



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

VIKTĖ JONEIKIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ SUVOKIAMAS DARBO NESAugUMAS IR JO SĄSAJOS
SU SUVOKIAMU PASTANGŲ IR ATLYGIO DISBALANSU**

Darbo vadovė: doc. dr. Milda Damkuvienė

Šiauliai, 2026

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Viktė Joneikienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadybos magistro studijų programa <i>Master's study program in management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Švietimo įstaigų vadovų suvokiamas darbo nesaugumas ir jo sąsajos su suvokiamu pastangų ir atlygio disbalansu <i>Perceived Job Insecurity Among Educational Institution Leaders and its Associations with Perceived Effort–reward Imbalance</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Viktė Joneikienė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



**Embargo laikotarpis
*Embargo Period***

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

- ☐ _____ mėnesių / *months*
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).
- ☒ Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

VILNIAUS UNIVERSITETO ŠIAULIŲ AKADEMIJOS DIRBTINIO INTELEKTO ĮRANKIŲ NAUDOJIMO RAŠTO DARBUOSE DEKLARACIJA

Vardas, pavardė: Viktė Joneikienė

Studijų programa, kursas: Vadybos magistro studijų programa, 2 kursas

Rašto darbo pavadinimas: Švietimo įstaigų vadovų suvokiamas darbo nesaugumas ir jo sąsajos su suvokiamu pastangu ir atlygio disbalansu

Rašto darbo tipas (pvz., referatas, kursinis darbas, baigiamasis darbas): baigiamasis darbas

Modulio / dalyko pavadinimas (išskyrus baigiamojo darbo atvejų):

Deklaracijos pateikimo data 2026 m. sausio mėn. 5 d.

Patvirtinu, kad vertinimui pateiktas savarankiškai atliktas rašto darbas yra parengtas laikantis Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekso¹, Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai², Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarkos³ ir Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairių⁴.

Pažymiu, kad rašto darbo rengimui buvo naudojami / nebuvo naudojami (pabraukti tinkamą variantą) generatyvinio dirbtinio intelekto (toliau - DI) įrankiai.

Tuo atveju, jei darbo rengimui buvo pasitelkti DI įrankiai, pateikiu tikslią ir išsamią informaciją apie jų naudojimo tikslus ir apimtį:

1. DI įrankiai:

- Naudoti įrankiai (pvz.: Connected Papers, Midjourney, GitHub Copilot ar kiti, įrašyti): ChatGPT, NotebookLM;
- Naudojimo tikslas (duomenų rinkimas, redagavimas, vertimas, priedų generavimas ar kitas, įrašyti): Teksto vertimui, akademinėjų sąvokų ir terminų tikslinimui, kalbos ir stiliaus redagavimui, konsultacijoms dėl statistinių rezultatų, techninėms konsultacijoms dėl dokumento struktūros.

2. Esminiai DI panaudojimo atvejai:

Darbo dalis/vieta (puslapis, pastraipa)	Naudojimo tikslas	Užklausų pavyzdžiai
Teorinė dalis	Mokslinių straipsnių vertimui į lietuvių kalbą	„Išversk pažodžiui pateiktą tekstą“
Teorinė dalis	Sąvokų reikšmių aiškinimuisi	„Kuo literatūroje skiriasi sąvokos suvokiamas darbo nesaugumas ir subjektyvus darbo nesaugumas“
Tyrimo rezultatų dalis	Konsultacijoms dėl statistinių rezultatų	„Į ką svarbu atkreipti dėmesį interpretuojant Kruskal-Wallis rezultatus?“

¹ Vilniaus universiteto akademinės etikos kodeksas, https://www.vu.lt/site_files/Akademines_etikos_kodeksas_suvestine_redakcija.pdf

² Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai, [2024-05-21 Studijuojančiųjų RD rengimo gynimo ir kaupimo nuostatai.pdf](https://www.vu.lt/site_files/2024-05-21_Studijuojanciuju_RD_rengimo_gynimo_ir_kaupimo_nuostatai.pdf)

³ Vilniaus universiteto Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarka, https://www.sa.vu.lt/external/sa/files/Studiju_skyrius/VUSA_Rasto_darb%C5%B3_rengimo_ir_gynimo_tvarka_2024.pdf

⁴ Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairės, https://www.vu.lt/site_files/SPN-54_2024_priedas.pdf

		„Ar teisingai suprantu gauto rezultato reikšmę?“
Visame magistro darbe	Rašymo stiliaus tobulinimui ir refleksijai	„Ar ši pastraipa suformuluota aiškiai, kur reikėtų atkreipti dėmesį?“ „Ar šioje pastraipoje yra stiliaus klaidų, jei taip, pažymėk kurioje vietoje“
Techniniai klausimai	Dokumento struktūravimas	„Kaip Word programoje sudaryti lentelių ir paveikslų sąrašą?“ „Ar literatūros sąrašas atitinka APA reikalavimus?“

3. Savarankiškumas ir autorystė:

- Patvirtinu, kad esu atsakingas(-a) už rašto darbo savarankiškumą ir autorystę: visos DI sugeneruotos rašto darbo dalys mano atidžiai patikrintos, patikslintos, pataisytos ir pažymėtos literatūros nuorodose. Darbas parengtas užtikrinant jame pateikiamų DI įrankiais sugeneruotų teksto dalių ir (ar) priedų tikslumą, patikimumą ir korektiškumą;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai nenaudoti darbe pateikiamų duomenų, informacijos, autorių minčių klastojimui, iškraipymui ar kitokio pobūdžio klaidinančiam pateikimui.

4. Akademinei etika:

- Patvirtinu, kad pateikta informacija apie DI įrankių naudojimą yra tiksli ir išsami;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai naudoti savarankiško duomenų rinkimo, tyrimo, analizės, teksto ar priedų (*pabraukti tinkamą; jei reikia, įrašyti papildomą informaciją* _____) (pa)pildymui, o ne kaip savarankiško darbo pakaitalas;
- Suprantu, kad nenurodytas DI įrankių naudojimas gali būti laikomas draudimo plagijuoti pažeidimu, kuris numatytas Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekse.

TURINYS

SANTRAUKA	7
SUMMARY	8
LENTELIŲ SĄRAŠAS	9
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	10
ĮVADAS	11
1. SUVOKIAMO DARBO NESAUGUMO IR SUVOKIAMO PASTANGŲ IR ATLYGIO DISBALANSO TEORINĖ ANALIZĖ	14
1.1. Suvokiamo darbo nesaugumo samprata ir jos poveikis organizacijai ir darbuotojams	14
1.1.1. Objektivusis ir suvokiamas nesaugumas dėl darbo	16
1.1.2. Suvokiamo darbo nesaugumo pasekmės organizacijai ir individui	19
1.2. Mainų abipusiškumo principo esmė ir raiška	21
1.3. Pastangų ir atlygio disbalanso samprata	24
1.3.1. Pastangų ir atlygio disbalanso pasekmės organizacijai ir individui	29
1.4. Švietimo įstaigų vadovų suvokiamo nesaugumo darbe ir suvokiamo pastangų ir atlygio disbalanso prielaidos	30
2. TYRIMO METODOLOGIJA	33
2.1. Tyrimo metodo pristatymas	33
2.2. Tyrimo strategija ir jos pagrindimas	33
2.3. Tyrimo organizavimas ir etika	34
2.3.1. Tyrimo instrumentas	35
2.3.2. Statistinė duomenų analizė	37
3. SUVOKIAMO DARBO NESAUGUMO IR SUVOKIAMO PASTANGŲ IR ATLYGIO DISBALANSO TYRIMO REZULTATAI	38
3.1. Tyrimo dalyvių sociodemografinės charakteristikos	38
3.2. Tyrimo dalyvių pateiktas pastangų, atlygio ir perdėto įsipareigojimo darbe vertinimas	39
3.3. Tyrimo dalyvių pateiktas kiekybinio ir kokybinio darbo nesaugumo vertinimas	43
3.4. Pastangų, atlygio, perdėto įsipareigojimo darbe ir pastangų–atlygio disbalanso bei kiekybinio ir kokybinio darbo nesaugumo vertinimo balų sąsajos	48
DISKUSIJA	49
IŠVADOS	52
REKOMENDACIJOS	54
LITERATŪROS SĄRAŠAS	55
PRIEDAI	59
1 priedas. Anketa	59

2 priedas. Pastangų ir atlygio klausimyno subskalių bei pastangų–atlygio disbalanso vertinimas pagal tyrimo dalyvių amžiaus grupes.....	62
3 priedas. Pastangų ir atlygio klausimyno subskalių bei pastangų–atlygio disbalanso rodiklių palyginimas pagal tyrimo dalyvių profesinės patirties, vadovaujamo kolektyvo dydžio ir ugdymo įstaigos vietovės charakteristikas	63
4 priedas. Kiekybinio ir kokybinio darbo nesaugumo vertinimas pagal tyrimo dalyvių profesinės patirties, vadovaujamo kolektyvo dydžio ir ugdymo įstaigos vietovės charakteristikas	66

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas švietimo įstaigų vadovų suvokiamas kiekybinis ir kokybinis darbo nesaugumas, suvokiamas pastangų ir atlygio disbalansas, per didelis įsipareigojimas darbui bei šių reiškinių sąsajos su sociodemografiniais veiksniais. Darbe siekiama atskleisti, kaip švietimo įstaigų vadovai suvokia darbo nesaugumą ir kaip ši patirtis siejasi su jų vertinamais mainais tarp darbuotojo ir organizacijos bei per dideliu įsipareigojimu darbui. Tyrimo aktualumas siejamas su tuo, kad švietimo įstaigų vadovų darbas Lietuvoje grindžiamas kadencijų principu, steigėjo sprendimais ir išoriniais vertinimais, kurie gali turėti reikšmės vadovų suvokiamam darbo nesaugumui ir ateities perspektyvoms.

Šios aplinkybės sudaro prielaidas pasireikšti tiek kiekybiniam, tiek kokybiniam darbo nesaugumui, ypač nuolatinių švietimo politikos pokyčių kontekste. Darbo tikslas – išanalizuoti švietimo įstaigų vadovų suvokiamą kiekybinį ir kokybinį darbo nesaugumą bei jų sąsajas su suvokiamu pastangų–atlygio disbalansu ir perdėtu įsipareigojimu darbui, atsižvelgiant į sociodemografinius veiksnius. Šiam tikslui pasiekti buvo iškelti šie uždaviniai: atskleisti suvokiamo darbo nesaugumo sampratą, apimančią kiekybinį ir kokybinį darbo nesaugumą, švietimo įstaigų vadovų darbo kontekste; išanalizuoti mainų abipusiškumo principą ir pastangų–atlygio disbalanso modelį, siekiant išskirti tiriamų reiškinių tarpusavio sąsajų teorinius aspektus; empiriškai įvertinti švietimo įstaigų vadovų suvokiamą darbo nesaugumą, suvokiamą pastangų–atlygio disbalansą ir per didelį įsipareigojimą darbui bei nustatyti jų tarpusavio sąsajas; ištirti sociodemografinių ir profesinių veiksmų įtaką darbo nesaugumui ir pastangų–atlygio disbalansui bei aptarti gautus rezultatus ankstesnių tyrimų kontekste. Objektas – švietimo įstaigų vadovų suvokiamas kiekybinis ir kokybinis darbo nesaugumas, suvokiamas pastangų ir atlygio disbalansas ir per didelis įsipareigojimas darbui.

Teorinėje darbo dalyje analizuojama suvokiamo darbo nesaugumo samprata, aptariamoms literatūroje nurodomoms šio reiškinio priežastys ir pasekmės. Taip pat nagrinėjamas pastangų ir atlygio disbalanso modelis, grindžiamas socialinių mainų ir abipusiškumo principu bei aptiriamas per didelio įsipareigojimo vaidmuo šiame modelyje. Teorinė analizė atlikta remiantis Lietuvos ir užsienio autorių moksline literatūra.

Empirinei darbo daliai atlikti pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa. Tyrime dalyvavo švietimo įstaigų vadovai. Gauti duomenys buvo analizuojami taikant aprašomosios ir neparametrinės statistikos metodus, naudojant „Microsoft Office Excel“ ir SPSS programas.

Tyrimo rezultatai parodė, kad švietimo įstaigų vadovams būdingesnis kokybinis nei kiekybinis darbo nesaugumas. Jie dažniau nerimauja dėl galimų darbo sąlygų, atsakomybės ar turinio pokyčių, o ne dėl paties darbo praradimo. Taip pat nustatyta, kad abu darbo nesaugumo tipai yra susiję ir dažnai pasireiškia kartu. Suvokiamas pastangų ir atlygio disbalansas siejasi su stipresniu darbo nesaugumu, o per didelis įsipareigojimas darbui didina šį disbalansą ir nesaugumo jausmą. Sociodemografiniai rodikliai, tokie kaip amžius ar lytis, reikšmingos įtakos neturėjo. Tačiau profesiniai veiksniai, ypač vadovavimo patirtis, pasirodė svarbūs – mažiau patirties turintys vadovai dažniau nerimauja dėl galimų neigiamų pokyčių. Tai rodo, kad darbo nesaugumą labiau lemia organizacinis kontekstas ir patirtis, o ne individualios savybės.

Apibendrinant galima teigti, kad darbe išryškėjo suvokiamo pastangų ir atlygio disbalanso bei per didelio įsipareigojimo svarba padedant suprasti švietimo įstaigų vadovų suvokiamą kiekybinį ir kokybinį darbo nesaugumą. Gauti rezultatai leidžia geriau suprasti vadovų darbo situaciją ir gali būti naudingi tobulinant darbo organizavimo sprendimus švietimo sistemoje.

Raktiniai žodžiai: suvokiamas darbo nesaugumas, pastangų ir atlygio disbalansas, per didelis įsipareigojimas, švietimo įstaigų vadovai, sociodemografiniai veiksniai.

SUMMARY

The master's thesis analyzes educational institution leaders' perceived quantitative and qualitative job insecurity, perceived effort–reward imbalance, overcommitment to work, and their relationships with sociodemographic factors. The aim of the thesis is to reveal how educational institution leaders perceive job insecurity and how this experience relates to their evaluation of the exchange between the employee and the organization, as well as to overcommitment to work. The relevance of the research is linked to the fact that the work of educational institution leaders in Lithuania is based on fixed-term appointments, founder decisions, and external evaluations, which may influence leaders' perceived job insecurity and future prospects. These circumstances create conditions for both quantitative and qualitative job insecurity, particularly in the context of continuous changes in education policy.

The objective of the study is to examine educational institution leaders' perceived quantitative and qualitative job insecurity and its associations with perceived effort–reward imbalance and overcommitment, taking sociodemographic factors into account. To achieve this objective, the following tasks were formulated: to define the concept of perceived job insecurity, encompassing both quantitative and qualitative forms, in the context of educational leadership; to analyze the principle of reciprocity and the effort–reward imbalance model in order to identify theoretical links between the examined phenomena; to empirically assess educational institution leaders' perceived job insecurity, perceived effort–reward imbalance, and overcommitment, and determine the relationships among them; and to examine the impact of sociodemographic and professional factors on job insecurity and effort–reward imbalance, and discuss the findings in relation to previous research. The object of the study consists of educational institution leaders' perceived quantitative and qualitative job insecurity, perceived effort–reward imbalance, and overcommitment to work.

The theoretical part examines the concept of perceived job insecurity and discusses causes and consequences identified in the literature. In addition, the effort–reward imbalance model based on social exchange and reciprocity is analyzed, together with the role of overcommitment within this model. The theoretical analysis draws on Lithuanian and international academic sources.

The empirical part of the thesis employed a quantitative research method—an online questionnaire survey completed by educational institution leaders. The collected data were analyzed using descriptive and non-parametric statistical methods in Microsoft Office Excel and SPSS.

The results showed that qualitative job insecurity is more characteristic of educational leaders than quantitative job insecurity. Leaders are more likely to worry about potential changes in working conditions, responsibilities, or job content rather than job loss. The study also found that both forms of job insecurity are interrelated and often occur simultaneously.

Perceived effort–reward imbalance was associated with higher levels of job insecurity, and overcommitment further intensified both this imbalance and the sense of insecurity. Sociodemographic variables such as age and gender were not significant predictors. Professional factors, particularly leadership experience, were relevant—leaders with less experience reported greater concern about potential negative changes. This suggests that job insecurity is shaped more by organizational context and professional experience than by individual characteristics.

In summary, the study highlights the importance of perceived effort–reward imbalance and overcommitment in understanding educational leaders' perceived quantitative and qualitative job insecurity. The findings enhance understanding of leaders' work conditions and may support improvements in work organization within the education system.

Keywords: perceived job insecurity, effort–reward imbalance, overcommitment, educational institution leaders, sociodemographic factors.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1.1. lentelė. Darbo nesaugumo samprata	14
1.1.1.1. lentelė. Kiekybinio ir kokybinio darbo nesaugumo modelio pagrindinių komponentų požymiai	17
1.2.1. lentelė. Socialinių mainų teorijos raidos seka	22
1.3.1. lentelė. Pastangų ir atlygio disbalanso modelio pagrindinių komponentų požymiai	26
2.3.1.1. lentelė. Tyrimo instrumento struktūra	36
2.3.1.2. lentelė. Kronbacho alfa (α) reikšmė	36
3.1.1. lentelė. Tyrimo dalyvių sociodemografinės charakteristikos	38
3.2.1. lentelė. Pastangų ir atlygio klausimyno subskalių ir pastangų – atlygio disbalanso vertinimas pagal tyrimo dalyvių lytį	40
3.2.2 lentelė. Pastangų ir atlygio klausimyno subskalių ir pastangų – atlygio disbalanso vertinimas pagal tyrimo dalyvių vadovaujamos švietimo įstaigos tipą	41
3.2.3 lentelė. Tyrimo dalyvių pastangų ir atlygio klausimyno subskalių ir pastangų-atlygio disbalanso vertinimo balų bei amžiaus, vadybinio darbo trukmės, bendros darbo švietimo srityje trukmės ir vadovaujamos ugdymo įstaigos kolektyvo dydžio sąsajos	42
3.2.4 lentelė. Tyrimo dalyvių pastangų ir atlygio klausimyno pastangų-atlygio disbalanso ir per didelio įsipareigojimo sąsajos	43
3.3.1 lentelė. Kiekybinio ir kokybinio darbo nesaugumo vertinimas pagal tyrimo dalyvių lytį	44
3.3.2. lentelė. Kiekybinio ir kokybinio darbo nesaugumo vertinimas pagal tyrimo dalyvių amžiaus grupę	45
3.3.3 lentelė. Kiekybinio ir kokybinio darbo nesaugumo vertinimas pagal tyrimo dalyvių vadovaujamos švietimo įstaigos tipą	45
3.3.4 lentelė. Kiekybinio ir kokybinio darbo nesaugumo vertinimas pagal tyrimo dalyvių vadovavimo patirties dabartinėje darbovietėje trukmę	46
3.3.5. lentelė. Kiekybinio ir kokybinio darbo nesaugumo vertinimo balų bei amžiaus, vadybinio darbo trukmės, bendros darbo švietimo srityje trukmės ir vadovaujamos ugdymo įstaigos kolektyvo dydžio sąsajos	47
3.3.6. lentelė. Tyrimo dalyvių kiekybinio ir kokybinio darbo nesaugumo skalių tarpusavio koreliacija	47
3.4.1 lentelė. Tyrimo dalyvių pastangų, atlygio, perdėto įsipareigojimo darbe ir pastangų-atlygio disbalanso bei kiekybinio ir kokybinio darbo nesaugumo vertinimo balų sąsajos	48

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1.1 pav. Darbo nesaugumo modelis, jo prielaidos, pasekmės ir moderuojantys veiksniai	15
1.3.1 pav. Pastangų ir atlygio disbalanso modelis	27
3.2.1. pav. Tyrimo dalyvių pateiktas skirtingų pastangų ir atlygio klausimyno subskalių vertinimas (vidurkis ir standartinis nuokrypis)	39
3.2.2. pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal pastangų – atlygio disbalanso kategorijas	40
3.3.1. pav. Tyrimo dalyvių pateiktas kiekybinio ir kokybinio darbo nesaugumo vertinimas (vidurkis ir standartinis nuokrypis)	44

IVADAS

Temos aktualumas. Šiuolaikinėje švietimo sistemoje ugdymo įstaigų vadovams tenka vis didesni profesiniai ir administraciniai reikalavimai, susiję su ugdymo proceso užtikrinimu, personalo valdymu, veiklos kokybės užtikrinimu ir bendruomenės lūkesčių atliepimu. Tuo pat metu vadovų darbas vyksta nuolatinių švietimo politikos pakeitimų, teisinių sprendimų, atskaitomybės ir išorinio vertinimo kontekste. Tokios sąlygos kuria organizacinio neapibrėžtumo aplinką, kuri gali stiprinti suvokiamą darbo nesaugumą – suvokiamą nerimą dėl darbo vietos ar darbo sąlygų stabilumo.

Temos mokslinis iširtumas ir tyrimo naujumas. Darbo nesaugumas literatūroje apibrėžiamas kaip darbuotojo suvokiama grėsmė dėl darbo vietos ar darbo sąlygų stabilumo, o darbo nesaugumas gali būti išskiriamas į dvi atskiras dimensijas: kiekybinį darbo nesaugumą, apimančią baimę prarasti darbą, ir kokybinį darbo nesaugumą, susijusį su nerimu dėl darbo sąlygų, pareigų, atsakomybės ir karjeros pokyčių (De Witte, 1999; Sverke, Hellgren ir Näswall, 2002). Lietuvos švietimo įstaigų vadovams šie du nesaugumo tipai gali būti svarbūs dėl vadovų kadencijų sistemos, steigėjo sprendimų ir politinių pokyčių, kurie gali turėti reikšmės vadovų veiklos tęstinumui (Padgurskytė, 2022; Jurkovlianec, 2025).

Vadovų suvokiamas darbo nesaugumas glaudžiai susijęs su tuo, kaip jie vertina mainų tarp darbuotojo ir organizacijos abipusiškumą. Socialinių mainų teorija teigia, kad darbuotojo ir organizacijos santykiai grindžiami tarpusavio įsipareigojimu, kuomet darbuotojo pastangos turi būti įvertintos atitinkamu atlygiu, pripažinimu ar statusu (Blau, 1964; Cropanzano ir Mitchell, 2005). Mainų abipusiškumui įvertinti vienas plačiausiai naudojamų modelių yra pastangų ir atlygio disbalanso modelis, sukurtas Siegrist (1996). Šis modelis leidžia įvertinti, ar darbuotojo suvokiamos dedamos pastangos atitinka gaunamą atlygį, įskaitant finansinį atlygį, profesinį statusą, karjeros galimybes ir socialinį pripažinimą. Kai pastangos vertinamos didesnės nei atlygis, susiformuoja suvokiamas pastangų ir atlygio disbalansas, kuris rodo pažeistą mainų abipusiškumą ir gali būti susijęs su neigiamomis darbuotojo reakcijomis, tarp jų – ir su aukštesniu suvokiamu darbo nesaugumo lygiu (Siegrist, 1996; 2008; 2016).

Pastangų ir atlygio disbalanso modelis taip pat apima perdėto įsipareigojimo komponentą, kuris atspindi darbuotojo vidinę motyvaciją ir skatina pernelyg stipriai įsitraukti į darbą, kelti sau aukštus reikalavimus, skirti daug laiko ir energijos darbo užduotims, net jei organizacinės sąlygos tam nėra palankios (Siegrist, 1996). Tyrimai rodo, kad perdėtas įsipareigojimas siejasi su jautresniu reagavimu į pastangų ir atlygio neatitikimus ir gali būti susijęs su didesniu suvokiamu disbalansu (Siegrist, 1996; 2008; 2016). Švietimo įstaigų vadovų darbo pobūdis, pasižymintis dideliu atsakomybės lygiu, aukštais bendruomenės lūkesčiais ir intensyviu darbo krūviu, gali lemti per didelį įsipareigojimą darbui ir su tuo susijusias neigiamas patirtis.

Tarptautinėje literatūroje darbo nesaugumas ir pastangų–atlygio disbalansas yra plačiai analizuojami (De Witte, 2005; Sverke ir kt., 2002; Shoss, 2017; Siegrist, 1996), tačiau dauguma šių tyrimų nagrinėja bendrus darbo rinkos aspektus, ne švietimo sektorių, ar ypač tokių įstaigų vadovus, kuriems skiriama itin mažai dėmesio. Lietuvoje atliktuose moksliniuose tyrimuose išskiriami tokie svarbiausi aspektai kaip švietimo įstaigų vadovų emociniai, vadybiniai ir organizaciniai iššūkiai (Padgurskytė, 2022; Antanavičienė, 2018; Pranckevičienė, 2025; Jurkovlianec, 2025). Taip pat dėmesys skiriamas atskiriems gerovės ar darbo nesaugumo aspektams (Urbanavičiūtė ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2020; 2021), tačiau nėra tyrimų, kurie vienu metu analizuotų švietimo įstaigų vadovų kiekybinį ir kokybinį

suvokiamą darbo nesaugumą, suvokiamą pastangų–atlygio disbalansą, perdėtą įsipareigojimą ir jų tarpusavio sąsajas bei skirtumus pagal sociodemografinius veiksnius. Atsižvelgiant į tai, svarbu kompleksiškai ištirti, kaip švietimo įstaigų vadovai suvokia darbo nesaugumą, kaip jie vertina mainų abipusiškumą pagal pastangų ir atlygio disbalanso modelį ir kokie veiksniai siejasi su šių suvokiamų patirčių skirtumais.

Tyrimo problema. Nors darbo nesaugumas ir pastangų–atlygio disbalansas ir yra plačiai nagrinėjami tarptautiniuose tyrimuose, tačiau trūksta empirinių duomenų apie tai, kaip švietimo įstaigų vadovai Lietuvoje suvokia kiekybinį ir kokybinį darbo nesaugumą, ir kokios yra šio suvokimo sąsajos su pastangų–atlygio disbalansu, perdėtu įsipareigojimu bei sociodemografiniais ir profesiniais veiksniais.

Tyrimo tikslas: Išanalizuoti švietimo įstaigų vadovų suvokiamą kiekybinį ir kokybinį darbo nesaugumą bei jų sąsajas su suvokiamu pastangų–atlygio disbalansu ir perdėtu įsipareigojimu, atsižvelgiant į sociodemografinius veiksnius.

Tyrimo objektas: švietimo įstaigų vadovų suvokiamas kiekybinis ir kokybinis darbo nesaugumas, suvokiamas pastangų ir atlygio disbalansas ir per didelis įsipareigojimas darbui.

Darbo uždaviniai

1. Atskleisti suvokiamo darbo nesaugumo sampratą (kiekybinį ir kokybinį darbo nesaugumą) švietimo įstaigų vadovų darbo kontekste.
2. Išanalizuoti mainų abipusiškumo principą ir pastangų–atlygio disbalanso modelį, siekiant išskirti tiriamų reiškinių tarpusavio sąsajų teorinius aspektus.
3. Empiriškai įvertinti švietimo įstaigų vadovų suvokiamą darbo nesaugumą, suvokiamą pastangų–atlygio disbalansą, perdėtą įsipareigojimą, bei nustatyti jų tarpusavio sąsajas.
4. Ištirti sociodemografinių ir profesinių veiksnių įtaką darbo nesaugumui ir pastangų–atlygio disbalansui, bei aptarti gautus rezultatus ankstesnių tyrimų kontekste.

Tyrimo hipotezės:

H1. Švietimo įstaigų vadovų patiriamas pastangų–atlygio disbalansas yra teigiamai susijęs su jų patiriamu darbo nesaugumu.

H2. Perdėtas įsipareigojimas darbui yra teigiamai susijęs su darbo nesaugumu (kiekybiniu ir kokybiniu).

H3. Kiekybinio ir kokybinio darbo nesaugumo lygiai skiriasi pagal sociodemografinius rodiklius (lytis, amžius, darbo stažas, įstaigos tipas, vietovė).

H4. Pastangų ir atlygio disbalanso lygiai (*ERI* koeficientas) skiriasi pagal sociodemografinius rodiklius (lytis, amžius, darbo stažas, įstaigos tipas, vietovė).

H5. Vadovai, kurių perdėto įsipareigojimo lygis yra aukštas, pasižymi didesniu pastangų–atlygio disbalansu.

Tyrimo metodai. Darbo tikslui pasiekti taikyta mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas, nagrinėjant suvokiamo darbo nesaugumo, pastangų–atlygio disbalanso ir perdėto įsipareigojimo teorines prielaidas. Empiriniam tyrimui pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa, kurios duomenys analizuoti taikant aprašomosios ir neparametrinės statistikos metodus. Duomenų apdorojimui naudotos programos „Microsoft Excel“ ir SPSS.

Tyrimo rezultatų mokslinis reikšmingumas. Šio tyrimo rezultatai leidžia geriau suprasti, kaip švietimo įstaigų vadovai suvokia darbo nesaugumą, pastangų ir atlygio disbalansą savo darbe. Gauti duomenys atskleidžia, kurios darbo nesaugumo formos švietimo įstaigų vadovams yra labiau būdingos bei nurodo pastangų ir atlygio disbalanso ir perdėto įsipareigojimo pasireiškimo lygį tarp vadovų.

Šio tyrimo rezultatai gali būti naudingi švietimo politikos formuotojams, steigėjams ar kitiems asmenims, kurie prisideda prie vadovų darbo organizavimo. Jie gali būti svarbūs siekiant gerinti vadovų darbo sąlygas, planuojant darbo organizavimą, vertinimo ir atskaitomybės procesus. Suvokto darbo nesaugumo, pastangų ir atlygio disbalanso sąsajos gali sudaryti sąlygas atkreipti dėmesį ne tik į formalius darbo reikalavimus, bet ir į vadovų suvokiamą patirtį, kuri gali turėti reikšmės jų sprendimų priėmimui, emocinei savijautai ir ilgalaikiam profesiniam stabilumui.

Šio tyrimo rezultatai gali tapti pagrindu tolesniems tyrimams, siekiantiems geriau suprasti švietimo įstaigų vadovų darbo sąlygas ir jų patiriamą psichosocialinę aplinką.

Darbo struktūra. Darbą sudaro santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, 3 skyriai, diskusija, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, 4 priedai. Darbe pateikiamos 18 lentelių ir 5 paveikslai. Darbo apimtis be priedų – 58 puslapiai.

1. SUVOKIAMO DARBO NESAUGUMO IR SUVOKIAMO PASTANGŲ IR ATLYGIO DISBALANSO TEORINĖ ANALIZĖ

1.1. Suvokiamo darbo nesaugumo samprata ir jos poveikis organizacijai ir darbuotojams

Suvokiamas darbo nesaugumas yra aktuali organizacijų tyrinėjimų sritis, kadangi jis tiesiogiai veikia darbuotojų psichologinę gerovę, motyvaciją bei asmeninius ir organizacijos veiklos rezultatus. Dažniausiai jis apibrėžiamas kaip subjektyvus jausmas, kuris kyla iš neapibrėžtumo dėl darbo vietos išlaikymo, stabilumo ir ateities perspektyvų (Greenhalgh ir Rosenblatt, 1984; De Witte, 1999, 2005; Shoss, 2017). Darbo nesaugumo samprata, pasak Greenhalgh ir Rosenblatt (1984) – subjektyvus darbuotojo suvokimas, kad jo darbo vieta yra nesaugi ir/arba jo esminės darbo sąlygos gali pasikeisti neigiamai linkme. Vėliau atlikti įvairūs tyrimai šią sampratą išplėtojo. Sverke, Hellgren ir Näswall (2002) darbo nesaugumą apibrėžia kaip daugialypį reiškinį, kuris apima darbo praradimo baimę bei tam tikrų darbo sąlygų, privilegijų ar karjeros galimybių blogėjimą.

De Witte (2005) pažymi, kad darbo nesaugumas pirmiausia yra subjektyvus reiškinys, kuomet darbuotojai tą pačią situaciją gali suprasti visai skirtingai. Kai kuriems net ir nedidelis pokytis darbe gali sukelti stiprų nesaugumo jausmą, nors iš tiesų jų darbo vietai realios grėsmės nėra, tuo tarpu kiti darbuotojai gali jaustis saugūs net ir tuomet, kai žino apie artėjantį atleidimą. Darbo nesaugumas labiausiai yra susijęs su ateities neužtikrintumu, kai darbuotojai nežino, ar išlaikys savo darbą, todėl jie ir jaučiasi neužtikrinti dėl savo padėties organizacijoje.

Shoss (2017) išskiria dvi darbo nesaugumo priežastis: tai, kas vyksta aplinkoje (organizacijoje, ekonominėje aplinkoje) ir tai, kas susiję su darbuotoju, jo elgesiu, gebėjimais ar patirtimi. Visi šie veiksniai gali kurti realias grėsmes arba stiprinti jų suvokimą. Todėl, kaip teigia autorė, darbo nesaugumas nėra vien objektyvi situacija, jis priklauso ir nuo darbuotojo subjektyvaus suvokimo ir tokio suvokimo interpretavimo.

Shoss (2017) pateikia *mechanizmų ir grėsmės krypčių* tipologiją, kuri atskleidžia, kodėl skirtingi žmonės patiria skirtingą darbo nesaugumo lygį. Darbo vieta gali būti objektyviai rizikinga (pvz., laikina sutartis), o žmogus gali būti objektyviai rizikingoje situacijoje, pavyzdžiui, dėl prastų savo darbo rezultatų ar konfliktų su vadovu, taip pat, net ir be tikros grėsmės, žmogus gali patirti stiprų darbo nesaugumą dėl savo asmeninių savybių, tam tikros informacijos stokos ar institucinio neapibrėžtumo. Shoss (2017) teigia, kad darbo nesaugumo priežastimis gali būti ir nesaugumo pasekmės. Kai darbuotojas jaučia nesaugumą, jis gali pradėti prasčiau dirbti, elgtis destruktiviai ar neiti į darbą, tuomet toks elgesys darbdaviui gali sudaryti įspūdį, kad darbuotojas yra nepatikimas ar problematiškas. Toks darbuotojas tampa dar labiau pažeidžiamas ir tikimybė, kad jis praras darbą – didėja. Elgesys, atsiradęs dėl baimės netekti darbo, sustiprina pačią baimę ir tampa darbo nesaugumą didinančiu veiksnium.

1.1.1 lentelė

Darbo nesaugumo samprata

Autorius, metai	Darbo nesaugumo apibrėžimas
Greenhalgh ir Rosenblatt (1984)	Darbo nesaugumas apibrėžiamas kaip suvokiamas bejėgiškumas išlaikyti pageidaujamą darbo tęstinumą grėsmingoje situacijoje.

Lentelės tęsinys 15 psl.

Autorius, metai	Darbo nesaugumo apibrėžimas
De Witte (2005)	Darbo nesaugumas – tai suvokiama grėsmė prarasti darbą ir su šia grėsme susiję nuogastavimai.
Sverke ir kt. (2002)	Darbo nesaugumas – kaip subjektyvus, suvokiamas darbo praradimo grėsmės išgyvenimas – yra nuoseklus ir stiprus streso veiksnys, turintis reikšmingą neigiamą poveikį darbuotojų nuostatoms, sveikatai ir elgesiui.
Sverke, Hellgren, ir Näswall (2006)	Darbo nesaugumą galima apibūdinti kaip objektyvios situacijos (pvz., darbo rinkos ypatumų, organizacinių pokyčių) ir individo subjektyvių savybių (pvz., šeiminių įsipareigojimų, įsidarbinimo galimybių) sąveikos rezultata.
Shoss (2017)	Darbo nesaugumas – tai suvokimas apie darbo tęstinumo ir stabilumo grėsmę.
Istiqomah, Anwar ir Silfiasari (2025)	Darbo nesaugumas yra psichologinė būseną, kurią darbuotojas jaučia dėl bejėgiškumo ar nesugebėjimo užtikrinti savo darbo tęstinumo.
Adiyatma ir Hasanati (2025)	Darbo nesaugumas yra sudėtingas ir daugialypis reiškinys, kuris apima ne tik patį įsidarbinimo procesą, bet ir turi reikšmingą poveikį darbuotojų psichikos sveikatai, jų elgesiui ir organizacijos stabilumui.

Šaltinis. Sudaryta darbo autorės pagal nurodytus šaltinius

Analizuojant įvairių autorių pateiktus darbo nesaugumo apibrėžimus (1.1.1 lentelė), galima pastebėti, kad šio reiškinio samprata laikui bėgant plėtėsi – nuo siauresnio, labiau individualaus suvokimo – prie kompleksiško, įvairiapusiško požiūrio, apimančio tiek objektyvius, tiek suvokiamus aspektus. Dauguma tyrėjų (Greenhalgh ir Rosenblatt, 1984; De Witte, 2005; Shoss, 2017; Istiqomah ir kt., 2025) teigia, kad darbo nesaugumas yra darbuotojo suvokiama grėsmė prarasti darbą, kuri dažnai lydimą bejėgiškumo (Greenhalgh ir Rosenblatt, 1984; Istiqomah ir kt., 2025) ir psichologinio diskomforto, taip pat siejamas su darbuotojų nuogastavimais, sveikatos prastėjimu ir stresu (De Witte, 2005; Sverke ir kt., 2002; Adiyatma ir Hasanati, 2025).

Greenhalgh ir Rosenblatt (1984) darbo nesaugumą apibrėžia kaip suvokiamą bejėgiškumą išlaikyti darbą, o De Witte (2005) – kaip suvokiamą grėsmę prarasti darbą. Panašiai teigia ir Shoss (2017), kuris pabrėžia grėsmę darbo stabilumui, o Istiqomah ir kt. (2025) darbo nesaugumą apibūdina kaip psichologinę būseną, kuri kyla iš nesugebėjimo užtikrinti darbo tęstinumo. Tuo tarpu Sverke ir kt. (2002) išskiria neigiamas darbo nesaugumo pasekmes elgesiui ir sveikatai, o Adiyatma ir Hasanati (2025) atsižvelgia ir į platesnį poveikį darbuotojams ir organizacijai. Objektyvių ir suvokiamų veiksmų sąsajas išryškina Sverke ir kt. (2006). Taigi, darbo nesaugumas dažniausiai suvokiamas kaip darbuotojo suvokiama grėsmė netekti darbo, kuri gali turėti reikšmingų psichologinių ir elgesio pasekmių.



1.1.1 pav. Darbo nesaugumo modelis, jo prielaidos, pasekmės ir moderuojantys veiksniai

Šaltinis: Sverke ir kt., 2006.

Sverke ir kt. (2006) išsamiai išanalizavo darbo nesaugumo konceptą teoriniu ir metodologiniu aspektu. Jie pateikia darbo nesaugumo modelį (žr. 1.1.1 pav.), kurį apibūdina kaip daugialypį reiškinių, galintį kilti dėl objektyvios situacijos bei subjektyvių asmens savybių sąveikos. Darbo nesaugumas gali turėti neigiamų pasekmių darbuotojų nuostatoms ir gerovei, o tokios pasekmės gali būti susilpnintos tam tikrų aplinkybių ar savybių (individualių, organizacinių, socialinių).

Apibendrinant galima teigti, kad nepaisant terminologinių ir konceptualių skirtumų, visų autorių pateikiamuose apibrėžimuose darbo nesaugumas iš esmės suvokiamas kaip su darbu susijusi darbuotojo psichologinė būklė, atsirandanti dėl realių ar suvokiamų grėsmių darbo tęstinumui, stabilumui ar sąlygoms. Literatūroje vyrauja nuostata, kad darbo nesaugumo fenomeną būtina analizuoti kompleksiskai – atsižvelgiant tiek į objektyvius aplinkos veiksnius, tiek į subjektyvius darbuotojo išgyvenimus, nes būtent šių dviejų dimensijų sąveika lemia jo poveikį individui ir organizacijai. Svarbu atkreipti dėmesį, kad aptariamas darbo nesaugumas šiame darbe yra subjektyviai patiriama būseną, kuri priklauso ne tik nuo realios situacijos organizacijoje ar darbo rinkoje, bet ir nuo to, kaip pats darbuotojas asmeniškai vertina galimus pokyčius, kokius jis turi lūkesčius ar informaciją.

Kai kurie autoriai darbo nesaugumui apibūdinti naudoja sąvoką *subjektyvus darbo nesaugumas*, taip pabrėždami individualų darbuotojo vertinimą ir asmeninę patirtį. Tačiau šio darbo kontekste bus naudojama sąvoka *suvokiamas darbo nesaugumas*, nes ji tiksliau atspindi tyrimo objektą – darbuotojo, šiuo atveju švietimo įstaigos vadovo, darbo situacijos suvokimą. Sąvokos *subjektyvus* ir *suvokiamas* darbo nesaugumas literatūroje dažniausiai vartojamos kaip sinoniminės, šiame darbe naudojama viena sąvoka siekiant terminologinio aiškumo ir nuoseklumo.

Siekiant išsamiau suprasti suvokiamo darbo nesaugumo mechanizmus, būtina išanalizuoti objektyvų ir suvokiamą darbo nesaugumą. Šie aspektai leidžia atskleisti, kokie veiksniai kyla iš realių organizacinių aplinkybių, o kokie iš darbuotojo subjektyvaus suvokimo.

1.1.1. Objektyvusis ir suvokiamas nesaugumas dėl darbo

Darbo nesaugumas akademinėje literatūroje dažniausiai skirstomas į objektyvų ir suvokiamą. Objektyvusis darbo nesaugumas atspindi faktinę darbuotojo padėtį darbo rinkoje, pavyzdžiui, sutarties tipą ar teisinę apsaugą. Suvokiamas darbo nesaugumas – tai asmens suvokimas ir vertinimas apie galimą darbo praradimą bei jo pasekmes (Klandermans ir kt., 2010). Toks vertinimas nėra tiesiogiai priklausomas nuo objektyvios situacijos ir dažniausiai kinta priklausomai nuo individualaus požiūrio.

Helbling ir Kanji (2018) savo atliktame tyrime taip pat išskiria dvi darbo nesaugumo formas, kurias aprašo kaip pagrindinius analizės kintamuosius: objektyvią ir suvokiamą. Objektyvusis darbo nesaugumas siejamas su užimtumo tipu – nuolatine ar terminuota sutartimi, suvokiamas – darbuotojų išreikštu nerimu dėl darbo vietos saugumo. Minėtų autorių atliktas tyrimas atskleidė, kad suvokiami vertinimai turi didesnę reikšmę nei objektyvūs rodikliai, nes darbuotojai gali nejausti nesaugumo net ir objektyviai nesaugiose situacijose, jei jų suvokiamas nerimo lygis yra žemas. Maždaug 35 proc. terminuotų sutarčių turinčių darbuotojų nejaučia darbo nesaugumo, o tai rodo, kad objektyvūs veiksniai nebūtinai lemia suvokiamą nesaugumo jausmą.

Klandermans ir kt. (2010) bei Helbling ir Kanji (2018) išskiria, kad darbo nesaugumas gali būti objektyvus ir suvokiamas, tačiau abu pabrėžia, jog suvokiamas vertinimas gali skirtis nuo objektyvios situacijos ir ne visada tiesiogiai kilti iš jos. Pirmiau paminėti autoriai didžiausią dėmesį skiria

klausimui, kiek tikėtinas darbo praradimas ir kokios jo pasekmės, antrieji autoriai teigia, kad net jei darbinė situacija yra nesaugi, pats nesaugumo jausmas gali būti silpnas, todėl jis dažnai turi didesnę reikšmę darbuotojų patirčiai nei objektyvūs rodikliai.

De Witte ir Näswall (2003) atliktas tyrimas parodė, kad suvokiamas darbo nesaugumas daro neigiamą poveikį darbuotojų gerovei. Darbuotojai, kurie jaučia darbo nesaugumą yra mažiau patenkinti savo darbu ir jaučiasi mažiau susiję su organizacija. Tuo tarpu objektyvus darbo nesaugumo rodiklis, toks kaip laikinoji sutartis, pats savaime neturi stipraus neigiamo poveikio. Tai patvirtina ir Ištoňová ir Fedáková (2015) – jų atlikto tyrimo gautuose rezultatuose atsiskleidžia, kad sutarties tipas (terminuota, kadencinė) nedidina darbo nesaugumo. Šiuo atveju svarbiausi veiksniai buvo prastos karjeros galimybės bei lengvas darbuotojo pakeičiamumas, o tai rodo, kad darbuotojų darbo nesaugumo jausmui svarbesnę reikšmę turi suvokiamas karjeros ir vertės pojūtis, o ne formalios sutarties sąlygos. De Witte ir Näswall (2003) nurodo, kad ne sutarties tipas, o jos suvokimas lemia darbuotojų požiūrį į darbą ir jų įsipareigojimą organizacijai. Kaip teigia Istiqomah ir kt. (2025) – pasitenkinimas darbu neturi reikšmės ketinimui keisti darbą, o darbo nesaugumas yra vienas iš pagrindinių veiksnių, paaiškinantis norą ieškoti kitų darbo galimybių.

Hellgren, Sverke ir Isaksson (1999) pristatė dvimatį suvokiamo darbo nesaugumo modelį, kuriame atskleidžiamas kiekybinis ir kokybinis darbo nesaugumas. Kiekybinis darbo nesaugumas reiškia susirūpinimą dėl būsimos ar esamos darbo vietos. Kokybinis darbo nesaugumas yra suvokiamas kaip grėsmė darbo sąlygoms, karjeros galimybėms ar mažesniui atlyginimui.

De Witte ir kt. (2010) nurodo, kad suvokiamas darbo nesaugumas gali būti susijęs tiek su baime prarasti patį darbą, tiek su nerimu dėl to, kad darbas ateityje gali pasikeisti į blogąją pusę. Dėl šios priežasties autoriai taip pat išskiria dvi pagrindines darbo nesaugumo formas: kiekybinį ir kokybinį darbo nesaugumą (žr. 1.1.1.1 lentelę).

1.1.1.1 lentelė

Kiekybinio ir kokybinio darbo nesaugumo modelio pagrindinių komponentų požymiai

Darbo nesaugumo komponentas	Apibrėžimas	Tipai / matavimo turinys	Pagrindiniai požymiai
Kiekybinis darbo nesaugumas	Darbuotojo suvokiama grėsmė prarasti darbą ateityje	Grėsmė darbo vietos tęstinumui	Nerimas dėl darbo ateities Susirūpinimas dėl galimo darbo praradimo Suvokiama tikimybė netekti darbo Bendras neužtikrintumas dėl darbo išsaugojimo Orientacija į patį darbo faktą, o ne į jo turinį
Kokybinis darbo nesaugumas	Darbuotojo suvokiama grėsmė prarasti vertingus darbo aspektus, net jei pats darbas išlieka	Grėsmė reikšmingiems darbo aspektams	Nerimas dėl darbo turinio pokyčių Susirūpinimas dėl darbo sąlygų pablogėjimo Neužtikrintumas dėl atlygio, darbo krūvio ar karjeros galimybių ateityje Grėsmė socialiniams santykiams darbe Orientacija į darbo kokybę ir jo savybes

Šaltinis. Sudaryta autorės, remiantis De Witte ir kt. (2010).

Komponentų apibūdinimas:

1. Kiekybinis darbo nesaugumas siejamas su darbuotojo suvokiama grėsme visiškai netekti darbo vietos. Tai reiškia nerimą dėl to, ar darbuotojas ateityje nebus atleistas. Šiuo atveju dėmesys nukreiptas ne į tai, koks yra darbas, bet į faktą, ar jis bus išsaugotas.
2. Kokybinis darbo nesaugumas apima kitokį nesaugumo aspektą. Jis susijęs su darbuotojo baime, kad svarbios darbo sąlygos, net ir turint nuolatinę darbo vietą, gali pablogėti. Tai gali

būti nerimas dėl darbo turinio, darbo sąlygų, atlygio ar karjeros galimybių. Šiuo atveju dėmesys nukreiptas į tai, kad darbuotojas baiminasi ne dėl darbo praradimo, bet dėl to, kad jo darbo pobūdis ar sąlygos bus prastesnės ateityje (De Witte ir kt., 2010).

De Witte ir kt. (2010) pabrėžia, kad šios dvi darbo nesaugumo formos yra konceptualiai skirtingos, tačiau dažnai pasireiškia kartu. Jos atspindi skirtingus darbuotojo patiriamo neužtikrintumo šaltinius ir leidžia išsamiau suprasti, kaip darbuotojai vertina grėsmes savo darbo ateičiai.

Ilgalaikiai tyrinėjimai parodė, kad darbo nesaugumo procesai vyksta asmens lygmeniu, o ryšiai tarp skirtingų dimensijų nebūtinai yra abipusiai. Nawrocka ir kt. (2023) atliktas tyrimas parodė, kad kiekybinis darbo nesaugumas ilgainiui gali sustiprinti ir kokybinį darbo nesaugumą. Tai reiškia, kad didesnis nerimas dėl galimo darbo praradimo laikui bėgant gali kelti didesnę susirūpinimą dėl darbo sąlygų, darbo turinio, ar kitų susijusių su darbu aspektų blogėjimą. Priešingas ryšys, kad kokybinis darbo nesaugumas didina kiekybinį – nepasitvirtino. Tuo tarpu, Nawrocka ir kt. (2021) atskleidė, kad kokybinis nesaugumas laikui bėgant sustiprina kiekybinį darbo nesaugumą, nes baimė dėl prastėjančių darbo sąlygų ar pobūdžio, gali virsti baime ir dėl darbo vietos. Tai rodo, kad ryšiai tarp kiekybinio ir kokybinio darbo nesaugumo yra sudėtingi ir gali priklausyti nuo įvairių aplinkybių.

Urbanavičiūtės, Lazauskaitės-Zabielskės ir De Witte (2021) tyrime buvo taikyta klasterinė (latentinio profiliavimo) analizė, kuri leido darbuotojus suskirstyti į grupes pagal jų suvokiamą kiekybinį ir kokybinį darbo nesaugumą. Tyrimo rezultatai išskyrė tris skirtingus darbo nesaugumo profilius: subalansuotą žemo darbo nesaugumo profilį, subalansuotą aukšto darbo nesaugumo profilį ir kokybinio darbo nesaugumo profilį. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad kokybinis darbo nesaugumas gali pasireikšti savarankiškai, o kiekybinis darbo nesaugumas dažniausiai pasireiškia kartu su kokybiniu. Laikini ar ne visą darbo dieną dirbantys darbuotojai dažniau patekdavo į aukšto darbo nesaugumo profilį, o kokybinis darbo nesaugumas vienas pats buvo susijęs su neigiama organizacinių pokyčių patirtimi. Tiek aukšto, tiek kokybinio nesaugumo profiliai buvo susiję su žemesniu įsitraukimo į darbą ir psichikos sveikatos lygiu, lyginant su žemo darbo nesaugumo profiliu. Tai rodo, kad vien kokybinis darbo nesaugumas gali turėti svarbių neigiamų pasekmių, todėl vertinga daugiau tyrinėti apie galimas kiekybinio ir kokybinio darbo nesaugumo sąsajas (Urbanavičiūtė, Lazauskaitė-Zabielskė ir De Witte 2021). Urbanavičiūtė ir Lazauskaitė-Zabielskė (2020) pažymi ir demografinių veiksnių svarbą. Jų atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų amžius buvo statistiškai reikšmingai susijęs tiek su kiekybiniu, tiek kokybiniu darbo nesaugumu – kuo vyresni darbuotojai, tuo jie stipriau išgyvena nesaugumą dėl darbo. Taip pat nustatyta, kad moterys patyrė daugiau tiek kiekybinio, tiek kokybinio nesaugumo dėl darbo nei vyrai.

Tyrimai apie darbo našumą rodo, kad abi darbo nesaugumo formos kenkia darbuotojų rezultatams, tačiau tai vyksta skirtingais būdais. Kokybinis darbo nesaugumas yra susijęs su mažesniu prisitaikymu, silpnesnėmis komandinio ir organizacinio darbo kompetencijomis (Fischmann ir kt., 2015) bei darbų atlikimu pavėluotai (Adekiya, 2024). Kiekybinis darbo nesaugumas yra labiau susijęs su sumažėjusia pačia darbo kokybe (Adekiya, 2024). Kiekybinis darbo nesaugumas taip pat silpnina psichologinį žmogaus saugumą ir skatina vengti darbo. Kokybinis darbo nesaugumas menkina prasmės darbe jausmą ir silpnina norą mokytis ir tobulėti. Nustatyta, kad organizacinis teisingumas (sąžiningas ir teisingas elgesys darbe) gali sumažinti neigiamą darbo nesaugumo poveikį ar pasekmes, tačiau tai nepadedą, kai grėsmė susijusi su kokybiniais darbo aspektais (Long ir kt., 2022).

Apibendrinant galima teigti, kad suvokiamas darbo nesaugumas yra darbuotojo jaučiamas nerimas dėl savo darbo ateities, kuris nebūtinai atitinka realią jo situaciją. Vieni žmonės gali jaustis saugūs net ir dirbdami laikiną darbą, kiti gali jausti didelį darbo nesaugumą turėdami stabilias darbo sąlygas. Tai

rodo, kad svarbiausia yra ne pati darbo sutartis, bet tai, kaip darbuotojas vertina savo padėtį (Klandermans ir kt., 2010; Helbling ir Kanji, 2018).

Šis darbo nesaugumo jausmas gali pasireikšti dviem skirtingais būdais – vieni darbuotojai labiau bijo netekti darbo apskritai, kiti labiau nerimauja dėl to, kad jų darbas ateityje gali pasikeisti į blogąją pusę. Nors šios dvi formos skiriasi, jos dažnai pasireiškia kartu ir padeda geriau suprasti, kaip darbuotojai suvokia su darbu susijusį neužtikrintumą (Hellgren ir kt., 1999; De Witte ir kt., 2010).

Taigi, darbo nesaugumas yra daugialypis, apimantis ir objektyvius, ir suvokiamus aspektus, tačiau moksliniai tyrimai pabrėžia suvokiamo darbo nesaugumo svarbą darbuotojui. Skirtingos darbo nesaugumo formos gali pasireikšti skirtingai ir tai gali lemti skirtingas pasekmes tiek individualiame, tiek organizaciniame lygyje.

1.1.2. Suvokiamo darbo nesaugumo pasekmės organizacijai ir individui

Suvokiamas darbo nesaugumas turi reikšmingų pasekmių tiek darbuotojui, tiek organizacijai. Darbo nesaugumas literatūroje siejamas su prastesne psichologine savijauta, o didėjant darbo nesaugumo jausmui auga ir patiriamas streso lygis (De Witte, 1999). Šis ryšys išlieka ir tuomet, kai atsižvelgiama į užimamas pareigas, lytį ar amžių. Vienas iš reikšmingų poveikį darančių veiksnių yra lytis, kadangi vyrams aukštesnis darbo nesaugumo lygis stipriai pablogina savijautą, o moterims toks efektas nepastebėtas. Amžius ir profesinė padėtis reikšmingo poveikio lygio neturi, darbo nesaugumas kenkia visoms grupėms panašiu lygiu. Tyrimas taip pat atskleidė, kad darbo nesaugumas yra vienas psichologiškai žalingiausių stresorių ir prilygsta nedarbui, o darbuotojai, kurie jaučiasi nei saugūs, nei nesaugūs savo darbo atžvilgiu, patiria panašų streso lygį kaip ir nesaugūs (De Witte, 1999).

Aptariant individualiu lygmeniu pasireiškiančias darbo nesaugumo pasekmes, jos gali apimti mažėjančią motyvaciją bei išitraukimą į darbą, mažesnę pasitikėjimą savimi, o kai kuriais atvejais ir per didelį išitraukimą į darbą, taip bandant įrodyti savo vertę ir išlaikyti darbą (Adiyatma ir Hasanati, 2025). Be to, kaip teigia minėti autoriai, suvokiamas darbo praradimas ir darbo kokybės prastėjimas lemia tam tikrus elgesio pokyčius, kurie apima mažėjančią motyvacijos lygį, nerimą dėl ateities, ketinimus keisti darbo vietą. Visa tai prisideda prie mažėjančio įsipareigojimo organizacijai ir pasitikėjimo ja. Ištóňová ir Fedáková (2015) išskiria tai, kad darbo nesaugumas yra susijęs su didesniu nepasitenkinimu darbu, gyvenimu apskritai ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyra.

Pires (2025) atliktas tyrimas rodo, kad darbo nesaugumas daro tiesioginį neigiamą poveikį darbuotojų psichologinei gerovei, o šis poveikis iš dalies gali būti paaiškinamas saviveiksmingumo mažėjimu – darbuotojai, kurie susiduria su darbo nesaugumu, pradeda abejoti savo kompetencija susidoroti su kylančiais iššūkiais. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad vadovo palaikymas šiuo atveju neveikia kaip apsauginis veiksnys. Tyrimas parodė, kad esant didesniai vadovo palaikymo lygiui, netiesioginis neigiamas darbo nesaugumo poveikis psichologinei gerovei per saviveiksmingumą dar labiau sustiprėja. Taigi, tokie rezultatai atskleidžia, kad vadovo palaikymas neapsaugo darbuotojo nuo darbo nesaugumo daromos žalos, o tam tikrais atvejais gali būti siejamas su didesne psichologine įtampa darbo nesaugumo atžvilgiu. Adiyatma ir Hasanati (2025) savo išvadose nurodo, kad darbo nesaugumas turi ilgalaikių ir įvairiapusių pasekmių psichikos sveikatai, individualiam elgesiui ir organizacijos stabilumui.

Darbo nesaugumas, kaip rodo įvairūs atlikti tyrimai (Adiyatma ir Hasanati, 2025; Chirumbolo ir Hellgren, 2003; Llosa ir kt., 2018), yra susijęs su įvairiomis psichologinėmis problemomis – stresu, nemiga, nerimu, depresija, emociniu išsekimu bei didesniu nepasitenkinimu darbu ir (ar) gyvenimu.

Darbo nesaugumas darbuotojų elgesio lygmeniu, kaip nurodo Adiyatma ir Hasanati (2025), gali skatinti tokius neigiamus veiksnius kaip neatvykimas į darbą, konfliktai su kolegomis, žemesnis bendradarbiavimo lygis ar tiesiog atsiribojimas nuo darbo. Visi šie išvardyti aspektai gali lemti pasekmes organizaciniu lygmeniu.

Darbo nesaugumas organizaciniu požiūriu pasireiškia neigiamomis darbuotojų nuostatomis jų organizacijos atžvilgiu, kuomet jie tampa mažiau įsipareigoję ar emociškai prisirišę prie organizacijos ir dažniau turi ketinimų iš jos išeiti (Chirumbolo ir Hellgren, 2003). Šios pasekmės žymi ryškius organizacinės aplinkos blogėjimo padarinius, kurie atspindi sutrikusį organizacijos ir darbuotojų ryšį bei padidėjusią darbuotojų kaitos riziką. Urbanavičiūtės ir Lazauskaitės-Zabielskės (2020) tyrimas papildė tokius rezultatus parodydamas, kad tiek kokybinis, tiek kiekybinis darbo nesaugumas siejasi su darbo aplinkos, darbo atitikties ir psichologinės gerovės veiksniais, kurie taip pat yra laikytini esminėmis nesaugumo pasekmėmis.

Darbo nesaugumas organizaciniu lygmeniu daro neigiamą poveikį visam organizacijos funkcionavimui – mažina darbuotojų įsipareigojimą bei lojalumą (Ashford, Lee ir Bobko, 1989), blogina darbo kokybę ir produktyvumą (Sverke ir kt., 2002), didina išėjimo iš darbo ketinimus, silpnina pasitikėjimą organizacija bei trikdo organizacinį klimatą (Adiyatma ir Hasanati, 2025). Ilgalaikeje perspektyvoje tokie pokyčiai didina riziką organizacijos stabilumui, menkina jos atsparumą pokyčiams ir apsunkina žmogiškųjų išteklių valdymą (Adiyatma ir Hasanati, 2025).

Suvokiamas darbo nesaugumas visapusiškai mažina darbo produktyvumą ir organizacinį įsipareigojimą organizacijai, todėl jis tampa sėkmingos veiklos iššūkiu individualiu ir organizaciniu požiūriu. Adiyatma ir Hasanati (2025) tyrimas atskleidė, kad reikšmingai susilpninti nesaugumo padarinius gali asmeninės savybės, jaučiamas palaikymas, asmens atsparumas bei transformacinis vadovavimo stilius. Patiriamas darbo nesaugumas ir jo pasekmės nėra vienodos visose situacijose, tam turi reikšmės individualios darbuotojų savybės, kultūrinis bei skirtingų organizacijų kontekstas. Kai kuriuose tyrimuose gauti prieštaringi rezultatai. Pavyzdžiui, Sutanto ir kt. (2025) nustatė, kad darbo nesaugumas neturi reikšmingo poveikio nei organizaciniam įsipareigojimui, nei pasitenkinimui darbu, tačiau tyrimo imtis buvo ribota, todėl būtini tolesni tyrimai. Kaip pažymi Irfan ir kt. (2024), darbuotojų darbo nesaugumas yra vienas svarbiausių veiksnių, turinčių reikšmės organizacijos sėkmei. Jų atliktas tyrimas atskleidė, kad egzistuoja atvirkštinis ryšys tarp darbo nesaugumo ir darbo našumo, tai yra didėjant darbo nesaugumui, darbuotojų darbo rezultatai mažėja.

Darbo nesaugumas yra kompleksinis reiškinys, turintis reikšmingų pasekmių tiek individualiu, tiek organizaciniu lygmeniu. Tyrimai rodo, kad abiem atvejais jis siejamas su neigiamomis psichologinėmis, elgesio ir organizacijų veiklos pasekmėmis. Individualiame lygmenyje jis pasireiškia psichologinės gerovės prastėjimu, kuomet darbuotojai patiria didesnę stresą, nerimą, emocinį išsekimą, nemigą ir saviveiksmingumo mažėjimą (De Witte, 1999; Pires, 2025; Llosa ir kt., 2018). Visos šios emocinės ir psichologinės pasekmės lemia žemesnę motyvaciją, mažesnę įsitraukimą į darbą, prastesnę darbo-asmeninio gyvenimo pusiausvyrą bei didesnę darbo vietos kaitos tikimybę (Ištoňová ir Fedáková, 2015; Adiyatma ir Hasanati, 2025).

Organizaciniu lygmeniu darbo nesaugumas turi platesnes struktūrines ir veiklos pasekmes. Jis mažina darbuotojų įsipareigojimą, silpnina emocinį prisirišimą prie organizacijos ir didina ketinimus ją palikti (Chirumbolo ir Hellgren, 2003; Ashford, ir kt., 1989). Taip pat blogėja darbo kokybė, produktyvumas bei bendras veiklos efektyvumas, darbuotojų kaita ir pasitikėjimo ja mažėjimas kelia grėsmę organizacijos stabilumui (Sverke ir kt., 2002; Irfan ir kt., 2024; Adiyatma ir Hasanati, 2025).

Asmeninės savybės, vadovavimo stilius ir atsparumas gali sušvelninti neigiamą darbo nesaugumo poveikį. Tyrimai atskleidžia, kad darbo nesaugumas išlieka vienu svarbiausių reiškinių, kuris kelia stresą, daro ilgalaikį ir visapusišką poveikį tiek darbuotojams, tiek organizacijoms. Organizacijos turėtų atsižvelgti į darbo nesaugumą vertindamos savo darbuotojų ir veiklos tvarumą, kadangi nesaugumas mažina psichologinę gerovę ir sklandžią organizacijos veiklą.

Visiškai pašalinti darbo nesaugumo neįmanoma, todėl organizacijos turi ieškoti būdų, kaip padėti darbuotojams tai kontroliuoti (Lyu ir kt., 2022). Minėtų autorių atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojai, kurie turi aukštą, su darbu susijusią savivertę, yra labiau pažeidžiami darbo nesaugumo. Atsižvelgiant į minėtas pasekmes, svarbu suprasti kaip yra grindžiami darbuotojų santykiai su organizacija ir kaip jie reaguoja, kai tokie santykiai būna sutrikdyti. Siekiant geriau suprasti tokius santykius ir kaip suvokiamas darbo nesaugumas gali jį sutrikdyti, toliau aptariama socialinių mainų teorija, kuri paaiškina šių santykių formavimosi ir jų palaikymo principus.

1.2. Mainų abipusiškumo principo esmė ir raiška

Socialinių mainų teorija laikoma viena svarbiausių sociologinių ir organizacinės elgsenos paradigmų, kuri siekia paaiškinti, kaip žmonės kuria, palaiko ir nutraukia socialinius santykius. Ji remiasi idėja, kad socialinė sąveika yra mainų procesas, kuriame dalyviai keičiasi įvairiomis vertybėmis, siekdami abipusės naudos ir santykių pusiausvyros. Homans (1958) laikomas vienu iš socialinių mainų teorijos pradininkų. Jis teigė, kad socialinis elgesys iš esmės yra mainų procesas, kurio metu žmonės keičiasi ne tik materialiniais ištekliais, bet ir tokiomis vertybėmis kaip pripažinimas, pagarba ar prestižas. Pagrindinė šios teorijos prielaida yra abipusiškumo principas, kuomet žmonės linkę atsilyginti už jiems suteiktas naudas, o tuomet santykiai išlieka stabilūs. Tokiems santykiams reikalinga pusiausvyra tarp duodamo ir gaunamo. Autorius taip pat pabrėžė, kad mainų vertė priklauso ir nuo dažnumo, kuo dažniau gaunama nauda, tuo mažesnę subjektyvią vertę ji turi (Homans, 1958).

Blau (1964) išplėtojo socialinių mainų teorijos pritaikymą pradedant individualaus elgesio analize, pereinant prie platesnių socialinių struktūrų aiškinimo. Jo teigimu, socialiniai mainai sudaro visą visuomenės pagrindą – paslaugų, pagalbos ar kitų socialinių atlygių mainai kuria ryšius, kurie ilgainiui išsivysto į hierarchijas, organizacijas ir institucijas. Blau pabrėžė, kad mainų sėkmė priklauso nuo abipusiškumo – nesugebėjimas atsilyginti už tam tikrą gautą naudą silpnina ryšį ir mažina pasitikėjimą. Nelygiaverčiai mainai, kaip mini Blau (1964) gali sukurti priklausomybės ir galios santykį, kuomet tas, kuris turi ir suteikia daugiau reikalingų išteklių, turi įtakos kitam.

Adams (1965) teigia, kad kiekvieną mainų procesą žmonės vertina pagal sąžiningumo prizmę, kuri kyla iš jų įdedamų pastangų ir gaunamų rezultatų. Žmonės vertina savo išsilavinimą, turimą patirtį ar dedamas pastangas ir tai, ką gauna mainais už savo indėlį – atlyginimą, tam tikrą statusą ar kitą atlygį, kuris turi vienokią ar kitokią vertę. Jei mainai nesubalansuoti, žmogui kyla neteisybės jausmas, kuris kelia psichologinę įtampą. Jei žmogus jaučia, kad santykiuose ar darbe nėra mainų pusiausvyros, jis gali bandyti tai pakeisti keliais būdais: dėti daugiau pastangų, kurių pagalba tikėtis gauti daugiau naudos, gali keisti savo požiūrį ir kitaip vertinti tai, ką gauna, arba visiškai nutraukti tokius santykius (Adams 1965).

Kaip teigia Emerson (1976), socialiniai mainai santykiuose yra struktūriškai nulemti to, kuris turi daugiau galios. Jei vienam žmogui ar organizacijai reikia kito suteikiamų išteklių ar naudos, pastarasis įgyja daugiau įtakos ir gali kontroliuoti situaciją. Pusė, kuri turi daugiau galios, gali nustatyti mainų

sąlygas savo linkme, o silpnesnei pusei kartais nelieka kito pasirinkimo, kaip sutikti su tokiomis sąlygomis arba visai nutraukti santykius (Emerson, 1976).

Cropanzano ir Mitchell (2005) aiškina, kad socialinių mainų teorija yra viena svarbiausių, kuri aiškina elgesį organizacijose. Jie teigia, kad socialiniai mainai vyksta kaip nuosekli seka, kuri kuria abipusius įsipareigojimus. Tai yra, vienos pusės tam tikri veiksmai sukelia kitos pusės reakciją, todėl abi pusės turi įtakos viena kitai. Ilgainiui šis procesas gali sukurti kokybiškus santykius, paremtus pasitikėjimu, lojalumu ir bendradarbiavimu. Pasikartojantys mainai sukuria abipusiai naudingus santykius, kurie turi teigiamas pasekmes tiek žmonėms, tiek organizacijoms (Cropanzano ir Mitchell, 2005).

1.2.1 lentelė

Socialinių mainų teorijos raidos seka

Pavadinimas	Autorius	Pagrindinė idėja
Nauda ir sąnaudos	Homans (1958)	Socialinis elgesys grindžiamas racionalių siekiu maksimalizuoti naudą ir minimizuoti sąnaudas. Mainų vertė priklauso ir nuo dažnumo – kuo dažniau gaunama nauda, tuo mažesnė jos subjektyvi vertė.
Socialinės struktūros	Blau (1964)	Socialiniai mainai sudaro visuomenės pagrindą. Jie kuria ryšius, iš kurių ilgainiui formuojasi hierarchijos, organizacijos ir institucijos. Nelygiaverčiai mainai gali sukurti priklausomybę ir galios santykius.
Teisingumas	Adams (1965)	Žmonės vertina savo indėlį ir gaunamą atlygį bei siekia pusiausvyros, o santykių stabilumą lemia sąžiningumo vertinimas.
Galia	Emerson (1976)	Galia mainuose kyla iš priklausomybės asimetrijos – tas, nuo kurio labiau priklausoma, gali formuoti mainų sąlygas savo naudai.
Pasitikėjimas	Cropanzano ir Mitchell (2005)	Pasikartojantys mainai kuria abipusius įsipareigojimus, pasitikėjimu ir lojalumu grįstus santykius, turinčius teigiamų pasekmių organizacijoms.

Šaltinis. Sudaryta darbo autorės pagal nurodytus šaltinius.

Skirtingų autorių požiūriai apie socialinių mainų teoriją (1.2.1 lentelė) papildoma vienas kitą ir kartu sudaro išsamų bei įvairiapusį šios teorijos vaizdą. Homans (1958) pabrėžia individualų ir racionalų socialinių mainų aspektą, akcentuodamas, kad žmonių elgesį lemia siekis maksimalizuoti naudą ir minimalizuoti sąnaudas. Blau (1964) išplečia analizės mastą, parodydamas, kad iš individualių mainų santykių ilgainiui išauga platesnės socialinės struktūros, galios santykiai ir organizacijos. Adams (1965) įveda teisingumo dimensiją, pabrėždamas, kad mainų procese svarbios ne tik naudos ir sąnaudų sąsajos, bet ir socialinės normos bei sąžiningumo lūkesčiai. Emerson (1976) akcentuoja galios svarbą, teigdamas, kad socialinė galia mainų santykiuose kyla iš priklausomybės – kuo vienas asmuo labiau priklausomas nuo kito, tuo didesnę galią šis įgyja formuodamas mainų sąlygas savo naudai. Cropanzano ir Mitchell (2005) sieja socialinę mainų teoriją su organizaciniu kontekstu, parodydami, kad mainai darbo aplinkoje kuria pasitikėjimu ir lojalumu grįstus santykius. Taigi socialiniai mainai nėra vien ekonominis reiškinys – tai kompleksinis procesas, kuriame susipina racionalūs naudos ir sąnaudų vertinimai, socialinių struktūrų formavimasis, teisingumo bei normų svarba, galios pasiskirstymas ir pasitikėjimu grindžiami santykiai.

Socialinių mainų teorija organizacinėje aplinkoje akcentuoja abipusiškumo principą, pagal kurį teigiamas elgesys paprastai sulaukia atitinkamo teigiamo atsako (Cropanzano ir Mitchell, 2005). Abipusiškumo principas yra viena pagrindinių socialinių mainų teorijos krypčių, kurią autoriai nagrinėja skirtingais, tačiau vieną kitą papildančiais aspektais. Blau (1964) abipusiškumą apibūdina kaip pagrindinę socialinių santykių kūrimo sąlygą. Autorius išskiria, kad mainai vyksta tuomet, kai asmuo suteikęs paslaugą tikisi, kad ir jam bus atsilyginta, o nesugebėjimas atsilyginti laikomas

socialiai nepriimtina. Būtent tokiu būdu abipusiškumas veikia dvejopai, kuria socialinius ryšius ir funkcionuoja kaip įprastas elgesio standartas, kurio laikantis užtikrinama socialinė tvarka ir pasitikėjimas. Homans (1958) daugiau dėmesio skiria elgesio stiprinimo logikai, o ne vidiniams psichologiniams procesams. Žmonės linkę atsilyginti todėl, kad jų elgesys yra sustiprinamas gautu atlygiu, o neatlygintas davimas kelia socialinį spaudimą grąžinti, palaikant mainų pusiausvyrą. Abu minėti autoriai vienas kitą papildo išskirdami abipusiškumą kaip normatyvinį spaudimą, tačiau Blau (1964) akcentuoja socialinę sankciją, o Homans (1958) vidinius motyvacijos mechanizmus. Emerson (1976) plėtoja abipusiškumą ir teigia, kad pats mainų pobūdis savaime yra abipusis, tuo išsiskiriant iš kitų autorių. Jis pabrėžia, kad abipusiškumas yra neišvengiamas mainų elementas, o ne tik normatyvinė ar psichologinė reakcija.

Becker (1980) pagrindinę abipusiškumo idėją apibūdina kaip žmonių egzistenciją ir gerovę, kuri iš esmės priklauso nuo kitų indėlio, todėl atsilyginimas už gaunamą naudą laikomas moraline pareiga. Abipusiškumas yra vienas svarbiausių socialinio gyvenimo principų, kuris padeda formuoti pasitikėjimą, solidarumą ir įsipareigojimą socialiniuose mainuose (Molm, 2010). Autorė teigia, kad socialinėje mainų teorijoje abipusiškumas laikomas centriniu procesu, per kurį pavieniai mainai ilgainiui tampa stabiliais ir ilgalaikiais socialiniais santykiais. Gächter ir Falk (2002) taip pat akcentuoja abipusiškumo principą, kuomet darbdaviai darbuotojams siūlo didesnę atlyginimą, o šie atsilygina didesnėmis pastangomis ir geresniu darbo rezultatu. Autoriai akcentuoja, kad darbo santykiai nėra vien ekonominis sandoris – sąžiningas darbdavio elgesys sukuria darbuotojui moralinę pareigą atsakyti didesnėmis pastangomis, kurios ilgalaikėje perspektyvoje dar labiau sustiprėja.

Abipusiškumo principas, nors ir pabrėžia, kad teigiamas elgesys skatina teigiamą atsaką, organizacinėje aplinkoje mainai ne visuomet vyksta tolygiai (Emerson, 1976). Dalis santykių pasižymi pusiausvyra, kai abiejų pusių indėlis ir gaunama nauda yra tolygi, o dalis ne. Todėl būtina aptarti lygiaverčių ir nelygiaverčių mainų sampratą, kuri leis tiksliau suprasti darbuotojų elgesio motyvus ir organizacijoje veikiančius galios mechanizmus.

Lygiaverčiais mainais laikomi tokie santykiai, kuriuose darbuotojai ir organizacija veikia subalansuotai, o nauda ir pastangos yra paskirstomos sąžiningai ir proporcingai abiem pusėms (Blau, 1964; Homans, 1958; Adams, 1965; Emerson, 1976). Socialinių mainų teorijos autoriai pabrėžia, kad tokių santykių pagrindą sudaro abipusis įsipareigojimas, pasitikėjimas ir teisingumo jausmas (Blau, 1964; Homans, 1958; Adams, 1965; Cropanzano ir Mitchell, 2005).

Santykiai organizacijoje tampa tvirtesni tada, kai tiek darbuotojai, tiek organizacija jaučia, kad jų indėlis nėra ignoruojamas, o gaunama nauda yra teisinga ir proporcinga pastangoms (Ahmad ir kt., 2023). Abipusiai mainai padeda darbuotojams lengviau bendradarbiauti, labiau savanoriškai įsitraukti į veiklą ir labiau pasitikėti organizacija (Feiler, 2006). Tyrimai taip pat rodo, kad tokie santykiai pagerina bendravimą tarp žmonių, stiprina darbuotojų ryšį su organizacija (Cropanzano ir Mitchell, 2005; Ahmad ir kt., 2023), didina pasitenkinimą darbu (Frazier ir kt., 2017) ir skatina elgesį, kuris yra naudingas ne tik pačiam darbuotojui, bet ir visai organizacijai (Feiler, 2006; Ahmad ir kt., 2023).

Socialiniai mainai darbinėje aplinkoje yra labai svarbūs darbuotojų psichologiniam saugumui užtikrinti. Psichologinis saugumas pasireiškia tuo, kad tarp žmonių atsiranda pasitikėjimas, darbuotojai jaučiasi išgirsti ir mato, kad jų indėlis yra vertinamas (Frazier ir kt., 2017; Weiner ir kt., 2021). Kai darbuotojai gali dalyvauti sprendimų priėmimo ir jaučia, jog turi tam tikrą įtaką savo darbui, stiprėja jų psichologinis įgalinimas – tai yra jausmas, kad jų nuomonė ir veiksmai turi reikšmę (Aggarwal ir kt., 2020). Toks jausmas prisideda prie geresnių emocinių patirčių darbe ir skatina didesnę tarpusavio paramą tarp kolegų. Visa tai padeda sukurti saugią psichologinę aplinką, kurioje

darbuotojai ir vadovai gali atvirai kalbėti, kelti klausimus, pripažinti klaidas ar siūlyti pokyčius nebijodami, kad bus nubausti ar neigiamai įvertinti (Edmondson, 1999; Edmondson ir Lei, 2014; Frazier ir kt., 2017). Tokia aplinka sumažina baimę būti kritikuojamiems ir leidžia jaustis užtikrinčiau.

Kai darbe jaučiamas psichologinis saugumas, lengviau generuojamos naujos idėjos, komandos dirba efektyviau, o bendravimas tampa atviresnis ir konstruktyvesnis (Edmondson, 1999; Edmondson ir Lei, 2014; Frazier ir kt., 2017).

Nelygiaverčiai mainai atsiranda tuomet, kai tarp darbuotojų indėlio ir gautos naudos iš organizacijos susidaro disbalansas. Remiantis meta-analizėmis, kurias analizuoja Topa ir kt. (2022), atsiradus neatitikimui tarp to, ko buvo tikimasi ir tarp gauto rezultato, dažnai pasireiškia psichologinės sutarties pažeidimas, kuris siejamas su neigiamomis emocijomis, kurios atspindi santykių nestabilumą. Mainų disbalansas siejamas su nepasitenkinimu darbu ir mažesniu pasitikėjimu organizacija (Yu ir kt., 2022). Atlikti tyrimai rodo, kad esant mainų disbalansui, kuomet darbuotojų indėlis nėra tinkamai atlyginamas ar tam tikri pažadai nėra įgyvendinami, gali padidėti perdegimo rizika (Yu ir kt., 2022; Zhu ir kt., 2022), taip pat mažėti darbo rezultatai (Yu ir kt., 2022) bei išitraukimas į darbą (Zhu ir kt., 2022). Silpnėjant abipusiškumui, santykiai organizacijoje gali tapti labiau formalūs ir paremti trumpalaikiais interesais, o ne ilgalaikiu pasitikėjimu (Belmi ir Pfeffer, 2015).

Apibendrinant galima pasakyti, kad abipusiškumas mainuose reiškia paprastą, bet labai svarbią idėją – socialiniai santykiai vystosi tada, kai abi pusės iš jų gauna naudą. Tokie mainai padeda išlaikyti santykių stabilumą, tęstinumą ir tarpusavio pasitikėjimą. Žmonės natūraliai linkę atsilyginti už tai, ką gauna, nes taip palaikoma tiek santykių, tiek vidinė psichologinė pusiausvyra (Homans, 1958). Abipusiškumas veikia ir kaip socialinė norma – nerašyta taisyklė, kuri skatina pasitikėjimą, bendrumo jausmą ir tvarką visuomenėje (Blau, 1964). Kartu jis turi ir vertybinę prasmę, nes atsilyginimas už kitų pastangas dažnai suvokiamas kaip pareiga. Tai padeda kurti įsipareigojimus ir palaikyti ilgalaikius santykius (Becker, 1980; Molm, 2010).

Organizacijose šis principas tampa labai praktiškas. Kai darbuotojai jaučia darbdavio dėmesį ar dosnumą, jie dažniau atsako didesnėmis pastangomis. Tuo tarpu darbdaviai, matydami darbuotojų įsitraukimą, linkę gerinti darbo sąlygas. Taip palaipsniui stiprėja bendradarbiavimas (Gächter ir Falk, 2002). Dėl to abipusiškumas pasireiškia ne tik kaip socialinė norma ar moralinė nuostata, bet ir kaip būtinas pagrindas ilgalaikiams, pasitikėjimu grįstiems santykiams.

Svarbu pabrėžti, kad abipusiškumas ne visada reiškia visiškai lygius mainus. Todėl literatūroje skiriami lygiaverčiai, pasitikėjimu ir teisingumo jausmu paremti mainai (Blau, 1964; Homans, 1958; Adams, 1965; Cropanzano ir Mitchell, 2005; Molm, 2010) ir nelygiaverčiai mainai. Pastarieji dažnai sukelia psichologinės sutarties pažeidimo jausmą, nepasitenkinimą darbu ir didesnę perdegimo riziką (Topa ir kt., 2022; Yu ir kt., 2022; Zhu ir kt., 2022).

Taigi abipusiškumo principas padeda suprasti, kodėl subalansuoti santykiai stiprina pasitikėjimą, o ilgalaikis disbalansas sukelia įtampą ir daro santykius trapesnius. Ši teorija veda prie pastangų ir atlygio disbalanso modelio, kuris nagrinėja vieną iš svarbiausių nelygiaverčių mainų formų – situacijas, kuomet darbuotojų pastangos viršija jų gaunamą atlygį.

1.3. Pastangų ir atlygio disbalanso samprata

Pastangų ir atlygio disbalanso (angl. *effort–reward imbalance*, ERI) modelis padeda suprasti psichosocialinio streso kilmę darbinėje aplinkoje. Siegrist yra šio modelio autorius, kuris jį sukūrė,

siekdamas paaiškinti, kodėl darbuotojai patiria ilgalaikį stresą ir sveikatos prastėjimą net tuomet, kai darbo vieta atrodo stabili ir socialiai priimtina. Modelis remiasi socialinių mainų teorijos prielaida, kad darbo santykiai yra abipusiai, kuomet darbuotojai deda savo pastangas tikėdamiesi gauti atitinkamą grąžą materialine ar socialine forma. Kuomet ši pusiausvyra pažeidžiama ir pastangos neatitinka atlygio, darbuotojai jaučia stresą, neteisingumo jausmą ir yra pažeidžiamas abipusiškumo principas (Siegrist ir kt., 2004).

Pastangų ir atlygio disbalanso modelis grindžiamas trimis tarpusavyje susijusiomis, tačiau konceptualiai atskiromis dimensijomis – pastangomis, atlygiu ir per dideliu įsipareigojimu (*ang. overcommitment*) šiais aspektais:

1. Pastangos apibrėžiamos kaip išoriniai darbo reikalavimai ir krūvis, kurį darbuotojas skiria vykdydamas darbo reikalavimus ir įsipareigojimus. Pastangos kyla iš išorinių darbo reikalavimų bei vidinių veiksmų, kurie susiję su darbuotojo reakcija į juos (Siegrist, 1996; 2000).

Išorinės pastangos apima aukštus darbo reikalavimus, intensyvumą, spaudimą, kurie apibūdinami kaip „didelės sąnaudos“ mainų procese darbe. Tokios pastangos didėja esant struktūriniais ir ekonominiais pokyčiams, tokiems kaip organizacijų pertvarkos, technologiniai pokyčiai, kurie didina darbo krūvį ir reikalavimus (Siegrist, 2008).

Pastangos šiame modelyje suprantamos kaip darbuotojo suvokiamas darbo krūvis ir įdedamas pastangų kiekis, kurį jis turi skirti darbui.

2. Atlygis pastangų ir atlygio disbalanso modelyje apibrėžiamas kaip darbuotojo suvokimas apie tai, ką darbuotojas gauna ir (arba) suvokia gaunantis mainais už įdedamas pastangas darbe. Atlygis yra neatsiejama abipusiškumo dalis mainų procese ir atspindi darbdavio atsaką į darbuotojo indėlį (Siegrist, 1996; 2000). Atlygis darbo kontekste skirstomas į tris pagrindinius aspektus: finansinį atlygį, pripažinimą ir pagarbą bei karjeros galimybes, įskaitant ir darbo saugumą (Siegrist, 1996; 2000; 2008). Atlygio sistema apima materialinius, socialinius ir karjeros galimybių aspektus, o net ir pakankamas finansinis atlygis negali kompensuoti pripažinimo ar statuso, jeigu darbuotojas jaučia, kad jo pastangos nėra tinkamai įvertintos. Šiame modelyje atlygis matuojamas savęs vertinimo klausimynu, kuris leidžia įvertinti atlygio lygį ir tai, ar darbuotojas suvokia gaunamą atlygį kaip atitinkantį jo dedamas pastangas (Siegrist, 2008).

Atlygio stoka ar neatitikimas reiškia abipusiškumo principo pažeidimą darbo santykiuose, o tai siejama su neigiamomis emocijomis, savivertės mažėjimu ir ilgalaikiu stresu, kuris gali turėti neigiamų pasekmių sveikatai (Siegrist, 1996; 2000; 2008).

3. Per didelį įsipareigojimą autorius apibrėžia kaip vidinę pastangų ir atlygio modelio dimensiją, kuriai būdingas per didelis asmens siekis tam tikrų rezultatų, poreikis būti įvertintam bei sulaukti pripažinimo. Tokie darbuotojai yra linkę per daug įsitraukti į darbą ir dažnai sau kelia per didelius reikalavimus, nors kartais to nereikalauja darbo aplinkybės. Dėl šios priežasties tokie darbuotojai jautriau reaguoja į situacijas, kai jų indėlis neatitinka gaunamo atlygio, todėl pastangų ir atlygio disbalansas patiriamas intensyviau (Siegrist, 2000; 2008).

Pastangų ir atlygio disbalanso modelio struktūrą sudaro trys aukščiau paminėtos dalys, jos tarpusavyje susijusios, tačiau konceptualiai skirtingos. Pastangų ir atlygio disbalansą apibrėžia išorinės darbo aplinkos dimensijos – pastangos ir atlygis, o papildoma vidinė dimensija – per didelis įsipareigojimas darbui – nėra disbalanso dalis, tačiau veikia kaip stiprinantis veiksnys ir didina neigiamą disbalanso poveikį.

Remiantis Siegrist (1996; 2000; 2008) pastangų-atlygio disbalanso modeliu, pagrindiniai komponentai skirstomi į pastangas, atlygį ir per didelį įsipareigojimą, kurių požymiai pateikiami 1.3.1 lentelėje.

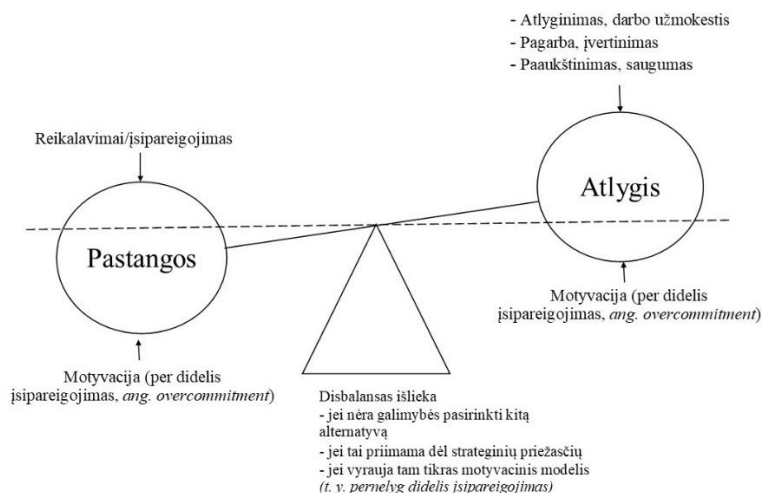
1.3.1. lentelė

Pastangų ir atlygio disbalanso modelio pagrindinių komponentų požymiai

Modelio dalis	Tipai/aspektai	Pagrindiniai požymiai
<i>Pastangos</i>	Išorinės pastangos (darbuotojo suvokiami darbo aplinkos reikalavimai, kylantys iš darbo aplinkos ir organizacinių sąlygų)	Spaudimas darbe (<i>work pressure</i>) Didelis darbo krūvis ir intensyvumas Dažnos pertraukos ir trukdžiai Nenuoseklūs ar prieštaringi reikalavimai, sudėtingos problemos Viršvalandžiai, pamaininis darbas Darbo krūvio augimas dėl darbuotojų trūkumo ar restruktūrizacijos Didesnė atsakomybė ir sprendimų našta, suvokiama kaip padidėjęs spaudimas
<i>Atlygis</i>	Finansinis atlygis	Atlyginimas Premijos
	Pripažinimas/pagarba	Pagarba ir priėmimas iš vadovų ir kolegų Pagalba sudėtingose situacijose Socialinė parama darbinėje aplinkoje
	Karjeros galimybės ir darbo saugumas	Karjeros ir paaugstinimo galimybės Darbo vietos saugumas ir stabilumas Rizika būti atleistas (<i>job insecurity</i>) Privalomas darbo pakeitimas, rotacija Statuso disbalansas
<i>Per didelis įsipareigojimas</i>	Vidinis asmens motyvacinis modelis (darbuotojo polinkis pernelyg stipriai įsitraukti į darbą, nepriklausomai nuo objektyvių darbo sąlygų)	Perdėtas įsitraukimas į darbą Nesugebėjimas atsitraukti nuo darbo Nuolatinis aukštų rezultatų siekimas Nuolatinis poreikis būti įvertintam Emocinis jautrumas nepakankamam ar neteisingam atlygiui ir pripažinimui Polinkis manyti, kad situacijos reikalauja daugiau pastangų nei iš tikrųjų reikia Padidėjęs jautrumas pastangų-atlygio disbalansui

Šaltinis. Sudaryta autorės remiantis Siegrist, 1996; 2000; 2008.

Visi trys aspektai yra šio modelio dalys ir yra tarpusavyje susiję. Siegrist (1996; 2000; 2008) pabrėžia, kad pastangos ir atlygis darbe grindžiami abipusiškumo principu, o jų neatitikimas tampa streso šaltiniu. Per didelis įsipareigojimas veikia kaip vidinis modelio komponentas, kuris sustiprina disbalanso poveikį ir didina su stresu susijusių neigiamų pasekmių riziką.



1.3.1 pav. Pastangų ir atlygio disbalanso modelis

Šaltinis: Siegrist, 2016

Pastangų ir atlygio disbalanso modelis, pagal Siegrist (2016), atspindi socialinių mainų procesą, kuris grindžiamas abipusiškumo principu, o toks pažeidimas darbe veikia žmogaus savijautą ir sveikatą. Modelis (1.3.1. pav.) parodo, kad pastangos ir atlygis atspindi darbinuose santykiuose susiformavusias organizacines sąlygas ir reikalavimus. Perdėtas įsipareigojimas darbui schemoje pavaizduotas kaip vidinis motyvacinis veiksnys, kuris daro įtaką tiek patiriamam pastangų lygiui, tiek ir jautrumui nepakankamam atlygiui.

Pastangų ir atlygio disbalansas ne visada yra trumpalaikė situacija – tam tikromis aplinkybėmis jis gali išlikti ilgą laiką, kuomet darbuotojas neturi galimybės arba sąmoningai nesirenka keisti esamos darbo situacijos, net ir suvokdamas, kad jo pastangos nėra tinkamai atlyginamos (Siegrist, 2016). Tai gali nutikti šiais atvejais:

1. Kai darbuotojas neturi galimybės pasirinkti kitos darbo vietos. Tokiose situacijose žmogus gali jaustis priklausomas nuo darbo dėl finansinių, socialinių ar struktūrinių priežasčių, todėl yra priverstas toleruoti nepalankias darbo sąlygas ar atlygį (Siegrist, 1996; 2008).
2. Kai darbuotojas sąmoningai pasirenka dirbti didelių pastangų ir mažo atlygio sąlygomis, tikėdamasis, kad ateityje tai atsipirks – pavyzdžiui, atvers karjeros galimybes ar padės įgyti vertingos patirties. Tačiau tokia strategija susijusi su rizika, nes laukiamas atlygis gali ir nepasireikšti, o disbalansas tuo laikotarpiu vis tiek sukelia stresą (Siegrist, 2000; 2008).
3. Kai žmogui būdingas per didelis įsipareigojimas darbui ir dėl to jis negali objektyviai vertinti, kiek iš jo reikalaujama ir, kiek pastangų įdeda atliekant darbą. Tokiu atveju, tampa sunku realistiškai įvertinti, kiek pastangų iš tiesų įdedama ir, ar gaunamas atlygis yra pakankamas, todėl disbalansas patiriamas itin intensyviai (Siegrist, 2000; 2008).

Kai lūkesčiai nėra įgyvendinami, darbuotojai patiria pasitenkinimo krizę (*ang. gratification crisis*), kuri kyla dėl socialinio netolygaus abipusiškumo tarp įdedamų pastangų ir gaunamo atlygio. Tai sukelia neigiamas emocijas ir kelia stresą, o ilgainiui didina širdies ir kraujagyslių ligų riziką, kurios siejamos su patiriamu stresu (Siegrist, 1996). Tai papildė ir Van Vegchel ir kt. (2005) atliktas tyrimas, kuris parodo, kad didelės pastangos ir mažas atlygis lemia širdies ir kraujagyslių ligas, psichosomatinius simptomus, emocinį išsekimą ir žalingus elgesio pokyčius. Nors perdėtas įsipareigojimas darbui turėtų sustiprinti pastangų ir atlygio disbalanso poveikį, tačiau šiame tyrime

jis atsiskleidė prieštarai, kai kuriose studijose per didelis įsipareigojimas buvo susijęs su prastesne sveikata, tačiau kitose toks ryšys nebuvo rastas, todėl bendra išvada lieka nevienareikšmė. Autorių teigimu, pastangų ir atlygio disbalanso modelis svarbus ne tik su sveikata susijusioms pasekmėms aiškinti, bet ir psichologinės gerovės vertinimui.

Mokslinių tyrimų duomenys vieningai atskleidžia, kad pastangų ir atlygio disbalansą lemia kelių veiksnių sąveika. Siegrist (1996) ir Siegrist ir kt. (2004) teigia, kad stresinės patirtys kyla tiek dėl objektyvių darbo sąlygų ar organizacinių struktūrų, tiek dėl individualių asmens savybių, tokių kaip per didelis įsipareigojimas. Darbuotojai, kuriems būdingas aukštas per didelio įsipareigojimo darbui lygis, dėl tam tikrų savo elgesio modelių ir mąstymo dažnai patys susikuria arba netinkamai suvokia darbo reikalavimus. Tokiems darbuotojams atrodo, kad pastangų ir atlygio pusiausvyra yra labiau pažeista, o tai lemia didesnę pastangų ir atlygio disbalansą (Chen ir kt., 2023; Feldt ir kt., 2016). Ilgalaikiai tyrimai atskleidė, kad per didelis įsipareigojimas išlieka nekintantis, todėl jis yra gana pastovus asmenybės bruožas, kuris lemia kaip asmuo vertina savo darbo sąlygas (Feldt ir kt., 2016). Allisey, Rodwell ir Noblet (2012) atliktas tyrimas parodė, kad pastangų ir atlygio disbalanso modelis skirtingai veikia sveikatą ir organizacinius rezultatus. Psichologinę įtampą lemia pastangų-atlygio disbalansas, o organizacinį įsipareigojimą lemia per mažas įvertinimas ir palaikymo trūkumas, todėl sprendimai turėtų būti pritaikomi kiekvienai problemai individualiai (sveikatos atžvilgiu mažinti darbo krūvį ar didinti atlygį, o organizaciniam įsipareigojimui – stiprinti pagarbos, pripažinimo ar stabilumo sistemas).

Šis modelis padeda paaiškinti pastangų ir atlygio disbalanso procesus, o tai gali būti naudinga išskiriant prevencinių veiksmų kryptis. Asmeniniu ir tarpasmeniniu lygiu yra svarbios streso valdymo strategijos, savistaba, emocijų reguliavimas ir pagarbių vadovavimo įgūdžių stiprinimas. Struktūriniu lygmeniu akcentuojamas organizacinis teisingumas, aiškos karjeros galimybės, lankstus darbo laikas, motyvacinės skatinimo priemonės bei darbo saugumas. Taikant šiuos principus galima sumažinti darbuotojų patiriamą stresą, kurti sveikesnę, įtraukiančią darbo aplinką, kuri laikui bėgant naudinga ir organizacijai, ir darbuotojams (Siegrist, 2016).

Pastangų ir atlygio disbalansas turi neigiamų pasekmių tiek patiems darbuotojams, tiek ir organizacijoms. Kai žmogus į darbą įdeda daug pastangų, bet jaučia, kad už tai gauna per mažai, didėja stresas ir emocinis išsekimas, taip pat gali išaugti širdies ir kraujagyslių ligų rizika (Siegrist, 1996; Van Vegchel ir kt., 2005). Tokios patirtys ilgainiui silpnina darbuotojų ryšį su organizacija – mažėja pasitenkinimas darbu, silpnėja įsipareigojimas, o kartu atsiranda ir mintys apie darbo keitimą. Tai ypač ryšku tada, kai darbuotojai jaučia, kad jų pastangos nėra pakankamai įvertinamos ar palaikomos (Allisey ir kt., 2012).

Apibendrinant galima teigti, kad mainų abipusiškumo principas ir pastangų-atlygio disbalanso modelis padeda geriau suprasti, kaip darbo aplinkoje kyla stresas ir blogėja darbuotojų savijauta. Šis modelis leidžia pažvelgti į darbą kaip į socialinius mainus, kuriuose pusiausvyros pažeidimas tarp įdedamų pastangų ir gaunamo atlygio tampa esminiu rizikos veiksniu. Jis integruoja tiek objektyvias darbo sąlygas, tiek suvokiamą darbuotojo patyrimą, todėl yra tinkamas aiškinti sąsajas tarp darbo reikalavimų, suvokiamo įvertinimo, psichologinės gerovės ir sveikatos pasekmių (Siegrist, 1996; 2000; 2008; 2016). Atsižvelgiant į tai, kad pastangų ir atlygio disbalansas daro poveikį tiek darbuotojų sveikatai, tiek organizacijos veiklai, svarbu plačiau analizuoti šio reiškinio pasekmes.

1.3.1. Pastangų ir atlygio disbalanso pasekmės organizacijai ir individui

Pastangų ir atlygio disbalansas yra vienas svarbiausių psichosocialinio streso prognozuotojų, kuris turi reikšmingų pasekmių darbuotojų fizinei ir psichinei sveikatai. Atlikti tyrimai patvirtina, kad pastangų ir atlygio disbalansas susijęs su emociniu išsekimu, fizinės ir psichinės sveikatos prastėjimu, mažesniu pasitenkinimu darbu ir didesne darbuotojų kaitos rizika (Leineweber ir kt., 2021; Devonish, 2018; Siegrist, 2016).

Psichologinės pasekmės individui patiriant pastangų ir atlygio disbalansą gali būti reikšmingos jo emociniam išsekimui ir perdegimui. Kaip pateikia Leineweber ir kt. (2021) – pastangų ir atlygio disbalansas ilgoje perspektyvoje didina išsekimą, o šis kelia darbuotojų ketinimą palikti tokią darbo vietą. Be to, kai pastangos ir atlygis neatitinka vienas kito, mažėja ir pasitenkinimas darbu. Darbas nebeatrodo toks prasmingas, darbuotojai tampa labiau pažeidžiami perdegimui ir įvairiems psichologiniams sunkumams (Devonish, 2018). Šios problemos ypač išryškėja tada, kai žmogus yra per daug įsipareigojęs darbui, nes jis tada linkęs dar labiau stengtis net ir tuo atveju, kai jaučiasi nepakankamai įvertintas.

Pasak Feuerhahn ir kt. (2014) asmenys, kuriems būdingas per didelis įsipareigojimas, patiria itin didelį išsekimą esant aukštam disbalansui. Manns ir kt. (2025) savo atliktu tyrimu papildė šią išvadą, teigdami, kad emocinis išsekimas yra vienas pagrindinių tarpininkaujančių veiksnių, per kuriuos pastangų ir atlygio disbalansas yra susijęs su depresijos simptomais. Kitaip tariant, ilgalaikis pastangų ir atlygio disbalansas lemia emocinį išsekimą, o jis padidina depresijos simptomų pasireiškimo galimybę. Siegrist (2016) teoriniu lygmeniu paaiškina, kad netinkamas atlygis už įdėtą pastangą pažeidžia abipusiškumo principą, o tai sukelia neigiamas emocijas, mažina savivertę ir aktyvina stresines reakcijas.

Pastangų ir atlygio disbalansas turi reikšmės ir fiziologinei sveikatai. Ankstyvuosiuose tyrimuose Siegrist (1996) nustatė, kad aukštas pastangų ir atlygio disbalansas siejamas su padidėjusia širdies ir kraujagyslių ligų rizika. Šis ryšys aiškinamas tuo, kad socialinio neteisingumo patyrimas – neatitikimas tarp pastangų ir atlygio – aktyvuoja hipotalaminės–hipofizės–antinksčių ašį ir autonominę nervų sistemą, o tai lemia hormonų disbalansą, padidėjusį kraujospūdį ir uždegiminius procesus (Siegrist, 1996). Tokios fiziologinės reakcijos atitinka šiandieninius tyrimus, kurie rodo, kad pastangų ir atlygio disbalansas siejamas su prastesne fizine sveikata. Hodge ir kt. (2020) atliktame tyrime nustatė, jog aukštas disbalanso lygis susijęs su fiziniu išsekimu, o Griep ir kt. (2021) parodė, kad disbalanso patyrimas yra susijęs su didesniu atsistatymo poreikiu bei prastėjančia sveikata. Siegrist (1996) taip pat pabrėžia, kad dauguma su darbu susijusių širdies ir kraujagyslių sutrikimų kyla iš lėtinio streso, todėl pastangų ir atlygio disbalanso prevencija yra efektyvi strategija mažinant šių ligų paplitimą tiek individualiu, tiek visuomenės sveikatos lygmeniu.

Pastangų ir atlygio disbalansas turi reikšmės ir tam tikriems elgesio pokyčiams, kurie reikšmingai jį didina: ketinimams palikti darbą (Leineweber ir kt., 2021; Devonish, 2018), mažesniui produktyvumui ir rezultatams (Hodge ir kt., 2020). Psichologinio kontrakto pažeidimas dar labiau sustiprina pastangų ir atlygio disbalansą ir per jį blogina sveikatą, todėl darbuotojai mažiau įsitraukia, imasi apsauginių elgesio būdų ar ieško kito darbo (Griep ir kt., 2021).

Organizacinėje aplinkoje pastangų ir atlygio disbalansas reikšmingai susijęs su prastesniais darbo rezultatais ir organizacijos veikla. Kaip teigia Feuerhahn ir kt. (2014) – esant dideliui disbalansui – mažėja darbuotojų efektyvumas, ypač tarp aukštą įsipareigojimą turinčių asmenų. Fan ir kt. (2025) pabrėžia, kad tokių rizikų, kaip pastangų ir atlygio disbalanso mažinimas, pagerintų organizacijos

veiklą, jeigu būtų diegiamos ilgalaikės atlygio ir karjeros sistemos, užtikrinami psichologinio palaikymo ir socialinės paramos tinklai, kuriamos atsparumo stiprinimo programos ir subalansuojami darbo krūviai, ypač jaunesniems bei ilgai dirbantiems darbuotojams. Kadangi disbalansas kelia darbuotojų išsekimą ir mažina pasitenkinimą darbu, tai gali paskatinti ketinimus keisti darbą, kas sukelia sunkumus organizacijai, didina išteklius naujų darbuotojų paieškai ir mokymo sąnaudoms (Leineweber ir kt., 2021; Devonish, 2018). Regioniniai tyrimai, kuriuos atliko Braunheim ir kt. (2024) rodo aukštesnę pastangų ir atlygio disbalanso reikšmę darbuotojų gerovei ir bendram gyvenimo pasitenkinimui, o tai gali didinti migracijos ir darbo rinkos nestabilumą.

Palankus, bendradarbiavimu grįstas organizacinis klimatas mažina pastangų ir atlygio disbalansą (Chen ir kt., 2024). Transformacinė lyderystė, individualizuotas dėmesys darbuotojui mažina disbalanso suvokimą ir psichologinį stresą. Organizacijos investuojančios į kokybišką vadovavimą ir tarpusavio pasitikėjimą gali reikšmingai sumažinti pastangų ir atlygio disbalansą dar prieš jam sukeltant ilgalaikes problemas (sveikatos ar elgesio pokyčius).

Apibendrinant galima teigti, kad pastangų ir atlygio disbalansas turi daug įvairiapusių pasekmių. Jis siejamas su psichologiniu stresu, emociniu išsekimu, prastėjančia fizine sveikata ir profesinio elgesio pokyčiais (Leineweber ir kt., 2021; Devonish, 2018; Feuerhahn ir kt., 2014; Manns ir kt., 2025). Taip pat svarbūs ir biologiniai mechanizmai, per kuriuos šis disbalansas veikia žmogų (Siegrist, 1996). Organizaciniu lygmeniu pastangų ir atlygio neatitikimas prisideda prie mažėjančio produktyvumo ir didėjančios darbuotojų kaitos (Feuerhahn ir kt., 2014; Brisson ir kt., 2016; Owen ir kt., 2016; Chen ir kt., 2024). Tai tampa problema ne tik pavieniam darbuotojui, bet ir pačiai organizacijai, todėl efektyvi šių pasekmių prevencija reikalauja sisteminių sprendimų, pavyzdžiui, sąžiningos atlygio sistemos, transformacinės lyderystės įgūdžių stiprinimo, psichosocialinių rizikų mažinimo ir palankesnio organizacinio klimato kūrimo (Brisson ir kt., 2016; Chen ir kt., 2024). Taigi, pastangų ir atlygio balansas yra svarbus ne tik darbuotojo gerovei, tačiau jis būtinas ir ilgalaikiam organizacijos stabilumui bei platesniam visuomenės sveikatos užtikrinimui (Siegrist, 1996; Braunheim ir kt., 2024; Griep ir kt., 2021).

1.4. Švietimo įstaigų vadovų suvokiamo nesaugumo darbe ir suvokiamo pastangų ir atlygio disbalanso prielaidos

Nuolatiniai pokyčiai, reformos Lietuvos švietimo sistemoje vyksta jau ilgą laiką, juos lemia įvairios politinės reformos, visuomenės lūkesčiai. Švietimo įstatymas vadovo vaidmenį apibrėžia kaip strategiškai svarbų, išryškinant įvairias tenkančias atsakomybes – vadovas atsako už ugdymo kokybę, strateginį planavimą, personalo valdymą, finansų kontrolę, bendruomenės telkimą ir visos įstaigos veiklos rezultatus (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2025 red.). Vadovo funkcijos apima administracinius, pedagoginius, lyderystės pobūdžio uždavinius, todėl ši pozicija yra viena sudėtingiausių tarp viešojo sektoriaus vadovų. Įvairūs autoriai (Padgurskytė ir Malinauskienė, 2020; Antanavičienė, 2018; Pranckevičienė, 2025) pažymi, kad vadovų veikla tampa vis įvairiapusiškesnė ir apimanti daug skirtingų sričių, reikalaujančių skirtingų kompetencijų.

Administracinė našta vadovams nemažėja – keliama reikalavimai nuolat kinta ir dažniausiai tik auga. Atliktos mokyklų vadovų veiklos analizės rodo, kad jie kasdien susiduria su labai dideliu dokumentų kiekiu, gausiomis biurokratinėmis procedūromis, žmogiškųjų išteklių stygiu ir ne visada aiškiais steigėjų lūkesčiais (Padgurskytė, 2022; Antanavičienė, 2018). Tokie reikalavimai dažniausiai neatitinka turimų resursų, o vis didėjantys reikalavimai didina profesinę įtampą ir psichologinį

spaudimą. Tuo pačiu vadovams užkraunamas ir emocinis krūvis, kuris pasireiškia per atsakomybę spręsti konfliktus, palaikyti konstruktyvų bendravimą, užtikrinti bendruomenės pasitikėjimą, o tokio pobūdžio užduotys yra susijusios su reikšmingais emociniais reikalavimais (Pranckevičienė, 2025; Coşkun et al., 2025). Tokio tipo darbo sąlygos formuoja terpę, kurioje vadovui tenkantys iššūkiai, patiriamas stresas tampa struktūriniu darbo dalimi.

Švietimo politikos nestabilumas taip pat yra svarbus veiksnys. Kaip teigia autorės (Padgurskytė, 2022; Antanavičienė, 2018), nestabilią ir neapibrėžtą aplinką kuria nuolatiniai teisiniai pokyčiai, keičiamos reformų kryptys, neaiškūs kokybės vertinimo kriterijai, vadovų kadencijų sistema. Tyrimai, kurie nagrinėja darbuotojų santykius organizacijoje rodo, kad tokios sąlygos silpnina pasitikėjimą institucijomis, mažina organizacinį įsipareigojimą ir didina psichologinės įtampos riziką (Ezeh ir kt., 2017; Wang ir kt., 2019).

Suvokiamam darbo nesaugumui atsirasti turi reikšmės darbo sąlygos, keliami reikalavimai ir įvairūs iššūkiai. Kaip jau minėta teorinėje dalyje, darbo nesaugumas laikomas vienu žalingiausių psichosocialinių stresorių, kuris yra siejamas su pasitenkinimo darbu mažėjimu, patiriamu stresu, nerimu ir emociniu išsekimu bei saviveiksmingumo mažėjimu (De Witte, 1999; Pires, 2025; Llosa ir kt., 2018). Švietimo įstaigų vadovams tai itin aktualu, kadangi jų veiklos tęstinumą gali lemti politiniai sprendimai, demografiniai pokyčiai ar mokyklų tinklo pertvarkos. Atlikti tyrimai rodo, kad tiek mokytojų, tiek vadovų darbo nesaugumas yra susijęs su prastesne psichologine gerove ir didesne ketinimo pasitraukti iš profesijos rizika (Colak ir Altinkurt, 2022; Bukšnytė-Marmienė ir kt., 2023; Özmen ir kt., 2025).

Plačiau galima paaiškinti šiuos aspektus socialinių mainų teorijos rėmuose. Pasak Homans (1958), Blau (1964) ir Cropanzano ir Mitchell (2005), socialiniai santykiai organizacijoje grindžiami abipusiškumu, o mainų pusiausvyros pažeidimas sukelia įtampą ir nepasitenkinimą. Vadovų suvokiamas darbo nesaugumas gali būti suprantamas kaip pažeistas mainų santykis, kai įdedamos pastangos neatsveriamos stabilumu, pasitikėjimu ar aiškiu organizacijos palaikymu. Tokie nelygiaverčiai mainai lemia psichologinės sutarties pažeidimą ir gali paskatinti atsitraukimą, mažesnę motyvaciją ar norą keisti darbo vietą (Emerson, 1976; Molm, 2010).

Pastangų ir atlygio disbalanso modelis šią situaciją aiškina taip, kad toks disbalansas yra vienas labiausiai sveikatą žalojančių veiksnių (Siegrist, 1996, 2016). Kai pastangos lieka neatsvertos, fizinė sveikata ir psichika anksčiau ar vėliau sureaguoja. Tyrimai rodo aiškų ryšį su emociniu išsekimu, perdegimu, psichologiniais sunkumais ir prastėjančia fizine sveikata (Leineweber ir kt., 2021; Devonish, 2018; Manns ir kt., 2025).

Švietimo sektoriuje vadovams keliami reikalavimai suvokiamam disbalansui gali turėti svarbios reikšmės. Tai apima vadovams keliamą atsakomybių kiekį, darbo krūvį, ribotus išteklius ir nepakankamą pripažinimą ar atlygį (Groß ir kt., 2024). Prie to prisideda ir tai, kad daugelis vadovų yra per daug įsipareigoję darbui, dėl to disbalanso ir perdegimo ryšys dar labiau sustiprėja, nes auga tiek emocinis, tiek fiziologinis krūvis (Feuerhahn ir kt., 2014).

Sociodemografiniai veiksniai (amžius, lytis, darbo stažas ar kt.) taip pat gali turėti reikšmės tiek suvokiamo darbo nesaugumo, tiek pastangų-atlygio disbalanso raiškai. Darbo nesaugumas daro stipresnį poveikį vyrams nei moterims, o amžius ir profesinė padėtis šio ryšio nekeičia (De Witte, 1999). Jaunesni vadovai (Y kartos atstovai), kaip teigia (Jurkovliane, 2025) – pasižymi didesniu jautrumu darbo stabilumui ir karjeros perspektyvomis, o tai gali sustiprinti tiek suvokiamą darbo nesaugumą, tiek disbalanso suvokimą. Įvairūs autoriai (Adiyatma ir Hasanati, 2025; Lyu ir kt., 2022)

pabrėžia, kad darbo nesaugumo poveikis gali kisti priklausomai nuo individualių darbuotojų savybių, todėl demografiniai veiksniai tampa svarbūs analizuojant rizikos pasireiškimo skirtumus.

Taigi, apibendrinant galima sakyti, kad švietimo įstaigų vadovų darbo aplinka yra gana sudėtinga ir nevienalytė. Jai būdingi dideli, nuolat augantys reikalavimai, resursų trūkumas, taip pat politinis ir organizacinis nestabilumas. Visa tai sudaro palankias sąlygas tiek darbo nesaugumui, tiek pastangų–atlygio disbalanso atsiradimui. Šie reiškiniai tarpusavyje susiję ir jie remiasi socialinių mainų ir abipusiškumo principais bei tampa reikšminga vadovų profesinės patirties dalimi.

Atsižvelgiant į tai, šio tyrimo empirinėje dalyje bus nagrinėjamas švietimo įstaigų vadovų suvokiamas kiekybinis ir kokybinis darbo nesaugumas, jo sąsajos su suvokiamu pastangų–atlygio disbalansu bei perdėtu įsipareigojimu darbui. Taip pat bus vertinama sociodemografinių veiksnių reikšmė šių konstrukto skirtumams. Tai leis išsamiau suprasti, kokiomis sąlygomis vadovai patiria didžiausią psichosocialinę riziką ir kas lemia šių reiškinių variaciją švietimo sektoriuje.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodo pristatymas

Tyrimo metodologija grindžiama suvokiamo darbo nesaugumo samprata (Greenhalgh ir Rosenblatt, 1984; De Witte, 1999, 2005; Shoss, 2017) ir socialinių mainų teorija (Homans, 1958; Blau, 1964; Adams, 1965; Cropanzano ir Mitchell, 2005), kuri paaiškina, kad darbuotojo santykiai su organizacija remiasi abipusiškumo ir sąžiningų mainų principu. Švietimo įstaigų vadovų darbo kontekste šie mainai gali būti pažeidžiami dėl didelio darbo krūvio, neapibrėžtumo ir nestabilumo, todėl gali kilti suvokiamas darbo nesaugumas bei patiriamas neteisybės jausmas.

Tyrimo šis mainų disbalansas vertinamas Siegrist (1996, 2016) pastangų ir atlygio disbalanso (ERI) modeliu, kuris leidžia įvertinti, ar vadovų įdedamos pastangos (darbo krūvis, emocinis įsitraukimas) yra proporcingos gaunamam atlygiui, pripažinimui ir darbo saugumui. Modelis taip pat apima per didelio įsipareigojimo komponentą, kuris atspindi individualų polinkį per didelėmis pastangoms darbe, o šis gali sustiprinti disbalanso poveikį.

Sociodemografiniai veiksniai įtraukiami kaip galimi darbo nesaugumo, pastangų ir atlygio disbalanso skirtumus paaiškinantys aspektai.

Taip parinkta metodologija nuosekliai atspindi teorines prielaidas, pagal kurias netolygūs mainai, suvokiamas darbo nesaugumas ir pastangų–atlygio disbalansas laikomi pagrindiniais psichosocialinės rizikos šaltiniais švietimo įstaigų vadovams.

2.2. Tyrimo strategija ir jos pagrindimas

Atsižvelgiant į tyrimo tikslą – išanalizuoti švietimo įstaigų vadovų suvokiamą kiekybinį ir kokybinį darbo nesaugumą bei jų sąsajas su suvokiamu pastangų–atlygio disbalansu ir perdėtu įsipareigojimu, atsižvelgiant į sociodemografinius veiksnius – pasirinkta kiekybinė tyrimo strategija. Ši strategija suteikia galimybę objektyviai ir statistiškai pagrįstai įvertinti tiriamų reiškinių tarpusavio ryšius. Pasak Kardelio (2017), kiekybiniam tyrimui būdingas siekis išmatuoti tiriamą reiškinį skaitinėmis reikšmėmis, leidžiančiomis objektyviai vertinti duomenų ryšius, sklaidos tendencijas ir statistinius dėsningumus. Šis tyrimo tipas laikomas tinkamiausiu, kai siekiama palyginti skirtingų grupių požymius ir nustatyti kintamųjų tarpusavio koreliacijas.

Tyrimo duomenys buvo renkami anoniminės elektroninės apklausos būdu, naudojant internetinę klausimyno formą „Mano apklausa“. Tokia duomenų rinkimo forma pasirinkta dėl galimybės pasiekti didesnę respondentų skaičių, užtikrinti jų konfidencialumą ir sumažinti atsakymų šališkumą.

Tyrimo objektas – švietimo įstaigų vadovų suvokiamas kiekybinis ir kokybinis darbo nesaugumas, suvokiamas pastangų ir atlygio disbalansas ir per didelis įsipareigojimas darbui.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti švietimo įstaigų vadovų suvokiamą kiekybinį ir kokybinį darbo nesaugumą bei jų sąsajas su suvokiamu pastangų–atlygio disbalansu ir perdėtu įsipareigojimu, atsižvelgiant į sociodemografinius veiksnius.

Tyrimo uždaviniai:

1. Empiriškai įvertinti švietimo įstaigų vadovų patiriamą kiekybinį ir kokybinį darbo nesaugumą.

2. Įvertinti švietimo įstaigų vadovų pastangų ir atlygio disbalansą ir perdėtą įsipareigojimą darbui.
3. Nustatyti darbo nesaugumo (kiekybinio ir kokybinio) ryšius su pastangų ir atlygio disbalansu bei perdėtu įsipareigojimu.
4. Išanalizuoti sociodemografinių ir profesinių veiksnių įtaką darbo nesaugumui, pastangų ir atlygio disbalansui ir perdėtam įsipareigojimui.

Tyrimo hipotezės:

H1. Švietimo įstaigų vadovų patiriamas pastangų-atlygio disbalansas yra teigiamai susijęs su jų patiriamu darbo nesaugumu.

H2. Perdėtas įsipareigojimas darbui yra teigiamai susijęs su darbo nesaugumu (kiekybiniu ir kokybiniu).

H3. Kiekybinio ir kokybinio darbo nesaugumo lygiai skiriasi pagal sociodemografinius rodiklius (lytis, amžius, darbo stažas, įstaigos tipas, vietovė).

H4. Pastangų ir atlygio disbalanso lygiai (*ERI* koeficientas) skiriasi pagal sociodemografinius rodiklius (lytis, amžius, darbo stažas, įstaigos tipas, vietovė).

H5. Vadovai, kurių perdėto įsipareigojimo lygis yra aukštas, pasižymi didesniu pastangų-atlygio disbalansu.

Tyrimo tipas: kiekybinis tyrimas.

Tyrimo imtis. Oficialios Švietimo valdymo informacinės sistemos (ŠVIS, 2024) 2023–2024 m. ataskaitų duomenimis, Lietuvoje veikė 1990 ikimokyklinio, bendrojo ugdymo ir neformaliojo švietimo įstaigų. Kadangi kiekvienoje tokio tipo įstaigoje dirba vadovas arba struktūrinio padalinio vadovas, šis skaičius laikomas generalinės aibės dydžiu, kai tiksli vadovų statistika nėra viešai skelbiama. Imties dydžiui apskaičiuoti buvo naudota „Raosoft“ imties dydžio skaičiuoklė (<https://www.raosoft.com/samplesize.html>) imties dydžio skaičiuoklė, kuri plačiai taikoma socialinių mokslų tyrimuose. Pagal įvestus parametrus, kai populiacijos dydis yra 1990, pasikliautinasis lygmuo yra 95 proc., paklaidos riba – 5 proc., apskaičiuota, kad minimalus reikalingas imties dydis yra 323 respondentai.

Tyrime dalyvavo 381 respondentas, tikslinė grupė – švietimo įstaigų vadovai, kurie vadovauja savivaldybių pavaldume esančioms švietimo įstaigoms.

Tyrimo laikotarpis: duomenys buvo renkami nuo 2025 m. lapkričio 10 d. iki 2025 m. lapkričio 18 d.

Duomenų rinkimo būdas: respondentai pildė anketą (žr. Priedas Nr. 1) atsakydami į uždaro tipo klausimus.

Duomenų apdorojimo būdas: surinkti apklausos duomenys buvo apdorojami naudojant „MS Excel“ ir SPSS programinę įrangą.

2.3. Tyrimo organizavimas ir etika

Atliekant kiekybinį tyrimą buvo laikomasi pagrindinių socialinių mokslų tyrimų etikos principų: privatumo, konfidencialumo, savanoriškumo, tyrimo naudingumo, pagarbos asmeniui ir jo geranoriškumo. Respondentams buvo aiškiai nurodyta tyrimo tema, tikslas, duomenų panaudojimo

tikslai ir užtikrintas visiškas anonimiškumas, kadangi klausimyne nereikėjo pateikti jokių asmens duomenų, leidžiančių tiesiogiai identifikuoti tiriamąjį. Surinkti duomenys analizuoti apibendrinus, todėl negalima identifikuoti konkretaus respondento ar jo įstaigos. Dalyviai buvo informuoti, kad tyrimas atliekamas tik moksliniais tikslais.

Vadovaujantis Kardeliu (2017), siekiant išvengti dažniausiai socialinių tyrimų metu iškylančių etinių problemų – privatumo pažeidimų, anonimiškumo neužtikrinimo, konfidencialumo nesilaikymo, apgaulės ar tyrimo tikslo iškraipymo – klausimyno pradžioje pateikta aiški ir išsami informacija apie tyrimo esmę ir jo svarbą. Respondentai galėjo savanoriškai nuspręsti dalyvauti tyrime, bet kuriuo metu nutraukti pildymą ir neatsakyti į jiems nepatogius klausimus.

2.3.1. Tyrimo instrumentas

Klausimyną sudaro trys dalys: klausimai suvokiamam darbo nesaugumui (kiekybiniam ir kokybiniam), klausimai pastangų ir atlygio disbalansui, per dideliu įsipareigojimu bei socialiniai–demografiniai rodikliai (lytis, amžius, darbo ir vadovavimo stažas, įstaigos tipas, vietovė).

Darbo nesaugumas suprantamas kaip: 1) suvokiama baimė prarasti patį darbą; 2) nerimas dėl to, kad darbas ateityje gali pasikeisti į blogąją pusę. Jam matuoti buvo naudojamos dvi nesaugumo dėl darbo skalės (*Job Insecurity Scale (JIS)*), sukurtos H. De Witte (2010), pasižyminčios patikimumu (Kronbacho alfa 0,78–0,89) ir taikomos Lietuvos tyrimuose Urbanavičiūtės ir Lazauskaitės-Zabielskės (2020). Jų skalių suderinamumo analizė pasižymi puikiais rodikliais (Kronbacho alfa: 0,85 – kokybinio, 0,87 – kiekybinio). Tyrimui buvo naudojama lietuviška versija. Teiginių vertinimas atliekamas penkiabalėje Likerto skalėje, kur aukštesni balai rodo didesnę nesaugumo lygį.

Pastangų ir atlygio disbalansas vertinamas pagal *Effort–Reward Imbalance (ERI)* modelį (Siegrist, 1996; Siegrist, Li ir Montano, 2019), kuris remiasi socialinių mainų teorijos principais (Blau, 1964). Jame vertinamos trys dimensijos – pastangos (*Effort*), atlygis (*Reward*) ir per didelis įsipareigojimas (*Overcommitment*). Gautas pastangų ir atlygio disbalanso rodiklis (*ERI rodiklis*) parodo mainų pusiausvyrą tarp darbuotojo indėlio ir gaunamos grąžos ($ERI > 1$ – disbalansas, $ERI < 1$ – pastangų mažiau nei atlygio, $ERI = 1$ – pastangos atitinka atlygį). Kaip teigia Siegrist, Li ir Montano, (2019) pastangų ir atlygio sąveika, išreikšta santykio forma, gali atspindėti pastangų ir atlygio disbalansą individualiu lygmeniu. *ERI rodiklis* apskaičiuojamas formule:

$$ER = \frac{E}{R \times c} \quad (2.3.1.1)$$

Čia:

E – pastangų (effort) įvertis; R – atlygio (reward) įvertis; c – korekcijos koeficientas, taikomas dėl nevienodo pastangų ir atlygio klausimų skaičiaus, šio tyrimo atveju $c = 0,6$ (pastangų klausimų skaičius – 6, atlygio – 10).

Korekcijos koeficiento skaičiavimas:

$$c = \frac{\text{pastangų klausimų skaičius}}{\text{atlygio klausimų skaičius}} \quad (2.3.1.2)$$

Ilgosios pastangų ir atlygio disbalanso klausimyno versijos skalių patikimumas yra pakankamas – visų trijų skalių (pastangos, atlygis ir per didelis įsipareigojimas) Kronbacho alfa įverčiai įvairiuose

tyrimuose dažniausiai viršija 0,70, o tai rodo gerą vidinį suderinamumą (Siegrist, Li ir Montano, 2019). Naudota skalė buvo versta iš anglų kalbos į lietuvių kalbą ir atgal, taikant atgalinio vertimo principą. Ši procedūra atlikta siekiant patikrinti vertimo tikslumą ir užtikrinti, kad lietuviška versija išlaikytų originalias prasmes. Skalės patikimumas vertintas taikant Kronbacho alfa (α) koeficientą, kuris pateiktas 2.3.1.2 lentelėje. Visos skalės/subskalės pasižymi pakankamu vidiniu patikimumu (Kronbacho alfa), kuris rodo, kad skalių teiginiai nuosekliai matuoja tiriamus konstruktus. Tai leidžia empiriškai tirti švietimo įstaigų vadovų patiriamo pastangų ir atlygio disbalanso ir suvokiamo darbo nesaugumo sąsajas.

2.3.1.1. lentelė

Tyrimo instrumento struktūra

Tiriamas konstruktas	Skalė	Subskalė	Teiginių skaičius	Turinys (apibūdinimas)	Autoriai
Darbo nesaugumas	Kiekybinis darbo nesaugumas	-	4	Grėsmė prarasti darbą	Urbanavičiūtė ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2020
	Kokybinis darbo nesaugumas	-	4	Grėsmė netekti svarbių darbo aspektų	
Pastangų ir atlygio disbalansas	Pastangos	-	6	Vertina darbo krūvį ir reikalavimus: laiko stoką, darbo proceso pertrūkius, atsakomybę, viršvalandžius, fizinį krūvį, didėjančią darbo intensyvumą	Siegrist, Li ir Montano, 2019
	Atlygis	Pripažinimas	4	Pagarba, teisingas elgesys, socialinis palaikymas darbe	
		Karjeros galimybės	4	Karjeros perspektyvos, statuso adekvatumas, atlygis už pastangas.	
		Užimtumo saugumas	2	Darbo vietos stabilumas, nepageidaujamų pokyčių rizika	
	Perdėtas įsipareigojimas	-	6	Asmeninė tendencija per daug įsitraukti į darbą: nesugebėjimas atsitraukti, nuolatinės mintys apie darbą, perdėtas savęs spaudimas	

Lentelėje (žr. 2.3.1.1. lentelę) pateikiama tyrime naudotų skalių struktūra parodo atskirų poskalių turinį ir jų apibūdinimus, kurie leis įvertinti darbo nesaugumo, pastangų–atlygio disbalanso ir perdėto įsipareigojimo dimensijas. Lentelėje pateikta tyrimo instrumento struktūra atitinka pasirinktų teorinių modelių logiką ir leidžia atskirai, bet nuosekliai įvertinti kiekvieną tiriamą dimensiją.

Remiantis lietuviškos metodologinės literatūros rekomendacijomis, Kronbacho alfa (α) reikšmė $\geq 0,70$ laikoma pakankamu vidiniu nuoseklumu socialinių mokslų tyrimuose (Kardelis, 2017).

2.3.1.2. lentelė

Kronbacho alfa (α) reikšmė

Tiriamas konstruktas	Skalė / Subskalė	Teiginių skaičius	Kronbacho alfa	Interpretacija
Pastangų ir atlygio disbalansas	Pastangos	6	0,771	Geras patikimumas
	Atlygis	10	0,821	Aukštas patikimumas

Lentelės tęsinys 37 psl.

2.3.1.2. lentelės tęsinys

Tiriamas konstruktas	Skalė / Subskalė	Teiginių skaičius	Kronbacho alfa	Interpretacija
	Perdėtas įsipareigojimas	6	0,830	Aukštas patikimumas
Darbo nesaugumas	Kiekybinis darbo nesaugumas	4	0,865	Labai aukštas patikimumas
	Kokybinis darbo nesaugumas	4	0,907	Labai aukštas patikimumas

Kaip matyti iš pateiktų rezultatų (žr. 2.3.1.2. lentelę), visų tyrime naudotų skalių ir poskalių Kronbacho alfa koeficientai viršija rekomenduojamą 0,70 ribą, o kai kurių poskalių patikimumas yra itin aukštas. Tai patvirtina, kad tyrimo instrumentas pasižymi geru vidiniu nuoseklumu ir leidžia patikimai vertinti tiriamus konstruktus. Aukšti darbo nesaugumo ir ERI poskalių patikimumo rodikliai užtikrina, kad gauti empiriniai rezultatai yra stabilūs ir metodologiškai pagrįsti.

2.3.2. Statistinė duomenų analizė

Statistinė analizė atlikta naudojant SPSS 29.0 ir MS Excel programinę įrangą. Taikyta aprašomoji statistika (procentai, vidurkiai, standartinis nuokrypis) ir patikimumo analizė (Kronbacho alfa), siekiant įvertinti skalių vidinį nuoseklumą. Šiame tyrime buvo taikomi neparametriniai statistiniai metodai, nes analizuoti duomenys buvo Likerto skalės pobūdžio ir nelaikomi intervaliniais. Be to, kai kurios tiriamųjų grupės buvo mažos ir nevienodo dydžio, todėl parametrinių testų taikymas nebūtų pagrįstas. Grupių skirtumams nustatyti naudoti neparametriniai testai: Mann–Whitney U testas – dviejų nepriklausomų grupių palyginimui, Kruskal–Wallis testas – trijų ar daugiau grupių palyginimui. Kintamųjų tarpusavio ryšiams nustatyti taikytas Spearmano ranginės koreliacijos koeficientas. Statistinis reikšmingumas nustatytas pagal $p < 0,05$ kriterijų, taikant 95 % pasiklovimo lygį.

3. SUVOKIAMO DARBO NESAUGUMO IR SUVOKIAMO PASTANGŲ IR ATLYGIO DISBALANSO TYRIMO REZULTATAI

3.1. Tyrimo dalyvių sociodemografinės charakteristikos

Tyrime dalyvavo 381 švietimo įstaigų vadovas, kurių daugumą sudarė moterys. Didžiausia dalis respondentų buvo vidutinio ir vyresnio amžiaus, o jaunesnių vadovų grupė buvo labai maža. Daugiausia tyrimo dalyvių vadovavo ikimokyklinio ugdymo įstaigoms, o kitų įstaigų tipai buvo atstovaujami mažesne apimtimi. Dauguma vadovų pasižymėjo ilga tiek vadybinio, tiek bendro darbo švietimo srityje patirtimi. Tyrime dalyvavę vadovai dažniausiai vadovavo vidutinio dydžio kolektyvams. Įstaigos, kurioms jie vadovavo buvo įsikūrusios miestuose ar miesteliuose, didmiesčiuose, mažiausiai – kaimo vietovėse.

Šie duomenys atskleidžia, kad imtis apima skirtingas grupes, tačiau joje dominuoja moterys, didesnę profesinę patirtį turintys, vidutinio ir vyresnio amžiaus vadovai, o tai svarbu interpretuojant jų patiriamą pastangų–atlygio disbalansą ir darbo nesaugumą. Kadangi kai kurios grupės (pvz., 25–34 m.) yra labai mažos, rezultatų skirtumus pagal amžių reikia vertinti atsargiai.

3.1.1. lentelė

Tyrimo dalyvių sociodemografinės charakteristikos

<i>Kategorija</i>	<i>Grupė</i>	<i>Tyrimo dalyvių skaičius (proc.)</i>
Lytis	Moterys	89,2
	Vyrai	10,8
Amžiaus grupė	25–34 m.	0,3
	35–44 m.	8,7
	45–54 m.	38,3
	55–64 m.	44,6
	≥ 65 m.	8,1
Vadovaujamos įstaigos tipas	Ikimokyklinė įstaiga	43,3
	Gimnazija	18,1
	Pagrindinė mokykla	12,9
	Progimnazija	10,2
	Pradinė mokykla	4,2
	Daugiafunkcis centras	3,1
	Mokykla–darželis	1,8
	Kita (neformalus ugdymas, meno/muzikos mokykla, sporto centras, papildančios mokyklos, profesinė, regioninis centras, specialiojo ugdymo centras, pagalbos tarnyba)	6,3
Vadybinio darbo patirtis	≤ 5 m.	19,9
	6–10 m.	25,2
	11–15 m.	11,8
	16–20 m.	12,3
	> 20 m.	30,7
Bendra darbo patirtis švietime	≤ 5 m.	0,5
	6–10 m.	4,2
	11–15 m.	5
	16–20 m.	8,4
	21–25 m.	13,6
	> 25 m.	68,2
Vadovaujamo kolektyvo dydis	≤ 40 darbuotojų	19,4
	41–60 darbuotojų	38,8
	61–100 darbuotojų	30,4
	101–200 darbuotojų	10,5

Lentelės tęsinys 39 psl.

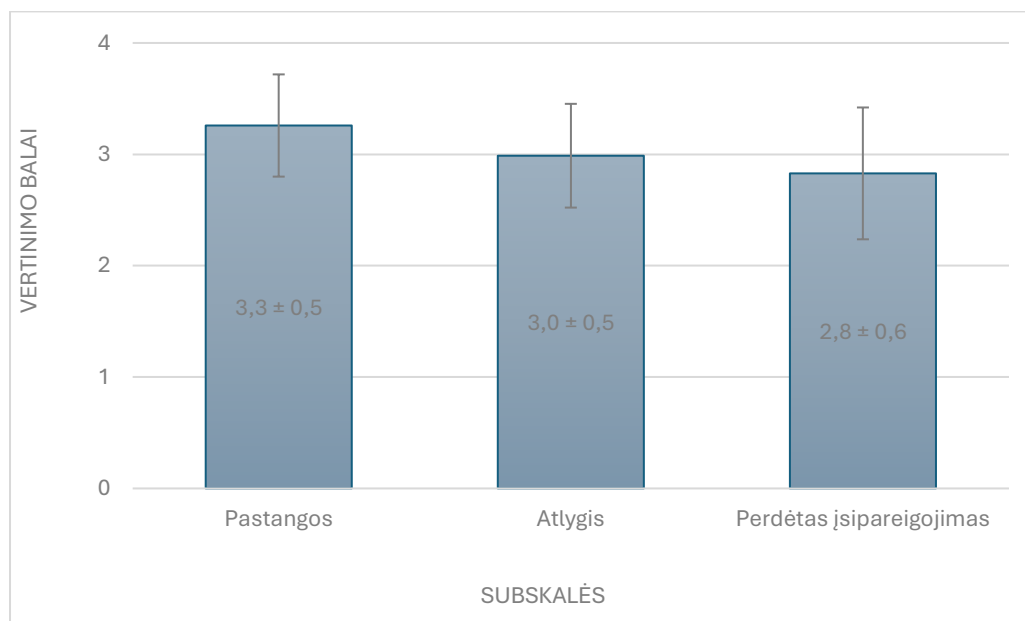
<i>Kategorija</i>	<i>Grupė</i>	<i>Tyrimo dalyvių skaičius (proc.)</i>
Įstaigos buvimo vietovė	> 200 darbuotojų	0,8
	Didmiestis	32
	Miestas / miestelis	56,2
	Kaimiška vietovė	11,8

3.2. Tyrimo dalyvių pateiktas pastangų, atlygio ir perdėto įsipareigojimo darbe vertinimas

Pastangų ir atlygio disbalanso klausimyną sudarė trys subskalės: pastangos, atlygis ir perdėtas įsipareigojimas. Atskirų teiginių rezultatai nebuvo analizuojami, nes tyrime buvo siekiama įvertinti bendras kiekvienos subskalės reikšmės.

Analizuojant subskalių vidurkius nustatyta, kad ugdymo įstaigų vadovų vertinimu, jiems labiausiai būdingos didelės darbo pastangos – šios subskalės vidurkis siekė $3,3 \pm 0,5$ balo iš 4. Kiek mažesnę įvertinimą gavo atlygio subskalė, kurios vidurkis sudarė $3,0 \pm 0,5$ balo. Mažiausiai išreikštas buvo perdėtas įsipareigojimas darbui – šios subskalės vidurkis siekė $2,8 \pm 0,6$ balo (žr. 3.2.1 pav.).

Apibendrinant galima teigti, kad švietimo įstaigų vadovai savo darbą suvokia kaip reikalaujantį daug pastangų, tačiau gaunamą atlygį vertina santūriau ir žemiau nei įdedamas pastangas. Tuo pat metu jų polinkis pernelyg įsipareigoti darbui yra mažiausiai išreikštas, palyginti su kitais nagrinėtais aspektais.



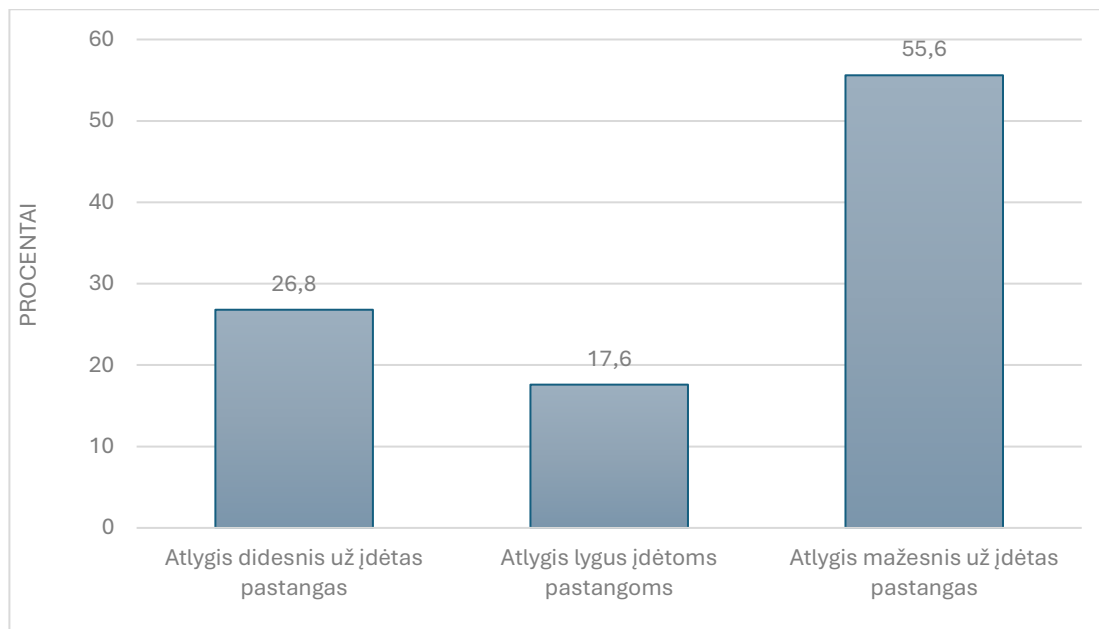
3.2.1. pav. Tyrimo dalyvių pateiktas skirtingų pastangų ir atlygio klausimyno subskalių vertinimas (vidurkis ir standartinis nuokrypis)

Vertinant ugdymo įstaigų vadovų pastangų ir atlygio disbalansą, apskaičiuotą pagal formulę, nustatyta, kad daugumai respondentų buvo būdingas pastangų ir atlygio disbalansas. Daugiau nei pusė apklaustųjų vertino, jog jų įdedamos pastangos yra didesnės nei gaunamas atlygis (55,6 proc.).

Mažesnę, tačiau reikšmingą dalis vadovų nurodė priešingą situaciją – gaunamas atlygis viršija įdedamas pastangas. Tokį atsakymą pasirinko kiek daugiau nei ketvirtadalis respondentų (26,8 proc.).

Mažiausiai respondentų įvertino, kad jų gaunamas atlygis atitinka įdedamas pastangas – ši grupė sudarė 17,6 proc. apklaustųjų (žr. 3.2.2 pav.).

Apibendrinant galima teigti, kad ugdymo įstaigų vadovų vertinimu, jų darbe vyrauja pastangų ir atlygio disbalansas, kai įdedamos darbo pastangos nėra atitinkamos gaunamam atlygiui, ir kuris gali būti laikomas nepalankiu psichosocialinės darbo aplinkos veiksnio.



3.2.2. pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal pastangų – atlygio disbalanso kategorijas

Statistinės analizės rezultatai atskleidė, kad ugdymo įstaigų vadovų lytis buvo susijusi su pastangų ir perdėto įsipareigojimo įvertinimais. Nustatyta, kad moterys savo darbo pastangas ir polinkį pernelyg įsipareigoti darbui vertino reikšmingai aukščiau nei vyrai. Šie skirtumai buvo statistiškai reikšmingi tiek pastangų ($p = 0,03$), tiek perdėto įsipareigojimo ($p = 0,02$) subskalėse (žr. 3.2.1 lentelę). Kadangi vyrų imtis tyrime buvo nedidelė, gautus skirtumus tikslinga vertinti atsargiai ir sieti su šio tyrimo imties ypatumais, vengiant platesnių apibendrinimų visai švietimo įstaigų vadovų populiacijai.

3.2.1. lentelė

Pastangų ir atlygio klausimyno subskalių ir pastangų – atlygio disbalanso vertinimas pagal tyrimo dalyvių lytį

	Lytis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mann-Whitney U vidutiniai rangai	p
Pastangos	Vyrai	3,1	0,4	155,9	0,03
	Moterys	3,3	0,5	195,2	
Atlygis	Vyrai	3,0	0,4	203,5	0,44
	Moterys	3,0	0,5	189,5	
Pastangų – atlygio disbalansas	Vyrai	1,1	0,3	165,5	0,11
	Moterys	1,1	0,3	194,1	
Perdėtas įsipareigojimas	Vyrai	2,6	0,5	153,8	0,02
	Moterys	2,9	0,6	195,5	

Atlikus statistinę analizę nustatyta, kad ugdymo įstaigų vadovų amžius neturėjo reikšmingos įtakos jų įdedamoms darbo pastangoms, gaunamo atlygio vertinimui, perdėtam įsipareigojimui darbui bei pastangų ir atlygio disbalansui. Tarp skirtingų amžiaus grupių statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta ($p > 0,05$) (žr. 2 priedą).

Atlikus statistinę analizę nustatyta, kad respondentų vadovaujamos ugdymo įstaigos tipas turėjo reikšmingą įtaką apklausoje dalyvavusių vadovų patiriamoms darbo pastangoms (Kruskal–Wallis kriterijus; $p = 0,008$) (žr. 3.2.2 lentelę). Vertinant grupių vidurkius ir vidutinius rangus matyti, kad aukštesni suvokiamų pastangų vertinimai buvo būdingi daugiafunkcinių centrų ir pagrindinių mokyklų vadovams. Šis skirtumas leidžia manyti, kad skirtingų tipų ugdymo įstaigų vadovų darbo patirtys gali skirtis, tačiau konkrečių šių skirtumų priežasčių nustatymas reikalautų detalesnių tyrimų.

3.2.2 lentelė

Pastangų ir atlygio klausimyno subskalių ir pastangų – atlygio disbalanso vertinimas pagal tyrimo dalyvių vadovaujamos švietimo įstaigos tipą

	Švietimo įstaigos tipas	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	p
Pastangos	Ikimokyklinė įstaiga	3,2	0,5	175,1	0,008
	Pradinė mokykla	3,2	0,5	189,1	
	Progimnazija	3,3	0,5	188,2	
	Pagrindinė mokykla	3,4	0,4	232,6	
	Gimnazija	3,3	0,4	200,7	
	Mokykla - darželis	3,3	0,4	207,1	
	Daugiafunkcinis centras	3,6	0,2	264,2	
	Kita	3,1	0,5	157,4	
Atlygis	Ikimokyklinė įstaiga	2,9	0,5	179,6	0,24
	Pradinė mokykla	3,0	0,5	172,1	
	Progimnazija	3,1	0,5	216,9	
	Pagrindinė mokykla	3,0	0,5	186,8	
	Gimnazija	3,1	0,4	204,9	
	Mokykla - darželis	2,8	0,6	162,4	
	Daugiafunkcinis centras	2,9	0,4	168,2	
	Kita	3,1	0,5	226,0	
Pastangų – atlygio disbalansas	Ikimokyklinė įstaiga	1,1	0,3	188,4	0,06
	Pradinė mokykla	1,1	0,3	200,8	
	Progimnazija	1,1	0,3	173,2	
	Pagrindinė mokykla	1,2	0,3	217,0	
	Gimnazija	1,1	0,2	188,3	
	Mokykla - darželis	1,2	0,4	222,1	
	Daugiafunkcinis centras	1,3	0,2	259,3	
	Kita	1,0	0,3	147,6	
Perdėtas įsipareigojimas	Ikimokyklinė įstaiga	2,8	0,6	189,8	0,18
	Pradinė mokykla	2,7	0,7	182,2	

Lentelės tęsinys 42 psl.

3.2.2. lentelės tęsinys

	Švietimo įstaigos tipas	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	p
	Progimnazija	2,8	0,6	181,5	
	Pagrindinė mokykla	3,0	0,5	222,4	
	Gimnazija	2,8	0,6	188,9	
	Mokykla - darželis	2,6	0,3	151,0	
	Daugiafunkcinis centras	3,1	0,6	235,0	
	Kita	2,6	0,5	155,8	

Atlikus tolesnę statistinę analizę nustatyta, kad vadovavimo patirties dabartinėje darbovietėje trukmė, bendras darbo stažas švietimo srityje, atstovaujamos ugdymo įstaigos kolektyvo dydis ir vietovė neturėjo reikšmingos įtakos apklausoje dalyvavusių ugdymo įstaigų vadovų patiriamoms pastangoms, gaunamo atlygio vertinimui, perdėtam įsipareigojimui darbui bei pastangų ir atlygio disbalansui. Visais atvejais statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta (Kruskal–Wallis kriterijus; $p > 0,05$) (žr. 3 priedą).

Atlikus Spearmano koreliacijos analizę nustatyta, kad tarp respondentų bendros darbo patirties švietimo srityje ir jų gaunamo atlygio vertinimo egzistuoja labai silpnas, tačiau statistiškai reikšmingas neigiamas ryšys ($r = -0,11$; $p = 0,04$). Nors nustatytas ryšys yra silpnas, jis rodo tendenciją, kad didesnę darbo patirtį švietimo srityje turintys vadovai yra linkę šiek tiek kritiškiau vertinti gaunamą atlygį (žr. 3.2.3 lentelę).

Taip pat nustatyta, kad ugdymo įstaigų vadovų amžius ($r = 0,12$; $p = 0,02$) ir vadovavimo patirties trukmė ($r = 0,13$; $p = 0,01$) buvo silpnai, tačiau statistiškai reikšmingai, susiję su pastangų ir atlygio disbalansu. Tai rodo, kad didėjant vadovų amžiui ir vadovavimo patirčiai, pastangų ir atlygio disbalansas buvo šiek tiek didesnis, tačiau šis ryšys yra silpnas (žr. 3.2.3 lentelę).

Apibendrinant koreliacinės analizės rezultatus galima teigti, kad nustatyti ryšiai yra statistiškai reikšmingi, tačiau jie nėra stiprūs, todėl leidžia manyti, kad didesnę patirtį švietimo srityje turintys vadovai gali būti linkę kritiškiau vertinti gaunamą atlygį, o didėjant amžiui ir vadovavimo patirčiai, pastangų ir atlygio disbalansas šiek tiek didėja.

3.2.3 lentelė

Tyrimo dalyvių pastangų ir atlygio klausimyno subskalių ir pastangų-atlygio disbalanso vertinimo balų bei amžiaus, vadybinio darbo trukmės, bendros darbo švietimo srityje trukmės ir vadovaujamos ugdymo įstaigos kolektyvo dydžio sąsajos

	ERI klausimyno subskalės						Pastangų - atlygio disbalansas	
	Pastangos		Atlygis		Perdėtas įsipareigojimas			
	r	p	r	p	r	p	r	p
Amžius	-0,08	0,12	-0,09	0,09	-0,06	0,27	0,12	0,02
Vadybinio darbo trukmė	0,03	0,52	0,08	0,13	0,05	0,32	0,13	0,01
Bendra darbo švietimo srityje trukmė	-0,07	0,17	-0,11	0,04	-0,06	0,25	0,00	1,00
Vadovaujamos švietimo įstaigos kolektyvo dydis	-0,07	0,17	-0,05	0,32	-0,09	0,08	0,08	0,14

Gauti rezultatai rodo (žr. 3.2.3 lentelę), kad respondentų patiriamos pastangos ir perdėtas įsipareigojimas nėra susiję su amžiumi, vadybinio darbo trukme, bendra darbo švietimo srityje trukme ar vadovaujamos įstaigos kolektyvo dydžiu (visais atvejais Spearman; $p > 0,05$). Tai leidžia teigti, kad nei ilgesnė profesinė patirtis, nei vyresnis amžius pats savaime nelemia didesnių pastangų pojūčio ar polinkio pernelyg įsipareigoti.

Perdėtas įsipareigojimas teorijoje apibūdinamas kaip vidinis polinkis pernelyg įsitraukti į darbą ir kelti sau pernelyg aukštus reikalavimus. Tyrimo rezultatai atskleidė statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį tarp pastangų–atlygio disbalanso ir perdėto įsipareigojimo ($r = 0,54$; $p < 0,001$). Tai rodo, kad švietimo įstaigų vadovai, kurie labiau vertino savo polinkį pernelyg įsipareigoti darbui, taip pat pasižymėjo didesniu suvokiamu pastangų–atlygio disbalansu (žr. 3.2.4 lentelė).

3.2.4 lentelė

Tyrimo dalyvių pastangų ir atlygio klausimyno pastangų–atlygio disbalanso ir per didelio įsipareigojimo sąsajos

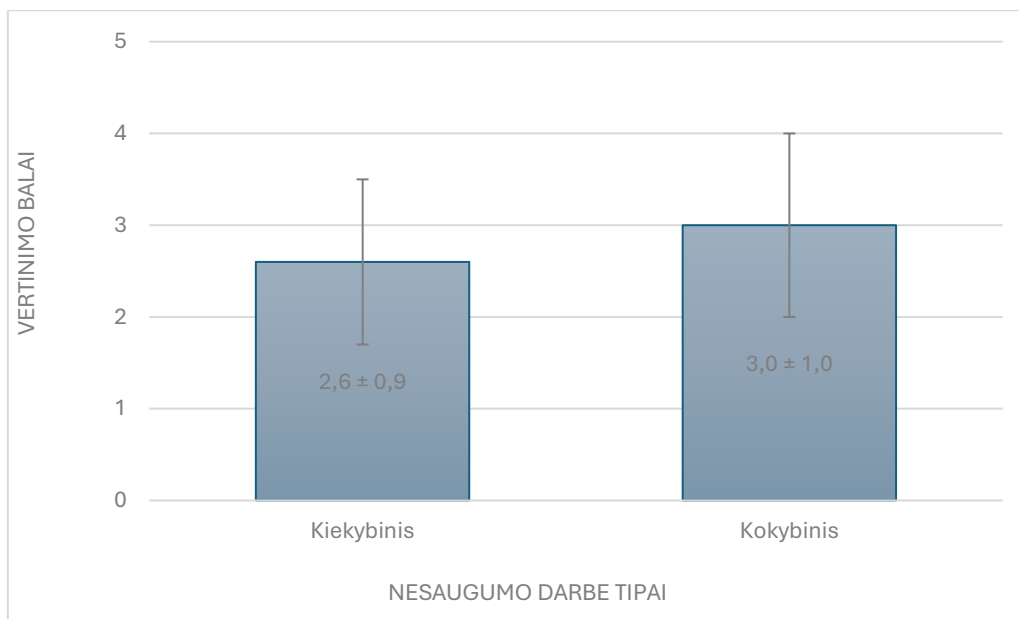
	Perdėtas įsipareigojimas		Pastangų–atlygio disbalansas	
	r	p	r	p
Pastangų–atlygio disbalansas	0,54	< 0,001	—	—
Perdėtas įsipareigojimas	—	—	0,54	< 0,001

3.3. Tyrimo dalyvių pateiktas kiekybinio ir kokybinio darbo nesaugumo vertinimas

Kiekybinį ir kokybinį darbo nesaugumą sudarantys teiginiai šiame skyriuje neišskiriami, nes analizės tikslas buvo įvertinti bendrus darbo nesaugumo tipus. Kiekybinis darbo nesaugumas šiame tyrime apima grėsmę prarasti patį darbą, o kokybinis darbo nesaugumas – grėsmę netekti svarbių darbo aspektų.

Tolesnės duomenų analizės rezultatai parodė, kad tyrime dalyvavusiems ugdymo įstaigų vadovams buvo labiau būdingas kokybinio tipo darbo nesaugumas ($3,0 \pm 1,0$ balo), nei kiekybinis darbo nesaugumas, susijęs su realia darbo praradimo grėsme, kuris buvo vertinamas žemiau ($2,6 \pm 0,9$ balo) (3.3.1 pav.).

Tai reiškia, kad vadovai dažniau nerimauja ne dėl to, ar praras darbą, bet dėl to, kaip jų darbas gali keistis ateityje. Respondentai dažniau išreiškė nerimą dėl darbo sąlygų, atsakomybių, darbo krūvio, stabilumo ar ateities perspektyvų pokyčių, o baimė dėl paties darbo praradimo buvo vertinama kaip mažesnė.



3.3.1. pav. Tyrimo dalyvių pateiktas kiekybinio ir kokybinio darbo nesaugumo vertinimas (vidurkis ir standartinis nuokrypis)

Statistinė analizė parodė, kad vyrų ir moterų pateikti kiekybinio ir kokybinio darbo nesaugumo vertinimai reikšmingai nesiskyrė (Mann–Whitney U; $p > 0,05$) (žr. 3.3.1 lentelę). Tai rodo, kad švietimo įstaigų vadovų lytis nebuvo susijusi nei su nerimu dėl galimo darbo praradimo, nei su nerimu dėl galimų pokyčių darbe. Kitaip tariant, tiek vyrai, tiek moterys panašiai vertino savo darbo stabilumą ir galimas ateities permainas.

3.3.1 lentelė

Kiekybinio ir kokybinio darbo nesaugumo vertinimas pagal tyrimo dalyvių lytį

Darbo tipai	lytis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mann-Whitney U vidutiniai rangai	p
Kiekybinis	Vyrai	2,5	0,7	179,4	0,47
	Moterys	2,6	0,9	192,4	
Kokybinis	Vyrai	2,9	0,8	173,0	0,27
	Moterys	3,0	1,0	193,2	

Atlikus statistinę analizę Kruskal–Wallis testu nustatyta, kad skirtingo amžiaus vadovai kiekybinį ($p = 0,002$) ir kokybinį ($p = 0,001$) darbo nesaugumą vertino nevienodai (žr. 3.3.2 lentelę). Aukščiausi darbo nesaugumo įverčiai buvo nustatyti jauniausių respondentų grupėje (25–34 m.), o vyresnėse amžiaus grupėse šie įverčiai buvo mažesni. Vis dėlto būtina atsižvelgti į tai, kad jauniausių vadovų imtis tyrime buvo nedidelė, todėl šie rezultatai turėtų būti vertinami atsargiai. Bendroje tendencijoje matyti, kad didėjant vadovų amžiui, mažėja tiek nerimas dėl galimo darbo praradimo, tiek nerimas dėl galimų neigiamų pokyčių darbe.

Apibendrinant galima teigti, kad jaunesni vadovai labiau linkę suvokti tiek galimo darbo praradimo grėsmę, tiek galimus neigiamus pokyčius darbe, tačiau šią tendenciją būtina vertinti atsižvelgiant į netolygų amžiaus grupių pasiskirstymą imtyje.

Kiekybinio ir kokybinio darbo nesaugumo vertinimas pagal tyrimo dalyvių amžiaus grupę

Darbo nesaugumo tipai	Amžiaus grupės	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	p
Kiekybinis	25 - 34 metų	4,5	0,0	367,0	0,002
	35 - 44 metų	2,4	0,7	173,7	
	45 - 54 metų	2,7	0,8	199,0	
	55 - 64 metų	2,7	0,9	198,6	
	≥ 65 metų	2,2	1,1	124,4	
Kokybinis	25 - 34 metų	4,8	0,0	366,5	0,001
	35 - 44 metų	3,1	1,1	204,2	
	45 - 54 metų	3,1	0,9	203,1	
	55 - 64 metų	3,0	0,9	190,1	
	≥ 65 metų	2,3	1,0	119,7	

Tolesnė statistinė analizė parodė, kad skirtingo tipo ugdymo įstaigoms vadovaujantys respondentai kiekybinį darbo nesaugumą vertino panašiai (Kruskal–Wallis; $p = 0,44$), o kokybinio darbo nesaugumo įverčiai tarp grupių taip pat reikšmingai nesiskyrė (Kruskal–Wallis; $p = 0,29$) (3.3.3 lentelė). Tai reiškia, kad vadovaujamos švietimo įstaigos tipas neturėjo reikšmingos įtakos nei kiekybinio, nei kokybinio darbo nesaugumo suvokimui.

Kiekybinio ir kokybinio darbo nesaugumo vertinimas pagal tyrimo dalyvių vadovaujamos švietimo įstaigos tipą

Darbo nesaugumo tipai	Švietimo įstaigos tipas	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	p
Kiekybinis	Ikimokyklinė įstaiga	2,6	0,9	191,1	0,44
	Pradinė mokykla	2,7	1,0	201,1	
	Progimnazija	2,4	0,8	168,6	
	Pagrindinė mokykla	2,7	0,9	203,2	
	Gimnazija	2,5	0,7	175,9	
	Mokykla - darželis	3,2	1,3	230,9	
	Daugiafunkcinis centras	3,0	0,9	237,0	
	Kita	2,7	0,7	200,6	
Kokybinis	Ikimokyklinė įstaiga	3,0	1,0	195,8	0,29
	Pradinė mokykla	3,0	1,1	182,9	
	Progimnazija	2,8	1,0	175,5	

Lentelės tęsinys 46 psl.

3.3.3. lentelės tęsinys

Darbo nesaugumo tipai	Švietimo įstaigos tipas	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	p
	Pagrindinė mokykla	3,2	1,0	217,2	
	Gimnazija	2,8	0,8	172,9	
	Mokykla - darželis	3,5	1,2	244,9	
	Daugiafunkcinis centras	3,1	0,9	196,7	
	Kita	2,8	0,9	169,4	

Tuo tarpu kokybinio darbo nesaugumo vertinimas statistiškai reikšmingai skyrėsi priklausomai nuo vadovavimo patirties dabartinėje darbovietėje (Kruskal–Wallis kriterijus; $p = 0,03$). Vertinant grupių vidurkius ir vidutinius rangus matyti, kad aukštesni kokybinio darbo nesaugumo įverčiai buvo būdingi vadovams, turintiems neilgesnę vadovavimo patirtį dabartinėje darbovietėje, ypač 6–10 metų patirties grupėje, palyginti su ilgiau šias pareigas einančiais vadovais (žr. 3.3.4 lentelę). Tai gali būti siejama su didesniu neapibrėžtumo jausmu ir prisitaikymo prie organizacijos bei vadovo vaidmens procesu.

3.3.4 lentelė

Kiekybinio ir kokybinio darbo nesaugumo vertinimas pagal tyrimo dalyvių vadovavimo patirties dabartinėje darbovietėje trukmę

Darbo nesaugumo tipai	Vadovavimo patirtis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	p
Kiekybinis	≤ 5 metai	2,5	0,8	185,1	0,45
	6 - 10 metų	2,7	0,8	206,3	
	11 - 15 metų	2,7	1,0	200,2	
	16 - 20 metų	2,6	0,9	189,0	
	> 20 metų	2,5	1,0	179,5	
Kokybinis	≤ 5 metai	3,0	1,0	189,6	0,03
	6 - 10 metų	3,2	1,0	221,7	
	11 - 15 metų	2,9	1,0	181,7	
	16 - 20 metų	2,9	0,9	173,6	
	> 20 metų	2,9	1,0	177,3	

Atlikus statistinę analizę taip pat nustatyta, kad anketą pildžiusių ugdymo įstaigų vadovų bendra darbo patirtis švietimo srityje, vadovaujamo kolektyvo dydis ir atstovaujamos ugdymo įstaigos vieta neturėjo statistiškai reikšmingos įtakos nei kiekybinio, nei kokybinio darbo nesaugumo vertinimams (visais atvejais taikytas Kruskal–Wallis testas; $p > 0,05$) (žr. 4 priedą).

Tai reiškia, kad vadovų suvokiamas darbo nesaugumas nepriklausė nuo to, kiek metų jie dirba švietimo srityje, kokiam darbuotojų skaičiui vadovauja ar kur yra jų vadovaujama įstaiga.

Atlikus koreliacinę analizę nustatyta, kad tarp respondentų amžiaus ir kokybinio darbo nesaugumo įverčių egzistuoja labai silpnas, tačiau statistiškai reikšmingas neigiamas ryšys ($r = -0,15$; $p = 0,003$).

Tai rodo, kad didėjant apklaustų švietimo įstaigų vadovų amžiui, mažėja jų suvokiamas kokybinis darbo nesaugumas (3.3.5 lentelė). Vyresni vadovai rečiau vertina, kad jų darbe gali įvykti neigiami pokyčiai.

3.3.5. lentelė

Kiekybinio ir kokybinio darbo nesaugumo vertinimo balų bei amžiaus, vadybinio darbo trukmės, bendros darbo švietimo srityje trukmės ir vadovaujamos ugdymo įstaigos kolektyvo dydžio sąsajos

	Kiekybinis darbo nesaugumas		Kokybinis darbo nesaugumas	
	r	p	r	p
Amžius	-0,07	0,17	-0,15	0,003
Vadybinio darbo trukmė	-0,05	0,36	-0,10	0,06
Bendra darbo švietimo srityje trukmė	-0,02	0,73	-0,08	0,12
Vadovaujamos švietimo įstaigos kolektyvo dydis	-0,04	0,41	-0,04	0,49

Taip pat nustatyta, kad kiekybinio darbo nesaugumo įverčiai nebuvo statistiškai reikšmingai susiję su respondentų amžiumi, vadybinio darbo trukme, bendra darbo švietimo srityje trukme ar vadovaujamos švietimo įstaigos kolektyvo dydžiu (visais atvejais taikytas Spearmano koreliacijos koeficientas; $p > 0,05$) (žr. 3.3.5 lentelę).

Be to, kokybinis darbo nesaugumas nebuvo reikšmingai susijęs su vadybinio darbo trukme, bendra darbo švietimo srityje trukme ir vadovaujamos švietimo įstaigos kolektyvo dydžiu.

3.3.6. lentelė

Tyrimo dalyvių kiekybinio ir kokybinio darbo nesaugumo skalių tarpusavio koreliacija

	Kiekybinis darbo nesaugumas		Kokybinis darbo nesaugumas	
	r	p	r	p
Kiekybinis darbo nesaugumas	—	—	0,68	< 0,001
Kokybinis darbo nesaugumas	0,68	< 0,001	—	—

Atlikus koreliacinę analizę nustatytas stiprus ir statistiškai reikšmingas ryšys tarp kiekybinio ir kokybinio darbo nesaugumo ($r = 0,68$; $p < 0,001$). Tai rodo, kad vadovai, kurie labiau nerimauja dėl galimo darbo praradimo, dažniausiai taip pat patiria didesnę nesaugumą dėl galimų neigiamų pokyčių savo darbe, pavyzdžiui, darbo sąlygų, atsakomybių ar darbo pobūdžio pokyčių. Kitaip tariant, skirtingos darbo nesaugumo formos vadovų patirtyje dažnai pasireiškia kartu.

3.4. Pastangų, atlygio, perdėto įsipareigojimo darbe ir pastangų–atlygio disbalanso bei kiekybinio ir kokybinio darbo nesaugumo vertinimo balų sąsajos

Neparametrinės koreliacinės analizės metu nustatyta, kad tarp tyrime dalyvavusių švietimo įstaigų vadovų kiekybinio darbo nesaugumo ir pastangų vertinimo ($r = 0,28$; $p < 0,001$), perdėto įsipareigojimo vertinimo ($r = 0,55$; $p < 0,001$) bei pastangų–atlygio disbalanso vertinimo ($r = 0,33$; $p < 0,001$) susiformavo statistiškai reikšmingi teigiami ryšiai. Taip pat nustatytas statistiškai reikšmingas neigiamas ryšys tarp kokybinio darbo nesaugumo ir atlygio vertinimo balų ($r = -0,55$; $p < 0,001$) (3.4.1 lentelė).

Šie rezultatai rodo, kad vadovų patiriamas didesnis kiekybinis darbo nesaugumas yra susijęs su aukštesniu patiriamų pastangų vertinimu, didesniu perdėtu įsipareigojimu ir ryškesniu pastangų bei atlygio disbalansu. Tai reiškia, kad vadovai, kurie jaučia didesnę darbo krūvį, labiau įsitraukia į darbą ir prasčiau vertina pastangų bei atlygio pusiausvyrą, dažniau patiria ir stipresnį nesaugumo jausmą dėl galimo darbo praradimo.

3.4.1 lentelė

Tyrimo dalyvių pastangų, atlygio, perdėto įsipareigojimo darbe ir pastangų–atlygio disbalanso bei kiekybinio ir kokybinio darbo nesaugumo vertinimo balų sąsajos

Darbo nesaugumo tipai	ERI klausimyno subskalės						Pastangų–atlygio disbalansas	
	Pastangos		Atlygis		Perdėtas įsipareigojimas			
	r	p	r	p	r	p	r	p
Kiekybinis	0,28	< 0,001	-0,55	< 0,001	0,55	< 0,001	0,33	< 0,001
Kokybinis	0,33	< 0,001	-0,58	< 0,001	0,60	< 0,001	0,45	< 0,001

Panašios sąsajos nustatytos ir analizuojant kokybinį darbo nesaugumą (žr. 3.4.1 lentelę). Tai rodo, kad vadovai, kurie jaučia didesnę darbo krūvį, yra labiau įsitraukę į darbą ir prasčiau vertina gaunamą atlygį, taip pat dažniau nerimauja dėl galimų neigiamų pokyčių savo darbe.

DISKUSIJA

Atlikus teorinę analizę ir tyrimo rezultatų apibendrinimą, šiame magistro baigiamajame darbe buvo siekiama atskleisti, kaip pasireiškia suvokiamas darbo nesaugumas, pastangų ir atlygio disbalansas tarp švietimo įstaigų vadovų. Teorinėje dalyje buvo aptartos socialinių mainų teorijos prielaidos, abipusiškumo principas (Homans, 1958; Blau, 1964; Cropanzano ir Mitchell, 2005), pastangų ir atlygio disbalanso modelis (Siegrist, 1996, 2016) bei netolygių mainų pasekmės individualiu ir organizaciniu lygmeniu (Yu ir kt., 2022; Zhu ir kt., 2022). Šios teorijos leidžia suprasti, kad švietimo įstaigų vadovų atveju, efektyvus vadovavimas ir profesinė gerovė nepriklauso vien tik nuo formalių struktūrinių sprendimų ar pačios švietimo sistemos. Svarbu ir tai, ar vadovai jaučiasi pripažinti, saugūs, ar mato aiškias savo karjeros galimybes ir patiria teisingą požiūrį savo atžvilgiu.

Šiame darbe atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad daugiau nei pusė švietimo įstaigų vadovų mano, jog jų įdedamos pastangos yra didesnės nei gaunamas atlygis. Yu ir kt. (2022) ir Zhu ir kt. (2022) teigia, kad tokios situacijos gali didinti perdegimo riziką ir mažinti įsitraukimą bei darbo rezultatus, kadangi darbuotojai negauna proporcingo atlygio už įdėtą indėlį. Siegrist (1996) ir Van Vegchel ir kt. (2005) dar labiau tai išplečia ir teigia, kad nuolatinis patiriamas pastangų ir atlygio disbalansas kelia streso lygį, didina emocinį išsekimą ir gali lemti sveikatos problemas. Šio darbo rezultatai rodo, kad pastangų ir atlygio disbalansas yra plačiai paplitusi švietimo įstaigų vadovų patirtis, kuri literatūroje siejama su įvairiomis pasekmėmis.

Kadangi buvo nustatyta, kad daugiau nei pusei tyrime dalyvavusių vadovų būdingas pastangų ir atlygio disbalansas, svarbu įvertinti perdėtą įsipareigojimą darbui, kuris Siegrist modelyje apibrėžiamas kaip su disbalansu susijęs vidinis veiksnys. Tyrime nustatytas teigiamas ryšys tarp perdėto įsipareigojimo bei pastangų ir atlygio disbalanso, kuris patvirtina Siegrist (2016) teorinę prielaidą, kad asmenims, pasižymintiems aukštu perdėto įsipareigojimo lygiu, būdingas didesnis pastangų ir atlygio pusiausvyros pažeidžiamumas. Šis rezultatas atspindi tik vieną teoriniame modelyje išskiriamą disbalanso palaikymo aspektą, kiti veiksniai (ribotos galimybės keisti darbo vietą; strateginis pasirinkimas dėl karjeros perspektyvų) nebuvo vertinami, todėl negalima daryti išvados apie visas pastangų ir atlygio disbalanso priežastis.

Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, nustatyta, kad švietimo įstaigų vadovės moterys savo įdedamas pastangas darbe vertina kaip didesnes, nei vadovai vyrai, taip pat jų įsipareigojimas darbui aukštesnis. Tačiau atsižvelgiant į mažą vyrų imties dydį, todėl šie skirtumai labiau atspindi konkrečios tyrimo imties rezultatus, o ne bendrą dėsningumą tarp visų švietimo įstaigų vadovų. Nors literatūroje lyties skirtumams nėra skiriamas didelis dėmesys, gauti duomenys atskleidžia, kad skirtingos sociodemografinės grupės gali nevienodai suvokti su darbu susijusius reikalavimus. Pavyzdžiui, daugiafunkcinių centrų ir pagrindinių mokyklų vadovai savo įdedamas pastangas įvertino aukščiausiai, o tai rodo didesnę reikalavimų ir atsakomybės lygį tokio tipo įstaigose. Literatūroje taip pat pabrėžiama, kad intensyvus darbo krūvis ir riboti ištekliai yra svarbūs ir reikšmingi pastangų ir atlygio disbalanso veiksniai (Groß ir kt., 2024).

Toliau apžvelgiami suvokiamo darbo nesaugumo rezultatai ir jų reikšmė. Remiantis Hellgren, Sverke ir Isaksson (1999) bei De Witte (2010) išanalizuoti dviejų pagrindinių suvokiamo darbo nesaugumo dimensijų – kiekybinės ir kokybinės – rezultatai. Buvo siekiama atskleisti jų tarpusavio sąveiką ir galimą poveikį darbuotojų psichologinei gerovei bei organizacijos veiklai.

Atliktame tyrime nustatyta, kad švietimo tarp įstaigų vadovų labiau būdingas kokybinio tipo nesaugumas darbe, tai yra nerimas dėl galimų neigiamų pokyčių darbe, net jei realios grėsmės prarasti

darbą nėra. Tai patvirtina ir Urbanavičiūtės ir kt. (2020) atliktas tyrimas, kuriame nurodoma, kad darbuotojai gali jausti nesaugumą dėl darbo sąlygų ar darbo ateities, net ir nebijodami prarasti darbo. Šio tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad suvokiamas kiekybinis ir kokybinis darbo nesaugumas tarp vadovų yra susijęs tarpusavyje. Vadovai, kurie nerimauja dėl galimo darbo praradimo, dažniausiai nerimauja ir dėl galimų neigiamų pokyčių darbe. Tai atitinka ankstesnių tyrimų išvadas, kurios teigė, kad skirtingos darbo nesaugumo formos dažnai susijusios tarpusavyje, nors jų kryptis gali skirtis priklausomai nuo konteksto ir laiko (Nawrocka ir kt., 2021; 2023).

Urbanavičiūtės ir Lazauskaitės-Zabielskės (2020) atliktame tyrime buvo nustatyta, kad moterys patyrė didesnę tiek kiekybinę, tiek kokybinę nesaugumą nei vyrai. Šio darbo rezultatai atskleidė skirtingą požiūrį – tiek moterys, tiek vyrai panašiai vertino kiekybinį ir kokybinį darbo nesaugumą.

Literatūroje pabrėžiama, kad vadovų profesiniai, administraciniai ir emociniai iššūkiai nuolat didėja dėl vykstančių reformų, politinio nestabilumo bei kintančių teisės aktų ir veiklos kokybės vertinimų (Padgurskytė, 2022; Antanavičienė, 2018; Prancevičienė, 2025). Tokios darbo sąlygos gali turėti reikšmės psichologiniam spaudimui, emociniam išsekimui bei darbo nesaugumo formavimuisi (De Witte, 1999; Padgurskytė, 2022 ir kt.), ypač tuomet, kai tarp švietimo įstaigų vadovų vyrauja pastangų ir atlygio disbalansas. Socialinių mainų teorija teigia, kad pažeista pastangų ir atlygio pusiausvyra sukelia įtampą ir nepasitenkinimą (Homans, 1958; Blau, 1964; Cropanzano ir Mitchell, 2005), o tai atspindi gautus tyrimo rezultatus, kurie parodė teigiamą ryšį tarp pastangų–atlygio disbalanso bei kokybinio ir kiekybinio darbo nesaugumo. Gauti rodikliai rodo vidutinio stiprumo ryšį, tad galima teigti, kad didesnis pastangų ir atlygio disbalansas siejasi su didesniu vadovų patiriamu darbo nesaugumu. Tai patvirtina ir atlygio vertinimo ir darbo nesaugumo neigiami ryšiai, t. y. kuo mažiau vadovai jaučiasi įvertinti, tuo didesnę nesaugumą jie patiria. Kitų autorių atlikti tyrimai nurodo, kad vadovų darbo nesaugumas yra susijęs su prastesne psichologine gerove ir didesniu ketinimu palikti šią profesiją, todėl neapibrėžtumas, kuris kyla iš politinių sprendimų, demografinių pokyčių ar švietimo sistemos pertvarkų – gali stiprinti nesaugumo jausmą (Colak ir Altinkurt, 2022; Bukšnytė-Marmienė ir kt., 2023; Özmen ir kt., 2025). Visi šie aspektai gali kelti grėsmę švietimo įstaigų vadovų kaitai, nes didesnis nesaugumas didina tikimybę trauktis iš esamų pareigų.

Vertinant tyrimo rezultatus vertėtų atsižvelgti į tyrimo ribotumus. Atliktas tyrimas atskleidė reikšmingas sąsajas tarp švietimo įstaigų vadovų suvokiamo darbo nesaugumo, pastangų ir atlygio disbalanso bei perdėto įsipareigojimo darbui, tačiau jis neleidžia nustatyti konkrečių veiksnių, lemiančių šių patirčių formavimąsi. Tyrime nebuvo atsižvelgta į platesnius kontekstinius veiksnius, tokius kaip švietimo politikos pokyčiai ar reformos, kurie gali daryti įtaką vadovų darbo nesaugumui. Taip pat nebuvo nagrinėti galimi moderuojantys ar mediaciniai kintamieji, pavyzdžiui, organizacinės aplinkos ypatumai ar individualios psichologinės savybės, kurie galėtų keisti tirtų ryšių stiprumą. Tyrime neįtraukti ir tiesioginiai vadovų psichologinės gerovės bei sveikatos rodikliai, todėl negalima empiriškai įvertinti jų sąsajų su darbo nesaugumu ar pastangų–atlygio disbalansu. Taikytas išskirtinai kiekybinis metodas nesuteikia galimybės atskleisti giluminius vadovų patyrimus ir specifinį jų darbo kontekstą. Dėl šių priežasčių tyrimo rezultatai turėtų būti vertinami kaip atskleidžiantys bendras tendencijas ir sąsajas švietimo įstaigų vadovų darbo patirtyse, o ne kaip išsamus šių reiškinių priežasčių paaiškinimas.

Apibendrinant galima teigti, kad švietimo įstaigų vadovų patiriamas pastangų ir atlygio disbalansas bei suvokiamas darbo nesaugumas atskleidžia reikšmingas su darbo reikalavimais, įsipareigojimu ir profesiniu stabilumu susijusias problemas, todėl svarbu atkreipti dėmesį į pastangų ir atlygio

pusiausvyrą bei darbo sąlygų aiškumą, kaip galimus aspektus, susijusius su vadovų patiriama įtampa švietimo sistemoje.

IŠVADOS

Suvokiamas darbo nesaugumas šiandien yra svarbus daugelio organizacijų kontekste, tačiau ypač aktualus jis tampa vadovams, kurie dirba nuolat besikeičiančioje švietimo sistemoje. Darbo nesaugumas apima ne tik baimę dėl galimos darbo vietos praradimo, bet ir nerimą dėl įvairių neigiamų pokyčių darbo sąlygose, atsakomybės ar ateities perspektyvose. Šis reiškinys tarp švietimo įstaigų vadovų glaudžiai susijęs su pastangų ir atlygio disbalansu bei perdėtu įsipareigojimu darbui. Pastangų ir atlygio disbalansas pasireiškia tuomet, kai darbuotojo suvokimu, dedamos pastangos nėra atitinkamos gaunamam atlygiui, kuris apima ne tik finansinį atlygį, bet ir profesinį pripažinimą, palaikymą, saugumo jausmą darbe ar galimybes tobulėti. Suvokiamo pastangų ir atlygio disbalanso bei darbo nesaugumo patirtys tarp švietimo įstaigų vadovų yra dažnos, kadangi jų darbas pasižymi didele atsakomybe, nuolatinio spaudimu ir pokyčiais, kurie gali būti susiję su didesniu neapibrėžtumo jausmu.

Šiame darbe buvo nagrinėjamas švietimo įstaigų vadovų suvokiamas kiekybinis ir kokybinis darbo nesaugumas bei jo sąsajos su pastangų ir atlygio disbalansu, perdėtu įsipareigojimu darbui, atsižvelgiant į sociodemografinius veiksnius. Atlikta teorinė analizė ir empirinio tyrimo rezultatų analizė leido pasiekti darbo tikslą, įgyvendinti iškeltus uždavinius ir patikrinti suformuluotas hipotezes. Analizė taip pat leido geriau suprasti švietimo įstaigų vadovų darbo ypatumus, susijusius su suvokiamu darbo nesaugumu, nuolat kintančios švietimo sistemos kontekste. Teorinė analizė parodė, kad darbo nesaugumas yra darbuotojų suvokiamas ir gana sudėtingas reiškinys, apimantis tiek kiekybinę, tiek kokybinę dimensijas. Šio reiškinio suvokiamas patyrimas glaudžiai siejasi su socialinių mainų ir abipusiškumo principais, kurie padeda suprasti darbuotojo ir organizacijos santykių balansą. Pastangų ir atlygio disbalanso modelis buvo pasirinktas analizuojant švietimo įstaigų vadovų darbo patirtis. Jis leidžia geriau suprasti situacijas, kai dedamos pastangos nėra suvokiamos kaip proporcingos gaunamam atlygiui, ir kaip tokie netolygūs mainai gali būti susiję su suvokiamo nesaugumo jausmu darbe.

Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad švietimo įstaigų vadovams yra labiau būdingas kokybinis nei kiekybinis darbo nesaugumas, tai yra, kad vadovai dažniau nerimauja ne dėl paties darbo praradimo, bet dėl galimų neigiamų pokyčių jų darbe, atsakomybės, darbo krūvyje ar ateities perspektyvose. Taip pat buvo nustatyta, kad suvokiamas kiekybinis ir kokybinis darbo nesaugumas tarp vadovų yra susijęs tarpusavyje. Tai reiškia, kad vadovai, kurie nerimauja dėl galimo darbo praradimo, dažniausiai nerimauja ir dėl galimų neigiamų pokyčių darbe. Visa tai atskleidžia, kad skirtingos darbo nesaugumo dimensijos yra glaudžiai tarpusavyje susijusios ir papildo viena kitą. Šios sąsajos gali būti vertinamos švietimo įstaigų vadovų darbo kontekste, nes jam būdingas darbas kadencijų pagrindu, didelė atsakomybė ir nuolatiniai pokyčiai, kurie gali sudaryti aplinkybes įvairioms darbo nesaugumo formoms pasireikšti vienu metu.

Tyrimo rezultatai parodė, kad didesnis suvokiamas pastangų ir atlygio disbalansas siejasi su didesniu švietimo įstaigų vadovų suvokiamu darbo nesaugumu. Vadovai, kurie dažniau suvokia, jog jų dedamos pastangos nėra atitinkamai atlyginamos, taip pat dažniau patiria tiek kiekybinį, tiek kokybinį darbo nesaugumą. Taip pat gauti duomenys atskleidė, kad perdėtas įsipareigojimas darbui yra susijęs su abiem darbo nesaugumo formomis. Vadovai, kuriems būdingas per didelis išitraukimas į darbą ir aukštų reikalavimų sau kėlimas, dažniau patiria tiek kiekybinį, tiek kokybinį darbo nesaugumą. Šie rezultatai leidžia apibendrinti, kad pirmoji ir antroji hipotezės pasitvirtino, o pastangų ir atlygio disbalansas bei perdėtas įsipareigojimas darbui yra reikšmingi veiksniai, susiję su švietimo įstaigų vadovų darbo nesaugumo patirtimis.

Sociodemografinių ir profesinių veiksmų reikšmės daugeliu atvejų neturėjo statistiškai reikšmingos įtakos nei kiekybiniam, nei kokybiniam darbo nesaugumui. Vadovų lytis, darbo stažas, vadovavimo patirtis, vadovaujamos įstaigos tipas, vietovė ar kolektyvo dydis dažniausiai nebuvo susiję su skirtingu suvokiamu darbo nesaugumo lygiu. Tačiau buvo nustatytas silpnas, bet statistiškai reikšmingas ryšys tarp vadovų amžiaus ir kokybinio darbo nesaugumo. Tai reiškia, kad vyresni vadovai rečiau nerimavo dėl galimų neigiamų pokyčių darbe, nei jaunesni. Trečioji hipotezė nepasitvirtino, nes dauguma analizuotų sociodemografinių rodiklių nebuvo statistiškai reikšmingai susiję su kiekybiniu ir kokybiniu darbo nesaugumu. Nors nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai pagal amžių ir kokybinio darbo nesaugumo atvejų – pagal vadovavimo patirtį dabartinėje darbovietėje, šie pavieniai skirtumai nėra pakankami patvirtinti hipotezę bendrai (vadovavimo patirtį dabartinėje darbovietėje), jie nėra pakankami patvirtinti hipotezę bendrai.

Remiantis tyrimo rezultatais, nustatyta, kad pastangų ir atlygio disbalanso lygis pagal sociodemografinius rodiklius statistiškai reikšmingai nesiskyrė, todėl ketvirtoji hipotezė nebuvo patvirtinta.

Gauti rezultatai parodė, kad vadovai, kuriems būdingas aukštesnis per didelio įsipareigojimo darbui lygis, pasižymi ir didesniu suvokiamu pastangų ir atlygio disbalansu. Šis rezultatas atitinka pastangų ir atlygio disbalanso modelio prielaidas, pagal kurias per didelis įsipareigojimas veikia kaip vidinė modelio dimensija, didinanti darbuotojo jautrumą pastangų ir atlygio neatitikimui. Vadovai, kurie yra linkę pernelyg stipriai įsitraukti į darbą ir kelti sau aukštus reikalavimus, jautriau reaguoja į situacijas, kai jų dedamos pastangos neatitinka gaunamo atlygio, o taip yra pažeidžiamas abipusiškumo principas darbo santykiuose. Taip per didelis įsipareigojimas siejasi su didesniu pastangų ir atlygio disbalanso suvokimu ir sustiprina šio disbalanso suvokimą. Šie rezultatai patvirtina penktąją hipotezę ir išryškina per didelio įsipareigojimo svarbą analizuojant pastangų ir atlygio disbalanso suvokimą.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo rezultatai atskleidė svarbias sąsajas tarp pastangų ir atlygio disbalanso, perdėto įsipareigojimo darbui ir švietimo įstaigų vadovų suvokiamo darbo nesaugumo. Darbo nesaugumo patirtys tarp vadovų mažai siejosi su sociodemografiniais veiksniais, tačiau buvo labiau susijusios su suvokiamomis darbo sąlygomis, mainų teisingumu ir per dideliu įsitraukimu į darbą. Tai rodo, kad švietimo sistemoje svarbu skirti daugiau dėmesio vadovų darbo sąlygų kokybės gerinimui, veiklos vertinimo aiškumui ir atlygio teisingumo užtikrinimui, o tai galėtų prisidėti prie profesinio stabilumo stiprinimo ir suvokiamo darbo nesaugumo mažinimo.

REKOMENDACIJOS

Remiantis šio darbo teorinės analizės ir empirinio tyrimo rezultatais, pateikiamos rekomendacijos, kurios galėtų būti naudingos švietimo politikos formuotojams, steigėjams, švietimo skyrių administracijoms ir kitiems sprendimų priėmėjams. Šių rekomendacijų tikslas – prisidėti mažinant vadovų suvokiamą darbo nesaugumą ir pastangų bei atlygio disbalansą.

1. Rekomenduojama užtikrinti, kad planuojami pokyčiai švietimo įstaigose būtų aiškesni ir labiau suprantami vadovams. Vadovams svarbu turėti aiškią ir laiku pateikiamą informaciją apie planuojamus sprendimus, jų priežastis ir įgyvendinimo eigą. Atsižvelgiant į nustatytą ryšį tarp suvokiamo darbo nesaugumo ir pastangų–atlygio disbalanso, aiškus ir iš anksto pateikiamas įvairių pokyčių paaiškinimas gali padėti vadovams geriau pasiruošti ir sumažinti nerimą, susijusį su darbo sąlygomis ar ateities perspektyvomis.
2. Švietimo įstaigų steigėjams būtų tikslinga peržiūrėti, kaip vertinamas vadovų darbas ir kaip jis atlyginamas. Tyrimo rezultatai rodo, kad daliai vadovų kyla jausmas, jog įdedamos pastangos nėra pakankamai įvertinamos, todėl svarbu, kad darbo vertinimo kriterijai būtų aiškūs ir suprantami, o švietimo įstaigų vadovai suprastų, už ką ir kaip jie yra vertinami.
3. Švietimo įstaigų steigėjams ir už vadovų kvalifikacijos tobulinimą atsakingoms institucijoms vertėtų daugiau dėmesio skirti vadovų psichologinei savijautai, sudarant galimybes dalyvauti mokymuose ar konsultacijose, kurios padėtų geriau valdyti darbo krūvį, stiprinti emocinį atsparumą ir palaikyti darbo bei asmeninio gyvenimo balansą, atsižvelgiant į tai, kad perdėtas įsipareigojimas darbui siejasi su didesniu pastangų–atlygio disbalansu ir darbo nesaugumu.
4. Svarbu skirti daugiau dėmesio švietimo įstaigų vadovų darbo organizavimui. Tai apima siekį subalansuoti darbo krūvį, mažinti administracinę naštą ir aiškiau paskirstyti atsakomybes tarp vadovų ir jų pavaduotojų. Tai ypač aktualu atsižvelgiant į vadovų atliekamų funkcijų apimtį ir atsakomybės lygį, kurie gali būti siejami su didesnėmis suvokiamomis darbo pastangomis. Darbo organizavimo ir administraciniai reikalavimai švietimo įstaigų vadovams turėtų būti sprendžiami valstybės ir savivaldybių lygmeniu, peržiūrint galiojančius reikalavimus, jų apimtį bei atsižvelgiant į realias vadovų darbo sąlygas.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
2. Adekiya, A. (2024). Perceived job insecurity and task performance: What aspect of performance is related to which facet of job insecurity. *Current Psychology*, 43(3), 1340–1358.
3. Adiyatma, K., Hasanati, N. (2025). Job insecurity and its consequences in the workplace: A systematic review of empirical evidence. *Journal of Scientific Research, Education, and Technology (JSRET)*, 4(3), 1483–1494.
4. Aggarwal, A., Chand, P. K., Jhamb, D., ir Mittal, A. (2020). *Leader–member exchange, work engagement, and psychological withdrawal behavior: The mediating role of psychological empowerment*. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 423.
5. Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology*, 13, 1015921.
6. Allisey, A., Rodwell, J., ir Noblet, A. (2012). Personality and the effort-reward imbalance model of stress: Individual differences in reward sensitivity. *Work & Stress*, 26(3), 230–251.
7. Antanavičienė, L. (2018). Švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimas: sistemos tobulinimo galimybės (Magistro darbas, Šiaulių universitetas).
8. Ashford, S. J., Lee, C., ir Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803–829.
9. Becker, L. C. (1980). Reciprocity and social obligation. *Pacific Philosophical Quarterly*, 61(4), 411–421.
10. Belmi, P., ir Pfeffer, J. (2015). *How “organization” can weaken the norm of reciprocity: The effects of attributions for favors and a calculative mindset*. *Academy of Management Discoveries*, 1(1), 35–55.
11. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
12. Bukšnytė-Marmienė, L., Brandišauskienė, A., Česnavičienė, J., Daugirdienė, A. (2023). Mokyklos kaip organizacijos funkcionavimo ir mokytojų profesinės gerovės reikšmė jų įsipareigojimui organizacijai. *Psichologija*, 68, 8–23.
13. Chen, S.-W., Pikhart, H., Peasey, A., Pajak, A., Kubinova, R., Malyutina, S., Bobak, M. (2023). Work stress, overcommitment personality and alcohol consumption based on the Effort–Reward Imbalance model: A population–based cohort study. *SSM – Population Health*, 21, 101320.
14. Chirumbolo, A., ir Hellgren, J. (2003). Individual and organizational consequences of job insecurity: A European study. *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), 217–240.
15. Colak, I., Altinkurt, Y. (2022). The precarization of educational labor: The examination of teachers’ job insecurity perceptions. *Educational Process: International Journal*, 11(2), 60–95.
16. Coşkun, B., Katıtaş, S., Eriçok, B. (2025). Emotional labor, job-related stress, and burnout in school leadership: Insights from educational administrators. *BMC Psychology*, 13, 818.
17. Cropanzano, R., ir Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
18. De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155–177.
19. De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1–6.
20. De Witte, H., De Cuyper, N., Handaja, Y., Sverke, M., Näswall, K., Hellgren, J. (2010). Associations between quantitative and qualitative job insecurity and well-being: A test in Belgian banks. *International Studies of Management & Organization*, 40(1), 40–56.
21. De Witte, H., ir Näswall, K. (2003). Objective vs subjective job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries. *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), 149–188.
22. Devonish, D. (2018). Effort–reward imbalance at work: The role of job satisfaction. *Personnel Review*, 47(2), 319–333.
23. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
24. Edmondson, A., Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43.
25. Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335–362.
26. Ezech, L. N., Etodike, C. E., Ike, P. R. (2017). Employee turnover intention: A predictive study of organizational politics, leader–member–exchange and job insecurity. *International Journal of Current Advanced Research*, 6(2), 2294–2300.
27. Fan, C., Li, C., Li, X., Wang, R., Song, J., Chen, Z., Yin, W. (2025). The effect of effort–reward imbalance on job performance among primary healthcare professionals: The mediating roles of social support and resilience. *Scientific Reports*, 15, 20036.
28. Feiler, R. E. (2006). Engagement, trust, and reciprocity: Exploring the relationship between social capital and participation in nonprofit organizations (Doctoral dissertation, University of Central Florida).

29. Feldt, T., Hyvönen, K., Mäkikangas, A., Rantanen, J., Huhtala, M., ir Kinnunen, U. (2016). Overcommitment as a predictor of effort–reward imbalance: Evidence from an 8-year follow-up study. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 42(4), 309–319.
30. Feuerhahn, N., Sonnentag, S., Woll, A. (2014). Exercise after work, psychological mediators, and affect: A day-level study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 62–79.
31. Fischmann, G., Sulea, C., Kovacs, P., Iliescu, D., De Witte, H. (2015). Qualitative and quantitative job insecurity: Relations with nine types of performance. *Psihologia Resurselor Umane*, 13(2), 152–164.
32. Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 315–338.
33. Gächter, S., Falk, A. (2002). Reputation and reciprocity: Consequences for the labour relation. *The Scandinavian Journal of Economics*, 104(1), 1–26.
34. Greenhalgh, L., ir Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), 438–448.
35. Griep, Y., Bankins, S., Vander Elst, T., ir De Witte, H. (2021). How psychological contract breach affects long-term mental and physical health: The longitudinal role of effort–reward imbalance. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 13(2), 263–281.
36. Groß, N., Dadaczynski, K., ir Pietsch, M. (2024). Effort–reward imbalance and burnout among German school leaders. *European Journal of Public Health*, 35(1), 79–84.
37. Helbling, L., ir Kanji, S. (2018). Job insecurity: Differential effects of subjective and objective measures on life satisfaction trajectories of workers aged 27–30 in Germany. *Social Indicators Research*, 137(1), 1–18.
38. Hodge, B., Wright, B., ir Bennett, P. (2020). Balancing effort and rewards at university: Implications for physical health, mental health, and academic outcomes. *Psychological Reports*, 123(4), 1240–1259.
39. Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606.
40. Irfan, M., Jehangir, M., Rafiq, M., Rehman, G., ir Khan, B. (2024). The influence of job insecurity on job performance: The moderating role of proactive personality. *Policy Journal of Social Science Review*, 2(4), 646–668.
41. Istiqomah, I., Anwar, R., ir Silfiasari, S. (2025). *The influence of job satisfaction and job insecurity towards turnover intention on contract employees*. In The 3rd International Conference of Applied Psychology on Humanity (KnE Social Sciences, pp. 216–230). Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/392376150_The_Influence_of_Job_Satisfaction_and_Job_Insecurity_Towards_Turnover_Intention_on_Contract_Employees
42. Ištoňová, L., Fedáková, D. (2015). Predictors and consequences of job insecurity: Comparison of Slovakia and Estonia. *Studia Psychologica*, 57(1), 49–63.
43. Yu, D., Chen, L., ir Wang, Y. (2022). Psychological contract breach and job performance: The mediating role of burnout. *Frontiers in Psychology*, 13, 985604.
44. Johnny Hellgren, Magnus Sverke, Kerstin Isaksson (1999) A Twodimensional Approach to Job Insecurity: Consequences for Employee Attitudes and Well-being, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8:2, 179-195.
45. Jurkovliane, D. (2025). Y kartos vadovai švietimo įstaigose, iššūkiai ir galimybės (Magistro baigiamasis darbas, Mykolo Romerio universitetas).
46. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
47. Klandermans, B., Hesselink, J. K., ir van Vuuren, T. (2010). Employment status and job insecurity: On the subjective appraisal of an objective status. *Economic and Industrial Democracy*, 31(4), 557–577.
48. Leineweber, C., Bernhard-Oettel, C., Eib, C., Peristera, P., Li, J. (2021). The mediating effect of exhaustion in the relationship between effort-reward imbalance and turnover intentions: A 4-year longitudinal study from Sweden. *Journal of Occupational Health*, 63(1), e12203.
49. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. (1991/2024). *Suvestinė redakcija (galiojanti redakcija)*. Prieiga per internetą: <https://www.infolex.lt/ta/54723:str59>
50. Lyu, Y., Wu, C.-H., Kwan, H. K., Lee, C., Deng, H. (2022). Why and when job insecurity hinders employees' taking charge behavior: The role of flexibility and work-based self-esteem. *Economic and Industrial Democracy*, 44(3), 853–874.
51. Llosa, J. A., Menéndez-Espina, S., Agulló-Tomás, E., Rodríguez-Suárez, J. (2018). Job insecurity and mental health: A meta-analytical review of the consequences of precarious work in clinical disorders. *Anales de Psicología*, 34(2), 211–223.
52. Long, L.-R., Tu, Y., Wang, H.-J., ir Jiang, L. (2022). The content of the threat matters: The differential effects of quantitative and qualitative job insecurity on different types of employee motivation. *Journal of Business and Psychology*, 37(2), 297–310.
53. Manns, L., Vögele, C., Stammer, P., Schulz, A. (2025). Effort-reward-imbalance, burnout, and physical pain mediate the relationship between overcommitment and depression in German Emergency Medical Technicians. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 20(1), Article 15.
54. Molm, L. D. (2010). The structure of reciprocity. *Social Psychology Quarterly*, 73(2), 119–131.

55. Nawrocka, S., De Witte, H., Brondino, M., ir Pasini, M. (2021). On the reciprocal relationship between quantitative and qualitative job insecurity and outcomes: Testing a cross-lagged longitudinal mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12), 6392.
56. Nawrocka, S., De Witte, H., Pasini, M., ir Brondino, M. (2023). A person-centered approach to job insecurity: Is there a reciprocal relationship between the quantitative and qualitative dimensions of job insecurity? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(7), 5280.
57. Özmen, K., Dönmez, İ., Gülen, S. (2025). Perception of job security and professional self-esteem of teachers: A mixed method research. *Psychology in the Schools*, 62, e256–e280.
58. Padgurskytė, V. (2020). Švietimo įstaigų vadovų kasmetinės veiklos ataskaitos kaip vadybinės kokybės užtikrinimo priemonė. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 2(56), 92–102.
59. Padgurskytė, V. (2022). Švietimo politikos pokyčiai: vadovų rengimo, atrankos bei skyrimo procesai. *Švietimas: politika, vadyba, kokybė*, 14(1), 9–25.
60. Padgurskytė, V., Malinauskienė, D. (2020). Švietimo įstaigų vadovų vadybinės veiklos vertinimas. *Švietimas: politika, vadyba, kokybė*, 12(1), 20–33.
61. Pires, M. L. (2025). The effects of job insecurity on psychological well-being and work engagement: Testing a moderated mediation model. *Behavioral Sciences*, 15(7), 979.
62. Prancėvičienė, G. (2025). Švietimo įstaigų valdymo praktikos ir bendruomenės įtraukimo reikšmė (Magistro darbas, Vilniaus universitetas).
63. Raosoft. (n. d.). Sample size calculator. Prieiga per internetą: <https://www.raosoft.com/samplesize.html>
64. Shoss, M. K. (2017). Job insecurity: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, 43(6), 1911–1939.
65. Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41.
66. Siegrist, J. (2000). Place, social exchange and health: Proposed sociological framework. *Social Science & Medicine*, 51(9), 1283–1293.
67. Siegrist, J. (2008). Effort–reward imbalance and health in a globalized economy. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 34(Suppl. 6), 163–168.
68. Siegrist, J. (2016). Effort–reward imbalance model. In G. Fink (Ed.), *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior* (Handbook of stress series, Vol. 1, pp. 81–85). Academic Press.
69. Siegrist, J., Li, J., Montano, D. (2019). *Psychometric properties of the Effort-Reward Imbalance Questionnaire* (Technical report). Centre for Health and Society, Faculty of Medicine, Heinrich-Heine-University Düsseldorf. Prieiga per internetą: https://www.uniklinik-duesseldorf.de/fileadmin/Fuer-Patienten-und-Besucher/Kliniken-Zentren-Institute/Institute/Institut_fuer_Medizinische_Soziologie/Dateien/ERI/ERI_Psychometric-New.pdf
70. Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., Peter, R. (2004). The measurement of effort–reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine*, 58(8), 1483–1499.
71. Sutanto, D., Kirana, K. C., ir Subiyanto, D. (2025). The effect of employability and job insecurity on job satisfaction with organizational commitment as a consequence. *Amkop Management Accounting Review*, 5(1), 644–658.
72. Sverke, M., Hellgren, J., ir Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242–264.
73. Sverke, M., Hellgren, J., Näswall, K. (2006). *Job insecurity: A literature review*. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior*. Sage.
74. Švietimo valdymo informacinė sistema (ŠVIS) (2024). 2023–2024 m. ataskaita. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija. Prieiga per internetą: <https://www.svis.lt>
75. Topa, G., Aranda-Carmena, M., ir de María Martín, B. (2022). Psychological contract breach and outcomes: A systematic review of reviews. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23), 15527.
76. Urbanavičiūtė, I., Lazauskaite-Zabielske, J., ir De Witte, H. (2021). Deconstructing job insecurity: Do its qualitative and quantitative dimensions add up? *Occupational Health Science*, 5(3), 415–435.
77. Urbanavičiūtė, I., Lazauskaitė-Zabielskė, J. (2020). *Nesaugumas dėl darbo: kaip išlaikyti darbuotojų gerovę besikeičiančiame darbo pasaulyje?* Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
78. Van Vegchel, N., de Jonge, J., Bosma, H., Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort–reward imbalance model: Drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social Science & Medicine*, 60(5), 1117–1131.
79. Wang, H.-J., Le Blanc, P. M., Demerouti, E., Lu, C.-Q., ir Jiang, L. (2019). A social identity perspective on the association between leader–member exchange and job insecurity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 800–809.
80. Weiner, J., Francois, C., Stone-Johnson, C., ir Childs, J. (2021). Keep safe, keep learning: Principals’ role in creating psychological safety and organizational learning during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Education*, 5, Article 618483.
81. Zhu, N., Liu, Y., Zhang, J., Liu, J., Li, J., Wang, S., ir Gul, H. (2022). How and why non-balanced reciprocity differently influence employees’ compliance behavior: The mediating role of thriving and the moderating roles

of perceived cognitive capabilities of artificial intelligence and conscientiousness. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1029081.

PRIEDAI

1 priedas

Anketa

Klausimynas apie švietimo įstaigų vadovų suvokiamą nesaugumą darbe bei jų pastangų-atlygio vertinimo situaciją

Gerb. švietimo įstaigų vadovai,

Labai prašau Jūsų skirti keletą minučių ir užpildyti šią anketa, atsakant į pateiktus klausimus ir teiginius.

Esu Viktė Joneikienė, Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos vadybos magistro studijų programos studentė. Šiuo metu rengiu baigiamąjį magistro darbą, kurio tikslas – išanalizuoti švietimo įstaigų vadovų suvokiamą kiekybinį ir kokybinį darbo nesaugumą bei jų sąsajas su suvokiamu pastangų-atlygio disbalansu, perdėtu įsipareigojimu ir sociodemografiniais veiksniais. **Atsakant į klausimus, prašau vertinti santykius su tais asmenimis ar institucijomis, kuriems Jūs esate atskaitingi (pvz., meras, švietimo skyrius, administracija).**

Apklausa yra anoniminė – jokie duomenys, kurie padėtų atskleisti Jūsų tapatybę, nebus renkami. Atsakymai į klausimus bus naudojami tik mokslinei analizei ir pateikiami apibendrinta forma.

Jūsų dalyvavimas yra savanoriškas, o atsakymai – itin svarbūs siekiant geriau suprasti, kaip Jūsų pastangų ir atlygio vertinimas veikia suvokiamą darbo nesaugumą.

Jei kiltų klausimų prašau susisiekti telefonu 060370877 arba el. paštu vikte.joneikiene@sa.stud.vu.lt.

Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų laiką bei įsitraukimą į tyrimą!

Pagarbiai,

Viktė Joneikienė

1. Jūs esate:

☐ Moteris ☐ Vyras ☐ Nenoriu nurodyti

2. Jūsų amžius:

☐ Iki 25 m. ☐ 25–34 m. ☐ 35–44 m. ☐ 45–54 m. ☐ 55–64 m. ☐ 65 m. ir daugiau

3. Švietimo įstaigos tipas:

☐ Ikimokyklinė įstaiga ☐ Pradinė mokykla ☐ Progimnazija ☐ Pagrindinė mokykla ☐ Gimnazija ☐ Mokykla-darželis ☐ Daugiafunkcinis centras ☐ Kita

4. Vadybinio darbo patirtis dabartinėje darbovietėje:

☐ Iki 5 m. ☐ 6–10 m. ☐ 11–15 m. ☐ 16–20 m. ☐ 21 m. ir daugiau

5. Darbo patirtis švietimo srityje (bendras stažas):

☐ Iki 5 m. ☐ 6–10 m. ☐ 11–15 m. ☐ 16–20 m. ☐ 21–25 m. ☐ 26 m. ir daugiau

6. Jūsų kolektyvo dydis (darbuotojų skaičius):

☐ Iki 40 ☐ 41–60 ☐ 61–100 ☐ 101–200 ☐ 201 ir daugiau

7. Jūsų ugdymo įstaigos vietovė:

☐ Didmiestis

☐ Miestas/miestelis

☐ Kaimo vietovė

Toliau pateikiami teiginiai yra susiję su jūsų dabartine profesine veikla. Kiekvienam iš šių teiginių nurodykite, ar su jais visiškai sutinkate, sutinkate, nesutinkate ar visiškai nesutinkate.

	<i>Kiek sutinkate su pateiktais teiginiais?</i>	<i>Visiškai nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Visiškai sutinku</i>
ERI1	Dėl didelio darbo krūvio nuolat trūksta laiko				
ERI2	Atliekant darbą mane dažnai pertraukia ir atsiranda trukdžių				
ERI3	Mano darbe tenka daug atsakomybės				
ERI4	Dažnai turiu dirbti viršvalandžius				
ERI5	Mano darbas reikalauja daug fizinių pastangų				
ERI6	Per pastaruosius kelerius metus mano darbo krūvis suintensyvėjo				
ERI7	Darbe jaučiu pagarbą iš savo tiesioginio vadovo ar kitų svarbių asmenų				
ERI8	Sudėtingose situacijose jaučiu pakankamą palaikymą iš aplinkinių				
ERI9	Darbe su manimi elgiamasi nesąžiningai				
ERI10	Mano karjeros perspektyvos yra prastos				
ERI11	Mano darbo situacija keičiasi arba labai tikėtina keisis nepageidaujama linkme				
ERI12	Mano darbo vieta nėra stabili				
ERI13	Mano darbas atitinka mano turimą išsilavinimą ir įgūdžius				
ERI14	Darbe jaučiuosi gerbiamas (-a) ir vertinamas (-a) už savo pastangas bei pasiekimus				
ERI15	Pagal savo pastangas ir pasiekimus galiu tikėtis adekvačių karjeros galimybių				
ERI16	Mano atlyginimas atitinka mano indėlį ir pasiekimus darbe				
<i>Overcommitment (per didelis įsipareigojimas darbui)</i>					
OC1	Man sunku susitvarkyti su laiko spaudimu darbe				
OC2	Vos pabudęs (-usi) ryte, pradedu galvoti apie darbo problemas				
OC3	Namie galiu lengvai „atsijungti“ nuo darbo reikalų ir atsipalaiduoti.				
OC4	Mano artimieji sako, kad per daug aukojuosi dėl savo darbo				
OC5	Net ir eidamas (-a) miegoti, dažnai galvoju apie darbą				
OC6	Jei neatlieku šiandienos darbų, naktį jaučiu įtampą ir sunkiai užmiegu				

Toliau pateikiami teiginiai yra susiję su jūsų dabartine profesine veikla. Kiekvienam iš šių teiginių nurodykite, ar su jais visiškai sutinkate, sutinkate, nei sutinkate, nei nesutinkate, nesutinkate ar visiškai nesutinkate.

Kiekybinis nesaugumas:

	<i>Kiek sutinkate su pateiktais teiginiais?</i>	<i>Visiškai nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Nei sutinku, nei nesutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Visiškai sutinku</i>
1.	Tikėtina, kad greitai prarasiu savo darbą					
2.	Aš jaučiuosi nesaugus (-i) dėl savo darbo vietos ateityje					
3.	Aš manau, kad artimiausiu metu galiu prarasti darbą					
4.	Aš esu tikra (-s), kad galiu išlaikyti savo darbą					

Kokybinis nesaugumas:

	<i>Kiek sutinkate su pateiktais teiginiais?</i>	<i>Visiškai nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Nei sutinku, nei nesutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Visiškai sutinku</i>
1.	Aš manau, kad mano darbas/darbo sąlygos pablogės					
2.	Aš jaučiuosi nesaugus (-i) dėl savo darbo pobūdžio/sąlygų ateityje					
3.	Aš nerimauju dėl to, koks mano dabartinis darbas bus ateityje					
4.	Tikėtina, kad įvyks neigiami pokyčiai, susiję su mano darbu					

Pastangų ir atlygio klausimyno subskalių bei pastangų–atlygio disbalanso vertinimas pagal tyrimo dalyvių amžiaus grupes

Pastangų ir atlygio klausimyno subskalių ir pastangų – atlygio balanso vertinimas pagal tyrimo dalyvių amžiaus grupę

	Amžiaus grupės	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	p
Pastangos	25 - 34 metų	3,5	0,0	259,0	0,44
	35 - 44 metų	3,3	0,0	194,4	
	45 - 54 metų	3,3	0,0	199,5	
	55 - 64 metų	3,3	0,0	188,2	
	≥ 65 metų	3,1	0,5	160,8	
Atlygis	25 - 34 metų	1,8	0,5	4,5	0,27
	35 - 44 metų	3,0	0,4	201,2	
	45 - 54 metų	3,0	0,6	186,9	
	55 - 64 metų	3,0	0,5	188,9	
	≥ 65 metų	3,1	0,5	217,1	
Pastangų - atlygio disbalansas	25 - 34 metų	1,9	0,4	376,5	0,08
	35 - 44 metų	1,1	0,6	182,4	
	45 - 54 metų	1,1	0,4	199,3	
	55 - 64 metų	1,1	0,3	191,9	
	≥ 65 metų	1,0	0,3	150,0	
Perdėtas įsipareigojimas	25 - 34 metų	3,7	0,2	350,0	0,28
	35 - 44 metų	2,8	0,6	186,1	
	45 - 54 metų	2,9	0,6	200,6	
	55 - 64 metų	2,8	0,6	187,3	
	≥ 65 metų	2,7	0,6	166,3	

Pastangų ir atlygio klausimyno subskalių bei pastangų–atlygio disbalanso rodiklių palyginimas pagal tyrimo dalyvių profesinės patirties, vadovaujamo kolektyvo dydžio ir ugdymo įstaigos vietovės charakteristikas

Pastangų ir atlygio klausimyno subskalių ir pastangų–atlygio disbalanso vertinimas pagal tyrimo dalyvių vadovavimo patirties darbinėje darbovietėje trukmę

	Vadovavimo patirtis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	p
Pastangos	≤ 5 metai	3,3	0,5	202,1	0,42
	6 - 10 metų	3,3	0,5	201,9	
	11 - 15 metų	3,3	0,4	193,1	
	16 - 20 metų	3,2	0,4	173,8	
	> 20 metų	3,2	0,5	181,0	
Atlygis	≤ 5 metai	3,0	0,4	195,5	0,08
	6 - 10 metų	2,9	0,4	164,1	
	11 - 15 metų	3,0	0,5	191,9	
	16 - 20 metų	3,0	0,5	207,5	
	> 20 metų	3,0	0,5	203,2	
Pastangų - atlygio disbalansas	≤ 5 metai	1,1	0,3	192,9	0,053
	6 - 10 metų	1,2	0,3	216,7	
	11 - 15 metų	1,1	0,2	194,5	
	16 - 20 metų	1,1	0,3	170,6	
	> 20 metų	1,1	0,2	175,5	
Perdėtas įsipareigojimas	≤ 5 metai	2,9	0,6	198,2	0,48
	6 - 10 metų	2,9	0,6	202,0	
	11 - 15 metų	2,8	0,6	182,5	
	16 - 20 metų	2,7	0,6	168,8	
	> 20 metų	2,8	0,6	189,5	

Pastangų ir atlygio klausimyno subskalių ir pastangų–atlygio disbalanso vertinimas pagal tyrimo dalyvių pagal tyrimo dalyvių bendro darbo stažo švietimo srityje trukmę

	Bendra darbo patirtis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	p
Pastangos	≤ 5 metai	3,3	0,7	202,8	0,47
	6 - 10 metų	3,4	0,5	226,2	
	11 - 15 metų	3,1	0,5	166,5	
	16 - 20 metų	3,4	0,5	215,5	
	21 - 25 metai	3,3	0,5	193,6	
	> 25 metai	3,2	0,4	187,0	
Atlygis	≤ 5 metai	3,0	0,2	182,5	0,23
	6 - 10 metų	2,7	0,5	125,3	
	11 - 15 metų	3,0	0,6	197,0	

	16 - 20 metų	3,0	0,4	180,8	
	21 - 25 metai	3,0	0,5	203,8	
	> 25 metai	3,0	0,5	193,4	
Pastangų - atlygio disbalansas	≤ 5 metai	1,2	0,4	203,0	0,27
	6 - 10 metų	1,3	0,4	250,4	
	11 - 15 metų	1,1	0,3	176,6	
	16 - 20 metų	1,2	0,3	208,2	
	21 - 25 metai	1,1	0,3	183,4	
	> 25 metai	1,1	0,3	187,7	
Perdėtas įsipareigojimas	≤ 5 metai	3,2	0,9	240,5	0,23
	6 - 10 metų	3,1	0,4	241,6	
	11 - 15 metų	2,7	0,6	173,6	
	16 - 20 metų	3,0	0,6	216,6	
	21 - 25 metai	2,9	0,6	195,3	
	> 25 metai	2,8	0,6	184,8	

Pastangų ir atlygio klausimyno subskalių ir pastangų-atlygio disbalanso vertinimas pagal tyrimo dalyvių vadovaujamos švietimo įstaigos kolektyvo dydį

	Kolektyvo dydis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	p
Pastangos	≤ 40 žmonių	3,2	0,5	179,9	0,07
	41 - 60 žmonių	3,2	0,5	181,0	
	61 - 100 žmonių	3,3	0,4	196,5	
	101 - 200 žmonių	3,4	0,5	234,2	
	> 200 žmonių	3,2	0,4	166,8	
Atlygis	≤ 40 žmonių	2,9	0,5	179,0	0,08
	41 - 60 žmonių	2,9	0,5	176,4	
	61 - 100 žmonių	3,1	0,4	208,9	
	101 - 200 žmonių	3,1	0,4	212,1	
	> 200 žmonių	3,1	0,3	234,7	
Pastangų - atlygio disbalansas	≤ 40 žmonių	1,1	0,3	191,7	0,89
	41 - 60 žmonių	1,1	0,3	191,8	
	61 - 100 žmonių	1,1	0,2	186,0	
	101 - 200 žmonių	1,2	0,3	203,9	
	> 200 žmonių	1,0	0,3	154,7	
Perdėtas įsipareigojimas	≤ 40 žmonių	2,8	0,6	182,3	0,64
	41 - 60 žmonių	2,8	0,6	184,0	
	61 - 100 žmonių	2,9	0,6	201,7	
	101 - 200 žmonių	2,9	0,6	200,9	
	> 200 žmonių	2,9	0,6	205,3	

Pastangų ir atlygio klausimyno subskalių ir pastangų-atlygio disbalanso vertinimas pagal tyrimo dalyvių atstovaujamos ugdymo įstaigos buvimo vietovę

	Ugdymo įstaigos vietovė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	p
Pastangos	Didmiestis	3,3	0,5	195,6	0,23
	Miestas/miestelis	3,2	0,5	183,8	
	Kaimiška vietovė	3,4	0,4	213,0	
Atlygis	Didmiestis	3,0	0,5	197,2	0,61
	Miestas/miestelis	3,0	0,4	190,1	
	Kaimiška vietovė	2,9	0,5	178,5	
Pastangų - atlygio disbalansas	Didmiestis	1,1	0,3	189,3	0,41
	Miestas/miestelis	1,1	0,3	187,7	
	Kaimiška vietovė	1,2	0,3	211,3	
Perdėtas įsipareigojimas	Didmiestis	2,8	0,6	186,4	0,50
	Miestas/miestelis	2,8	0,6	189,9	
	Kaimiška vietovė	2,9	0,5	208,7	

Kiekybinio ir kokybinio darbo nesaugumo vertinimas pagal tyrimo dalyvių profesinės patirties, vadovaujamo kolektyvo dydžio ir ugdymo įstaigos vietovės charakteristikas

Kiekybinio ir kokybinio darbo nesaugumo vertinimas pagal tyrimo dalyvių bendro darbo stažo švietimo srityje trukmę

Darbo tipai	nesaugumo	Bendra darbo patirtis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	p
Kiekybinis		≤ 5 metai	2,0	0,0	92,5	0,31
		6 - 10 metų	2,6	0,7	202,1	
		11 - 15 metų	2,7	0,9	204,3	
		16 - 20 metų	2,7	0,7	219,5	
		21 - 25 metai	2,4	0,8	170,9	
		> 25 metai	2,6	0,9	190,6	
Kokybinis		≤ 5 metai	2,3	0,4	90,8	0,18
		6 - 10 metų	3,3	1,1	227,5	
		11 - 15 metų	3,0	0,8	194,4	
		16 - 20 metų	3,3	1,0	226,9	
		21 - 25 metai	3,0	1,0	186,9	
		> 25 metai	2,9	1,0	185,7	

Kiekybinio ir kokybinio darbo nesaugumo vertinimas pagal tyrimo dalyvių vadovaujamos švietimo įstaigos kolektyvo dydį

Darbo tipai	nesaugumo	Kolektyvo dydis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	p
Kiekybinis		≤ 40 žmonių	2,8	1,1	200,4	0,29
		41 - 60 žmonių	2,6	0,8	193,4	
		61 - 100 žmonių	2,5	0,8	177,9	
		101 - 200 žmonių	2,7	0,8	208,9	
		> 200 žmonių	2,1	0,4	109,5	
Kokybinis		≤ 40 žmonių	3,1	1,1	197,8	0,94
		41 - 60 žmonių	3,0	1,0	192,7	
		61 - 100 žmonių	2,9	0,9	184,7	
		101 - 200 žmonių	3,0	1,0	189,2	
		> 200 žmonių	3,1	1,0	208,5	

Kiekybinio ir kokybinio darbo nesaugumo vertinimas pagal tyrimo dalyvių atstovaujamos ugdymo įstaigos buvimo vietovę

Darbo tipai	nesaugumo	Ugdymo įstaigos vietovė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	p
Kiekybinis		Didmiestis	2,6	0,9	188,1	0,34

	Miestas/miestelis	2,6	0,9	187,8	
	Kaimiška vietovė	2,8	0,9	214,0	
Kokybinis	Didmiestis	2,9	1,0	189,3	0,89
	Miestas/miestelis	3,0	1,0	190,4	
	Kaimiška vietovė	3,1	0,9	198,2	