamybos įmonėje atlikto vadovo lyderystės orientacijų tyrimo testo kokybės statistiniai duomenys: (atskirų dimensijų Cronbach alfa – nuo 0,88 iki 0,92, bendros darbinio streso dimensijos Cronbach alfa – 0,94; atskirų darbinio streso dimensijų faktoriniai svoriai svyruoja nuo 0,66 iki 0,73, ir apibendrintos darbinio streso dimensijos faktoriniai svoriai – 0,95; bendros darbinio streso dimensijos sklaida – 89,94, ir atskirų dimensijų sklaida – nuo 44 iki 54 proc., atskirų darbinio streso dimensijų visumos koreliacijos koeficientas nuo 39 iki 49, o bendros dimensijos visumos koreliacijos koeficientas – 0,85), ir tenkina testo tinkamumo bei patikimumo rodiklius (žr. 12 lentelę).

Remiantis skaičiavimais, analizuojamoje įmonėje atlikto tyrimo darbinio streso testas atitinka patikimumo ir validumo reikalavimus: atskirose dimensijose Cronbach alfa vidurkis svyruoja nuo 0,55 iki 0,9, faktorių svorių vidurkis yra nuo 0,51 iki 0,7, faktoriaus sklaida - nuo 25 iki 50 proc., visumos koreliacijos koeficientas - nuo 0,23 iki 0,44. Plataus profilio gamybos įmonėje atlikto vadovo lyderystės orientacijų tyrimo testo kokybės statistiniai duomenys, lyginant su bendra normavimo baze, šiek tiek mažesni dėl mažesnės tyrimo imties, tačiau taip pat yra pakankamai aukšti (Cronbach alfa – nuo 0,88 iki 0,92, faktoriniai svoriai nuo 0,66 iki 0,73, sklaida – nuo 44 iki 54 proc., visumos koreliacijos koeficientas nuo 39 iki 49), ir tenkina testo tinkamumo bei patikimumo rodiklius.



## 2.4. Tyrimo imties ir eigos apibūdinimas

**Tyrimo organizavimo tvarka.** Vadovo lyderystės orientacijos ir personalo darbinio streso sąryšių tyrimas buvo atliktas 2008 m. kovo mėn. plataus profilio gamybos įmonėje. Tyrimo metu apklausti visi 74 įmonės darbuotojai. Apklausos metu gauti duomenys apdoroti kompiuterine SPSS programa, atlikti duomenų statistiniai skaičiavimai, analizė ir interpretacija. Po to rezultatai apibendrinti, ir pateiktos tyrimo išvados bei rekomendacijos.

Atliekant vadovo lyderystės orientacijos ir personalo darbinio streso sąryšio tyrimą, buvo panaudoti šie **tyrimo metodai**:

- Aprašomieji statistikos metodai. Sistemimas – tai duomenų grupavimas kiekvienos grupės viduje pagal požymių skirstymą į esminius ir neesminius; Klasifikavimas – ryšių atskleidimas pagal esminius požymius tarp kiekvienos grupės reiškinių ir preliminarios išvados apie grupių santykius. Ryšiai gali būti priežastiniai, funkciniai, struktūriniai. Kategorizavimas – tyrimo metu gautų duomenų sugrupavimas į tam tikras kategorijas.

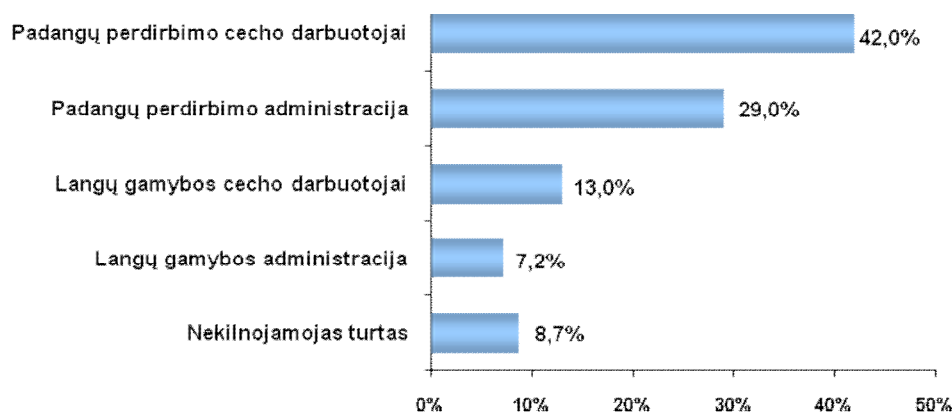
- Dispersinės analizės Anova modelis – kai taikoma kelių nepriklausomų imčių viduriniai įverčiai, pavyzdžiui, darbinio streso požymiai (darbo krūvis, darbo sąlygos, rūpinimasis savimi) skiriasi tarpusavyje pagal pritarimo ar nepritarimo laipsnį.

- Faktorinė analizė. Analizuojant darbinio streso testa atlikta pirma ir antra faktorizacijos, t.y. pirmos faktorizacijos metu atskiri testo teiginiai sujungiami į stambesnes dimensijas (pvz. Darbo sąlygų dimensija apjungia 11 teiginių (dirbu per daug triukšmingomis sąlygomis, darbe dažnokai būna per šalta ir tt.) Antros faktorizacijos metu, 13 dimensijų apjungta į vieną – darbinį stresą. Vadovo lyderystės orientacijos tyrimo metu, atlikta pirmo ir antro lygio faktorizacijos, t.y. 36 teiginiai apie vadovo stilių apibūdinantys teiginiai sujungti į tris grupes – orientacija į tobulinimą, orientacija į santykius, ir orientacija į užduotį. Antros faktorizacijos metu, šios trys dimensijos sujungtos į vieną – vadovo lyderystės orientaciją.

**Tyrimo imtis ir reprezentatyvumas.** Tyrimo instrumentai (vadovo lyderystės orientacijos pavaldinių ir paties vadovo nustatymo anketos, darbinio streso anketa) yra adaptuoti Lietuvoje. Testų reprezentatyvumą atspindi imtis. Šiuo atveju galima teigti, jog G. Merkio ir jo mokslinės grupės atliktiems tyrimams, naudojamas vadovo lyderystės orientacijos testas (apklausta 863 respondentai) ir darbinio streso testas (apklausta 769 respondentai), yra reprezentatyvūs, nes imties populiacija yra plati ir apima 863 bei 769 respondentus.

Plataus profilio įmonėje atlikto tyrimo imtis 66 respondentai (anketų išdalinta 74 respondentams, iš kurių grįžo užpildytos 67 darbuotojų anketos, viena anketa buvo užpildyta netinkamai ir tyrime neįskaičiuota). Anketų grįžtamumas sudaro 90 proc. Galima teigti, jog testo reprezentatyvumą patvirtina G. Merkio ir jo mokslinės grupės atlikti tyrimai (plati imtis),

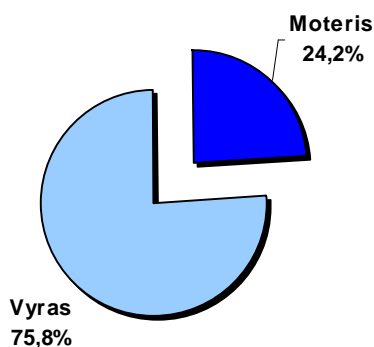
parodantys pačio klausimyno patikimumą, bei plataus profilio gamybos įmonėje apklaustų respondentų imtis atitinka visų darbuotojų, dirbančių analizuojamojoje įmonėje skaičių.



**10 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal padalinius (N = 66)

10 pav. Pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal padalinius. Daugiausia apklaustų respondentų dirba padangų perdirbimo ceche (29 darbuotojai).

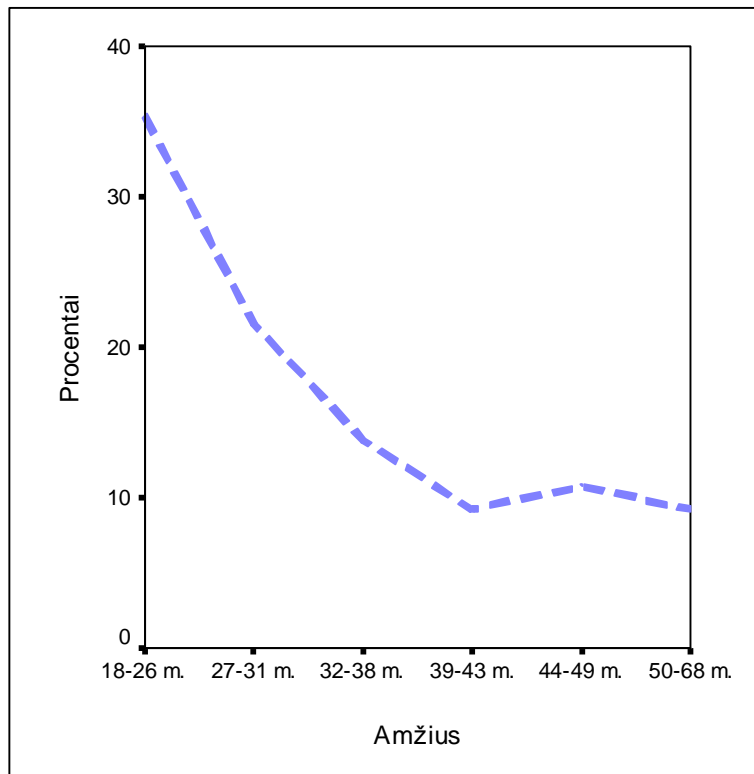
**Demografinės charakteristikos.** Respondentų pasiskirstymas pagal lydį pavaizduotas 11 pav.



**11 pav.** Pasiskirstymas pagal lytį (N = 66)

Daugumą apklaustųjų sudaro vyrai (75,8 proc.). Tokių apklaustųjų pasiskirstymą lėmė tai, kad didelę dalį respondentų pagal įmonės skyrius sudaro padangų perdirbimo cecho personalas, kuriame dauguma dirba vyrai.

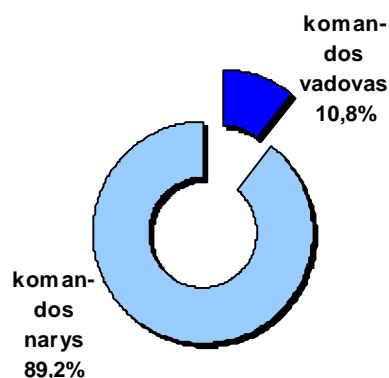
12 pav. pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal amžių.



**12 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N = 65)

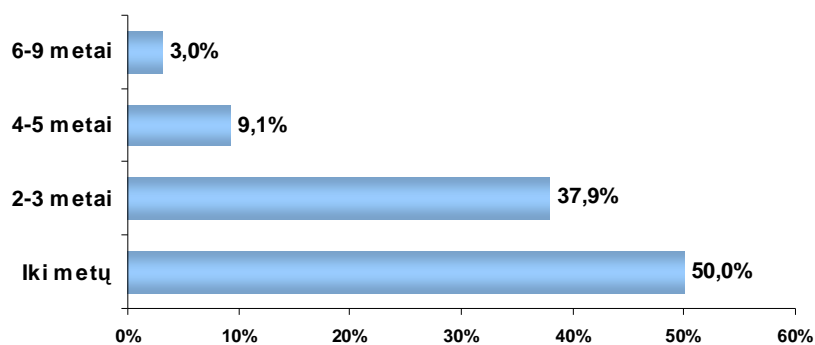
Iš 2 pav. pateiktų duomenų, galima teigti, kad daugiausia darbuotojų sudaro jauni žmonės nuo 16 iki 26 m. amžiaus grupės (35 proc.) Mažiausios amžiaus grupės yra 39 – 43 m. (10 proc.) ir 50 – 68 m. (10 proc.) Apibendrinant, organizacijoje dirba pakankamai jaunas kolektyvas, daugumos darbuotojų amžius nuo 16 iki 38 m.

Iš visų apklaustų organizacijos darbuotojų 89 % yra komandų nariai ir 11% komandų vadovai. Duomenys pateikti 13 pav.



**13 pav.** Pasiskirstymas pagal valdymo statusą (N = 65)

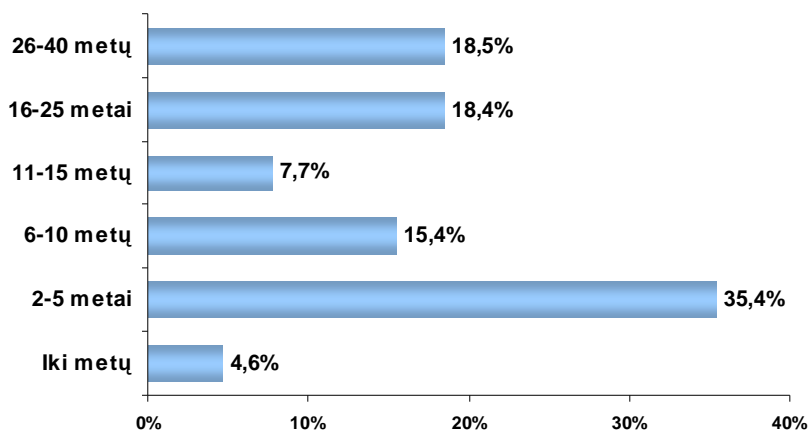
Iš 14 pav. duomenų matome, kad darbuotojų tirtoje organizacijoje stažas iki metų sudaro net 50%. 2-3 metus įmonėje dirbantys sudaro beveik 38%.



**14 pav.** Pasiskirstymas pagal darbo stažą konkrečioje organizacijoje (N = 66)

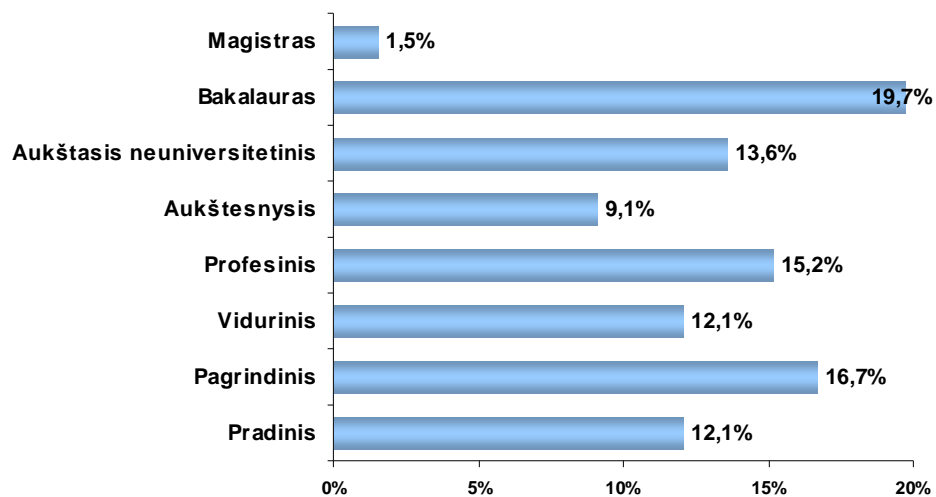
Apibendrinant, tirtoje organizacijoje darbuotojų stažas yra labai mažas. Dauguma dirba tik iki metų, kas liudija apie didelę darbuotojų kaitą organizacijoje

Bendras darbuotojų stažas 35% nuo 2 iki 5 metų, 37% nuo 16 iki 40 metų (15 pav.). Didesnę dalį organizacijoje sudaro kolektyvas, turintis mažą bendrą darbo stažą.



**15 pav.** Pasiskirstymas pagal bendrą darbo stažą (N = 65)

Iš žemiau pateikto paveikslo matome, kad apie 20% respondentų turi bakalauro, 13,6% aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Taip pat nemažai darbuotojų turi profesinį (15,2%), vidurinį (12,1%), pagrindinį (16,7%), bei pradinį (12,1%).



**16 pav.** Respondentų išsilavinimas (N = 66)

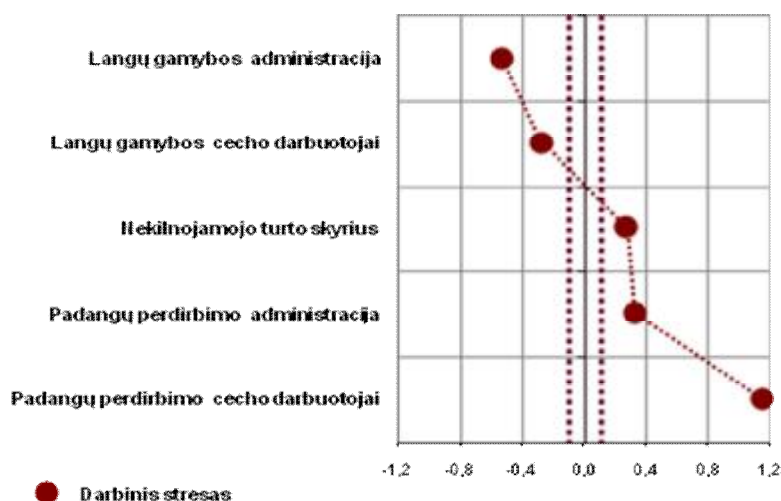
Apibendrinant galima pasakyti, kad tirtoje organizacijoje dauguma dirba vyrų. Personalo amžius yra pakankamai jaunas, daugumos darbuotojų nuo 16 iki 38 m. Dauguma dirba neilgiau nei metus, o bendras darbuotojų stažas taip pat yra ne aukštas (2-5 metai). Nemažai personalo turi aukštąjį išsilavinimą, bet dauguma – pradinį, pagrindinį vidurinį ar profesinį išsilavinimą (kartu 56,1%)

### 3. PERSONALO DARBINIO STRESO IR VADOVO LYDERYSTĖS ORIENTACIJOS SĄRYŠIŲ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

#### 3.1. Darbinio streso raiška plataus profilio gamybos įmonėje

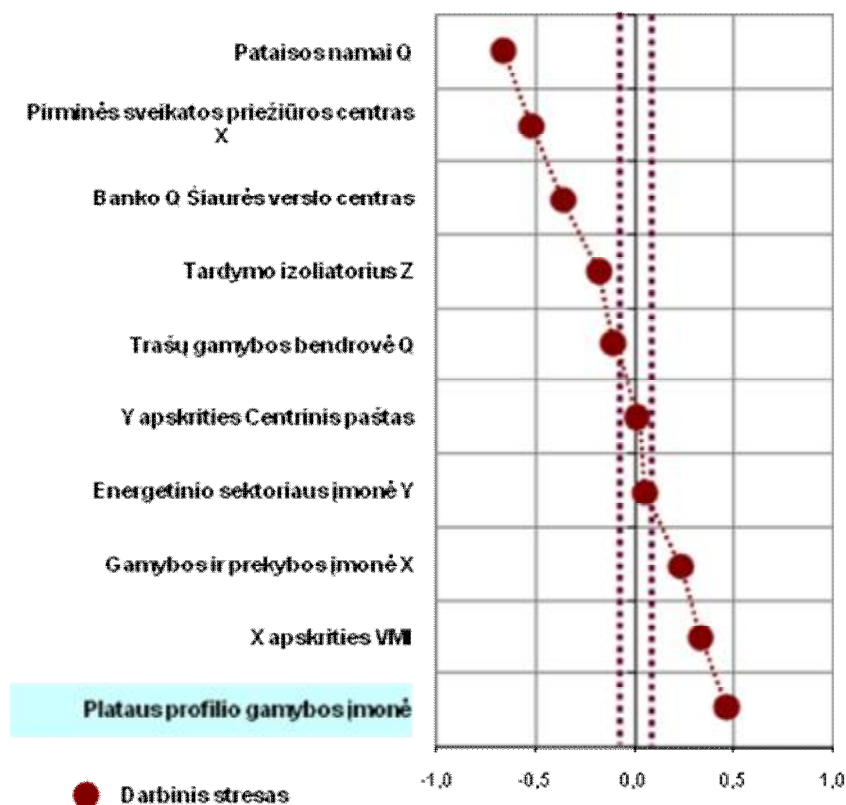
Baigiamojo darbo tyrimo metu gauti duomenys apskaičiuojami naudojant standartizuoto normaliojo skirstinio Z skalę, t.y. naudojant z-įverčio taisyklę, kad z-įverčio vidurkis visuomet yra lygus 0, o standartinis nuokrypis yra lygus 1. Kitaip tariant, z-skalėje teigiami įverčiai rodo, kad matuojamo požymio raiška viršija vidurkį, ir neigiami įverčiai, rodo nuokrypį nuo vidurkio į apačią, o artimas nuliui įvertis, rodo, kad matuojamas dydis yra arti vidurkio. Dauguma testo klausimų buvo suformuoti neigiamai (pvz. Darbe jaučiuosi įtraukiamas į konfliktuojančias grupes, dirbu per daug triukšmingomis sąlygomis) ir tokiu būdu aukštas testo įvertis rodo didelį darbinį stresą įmonėje.

Iš žemiau pateikto grafiko (žr. 17 pav.) matyti, kad itin aukštą darbinį stresą organizacijoje patiria padangų perdirbimo cecho darbuotojai. Tai parodo z-įverčio reikšmė (1,10), kuri yra didesnė nei per 1 standartinį nuokrypį. Kitų padalinių ( padangų perdirbimo administracija, nekilnojamojo turto) patiriamas stresas yra mažesnis (z-įverčio reikšmės atitinkamai 0,28 ir 0,25). Priešingai nei anksčiau minėti plataus profilio įmonės padaliniai, langų gamybos padalinyje stresas yra mažas. Z skalėje nukrypimas yra į neigiamą pusę (z-įverčio reikšmės -0,26 langų gamybos cecho darbuotojai, ir -0,52 langų gamybos administracija), kas rodo patiriamą mažą darbinį stresą.



17 pav. Darbinio streso raiška z įverčiais plataus profilio gamybos įmonės atskiruose padaliniuose (N = 66)

Išsiaiškinus, kad kai kuriuose organizacijos padaliniuose yra patiriamas aukštas darbinis stresas, svarbu apskaičiuoti tiriamos organizacijos darbinį stresą bendroje normavimo imtyje, kurioje buvo tirta 10 įvairių statutinių, viešųjų bei verslo organizacijų. Žemiau pateiktame 18 paveiksle matyti, jog plataus profilio gamybos įmonėje patiriamas darbinis stresas yra pats didžiausias (z-įverčio reikšmė 0,50). Tai rodo blogą situaciją įmonėje, kai lyginant su kitomis organizacijomis nukrypimas nuo vidurkio yra pusė standartinio nuokrypio.



18 pav. Darbinio streso raiška z įverčiais bendroje normavimo imtyje (N = 769)

Kaip buvo minėta ankstesniuose skyriuose, teiginiai teste yra suformuluoti neigiamai, ir didelis pritarimas, rodo neigiamą įtaką darbiniam stresui. 19 pav. pavaizduotas pritarimas darbinio streso dimensijoms. Aukštas pritarimas yra šioms dimensijoms: rūpinimosi savimi stoka, didelis darbo krūvis, laisvalaikio ir atsipalaidavimo nebuvimas, fizinis nuovargis. Šių dimensijų pritarimo procentas viršija 15. Aukštas pritarimas šioms dimensijoms rodo, kad darbinį stresą respondentų manymu, įtakoja nesirūpinimas savimi, didėjantis darbo krūvis, neplanuojamas ir neįvairus laisvalaikis, didelis fizinis nuovargis.

Kitu atveju, aukštas nepritarimas tokioms dimensijoms, kaip darbinių užduočių ir vaidmenų neaiškumas (56,1 proc.), prastos darbo sąlygos (54,5 proc.), rodo, jog respondentų nuomone, darbinės užduotys ir vaidmenys pakankamai apibrėžti bei pakankamai geros darbo sąlygos analizuojamoje plataus profilio gamybos įmonėje (žr. 19 pav.). Šios dimensijos neįtakoja darbinio streso atsiradimą.



19 pav. Pritarimas darbinio streso požymiams, (proc. N = 66)

Sekančioje lentelėje pateiktos gautos įvairių dimensijų z-įverčio reikšmės atskiruose tiriamos organizacijos padaliniuose. Itin reikšmingos yra tos reikšmės, kurios nukrypsta nuo vidurkio daugiau nei per pusę standartinio nuokrypio ( $x > 0,5$  arba  $x < -0,5$ ). Lentelėje raudona spalva pažymėti tie langeliai, kurie turi teigiamas z-įverčio reikšmes didesnes už 0,5. Žalia spalva pažymėti reikšmingi langeliai, kurių z-įverčio reikšmės mažesnės už -0,5 standartinio nuokrypio. Taip yra vaizdžiai parodomas atitinkamame padalinyje ir dimensijoje patiriamas aukštas stresas.

Iš pateiktos lentelės matome, kad didžiausią stresą patiria padangų perdirbimo padalinio cecho darbuotojai. Čia net 7 iš 13 dimensijų turi didesnes z-įverčio reikšmes nei 0,5 standartinio nuokrypio. Darbuotojams didžiausią stresą kelia (standartinis nuokrypis  $< 1$ ) padėties organizacijoje neapibrėžtumas, įtampa ir pervargimas darbe, racionalus mąstymas. Šio padalinio darbuotojai dėl tam tikrų susiklosčiusių aplinkybių nesijaučia saugiai tiriamoje organizacijoje, jie nuolatos patiria didžiulę įtampą, pervargsta, negali atsiriboti nuo darbo laisvalaikio, nesugeba tinkamai planuoti savo laiko. Netoli 1 standartinio nuokrypio yra dimensijos: darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas (z-įverčio reikšmė 0,91), įtampa tarpasmeniniuose santykiuose (z-įverčio reikšmė



0,94). Cecho darbuotojai nurodo užduočių ir vaidmenų organizacijoje neapibrėžtumą, kas parodo, kad užduotys nėra tinkamai paskirstytos darbuotojams, nėra tinkamai organizuojamas darbas. Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose rodo, kad tarp personalo darbuotojų yra tam tikrų nesutarimų, vyksta įvairaus pobūdžio konfliktai. Fizinis nuovargis (z-įverčio reikšmė 0,52) ir subrendimas atsakingesniai darbui (z-įverčio reikšmė 0,69) turi mažesnę įtaką bendram šio padalinio patiriamam darbiniam stresui, tačiau išlieka labai svarbūs, nes turi z reikšmes, didesnes nei puse standartinio nuokrypio. Patiriamas fizinis nuovargis rodo, kad darbuotojai paskutiniu metu nėra pailsėję, yra įsitempę, nesijaučia gerai. Sekanti dimensija (subrendimas atsakingesniai darbui) rodo, kad darbuotojai nėra patenkinti savo darbu, galbūt atlieka darbą, kuris neatitinka jų sugebėjimų ir pomėgių, darbas yra monotoniškas ir nuobodus.



Taip pat didelį stresą patiria ir nekilnojamojo turto padalinio darbuotojai. Kaip itin reikšmingos dimensijos čia yra darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas (z-įverčio reikšmė 0,84), padėties organizacijoje neapibrėžtumas (z-įverčio reikšmė 0,63), įsipareigojimai ir atsakingumas darbe (z-įverčio reikšmė 0,55), racionalus mastymas (z-įverčio reikšmė 0,51). Šiame padalinyje darbuotojai jaučiasi nesaugūs, netinkamai apibrėžtos ir paskirstomos darbinės užduotys. Čia atliekamos užduotys, kurioms reikia didelės atsakomybės. Tačiau kaip mažinančią stresą dimensiją, darbuotojai nurodo geras darbo sąlygas.

Padangų perdirbimo administracijoje visų dimensijų išskyrus vieną - darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas (z-įverčio reikšmė 0,84), z-įverčio reikšmės artimos vidurkiui ir nenukrypsta daugiau nei per puse standartinio nuokrypio. Padėties organizacijoje neapibrėžtumas rodo, kad šio padalinio personalo darbas yra organizuojamas ne itin gerai: žmonės nežino savo vietos organizacijoje, nevisiškai aišku kas vadovauja atliekamiems darbams, egzistuoja tam tikri konfliktai tarp personalo ir vadovo.

Mažiausias stresas pasireiškia langų gamybos padalinyje. Čia dauguma z-įverčio reikšmių yra neigiamos, kas rodo mažą stresą. Darbuotojų padėtis organizacijoje yra puikiai apibrėžta, darbuotojai žino, kas jiems vadovauja, nėra konfliktų su vadovu, nejaučiamas fizinis nuovargis. Šiame padalinyje darbuotojai atipalaiduoja laisvu nuo darbo metu, pakankamai laiko skiria poilsiui ir atsipalaidavimui.

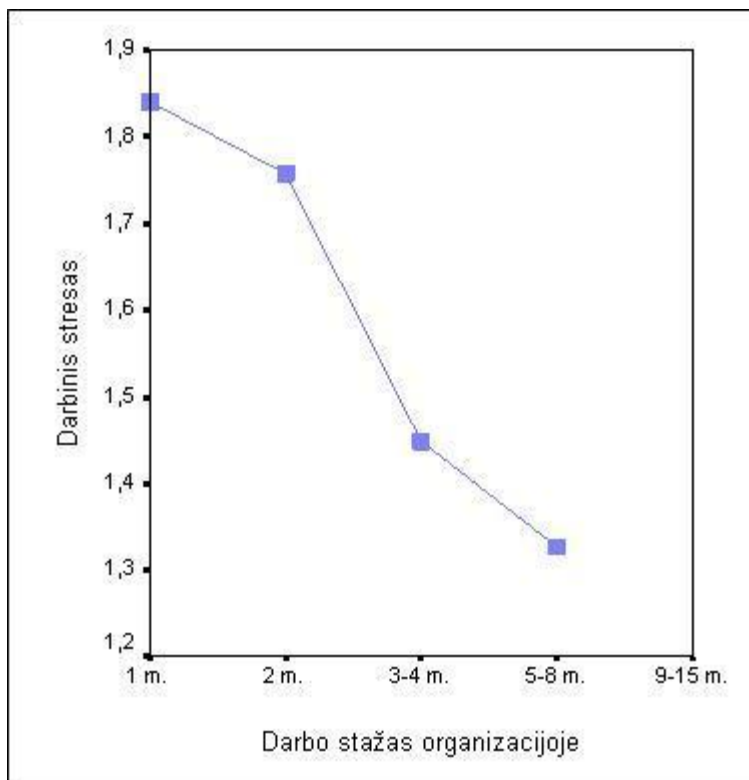
**Darbinio streso įvairių dimensijų raiška atskiruose Plataus profilio gamybos  
įmonės padaliniuose (N = 66)**

Dimensijos	Nekilnojamojo turto	Langų gamybos administracija	Langų gamybos cecho darbuotojai	Padangų perdirbimo administracija	Padangų perdirbimo cecho darbuotojai
Darbo krūvis	0,24	-0,09	-0,05	0,34	0,03
Subrendimas atsakingesniajam darbui	-0,31	-0,36	-0,40	0,02	0,69
Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	0,84	-0,03	-0,13	0,26	0,91
Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	0,63	-0,91	0,10	0,84	1,24
Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	0,55	0,25	-0,02	-0,39	0,31
Darbo sąlygos	-0,62	-0,35	0,20	-0,04	0,45
Įtampa ir pervargimas darbe	0,11	-0,36	0,66	0,25	1,56
Vidinė įtampa, nerimas	-0,10	-0,41	-0,31	0,25	0,41
Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	0,10	0,13	0,05	0,09	0,94
Fizinis nuovargis	-0,04	-0,42	-0,66	0,34	0,52
Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	0,05	-0,92	-0,60	0,06	0,25
Rūpinimasis savimi	0,25	-0,50	-0,80	0,16	-0,03
Racionalus mąstymas	0,51	0,16	0,19	-0,06	1,45

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

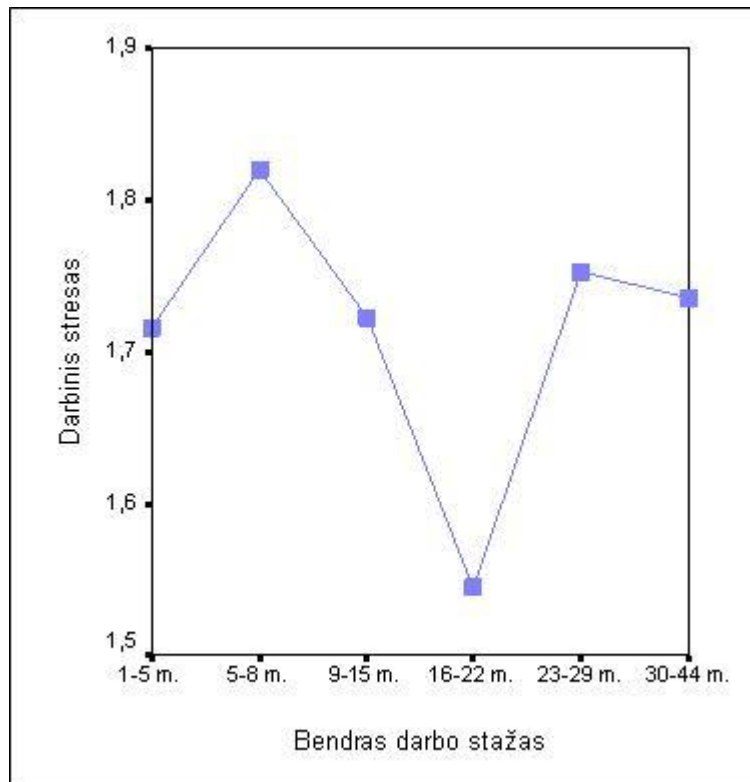
Apibendrinant galima pasakyti, kad tiriamoje organizacijoje patiriamas darbinis stresas yra labai didelis. Iš tirtų 10 organizacijų jis yra didžiausias. Tai salygoja padangų perdirbimo cecho darbuotojų patiriamas didelis darbinis stresas. Šiame padalinyje dirba daugiausia darbuotojų, todėl bendroje normavimo imtyje plataus profilio gamybos įmonė atrodo prasčiausiai. Didžiausią įtaką stresui turi darbuotojų padėties organizacijoje neapibrėžtumas, patiriama nuolatinė įtampa ir pervargimas, įtampa tarpasmeniniuose santykiuose bei darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas. Prie šio padalinio prisideda nekilnojamojo turto padalinys, kuriame darbinis stresas yra taip pat didelis. Langų gamybos padalinyje patiriamas stresas yra mažiausias, čia darbuotojai pūkiai žino savo vietą organizacijoje ir kas jiems vadovauja.

Taip pat iš 20 paveikslo matome, kaip darbo stažas organizacijoje įtakoja darbinį stresą. Ankstesniuose skyriuose jau buvo minėta, kad plataus profilio gamybos įmonės darbuotojai (pagal darbo stažą šioje organizacijoje) yra labai „jauni“, kas parodo didelę darbuotojų kaitą. Šiame paveiksle matyti, kad 1 ir 2 metų darbo stažą turintys darbuotojai patiria didesnį stresą, nei 3-4 ar 5-8 metus dirbantys vienoje organizacijoje darbuotojai. Kadangi dauguma darbuotojų tirtoje organizacijoje dirba neilgiau nei 2 metus, šis faktas taip pat salygoja didesnį darbinį stresą.



**20 pav.** Darbinio streso vertinimas pagal darbo stažą tiriamoje organizacijoje (N = 66)

Bendras darbuotojų darbo stažas organizacijoje turi įtakos. Didžiausią darbinį stresą nurodo žmonės turintys 5-8 m. darbo stažą. (21 pav.) Toliau didėjant bendram darbo stažui stresas mažėja, ir darbuotojai, turintys 16-22 m. bendrą stažą, nurodo mažiausią plataus profilio gamybos įmonėje patiriamą stresą. Kadangi tirtoje organizacijoje daugiausia, net 35% dirbančiųjų turi 5 m. bendrą stažą, šis faktas taip pat turi įtakos didesniajam darbiniam stresui organizacijoje.



**21 pav.** Darbinio streso vertinimas pagal bendrą darbo stažą tiriamoje organizacijoje (N = 66)

Apibendrinant darbinio streso matavimo statistinių duomenų analizę tiriamoje, galima teigti, kad bendros normavimo bazės kontekste tiriamoje plataus profilio gamybos įmonėje patiriamas darbinis stresas yra pats didžiausias (z-įverčio reikšmė 0,50). Remiantis darbinio streso analize atskirų tiriamos įmonės padalinių atžvilgiu, didžiausią darbinį stresą organizacijoje patiria padangų perdirbimo cecho darbuotojai (z-įverčio reikšmė 1,10). Kitų padalinių (padangų perdirbimo administracija, nekilnojamojo turto) patiriamas stresas yra mažesnis (z-įverčio reikšmės atitinkamai 0,28 ir 0,25). Mažiausią darbinį stresą patiria langų gamybos padalinyje dirbantis personalas (z-įverčio reikšmė -0,26). Dauguma respondentų sutinka, kad darbinį stresą įtakoja rūpinimosi savimi stoka (27,3 proc.), didėjantis darbo krūvis (16,7 proc.), laisvalaikio ir atsipalaidavimo nepakankamumas (15,2 proc.), didelis fizinis nuovargis (15,2 proc.). Respondentai nesutinka, kad darbinės užduotys ir vaidmenys neapibrėžti (56,1 proc.) bei prastos darbo sąlygos (54,5 proc.), kitaip tariant jų manymu darbinės užduotys ir vaidmenys pakankamai apibrėžti, ir pakankamai geros darbo sąlygos. *Padangų perdirbimo padalinio cecho* personalui didžiausią stresą kelia įtampa ir pervargimas darbe (z-įvertis 1,56), racionalaus mąstymo nebuvimas (z-įvertis 1,45), padėties organizacijoje neapibrėžtumas (z-įvertis 1,24), įtampa tarpasmeniniuose santykiuose (z-įvertis 0,94), darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas (z-įvertis 0,91). *Nekilnojamojo turto padalinyje* itin reikšmingos darbinio streso dimensijos: darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas (z-įvertis 0,84), padėties organizacijoje neapibrėžtumas (z-įvertis 0,63), įsipareigojimų ir atsakingumo darbe nebuvimas (z-įvertis 0,55), racionalaus mąstymo nebuvimas (z-

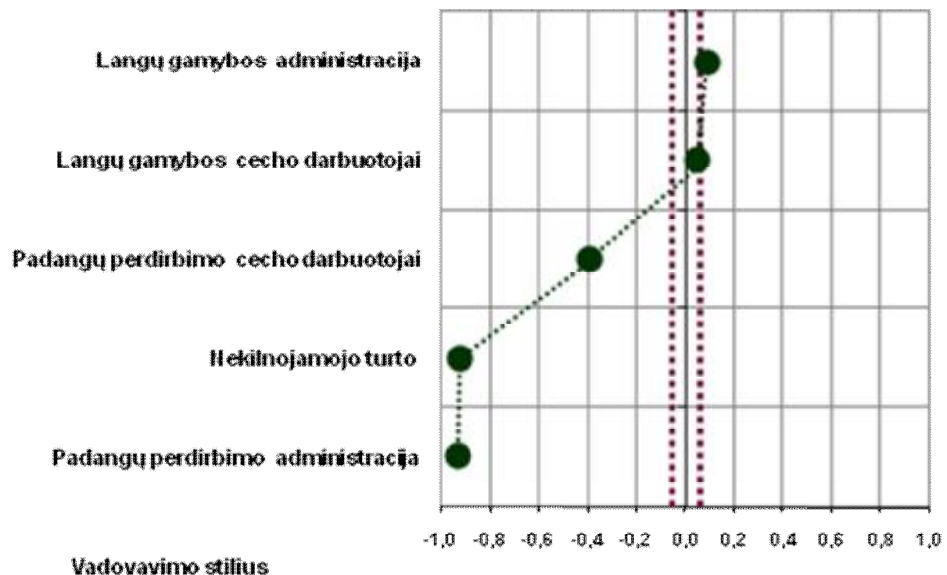
įvertis 0,51). *Padangų perdirbimo administracijoje* darbinį stresą įtakojanti dimensija - darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas (z-įvertis 0,84). *Langų gamybos padalinyje* patiriamas stresas yra mažiausias, reikšmingų z-įverčių, kurie rodytų darbinį stresą, nėra. Darbinį stresą taip pat įtakoja darbo stažas organizacijoje. Gauti tyrimo duomenys rodo, jog plataus profilio gamybos įmonėje nedidelį darbo stažą (1 m. – 1,85, 2 m. – 1,75) turintis personalas, patiria didesnę stresą darbe, nei ilgiau dirbantys darbuotojai. Darbuotojai, turintys nedidelį bendrą darbo stažą (1-15 m.) ir didelį bendrą darbo stažą (virš 23 m.), patiria didelį darbinį stresą, nei personalas, kurio darbo stažas yra vidutinis, t.y. nuo 16 iki 22 metų.

### 3.2. Vadovo lyderystės orientacijos raiška plataus profilio gamybos įmonėje

Kaip ir darbiniam stresui, taip ir vadovo lyderystei nustatyti, gauti duomenys buvo apskaičiuojami naudojant standartizuoto normaliojo skirstinio Z skalę. Gauti z-įverčiai, vidurkis ir nuokrypiai. Šiuo atveju neigiamas nuokrypis reiškia prastą organizacijos lyderystės vertinimą. Žemiau pateiktame paveiksle (22 pav. ) matome, kad itin prastai vertinama lyderystė yra padangų perdirbimo administracijoje (z-įverčio reikšmė -0,93), t.y. čia vertinama plataus profilio gamybos įmonės direktorė. Ją vetina buhalterija, tiekimo skyrius, padangų perdirbimo cecho įrangos priežiūros skyrius, pardavimų ir surinkimų vadybininkai, padalinių vadovai. Labai panašiai lyderystė vertinama ir nekilnojamojo turto padalinyje. Čia z-įverčio reikšmė taip pat netoli 1 (z-įverčio reikšmė -0,92). Vienu ir kitu atveju nukrypimas yra beveik per visą standartizuotą nuokrypį, kas pasako, kad įmonėje labai prasta vadovavimo strategija.

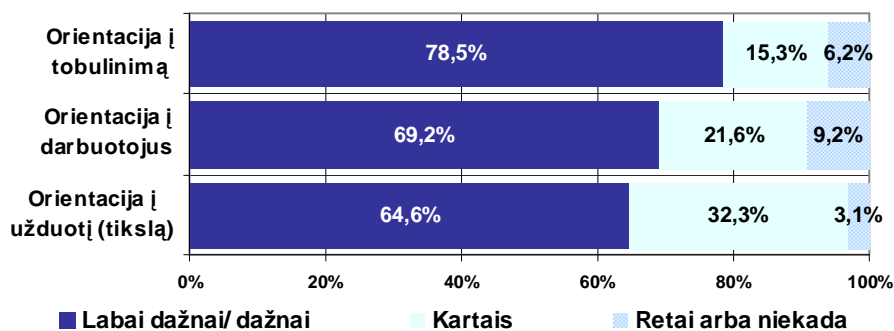
Padangų perdirbimo cecho darbuotojai savo padalinio vadovą vertina šiek tiek palankiau (z-įverčio reikšmė -0,37). Gauti rezultatai nesiekia puse standartinio nuokrypio, tačiau nėra labai džiuginantys.

Priešinga situacija matoma langų gamybos padalinyje, kur lyderystė vertinama kur kas geriau. Tiek šio padalinio administracija (z-įverčio reikšmė 0,16), tiek cecho darbuotojai (z-įverčio reikšmė 0,1) savo vadovo lyderystę vertina pakankamai gerai, z-įverčio reikšmės labai arti vidurkio.



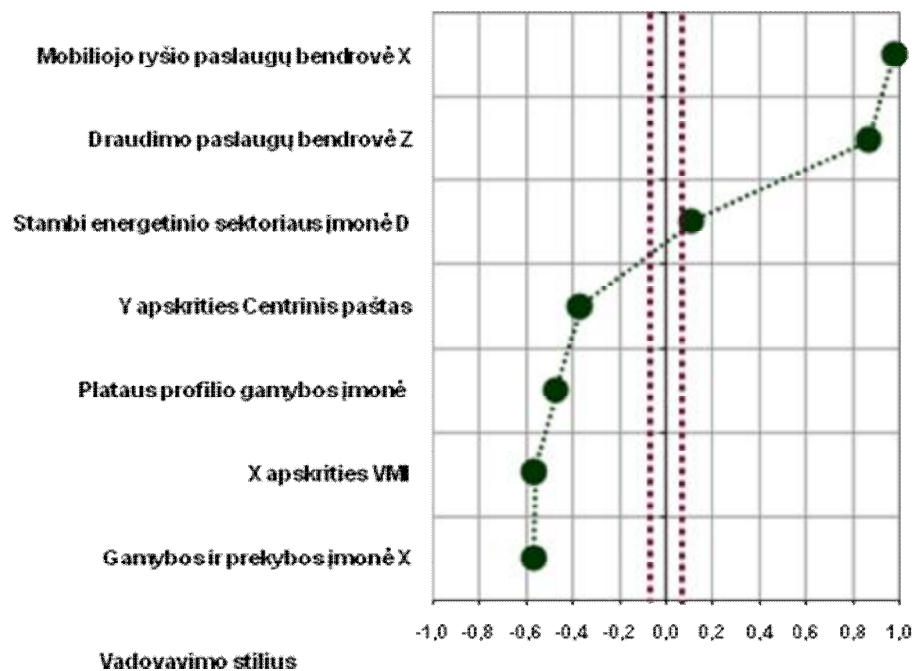
22 pav. Vadovavimo stiliaus raiška z-įverčiais atskiruose plataus profilio gamybos įmonės padaliniuose (N = 65)

23 pav. pavaizduotas respondentų pritarimas vadovo lyderystės orientacijai. Galima teigti, jog dauguma respondentų (78,5 proc.) sutinka, kad jų tiesioginiai vadovai daugiausiai turi orientacijos į tobulinimą bruožų. Ir stipriausiai išreikštas respondentų nepritarimas dimensijoms, susijusioms su vadovo orientacija į darbuotojus (9,2 proc.) (žr. 12 pav.)



23 pav. Pritarimas vadovavimo stiliaus dimensijoms, (proc. N = 65)

Sekančiame paveiksle (24 pav.) matome, kaip plataus profilio gamybos įmonės lyderystė vertinama bendroje normavimo imtyje, tarp 7 įvairių verslo ir viešųjų organizacijų, kur buvo apklausti 863 respondentai. Iš grafiko matyti, kad tirtos organizacijos lyderystė nėra vertinama prasčiausiai (z-įverčio reikšmė -0,48), bet beveik per pusantro standartinio nuokrypio atsilieka nuo mobiliojo ryšio paslaugų bendrovės, kas parodo, kad plataus profilio gamybos įmonės lyderystė yra pakankamai blogai vertinama.



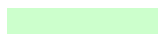
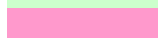
24 pav. Vadovavimo stiliaus raiška z-įverčiais bendroje normavimo imtyje ( N = 863)

Išsiaiškinus kaip organizacijos lyderystė vertinama bendroje imtyje ir atskiruose padaliniuose, tikslinga atskleisti atskirų padalinių ir vadovų lyderystės dimensių (subskalių) vertinimus. Žemiau pateikta lentelė patvirtina anksčiau aptartus grafikus, kad blogiausiai vertinama lyderystė yra padangų perdirbimo administracijoje (vertinama organizacijos direktorė), bei nekilnojamojo turto padalinys. Ši lentelė leidžia vaizdžiai matyti pagal kurias dimensijas ir kuriuose padaliniuose lyderystės orientacijos yra mažiau išreikštos (raudona spalva pažymėti langeliai). Matome, kad tiek padangų perdirbimo administracijoje, tiek nekilnojamojo turto padalinyje visų lyderystės orientacijų ž-įverčių reikšmės yra daugiau nei -0,5, kas parodo itin blogą vadovavimą organizacijoje.

14 lentelė

**Vadovavimo stiliaus įvairių sričių vertinimas atskiruose plataus profilio gamybos įmonės padaliniuose (N = 65)**

Dimensijos	Nekilnojamojo turto	Langų gamybos administracija	Langų gamybos cecho darbuotojai	Padangų perdirbimo administracija	Padangų perdirbimo cecho darbuotojai
Orientacija į darbuotojus	-1,03	0,25	0,15	-0,94	-0,35
Orientacija į tobulinimą	-0,62	0,39	0,06	-0,57	-0,27
Orientacija į užduotį (tikslą)	-1,03	-0,20	0,08	-1,19	-0,46

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

15 lentelėje pateikiama vertinimo „harmonija“. Ne tik pavaldiniai vertina savo tiesioginį vadovą, bet ir vadovas vertina pats save. Čia matome, kad langų gamybos padalinio ir padangų perdirbimo cecho vadovai yra linkę save nuvertinti. Pavaldiniai juos vertina palankiau, nei jie save. Problemos egzistuoja pas įmonės direktorę, bei nekilnojamojo turto padalinio vadovą. Jie linkę save pervertinti.



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

R/Nr	Pareigos	Vertinimo „harmonija“							
		Pearson'o koreliacijos koeficientas	Pavaldinių vertinimas		Vadovo savęs vertinimas	Vidurkių skirtumas			
		r	M	V%	M	Dif.	Vertinimo kryptingumas	Vertinimo santykinis kontrastas	p
1	Langų gamybos vadovas	0,62	2,14	13%	1,89	0,25	V<P	8%	*
2	Padangų perdirbimo vadovas	0,06	1,83	7%	1,44	0,38	V<P	13%	** *
3	Nekilnojamo turto vadovas	0,14	1,47	29%	1,72	-0,25	V>P	8%	**
4	Įmonės direktorė	0,20	1,47	19%	1,53	-0,06	V>P	2%	

**Pastaba:**

V&gt;P Pavaldiniai vertina mažiau palankiai nei vadovai save

V&lt;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&lt;0,001

\*\* p&lt;0,01

\* p&lt;0,05

Apibendrinant galima pasakyti, kad prasčiausiai vadovavimas vertinamas padangų perdirbimo padalinio administracijoje (vertinama organizacijos direktorė), bei nekilnojamojo turto padalinyje. (vertinamas padalinio vadovas). Tiek padalinių darbuotojų (14 lentelė), tiek vadovų savęs vertinimai (15 lentelė) parodo, kad šiuose padaliniuose lyderystė vertinama prasčiausiai.

### 3.3. Vadovo lyderystės orientacijos ir darbinio streso sąryšiai

Hipotetiškai, galima spręsti, kad vadovo lyderystės orientacija tiriamoje įmonėje įtakoja personalo darbinį stresą. Siekiant paneigti arba patvirtinti šią hipotezę, reikalinga apskaičiuoti vadovo lyderystės orientacijų ir darbinio streso dimensijų koreliacijas, kaip koreliuoja šios dimenijos tarpusavyje. 16 lentelėje pateikti koreliaciniai ryšiai tarp tiriamų dimensijų.

16 lentelė

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

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

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

Dimensijos	Orientacija į darbuotojus	Orientacija į tobulinimą	Orientacija į užduotį (tikslą)
Darbo krūvis	-0,13	-0,02	0,01
Subrendimas atsakingesniai darbui	-0,23 *	-0,42 ***	-0,17
Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	-0,14	-0,13	-0,12
Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	-0,33 **	-0,34 **	-0,19
Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	0,02	-0,13	-0,01
Darbo sąlygos	-0,01	-0,18	0,05
Įtampa ir pervargimas darbe	0,13	-0,03	0,23
Vidinė įtampa, nerimas	-0,16	-0,12	-0,09
Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	-0,04	-0,07	0,10
Fizinis nuovargis	-0,22	-0,19	-0,09
Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	-0,19	-0,20	-0,17
Rūpinimasis savimi	-0,37 **	-0,25 *	-0,39 ***
Racionalus mąstymas	0,15	0,05	0,20

**Pastaba** :                      \*\*\* Patikimumas 0,001                      \*\* Patikimumas 0,01                      \* Patikimumas 0,05

Analizuojant koreliacinius ryšius (žr. 9 lentelę), galima teigti, jog tarp 13 darbinio streso ir 3 vadovo lyderystės dimensių galima išskirti nestiprias, tačiau sistemingas koreliacines sąsajas. Koreliacijos nuokrypis svyruoja tarp -1 ir 1, koreliacija yra reikšminga, kai yra virš 0,3 (arba -0,3). Neigiamos koreliacinės reikšmės, rodo, jog didėjant vienam kintamajam, kito kintamojo reikšmė mažėja (pvz. Didėjant vadovo orientacijai į užduotį, mažėja darbuotojo rūpinimasis savimi, arba atvirkščiai mažėjant vadovo orientacijai į užduotį, didėja darbuotojo rūpinimasis savimi). Reikšminga atvirkštinė koreliacija atsispindi tarp vadovo orientacijos į tobulinimą ir darbuotojo subrendimo atsakingesniai darbui (-0,42), bei tarp vadovo orientacijos į santykius ir darbuotojo rūpinimosi savimi (-0,37). Pakankamai reikšmingi atvirkštiniai koreliaciniai ryšiai sieja darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumo dimensiją su vadovo orientacijos į tobulinimą (-0,34) ir orientacijos į santykius (-0,33) dimensijomis. Koreliaciniai ryšiai nerodo priežastinių ryšių tarp šių dimensių, tačiau parodo, kad kintant vienos dimensijos reikšmei, kinta ir kitos dimensijos reikšmė.

Norint pagrįsti koreliacinius ryšius, reikalinga juos patikrinti apskaičiuojant daugiamatę regresiją ( $r^2$ ) (žr. 17 lentelė) Priklausomas kintamasis šiuo atveju yra darbinio streso dimensijos, o nepriklausomam kintamajam priskiriamos vadovo lyderystės orientacijos. Daugiamatė regresija ( $r^2$ ) ir patikimumo statistinis rodiklis ( $p$ ) parodo kaip vadovo lyderystės orientacijos įtakoja darbinio streso veiksnį.

**Ryšiai tarp darbinio streso ir vadovavimo stiliaus Plataus profilio Y gamybos įmonės imtyje ( $N_{\min} = 64$ ;  $N_{\max} = 65$ )**

Dimensijos	Orientacija į darbuotojus Orientacija į tobulinimą Orientacija į užduotį (tikslą)			
	r =	r <sup>2</sup> =	F =	p <
Darbo krūvis	0,362	0,131	3,075	0,034
Subrendimas atsakingesniai darbui (kitoms pareigoms)	0,505	0,255	6,963	0,000
Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	0,138	0,019	0,397	0,756
Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	0,436	0,190	4,762	0,005
Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	0,287	0,082	1,823	0,152
Darbo sąlygos	0,378	0,143	3,390	0,024
Įtampa ir pervargimas darbe	0,410	0,168	4,099	0,010
Vidinė įtampa, nerimas	0,201	0,040	0,858	0,468
Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	0,328	0,108	2,451	0,072
Fizinis nuovargis	0,330	0,109	2,493	0,068
Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	0,203	0,041	0,871	0,461
Rūpinimasis savimi	0,417	0,174	4,279	0,008
Racionalus mąstymas	0,273	0,075	1,640	0,189

r - Aibinės koreliacijos koeficientas

r<sup>2</sup> - suvestinis apibrėžtumo koeficientas

F - stebėta Fišerio statistikos reikšmė

Iš daugiamatės regresijos koeficiento matyti, kad vadovo lyderystės orientacija labiausiai veikia subrendimo atsakingesniai darbui (kitoms pareigoms) (25,5 proc.), darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumą (19 proc.), darbuotojo rūpinimąsi savimi (17,4 proc.), įtampą ir pervargimą darbe (16,8 proc.) dimensijas. Patikimumo koeficientas patvirtina vadovo lyderystės orientacijos veikiamų darbinio streso dimensijų, kurios daugiausiai įtakojamos, patikimumą. Darbinio streso dimensijos, kurių patikimumo rodiklis didelis (darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas ( $p < 0,756$ ), vidinė įtampa ir nerimas ( $p < 0,468$ ), laisvalaikis ir atsipalaidavimas ( $p < 0,461$ ), racionalus mąstymas ( $p < 0,189$ ), įsipareigojimai ir atsakingumas darbe ( $p < 0,152$ ), nepakankamai įtakojamos vadovo lyderystės orientacijos ir daugiau priklauso nuo kitų personalą veikiančių veiksnių (organizacinio klimato, filosofijos, materialinio skatinimo ir kt.)

## IŠVADOS

Ø Darbinį stresą galima apibrėžti kaip tam tikras psichologines, fizines ir emocišes reakcijas, kurias iššaukia neatitinkantys gebėjimų ir žinių, reikalavimai darbe, ir iš to atsirandanti įtamos būšena. Išskiriamos šios pagrindinės stresorių grupės: darbo sąlygos, darbo turinio, organizaciniai reikalavimai, tarpasmeniniai santykiai, asmenybė. Apibendrinant mokslinę literatūra, pateikiami šie streso darbe požymiai: emociniai (nerimas, baimė, depresija, pyktis, irzlumas), fiziniai (nuolatiniai galvos skausmai, nemiga, širdies permušimai, burnos džiuvimas, oro trūkumas), elgesio (šalinimasis kitų žmonių draugijos, neproduktyvus darbas, kai dirbant daugiau, padaroma mažiau; polinkis į alkoholizmą, kofeino, nikotino, medikamentų, tam tikro maisto vartojimas);

Ø Lyderystė – neformalus grupės valdymas, siejamas su tikslų siekimu, darbuotojų supratimu ir motyvavimu, pokyčių formavimu ir įgyvendinimu. Išskiriamos trys vadovo lyderystės orientacijos: į užduotį, į santykius ir į tobulinimą. Remiantis vadovavimo stilių teorijomis, vadovo lyderystės orientacijos į užduotį, į santykius ar į tobulinimą sujungiamos tarpusavyje įvertinant situaciją organizacijoje, darbuotojų brandumo lygį ir dalyvavimą sprendimų priėmimo procese;

Ø Dauguma autorių išskiria tris darbinio streso įveikimo lygmenis: organizacinį, individualų, ir individualų/organizacinį. Organizaciniu lygmeniu pateikiamos šios personalo darbinio streso mažinimo priemonės: tinkamas karjeros valdymas, darbo fizinės aplinkos gerinimas, darbo turinio gerinimas, valdymo tobulinimas, pagalbos programų diegimas, konsultavimas ir socialinė parama.

Ø Remiantis skaičiavimais, analizuojamoje įmonėje atlikto tyrimo darbinio streso testas atitinka patikimumo ir validumo reikalavimus: atskirose dimensijose Cronbach alfa vidurkis svyruoja nuo 0,55 iki 0,9, faktorinių svorių vidurkis yra nuo 0,51 iki 0,7, faktoriaus sklaida - nuo 25 iki 50 proc., visumos koreliacijos koeficientas - nuo 0,23 iki 0,44. Plataus profilio gamybos įmonėje atlikto vadovo lyderystės orientacijų tyrimo testo kokybės statistiniai duomenys, lyginant su bendra normavimo baze, šiek tiek mažesni dėl mažesnės tyrimo imties, tačiau taip pat yra pakankamai aukšti (Cronbach alfa – nuo 0,88 iki 0,92, faktoriniai svoriai nuo 0,66 iki 0,73, sklaida – nuo 44 iki 54 proc., visumos koreliacijos koeficientas nuo 39 iki 49), ir tenkina testo tinkamumo bei patikimumo rodiklius;

Ø Bendroje normavimo imtyje matyti, jog tiriamoje plataus profilio gamybos įmonėje patiriamas darbinis stresas yra pats didžiausias (z-įverčio reikšmė 0,50). Remiantis darbinio streso analize atskirų tiriamos įmonės padalinių atžvilgiu, didžiausią darbinį stresą organizacijoje patiria padangų perdirbimo cecho darbuotojai (z-įverčio reikšmė - 1,10). Kitų padalinių (padangų perdirbimo administracija, nekilnojamojo turto) patiriamas stresas yra mažesnis (z-įverčio reikšmės atitinkamai 0,28 ir 0,25). Mažiausią darbinį stresą patiria langų gamybos padalinyje dirbantis personalas (z-įverčio reikšmė -0,26).

Ø Dauguma respondentų sutinka, kad darbinį stresą įtakoja rūpinimosi savimi stoka (27,3 proc.), didėjantis darbo krūvis (16,7 proc.), laisvalaikio ir atsipalaidavimo nepakankamumas (15,2 proc.), didelis fizinis nuovargis (15,2 proc.). Respondentai nesutinka, kad darbinės užduotys ir vaidmenys neapibrėžti (56,1 proc.) bei prastos darbo sąlygos (54,5 proc.), kitaip tariant jų manymu darbinės užduotys ir vaidmenys pakankamai apibrėžti, ir pakankamai geros darbo sąlygos;

Ø *Padangų perdirbimo padalinio cecho personalui* didžiausią stresą kelia įtampa ir pervargimas darbe (z-įvertis 1,56), racionalaus mąstymo nebuvimas (z-įvertis 1,45), padėties organizacijoje neapibrėžtumas (z-įvertis 1,24), įtampa tarpasmeniniuose santykiuose (z-įvertis 0,94), darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas (z-įvertis 0,91). *Nekilnojamojo turto padalinyje* itin reikšmingos darbinio streso dimensijos: darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas (z-įvertis 0,84), padėties organizacijoje neapibrėžtumas (z-įvertis 0,63), įsipareigojimų ir atsakingumo darbe nebuvimas (z-įvertis 0,55), racionalaus mąstymo nebuvimas (z-įvertis 0,51). *Padangų perdirbimo administracijoje* darbinį stresą įtakoianti dimensija - darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas (z-įvertis 0,84). *Langų gamybos padalinyje* patiriamas stresas yra mažiausias, reikšmingų z-įverčių, kurie rodytų darbinį stresą, nėra;

Ø Darbinį stresą įtakoja ir demografinės personalo charakteristikos. Gauti tyrimo duomenys rodo, jog plataus profilio gamybos įmonėje nedidelį darbo stažą (1 m. – 1,85, 2 m. – 1,75) turintis personalas, patiria didesnę stresą darbe, nei ilgiau dirbantys darbuotojai. Darbuotojai, turintys nedidelį bendrą darbo stažą (1-15 m.) ir didelį bendrą darbo stažą (virš 23 m.), patiria didesnę darbinį stresą, nei personalas, kurio darbo stažas yra nuo 16 iki 22 metų.

Ø Plataus profilio gamybos įmonės lyderystės vertinimas bendroje normavimo bazėje yra žemiau vidurkio (-0,48), ir vadovo lyderystė vertinama geriau nei X apskrities VMI bei gamybos ir prekybos įmonėje X, bet prasčiau nei mobiliojo ryšio paslaugų bendrovės, draudimo paslaugų bendrovės Z, stambios energetinio sektoriaus bendrovės, ir Y apskrities centrinio pašto;

Ø Itin prastai vertinama lyderystė padangų perdirbimo administracijoje (z-įverčio reikšmė -0,93) ir nekilnojamojo turto padalinyje (z-įverčio reikšmė -0,92). Padangų perdirbimo cecho darbuotojai savo padalinio vadovą vertina šiek tiek palankiau (z-įverčio reikšmė -0,37). Langų gamybos padalinyje lyderystė vertinama kur kas geriau (padalinio administracija - z-įverčio reikšmė 0,16, cecho darbuotojai - z-įverčio reikšmė 0,1) z-įverčio reikšmės labai arti vidurkio.

Ø Dauguma respondentų (78,5 proc.) sutinka, kad jų tiesioginiai vadovai orientuoti į tobulinimą. Ir stipriausiai išreikštas respondentų nepritartimas dimensijoms, susijusioms su vadovo orientacija į darbuotojus (9,2 proc.);

Ø Langų gamybos padalinio (dif. 0,25) ir padangų perdirbimo cecho (dif. 0,38) vadovai yra linkę save nuvertinti (pavaldiniai juos vertina palankiau, nei jie save). Įmonės direktorė (dif. -

0,25), bei nekilnojamojo turto padalinio vadovas (dif. -0,06) pervertina save (pavaldiniai juos vertina prasčiau, nei jie save);

Ø Išanalizavus tyrimo plataus profilio gamybos įmonėje rezultatus, galima teigti, kad baigiamojo darbo pradžioje iškelta hipotezė iš dalies pasitvirtino, kad personalo darbinį stresą įtakoja vadovo lyderystės orientacija. Hipotezę patvirtina:

- vadovo lyderystės orientacijų ir darbinio streso dimensijų pasikartojantys koreliaciniai ryšiai (svyruoja nuo 0,01 iki 0,42). Reikšminga atvirkštinė koreliacija nustatyta tarp vadovo orientacijos į tobulinimą ir darbuotojo subrendimo atsakingesniame darbe (-0,42), bei tarp vadovo orientacijos į santykius ir darbuotojo rūpinimosi savimi (-0,37);
- remiantis regresine analize, vadovo lyderystės orientacijos labiausiai įtakoja šias darbinio streso dimensijas: subrendimo atsakingesniame darbe (kitoms pareigoms) (25,5 proc.), darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumą (19 proc.), darbuotojo rūpinimąsi savimi (17,4 proc.), įtampą ir pervargimą darbe (16,8 proc.) dimensijas. Vidutiniškai darbinio streso dimensijos įtakojamos vadovo lyderystės orientacijų 11,8 proc., kas sudaro 1/10 iš 100 poc. visų darbinio streso veiksnių.
- darbinis stresas didžiausias padangų perdirbimo padalinyje (1,10 ceche, 0,28 – cecho administracijoje) ir nekilnojamojo turto padalinyje (0,25), ir atitinkamai prasčiausiai darbuotojų vertinamas vadovų lyderystės stilius padangų perdirbimo padalinyje (-0,93 - cecho administracijoje, -0,37 – ceche) ir nekilnojamojo turto padalinyje (-0,93);

## REKOMENDACIJOS

Ø Bendros plataus profilio gamybos įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir darbinių stresorių (didelis darbo krūvis, rūpinimosi savimi stoka, laisvalaikio ir atsipalaidavimo nepakankamumas, didelis fizinis nuovargis) mažinimo atžvilgiu, galima rekomenduoti, organizaciniu lygmeniu daugiau dėmesio skirti darbo turinio gerinimui (peržiūrėti darbo grafikus, pertvarkyti darbus, patikslinti darbo vaidmenis, suteikti daugiau darbo kontrolės patiems darbuotojams), pagalbos programų diegimui (sveikatos gerinimo programos, streso įveikimo programos), individo lygmeniu atkreipti dėmesį į paties darbuotojo meditacijos ir relaksacijos pratimus darbe, laiko jutimo mokymo programas. Taikyti prevencines priemones (konsultavimas, socialinė parama), kad darbinis personalo stresas būtų kuo mažesnis.

Ø Padangų perdirbimo cecho vadovui, formuojant žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją, paremtą darbinių stresorių mažinimu, galima rekomenduoti patikslinti darbo vaidmenis, suteikti daugiau darbo kontrolės patiems darbuotojams, įdiegti organizacines žvalumo ir sveikatingumo, streso įveikimo programas, skirti daugiau dėmesio darbinių santykių reguliavimui, konsultavimui, socialinei paramai. Strategijoje tikslinga numatyti valdymo tobulinimo programas (vadovo mokymai, ir vadovavimo vertinimas).

Ø Nekilnojamojo turto padalinyje darbinių stresorių mažinimui, tikslinga apibrėžti darbinius vaidmenis ir užduotis, skirti daugiau dėmesio organizacijos padėties aptarimui ir darbuotojų informavimui apie pasiektus rezultatus, daugiau kontroliuoti kas ir už ką yra atsakingas, skatinti racionalaus mąstymo programų kūrimą ir diegimą;

Ø Padangų perdirbimo administracijos žmogiškųjų išteklių strategijoje, reikalinga numatyti šiuos darbinio streso mažinimo tikslus: pirmiausia apibrėžti darbuotojo padėtį organizacijoje, peržiūrėti darbinės instrukcijas, atsakomybę, darbo pobūdį, taip pat kadangi prastai vertinamas vadovavimo stilius, tikslinga tobulinti valdymą (vadovo mokymai, vadovavimo stiliaus vertinimas).

Ø Analizuojant langų padalinio darbinio streso lygį, reikšmingų stresorių nebuvo pastebėta, galima pažymėti, kad pakankamai rūpinimąsi personalo laisvalaikio ir atsipalaidavimu, darbuotojai rūpinasi savimi, aukštas darbuotojų padėties padalinyje apibrėžtumas. Siekiant ateityje išvengti personalo darbinio streso, tikslinga taikyti prevencines priemones – konsultavimą, socialinę paramą.



## LITERATŪRA

1. Aleksandravičienė I. (2004). *Stresas darbe: kaip jį valdyti?* Vadovo pasaulis, 6, p. 21-23.
2. Andrijauskaitė, I., Bumblytė, D. (2003). *Stresas darbe ir sveikata*. Mokslas ir gyvenimas, 10, p. 14-16.
3. Barvydienė, V. (2001). Elgesio stilių vertinimo metodika. *Vadovo pasaulis*, Nr.5. p.43-47.
4. Barvydienė, V. (2002). Vadovavimas ir vadovas viešojoje organizacijoje. *Viešasis administravimas*. Kaunas: Technologija.
5. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
6. Bimbirytė, N., Lementauskaitė, K. (2007 m.). *Organizacinio klimato ir darbinio streso sąveikos diagnostinis tyrimas: laisvės atėmimo įstaigų atvejis*. Magistro darbas. Šiaulių universitetas.
7. Bitinas, B. (1998). *Ugdymo tyrimų metodologija*. Vilnius: Jošara.
8. Bristol Primary Care Trust. [žiūrėta 2008-03-21]. Prieiga per Internetą: <<http://www.bristolpct.nhs.uk/>>.
9. Chmiel, N. (red.). (2005). Darbo ir organizacinė psichologija. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
10. Čeputienė, G. (2003). *Vadovavimo stilių diagnostika*. Bakalauro baigiamasis darbas. Šiaulių universitetas, Šiauliai.
11. Dainienė, B. (2006). *Vadovo lyderystės stiliaus poveikis įmonės pardavimo specialistų orientacijai į klientus*. Verslo žinios, 15. p. 5.
12. Dale, K., Fox, M. L. (2008). Leadership Style and Organizational Commitment: Mediating Effect of Role Stress. *Journal of Managerial Issues*. 109 – 130. Prieiga per Internetą: <EBSCO duomenų bazės <<http://search.epnet.com>>>.
13. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
14. European Association of Craft Small and Medium-sized Enterprises. [žiūrėta 2008-03-22]. Prieiga per internetą: <<http://www.ueapme.com/EN/index.shtml>>.
15. European Centre of Enterprises with Public Participation and of Enterprises of General Economic Interest. [žiūrėta 2008-03-22]. Prieiga per internetą: <[http://www.ceep.org/about/who\\_we\\_are](http://www.ceep.org/about/who_we_are)>.
16. European Trade Union Confederation. [žiūrėta 2008-03-22]. Prieiga per internetą: <<http://www.etuc.org/r/5>>.
17. Furst M. (1998). *Psichologija* .
18. Human Recourse Institute of New Zeland Incorporated. [žiūrėta 2008-03-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.hrinz.org.nz/Site/About/default.aspx>>.

19. Institute of Work, Health and Organizations. [žiūrėta 2008-03-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.nottingham.ac.uk/iwho/about/index.php>>.
20. International Stress Management Association UK. ISMA [žiūrėta 2008-03-21]. Prieiga per Internetą: < <http://www.isma.org.uk/content/default.asp?PageId=103>>.
21. Jacikevičius, A. (1995). *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Vilnius: Žodynas.
22. Jankevičienė, L., Labanauskienė, J. (2007 m.). *Organizacinio klimato ir darbinio streso sąveikos diagnostinis tyrimas. AB „Šiaulių energija“ atvejis*. Magistro darbas. Šiaulių universitetas.
23. Jazdauskaitė, V. (2003). Vadovo vaidmuo formuojant komandą // *Vadovo pasaulis*, 12, p 20-22.
24. Jonaitytė, A. (2004). *Dar kartą stresas... darbe*. *Psichologija tau*, 2, p. 32-35.
25. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
26. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Lucijus.
27. Kučinskienė, R. (2002). Stresas darbe. Kaip sumažinti jo poveikį. *Vadovo pasaulis*, 11, p. 24-26.
28. Leka, S., Griffiths, A., Cox, T. (2003). Work organisation and stress. Systematic Problem Approaches for Employers, Managers and Trade Union Representatives. Protecting Workers' Health Series No. 3. Prieiga per internet: < [http://www.who.int/occupational\\_health/publications/en/oehstress.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/en/oehstress.pdf)>.
29. Losyk, B. (2006). Getting a Grip on Stress: What HR Managers Must Do to Prevent Burnout and Turnover. Wiley InterScience. Employment Relations Today DOI 10.1002/ert. Prieiga per internetą: EBSCO duomenų bazės <<http://search.epnet.com>>. p. 9 – 17.
30. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiaulių pedagoginis universitetas.
31. Merkys, G.; Vaitkevičius, S; D. Urbonaitė-Šlyžiuvienė; D. Žvirdauskas ir kt. (2006). Kompleksinis žmogiškųjų išteklių valdymo tyrimas. Tyrimo modulis-2. Personalo vertinimas ir itin perspektyvių darbuotojų atpažinimas UAB "Litesko". Nepublikuotas rankraštis.
32. Merkys, G.; Vaitkevičius, S; D. Urbonaitė-Šlyžiuvienė; D. Žvirdauskas ir kt. (2006). Kompleksinis žmogiškųjų išteklių valdymo tyrimas. Tyrimo modulis-1. Vadovavimo stiliaus, organizacinio klimato ir komandinio darbo vertinimo tyrimas UAB "Vilniaus energija". Nepublikuotas rankraštis.
33. Myers, D. (2000). *Psichologija*. Vilnius: Žodynas.
34. Palmer, S., Cooper, C., Thomas, K. (2004). A model of work stress. To underpin the Health and Safety Executive advice for tackling work-related stress and stress risk assessments.

- Counselling at Work*. Winter. Prieiga per internetą: < [http://www.counsellingatwork.org.uk/journal\\_pdf/acw\\_winter04\\_a.pdf](http://www.counsellingatwork.org.uk/journal_pdf/acw_winter04_a.pdf)>.
35. Pikūnas, J., Palujanskienė, A. (2005). *Stresas atpažinimas ir įveikimas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių centras.
  36. Razauskas, R. (1997). *Aš vadovas*. Vilnius: Pačiolis.
  37. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“.
  38. Sakalas, A. (2001). *Personalo vadyba: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
  39. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
  40. Sauter, S., Murphy, L., Colligan, M., Swanson, N., Hurrell, J. Jr. (1999). *Stress at work*. DHHS (NIOSH) Publication Number 99-101. Prieiga per internetą: < <http://www.cdc.gov/niosh/atwork.html>>.
  41. Sen, S. (2008). *Executives and The Stress Factor*, The Icfai University Press. Prieiga per internetą: EBSCO duomenų bazės <<http://search.epnet.com>>. p. 39 - 44
  42. Substance Abuse and Mental Health Services Administration. United States Departmento f Health and Human Services. [žiūrėta 2008-03-20]. Prieiga per internetą: < <http://www.samhsa.gov/aboutsamhsa/contacts.aspx>>.
  43. Svajūnas, J. (2007). *Vadovavimo stiliaus įtaka komandinio darbo efektyvumui organizacijoje*. Magistro baigiamasis darbas. Šiaulių universitetas.
  44. Šaparnis, G., Merkys, G. (2001). Psichosocialinės vadybos problemos organizacijoje: santykių sritis vadovas – techninis personalas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 17.
  45. *Tarptautinių žodžių žodynas* (2001). Ats. Red. A. Kinderys. Vilnius: Alma litera.
  46. The Universities and Colleges Employers Association. [žiūrėta 2008-03-21]. Prieiga per internetą: <[http://www.ucea.ac.uk/index.cfm/pcms/site>About\\_Us>About\\_Us/](http://www.ucea.ac.uk/index.cfm/pcms/site>About_Us>About_Us/)>.
  47. UNISON. About us [žiūrėta 2008-03-21]. Prieiga per internetą: < <http://www.unison.org.uk/about/national.asp>>.
  48. Zablackienė A. (2005) . *Psichologinis klimatas įmonėse*. Reklamos ir marketingo idėjos, 3 (13). p. 40.
  49. Žvirdauskas, D. (2006). *Mokyklos vadovo lyderystės ypatumai švietimo subjektų interesų ir mokyklos efektyvumo raiškos aspektu*. Daktaro disertacija. Kauno technologijos universitetas.

## PRIEDAI

### 1 PRIEDAS:

#### Tradicinių vadovavimo stilių sugretinimas

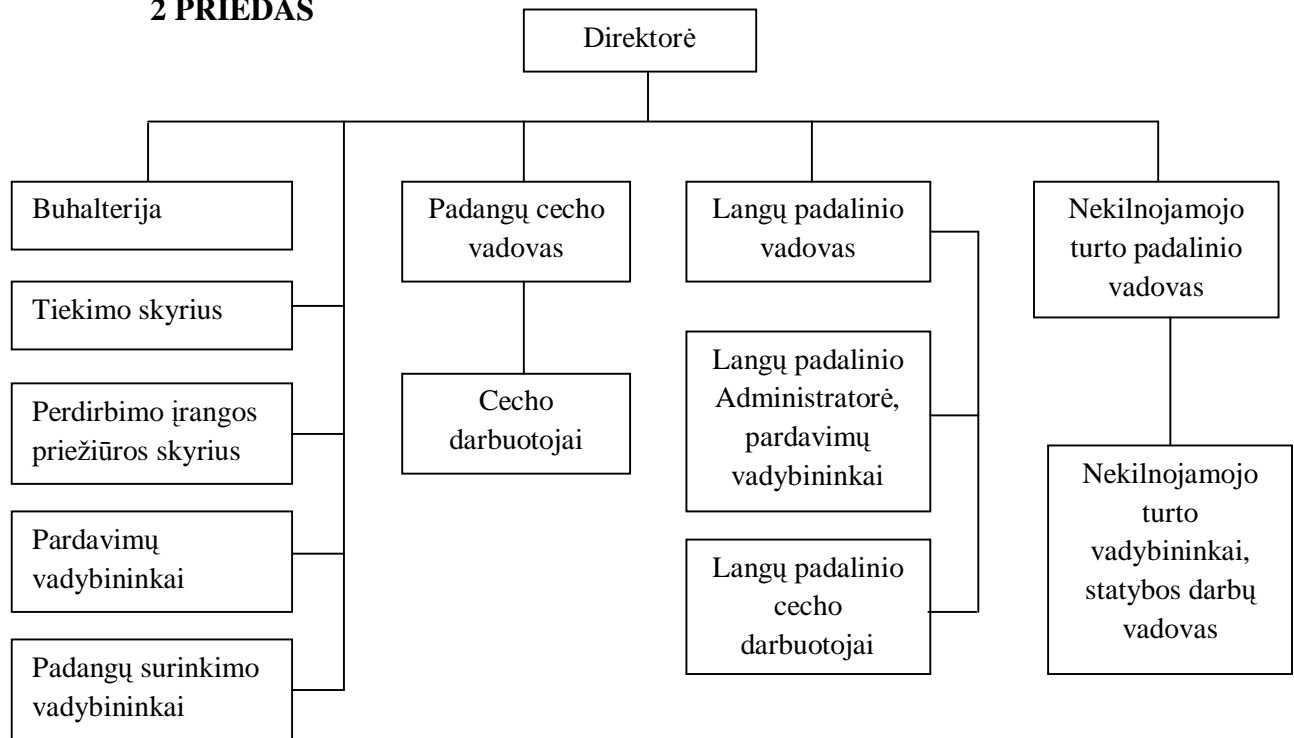
*1 lentelė*

Tradiciniai vadovavimo stiliai Kriterijai	Charizmatinis	Patriarchalinis	Autokratinis	Biurokratinis
Esminis bruožas	Tai vadovavimas remiantis asmeninio spinduliavimo jėga (Dievo dovana)	Tai vadovavimas pagal analogiją su tėvo ar motinos elgsena šeimoje.	Pasižymi stipria valdymo centralizacija, visos valdžios koncentracija vienos rankose. Pagrindinė vadovavimo priemonė yra įsakymas.	Remiasi legalia, preciziška, teise ir įstatymus atitinkančia reguliavimo sistema ir griežtu organizacijos narių pavaldumu bei paklusnumu.
Vadovo santykiai su pavaldiniais	Patraukliems vadovams paklūsta neklausinėdami, jais pasitiki, klauso, yra prie jų prisirišę; pavaldinius gali įkvėpti šaltas, intelektualus, pasvertas pokalbis ar argumentų grožis; kiekvienu atveju sužadina pavaldinio emocijas.	Toks vadovas savo pavaldiniais rūpinasi net ir tada, kai jie negali dirbti.	Vienvaldiškai priima sprendimus, nevertina pavaldinių savarankiškumo, reikalaujama besąlygiško paklusnumo. Rūpinasi savo pavaldiniais tik tol, kol jie yra naudingi, bendraudami rodo mažai pagarbos; į darbuotojus žiūri kaip į tingius, neatsakingus, nedrausmingus, kuriems reikia kontrolės.	Santykiuose su pavaldiniais vyrauja nešališkumas, tinkamas atstumas; užgniaužiamas darbuotojų savarankiškumas ir iniciatyva. Žodinis įsakymas pakeičiamas popieriumi, nuasmeninamas.
Vadovo asmeninės savybės	Patrauklumas (asmeninis žavesys, įvaizdis, elgesys, sukeliantis pasitikėjimą, sugebėjimas įkvėpti, poreikis daryti įtaką kitiems, komunikabilumas ir netradicinis elgesys) yra skiriamasis vadovo bruožas. Tokie vadovai pasižymi tam tikra hipnozės jėga.	Globėjiškumas; sprendimų priėmimas savo nuožiūra, nesitariant su darbuotojais; besąlygiškas autoritetas.	Valdingi, užsispyrę, neretai save pernelyg gerai vertinantys žmonės, kuriems toks vadovavimo stilius gali padėti nuslėpti menką kompetenciją. Pasitaiko ir gerų autokratų, kurie išklausoma savo pavaldinius, tačiau vis tiek ignoruoja ir neatsižvelgia į	Formalus, nešališkas autoritetas.

			jų nuomonę.	
Vadovavimo trūkumai	Vadovas savo hipnozės jėga, argumentų gražumu, retoriniais gabumais gali siekti visuomenei pavojingų tikslų, priverčia pavaldinius patikėti šių tikslų gerumu, teisingumu.	Nesamas vadovo autoritetas, kuriuo jis mėgina naudotis, gali iškreipti vadovavimą ir įgauti familiarumo formą.	Kolektyvo susiskaidymas, nepasitikėjimas vienas kitu; Pavaldinių pasyvumo bei formalaus požiūrio į darbą susiformavimas.	Stilius netinkamas, jei įsakymas, reglamentas nekeičiamas, keičiantis situacijai. Atsiranda galimybė išvengti atsakomybės, suverčiant kalbę „blogam įstatymui“.
Vadovavimo privalumai	Nebijo rizikuoti; bando savo tikslų siekti netradiciniais būdais; yra atkaklūs, pasitikintys savimi, rodo dėmesį savo pavaldinių poreikiams.	Rūpinimasis pavaldiniais net ir tada, kai jie negali dirbti yra esminis šio stiliaus privalumas.	Šie vadovai užtikrina operatyvų problemų sprendimą, valdymo vienovę ir veiksmų koordinavimą; Patyrę nesėkmę jie nesutrinka, o dar energingiau imasi darbo.	Šis stilius geras, jei reglamentuojamos paprastos standartinės procedūros.

**Šaltinis: A.Sakalas, V.Šilingienė „Personalo valdymas“, V.Barvydienė, J.Kasiulį „Vadovavimo psichologija“.**

## 2 PRIEDAS



X pav. Plataus profilio gamybos įmonės valdymo struktūra.

### 3 PRIEDAS:

#### Darbinio streso testo metodologinės kokybinės charakteristikos (N = 769)

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

Darbinis stresas	13	36,82	0,83	0,73	0,59	0,33	0,76	0,29	0,02	0,73
------------------	----	-------	------	------	------	------	------	------	------	------

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

#### 4 PRIEDAS

##### Vadovo lyderystės orientacijos testo metodologinės kokybinės charakteristikos (N = 863)

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

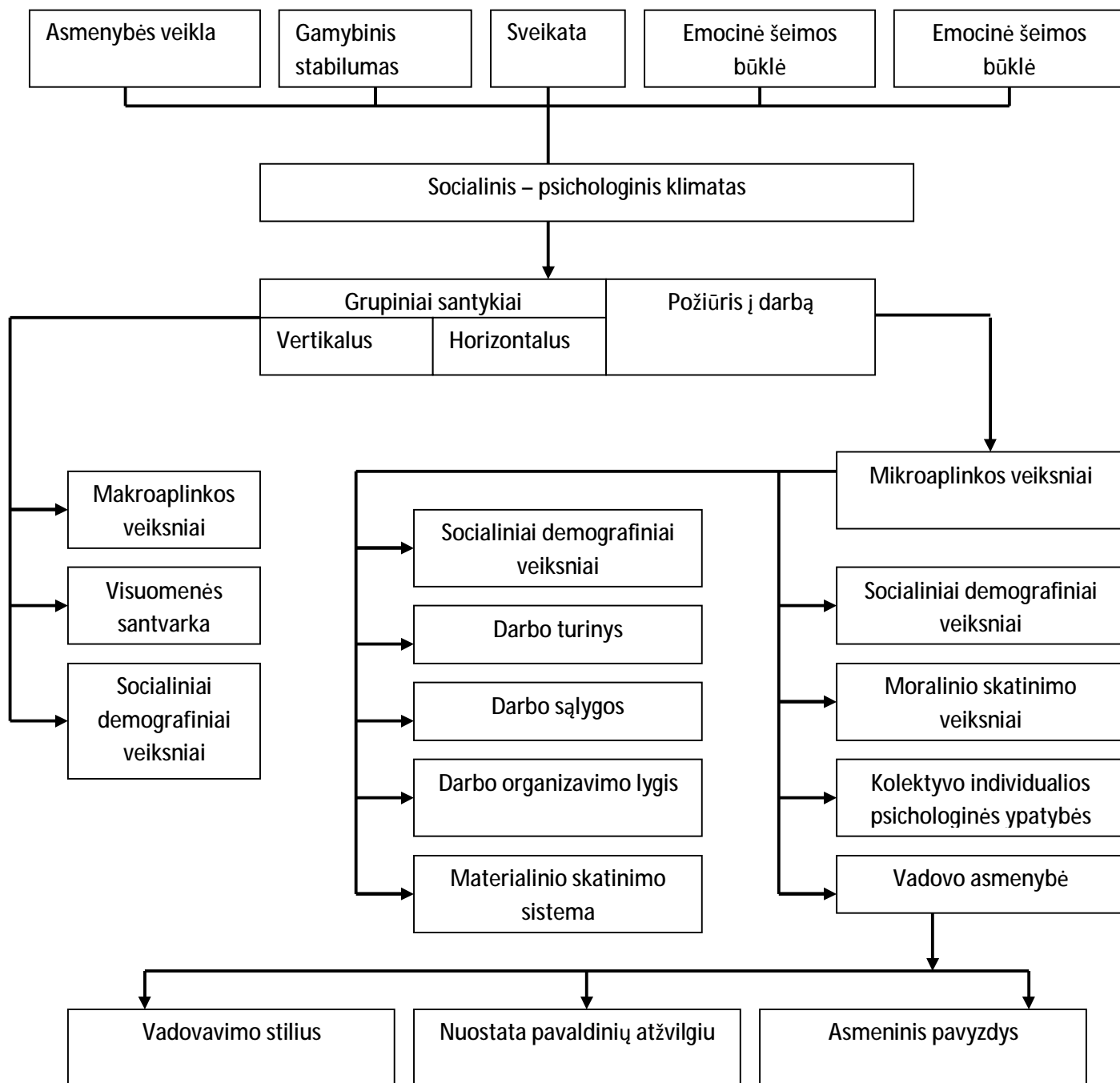
Vadovavimo stilius	3	92,68	0,96	0,95	0,96	0,95	0,97	0,89	0,87	0,91
--------------------	---	-------	------	------	------	------	------	------	------	------

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



## 5 PRIEDAS

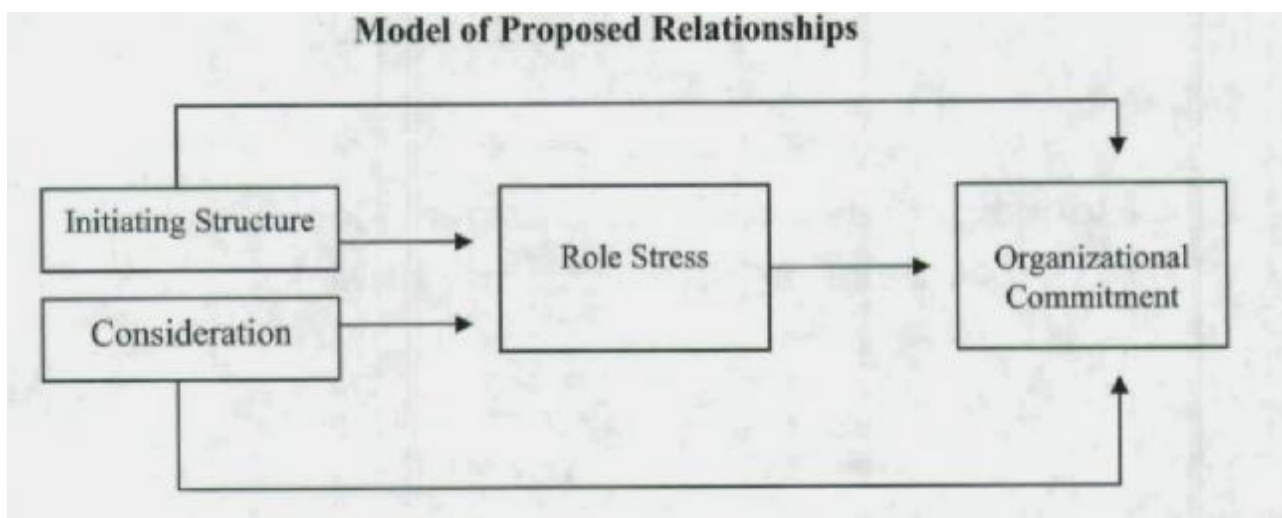
### Socialinis – psichologinis kolektyvo klimatas



Šaltinis: Zablackienė A. (2005) . *Psichologinis klimatas įmonėse*. Reklamos ir marketingo idėjos. Nr. 3 (13). p. 40.

## 6 PRIEDAS

### Sąryšių modelis



Šaltinis: Dale, K., Fox, M. L. (2008). Leadership Style and Organizational Commitment: Mediating Effect of Role Stress. *Journal of Managerial Issues*. 109 – 130. Prieiga per Internetą: < EBSCO duomenų bazės <<http://search.epnet.com>>.